

**SUOMALAISTEN AIKUISKUOROJEN  
ORGANISAATION JA TYÖNJAON RAKENTUMINEN**

Susanna Poranen

Pro gradu –tutkielma

Musiikkikasvatus

Kevät 2006

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

<b>Tiedekunta</b> Humanistinen	<b>Laitos</b> Musiikin laitos
<b>Tekijä</b> Poranen Susanna Maria Tuulikki	
<b>Työn nimi</b> Suomalaisten aikuiskurojen organisaation ja työnjaon rakentuminen	
<b>Oppiaine</b> Musiikkikasvatus	<b>Työn laji</b> Pro gradu –tutkielma
<b>Aika</b> Kevät 2006	<b>Sivumäärä</b> 84 + liitteet (8 s.)
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia suomalaisten aikuiskurojen organisaation ja työnjaon rakentumisen nykytilannetta kuoronjohtajien näkökulmasta. Tärkeitä kysymyksiä ovat: Millaista on kurojen vuosittainen toiminta tavoitteineen? Miten kurojen organisaatio rakentuu? Miten kuorotoiminnan edellyttämiä tehtäviä on jaettu kuroissa kuoronjohtajan ja kuorolaisten kesken? Työnjaon hahmottumisessa otetaan huomioon kuorotoiminnan edellyttämät musiikilliset, sosiaaliset ja organisointitehtävät. Tutkimuksen pohjalla on oma pitkäaikainen kuoroharrastukseni ja sen pohjalta herännyt kiinnostukseni kurojen rakenteeseen ja toimintaan. Tutkimustulokset auttavat kuroja ja kuoronjohtajia hahmottamaan oman kuorotoimintansa kokonaisuutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Suomen Kuoronjohtajayhdistykseen kuuluville kuoronjohtajille suunnatulla kyselylomakkeella, joka koostui monivalintakysymyksistä sekä niitä täydentävistä avoimista kysymyksistä. Kysely lähetettiin kaikkiaan 126 kuoronjohtajalle ja vastauksia palautui yhteensä 48 kappaletta. Tarkastelun kohteena olevista kuroista 29 oli sekakuoroja, 10 mieskuoroja ja 9 naiskuoroja. Kyselyn analysoinnissa käytettiin pääasiassa määrällisiä menetelmiä sekä niiden täydentäjänä myös laadullista otetta avointen kysymysten kohdalla.</p> <p>Tutkimusaineiston perusteella kurojen tavoitteet painottuvat kuoronjohtajien mukaan jonkin verran enemmän musiikillisiin tehtäviin kuin sosiaalisiin tehtäviin. Kurojen toiminta pitää viikoittaisten harjoitusten lisäksi sisällään omia konsertteja sekä muita esiintymisiä, matkoja, leirejä sekä ryhmän kiinteyttä tukevaa toimintaa kuten illanviettoja. Yleisimpiä kurojen taustaorganisaatioita tässä aineistossa ovat kansalaisopistot ja seurakunnat. Valtaosa kuroista toimii rekisteröitynä yhdistyksenä. Kuorotoiminnan nimetyistä toimihenkilöistä yleisimpiä ovat kuoronjohtaja, hallitus, taloudenhoitaja, nuotistonhoitaja, äänenjohtajat, pienryhmät, tiedottaja ja varakuoronjohtaja. Vaikka kuroissa toimii erilaisia pienryhmiä, näyttää varsinainen tiimityö olevan kuroille kuitenkin vielä heikosti jäsentynyt asia. Kuorotoiminnan musiikilliset ja taiteelliset tehtävät painottuvat selvästi kuoronjohtajan vastuulle kun taas sosiaalisissa ja organisointitehtävissä myös kuorolaiset ovat vahvemmin mukana. Päätöksentekoa on kuroissa kokonaisuutena hajautettu melko runsaasti.</p>	
<b>Asiasanat</b> kuorot, kuoronjohtajat, organisaatio, työnjako, toiminta	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto, Musiikin laitos	
<b>Muita tietoja</b>	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Tutkimuksen tausta ja rajaus	7
2.2	Aiemmat tutkimukset	8
3	KUORO RYHMÄNÄ JA ORGANISAATIONA	12
3.1	Ryhmäilmiö	12
3.1.1	Ryhmän käsite	12
3.1.2	Ryhmän kiinteys	14
3.1.3	Erilaiset ryhmät	15
3.1.4	Normit ja roolit	17
3.1.5	Johtajuus	18
3.2	Organisaatio	21
3.2.1	Organisaation käsite	21
3.2.2	Organisaatorakenne	23
4	KUOROTOIMINTAAN KUULUVAT TEHTÄVÄT	26
4.1	Organisointitehtävät	26
4.1.1	Toiminnan perusedellytykset	27
4.1.2	Suunnittelu	30
4.1.3	Tehtävien jakaminen	32
4.2	Musiikilliset tehtävät	34
4.2.1	Ohjelmiston valinta	34
4.2.2	Valmistautuminen	35
4.2.3	Harjoitukset ja esiintymiset	36
4.2.4	Musiikillisten asioiden opettaminen	38
4.3	Sosiaaliset tehtävät	41
4.3.1	Yhteishenki	41
4.3.2	Yhteiset pelisäännöt	43

5	TUTKIMUSASETELMA	44
5.1	Tutkimusongelmat	44
5.2	Tutkimusmenetelmät	44
5.3	Kyselyn toteuttaminen	46
5.4	Vastausten analysointi	49
6	TUTKIMUSTULOKSET	50
6.1	Kuoronjohtajien taustatiedot	50
6.2	Kuorojen taustatiedot	52
6.2.1	Perustiedot	52
6.2.2	Toiminnan tavoitteet	55
6.2.3	Kuorotoiminnan sisältö	57
6.3	Organisaatio	57
6.3.1	Taustaorganisaatio	57
6.3.2	Vastuuhenkilöt ja työryhmät	59
6.3.3	Rahoitus	60
6.3.4	Päätöksenteko	62
6.4	Johtajan rooli	63
6.5	Kuorolaisten rooli	66
7	TULOSTEN TARKASTELUA	70
7.1	Kuorojen toiminta	70
7.2	Kuoro-organisaation rakentuminen	71
7.3	Työnjako ja roolit kuorossa	74
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	76
8	PÄÄTÄNTÖ	79
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	85
	Liite 1: Kysely	85
	Liite 2: Korrelaatiotaulukot	91

## 1 JOHDANTO

Olen pienestä pitäen harrastanut kuorolaulua eri muodoissa ja nähnyt erilaisten kuorojen toimintaa. Matkan varrelle on mahtunut mm. rentoa lapsi- ja nuorisokuoroharrastusta, sosiaalisesti tiivistä lauluyhteytoimintaa ja tavoitteellisempaa kuoroharrastusta. Tällä hetkellä laulan Jyväskylässä gospelkuoro Tuluksessa ja kamarikuoro Cantinovumissa. Musiikkikasvatuksen opintojeni erikoistumisopinnot olen suorittanut kuoronjohdosta ja sitä kautta saanut yleiskuvaa kuorotoiminnasta myös kuoronjohtajan näkökulmasta. Toiveena olisikin tulevaisuudessa päästä luotsaamaan omaa kuoroa. Kokemukseni mukaan kuorolaulu tarjoaa monenlaisia arkearikastuttavia elämyksiä ja kokemuksia, mutta toisaalta vaatii sekä kuoronjohtajalta että laulajilta myös aktiivisuutta ja paneutumista. Oman kuoroharrastustaustani pohjalta tuntui luontevalta ja mielenkiintoiselta lähteä tekemään tutkimusta kuoromaailmasta ja perehtymään tarkemmin kuorotoiminnan rakentumiseen.

Proseminarityössäni tarkastelin kirjallisen aineiston pohjalta kuoronjohtajan työtä ja muodostin kokonaiskuvan monista kuoronjohtajan arkeen liittyvistä tehtävistä. Tutkielman kautta sain itsekkin käsityksen siitä, minkälaisia tehtäviä kuorotoiminnan pyörittämiseen kuuluu mahdollisen tulevan oman kuoroni kanssa. Tärkeä havainto oli, että kuorotoimintaan kuuluu musiikillisten tehtävien lisäksi myös organisointitehtäviä ja sosiaalisia tehtäviä. Kuorotoiminnan sujuvuus edellyttää siis laulamisen soljuvuuden lisäksi myös järjestelyiden toimivuutta ja ilmapiirin innostavuutta. Miten nämä kuorotoiminnan osa-alueet on sitten kuoroissa organisoitu hoidettaviksi ja kuka vastaa mistäkin tehtävästä?

Olen ollut vuosien varrella mukana kuoroissa, joissa kuoronjohtaja huolehtii lähes kaikista kuorotoimintaan kuuluvista tehtävistä ja toisaalta kuoroissa, joissa tehtäviä on jaettu selkeämmin useammalle eri taholle ja näin myös kuorolaisia on aktivoitu toimintaan monipuolisemmin mukaan. Monen kuoronjohtajan haaveena tuntuu olevan saada kuorotyössään keskittyä pääasiassa kuoron musiikilliseen toimintaan. Tämä edellyttäisi kuitenkin sitä, että kaikki muut kuorotoiminnan edellyttämät tehtävät hoituisivat muiden kuoroyhteisön jäsenten toimesta. Mutta mikä on todellisuus tämän päivän kuoroissa? Miten kuorojen toiminta ja organisaatio tavoitteineen rakentuvat? Millainen on kuoronjohtajan rooli tehtävien hoidossa? Entä miten kuorolaiset ovat kuorotoiminnassa mukana?

Pro gradu –opinnäytteessä lähdän tarkastelemaan tarkemmin tätä kuorojen organisoitumista ja työnjakoa. Minua kiinnostaa, millaista kuorojen vuosittainen toiminta tavoitteineen on, miten kuorojen organisaatio rakentuu ja miten kuorotoiminnan tehtäviä jaetaan kuoron sisällä. Millainen on kuoronjohtajan rooli ja millainen kuorolaisten rooli kuoron toiminnassa? Koska kuoroaiheisesta kirjallisuudesta löytyy hyvin vähän tietoa kuorosta ryhmänä ja organisaationa, rakennan teoriataustaa yleisten organisaatiokäyttäytymistä koskevien teorioiden pohjalle ja suuntaan näitä teorioita kuoromaailmaan omaa pitkäaikaista kuoroharrastustaani hyödyntäen. Lisäksi hahmottelen kokonaisuuden kuorotoimintaan kuuluvista tehtävistä jakaen tehtävät organisointitehtäviin, musiikillisiin tehtäviin ja sosiaalisiin tehtäviin. Varsinainen tutkimus toteutetaan Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen jäsenille suunnatulla kyselylomakkeella, jossa hyödynnetään pääasiassa kvantitatiivista tutkimusotetta ja avointen kysymysten kohdalla täydennyksenä myös laadullista otetta.

Tutkimuksen myötä haluan saada jäsentyneen näkemyksen kuorotoiminnan organisoitumisen ulottuvuuksista ja työnjaon mahdollisuuksista tämän päivän suomalaisessa aikuiskuorossa. Tämä auttaa itseäni ja muita kuoronjohtajia jäsentämään ja selkiyttämään oman kuoronsa toimintamalleja ja roolijakoja. Uudet ideat ja hyväksi havaitut toimintamallit voivat kenties tuoda uutta virtaa kuorotoimintaan.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimuksen tausta ja rajaus

Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on omasta pitkäaikaisesta kuoroharrastuksestani ja kuoro-toiminnan tarkkailusta herännyt kiinnostus kuorojen yleiseen rakenteeseen ja toimintaan. Olen nähnyt erilaisia organisaatiomalleja ja työnjaon linjauksia ja sitä kautta lähtenyt pohtimaan, miten kyseiset asiat rakentuvat suomalaisissa kuoroissa laajemmin ottaen. Huomioni ei keski-ty niinkään kuoron sosiaaliseen puoleen tai yksittäisten kuorolaisten tuntemuksiin, vaan kuoro-toimintaan laajempaan rakenteellisena kokonaisuutena, jonka tärkeitä osasia ovat kuoron-johtaja, kuorolaiset ja mahdolliset kuoron ulkopuoliset tekijät.

Tätä taustaa vasten olennaisia tarkastelun kohteita tässä tutkimuksessa ovat kuoron organisaation rakentuminen ja kuoro-toiminnan tehtäviä koskeva työnjako erityisesti kuoronjohtajan ja kuorolaisten välillä. Työnjaon hahmottumisessa otetaan huomioon kuoron musiikilliset, sosi-aaliset ja organisointitehtävät. Pohjalla ovat myös kuorojen vuosittaisen toiminnan sisällöt ja tavoitteet, jotka määrittävät organisaation perustan. Tutkimus kohdistuu Suomessa toimiviin aikuiskuoroihin. Lapsi- ja nuorisokuorot on rajattu tutkimuksesta pois. Aineisto kerätään Suomen Kuoronjohtajayhdistykseen kuuluvilta kuoronjohtajilta kyselylomakkeen avulla. Kysely olisi ollut mielenkiintoista kohdistaa myös kuorolaisille ja esim. kuorojen puheenjoh-tajille, mutta rajallisten resurssien vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Näin ollen päädyin suun-taamaan kyselyn kuoronjohtajille, joilla on monipuolinen näkemys kuoro-toiminnan kokonai-suudesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis hahmottaa nykytilannetta suomalaisten aikuiskuorojen organisoitumisesta ja työnjaosta. Tutkimustulokset palvelevat itseäni ja muita kuoronjohtajia antamalla yleiskuvaa kuoro-toiminnan rakentumisesta. Tätä kautta voidaan saada uusia toimin-tamalleja ja ideoita oman kuoro-toiminnan rakentamiseen sekä organisaatorakenteen ja työn-jaon selkiyttämiseen.

## 2.2 Aiemmat tutkimukset

Kuoronjohdon oppaat käsittelevät yleensä lähinnä johtoteknisiä asioita, eivätkä tarkastele kuoro-organisaatiota tai johtajan työnkuvaa laajemmin. Tieteelliset tutkimukset taas keskittyvät usein johonkin tiettyyn kuoroon tai kuoronjohtajaan (mm. Järvi 1993). Aikaisempia tutkimuksia kuoroalueelta on olemassa myös mm. kuoroilmaisuudesta (mm. Federley 2001), äänenkäytön ohjauksesta kuorossa (mm. Linna 1999), kuorolaisten musiikillisesta minäkäsityksestä (mm. Kittilä 2001) sekä kuoroharrastuksen motivaatiosta (mm. Murtoniemi 2002).

Kuorojen toimintaa ja rakennetta koskeva tutkimus on keskittynyt erityisesti seurakuntien kirkkokuoroihin. Marja-Liisa Saarmala (1986) on Sibelius-Akatemian lopputyössään tutkinut kyselylomakkeen avulla suomenkielisten kirkkokuorojen rakennetta, toimintaa, ohjelmistoa ja tavoitteita vuonna 1983. Tutkimukseen osallistuneissa kirkkokuoroissa oli keskimäärin 42 laulajaa, joista pääosa oli yli 40-vuotiaita naisia. Kirkkokuorojen tärkeimpiä musiikillisia tavoitteita olivat yhtenäinen sointi ja sävelpuhtaus sekä esiintyminen. Kuoroilla oli lisäksi seurakunnallisia tavoitteita, kuten jumalanpalveluselämän elävöittäminen ja kristillisen sanoman levittäminen. Kirkkokuorojen toiminta painottuu jumalanpalveluselämään, mikä näkyy luonnollisesti myös ohjelmistossa. (Saarmala 1986.) Keimo Joensuu (1995) on tutkinut Sibelius-Akatemian lopputyössään eräiden seka- ja kamarikuorojen toiminnan kuvaa Suomessa 1990-luvun vaihteessa. Tutkimuksen mukaan kuorojen toimintatavat ja ohjelmiston laatu ovat hyvin erilaisia eri kuoroissa. (Joensuu 1995.) Sinikka Miettinen (1991) on keskittynyt tutkimuksessaan eläkeläiskuorotoimintaan Suomen ev.lut. seurakunnissa vuoden 1988 aikana. Eläkeläiskuorotoiminta oli seurakunnissa vilkasta ja toiminnan musiikillinen ja sosiaalinen merkitys koettiin tärkeäksi. Eläkeläiskuorojen oma tärkeä paikka seurakunnan musiikkielämässä näkyy esiintymisissä jumalanpalveluksissa ja muissa seurakunnan tilaisuuksissa. (Miettinen 1991.) Hanna Peltto (1988) on tarkastellut kanttorien ja kirkkoherrojen kokemusten perusteella kirkkokuoroa rekisteröitynä yhdistyksenä. Rekisteröitymisen hyödyiksi koettiin Suomen Kirkkomusiikkiliitolta saatavat palvelut ja kuoron aktivoituminen. Haittoina mainittiin järjestötoiminnan kankeus ja kuoron erikoisasema. (Peltto 1988.) Oma tutkimukseni ei rajoitu seurakunnan kuoroelämään vaan tutkii laajemmin kaikkia suomalaisia aikuiskuoroa. Pelkän kuorojen rakenteellisen ja toiminnallisen tarkastelun lisäksi se pureutuu erityisesti kuoronjohtajan ja kuorolaisten rooleihin ja sitä kautta muodostuvaan työnjakoon.



Orkestereiden toiminta on hyvin lähellä kuorojen toimintaa, tosin orkesterit toimivat usein ammattimaisesti kun taas kuorotoimintaa kuvaa enemmän harrastuksenomaisuus. Niina Koivunen (1999) on tutkinut Tampereen filharmonisen orkesterin hallintoa analysoimalla orkesteriin liittyviä toimijoita, heidän toimintojaan ja vuorovaikutustaan. Koivusen mukaan tärkeimmät toimijat orkesterissa ovat intendentti, ylikapellimestari, tärkein vieraileva kapellimestari, muusikot yhtenä ryhmänä sekä kaupungin kulttuurijohtaja. Intendentti on vastuussa orkesterin hallinnosta ja toiminnan sujumisesta. Hänellä koetaan olevan tarvittaessa paljon päätäntävaltaa. Ylikapellimestarin tehtävä jakaantuu kahteen päärooliin: konserttien valmistamiseen ja johtamiseen sekä taiteellisen johtajan tehtävään, joka tarkoittaa mm. kauden ohjelman suunnittelua sekä orkesterin taiteellista kehittämistä. Tärkein vieraileva kapellimestari valitaan kausittain ja hän johtaa 4–6 konserttia vuodessa. Muusikoiden oleellisin tehtävä on soittaa, harjoitella ja esiintyä. Heillä on tarkkaan määritelty hierarkia: huipulla on kapellimestari, seuraavana konserttimestari, sitten äänenjohtajat ja heidän varamiehet sekä viimeisenä muut muusikot. Muusikoita kannustetaan osallistumaan myös orkesterin hallintoon, mikä tapahtuu usein epävirallisten keskustelujen kautta tai virallisemmin osallistumalla erityisen musiikkikomitean toimintaan. Kaupungin kulttuurijohtaja muodostaa linkin orkesterin ja kaupungin hallinnon välille. Orkesterin historiassa on havaittavissa joitain suuria muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana: Kaupungin hallinto on valtuuttanut lähes kaiken päätösvalan orkesterille itselleen, ylikapellimestarin työsuhte on muuttunut vakituisesta lyhytaikaiseksi ja intendentin rooli ja päätäntävalta on lisääntynyt. Koivunen toteaa, että taiteellisen ja hallinnollisen johdon välillä ei ole selkeää rajaa vaan käytännössä nämä sekoittuvat monilla tavoin keskenään. (Koivunen 1999, 5–25.)

Koivunen (2003) on myöhemmin väitöskirjassaan haastattelujen ja havainnoinnin avulla tutkinut tarkemmin nimenomaan johtajuuden rakentumista sinfoniaorkestereiden organisaatioissa. Tulosten mukaan johtajuus on monipuolinen asia, joka hahmottuu eri tavoin eri yhteyksissä. Johtajuudesta ei voida näin ollen muodostaa yhtä totuudenmukaista kuvaa. (Koivunen 2003, 16, 214.) Kirsti Hämäläinen (1999) on lisensiaatintyössään hahmotellut kouluorkesterin johtamisen kokonaiskuvaa ja johtajan työkaluja. Tutkimuksen mukaan musiikinopettajan kapellimestarikuva koostuu tavoitteista, tiedoista, taidoista, ominaisuuksista sekä sisäisistä malleista. Kouluorkesterin johtajan työkaluja ovat suunnitelmallisuus, johtamistekniikka ja harjoittaminen. (Hämäläinen 1999.) Marja-Liisa Lehtosen (1996) on tutkinut haastatteluiden avulla naisten ja miesten kokemuksia työstään kuoronjohtajina. Kuoronjohtajat pyrkivät tai-

teelliseen johtajuuteen ja ylläpitävät muusikkouttaan aktiivisesti. Naisten ja miesten kokemukset kuoronjohtajan työstä ovat melko yhteneväisiä. Eroja löytyi mm. siinä, että naisjohtajilla korostuu suorituspainotteisuus ja miesjohtajilla suurista linjoista huolehtiminen. Kuorotyöskentelyn keskeinen anti johtajille on tutkimuksen perusteella kuorotyön tavoitteellisudessa ja sosiaalisuudessa. (Lehtonen 1996.)

Nouseva tutkimustyyppi kuoroalan tutkimuksissa on kuorotoiminnan tarkastelu sosiaalisesta näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman yhteyttä fyysiseen terveyteen käsitellään Hyypän (2002) tutkimuksessa, jossa pohditaan, miksi hyvinvointi ja terveys jakautuvat epätasaisesti eri alueille. Havaintona oli, että Suomessa Pohjanmaan alueella ihmiset elävät terveempinä ja pitempään kuin muualla Suomessa. Pelkkä terveyskäyttäytyminen ei selittänyt ilmiötä, vaan tarkastelu täytyi kohdistaa myös yhteisöllisiin terveystekijöihin. Tärkeiksi terveyden vaikuttaviksi tekijöiksi osoittautuivat hyvien ystävien määrä, luottamus sekä uskonnolliseen ja kotiseututoimintaan osallistuminen. Esimerkiksi kuoroharrastus osoittautui hyvän terveyden itseenäiseksi selittäjäksi. Tämä kertoo selvästi siitä, että musiikin harrastuksella voi olla edullinen vaikutus terveyteen. Tutkimuksessa vahvistui, että sosiaalisesti pääomaksi kutsuttu kansalaisyhteisön ominaisuus on tärkeä tekijä terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Hyypä 2002, 28–55.) Durrant ja Himonides (1998) ovat tutkineet Englannissa osallistuvan havainnoinnin, kyselyiden ja haastatteluiden avulla kuoroyhteisöä ja sitä, mikä saa ihmiset laulamaan yhdessä. Tärkeä tulos oli, että kuoroyhteisön jäsenet kokivat tärkeänä sekä sosiaalisen toiminnan toisten kuorolaisten kanssa että musiikillisten taitojen hyödyntämisen ja kehittämisen. Tutkimus vahvisti näin ollen käsitystä musiikin sosiaalisen ja emotionaalisen puolen tärkeydestä musiikillisten ja taiteellisten seikkojen rinnalla. (Durrant & Himonides 1998.)

Louhivuori ja Salminen (2005) ovat tutkineet laajan kuorolaulajille suunnatun kyselyn sekä haastatteluiden avulla kuoroharrastusta ja sen merkitystä erityisesti ihmissuhdeverkoston ja luottamuksen rakentumisen kannalta. Tutkimuksessa selvitettiin mm., miksi kuoroihin liittyy, mitä kuorot laulajilleen tarjoavat ja millainen suhde kuorolaululla on tunne-elämään, henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Tutkimuksen perusteella kuorolaulun aloittamisessa ystävien ja ikätovereiden merkitys on hyvin suuri kun taas perheenjäsenillä ei ole suurtakaan merkitystä harrastuksen aloittamiseen. Kuoroharrastuksessa on kaksi tärkeää piirrettä: musiikilliset seikat, kuten laulutaidon kehittyminen ja taiteelliset elämykset, sekä sosiaaliset seikat, kuten kuoron ihmissuhteet ja ryhmään kuuluminen. Näistä kahdesta taiteelliset piirteet muodostuvat

jonkin verran tärkeämmiksi kuin sosiaaliset piirteet. Kuoroharrastus on jäsenilleen poikkeuksellisen merkittävä yhdessäolon muoto, mikä selittää sen, että kuorolaulu on usein hyvin pitkäikäinen harrastus. Kuorolaulun todettiin myös vähentävän stressiä ja tarjoavan monenlaisia elämyksiä. (Louhivuori & Salminen 2005, 12–15.) Marjaana Martin (1993) on pro gradussaan tutkinut erityisesti naiskuoroharrastuksen merkitystä laulajille. Tutkimustulosten mukaan naiskuoroharrastus näyttää olevan pitkäaikaista ja siitä tulee monille elämäntapa. Kuoroharrastuksen sosiaalinen ja musiikillinen merkitys ovat laulajille lähes yhtä tärkeitä asioita. (Martin 1993.)

### **3 KUORO RYHMÄNÄ JA ORGANISAATIONA**

Kuorossa joukko ihmisiä kokoontuu tavoitellakseen yhteistä päämäärää. Kuorolaisten välille voi kuoroharrastuksen myötä kehittyä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta että erilaisia rooleja. Tämä ryhmäkäyttäytyminen on kuoro-organisaation perusta. Tarkastelen näitä kuorossa esiintyviä ilmiöitä yleisten ryhmäkäyttäytymistä käsittelevien teorioiden kautta sillä suoraan kuoroihin liittyvää kirjallisuutta ei ole tästä näkökulmasta juurikaan olemassa. Hyödynnän teorioiden liittämässä kuoromaailmaan omaa pitkäaikaista kuoroharrastustani ja siitä kertynyttä kokemustani tarkasteltavissa asioissa. Olennaisia kysymyksiä ovat: Mitä ryhmät ovat, miksi ne syntyvät ja mitä ne tavoittelevat? Entä millaisia rooleja ryhmään muodostuu ja mitä on ryhmän johtajuus? Jotta toiminnalle asetetut päämäärät voidaan saavuttaa, täytyy toiminnan olla myös järkevästi rakennettu ja ohjattu. Tämän luvun toisella puoliskolla hahmottelen näitä organisaatorakenteen eri ulottuvuuksia.

#### **3.1 Ryhmäilmiö**

##### **3.1.1 Ryhmän käsite**

Ryhmä on voimakkaampi yhteistyön muoto kuin vain joukko ihmisiä, jotka sattuvat olemaan tilapäisesti toisiaan lähellä (Lämsä & Hautala 2004, 103). Juuti (1989) määrittelee ryhmän kahden tai useamman keskenään vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostamaksi yhteisöksi, jonka jäsenet tuntevat muodostavansa ryhmän. Ryhmän olemassaolon välttämätön edellytys on yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Päämäärä antaa ryhmän toiminnalle merkityksen ja suuntaa ryhmän jäsenten toimintoja ja vuorovaikutussuhteita. (Juuti 1989, 106–107.) Ryhmän jäsenet samaistuvat toisiinsa ja muodostavat yhteisen identiteetin, jolloin jokainen ryhmän jäsen tuntee olevansa osa ryhmää sekä ryhmän jäsenenä että osallistujana (Buchanan & Huczynski 1985, 132). Ryhmän yhteinen identiteetti voi näkyä esim. pukeutumisessa, kielenkäytössä tai arvomaailmassa ja kertoo näin ryhmän jäsenille, keitä he ovat (Lämsä & Hautala 2004, 104).

Ihminen kuuluu elämänsä aikana moniin ryhmiin. Joihinkin ryhmiin synnyttään (esim. perhe ja suku), kun taas toisiin ryhmiin liitytään taloudellisten tai psykologisten seikkojen vuoksi (Lämsä & Hautala 2004, 102). Kuorossa joukko ihmisiä kokoontuu yhteen toteuttaakseen yhteistä päämääräänsä, laulamista. Ihmiset eivät ole vain sattumalta osuneet harjoituspaikalle yhtä aikaa. Kuorossa ihmiset ovat jatkuvasti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja heille kehittyy yhteinen identiteetti, jota yhtenäinen kuoroasua yleensä vahvistaa. Näin ollen kuoro kokonaisuutena täyttää ryhmän määritelmän. Etenkin suurempiin kuoroihin muodostuu myös kuoron sisäisiä ryhmiä. Esim. jokainen ääniryhmä voi kehittyä omaksi ryhmäkseen, jolla on yhteinen identiteetti. Kuorossa voi olla myös erilaisia työryhmiä ja muita kokoonpanoja, jotka täyttävät ryhmän tunnusmerkit.

Ryhmän perustehtävä kertoo, miksi ryhmä on alun perin muodostunut ja mitä tavoitteita se pyrkii saavuttamaan. Perustehtävän toteuttamisessa erotetaan asia- ja ihmissuhdetehtävät. Asiatehtävät edistävät perustehtävän kannalta tärkeiden työsuoritusten tekemistä kun taas ihmissuhdetehtävät antavat tukea ryhmän jäsenille ja huolehtivat ryhmän kiinteydestä. (Lämsä & Hautala 2004, 102.) Kuoron perustehtävänä on tuottaa musiikkia, jossa jokaisen kuorolaisen oma ääni on mukana yhteisessä kudoksessa. Tämän perustehtävän onnistunut suorittaminen edellyttää harjoittelemista ja muuta musiikillista toimintaa sekä asioiden organisointia. Nämä toiminnot voidaan ajatella kuoron asiatehtäväksi. Ihmissuhdetehtävät puolestaan liittyvät kuoron sosiaaliseen kokonaisuuteen, joka pitää ryhmän kasassa ja tarjoaa henkistä läheisyyttä kuorolaisille.

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta kuoro on ryhmä, jossa yksilölliset tavoitteet voivat toteutua ihmisten liittyessä yhteen ja sopiessa toiminnan organisoimisesta ja työnjaosta. Ryhmän toiminnalla voi olla välineellinen tehtävä, jolloin toiminnassa pyritään toteuttamaan ryhmälle ja sen toiminnalle asetettuja tavoitteita. Toisaalta ryhmällä voi olla myös ekspressiivinen tehtävä, joka tavoittelee jäsenten viihdyttämistä ja heidän tarpeidensa tyydyttämistä. Ryhmäjäsenyys antaa yksilölle mahdollisuuden toteuttaa itseään laajemmin, mutta toisaalta se myös kanavoi ja suuntaa jäsentensä toimintaa asettaen näin toimintavapautta ehkäiseviä rajoja. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 1996, 120–121.)

Eri kuoroissa toiminnan tavoitteet voivat painottua enemmän joko välineelliselle puolelle tai ekspressiiviselle puolelle. Toiset pitävät korkealuokkaisten musiikillisten tavoitteiden saavut-

tamista tärkeimpänä kun taas toisille kuoron sosiaalinen anti muodostaa kuorotoiminnan ytimen. Juutin (1989) mukaan yksilölle tarjoutuu ryhmässä mahdollisuus saada jokaisen kaipaamaa sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Ryhmä tarjoaa myös turvallisuutta yksilölle ja auttaa yksilöä sopeutumaan ympäristöönsä. (Juuti 1989, 109–110.) Yleisesti ottaen ihmiset liittyvät ryhmiin saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita ja tyydyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan (Lämsä & Hautala 2004, 102).

### **3.1.2 Ryhmän kiinteys**

Ryhmän kiinteydellä tarkoitetaan kaikkia positiivisia ja negatiivisia voimia, jotka vaikuttavat yksilön säilymiseen ryhmän jäsenenä (Juuti 1989, 110). Voidaan puhua myös koheesiosta, joka tarkoittaa sitä voimakkuutta, jolla ryhmän jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa ja ovat motivoituneita pysymään ryhmässä (Lämsä & Hautala 2004, 110). Juutin (1989) mukaan kiinteässä ryhmässä ryhmän jäsenet pitävät toisistaan ja kunnioittavat toisiaan. Ryhmän jäsenet ovat myös tällöin sitoutuneita ryhmän päämääriin ja toimintaan. Jäsenten välinen vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus vaikuttavat ryhmän kiinteyteen. Myös ryhmän koolla on selvä vaikutus sen kiinteyteen. Pienistä ryhmistä muodostuu todennäköisemmin kiinteitä kuin suurista ryhmistä. Jos ryhmän jäsenet ovat olleet ryhmässä mukana kauan, muodostuu yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia, jotka lisäävät ryhmän kiinteyttä. Myös ryhmän jäsenten mielenkiinnon kohteiden samanlaisuus, asetettujen tavoitteiden ylittäminen ja ryhmän jäsenten riippuvaisuus toisistaan yhteisen päämäärän tavoittelussa vahvistavat ryhmän kiinteyttä. (Juuti 1989, 111–112.)

Kuorotoiminnassa olisi selvästi hyötyä ryhmän kiinteydestä. Tällöin kuorolaiset sitoutuisivat paremmin kuoron tavoitteisiin ja olisivat valmiit tekemään johtajansa johdolla motivoituneemmin töitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuoron kiinteys tukee myös yhteisten arvojen ja normien muodostumista. Usein kuorot muodostuvat samanhenkisistä laulajista esim. taustaorganisaation vaikutuksen myötä, mikä kiinteyttää ryhmää.

Ryhmä kehittyy vaiheesta toiseen ongelmien onnistuneen kohtaamisen ja ratkaisemisen kautta. Näiden prosessien kautta ryhmän tuottavuus paranee ja ryhmän sisäiset suhteet kehittyvät. Kypsässä ryhmässä ryhmän jäsenet hyväksyvät toistensa osaamisen ja vahvuudet ilman kate-

utta. Mahdolliset ristiriidat koskevat pääasiassa ryhmän päämääriä eivätkä ryhmän jäsenten rooleja tai asemaa. Alkuvaiheessa ryhmässä ei ole sosiaalista rakennetta mutta ryhmän kehityessä sosiaaliset järjestelmät kehittyvät. Tämä kehitys näkyy sekä ryhmän toimintatavoissa, jäsenten välisissä suhteissa että ryhmän toiminnan tuloksellisuudessa. (Juuti 1989, 133, 142.)

### 3.1.3 Erilaiset ryhmät

Organisaatiossa toimivat ryhmät jaetaan yleensä virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin: Viralliset eli formaalit ryhmät on muodostettu jonkin tietyn päämäärän aikaansaamiseksi ylemmän organisaation taholta. Ryhmän jäsenille on määrätty tehtävät, joiden suorittamisesta he ovat virallisesti vastuussa. Viralliset ryhmät voivat olla pysyviä tai tilapäisiä, projektiluontoisia ryhmiä. (Lämsä & Hautala 2004, 108–109.) Kuoro kokonaisuutena edustaa virallista ryhmää, joka pyrkii saavuttamaan tietyt musiikilliset tavoitteet. Kuoron sisällä toimiva hallitus on myös virallinen ryhmä, joka on nimetty tietyn tehtävän suorittamista varten. Myös erilaiset kuorossa toimivat tiimit tai projektiryhmät ovat virallisia ryhmiä. Epäviralliset eli informaalit ryhmät taas muodostuvat Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan ryhmän jäsenten välisten henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden varaan eikä niillä välttämättä ole tekemistä organisaation virallisen päämäärän kanssa. Epäviralliset ryhmät syntyvät suunnittelematta kun ihmiset ovat keskenään tekemisissä virallisten työtehtävien vuoksi. Ryhmään kuulumisen lisää turvallisuuden tunnetta ja tyydyttää jäsenten moninaisia tarpeita, mihin virallinen toiminta ei yksistään pysty. (Lämsä & Hautala 2004, 108–109.) Kuorossa esim. tietyn ääniryhmän sisälle voi muodostua epävirallinen ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan.

Sosiaalisen läheisyyden perusteella erotetaan primaari- ja sekundaariryhmät: Primaariryhmässä jäsenet ovat läheisessä ja kiinteässä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tällaisessa ryhmässä on paljon yhteistoimintaa ryhmän jäsenten välillä ja voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Tyypillisiä primaariryhmiä ovat perhe ja työkavereiden muodostama porukka. Primaariryhmien sijaa nykyään puhutaan usein myös pienryhmistä, joissa ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja kun ryhmä kokoontuu säännöllisesti yhteisen tavoitteen tai päämäärän vuoksi. (Juuti 1989, 108.) Sekundaariryhmässä toiminta on muodollisempaa eikä vuorovaikutus ole kovin tiivistä. Ryhmää pitää koossa lähinnä yhteinen tavoite, ei niinkään tunneside. Jäsenten vuorovaikutus perustuu usein kirjoitettuihin sääntöihin ja kiinteään muo-

toon. Ryhmällä on lisäksi valittu johtaja. Sekundaariryhmiä voivat olla esim. taloyhtiön hallitus tai ammatillinen järjestö. (Lämsä & Hautala 2004, 107–108.) Kuorotoiminta kallistuu usein enemmän primaariryhmän puolelle, sillä vuorovaikutus ja sosiaaliset tunnesiteet ovat tärkeitä kuorotoiminnan elementtejä. Toisaalta kuorotoiminnassa on myös sekundaariryhmän piirteitä, sillä kuorolla on selkeä johtaja, joka ohjaa toimintaa.

Nykyään puhutaan yhä useammin tiimeistä ja tiimityöstä, joka on tietynlaista pienryhmätyöskentelyä. Katzenbach ja Smith (1998, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tiimityö on siis yhteistoimintaa ryhmässä, jossa yhdistetään ihmisten asiantuntijuutta (Lämsä & Hautala 2004, 128). Tiimit yltyvät parempiin suorituksiin kuin yksinään tai suuremmissa ryhmissä työskentelevät yksilöt. Tämä pätee varsinkin silloin, kun suoritukseen vaaditaan monenlaisia taitoja, arviointeja ja kokemuksia. (Katzenbach & Smith 1998, 21.) Kuorossa tiimityötä voi olla esim. hallituksen toiminnassa. Hallitukseen on koottu joukko aktiivisia kuorolaisia hoitamaan tiettyjä kuoroon liittyviä asioita ja tekemään niihin liittyviä päätöksiä. Kuorossa saattaa olla myös muita tiimeiksi sopivia pienryhmiä, jotka on koottu jonkin kuorotoiminnan alueen ympärille.

Tiimin vahvuus on yleensä kahdesta kahteenkymmeneenviiteen henkeä. Pienessä ryhmässä on helppo löytää yhteinen aika tapaamisille, pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta ryhmänä ja päästä sopimukseen yksityiskohtaisista toimenpiteistä. Tiimit tarvitsevat kaikkia niitä taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Tarvitaan teknistä tai toiminnallista asiantuntemusta, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Tarvitaan myös yhteinen, mielekäs päämäärä, joka antaa pyrkimyksille suunnan. Tiimien työskentelytavoissa on huomioitava, että jokainen osallistuu toimintaan samanlaisella työpanoksella. On sovittava työn yksityiskohdista ja yksilöllisten taitojen ja tiimisuoritusten yhteensovittamisesta. Tiimin on tunnettava myös vastuuta itsestään tiiminä. Tämä tarkoittaa sitoutumista yhteisiin tuloksiin ja lupauksia olla vastuussa tiimin tavoitteiden saavuttamisesta. (Katzenbach & Smith 1998, 59–76.)

Tiimien elinaika voi vaihdella lyhyestä projektiluontoisesta työskentelystä useamman vuoden mittaiseen vakituiseen työskentelyyn. Ryhmä voi työskennellä koko ajan yhdessä tai kokoon-



tua silloin tällöin. Toimintavaltuudet voivat olla laajat, jolloin tiimi työskentelee hyvin itseohjautuvasti, tai suppeammat, jolloin ryhmän päätöksentekovoimalla on rajatumpi. Tiimit voidaan koota joko vapaaehtoisista tai määrättyistä henkilöistä. Vapaaehtoisuus kokoaa yhteen aktiiviset asiasta kiinnostuneet henkilöt. Ongelmana on kuitenkin usein, että vapaaehtoisia on liian vähän. Pakolla perustetuissa tiimeissä sisäinen toiminta kangertelee motivaation puuttuessa ja tiimin tarkoituksen ollessa hämärän peitossa. Tiimityön haasteena onkin jatkuvuuden ja sitoutumisen aikaansaanti. Tiimin tavoitteena on kehittyä kiinteäksi ryhmäksi, joka tähtää kunnianhimoista ja valioluokkaista toimintaa kohti. (Sarala & Sarala 2001, 156–157.)

### 3.1.4 Normit ja roolit

Jokaisessa ryhmässä on valtajärjestelmä, statusjärjestelmä ja roolijärjestelmä sekä ryhmälle tyypilliset arvot, normit ja asenteet. Näistä muodostuu ryhmään tietynlainen sosiaalinen rakenne ja järjestelmä, joka vaikuttaa ryhmän toimintaan ja ryhmän jäsenten ihmissuhteisiin. (Juuti 1989, 142.) Lämsän & Hautalan mukaan (2004) normit ovat käyttäytymissääntöjä, joita ryhmän jäsenet asettavat toisilleen ja joiden noudattamista he myös valvovat. Normeilla pyritään siten kontrolloimaan ja yhdenmukaistamaan ryhmän jäsenten käyttäytymistä. Normit voivat olla joko käskeviä tai kieltäviä. Ryhmän viralliset säännöt ja toimintaohjeet ovat tyypillisesti kirjoitettuja normeja. Kirjoittamattomat normit ovat ryhmän jäsenten tiedossa olevia sääntöjä ja tapoja. (Lämsä & Hautala 2004, 120–122.) Sosiaaliset normit siis kertovat ryhmän jäsenille kuinka heidän tulee käyttäytyä eri tilanteissa (Juuti 1989, 115). Kuorossa on usein viralliset ohjeet esim. kuorolaisten läsnäolovaatimuksista harjoituksissa. Kirjoittamattomia normeja voivat olla esim. odotukset siitä, miten kuorolaiset käyttäytyvät kuoronjohtajan harjoituttaessa kuoroa ja toisaalta millainen käyttäytyminen on sallittua esim. kahvitauolla.

Ryhmissä ei ole kuitenkaan vain normeja, jotka vaativat yhdenmukaisuutta, vaan myös rooliodotuksia, jotka edellyttävät ryhmän jäseniltä erilaisuutta ja erikoistumista tiettyihin sosiaalisiin rooleihin. Rooli on joukko käyttäytymistapoja, joita odotetaan tiettyssä asemassa olevalta henkilöltä. (Juuti 1989, 118.) Rooli tuo helposti mieleen näytelmän. Näin ajateltuna roolit ryhmissä ovat verrattavissa näyttelemiseen. Tiettyssä tilanteessa henkilö ei toimi itsenäan, vaan ”näytelmän”, eli ympäröivän tilanteen ja ryhmän edellyttämällä tavalla. Näin ollen roolit jäsentyvät ja saavat merkityksensä suhteessa toisiin rooleihin. (Lämsä & Hautala 2004, 116.)

Roolikäyttäytymiseen vaikuttavat sekä henkilön omat näkemykset tehtävän vaatimista rooleista että muiden hänelle viestimät viralliset ja epäviralliset rooliodotukset. Virallinen odotus perustuu henkilön työtehtävään ryhmässä. Epäviralliset odotukset muodostuvat ajan kuluessa ryhmän oppiessa tuntemaan henkilön toimintaa. (Lämsä & Hautala 2004, 117.) Kuorossa selkeimmät rooliodotukset kohdistuvat kuoronjohtajaan, jolla on erityinen asema muihin nähden tehtävänsä puolesta. Myös esimerkiksi kuoron puheenjohtajaan ja äänenjohtajiin voi kohdistua erityisiä rooliodotuksia heidän asemansa perusteella. Juuti (1989) muistuttaa, että rooliin voi muodostua ristiriitoja, jos henkilön tehtäviä ei ole selvästi määritelty, henkilöllä ei ole edellytyksiä suorittaa vaadittuja tehtäviä, henkilöön kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia tai henkilön omat mielikuvat eroavat muiden odotuksista. (Juuti 1989, 99.)

Ryhmässä vallitsevat roolit voidaan jaotella tehtävärooleihin ja toimintaa ylläpitäviin rooleihin. Tehtäväroolit tähtäävät asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja ongelmanratkaisuun. Toimintaa ylläpitävät roolit taas keskittyvät ryhmän toimimiseen yhdessä, ryhmän jäsenten viestintään ja tunneilmapiiriin. (Brooks 2003, 95.) Näiden ryhmäkeskeisten roolien lisäksi ryhmässä voi Juutin mukaan (1989) esiintyä myös yksilökeskeisiä rooleja, jotka voivat olla esim. aggressiivisia, tukahduttavia tai piittaamattomia. Ryhmän on tunnistettava, millaisia rooleja ryhmän toiminta vaatii. Eri toimintavaiheissa olevat ryhmät tarvitsevat erilaisia rooleja. Ryhmässä esiintyvät roolit ovat sidoksissa myös ryhmän kehitysvaiheeseen. Ryhmädynaamisen kehitysvaiheensa alussa oleva ryhmä tarvitsee erilaisia rooleja kuin kehittyneemässä vaiheessa oleva ryhmä. (Juuti 1989, 123–134.)

### **3.1.5 Johtajuus**

Johtaminen voidaan määritellä sosiaalisesti vuorovaikutusprosessiksi ja rooliksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutettaisiin (Juuti 1989, 155). Kuorossa yhtenä päämääränä voi olla esim. suunnitellun konserttikokonaisuuden onnistunut toteuttaminen. Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan johtaja pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta saavutetaan yhteisön asettamat tavoitteet. Johtajuutta ei siis ole johtajan omien henkilökohtaisten pyrkimysten tavoittelu vaan ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Johtajuus on suhde johtajan ja johdettavuuden välillä.

vien välillä, ei niinkään johtajan henkilökohtainen ominaisuus. (Lämsä & Hautala 2004, 206.) Johtajan työnä on auttaa ryhmän yksilöitä toimimaan keskenään hyvässä yhteistyössä, sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja saavuttamaan sovitut tavoitteet. Hänen työnään on muutosten aikaansaaminen ja päätösten tekeminen. Osa työstä kuuluu myös ihmisten välisten ristiriitojen selvittämiseen. (Juuti 1989, 158.)

Johtajan tehtäväsuuntautunut toiminta pyrkii saamaan aikaan tietyn tuotteen tai palvelun, kun taas ihmissuhdesuuntautunut toiminta pyrkii ylläpitämään ihmisten työtyytyväisyyttä ja myönteistä suhtautumista organisaatioon. (Juuti 1989, 155–156.) Usein erotetaankin käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus ja asioiden johtaminen. Johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa. Asioiden johtamisessa strategiat, rakenteet ja järjestelmät ovat tärkeitä kun taas ihmisten johtamisessa innostaminen, yhteiset tavoitteet ja muutos ovat tärkeitä. (Lämsä & Hautala 2004, 207.) Kuoron johtamisessa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen, sillä toiminnan tavoitteena ei ole niinkään mikään suoravii- vaisesti luotava materiaallinen tuote, vaan musiikki, jonka onnistunut toteutus vaatii laulajien saattamista tiettyyn vireystilaan ja tunnelmaan.

Johtajalla on sekä muodolliseen asemaansa liittyvää asemavaltaa, että ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvää arvovaltaa, jonka hän on ansainnut auttamalla ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Pelkkä organisaation hierarkkiseen asemaan liittyvä valta ei riitä, jollei johtaja kykene omalla toiminnallaan aikaansaamaan arvostusta muilta (Juuti 1989, 160–162). Auktoriteetti sisältää oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja, jotka liittyvät määrättyyn asemaan organisaatiossa. Johtajan auktoriteetti sisältää oikeuden tehdä päätöksiä organisaation nimissä. Johtajalla on oikeus määrätä esim. alaisen tehtäväkuva ja antaa tälle työtehtäviä. Auktoriteetti sisältää myös oikeuden valvoa organisaation välineitä, materiaaleja sekä taloudellisia resursseja. (Lämsä & Hautala 2004, 217.)

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta johtajuus on aina molemminpuolinen prosessi ryhmän jäsenten ja johtajan välillä (Lahikainen & Pirttilä-Backman 1996, 127). Johtajan johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaa hänen persoonallisuutensa, aikaisemmat kokemuksensa, taust ominaisuutensa ja tietonsa (Juuti 1989, 171). Johtaja voi järjestää johtamistoiminnan ja suhtautua ryhmän jäseniin monilla eri tavoilla. Lippit ja White (1943) luokittelevat johtajuustyyli-

autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä (”laissez-faire”) -tyyliin. (Teoksessa Helkama & Myllyniemi & Liebkind 1998, Johdatus sosiaalipsykologiaan, 268–269.)

Autoritaarisessa johtajuustyyliissä johtaja keskittää kaikki johtamisfunktiot itselleen ja asettuu psykologisesti ryhmän jäsenten ulko- ja yläpuolelle. Johtaja sanelee tällöin jokaisen toiminnan ja työvaiheen niin, että jäsenet eivät tiedä ennalta mitä seuraavassa työvaiheessa tapahtuu. Johtaja kiittää tai moittii ryhmäläisiä perustelematta ja pysyy erillään ryhmän toiminnasta. (Helkama ym. 1998, 269.) Autoritaarinen kuoronjohtaja voi olla selvästi erillään muusta kuoroyhteisöstä. Kuorolaiset kokevat ehkä tällöin olevansa riippuvaisia johtajastaan eivätkä pysty itse vaikuttamaan kuoron toimintaan. He ovat vain kuoronjohtajan pelinappuloita, joita tämä liikuttelee mielensä mukaan välittämättä kuorolaisten omista ajatuksista.

Demokraattisessa johtajuustyyliissä johtaja sen sijaan tavallaan jakaa johtamisfunktiot ryhmän jäsenten kesken, kannustaa osallistumista ja pyrkii esiintymään ryhmän tasavertaisena jäsenenä. Suunnitelmista keskustellaan yhdessä ryhmän jäsenten kanssa ja päätökset tehdään yhdessä. Johtaja perustelee ryhmäläisille tyytyväisyytensä ja tyytymättömyytensä. (Helkama ym. 1998, 269.) Lapsista ja nuorista koostuvaa Tapiolan kuoroa johtanut Erkki Pohjola (1992) on huomannut, että kuorolaisten ja johtajan välille syntyy luottamus, kun kuorolaisia ei käsitellä alaisina vaan työtovereina. Kuorolaiset eivät saa olla kuoronjohtajan kunnianhimon välikappale, vaan kuoronjohtajan on oltava muusikko heidän joukossa. Kun kuorolaisten kanssa keskustellaan avoimesti kappaleiden teknisistä yksityiskohdista ja tulkinnasta, yhteinen ambitio syntyy ilman kuorokuria, ja laulajat ovat motivoituneita pyrkimään tähän tavoitteeseen. (Pohjola 1992, 15–16.)

Antaa mennä -tyylin johtaja jättää puolestaan ryhmän oman onnensa nojaan. Hän puuttuu ryhmän toimintaan mahdollisimman vähän eikä anna palautetta juuri ollenkaan. Ryhmällä on tällöin täydellinen toimintavapaus, mikä voi aiheuttaa hämmennystä ja epä tietoisuutta. (Lahikainen ym. 1996, 128–129.) Tällaisen johtajan varaan rakentuvan kuoron voi olla vaikea päästä toiminnassa eteenpäin. Kuorolaisille voi tulla tunne, että johtaja ei välitä mistään, mitä kuorolaiset kuorossa tekevät. Jos toiminnalta puuttuu tavoitteet ja määrätietoinen johtaja, joka ohjaa kohti näitä tavoitteita, ei kuorolaisille synny myöskään motivaatioita laulamiseen.

Johtajat voidaan jakaa myös tehtäväjohtajiin ja tunnejohtajiin. Näistä tehtäväjohtajan huomion keskipisteenä on ryhmän tehtävä ja sen suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla, kun taas tunnejohtajan huomio kiinnittyy siihen, mistä ryhmän jäsenet ovat kiinnostuneita ja miten he viihtyvät. (Lahikainen ym. 1996, 129–130.) Kuoronjohtaja tarvitsee sekä tehtäväjohtajan että tunnejohtajan ominaisuuksia. Toisaalta kuoronjohtajan on tärkeää pyrkiä kohti musiikillisia tavoitteita, kuten ohjelmiston valmistamista ja konserttien esittämistä, toisaalta johtajan on tärkeä huomioida myös kuorolaisten sosiaaliset tarpeet ja heidän viihtymisensä kuoroyhteisössä. Nämä johtajuuden eri puolet ovat myös yhteydessä toisiinsa, sillä kuorolaisten viihtyminen ja sitoutuminen kuoroon vaikuttaa mm. ohjelmistovalintoihin ja päinvastoin.

Tannebaumin jatkumolla johtaja voi valita useista vaihtoehdoista, kuinka paljon alaiset osallistuvat päätöksentekoon. Johtamiskäyttäytymisen jatkumon ensimmäisellä asteella johtaja muodostaa täydellisen diktatuurin ja päättää yksi asioista. Seuraavilla asteilla johtaja aluksi perustelee tekemänsä päätöksen alaisille ja antaa sitten mahdollisuuden kysymyksille. Tästä edetään keskusteluun ja yhteiseen päätöksentekoon johtajan antamien rajojen puitteissa. Viimeisillä asteilla alaiset saavat tehdä päätökset yhä itsenäisemmin. Johtajan on jokaisessa johtamistilanteessa löydettävä sopiva tasapaino, missä määrin hän ottaa huomioon alaistensa toiveita ja tarpeita sekä samalla säilyttää oman auktoriteettinsa ja kykynsä valvoa työn tulosta. (Juuti 1989, 169–171.)

## **3.2 Organisaatio**

### **3.2.1 Organisaation käsite**

Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Tällä ihmisten välisellä yhteistoiminnalla on ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa. (Juuti 1989, 207.) Kuorossa kuoroharjoitukset muodostavat toistuvan toiminnan perustan. Organisaatio on myös taloudellinen ja sosiaalinen järjestelmä, joka säätelee tehtävien jakoa, vastuualueita ja tiedonkulkua sekä määrittelee toiminnan keskeiset säännöt (Rissanen & Sääski & Vornanen 1996, 13). Se on kuin kone, joka muodostuu monista osista, jotka on järjestetty toimimaan järkevästi yhdessä (Morgan 1986, 13). Organisaatiolla

on lisäksi oma kulttuurinsa ja ilmapiirinsä sekä oma rakenteensa, työnjakonsa ja auktoriteettisuhteensa. Organisaatiossa lukuisa joukko ihmisiä suorittaa erilaisia tehtäviä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Se on väline, jonka avulla eri ihmisten panoksista saadaan koottua jotain yhteistä, jota yksilöt eivät yksistään saisi aikaan. (Juuti 1989, 209.) Kuorossa ihmisten yksilöllisistä äänistä saadaan aikaan musiikillinen tuotos, jota yksikään laulaja ei pystyisi yksistään luomaan. Kuoro mahdollistaa myös monia muita elämyksiä ja kokemuksia, joita laulajien ei olisi mahdollista kokea yksin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset matkat ja projektit.

Organisaatiot voidaan tavanomaisesti jakaa yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin kuten vapaajärjestöihin ja yhdistyksiin (Lämsä & Hautala 2004, 9). Kuoro edustaa tätä kolmannen sektorin organisaatiota. Kuoron pienen koon vuoksi sen organisaatio on paljon yksinkertaisempi kuin esim. isojen yritysten ja julkishallinnon elinten monimutkaiset organisaatiot. Kuoro on kuitenkin selkeä oma kokonaisuutensa omine tavoitteineen ja toimijoineen, joten siksi on mielenkiintoista tarkastella kuoroa organisaationa sen omista lähtökohdista käsin.

Klassillisten organisaationäkemyksen mukaan organisaatioita tarkastellaan suljettuna systeeminä, joissa oleellista on sisäisten toimintojen tehokkuus. Johdon tehtävänä on tämän sisäisen tehokkuuden optimointi. Yksilöitä pidetään välineinä organisaation päämäärien saavuttamisessa. Sittemmin organisaatioiden ympäristöt ovat muuttuneet monimutkaisiksi ja nopeasti muuttuviksi. Organisaatioita on alettu pitää avoimina järjestelminä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja jotka koostuvat useista osajärjestelmistä. Organisaatiot saavat syötteitä, joita ne muuntavat ja luovuttavat ympäristöönsä. (Juuti 1989, 208.) Kuorossa syötteenä on kasa erilaisia laulajia, joiden äänestä muodostetaan kokonaisuus, joka sitten luovutetaan ympäristöön esiintymisten tai tallenteiden kautta. Organisaatiot tuottavat ihmisille erilaisia palveluja, mutta samalla ne voivat olla myös hyvien ihmissuhteiden ja mielekkään toiminnan alkulähde (Rissanen ym. 1996, 13).

Organisaation jäsenten tulee sopeutua organisaation tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin. Organisaation yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. Tällaisia tavoitteita voivat olla esim. arvostuksen saaminen tai itsensä toteuttaminen. (Lämsä & Hautala 2004,

10.) Organisaation tehtävänä on varmistaa, että henkilöt voivat saavuttaa omat päämääränsä organisaation päämääriä tavoitellessaan. Tässä prosessissa henkilö tuo organisaation päämäärää kohti pyrkiessään oman panoksensa yhteiseen käyttöön ja samalla saavuttaa itselleen tärkeitä päämääriä. Päämäärään sitoutuminen edellyttää, että jokainen on osallistunut sen määrittelyyn ja asettamiseen. Henkilöstön sidonnaisuus organisaatioon kertoo siitä, miten jäsenet hyväksyvät organisaation tavoitteet, arvostavat organisaation jäsenyyttä ja haluavat ponnistella menestymisen hyväksi. (Juuti 1989, 204, 251.)

### 3.2.2 Organisaatiorakenne

Organisaatiorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta, vastuualueista ja suhteista. (Lämsä & Hautala 2004, 152.) Organisaatiorakenne tarvitaan, jotta työ saadaan jaettua tehokkaasti ja toisaalta jotta eri ihmisten ja ihmisryhmien välinen yhteistyö on mahdollista. Organisaation rakenne riippuu ympäristön toiminnalle asettamista vaatimuksista. Jos ympäristö on hitaasti muuttuva, organisaatio voi olla rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen. Jos taas ympäristö on nopeasti muuttuva, on organisaatiorakenteenkin oltava joustava. (Juuti 1989, 209–210.) Kuorotoiminnassa yleisö asettaa kuorolle vaatimuksia esiintymisten suhteen. Jos kuorolta odotetaan jatkuvasti erilaisia esiintymiskokonaisuuksia vaihtelevissa tilaisuuksissa, vaaditaan kuoron organisaatiolta enemmän muutoskykyä kuin jos esiintymiset pysyvät samassa ympäristössä ja samalla ohjelmistolinjalla.

Organisaation muodollinen rakenne määrittyy pystysuoran ja vaakasuoran ulottuvuuden kautta. Vertikaalinen organisaatiorakenne määrittää mm. auktoriteettisuhteet ja organisaatiotasojen määrän. Tämä tarkoittaa ohjaus- ja johtotehtävien erottamista organisaatiohierarkian mukaan. Horisontaalinen organisaatiorakenne puolestaan määrää osastojaon eli työtehtävien osittamisen rinnakkaisiksi tehtäviksi. Mitä useampia erilaisia toimintoja organisaatiossa on, sitä monimutkaisempi organisaatio on horisontaalisesti. (Juuti 1989, 210–211; Rissanen ym. 1996, 13.) Kuorossa vertikaalinen organisaatiorakenne näkyy siinä, miten monta porrasta on johtajan ja rivikuorolaisen välissä. Mahtuuko välille varajohtajaa, hallitusta, äänenjohtajaa jne.? Horisontaalinen rakenne taas näkyy erilaisten tiimien ja ryhmien lukumäärässä.

Organisaation pystysuoraan ja vaakasuoraan ulottuvuuteen liittyvät valvontaketju ja valvontajänne. Valvontaketju kertoo, kenelle ihmiset vastaavat ja raportoivat toiminnasta. Tämä organisaatioasemien ketju kattaa kaikki hierarkiatasot ja sisältää kunkin henkilön aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet. (Lämsä & Hautala 2004, 157–158.) Kuorossa yksittäinen kuorolainen voi raportoida esimerkiksi poissaolostaan ensin äänenjohtajalle, joka välittää tiedon eteenpäin kuoronjohtajalle. Valvontajänne tarkoittaa Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan sitä, kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Suuri valvontajänne tarkoittaa käytännössä litteää organisaatorakennetta, jossa on vähän organisaatioportaita ja yhdellä esimiehellä on paljon alaisia. Pieni valvontajänne taas merkitsee korkeaa hierarkiarakennetta ja monia esimiestason portaita. (Lämsä & Hautala 2004, 158–159.) Yksinkertaisimmillaan valvontajänne voi olla kuorossa niin litteä, että organisaatioportaita on vain kaksi: johtaja ylemmällä portaalla ja kuorolaiset alemmalla.

Kuorossa päätöksenteko voi keskittyä eri tavoin johtajan, hallituksen, kuorolaisten ja muiden elinten kesken. Juutin (1989) mukaan keskitetyssä organisaatiossa ylin johto tekee kaikki ratkaisut kun taas hajautetussa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettu niin alas kuin mahdollista. Keskityksen etuja on, että päätöksentekijöitä on vähemmän ja näin ollen päästään helpommin yksimieliseen näkemykseen. Päätökset pysyvät myös paremmin salassa ja päättäjillä on suurempi toimivalta ja vapaus. Hajautetussa päätöksenteossa taas säästyy ylimmän johdon aikaa ja henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon mahdollistuu, jonka seurauksena työmotivaatio paranee ja stressireaktiot vähenevät. (Juuti 1989, 212–213.)

Muodollisuuden aste määrittää, kuinka paljon säännöt ja määräykset ohjaavat ihmisten toimintaa. Korkean muodollisuuden organisaatioissa työnkuvat ovat tarkat ja ihmisillä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Silloin kun organisaation jäsenet ohjaavat itse itseään, on muodollisuuden aste alhainen. (Lämsä & Hautala 2004, 160.) Voidaan puhua myös mekanistisesta ja orgaanisesta organisaatiosta. Juutin (1989) mukaan mekanistisessa organisaatiossa työt on määritelty yksityiskohtaisesti ja valta on keskittynyt ylimmälle johdolle kun taas orgaaninen organisaatio on rakenteeltaan joustava ja dynaaminen ja ihmisille annetaan oikeus tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti. (Juuti 1989, 70.)



Organisaation koko vaikuttaa luonnollisesti sen rakenteeseen. Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava, mutta toisaalta siitä aiheutuu myös ongelmia, kuten kapea-alaista osaamista ja resurssien niukkuutta. Organisaation koon kasvaessa on tarpeen muodostaa rakenteeseen työnjakoa, tiimejä ja johtotasoja. Suuren organisaation haasteena on, miten säilyttää joustavuus, reagointikyky ja luovuus. (Lämsä & Hautala 2004, 151.) Organisaatorakenteita voidaan kuvata erilaisten mallien avulla.

Yksinkertainen rakennemalli on tavanomainen pienissä organisaatioissa, joissa valta on keskitetty yhdelle henkilölle ja joissa on vähäinen muodollisuuden aste ja suuri valvontajänne. Pienestä koosta johtuen tällaisessa organisaatiossa ei ole juurikaan hierarkkisuutta eikä selvää työnjakoa. Useimmat työntekijät tekevät suunnilleen samoja töitä ja henkilöstö on suoraan yhteydessä johtajaan. Organisaation rakenne on hyvin joustava ja dynaaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 160.) Perusajatukseltaan tämä rakenne voisi hyvin kuvata pienehköä kuoroa, jossa toimii selvästi yhden johtajansa johdolla.

Organisaatorakenne ja tapa, jolla työt organisaatiossa organisoidaan, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa ja organisaation toimintaan. Jotta saadaan aikaan hyviä tuloksia, tulee organisaatorakenteen, töiden organisoinnin ja johtamistavan olla sopusuunnassa keskenään. Organisoinnin ja organisaatorakenteen välillä on kahdensuuntainen riippuvuus: toisaalta organisaatio vaikuttaa siihen, millaisia työn organisointitapoja voidaan käyttää ja toisaalta työn organisointitapa asettaa vaatimuksia organisaatorakenteelle ja työn johtamiselle. (Juuti 1989, 69.) Jos organisaation rakenne toimii huonosti eikä sovi tilanteeseen, jossa organisaatio toimii, syntyy ongelmia: alhaista työmotivaatiota, hidasta päätöksentekoa, konflikteja, muutoskyvyttömyyttä, kustannusten lisääntymistä ja työstressiä. (Lämsä & Hautala 2004, 153–155.)

## 4 KUOROTOIMINTAAN KUULUVAT TEHTÄVÄT

Kuorotoiminnan sujuminen edellyttää tiettyjen tehtävien hoitamista. Näkyvimvät kuorotoiminnan tehtävät liittyvät kuoroharjoitusten pitämiseen ja esiintymiseen eli kuoron musiikilliseen toimintaan. Nämä kuorotoiminnan näkyvimvät langat ovat kuitenkin selvästi vain osa suurta kokonaisuutta. Kaiken kuorotoiminnan taustalla on nimittäin suuri lankaverkko, joka koostuu erilaisista kuorotoiminnan mahdollistavista ja sitä tukevista taustatehtävistä. Jokainen lanka on tärkeä kauniin yhtenäisen kudoksen luomisessa. Kuorossa kuoronjohtaja muodostaa eräänlaisen toiminnan keskuksen, joka pitää käsissään kuoroyhteisön toimintaa ohjailevia lankoja. Näin ollen tarkastelenkin kuorotoiminnan tehtäviä erityisesti johtajakeskeisestä näkökulmasta.

Jaan kuorotoiminnan edellyttämät tehtävät organisointitehtäviin, musiikillisiin tehtäviin sekä sosiaalisiin tehtäviin. Organisointitehtävät liittyvät johtajan tehtäväfunktioon, joka Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan pitää sisällään päätöksenteon, suunnittelun ja tavoitteiden asettelun. Johtajan vastuualueeseen kuuluu, että tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät työt saadaan valmiiksi. (Lämsä & Hautala 2004, 214–215.) Kuorossa kaikki organisointi tähtää musiikillisten tehtävien suorittamiseen, eli säännöllisiin kuoroharjoituksiin ja niitä seuraaviin esiintymisiin, jotka ovat usein yksi toiminnan tärkeimmistä tavoitteista. Kuorossa laulaminen on selkeästi sosiaalinen tapahtuma, joten myös sosiaaliset tehtävät liittyvät kuoron toimintaan. Johtajan ylläpitofunktio tarkoittaa tätä ryhmän toiminnan ylläpitämistä, johon kuuluu myönteisen ilmapiirin luominen, ristiriitojen ratkaiseminen, ryhmän jäsenten erilaisten tarpeiden huomiointaminen ja ryhmän kiinteyden rakentaminen (Lämsä & Hautala 2004, 215).

### 4.1 Organisointitehtävät

Näkyvän musiikillisen toiminnan lisäksi kuorotoimintaan kuuluu paljon käytännön taustatyötä, jota kutsun organisoinniksi. Organisointi-termi viittaa järjestämiseen ja suunnitteluun kun taas organisaatio tarkoittaa toimintakokonaisuutta ja rakennetta (ks. Nurmi & Rekiaro & Rekiaro & Sorjanen 2001). Orrenmaa (1992, 18) muistuttaa, että esiintymiset ja harjoitukset ovat vain jäävuoren huippu kuoronjohtajan työstä. Ilman organisointia ja muuta joskus näkymätöntäkin taustatyötä ei kuorotoiminnasta käytännössä tulisi mitään. On luotava puitteet toiminnal-

le, ennen kuin päästään itse asiaan. Tässä luvussa käsitellään kaikkia niitä käytännön organisoitavien tehtävien, jotka luovat pohjan koko kuorotoiminnalle. Ensin käydään läpi toiminnan perusedellytyksiä aina harjoitustilan hankkimisesta laulajiin ja taloudenhoitoon asti. Sitten pohditaan toiminnan suunnittelua ja tehtävien jakamista kuoron sisällä.

#### **4.1.1 Toiminnan perusedellytykset**

Kuorotoiminnassa tarvitaan ensinnäkin tila, jossa toimintaa voidaan harjoittaa. Pelkästä tyhjistä tilasta ei kuitenkaan saada vielä lauluja irti, vaan tilan täytteeksi tarvitaan laulajia ja heidän ääntään. Laulajien hankkimisessa on tehtävä työtä, samoin koko kuoron markkinoimisessa ja taloudenhoidossa. Erilaiset projektit ja matkat vaativat erityisen paljon pohjatyötä. Kaikkia näitä kuoron toimimisen mahdollistavia tekijöitä kutsun kuorotoiminnan perusedellytyksiksi.

Kuoroharjoitusten pitämiseen tarvitaan tarkoitukseen sopiva tila, jonka etsimisestä ja varauksesta on huolehdittava. Säännöllisesti toistuvien harjoitusten lisäksi täytyy varata tila myös ylimääräisille harjoituksille ja konserteille. On huolehdittava siitä, että harjoitustilasta löytyy laulamiseen sopivat tuolit jokaiselle laulajalle sekä muut harjoituksissa tarvittavat välineet kuten piano. Miller (1988, 216) muistuttaa, että ennen varsinaisten harjoitusten alkamista harjoitustilan tuolit on myös asetettava oikeille paikoilleen ja tehtävä tila muutenkin valmiiksi harjoitusten alkamiselle. Koska harjoitustilassa ollaan usein monta tuntia yhteen menoon, ei ole yhdentekevää, millaiset olosuhteet siellä vallitsevat. Koistisen (2003) mukaan useat äänen ulkoisesti vaikuttavat tekijät voidaan kokonaan poistaa harjoitustilasta tai ainakin vähentää niiden aiheuttamia haittoja ja näin edistää kuorolaisten äänen hyvinvointia. Tämä tarkoittaa mm. harjoitustilan siisteydestä ja sisäilman riittävästä kosteudesta huolehtimista sekä voimakkaiden hajusteiden ja parfyymien kieltämisestä. (Koistinen 2003, 92.) Holst (2000) lisää, että harjoitustilassa on huolehdittava riittävästä tuuletuksesta joko ilmastoinnin avulla tai manuaalisesti ikkunoita tarpeen mukaan avaamalla. Raikkaan ilman avulla laulajat jaksavat keskittyä laulamiseen paremmin. (Holst 2000, 45–46.)

Tärkeimmän osan kuoroa muodostavat kuorossa laulavat kuorolaiset. Aloitteleva kuoro lähtee tässä suhteessa tyhjältä pöydältä, mutta myös vanhoissa kuoroissa kuoron rakenne muuttuu ja

uusia laulajia on etsittävä silloin tällöin. On tiedotettava uusien laulajien tarpeesta, järjestettävä koelaulut ja tehtävä valinnat uusista laulajista. Bergroth, Hesthammer ja Sundell (1998) huomauttavat, että eri kuoroissa uusien laulajien tarve on erilainen. Joihinkin kuoroihin kaikki halukkaat voivat liittyä mukaan, kun taas toiset valikoivat uudet laulajat hyvinkin tarkkaan. Toisiin kuoroihin otetaan vuosittain uusia laulajia, toiset eivät mielellään ota joka vuosi uusia laulajia lainkaan mukaan. Joskus voidaan myös joutua pyytämään jotain vanhaa kuorolaista lopettamaan laulamisen kyseisessä kuorossa, jos tämä ei selvästikään pysty saavuttamaan toivottua tasoa laulamissa ja näin ollen vaikeuttaa kuoron kehittymistä. (Bergroth & Hesthammer & Sundell 1998, 51–52.)

Yleisin tapa uusien kuorolaisten valitsemiseen on koelaulujen järjestäminen. Miller (1988) toteaa, että kuoroon voidaan ottaa myös kaikki halukkaat laulajat. Tällöin ei tarvita varsinaista koelaulua. Siitä huolimatta johtajan olisi kuitenkin hyvä kuulla erikseen pieni näyte jokaiselta laulajalta, jotta hän pystyy sijoittamaan laulajat oikeisiin ääniin. (Miller 1988, 37.) Bergroth ym. (1998) korostavat, että kuoronjohtajalle on suuri etu tuntee etukäteen jokaisen kuorolaisen laulutaito sekä tietää jotain laulajien aikaisemmasta kuoro- ja musiikin harrastuksesta. Koelaulussa johtaja saa tietoa uuden laulajan äänen vahvuuksista ja heikkouksista. (Bergroth ym. 1998, 51.) Koelaulussa ei pidä kuunnella pelkkää äänialan laajuutta vaan tämän lisäksi myös äänenväriä, sävelpuhtautta ja äänenkäyttöä (Koistinen 2003, 70). Koelaulussa voidaan arvioida myös prima vista -laulamista ja melodioiden muistamista sekä hakijoiden yhteistyökykyä ja luotettavuutta (Miller 1988, 41–42). Olennaista on, että hakijoilla on yleinen halu oppia asioita ja tehdä töitä sen eteen (Holst 2000, 32).

Laulajien löydyttyä on heidät seuraavaksi asetettava sopivaan istumajärjestykseen. Miller (1988) ehdottaa, että istumajärjestys tehdään heti toimintakauden alussa, mutta tähän alkupe räiseen järjestykseen voidaan vuoden mittaan tehdä aina tarvittavia muutoksia. Istumajärjestyksen laatimisessa on huomioitava jokaisen laulajan kyvyt. Tarkoituksena on, että laulajat saavat tarvittavaa tukea toisiltaan ja yhteissoundi saadaan mahdollisimman tasaiseksi. (Miller 1988, 45.) Istumajärjestys voi tarkoittaa karkeaa stemmaryhmien sijoittamista harjoitustilaan, jolloin stemman sisällä laulajat saavat itse valita paikkansa. Istumajärjestys voidaan määrätä myös tarkemmin, niin että jokaisella laulajalla on oma täsmällisesti määrätty paikka kuororivistössä.

Konkreettisia kuorotoimintaan liittyviä hankintoja ovat nuotit ja esiintymisasut. Saatavilla olevaan ohjelmistoon on ensin tutustuttava, sitten hankittava tarvittavat nuotit, monistettava niitä tarvittava määrä ja jaettava ne kuorolaisille. Nuottien alkuperäiskappaleet ja ylimääräiset kopiot tulee säilyttää hyvin arkistoituna. Myös esiintymisasujen valitseminen ja hankkiminen on tärkeä tehtävä. Miller (1988) toteaa, että paljon aikaa ja energiaa harjoitteluun käyttäneet laulajat haluavat esiintymisen koittaessa sekä kuulostaa että näyttää hyvältä. Onkin pohdittava sopivien esiintymisasujen hankkimista. Asu voi olla aina sama tai vaihdella eri konserteissa. Sen on kuitenkin käytävä yksin kuoron muun tyylin ja ohjelmiston kanssa. (Miller 1988, 62.)

Erityisen paljon organisointia ja etukäteistyötä vaaditaan konserttien, erilaisten projektien ja matkojen järjestämisessä ja toteuttamisessa. Konserttia ennen on huolehdittava konserttitilojen varauksesta, mainonnasta ja lukemattomista muista käytännön tehtävistä. Esiintymisiä varten on mm. hankittava tarvittavat säestäjät. Tämä voi tarkoittaa kaikkea mahdollista aina yksinkertaisesta pianosäestyksestä monipuoliseen bänditaustaan tai orkesteriin. Usein voidaan hyödyntää myös kuorolaisten taitoja eri instrumenteissa. Miller (1988) korostaa, että painettu ohjelma on tärkeä osa jokaista konserttitilaisuutta. Se antaa yleisölle ensivaikutelman tulevasista. Se saattaa olla myös ainut asia, joka yleisölle jää konkreettiseksi muistoksi konsertista. (Miller 1988, 277–278.) Suurempien projektien ja matkojen järjestäminen onkin jo niin suuri urakka, että niiden hoitamiseen tarvitaan useamman henkilön työpanos. Matkoille on mm. hankittava rahoitus, suunniteltava toimiva aikataulu, varattava kuljetusvälineet ja yöpymispaikka, huolehdittava ruokailuista, pidettävä yhteyttä mahdollisiin yhteistyötahoihin jne.

Oma alueensa kuoron toiminnasta on markkinoinnin ja talouden hoito. Mainontaa tarvitaan sekä yleisön houkuttelemiseen konsertteihin, että laulajien houkuttelemiseen kuuroon. Miller (1988) muistuttaa, että konserttien mainonnassa on aina syytä hyödyntää kuorolaisten omia kontakteja. Usein yleisöä saadaan paljon kasaan kuorolaisten sukulaisista ja tuttavista. Nämä voivat houkutella mukaansa edelleen omia tuttujaan. Muodollisesti konserttia voidaan lisäksi mainostaa yleisille paikoille kiinnitettävillä julisteilla sekä lehtiartikkeleilla ja -mainoksilla. (Miller 1988, 278–280.) Koistinen (2003, 105) huomauttaa kuitenkin, että vaikka nykyään monet kuorot mainostavat itseään internetissä ja jakavat hienoja moniväriesitteitä, kaikkein paras mainos ja kannustin on kuorohenki, joka näkyy ja kuuluu jokaisessa konsertissa ja esiintymisessä.

Jonkun on myös huolehdittava kuoron rahavaroista ja tiedonkulusta kuoron sisällä. On mietittävä, mihin rahaa käytetään ja mistä sitä saadaan. Onko tiedossa uusia hankintoja, matkoja tai levytyksiä, jotka kuluttavat rahaa? Miten mahdollisia jo olemassa olevia levyjä saataisiin parhaiten myytyä ja millä hinnalla? On huolehdittava myös mahdollisista Teosto-ilmoituksista ja -maksuista. Nykytekniikka tuo osaltaan uusia mahdollisuuksia ja toisaalta myös vaatimuksia kuorotoimintaan. Kuoroilta saatetaan odottaa omia internet-sivuja ja kuorolaiset voivat toivoa kuoron sisäisen tiedotuksen ja yhteydenpidon tapahtuvan sähköpostin välityksellä.

#### **4.1.2 Suunnittelu**

Kuorotoiminnan aikana on tehtävä jatkuvasti erilaista suunnittelutyötä. Aluksi on pohdittava kuoron yleisiä tavoitteita sekä näiden pohjalta pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tästä edetään yhä tarkempiin yksittäisiä harjoituksiakin koskeviin suunnitelmiin. Konsertit ja projektit vaativat erityisen paljon etukäteissuunnittelua.

Kuoron yleisten tavoitteiden asettelussa on pohdittava seuraavia kysymyksiä: Miksi kuoro on olemassa ja miten se on syntynyt? Millainen on laulajien ikärakenne ja ammatti? Entä millainen on laulajien musiikillinen tausta? Millaista ohjelmistoa kuorossa lauletaan? Millaisia perinteitä kuorolla on? (Bergroth ym. 1998, 34.) Nämä tiedot antavat viitteitä siitä, millaista kuoron toiminta voisi laajassa mittakaavassa olla. Harjoitusten sisällön suhteen Bergroth ym. (1998) kehottavat huomioimaan seuraavia asioita: Onko kuoroharjoitusten ensisijainen tarkoitus tähdätä onnistuneisiin esityksiin vai onko pääpaino kuorolaulun sosiaalisella puolella ja laulajien yhteishengessä? Vai onko sittenkin päätarkoituksena kehittää laulajien musiikillisia valmiuksia? (Bergroth ym. 1998, 49.)

Jos kuoro on asettanut tavoitteensa korkealle, toiminnassaan täytyy painottaa enemmän musiikillisia seikkoja. Kuorolaiset ovat tulleet kuoroon nimenomaan laulamaan ja kehittymään tällä puolella. Johtajaltakin vaaditaan tällöin enemmän jämäkkyyttä ja tarkkuutta, jos aikeena on saada merkittäviä tuloksia aikaan. Jos taas kuoron musiikilliset tavoitteet eivät ole niin korkealla, voi toiminnan lähtökohdaksi muodostua sosiaaliset tekijät. Harjoituksista voidaan

tällöin irrottaa kenties enemmän aikaa jutusteluun ja rentoon yhdessä laulamiseen. Aina on kuitenkin muistettava, että tavoitteet toimivat parhaiten, jos ne on mietitty yhdessä kuorolaisen ja kuoronjohtajan kanssa (Bergroth ym. 1998, 34).

Yleiset tavoitteet kertovat, miksi kuoro on ylipäätään olemassa. Tämän lisäksi kuorolaiset tarvitsevat yksityiskohtaisempia konkreettisia tavoitteita, joita kohti pyrkii. Tällaisia tavoitteita voivat olla perinteiset joului- tai kevätkonsertit, erilaiset esiintymiset, juhlat jne. On tärkeää, että jokainen kuorolainen tietää mitä varten työskennellään. (Bergroth ym. 1998, 34.) Riittävän lähelle asetetut välitavoitteet saavat aloittelevankin kuoron työskentelemään määrätietoisesti (Perko 1992, 12). Joskus voi olla tarpeen kehittää ylimääräisiä ”porkkanoita” kuten kuoromatkoja, kilpailuja, levynjulkaisuja ja erikoisia konserttikokonaisuuksia, jotka tuovat vaihtelua ja virkistystä tavalliseen tylsään kuorotoimintaan ja ehkä houkuttelevat myös uusia kuorolaisia mukaan (Bergroth ym. 1998, 53). Hämäläinen (1999) esittää, että kouluorkesterissa soittajille on hyvä antaa aikataulu, josta selviävät harjoitusten kellonajat, paikat, päivät, esiintymiset, leirit sekä muut tärkeät muistettavat seikat. Näin yhteiset tavoitteet selkiytyvät soittajillekin paremmin ja he osaavat valmistautua harjoituksiin tehokkaammin. (Hämäläinen 1999, 62.) Kuorossa tämä käytäntö toimii varmasti yhtä lailla.

Harjoitusaikataulun laatiminen sisältää monta eri tasoa. On ensinnäkin suunniteltava pitkän tähtäimen aikataulu kaikkien seuraavaan konserttiin tai muuhun esiintymiseen tulevien kappaleiden harjoittelemisesta. Tarkalleen ottaen on siis suunniteltava, mitä kappaleita tulisi harjoitella missäkin harjoituksessa. On myös mietittävä jokaiselle yksittäiselle harjoitukselle oma harjoitusjärjestys, jonka avulla päästään parhaiten sille päivälle asetettuun tavoitteeseen. On myös aina pystyttävä mukautumaan uusiin tilanteisiin ja tarvittaessa muutettava etukäteissuunnitelmia tilanteen niin vaatiessa. Pystyäkseen tekemään yksityiskohtaisia suunnitelmia harjoituksista kuoronjohtajalla on oltava hyvä kokonaiskäsite kaikesta ohjelmassa olevasta musiikista ja kunkin kappaleen vaatimasta harjoitusmäärästä. Tarkan suunnittelun avulla kuoro on esiintymistilanteessa hyvin valmistautunut ja pystyy esittämään taiteellista korkeatasoista kuoromusiikkia. (Gorelic 2001.)

Esiintymiset vaativat erityistä etukäteissuunnittelua. Millerin (1988) mukaan kunnollinen suunnittelu vie aikaa, mutta se palkitaan moninkertaisesti. Jokaiseen esiintymistilanteeseen on valittava juuri siihen tilaisuuteen soveltuva ohjelmisto. Erityisen paljon esitettävän ohjelmis-

ton tyyliin sekä pituuteen vaikuttaa kuunteleva yleisö. Kappaleiden valitsemisen lisäksi on suunniteltava niiden esitysjärjestys. (Miller 1988, 254–255.) Apfelstadt (1998) esittää, että konsertin mielenkiintoisuutta voi lisätä vaihtelemalla esityskokoonpanoa koko kuorosta pienempiin kokoonpanoihin sekä vaihtelemalla stemmojen lukumäärää ja säestyssoittimia. Kokonaisuuteen on myös hyvä hakea tyyllisten piirteiden ja mm. tempojen vaihtelua. Konsertti voi myös muodostaa yksittäisen teeman tai keskipisteen, jonka ympärille kappaleet rakentuvat. (Apfelstadt 1998, 37.) Voidaan myös miettiä, halutaanko konserttiin liittää musiikin lisäksi valoja, liikettä, erikoisia asusteita tms. (Miller 1988, 259).

#### **4.1.3 Tehtävien jakaminen**

Kukaan kuoronjohtaja ei varmasti jaksakaan yksinään toimia kuoron taiteellisena johtajana, ohjelmiston suunnittelijana, kappaleiden harjoittajana, matkanjärjestäjänä, nuotiston hankkijana, konserttien suunnittelijana, kontaktien etsijänä ja lisäksi pitää yllä mukavaa ja harmonista ilmapiiriä, jossa kaikki viihtyvät ja kehittyvät. Jos kuoro-organisaatio on huono, ei kuoro pääse välttämättä hyvästä johtajastakaan huolimatta eteenpäin yksinkertaisesti siitä syystä, että suurin osa työstä kaatuu johtajan harteille. Jotta kuoro voisi kehittää sekä musiikillista että yhteisöllistä puoltaan, kuoron organisaation täytyy olla siis vähintään yhtä hyvä kuin sen musiikillinen puoli. (Bergroth ym. 1998, 53.) Kuoronjohtajan taakka helpottuu huomattavasti, kun vastuualueita jaetaan kuorolaisille, ja hän voi paremmin keskittyä kuoron taiteelliseen ja musiikilliseen puoleen. Bergroth (1998, 35) muistuttaa, että kuoronjohtajan onkin hyvä opetella delegoinnin jalo taito. McElheran (1989) huomauttaa kuitenkin, että vaikka erilaisten toimikuntien kanssa työskentely on hyödyllistä, on aina muistettava, että johtaja on se henkilö, joka on julkisuudessa esillä ja ottaa vastuun jos jotain menee vialle. Tämän vuoksi johtajalla on päätösten teossa oikeus viimeiseen sanaan. (McElheran 1989, 4.) Myös Holst (2000, 98) muistuttaa, että vaikka tehtäviä on jaettu eri ihmisille, johtajan on kuitenkin koko ajan tiedettävä, miten tehtävät etenevät.

Käytännössä kuorotoiminnan edellyttämiä tehtäviä on voitu jakaa eri kuoroissa eri tavalla. Suuressa joukossa yksi osaa yhtä ja toinen toista (Orrenmaa 1992, 18). Pienissä organisaatioissa johtaminen voi tapahtua asioita yhdessä pohtimalla mutta organisaation koon kasvaessa ja toimintojen lisääntyessä joudutaan tehtäviä ja vastuualueita jakamaan (Sarala 1988, 59).



Lämsän ja Hautalan mukaan (2004) työnjako määrittelee, miten suoritettavat tehtävät on jaettu erilaisiin osatehtäviin. Organisaatiossa suoritettu työnjako on näin ollen perusta sille, mitä ihmisten odotetaan tekevän. Yksittäisten ihmisten työnjaon ohella organisaatiossa tarvitaan työnjakoa ryhmien muodostamisessa. Työt niputetaan tällöin sopivalla tavalla suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ryhmiä ja tiimejä käytetäänkin yhä useammin toiminnan organisoinnin perustana ja tämän vuoksi organisaation ongelmanratkaisu ja päätöksenteko tapahtuu usein yksilöiden sijasta ryhmissä. Yksittäisellä ryhmän jäsenellä on joskus taipumus pyrkiä hyötymään muiden työpanoksesta. Ihminen panostaa työhönsä ryhmässä vähemmän silloin kun tietää, että toiset tekevät työn hänen puolestaan. Tätä ilmiötä kutsutaan vapaamatkustamiseksi. Isommassa ryhmässä vapaamatkustamisen mahdollisuudet lisääntyvät. (Lämsä & Hautala 2004, 106, 157, 215.)

Miten tehtäviä voidaan käytännössä luontevasti jakaa? Bergroth ym. (1998) ehdottavat, että kuoron sisälle muodostettaisiin hallitus aktiivisista kuorolaisista. Jokaisella hallituksen jäsenellä voisi olla oma tarkkaan määritelty vastuualueensa, joka voisi koskea esim. kuoron taloutta, harjoitusten järjestelyä, nuotiston hoitoa, konserttien suunnittelua tms. Ei ole kuitenkaan tarkoitus, että hallituksen jäsenet hoitavat yksin kaikki tehtävät kuorossa. He ovat vain vastuussa siitä, että työt tulevat tehdyksi ja voivat tarvittaessa delegoida tehtäviä muille kuorolaisille. Jotta hallitus olisi hyödyllinen ja toimiva, on tärkeää, että kuoronjohtajalla ja hallituksen jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja halu toteuttaa suunnitelmat yhteistyössä toistensa kanssa. Kuorossa, jossa suhtaudutaan vakavasti ryhmän toimintaan ja sille asetettuihin tavoitteisiin, tunnetaan yleensä yhteistä vastuuta, ja kuorolaisista löytyy näin motivaatiota panostaa henkilökohtaisesti toiminnan edistämiseen. Bergroth ehdottaa myös, että jokaisella ääniryhmällä voisi olla oma äänenjohtaja, joka toimisi eräänlaisena ryhmän isosiskona tai -veljenä. Hän huolehtii kuorolaisten viihtyvyydestä ja erityisesti uusien kuorolaisten tutustuttamisesta kuorotoimintaan. Hän voi olla myös vastuussa tiedonkulusta johtajan ja laulajien välillä. Musiikillisesti taitavat äänenjohtajat voivat myös pitää stemmajarjoituksia ja olla näin mukana myös musiikillisissa tehtävissä. (Bergroth ym. 1998, 44–45, 54.)

## 4.2 Musiikilliset tehtävät

Näkyvin tehtäväalue kuorotoiminnassa on kuoron musiikillisesta toiminnasta vastaaminen. Kuorohan voidaan ymmärtää joukoksi ihmisiä, jotka tuottavat äänellään musiikkia. Ja tämä musiikin aikaansaaminen on kuorotoiminnan tärkein tehtävä. Musiikillisiin tehtäviin kuuluu harjoitusten ja esitysten ohjaamista, musiikillisten asioiden opettamista kuorolaisille sekä näiden lisäksi myös tärkeää näkymätöntä etukäteistyötä: ohjelmiston valintaa sekä kuoronjohtajan omaa valmistautumista ja kappaleisiin tutustumista.

### 4.2.1 Ohjelmiston valinta

Ohjelmiston valinnassa kuoronjohtaja on suuren haasteen edessä. Kuoron alkutaipaleen vaatimattomasta alusta kasvatetaan askel askeleelta kuoron taitoa ja kykyä kestää vaikeampia teoksia. Kuoron edetessä liian nopeasti vaativaan ohjelmistoon tulos kyllä kuuluu. (Törmälä 1992, 9.) Liian vaikean ohjelmiston sijasta on parempi tarjota kuorolaisille sellaista ohjelmistoa, joka antaa heille onnistumisen elämyksiä sekä rohkeutta ja varmuutta pikkuhiljaa edetä vaikeampiin haasteisiin (Koistinen 2003, 107). Toisaalta ei tule myöskään liian kauan pysyä helppossa ohjelmistossa, vaan kuoronjohtajan on kyettävä huomaamaan kuoronsa kehitysvaiheet ja valittava juuri sen omalle tasolle sopiva eteenpäin vievä teos (Törmälä 1992, 9). Hyvä ohjelmisto tukee laulajien musiikillisten valmiuksien kehittymistä (Apfelstadt 1998, 35). Perko (1992, 12) muistuttaa, että kuoronjohtajan on kuoron kykyjen arvioinnin ohella huomioitava myös omat kykynsä ohjelmiston toteuttamisessa. Haastavasta ohjelmistosta haaveilevan kuoronjohtajan on taas pidettävä mielessä, että kuoro on nimenomaan kuorolaisia varten eikä kuoronjohtajan omien kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttamista varten (Koistinen 2003, 107).

Ohjelmiston valinnalla voidaan hyvinkin paljon vaikuttaa kuorolaisten viihtyvyyteen ja pysymiseen kuorossa. Tarpeeksi haastava, kuoron kyvyt ja mahdollisuudet huomioon ottava, monipuolinen ohjelmisto luo hyvän pohjan kuoron kehittymiselle. Ohjelmiston valinnassa on otettava huomioon kappaleiden tyyli, tekninen vaikeusaste, stemmajaot, ambitus sekä äänellinen soveltuvuus kuorolle. (Koistinen 2003, 106–107.) Hämäläinen (1999, 59) muistuttaa, että jos kappaleella on kosketuspintaa soittajien elämässä, sillä on todennäköisesti myös jotain

annettavaa soittajille ja soittaminen on näin mielekästä. Sama pätee myös kuoron ohjelmiston valintaan. Kuoroon on tultu nimenomaan laulamaan, ja sopivan ohjelmiston valinta tekee laulamisen kuorolaisille mielekkääksi. Kuoronjohtajan oma asenne kappaleisiin on myös tärkeä, sillä sekä johtajan innostus että haluttomuus tarttuvat kuorolaisiin.

Oman rajoitteensa ohjelmiston valintaan tuo ohjelmiston ja nuottien saatavuus. Suomen laulajien ja soittajien liitto Sulasol on tähän asti pitänyt Suomessa huolta nuottien kustannustoinnista. Vaikka ohjelmistotarjontaa onkin vuosien varrella saatu kasvatettua, nuottien kysyntä olisi kuitenkin edelleen suurempaa kuin tarjonta. Esimerkiksi naiskuoroille on seka- ja kamarikuoromateriaaliin nähden tarjolla yllättävän vähän ohjelmistoa, mikä johtaa siihen, että naiskuorot laulavat samoja lauluja vuodesta toiseen (Heino 1996, 16). Tulevaisuudessa uuden, ennen kuulemattoman ohjelmiston hankkimisessa olisi yritettävä rohkeasti tehdä tilauksia säveltäjiltä ja sanoittajilta ja haettava apurahoja tähän erilaisilta rahastoilta ja sponsoreilta (Törmälä 1992, 9). Tässä suhteessa vaaditaan uskallusta ja pientä riskinottoakin lähteä kokeilemaan uutta, outoa ohjelmistoa. Se kuitenkin kannattaa, sillä uudenvuoden ohjelmisto pitää kuoron ja kuulijoiden mielenkiinnon vireillä (Törmälä 1992, 9). Joskus myös johtaja tai kuorolaiset tekevät itse käyttökelpoisia sävellyksiä ja sanoituksia.

#### **4.2.2 Valmistautuminen**

Plondken (1992) mukaan johtamista on sanottu ”sarjaksi valmisteluita”. Suuri osa johtajan ajasta nimittäin menee kappaleiden valmisteleminen etukäteen. Ennen harjoitukseen menemistä johtajan on pystyttävä kuulemaan kappale sisäisesti mielessään ja muistamaan ulkoa kappaleen tapahtumat pääpiirteissään. Tämä saavutetaan analysoinnin, laulamisen ja soittamisen kautta. (Plondke 1992.) Bergroth ym. (1998) korostavat, että kuoronjohtajan oma perusteellinen valmistautuminen luo pohjan onnistuneelle harjoitustyölle. Kuoronjohtajan on tultava harjoitukseen valmistautuneena jo pelkästään kunnioituksesta kuorolaisia kohtaan, jotka ovat varanneet omaa aikaansa juuri kyseiseen vapaa-ajan harrastukseen. Ei ole mitään kamalampaa, kuin että kuoronjohtaja opettelee itsekkin kappaleet vasta yhtä aikaa kuorolaisten kanssa. (Bergroth ym. 1998, 35–37.) Kuorolaiset vaistoavat, jos johtajan työskentely ei ole aitoa tai hän on valmistautunut huonosti, mutta he ovat tyytyväisiä, kun johtaja on opetellut läksynsä ja tekee määrätietoista taiteellista työtä heidän kanssaan (Pohjola 1992, 15). On aina

hyvä muistaa, että esityksen onnistuminen on suoraan riippuvainen harjoituksista ja harjoitusten onnistuminen taas määräytyy usein jo ennen niiden alkamistaan (Miller 1988, 206).

Kuoronjohtajan tullessa harjoituksiin, hänen on hallittava teknisesti kappaleet, joita aikoo johtaa. Lisäksi hänellä on oltava tarkka musiikillinen käsitys kappaleista. Tämä takaa sen, että mahdollisimman lyhyessä harjoitusajassa saadaan harjoiteltua halutut asiat. (Ericson 1974, 99.) Kappaleen yksityiskohtainen analysointi auttaa toistuvien harmoniakuvioiden, teemojen ja yleisen rakenteen hahmottamisessa. Täytyy myös päättää, millaiset hengitykset, artikulaatio ja sointiväri kappaleeseen soveltuvat. (Plondke 1992.) Bergroth ym. (1998, 36) lisäävät vielä, että kappaleen taustojen ja esim. tekstien merkityksen selvittäminen auttavat musiikin elävyyden löytämisessä. Ericsonin (1974) mukaan johtajan on myös vielä harjoiteltava teknisesti johtamaan kappale kaikkine sisääntuloineen ja fraseerauksineen. Saavutettuaan täydellisen varmuuden teknisessä johtamisessa johtaja voi itse harjoituksissa keskittyä täysin kuoron laulamisen kuunteluun. Perusteellisen valmistautumisen ansiosta johtaja tietää mitä haluaa ja osaa myös näyttää sen. (Ericson 1974, 99–100.)

#### **4.2.3 Harjoitukset ja esiintymiset**

Kuoroharjoitusten päätehtävä on uusien kappaleiden harjoittelu ja työstäminen. Käytän tästä toiminnasta termiä harjoituttaminen. Kuoronjohtajan perusvaikeutena on, että lähtökohdiana on vain kuollut kaava, nuottikuva sanoineen, joka hänen on saatava soimaan elävöitettyinä ja täten välitettävä kuulijalle nuottikuvan takana piilevä sisältö (Tolonen 1958, 22). Ericsonin (1973) mukaan harjoituttamisen tarkoituksena onkin muuttaa nuottikuva taiteelliseksi kuoroesitykseksi, joka pitää sisällään intensiteettisen fraseerauksen, terävän artikulaation, musikaalisen tekstin ilmaisuuden, hyvän äänenmuodostuksen, elävän dynamiikan, erilaiset äänenvärien vivahteet sekä musikaalisen kokonaisuuden koko teoksesta. Päästäkseen tähän tavoitteeseen eri kuoronjohtajat käyttävät hyvinkin erilaisia menetelmiä. (Ericson 1974, 102.) McElheran toteaa (1989, 103), että vaikka johtotekniikka on jossain määrin universaalista, niin harjoituttamisessa johtajilla on enemmän omia yksilöllisiä tapoja.

Johtajan yleisenä tavoitteena tulee olla energisesti ja rivakassa harjoitustempossa päästä kuoron kanssa harjoitellussa kappaleessa ennalta asetettuun tavoitteeseen. Harjoituttaminen lähtee

liikkeelle kappaleen kokonaiskuvan esittämisestä kuorolaisille. Tästä edetään tekstiin ja melodialinjaan, jota voidaan aluksi laulaa yksiaanisesti. Tämän jälkeen harjoitellaan erikseen stemmoja sekä kappaleen vaikeita kohtia. Vaikeissa kohdissa johtaja voi tukea laulajia pianolla tai omalla laulullaan, mutta mahdollisimman pian tästä tuesta on pyrittävä pääsemään eroon. (Ericson 1973, 100–103.) Stemmojen opettelun jälkeen kappaleiden viimeistely on erittäin tärkeä vaihe, jossa kuoronjohtajan oma musikaalisuus, halu ja vakaumus joutuvat koetukselle (Bergroth ym. 1998, 39–40). Pelkkä lyöntitekniikan taitaminen, tarkka musiikillinen näkemys tai selkeä suullinen ilmaisutaito ei riitä, vaan hyvä lopputulos saadaan aikaan monen eri asian summana (Ericson 1974, 102).

Kuoron harjoittamisessa kuoronjohtajan on sekä keskityttävä nykytilanteen kuuntelemiseen että pidettävä mielessään ihanne, johon ollaan lopulta pyrkimässä. Oma lauluesimerkki on usein hyvä keino auttaa kuorolaisia ymmärtämään, mihin ollaan pyrkimässä. (Holst 2000, 46–47.) McElheran (1989, 108) muistuttaa, että jokaisessa harjoituksessa tulisi olla vaihtelua toiminnassa: mukana tulisi olla jotain uutta ja ennennäkemätöntä, jotain vanhaa yksityiskohtaisemmin työstettävää ja jotain läpilaulettavaa. Ericson (1973) tarkentaa, että johtajan on muistettava varioida myös harjoitusmetodeja tarpeeksi usein, etteivät kuorolaiset pitkästy liialliseen samojen asioiden toistoon tai hiljaa istumiseen. On siis tärkeää luoda vaihtelua yksityiskohtien työstämisen ja kokonaiskuvan hahmottamisen välille. Myös istumajärjestyksen vaihtamisella saadaan vaihtelua harjoituksiin ja samalla kehitetään laulajien kykyä kuunnella toisiaan. Yhä parempaan lopputulokseen pyrittäessä oikeanlaiset ohjeet motivoivat laulajia laulamaan samaakin kohtaa uudelleen ja uudelleen. (Ericson 1973, 100–103.) On aina tärkeää tietää, miksi mitään asiaa harjoitellaan ja mikä on kulloinenkin tavoite (Bergroth ym. 1998, 37). Ericson (1973, 102) huomauttaa kuitenkin, että toisaalta on myös vältettävä liian monien yksityiskohtaisten ohjeiden antamista kerralla.

Harjoittelun päämääränä on luonnollisesti konsertti tai muu esiintyminen, jossa harjoiteltua ohjelmisto esitetään yleisölle. Bergroth ym. (1998) esittävät, että konserttipaikalla olisi hyvä pitää vähintään yhden harjoituksen ennen konserttia, jotta voidaan harjoitella mm. sisään- ja ulosmenot. Juuri ennen konserttia avataan äänet, haetaan yhteistä sointia äänissä laulaen sekä tarkistetaan vielä kappaleiden lähtöjen sujuvuudet sekä tarvittaessa joitain vaikeita kohtia. Tässä vaiheessa ei saa kuitenkaan enää varsinaisesti harjoitella kappaleita. Tarkoituksena on nimittäin vahvistaa laulajien itseluottamusta eikä lisätä hermostuneisuutta. (Bergroth ym.

1998, 49.) Lämmittely antaa mahdollisuuden tyyntä hermostunutta ryhmää tai toisaalta virkistää väsynyttä ja velttoa ryhmää (McElheran 1989, 122).

Varsinaisessa esiintymistilanteessa johtaja on erityisesti vastuussa viidestä osa-alueesta: Ensimmäkin hänen tulee varmistaa, että laulajat ovat valmiina jokaiseen aloitukseen ja temponvaihdokseen. Toiseksi johtajan on käytettävä sopivia eleitä ilmaistakseen laulajille selvästi halutun tempon, tyylin, dynamiikan ym. esitettävän musiikin piirteet. Lisäksi hänen on luotava sellainen yhteys esitettävään musiikkiin, että sen sisältö välittyy yleisölle asti. Johtajan on myös rohkaistava, innostettava ja tuettava laulajia koko esityksen ajan. Viimeiseksi hänen on saatettava jokainen sävellys loppuun sopivalla tavalla ja samalla säilytettävä yleisön mielenkiinto koko esityksen ajan. (Miller 1988, 266–267.) Konsertin jälkeen on paikallaan kiittää laulajia ja antaa palautetta siitä, mikä meni erityisen hyvin ja mitä voisi parantaa seuraavalla kerralla (Bergroth ym. 1998, 50).

Jokaisessa konsertissa luodaan uudelleen musiikillinen kokonaisuus, jonka ilmaisemiseksi johtajan on tuotava esiin kaikki mahdollinen ilmaisu ja taiteellisuus, mutta silti pidettävä mielessä myös kaikki tekniset seikat. Täytyy muistaa, että konsertti on aina erilainen kuin yksikään harjoitus. Johtajan on aina varauduttava odottamattomaan ja pystyttävä reagoimaan välittömästi uusiin tilanteisiin. (McElheran 1989, 124–125.) Holst (2000) lisää, että johtajan on pysyttävä tyyneenä sekä hyvinä että huonoina hetkinä. Kun asiat menevät huonosti, johtaja ei saa menettää hermojaan. Toisaalta hän ei saa myöskään yli-innostua kauniisti soivasta musiikista. (Holst 2000, 113.)

#### **4.2.4 Musiikillisten asioiden opettaminen**

Jokainen kuoronjohtaja haaveilee työtään aloittaessaan taitavasta ammattilaulajien kuorosta ja suurista tavoitteista. Nopeasti käy kuitenkin ilmi, että varsinkin pienempien paikkakuntien kuorojen taso ei olekaan aivan niin ammattimainen. Laulajat ovat kyllä innostuneita mutta taidoiltaan hyvin heterogeenisiä. Yhteisen musiikkikielen löytäminen kangertelee eikä nuotintukukaan suju aivan kivutta. (Hulmi 1997, 89–90.) Kuoronjohtajalta edellytetään tässä tilanteessa kykyä opettaa kuorolaisille kuorolaulussa tarvittavia valmiuksia. Tärkeitä opetettavia

asioita mille tahansa kuorolle ovat äänenmuodostus ja nuotinluku, eikä unohtaa sovi yleistä musiikintietämystä.

Äänenavaus on kuoroharjoituksessa oivallinen hetki opettaa kuorolaisille äänenmuodostusta. Stegman (2003) muistuttaa, että äänenavaus voi olla tarkoituksetonta toistoa tai suunnitelmallista, keskittynyttä valmistautumista musiikin tekemiseen ja oppimiseen. Onnistunut äänenavaus antaa hyvän perustan koko tulevalle harjoitukselle ja edesauttaa musiikillista oppimista. Kun äänenavauksessa keskitytään musiikilliseen kehittymiseen ja monipuoliseen oppimiseen, tuntuu se kuorolaisistakin merkityksellisemmältä ja luovemmalta. (Stegman 2003.) Äänenavauksen pitäisi olla iloinen, positiivista yhteishenkeä luova, tehokas, rauhallinen, asianmukainen ja luova tuokio, joka on kuorolaiselle kuin pieni tutkimusmatka omaan itseensä (Koistinen 2003, 109).

Ääniharjoituksilla kuorolaisten instrumentista pyritään kehittämään entistäkin parempi, värikkäämpi, rohkeampi, elinvoimaisempi ja soivempi. Ensimmäisenä tavoitteena kuoroharjoituksiin saavuttaessa on ääniharjoitusten avulla auttaa laulajaa rauhoittumaan ja keskittymään sekä luomaan sosiaalisesti positiivinen tunnelma kuoroharjoituksiin. Harjoitukset myös valmistavat laulajaa psyykkisesti laulamiseen sekä lämmittävät kehon ja äänen laulamista varten. Harjoitusten tulee auttaa laulajia kuulemaan ja kuuntelemaan omaa ja toisten ääntä. Samalla kuoronjohtaja oppii kuulemaan ja tunnistamaan erilaisia laulajia kuorossaan. Harjoitukset auttavat laulajia saavuttamaan paremman hengitystekniikan, artikulaation, soinnin, resonanssin ja yhteyden omaan kehoonsa. Ääniharjoituksilla pystytään opettamaan myös sävelpuhtautteen liittyviä asioita sekä dynamiikan ja tunnetilojen ilmaisua omalla äänellä. Jokaisen ääniharjoituksen tulisi olla soivaa, hengittävää musiikkia eikä vain rutiininomaisesti toistettuja harjoituksen pätkiä. (Koistinen 2003, 82–87.)

Kuoronjohtajat ovat usein kuorolaisten ainoita äänenkäytön opettajia, ellei kuorossa ole erillistä äänenmuodostajaa. Heidän on ymmärrettävä ääni-instrumentin toimintatavat, fysiologia sekä mahdollisuudet ja rajat. Koistinen vaatiikin, että kuoronjohtajan tulisi olla eräänlainen äänenrakennusammattilainen eli ”äänitimpuri”, jonka työkalupakista löytyy aina tarvittavat rakennustarvikkeet tilanteeseen kuin tilanteeseen sekä taitoa ja tietoa itse rakennustyön tekemiseen. Näitä tarvikkeita ovat mm. laulutekniset, johtotekniset, sosiaaliset, psykologiset, emotionaaliset ja musiikilliset työkalut. (Koistinen 2003, 82–84.) Wiest (2001, 35) huomaut-

taa, että kuoronjohtaja voi toiminnallaan jopa vahingoittaa laulajien ääniä, jos hänellä ei ole vankkaa käsitystä äänenmuodostuksen opettamisesta. On kuitenkin muistettava, että äänenmuodostuksen opetus on vaikea ja monivivahteinen ala, jota täysin tehokkaasti ei voida ikinä opettaa ryhmittäin, koska eri ihmisten ääniaines, käsityskyky, sävelkorva jne. ovat niin erilaiset (Fougstedt 1950, 51).

Pelkkien menestyksekkäiden konserttien ja laulaja-lahjakkuuksien synnyttämisen sijaan olisi tärkeää, että kuoron tavoitteena olisi kehittää myös itsenäisiä musiikin harrastajia, jotka pystyvät hyödyntämään kuorossa oppimiaan musiikillisia taitoja vielä myöhemminkin omassa elämässään. Tämä tarkoittaa sitä, että laulajien olisi pystyttävä tulkitsemaan musiikkia, arvioimaan musiikkiteoksia ja niiden esityksiä jne. Näiden taitojen kehittämiseksi johtajan täytyy auttaa kuorolaisia ymmärtämään laulamaansa musiikkia ja sen taustalla olevia tekijöitä. On myös kehitettävä heidän omaa päätöksentekokykyä ja musiikin tulkintaa. (Strand 2003.) Corbin (2001) esittää, että lämmittelyharjoituksia, primavista laulamista, musiikin historiaa, musiikin teoriaa ja tyyllisiä piirteitä voidaan tehokkaasti yhdistää kuoroharjoituksiin. Tämä tuo toiminnalle merkitystä ja auttaa laulajia ymmärtämään enemmän tekemäänsä. Tärkeä kysymys kuoronjohtajalle onkin: ”Opetanko lauluja vai opetanko musiikkia?” Ajattelu ja analysointi on kuitenkin aina suhteutettava laulamisen määrään. Aina pyritään ensisijaisesti musiikin tekemiseen, mutta vielä parempi on, jos myös ymmärretään merkitys tekemisen taustalla. (Corbin 2001, 34–37.)

Mitä musiikillisia asioita kuorossa sitten voidaan opettaa? Kuorossa voidaan opettaa ensinnäkin laulajien tyylien ja tekstien tuntemusta. Musiikkityylien opettamista voi yhdistää esimerkiksi uusien kappaleiden esittelyyn. Johtaja voi kertoa sanallisesti kunkin kappaleen tyylistä, laulaa itse malliksi, tai kuunteluttaa laulajilla valmista äänitettä. (Gorelic 2001.) Kuorolaisille on tärkeää opettaa myös nuotinlukua. Heidän voi olla erityisen vaikeaa hahmottaa oman stemman nuottikuva moniäänisestä kuorosatsista (Bergroth 1998, 7). On tärkeää harjoittaa myös kuorolaisten kuuntelutaitoa, niin että he pystyvät reagoimaan ympärillään tapahtuviin asioihin ja parantamaan näin kuoron sointia. Plondke (1992) muistuttaa, että kuorolaisia on opetettava seuraamaan myös johtajaa. Johtajan seuraaminen säästää aikaa, sillä monet korjaukset ja musiikilliset neuvot voidaan tällöin näyttää eleillä sanojen sijaa. (Plondke 1992.)



### 4.3 Sosiaaliset tehtävät

Kuorotoiminnan tehtäviin kuuluu myös kuoroyhteisön sosiaalisesta puolesta huolehtiminen. Kuoron johtaminen sisältää aina vastuun sekä musiikkia että musiikin esittäjiä kohtaan, jotka panostavat aikaa ja voimiaan kuorossa olemiseen, ja vieläpä haluten tehdä sen mahdollisimman hyvin (Ericson 1974, 103). Näin ollen onkin huolehdittava kuoron yhteishengestä ja jokaisen kuorolaisen viihtyvyydestä. Laulajille kuoron sosiaalinen merkitys on nimittäin lähes yhtä tärkeä kuin kuorolaulun musiikillinen puoli, mikä ilmenee mm. Louhivuoren ja Salmisen (2005) tutkimuksesta. Myös Durrant ja Himonides (1998, 67–69) ovat saaneet englannissa toteutetussa tutkimuksessaan selville, että kuorotoiminnan musiikillisten annin lisäksi myös kuorolaulun sosiaaliset ja emotionaaliset seikat ovat tärkeitä kuoroyhteisön jäsenille.

Kuoroyhteisöön liittymällä yksilö voi toteuttaa esim. haluaan laulaa ja esiintyä sekä hyötyä näin kuoron välineellisestä tehtävästä. Toisaalta hän voi myös etsiä itselleen uusia ystäviä ja keskustelutovereita, mikä kuvastaa kuoron viihdyttävää tehtävää. Kuoro tarjoaa sopivan ympäristön sekä musiikillisten että sosiaalisten tarpeiden täyttämiseen. Kuorolauluhan on yhteisöllistä toimintaa, jossa kasvetaan ja kehitytään yhdessä toisten kanssa (Tirilä 1997, 93). Yksilösuorituksesta tulee tällöin osa suurempaa kokonaisuutta, jossa pyritään yhteiseen päämäärään. Parhaimmillaan kuorossa laulaminen on itsensä ylittämistä, jolloin lopputulos on parempi kuin osiensa summa (Tirilä 1997, 93). Koistisen (2003) mukaan aikuiset harrastavat kuorolaulua, koska he haluavat laulaa ryhmässä ja nauttia näin laulamisen ilosta. Heille on tärkeää kuulua johonkin yhteisöön ja pystyä toteuttamaan itseään tämän taiteellisen yhteisön jäsenenä. Heille on tärkeää päästä esiintymään, ilmaisemaan itseään ja kokemaan jotain tärkeää yhdessä toisten kanssa. Kuoro on myös laulajien oma hengähdyspaikka arkisen rutiinin keskellä. (Koistinen 2003, 104.)

#### 4.3.1 Yhteishenki

Oikea kuorohenki tarkoittaa laulajien luontevaa yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä toveruutta (Lunnasvaara 1958, 108). Laulaminen ja kuoron ilmapiirin hoitaminen eivät ole toisiaan pois sulkevia asioita, vaan kytkeytyvät mitä läheisimmin toisiinsa (Kaartinen 1989, 12) Kuoronjohtajan tulisikin aina muistaa kuorolaulun sosiaalinen merkitys eikä painottaa pelkästään

musiikillisia seikkoja kuoron kanssa työskennellessään. Koistinen (2003) korostaa, että kuoronjohtajalla ja kuoroharjoitusten ilmapiirillä on merkittävä rooli koko kuoron olemassaolon ja kehittymisen kannalta. Kuoronjohtajan on kyettävä pitämään kuorolaisten mielenkiinto yllä ja innostettava laulajat mukaan yhteiseen toimintaan. On tärkeää luoda kuoroharjoituksiin positiivinen, kannustava ja lämminhenkinen ilmapiiri, jossa jokainen kuorolainen tuntee olevansa hyväksytty ja yhtä tärkeä osa kokonaisuutta kuin kuka tahansa muu kuorolainen. (Koistinen 2003, 104.)

Kuoron hyvä yhteishenki palvelee lopulta myös musiikillisia tavoitteita, sillä yhdessä yrittämällä ja toisiaan kannustamalla kuorolaiset yltävät laulussa yhä korkeammalle. Menestyksenkään kuoromusiikin salaisuus ei nimittäin ole vain johtajan tekniikassa, vaan myös hänen kyvyssään vaikuttaa psykologisesti toisiin ihmisiin (Pohjola 1992, 223–224). Tässä työssä yhteisten tavoitteiden löytäminen ja kommunikoinnin toimiminen ovat avainasemassa. Pohjola (1992) korostaa, että 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 ovat alttiita ja motivoituneita, koska tietävät, mihin pyritään ja miksi. (Pohjola 1992, 16.)

Hyvä keino yhteishengen luomisessa on kuoroleirien järjestäminen. Tirilän (1992) kokemuksen mukaan kuoronjohtaja oppii kuoroleireillä tuntemaan laulajansa paremmin kuin pelkissä viikkoharjoituksissa. Tiivis yhdessäolo vaikuttaa positiivisesti kuorohenkeen ja tapahtuu tehostettua ”kiinnikasvamista” ja sitoutumista kuoroyhteisöön, millä taas on myönteinen vaikutus taiteelliseen suoritukseen. (Tirilä 1992, 14.) Viikoittaisissa harjoituksissa sopiva huumorin viljely ja tietyllä tavalla rento ote työskentelyyn ovat myös eduksi yhteishengen luomiselle. Esimerkiksi kaikkea puhumista ja kuorolaisten kuulumisten vaihtoa ei saa tukahduttaa liian tiukalla kurinpidolla (Koistinen 2003, 115). Huumori estää työn muuttumista väsyttäväksi raatamiseksi eikä ilman hyvää huumoria voi syntyä oikeaa kuorohenkeä (Lunnasvaara 1958, 108). Myös osuva kuoron nimi, oman moton tai logon luominen, kuoron omien t-paitojen käyttäminen sekä yhteinen vapaa-ajan toiminta vaikuttavat positiivisesti kuoron henkeen (Apfelstadt 1998, 38).

### 4.3.2 Yhteiset pelisäännöt

Toisaalta pelkkä hauskanpito ei ole varmastikaan minkään kuoron ainoa tavoite. Halutaan myös kehittyä laulamissa ja kenties esiintyä tai kilpailla. Voidakseen kehittyä tällä puolella kuorossa on pidettävä yllä myös tiettyä kurinalaisuutta ja järjestystä. Erityisesti lasten ja nuorten kanssa toimittaessa korostuu Tirilän (1982) mielestä tiettyjen pelisääntöjen luominen. Nuori kaipaa suhteellisen kovaa kuria, koska se antaa samalla turvallisuudentunnetta. Kuri ei ole tokikaan itsetarkoitus, vaan siihen on liitettävä lämmin, empaattinen ote. (Tirilä 1982, 317.) Kuorokurilla tavataan ylpeillä, sillä sen ymmärretään kuvaavan johtajan auktoriteettia ja kykyä pitää kuorolaiset kurissa ja “Herran nuhteessa” (Pohjola 1992, 14). Lunnasvaara (1958) muistuttaa kuitenkin, että ihanteellisen kuorokurin tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, joka tarkoittaa sekä johtajan että laulajien varauksetonta tunnustautumista yhteisiin toimintaperiaatteisiin. Myös hyvällä kuorohengellä rakennetaan vahvaa pohjaa kuorokurille (Lunnasvaara 1958, 109).

Yksi kuoron menestyminen perustekijä on kuorolaisten läsnäolo harjoituksissa ja esiintymisissä. Kuoron sointi muuttuu jatkuvasti, jos laulajat vaihtuvat eri harjoituskerroilla. Laulajien säännöllinen läsnäolo on näin ollen välttämätöntä. Kuorolaisille on kerrottava, millaista läsnäoloa heiltä edellytetään. On hyvä luoda yhteiset kaikkia koskevat pelisäännöt ja pitää niistä kiinni. (Miller 1988, 67–68.) Hyvät tulokset kuorotyössä edellyttävät hyvää kuorokuria sekä myös luottamuksellisia suhteita kuorolaisten ja johtajan välillä (Vihtonen 1982, 22–23). Johtajan on pystyttävä motivoimaan kuorolaisia ja kuoron organisaatiossa työskenteleviä muita ihmisiä yhteistyöhön kanssaan ja yllytettävä ihmisiä tekemään joka hetki parastaan (Pohjola 1992, 217). McElheranin (1989) mukaan johtajan on saatava kuorolaiset tavoittelemaan ryhmäänkuuluvuutta ja ylpeyttä yhteisön jäsenyydestä. Hänen on kehitettävä kuorolaisiin halu osallistua harjoituksiin säännöllisesti ja täsmällisesti sekä saada heidät työskentelemään ahkerasti harjoituksissa ja tarvittaessa myös omalla ajalla. Laulajilla olisi oltava myös into antaa konsertissa irti kaikki mahdollinen. Päästäkseen tähän, johtajan on harjoituksissa yhdisteltävä sopivassa suhteessa ystävällistä suostuttelua, ankaruutta, huumoria, kärsivällisyyttä, ymmärtävää ylistystä, palavaa intoa ja välillä palanen terästä. (McElheran 1989, 3-4.)

## 5 TUTKIMUSASETELMA

### 5.1 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on saada tietoa suomalaisten aikuiskuorojen organisoitumistavoista ja tehtävien jaosta. Haluan saada käsityksen kuoroista ensinnäkin tiettyä päämäärää tavoittelevina organisaatioina ja toiseksi ryhminä, joiden tärkeimmät jäsenet ovat kuoronjohtaja ja kuorolaiset. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten kuorojen toiminta ja tavoitteet rakentuvat?
- Millaisia taustaorganisaatioita ja rahoituslähteitä kuorojen toiminnan taustalla on?
- Miten päätöksentekoa ja työtehtäviä on kuoroissa jaettu?
- Millainen on kuoronjohtajan ja kuorolaisten rooli kuorotoimintaan kuuluvien erilaisten tehtävien hoidossa?

Tarkastelu kohdistuu tässä tutkimuksessa nimenomaan Suomessa toimiviin aikuiskuoroihin. Lapsikuorot ja nuorisokuorot on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä sen vuoksi, että minua kiinnostaa nimenomaan kuoron sisäinen työnjako ja kuoron jäsenten osallistuminen kuoron toimintaan ja vastuunkantoon. Aikuiskuoroissa kuorolaiset pystyvät täysipainoisesti osallistumaan tehtävien hoitoon kun taas lapsi- ja nuorisokuoroissa myös kuorolaisten vanhemmat tai kuoron tukiyhdistys ovat usein toiminnassa olennaisesti mukana, mikä olisi antanut tutkimukselle erilaisen näkökulman.

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruumenetelmänäni tässä tutkimuksessa on survey-tyyppinen kysely (liite 1). Kysely toteutettiin standardoidulla kyselylomakkeella, jossa asioita kysytään jokaiselta vastaajalta samalla tavalla. Kyselyyn vastaajat ovat pääasiassa Suomen Kuoronjohtajayhdistykseen kuuluvia kuoronjohtajia. Kyselymuotona käytän ensin informoitua kyselyä joukolle koulutukseen osallistuvia kuoronjohtajia ja sen täydentäjänä laajempaa postikyselyä Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen kautta. Informoidussa kyselyssä pystyin jakamaan lomakkeet henkilökohtaisesti kuoronjohtajille ja tarvittaessa vastaamaan kysymyksiin. Kerätyn aineiston avulla

pyrin saamaan yleiskuvan suomalaisten kuorojen organisoitumisesta ja työnjaosta. (ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 122, 183–184.)

Kyselyyn vastaajat ovat kuoronjohtajia. Osaan kyselyn kysymyksistä olisi voinut vastata myös kuorolaisten edustaja tai kuoron puheenjohtaja. Rajallisten resurssien vuoksi kysely oli mahdollista kohdistaa vain yhdelle henkilölle ja tässä tapauksessa varmin ja monipuolisin tieto kuoron asioista on mielestäni kuoronjohtajalla. Lisäksi toivoin kyselyn suuntautumisen vain yhdelle henkilölle helpottavan kyselyyn vastaamista ja kyselyn palautumista. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä niitä täydentävistä avoimista kysymyksistä. Kyselyn analysoinnissa käytän pääasiassa kvantitatiivisia menetelmiä, mutta avointen kysymysten tulkinnassa yhdistän määrälliseen luokitteluun laadullista teemoittelua. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä nähdään, että todellisuus on monimuotoinen yhdistelmä toisiinsa kytkeytyviä asioita (Hirsjärvi ym. 2003, 152). Yhdistämällä määrälliseen analyysiin laadullista otetta pyrin saamaan vastauksista esiin nimenomaan tätä monipuolista tietoa.

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan suorittaa laaja tutkimus, jossa on mukana paljon henkilöitä ja jossa kysytään monia eri asioita (Hirsjärvi ym. 2003, 182). Kysely on mitä parhain aineistonkeruumuoto, kun tarkoituksena on yleiskartoituksen teko (Valli 2001, 29). Juuri tämän vuoksi valitsin omaan tutkimukseeni aineistonkeruumenetelmäksi kyselyn. Halusin saada laajan kuvan suomalaisten kuorojen organisaatioista useiden eri kysymysten avulla. Haastatteleamalla olisin voinut saada syvemmän kuvan yhden tai muutaman kuoron toiminnasta mutta tällöin en olisi kuitenkaan ollut juurikaan viisaampi suomalaisten kuorojen tilanteesta laajemmin ottaen. Kyselytutkimuksen hyviä puolia ovat myös, että vastaaja voi rauhassa pohtia vastauksia parhaaksi katsomanaan aikana eikä tutkija läsnäolollaan vaikuta vastauksiin (Valli 2001, 31).

Kyselytutkimuksen heikkouksia puolestaan ovat sen pinnallisuus ja väärinymmärrysten mahdollisuus sekä usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti (Hirsjärvi ym. 2003, 182). Syvällisemmän tiedon hankkiminen kuorojen organisaatiosta ja työnjaosta edellyttää mielestäni ensin kokonaiskuvan jossain määrin pinnallista kartoittamista. Koska tätä perustyötä ei ennestään ollut juurikaan Suomessa tehty, oli siihen paneutuminen mielestäni tärkeää. Väärinymmärrys-

ten mahdollisuutta olen pyrkinyt pienentämään huolellisella kyselyn muotoilulla ja esitestauksella.

## 5.2 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomake muotoiltiin alustavaan muotoon alkutalvesta 2005. Sain neuvoja ja vinkkejä kyselyn rakentamiseen laitoksemme henkilökunnalta ja opiskelutovereiltani. Kyselyn ensimmäinen versio testattiin kolmella Jyväskylän seudulla toimivalla kuoronjohtajalla. Halusin esitestaukseen mukaan yhden kuoron jokaisesta aikuiskuorotyypistä: yhden naiskuoron, yhden mieskuoron ja yhden sekakuoron. Valitut kuorot ovat jo pidemmän aikaa toiminnassa olleita kuoroja, joiden organisaatio on näin ollen jo hyvin vakiintunut. Yksi kuoroista on lähinnä opiskelijoista ja nuorista aikuisista koostuva kuoro, kun taas kahdessa muussa kuorossa on laulajia enemmän eri ikäryhmistä. Valitsin kyseiset kuorot mukaan saadakseni mahdollisimman monipuolisen näkemyksen kyselyn toimivuudesta. Esitestaukseen valitut kuorot valitsin Jyväskylän seudulta siksi, että näin oli mahdollista tavata kuoronjohtajia henkilökohtaisesti ja saada heiltä suullista palautetta kyselyn toimivuudesta.

Esitestauksessa mukana olevat kuoronjohtajat saivat kyselyn kotiin täytettäväksi omalla ajallaan. Tämän jälkeen sain kahdelta vastaajalta suullisen palautteen kyselyn toimivuudesta ja parannusehdotuksista. Yhdeltä kuoronjohtajalta sain palautteen kirjallisesti, sillä yhteisen tapaamisajan järjestäminen ei onnistunut. Kuoronjohtajat kokivat kyselyn yleensä ottaen hyvin selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Joihinkin kysymyksiin he ehdottivat pieniä parannuksia ja lisäyksiä. Mm. alun perin neliportaiseen merkitsevyys-asteikkoon toivottiin viisiportaista vastausasteikkoa. Lisäksi tein itse joitain havaintoja joidenkin kysymysten puutteellisesta muotoilusta vastaajien vastausten perusteella. Esitestauksen myötä viimeistelin kyselyn lopulliseen muotoon.

Valmis kysely jakaantuu viiteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa tiedustellaan kuoronjohtajan taustatietoja, josta edetään toisessa osassa kuoron taustatietoihin. Jos vastaajalla on johdettavanaan useampi aikuiskuoro, näistä pyydetään valitsemaan vain yksi tarkastelun kohteeksi tässä tutkimuksessa. Kuoron taustatiedoissa kysytään mm. laulajien ikää ja lukumäärää, kuoron rekisteröitymistä, kuoron toiminnan tavoitteita ja toiminnan sisältöä. Seuraavassa osassa

tarkastellaan tarkemmin kuoron organisaatiota eli mahdollista taustaorganisaatiota, kuoron toimintaan liittyviä toimijoita, tiimityötä, rahoitusta sekä päätöksentekoa. Kaksi viimeistä osaa käsittelevät johtajan ja kuorolaisten rooleja kuorotoiminnassa. Vastaajia pyydetään tarkastelemaan kysytyjä asioita ensin johtajan näkökulmasta ja sitten kuorolaisten näkökulmasta.

Kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, jotka vuorottelevat keskenään tuoden näin vaihtelua kyselyyn vastaamiseen. Monivalintakysymyksissä on käytetty joko luokitteluun perustuvaa nominaaliasteikkoa tai viisiportaista likert-asteikkoa. Avoimet kysymykset pääasiassa täydentävät monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat tällöin vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä todella on mielessään (Hirsjärvi ym. 2003, 188). Pituutta kyselyllä on viisi sivua. Pysin pitämään kyselyn laajuuden melko suppeana, että kuoronjohtajat jaksaisivat täyttää kyselyn loppuun asti. Kysymysten määrä ja lomakkeen ulkoasu vaikuttavat palautusprosenttiin ja kyselyn onnistumiseen (Valli 2001, 32).

Kyselyn käytännön toteutukseen tiedustelin ensin apua Suomen Laulajain ja Soittajain Liitolta (SULASOL). Yhteistyö heidän kanssaan ei kuitenkaan sillä hetkellä onnistunut. Niinpä päätin aloittaa kyselyn toteuttamisen Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen koulutustapahtumassa, joka järjestettiin Jyväskylässä 19–20.2.2005. Tapahtumaan osallistui reilu 20 kuoronjohtajaa ympäri Suomea. Koulutusviikonloppu oli hyvä tilaisuus tavata kuoronjohtajia henkilökohtaisesti ja antaa heille kysely täytettäväksi. Kyselyn sai täyttää omalla ajalla ja palauttaa viikonlopun aikana palautuslaatikkoon. Koulutusviikonlopun ohjelma oli niin tiivis, että aikataulusta ei pystytty irrottamaan kaikille yhteistä aikaa kyselyn täyttämiseksi. Kysely jaettiin kahdellekymmenelle koulutusviikonloppuun osallistuneelle kuoronjohtajalle ja heistä 11 palautti kyselyn. Jouduin hylkäämään yhden vastauksen, sillä se koski nuorisokuoroa eikä näin ollen sovi omaan tutkimukseeni, joka käsittelee aikuiskuoroja. Näin ollen lopulliseksi palautusmääräksi jäi 10 kappaletta.

Koska kyselyitä palautui koulutusviikonlopun aikana vain kymmenkunta kappaletta, otin yhteyttä Suomen Kuoronjohtajayhdistykseen ja tiedustelin heiltä apua laajemman postikyselyn järjestämiselle. He olivat heti innokkaasti projektissa mukana ja siitä suuri kiitos heille! Kysely lähetettiin palautuskuorineen maaliskuussa 2005 muun postin ohessa kaikille yhdistykseen kuuluville kuoronjohtajille, joita on yhteensä 126 kappaletta. Jyväskylän koulu-

tustapahtumaan osallistuneille parillekymmenelle hengelle kysely tuli vastaan toisen kerran, mutta tämä ei mielestäni haitannut koska vain kymmenen henkilöä oli tapahtuman aikana vastannut kyselyyn. Nyt muille tuli vielä uusi tilaisuus täyttää kysely. Vastaamiseen oli annettu aikaa muutama viikko mutta vastauksia tipahteli postiluukusta vielä reilusti palautuspäivän jälkeenkin, mikä ei haitannut tutkimusta lainkaan, sillä aloitin kyselyiden tarkastelun vasta toukokuun lopulla. Kyselyiden karhuaminen ei onnistunut, sillä taloudellisesti ei ollut mahdollista toteuttaa uutta kyselyiden ja palautuskuorten postitusta eikä yhdistyksen jäsenillä ole aktiivisesti toimivaa sähköpostilistaa, jonne olisi voinut laittaa muistutusviestin kyselyn palauttamisesta. Tästä huolimatta kyselyitä palautui postitse 35 kappaletta. Postikyselyn palautusprosentti oli näin ollen 28 %. Kun postitse palautuneiden kyselyiden lukumäärään lisätään aikaisemmin koulutusviikonlopun aikana palautuneet kyselyt, nousee vastausmäärä 45 kappaaleeseen ja vastausprosentiksi tulee 36 %. Pystyin melko hyvin hyödyntämään myös esitetauksessa mukana olleet kyselyt, jolloin tarkasteltavien kyselyiden määrä kaiken kaikkiaan on 48 kappaletta.

Vastausprosenttia tarkasteltaessa on otettava huomioon ensinnäkin se, että kuoronjohtajayhdistykseen kuuluvien kuoronjohtajien joukossa on sellaisia henkilöitä, jotka johtavat pelkästään lapsi- tai nuorisokuoroja. Koska kysely koski aikuiskuoroja, eivät he näin ollen pystyneet vastaamaan kyselyyn. Näitä kuoronjohtajia ei käytännön syistä pystytty sulkemaan kokonaan postituksen ulkopuolelle, mutta kyselyn johdannossa oli selkeästi kerrottu kenelle kysely on tarkoitettu. Vastausprosenttia saattoi heikentää myös se, että jotkut kuoronjohtajat olivat ehkä työskennelleen oman kuoronsa kanssa vasta niin lyhyen aikaa, että eivät kokeneet itseään valmiiksi vastaamaan kyselyyn. Joukossa oli varmasti myös niitä, jotka eivät vain ehtineet tai muuten halunneet osallistua kyselyn täyttämiseen. Kyselyn ajoittuminen kevättalveen saattoi vaikuttaa vastausprosenttiin kuorojen mahdollisten kevätkiireiden vuoksi. Melko alhaisen vastausprosentin takia tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan kaikkia perusjoukon kuoroja. Tulokset antavat kuitenkin tärkeää suuntaa kuorojen organisaation ja työnjaon rakentumisen yleislinjasta.



### 5.3 Vastausten analysointi

Kyselyyn vastattiin vaihtelevalla tavalla. Monivalintakysymykset oli täytetty pääosin asiaankuuluvasti joitain huolimattomuusvirheitä lukuun ottamatta. Enemmän vaihtelua oli avoimiin kysymyksiin vastaamisessa. Toiset olivat vastanneet näihin kysymyksiin huolellisesti ja runsain sanoin. Toiset taas olivat sanoissaan huomattavasti niukempia. Mukana oli myös jokunen sellainen, jotka olivat jättäneet useimmat avoimet kysymykset täysin tyhjiksi, mikä oli tietysti erittäin harmittavaa. Avointen kysymysten luonne oli kuitenkin monivalintakysymyksiä täydentävä, joten tutkimuksen tulosten kannalta avointen kysymysten vastauksissa olevat puutteet eivät olleet merkittäviä. Pääosin kyselyyn vastaaminen oli sujunut kuitenkin hyvin ja olin tyytyväinen saamaani aineistoon. Näin ollen myös vastausten analysointi onnistui suuremmitta ongelmitta.

Siirsin kyselyiden tiedot tietokoneelle Excel-ohjelmaan. Monivalintakysymykset koodasin numeroin, jolloin niiden käsitteleminen tilastollisin keinoin oli mahdollista. Avoimet vastaukset kirjoitin ylös sanasta sanaan täydellisinä. Monivalintakysymysten analysoinnissa tutkin lähinnä vastausten jakaumia sekä lisäksi etsin joitain ryhmien välisiä riippuvuuksia korrelaation avulla. Kuviot piirsin Excel-ohjelmalla. Avoimissa vastauksissa poimin ensin ylös yleisiä vastauksissa esiintyviä asioita tai aihepiirejä. Sitten kävin vastaukset tarkemmin läpi ja tutkin, monessako vastauksessa viitattiin samaan asiaan tai aihepiiriin. Näin sain hahmoteltua kokonaisuuden yleisistä vastauslinjoista. Lisäksi poimin erikseen ylös joitain herkullisia ja kuvaavia vastauksia.

Vastausten jakaumien luokittelussa olen käyttänyt mahdollisimman selkeitä kokonaislukuja, jotta lukijan olisi helppo nopeasti ensisilmäyksellä ymmärtää luokkien kattamat alueet. Luokittelu ei ole kuitenkaan tällöin numeroiden päällekkäisyyksien vuoksi täysin yksiselitteinen. Seuraavassa esimerkki siitä, miten luokat tulee täsmällisesti ottaen tulkita:

alle 2 tarkoittaa  $x < 2$

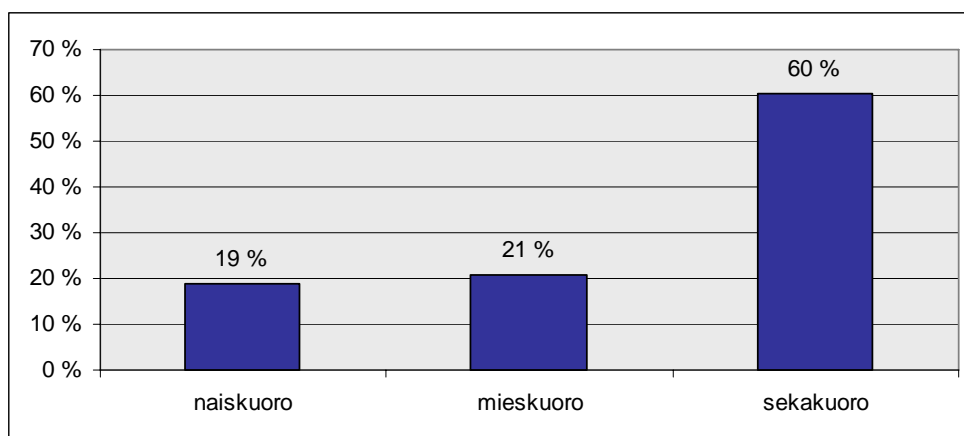
2–4 tarkoittaa  $2 \leq x < 4$

yli 4 tarkoittaa  $4 \leq x$

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

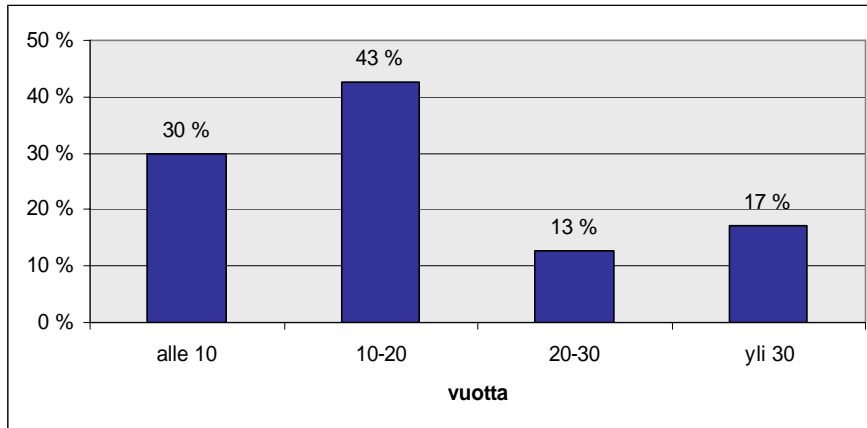
### 6.1 Kuoronjohtajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 48 kuoronjohtajaa, joista 21 (44 %) on naisia ja 27 (56 %) miehiä eli molemmat sukupuolet ovat hyvin edustettuina. Vastaajia pyydettiin kyselyssä ottamaan tarkastelun kohteeksi yksi johtamistaan aikuiskuoroista. Näistä kuoroista selvä enemmistö eli 29 (60 %) on sekakuoroja. Mieskuoroja on mukana 10 (21 %) ja naiskuoroja 9 (19 %).



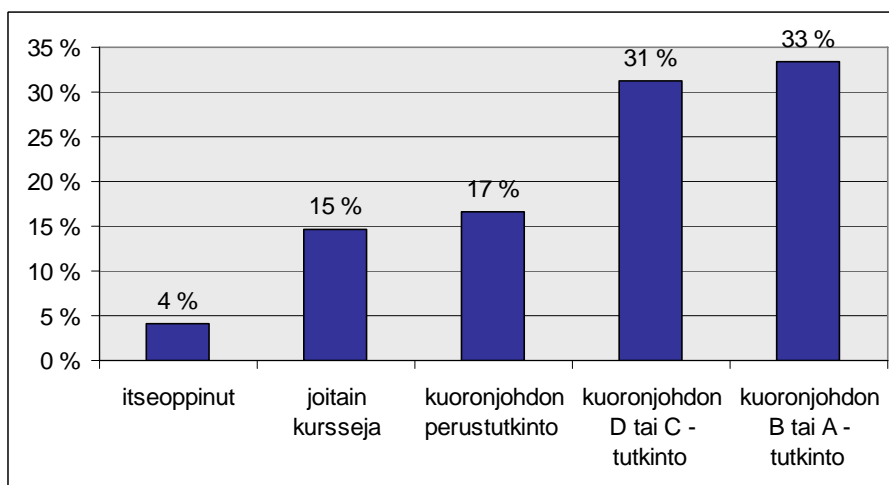
KUVIO 1. Kyselyssä tarkastelun kohteena olevat kuorot kuorotyyppin mukaan (n=48).

Suurin osa kuoronjohtajista (68 %, n=47) on johtanut kyselyssä tarkastelun kohteena olevaa kuoroa alle 10 vuotta. 15 % on johtanut kuoroaan 10–20 vuotta ja 11 % 20–30 vuotta. Mukana on myös muutama kuoronjohtaja, jotka ovat puuhailleet saman kuoron kanssa peräti yli 30 vuotta. Keskiarvo saman kuoron johtamiselle on 8,9 vuotta. Kaiken kaikkiaan kuoronjohtajat ovat kuitenkin toimineet kuoronjohtajina selvästi kauemmin, kuten kuviosta 2 nähdään. Kuoronjohtovuosien keskiarvo nousee kokonaisuutena 14,6 vuoteen. Vastaajista lähes puolet on toiminut eri kuoroissa kuoronjohtajana 10–20 vuotta, loput enemmän tai vähemmän. Yli 30 vuoden kuoronjohtokokemustakin on jo joka kuudennella vastaajalla. Kuoronjohtajien kokemus ja näkemys kuorojen toiminnasta yleisellä tasolla pohjautuu siis vankalle kokemukselle.



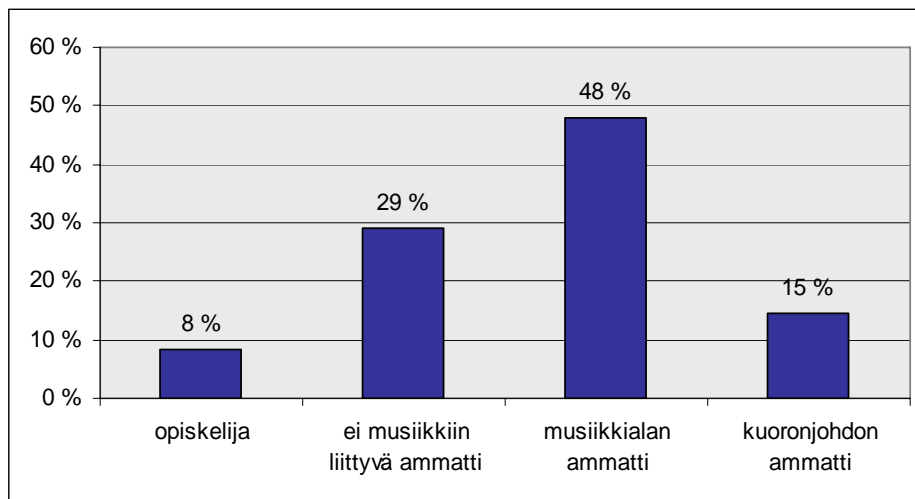
KUVIO 2. Kuoronjohtajien toimiminen kuoronjohtajana kaiken kaikkiaan (n=48).

Kuoronjohtajien koulutusta kysyttiin avoimella kysymyksellä. Luokittelin vastaukset kuvioon 3 kuoronjohdon tutkintojen portaiden mukaan (ks. Turunen 2005, 8). Joidenkin vastausten tulkinta oli hieman vaikeaa vastausten puutteellisen informaation vuoksi. Näin ollen tämän kysymyksen tulokset ovat lähinnä suuntaa-antavia. Selvästi käy kuitenkin ilmi, että vastaajat ovat kuoronjohdossa hyvin pitkälle kouluttautuneita. Suurin osa on suorittanut kuoronjohdosta jonkin tutkinnon tai ainakin joitain kursseja ja vain muutama on täysin itseoppinut. Kolmasosa vastaajista on suorittanut jopa kuoronjohdon A- tai B-tutkinnon, jotka ovat lähinnä kuoronjohtoa pääaineena opiskelevien tutkintoja. Tähän saattaa olla selityksenä se, että kysely tehtiin kuoronjohtajayhdistyksen jäsenille, jotka ovat oletettavasti aktiivisia ja kouluttautuneita kuoronjohtajia. Suomessa toimii kuitenkin varmasti myös paljon sellaisia kuoronjohtajia, jotka eivät kuulu kuoronjohtajayhdistykseen ja joiden kuoronjohdon koulutus saattaa olla vähäisempää. Heitä ei tämän kyselyn puitteissa pystytty kuitenkaan tavoittamaan.



KUVIO 3. Kuoronjohtajien kuoronjohdon koulutus (n=48).

Kuoronjohtajista valtaosa työskentelee musiikkialan tai erityisesti juuri kuoronjohdon ammatissa. Musiikkialan ammasteista selvästi yleisimpiä olivat kanttori ja musiikinopettaja. Kuoronjohdon ammatit tarkoittivat yleensä kuoronjohtajaa tai kuoronjohdon lehtoria. Ei musiikkiin liittyvistä ammasteista yleisin oli luokanopettaja, muuten ammatteja löytyi laidasta laitaan eri aloilta. Muutama vastaajista on vielä opiskelijoita.

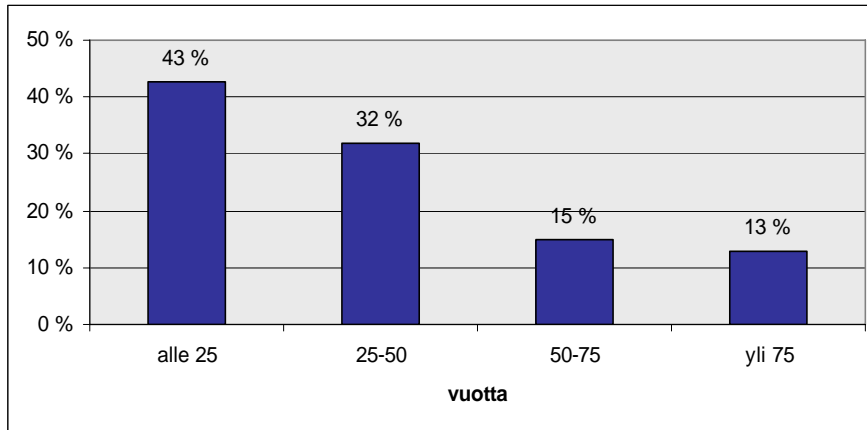


KUVIO 4. Kuoronjohtajien ammatit (n=48).

## 6.2 Kuorojen taustatiedot

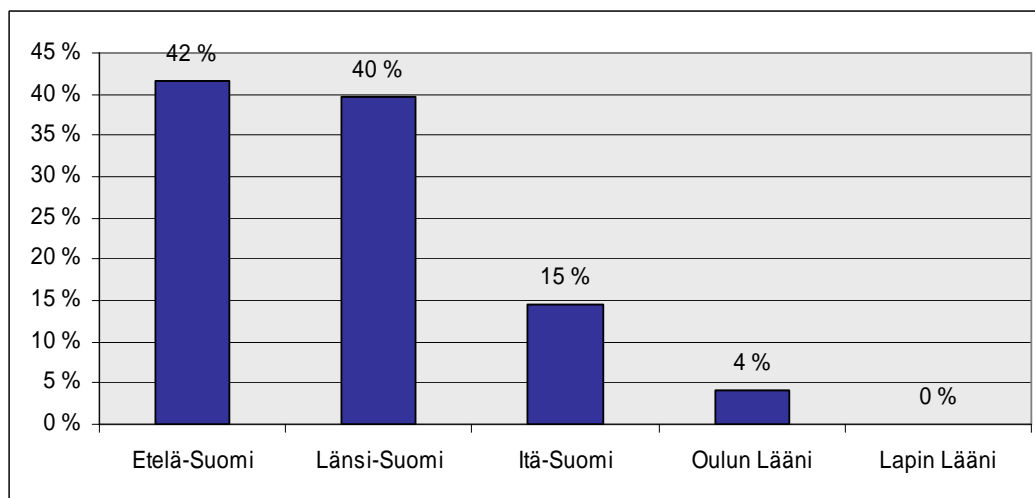
### 6.2.1 Perustiedot

Kuviosta 5 nähdään, että vajaa puolet kyselyyn vastanneista kuoroista on ollut toiminnassa alle 25 vuotta. Tästä joukosta kuitenkin vain muutama on toiminut alle 5 vuotta. Yli 25 vuotta toimineiden kuorojen määrä vähenee melko tasaisesti toiminta-ajan kasvaessa. Pitkäikäisin kuoro on ollut toiminnassa peräti 122 vuotta. Keskimäärin kuorot ovat olleet toiminnassa 36,4 vuotta. Tämän perusteella kuorot sopivat hyvin tutkimukseen, sillä niiden toimintamallit ovat oletettavasti näin pitkässä toiminta-ajassa ehtineet melko hyvin vakiintua.



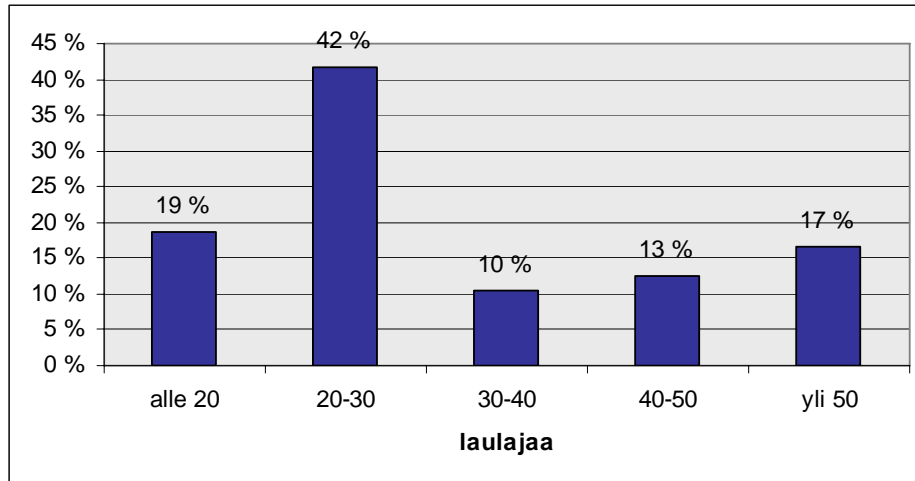
KUVIO 5. Kuinka kauan kuorot ovat olleet toiminnassa (n=48).

Kyselyssä mukana olevat kuorot sijaitsivat suurimmaksi osaksi joko Etelä-Suomessa tai Länsi-Suomessa. Itä-Suomi ja Oulun lääni jäivät selvästi vähemmälle edustukselle. Lapin läänistä ei ole mukana yhtään kuoroa. Selityksenä voi olla, että isoimmat kaupungit sijaitsivat kyseisillä alueilla. Luonnollisesti asukasluvun pienuus vaikuttaa myös musiikin ammattilaisten ja harrastajien määrään. 33 % kyselyyn osallistuneista kuoroista toimii yli 100 000 asukkaan paikkakunnalla, joita edustivat vastauksissa lähinnä pääkaupunkiseutu, Tampere ja Turku. 17 % kuoroista toimii 50 000–100 000 asukkaan paikkakunnalla (mm. Jyväskylä ja Kuopio) ja 33 % 10 000–50 000 asukkaan paikkakunnalla. Alle 10 000 asukkaan paikkakunnalla toimivia kuoroja on mukana 17 %. Pohjois-Suomen vähäinen osuus vastanneiden keskuudessa voi johtua myös siitä, että Kuoronjohtajayhdistyksen toiminta painottuu eteläiseen Suomeen ja näin ollen myös vastaajien sijainti painottuu kyseiselle alueelle.



KUVIO 6. Kuorojen sijainti suomessa (n=48).

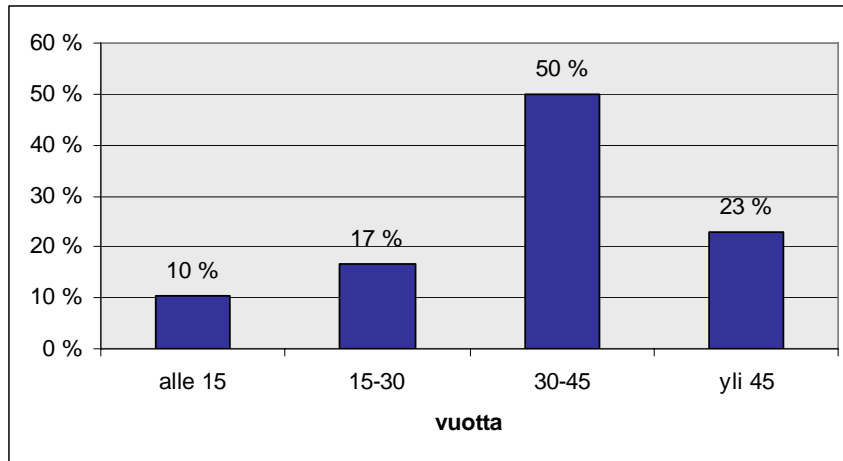
Laulajien lukumäärän perusteella 20–30 laulajan kuorot nousevat selkeästi suurimmaksi ryhmäksi vastanneiden keskuudessa. Muuten laulajien lukumäärä jakaantuu eri kuoroissa melko tasaisesti eri suuruusluokkiin. Kyselyssä on näin ollen yhtälailla mukana sekä alle 20 laulajan kuoroja että yli 50 laulajan kuoroja.



KUVIO 7. Laulajien lukumäärä kuoroissa (n=48).

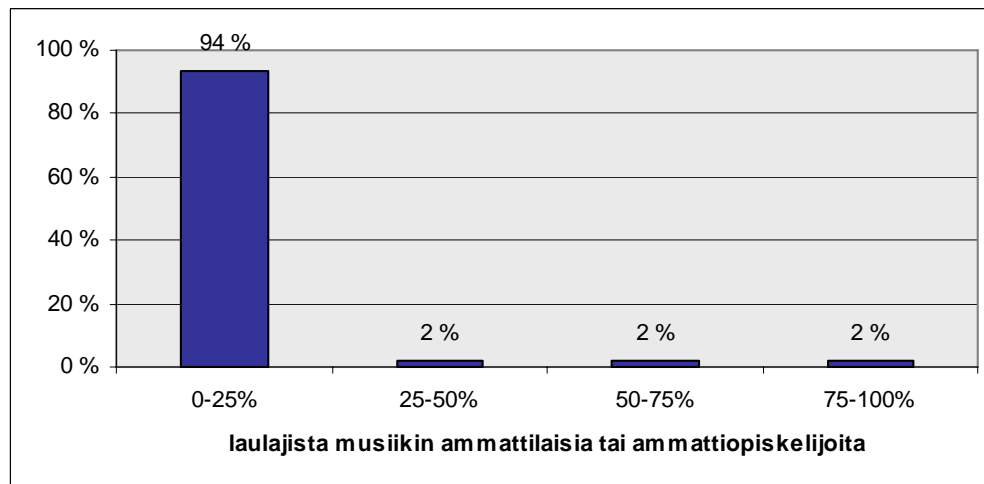
Laulajien ikää koskevassa kysymyksessä (nro 11) annettuihin luokkavaihtoehtoihin oli lipsahnut virhe. Koulutapahtumassa kyselyn täyttäneet kuoronjohtajat vastasivat kysymykseen vielä oikealla luokkajaolla. Tämän jälkeen tein kyselyn ulkoasuun joitain muutoksia ennen laajempaa postitusta ja samalla luokkajakoon lipsahti kirjoitusvirhe. Näin ollen jouduin tulkitsemaan postikyselyn vastauksia tämän kysymyksen osalta hieman soveltaen. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että kuoroissa on laulajia melko tasaisesti kaikista ikäluokista. Mukana on sekä lähinnä alle 30 vuotiaista laulajista koostuvia kuoroja, yli 50 vuotiaista laulajista koostuvia kuoroja että kaikkea tältä väliltä.

Kuvion 8 mukaan vanhimman ja nuorimman kuorolaisen välinen ikäjakauma on puolessa kuoroista 30–45 vuotta. Yli 45 vuoden ikäjakaumaakin on vielä neljänneksessä kuoroista. Pienempiä ikäjakaumia on selvästi vähemmän. Kuoroharrastus näyttää siis kokoavan yhteen hyvin eri-ikäisiä ihmisiä. Nuorimman laulajan ikä vaihtelee kuoroissa 15 ja 55 vuoden välillä ja vanhimman laulajan ikä vaihtelee 25 ja 80 vuoden välillä.



KUVIO 8. Kuorolaisten ikäjakauma kuoroissa (n=48).

Lähes kaikissa kuoroissa laulajista alle 25 % on musiikin ammattilaisia tai musiikin ammattiopiskelijoita. Vain muutamassa kuorossa musiikin ammattilaisia on mukana tätä enemmän. Tämä kuvaa ehkä jollain tavalla kuorotoiminnan yleisestä harrastuksenomaisuutta Suomessa.



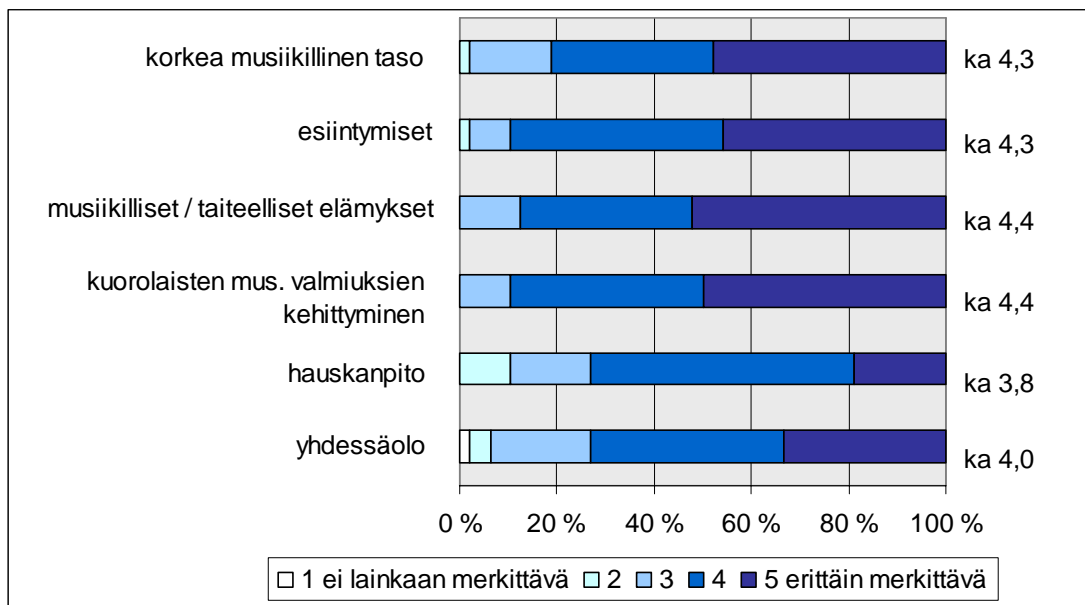
KUVIO 9. Musiikin ammattilaisten tai ammattiopiskelijoiden prosenttiosuus kuorolaisista (n=48).

### 6.2.2 Toiminnan tavoitteet

Avoimesta kuorotoiminnan tavoitteita koskevasta kysymyksestä nousee voimakkaimmin esiin tietynlaisten konserttien ja esiintymisten toteuttaminen (esiintyy 50 % vastauksista, n=46). Esiintymiset voivat olla esimerkiksi toistuvia vuosittaisia tapahtumia, tilauskeikkoja tai yhteistyötä orkestereiden kanssa ja konserteissa voidaan pyrkiä toteuttamaan tiettyä sisältöä tai

kokonaisuutta. Toiminnan tavoitteena on usein myös yleisesti ottaen tietyn tason ja laadun saavuttaminen (41 %). Toiminnan päämäärässä korostuvat tällöin mm. kunnianhimo, tavoitteellisuus ja korkeatasoinen musiikki. Kehittyminen kuorona tai laulajina yleensä on monen kuoron tavoitteena (33 %). Tämä tarkoittaa mm. äänenkäytön kehittämistä ja kuoron musiikillista kehittämistä. Ohjelmiston suhteen on myös tiettyjä tavoitteita (28 %): Ohjelmiston toivotaan olevan mielekästä ja monipuolista tai sitten tietyn tyylistä, kuten perinteistä mieskuoromusiikkia tai uutta / vanhaa kuoromusiikkia. Muita vastauksissa yleisesti ilmeneviä toiminnan tavoitteita ovat mm. yhdessäolo (24 %), kuoroperinteen vaaliminen (22 %) ja laulamisen ilo (20 %).

Monivalintakysymyksessä eri toiminta-alueiden merkittävyyksissä ei ole suuria eroja. Astetikolla 1–5 toiminta-alueiden vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 3,8–4,4. Ainoastaan hauskanpidon ja yhdessäolon merkittävyys koettiin keskimäärin hieman vähäisemmäksi muihin alueisiin verrattuna, mikä näkyy kuviossa 10. Monivalintakysymys tukee tässä suhteessa avoimen kysymyksen vastausten linjaa. Muu-vastausvaihtoehtoon oli lisätty mm. seuraavia asioita: matkailu, sitoutuminen, hengellinen yhteys ja profiloituminen paikallisena merkittävänä musiikkivaikuttajana. Hauskanpidolla ja yhdessäololla on melko voimakas samansuuntainen korrelaatio ( $r=0,64$   $p<0,001$ ). Samoin kuorolaisten musiikillisten valmiuksien kehittämisellä ja musiikillisten / taiteellisten elämysten kokemisella on melko voimakas samansuuntainen korrelaatio ( $r=0,56$   $p<0,001$ ).



KUVIO 10. Eri toiminta-alueiden merkittävyys kuorojen toiminnassa (n=48).



### **6.2.3 Kuorotoiminnan sisältö**

Valtaosa kuoroista (90 %, n=48) harjoittelee kerran viikossa. Vain pieni osa kuoroista harjoittelee kaksi kertaa viikossa (4 %) tai vähemmän kuin kerran viikossa (6 %). Yleisimmin harjoitukset kestävät kerrallaan 2–2,5 tuntia (44 %) tai 3 tuntia (46 %). Vain muutamat kuorot harjoittelevat kerralla alle 2 tuntia (8 %). Keskimäärin harjoitukset kestävät 2,6 tuntia.

Tyypillisesti kuoroilla on muutama oma konsertti ja sen lisäksi useampi pienempi esiintymistilaisuus esimerkiksi jumalanpalveluksissa ja juhlatilaisuuksissa. Esiintymisten kokonaismäärä vuodessa vaihtelee muutamasta esiintymisestä useaan kymmeneen esiintymiseen. Muutaman kuoron toimintaan kuuluvat myös pienyhtyeet, joille saattaa kertyä todella paljon esiintymisiä vuoden aikana. Esiin nousevat myös yhteiskonsertit muiden kuorojen kanssa, hyväntekeväisyyskeikat esim. vanhainkodeissa ja sairaaloissa sekä isommat projektit esim. orkestereiden kanssa.

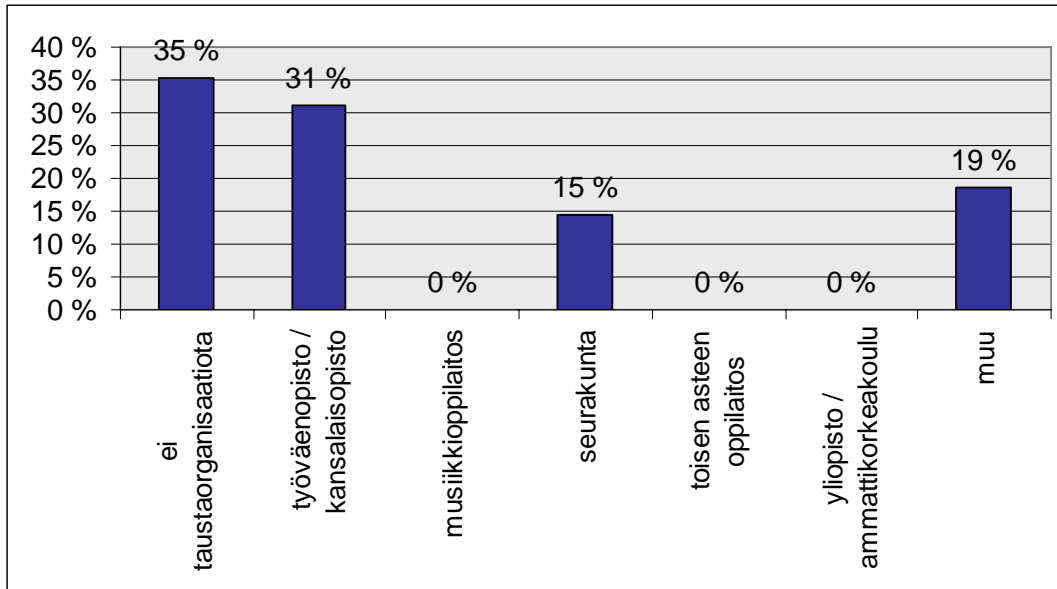
Muusta kuorotoiminnasta selkeimmin korostuvat erilaiset matkat (esiintyy 100 % vastauksessa, n=48), leirit (81 %) ja illanvietot (65 %). Vastauksiin saattoi vaikuttaa, että kysymykseen oli annettu esimerkeiksi juuri nämä kyseiset asiat. Leirit tarkoittavat erilaisia harjoitusleirejä, koulutuksia tai kursseja. Matkat taas ovat ulkomaanmatkoja, konserttimatkoja, viihdematkoja (esim. teatteri, risteily, kylpylä, bumtsibum) tai osallistumista kilpailuihin tai tapahtumiin (esim. festivaalit ja kuoroliiton tapahtumat). Illanviettoihin kuuluu mm. saunailtoja, kauden aloittajaisia ja päättäjäisiä, karonkkia, pikkujouluja ja ravintolaillanviettoja. Muista kuorotoimintaan kuuluvista asioista mainittiin kuoroyhteistyö esim. ystävyyskuorojen kanssa (13 %), levytykset (8 %), vuosijuhlat (6 %) ja talkootoiminta (4 %).

## **6.3 Organisaatio**

### **6.3.1 Taustaorganisaatio**

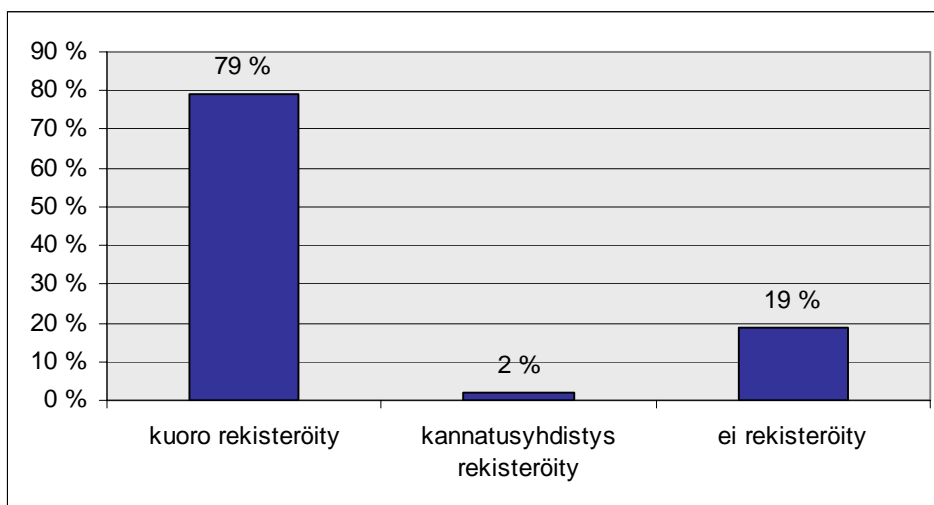
Yleisimmin kuorot eivät kuulu lainkaan taustaorganisaatioon tai sitten toimivat työväenopiston tai kansalaisopiston sisällä. Seuraavaksi yleisin taustaorganisaatio on seurakunta. Yksi-

kään kuoro ei toimi suoraan musiikkioppilaitoksen, toisen asteen oppilaitoksen, yliopiston tai ammattikorkeakoulun alla. Sen sijaan muutaman kuoron taustalla on yhteistoiminnallisesti useampia tahoja, joiden mukana on näitä edellä mainittuja oppilaitoksia. Muita mainittuja taustaorganisaatioita olivat mm. yhdistykset, nuorisoseurat ja työpaikat.



KUVIO 11. Kuorojen taustaorganisaatiot (n=48).

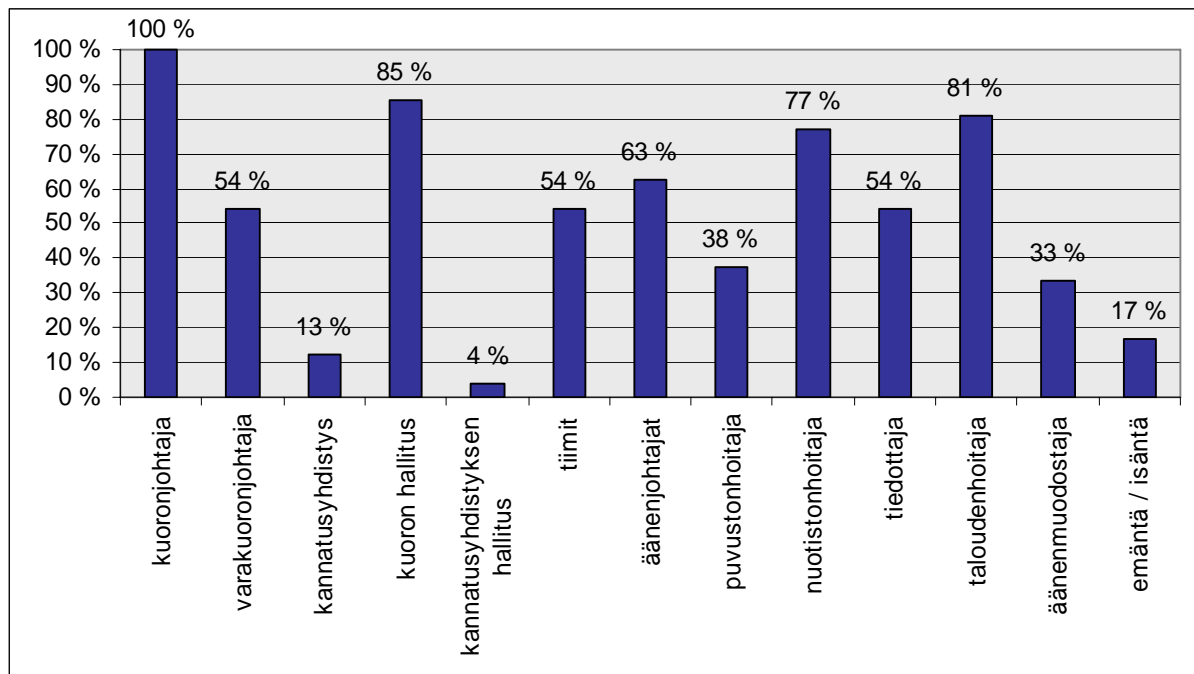
Kuorojen rekisteröitymisen aste on melko suuri, mikä näkyy kuviossa 12. Valtaosa kuoroista toimii nimittäin rekisteröitynä yhdistyksenä. Jossain kuorossa kuoron kannatusyhdistys on rekisteröity. Viidesosa kuoroista ei ole lainkaan rekisteröity.



KUVIO 12. Kuorojen rekisteröityminen (n=48).

Vaikka suurin kuoroista on rekisteröity, vain alle puolet kuoroista (42 %, n=48) kuuluu Suomen Laulajain ja Soittajain Liittoon (SULASOL). Valitettavasti kuulumista muihin kuoroliittoihin ei huomattu erikseen kyselyssä kysyä. Muutama vastaaja (10 %) oli kuitenkin lisännyt erillisenä kommenttina kuuluvansa johonkin muuhun kuoroliittoon, joita edustivat Finlands Svenska sång- och musikförbund, Viihdekuoroliitto sekä Suomen kirkkomusiikkiliitto. Lähes puolet vastaajista (48 %) ilmoitti, ettei kuoro kuulu SULASOLiin. Näiden joukossa saattaa kuitenkin olla johonkin muuhun kuoroliittoon kuuluvia kuoroja.

### 6.3.2 Vastuuhenkilöt ja työryhmät



KUVIO 13. Kuorojen toimintaan liittyvät toimijat (n=48).

Kaikissa kuoroissa on luonnollisesti kuoronjohtaja. Varakuoronjohtaja on nimetty noin puoleen kuoroista. Kuoron hallitus toimii 85 % kuoroista ja kannatusyhdistys 13 % kuoroista. Yksittäisistä vastuuhenkilöistä taloudenhoitaja ja nuotistonhoitaja ovat yleisimpiä. Myös äänenjohtajat ja tiedottaja löytyvät yli puolesta kuoroista. Muu-vastausvaihtoehdossa yleisimmäksi nousi kuoron emäntä tai isäntä, joka löytyy 17 % kuoroista. Muita mainittuja toimijoita ovat mm. intendentti ja arkistonhoitaja.

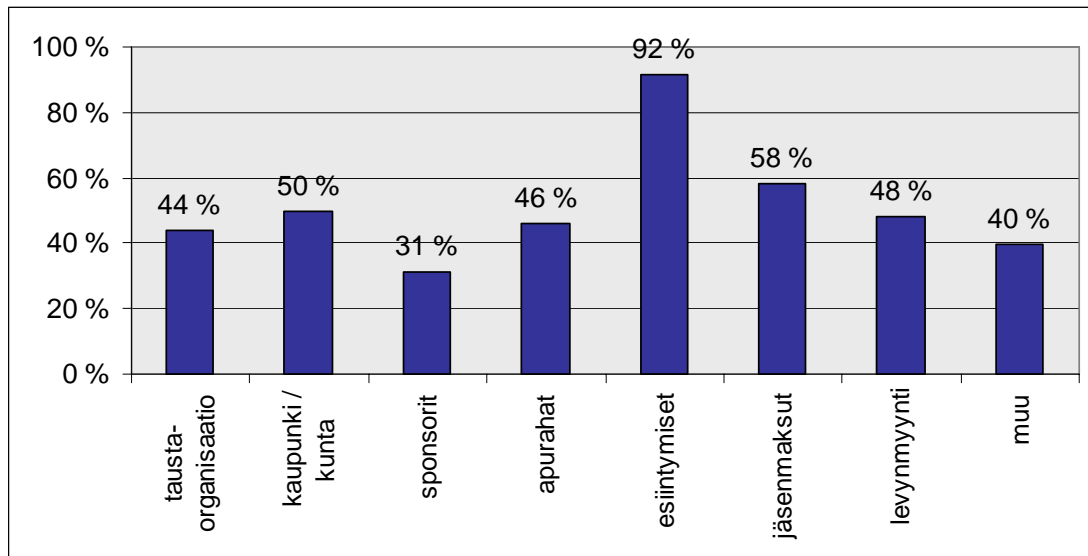
Tiimityötä koskeva avoin kysymys oli koettu ilmeisesti vaikeaksi, koska 5 vastaajaa oli jättänyt kysymyksen täysin tyhjäksi. 4 vastaajaa ilmoitti, ettei heidän kuorossaan tehdä lainkaan tiimityötä. Toisaalta muutama vastaaja kertoi, että kaikki kuorossa tehdään tiimityönä. Edellisen kysymyksen mukaan 46 % kuoroista ei toimi tiimejä. Ilmeisesti tiimityö ymmärrettiinkin käsitteenä suppeaksi ja kaukaiseksi kuoromaailmasta, vaikka olin lyhyesti selittänyt sen voivan tarkoittaa yleisesti pienryhmätyöskentelyä esim. jonkin vastualueen tai projektin ympärillä. Käsitteenmäärittely jäi kuitenkin vastaajille liian huteraksi ja olisikin ollut parempi käyttää tiimityön sijaan jotain muuta termiä. Vastaajat puhuivat itse yleisesti mm. työryhmistä, toimikunnista, lautakunnista ja komiteoista. Käytän yleisenä käsitteenä vastauksia kuvatessani ryhmä-sanaa, joka kattaa kaikki nämä vastaajien mainitsemat toimijat. Poimin tähän kysymykseen tarvittaessa täydentäviä tietoja muista vastauksista.

Yleisin vastauksissa esiintyvä pienryhmätoiminnan muoto on musiikkiryhmä (esiintyy 37 % vastauksista, n=43), jonka tehtävänä on osallistua mm. uusien laulajien valintaan sekä musiikkilisen toiminnan ja ohjelmiston suunnitteluun. Matkaryhmiä (28 %), projektiryhmiä (26 %) ja pienyhtyeitä (30 %) esiintyy myös melko paljon. Erilaisia ryhmiä toimii lisäksi levyjen (14 %), konserttien (12 %) ja tiedotuksen (12 %) ympärillä. Huviryhmän (12 %) toiminta tähtää vastauksissa mm. virkistykseen, huviin ja iltaohjelman järjestelyyn. Muita ryhmiä ovat esim. lehtiryhmä (9 %), talousryhmä (7 %) ja juhларыhmä (7 %). Vastauksissa on lisäksi kirjava joukko yksittäisiä mitä erikoisimman nimisiä ryhmiä kuten visiotyöryhmä, historiatyöryhmä, rappioryhmä ja teemaryhmä.

### 6.3.3 Rahoitus

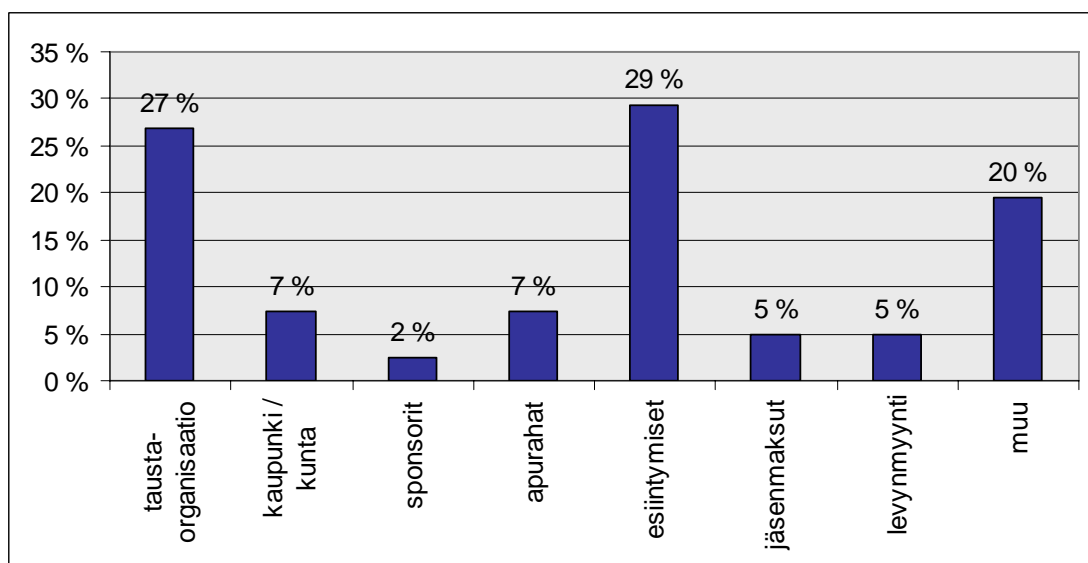
Toiminnan rahoitusta kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa vastaajat saivat ensin rastittaa kaikki omaan kuoroonsa sopivat rahoituslähteet. Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin erikseen kaikkein tärkeintä tulonlähdetä. Kuusi vastaajaa oli kuitenkin jättänyt tämän lisäkysymyksen tyhjäksi, ilmeisesti kysymys oli jäänyt heiltä huomaamatta. Kaikkia kuoron rahoituslähteitä tarkasteltaessa kuviossa 14 lähes kaikki kuorot saavat toiminnalleen rahoitusta esiintymisistä. Seuraavaksi yleisin rahoitusmuoto on jäsenmaksut. Kaupunki tai kunta, levynmyynti, apurahat ja taustaorganisaatio ovat rahoittamassa noin joka toisen kuoron toimintaa. Sponsorit

jäävät jonkin verran näitä vähemmälle. 40 % kuoroista hyödyntää myös jotain muita rahoituslähteitä, joita olivat mm. arpajaiset ja myyjäiset, oman lehden myynti ja talkootoiminta.



KUVIO 14. Kuorojen toiminnan rahoituslähteet (n=48).

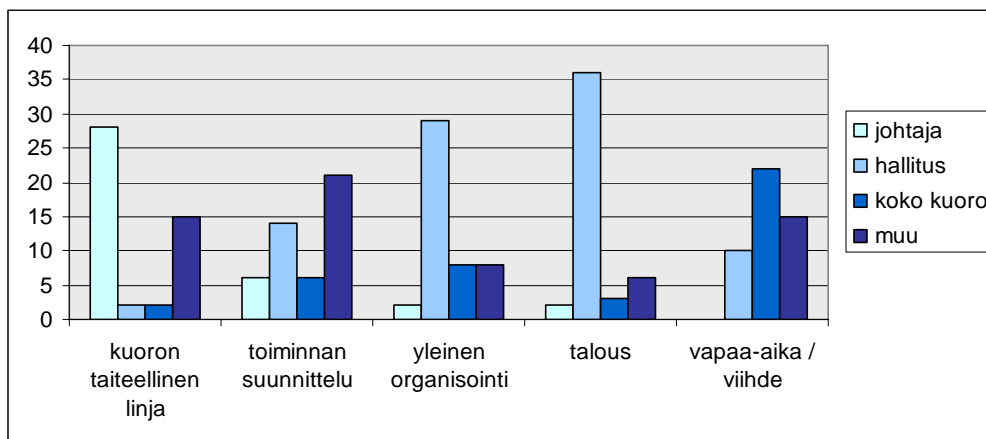
Kuorojen tärkeimpänä tulonlähteenä on selvästi yleisimmin joko esiintymiset tai taustaorganisaation antama rahoitus. Joillekin kuoroille kaupungin tai kunnan, apurahojen, jäsenmaksujen tai levynmyynnin tarjoama rahoitus on tärkeintä. Muutamalla kuorolla tärkeimmät tulonlähteet tulevat monesta eri paikasta. Myös talkootoiminta ja lehden myynti ovat tärkeimpiä tulonlähteitä joillekin kuoroille.



KUVIO 15. Kuorojen tärkein tulonlähde (n=42).

### 6.3.4 Päätöksenteko

Kuorojen päätöksentekoa kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa oli tarkoitus rastittaa yksi vaihtoehto joka kysymykseen. Monet vastaajat olivat kuitenkin rastittaneet useamman vaihtoehdon. Tämä kertoo siitä, että päätöksenteko kuoroissa jakaantuu yleisesti useammalle eri taholle eikä ole aina selkeästi hahmotettavissa kuka on todellisessa vastuussa päätöksenteosta eri osa-alueilla. Kuvioon 16 olen hahmotellut päätöksenteon suuntaa-antavaa jakautumista johtajan, hallituksen, koko kuoron ja muu-vaihtoehdon välille eri päätöksenteon osa-alueilla. Muu-vaihtoehtoon olen sisällyttänyt sekä yksittäiset poikkeavat vastaukset että useamman vaihtoehdon samanaikaisesti sisältävät vastaukset.

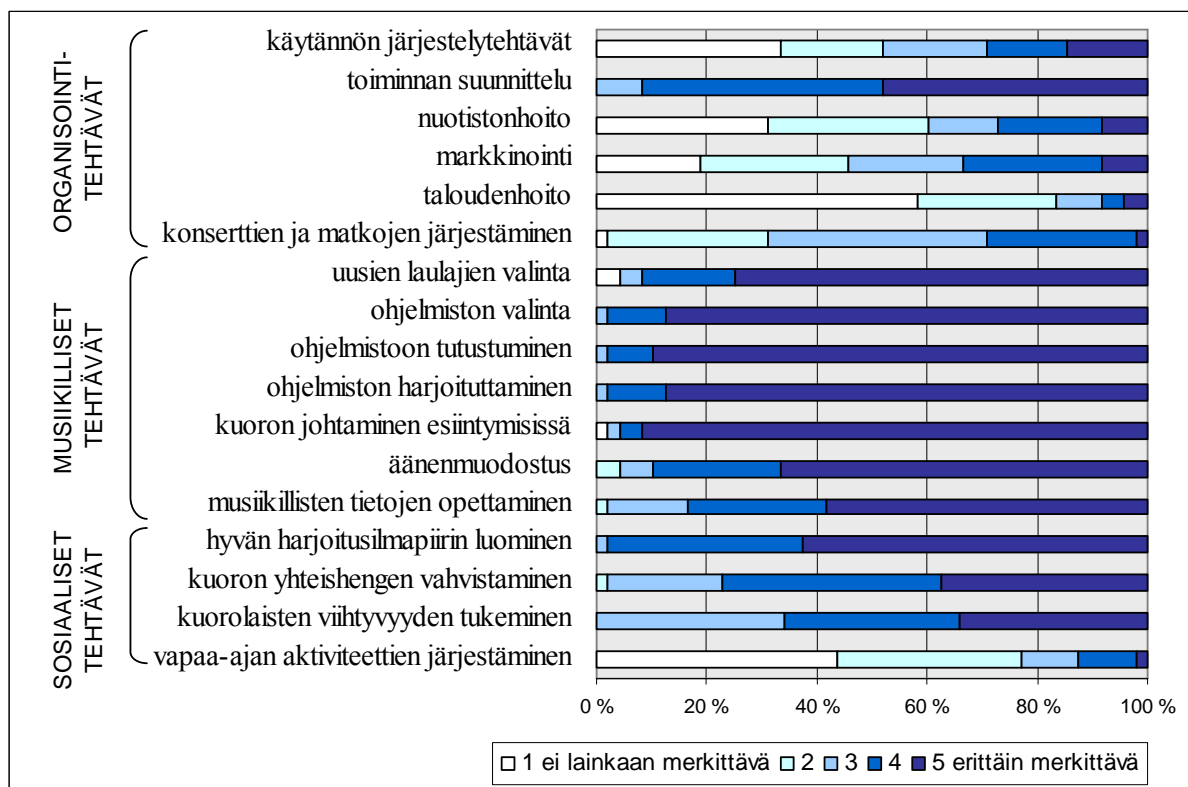


KUVIO 16. Päätöksenteon jakautuminen kuoroissa eri alueilla (n=47).

Kuoron taiteellista linjaa koskeissa asioissa päätöksenteosta vastaa pääasiassa kuoronjohtaja. Yleisenä vaihtoehtona on myös että kuoronjohtaja tekee taiteellista linjaa koskevia päätöksiä yhdessä joko hallituksen tai erityisen musiikkilautakunnan kanssa. Toiminnan suunnittelussa joko hallitus yksin tai yhdessä kuoronjohtajan kanssa on usein päätöksentekijänä. Toiminnan suunnittelusta voi joissain kuoroissa päättää myös yksin kuoronjohtaja tai sitten koko kuoro. Yleinen organisointi painottuu selkeästi hallituksen vastuulle. Myös koko kuoro voi olla yleisen organisoinnin päätöksentekijänä joko yksin tai yhdessä hallituksen kanssa. Kaikkein selkeimmin hallituksen harteilla on kuorojen talousasioista päättäminen. Mukana tällä alueella voi olla myös kuoron intendentti tai taloudenhoitaja. Vapaa-aikaa ja viihdettä koskevilla asioilla koko kuoro on usein päätöksentekijänä. Kuoronjohtaja ei ole yksistään koskaan vastuussa tästä alueesta. Erilaiset huviryhmät tai kuoron isäntä / emäntä voivat myös olla vapaaajan asioiden päätöksenteossa tärkeässä roolissa.

## 6.4 Johtajan rooli

Johtajan roolia ja tehtäviä kuorotoiminnassa kysyttiin ensin avoimella kysymyksellä. Tämän jälkeen oli vuorossa tarkempi monivalintakysymys kuoronjohtajan roolin merkittävyydestä eri tehtävien hoidossa. Olen järjestänyt nämä tehtävät kuvioon 17 selkeämpään järjestykseen kuin alkuperäisessä kyselyssä. Vastaajat saivat vielä erikseen kertoa, mikä on heidän mielestään kuoronjohtajan tärkein tehtävä kuorotoiminnassa. Kysymys oli ehkä jossain määrin toistoa osion ensimmäiselle avoimelle kysymykselle ja osa viittasikin siinä suoraan ensimmäisen kysymyksen vastaukseensa. Toisaalta osa vastaajista kuvasi antoisan ytimekkäästi tärkeimmäksi kokemaansa tehtävää.



KUVIO 17. Kuoronjohtajan roolin merkittävyys eri tehtävien hoidossa (n=48).

Monivalintakysymyksessä kuoronjohtajan rooli on merkittävimmillään musiikillisten tehtävien hoidossa: uusien laulajien valinnassa, ohjelmiston valinnassa ja siihen tutustumisessa, harjoittamisessa, kuoron johtamisessa esiintymisissä sekä äänenmuodostuksen ja musiikillisten asioiden opettamisessa. Toiminnan suunnittelussa kuoronjohtajan rooli on melko tärkeä, mutta muita organisointitehtäviä kuoronjohtajat eivät koe tehtävässään juurikaan merkittäväksi.

täviksi. Erityisesti taloudenhoito koetaan merkityksettömäksi. Sosiaalisissa tehtävissä kuoronjohtajan rooli on keskimäärin melko merkittävä. Poikkeuksen tekee vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen, jonka kuoronjohtajat kokevat selvästi vähemmän merkittäväksi omassa roolissaan.

Korrelaatiot eri tehtävien välillä (liite 2) kertovat, että eri organisointitehtävillä on keskenään keskimäärin melko voimakas samansuuntainen yhteisvaihtelu. Eli mitä merkittävämpänä tehtävänä itselleen kuoronjohtaja kokee esim. käytännön järjestelytehtävät, sitä merkittävämpänä hän kokee myös nuotistonhoidon, taloudenhoidon, markkinoinnin sekä matkojen ja konserttien järjestämisen. Toiminnan suunnittelu ei ole tässä yhteisvaihtelussa mukana. Myös sosiaalisilla tehtävillä on vastaava keskimäärin melko voimakas samansuuntainen yhteisvaihtelu. Hyvän harjoitusilmapiirin luominen, yhteishengen vahvistaminen ja kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen liittyvät näin ollen kiinteästi toisiinsa.

Kuoronjohtajan rooleja ja tehtäviä koskevan avoimen kysymyksen vastauksista hahmottui joukko musiikillisia tehtäviä, sosiaalisia tehtäviä, organisointitehtäviä sekä näiden lisäksi joukko yleiseen johtajuuteen liittyviä tehtäviä. Johtajan rooli painottuu vastauksissa selkeästi musiikillisiin tehtäviin, jotka olivat pääpiirteissään samoja kuin monivalintakysymyksessä olevat musiikilliset tehtävät: ohjelmiston valinta (esiintyy 47 % vastauksista, n=47), harjoitusten vetäminen (45 %), kuoron johtaminen esiintymisissä (34 %), kuoron musiikillinen kehittäminen (19 %) ja äänenmuodostus (19 %). Näiden lisäksi uutena asiana nousee vahvasti esiin taiteellinen johtajuus ja taiteellisen linjan löytäminen (43 %). Seuraavissa vastauksissa heijastuu juuri tämä taiteellinen johtajuus sekä kuoron musiikillinen kehittäminen ja innostaminen:

"Olla taiteellinen ja musiikillinen johtaja, joka vie kuoron musiikillista tasoa eteenpäin - - " (Nro 6, nainen, sekakuoro)

"Saada laulu 'lento', muotoilla kappaleet kokonaisuuksiksi, tehdä lauluista taideteoksia" (Nro 2, nainen, naiskuoro)

Organisointitehtävistä korostuu vahvimmin toiminnan suunnittelu (26 %) ja tavoitteiden asettaminen (11 %). Uusien laulajien hankkiminen ja valinta (9 %) sekä tehtävien jakaminen kuorossa (6 %) esiintyy muutamassa vastauksessa. Eräs vastaaja kiteytti hyvin kaikki yleiset organisointitehtävät:



"Taiteellisen johtajan tehtävien lisäksi toiminnanjohtajan tehtävät - -" (Nro 39, mies, sekakuoro)

Vastauksissa kerrotaan myös kuoronjohtajan yleisestä johtajuudesta ja keskushahmona olemisesta (11 %) sekä vastuun kantamisesta (4 %). Eräs vastaaja kuvaa kuoronjohtajan roolia lyhyesti näin:

"katalyytti, keskushahmo, sisäisen kulttuurin ohjaaja" (Nro 42, mies, sekakuoro)

Sosiaaliset tehtävät näkyivät vastauksissa myös jonkin verran, tosin selvästi vähemmän kuin musiikilliset tehtävät ja organisointitehtävät. Innostajan ja motivoijan rooli koetaan tärkeäksi (15 %), samoin hyvästä ilmapiiristä ja yhteishengestä huolehtiminen (11 %). Myös kuuntelijan rooli (4 %) kuuluu parin vastaajan mielestä kuoronjohtajalle eikä unohtaa sovi kurinpitokaan (4 %).

"- - myös henkinen valmennus ja yhteishengen nostatus" (Nro 19, nainen, sekakuoro)

"auktoriteettiasema (toisinaan olo on kuin lastenkaitsijalla) - -" (Nro 30, nainen, sekakuoro)

Kuoronjohtajan rooli voidaan ymmärtää myös varsinaiseksi monitaituruudeksi kuten seuraavassa vastauksessa käy ilmi:

"Toiveena että saisi keskittyä ainoastaan musiikin tekemiseen, mutta käytännössä johtaja tekee kaikkea mitä kuoron toiminnassa eteen tulee. Välillä tunnen olevani ihmissuhdeterapeutti, sirkustaiteilija, opettaja, kasvattaja, matkaopas jne." (Nro 48, nainen, naiskuoro)

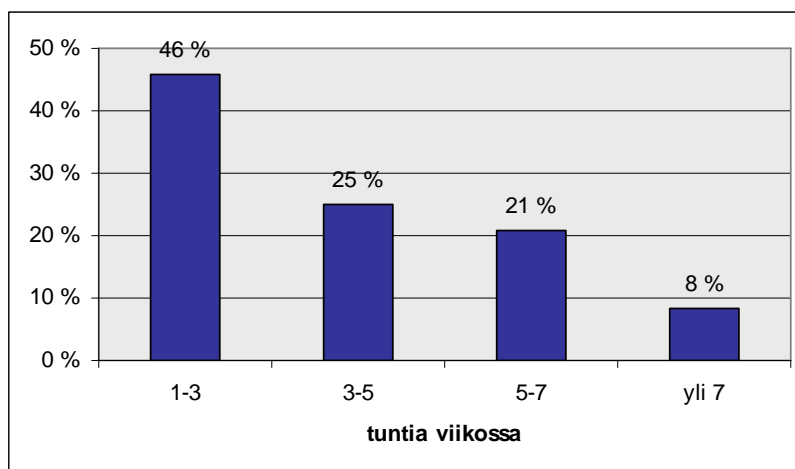
Kuoronjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi nostetaan yksittäisiä tehtäviä useammin laaja-alainen linjanvetäminen ja vastuunkantaminen. Vastajat kertovat kuoronjohtajan olevan suunnan näyttäjä (esiintyy 11 % vastauksista, n=47), toiminnan sujuvuuden varmistaja (11 %) sekä tavoitteiden asettaja (13 %). Mukana on myös yleinen kasvattajana toimiminen ja oppimisen mahdollistaminen (9 %). Kuoronjohtajan tärkeintä tehtävää voisi kuvata vaikka näin:

"Johtaja on tavallaan laivan kapteeni." (Nro 29, nainen, naiskuoro)

Musiikillisten tehtävien puolella johtajan tärkein tehtävä liittyy lähinnä taiteellisesta linjasta huolehtimiseen (26 %) sekä kuoron musiikilliseen kehittämiseen (23 %). Sosiaalisella puolella painotetaan hyvää henkeä (15 %) sekä kuorolaisten motivointia (13 %).

"Luoda hyvä henki ja innostava ilmapiiri ja sitä kautta saada aktiivista oppimista aikaan" (Nro 9, nainen, sekakuoro)

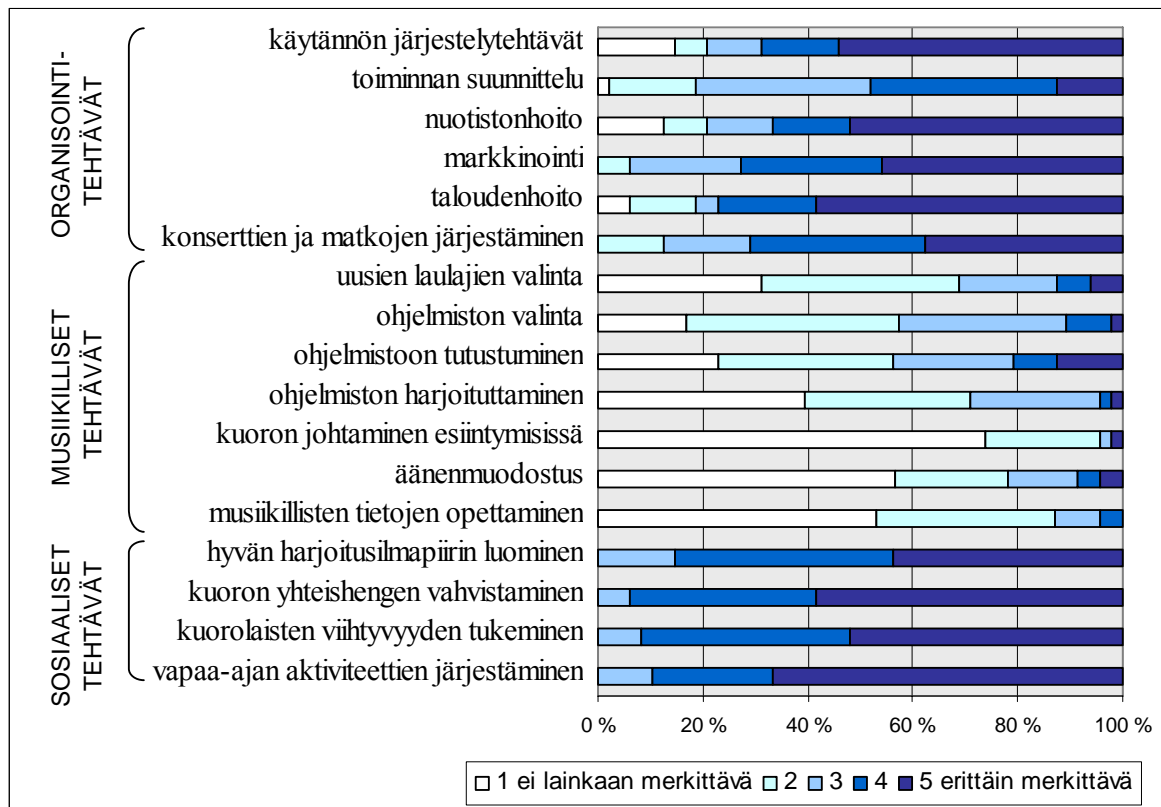
Lähes puolet kuoronjohtajista ilmoitti käyttävänsä kuoron asioiden hoitoon normaalien harjoitusten lisäksi aikaa 1–3 tuntia viikossa. Muutamit vastaajat käyttivät aikaa kuoron asioiden hoitoon jopa yli 7 tuntia viikossa.



KUVIO 18. Johtajan kuoron asioiden hoitoon käyttämä aika kuoroharjoitusten ulkopuolella (n=48).

## 6.5 Kuorolaisten rooli

Kuorolaisten roolia kysyttiin samoilla kysymyksillä kuin kuoronjohtajankin roolia. Erona oli vain, että kyselyssä ei erikseen kysytty kuorolaisten tärkeintä tehtävää kuorotoiminnassa. Vastausten tarkastelussa on otettava huomioon, että kuorolaiset eivät ole tässä osiossa päässeet itse ilmaisemaan ajatuksiaan, vaan kuoronjohtaja on asettunut kuorolaisten saappaisiin ja vastannut kysymyksiin oman näkemyksensä mukaisesti kuorolaisten puolesta. Monivalinta-tehtävissä joiltain vastaajilta oli oletettavasti huolimattomuusvirheen vuoksi jäänyt jokin kohta ympäröimättä. Tämä on otettu kyseisissä kohdissa huomioon jakaumien laskennassa.



KUVIO 19. Kuorolaisten roolin merkittävyys eri tehtävien hoidossa (n=48).

Kuorolaisten rooli painottuu monivalintatehtävässä päinvastoin kuin kuoronjohtajilla organisointitehtäviin ja sosiaaliin tehtäviin. Musiikillisissa tehtävissä kuorolaisten roolin merkittävyys on melko vähäinen. Organisointitehtävissä kuorolaiset rooli on keskimäärin melko vahva, ainoastaan toiminnan suunnittelussa rooli on hieman pienempi. Sosiaalisissa tehtävissä kuorolaisten rooli on taas kauttaaltaan erittäin merkittävä tai melko merkittävä. Huomattavaa on, että kaikki vastaajat ovat antaneet kuorolaisten roolin merkittävyydelle kaikissa sosiaalisissa tehtävissä vähintään arvon 3 asteikolla 1–5.

Korrelaatioita tarkasteltaessa (liite 2) huomataan, että kaikilla organisointitehtävillä on keskenään vähintään melko voimakas yhteisvaihtelu lukuun ottamatta toiminnan suunnittelua. Monet organisointitehtävät liittyvät myös sosiaalisten tehtävien merkittävyyteen. Mitä merkittävämpiä käytännön järjestelytehtävät, nuotiston hoito ja markkinointi ovat kuorolaisten roolissa, sitä merkittävämpiä ovat myös yhteishengestä, harjoitusilmapiiristä ja viihtyvyydestä huolehtiminen. Luonnollisesti sosiaaliset tehtävät korreloivat selvästi myös keskenään. Näyttää lisäksi siltä, että mitä enemmän kuorolaiset ovat mukana uusien laulajien valinnassa ja toiminnan suunnittelussa, sitä enemmän he ovat mukana myös ohjelmiston valinnassa.

Avoimessa kuorolaisten roolia koskevassa kysymyksessä vastaajat olivat hahmotelleet kuorolaisten osallistumista kuorotoimintaan sekä yleisestä näkökulmasta että yksittäisten vastuutehtävien kautta. Neljä vastaajaa oli jättänyt kysymyksen tyhjäksi, mikä kertoo ehkä jo pienestä vastausväsymyksestä kyselyn loppupuolella. Yleiseltä kannalta kuorolaisten osallistuminen kuorotoimintaan muuten kuin laulamalla kuorossa tarkoittaa usein toimimista kuoron hallituksessa (esiintyy 41 % vastauksista, n=44). Kuorolaiset myös osallistuvat erilaisiin tiimeihin ja ryhmiin (16 %), hoitavat yksittäisiä vastuutehtäviä (14 %) tai osallistuvat yleensä käytännön järjestelyihin (14 %). Eräs vastaaja kuvaa tätä kuorolaisten työnjaon rakennetta seuraavasti:

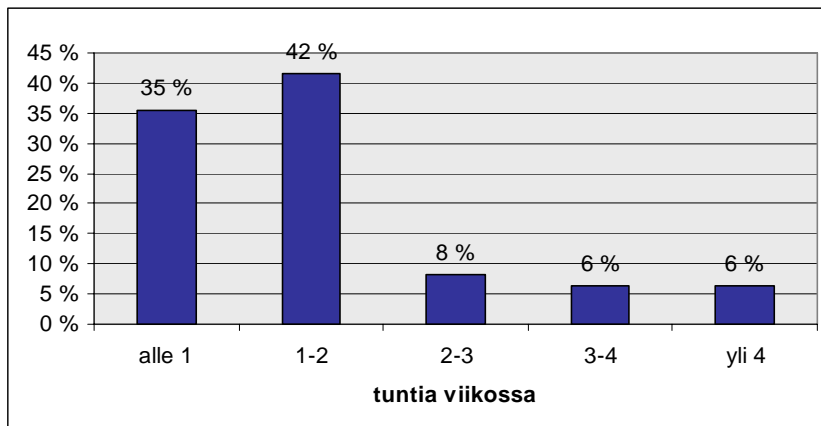
"- hallitus päättää - vastuuhenkilöt valvovat - jokainen toteuttaa tehtävänsä" (Nro 41, mies, mieskuoro)

Yksittäiset kuorolaisten hoitamat tehtävät liittyvät lähinnä kuorotoiminnan organisointitehtäviin. Näistä keskeisimpiä ovat varojen hankinta esim. levynmyynnin tai myyjäisten avulla (30 %), markkinointi (23 %), keikkojen hankinta ja konserttijärjestelyjen tekeminen (23 %) sekä suunnittelu (20 %). Monivalintatehtävässä esiintyneiden tehtävien lisäksi avoimissa vastauksissa tuli esiin myös kuorolaisten osallistuminen nettisivujen ylläpitoon (9 %) sekä tiedottamiseen (7 %). Sosiaalisista tehtävistä mainittiin vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen (20 %) sekä yhteishengen kohottaminen (14 %). Musiikilliset tehtävät rajoittuvat stemmaharjoitukseen osallistumiseen (11 %). Eräässä kuorossa tilanne oli kuoronjohtajan kannalta näinkin onnellinen:

"[Kuorolaiset] tekevät kaiken, mikä ei liity kuoronjohtoon: puvut, markkinointi, tilavaraukset, rahanomukset, sponsorit, keikat, aikataulut, nuottimateriaali, kansiot, koulutukset..." (Nro 2, nainen, naiskuoro)

Kun tarkastellaan sekä kuoronjohtajan että kuorolaisten roolia korrelaation avulla eri tehtävien hoidossa, huomataan, että selvin vastakkaissuuntainen yhteisvaihtelu on organisointitehtävien välillä (liite 2). Mitä enemmän kuorolaiset hoitavat nuotistoa, markkinointia sekä konserttien ja matkojen järjestelyjä, sitä pienempi on kuoronjohtajan rooli käytännön järjestelytehtävissä.

Pääosa kuoronjohtajista arveli kuorolaisten käyttävän viikossa alle 1 tuntia tai 1–2 tuntia aikaa kuoron asioiden hoitoon. Parhaimmillaan kuorolaiset puuhailevat kuoron asioiden parissa jopa useita tunteja. Monet kirjoittivat lisäkommenttina, että ajankäyttö jakaantuu kuorossa epätasaisesti: aktiiviset kuorolaiset kuten esim. hallituksen jäsenet käyttävät runsaasti aikaa kuoron asioiden hoitoon kun taas rivikuorolaiset eivät juuri lainkaan.



KUVIO 20. Kuorolaisten kuoron asioiden hoitoon käyttämä aika kuoroharjoitusten ulkopuolella (n=47).

## 7 TULOSTEN TARKASTELUA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisten aikuiskuorojen organisoitumisen ja työnjaon rakennetta. Organisaation perustana on ryhmän tietty vuosittainen toiminta ja sille asetetut tavoitteet. Kuoro-organisaatiossa tarkastelun kohteena oli erityisesti organisaatiorakenne, joka koostuu kuoron sisäisten toimijoiden lisäksi mm. mahdollisista taustaorganisaatioista. Kuoron työnjakoa ja rooleja tarkasteltiin päätöksenteon ja tehtävien jaon näkökulmasta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli musiikillisten, sosiaalisten ja organisointitehtävien jakautuminen kuoronjohtajan ja kuorolaisten vastuulle.

Tutkimuksen tarkoitukseen suhteutettuna kyselyssä painottui näin jälkikäteen ajatellen ehkä hieman liikaa kuorojen ja kuoronjohtajien taustatiedot. Näitä osioita olisi voinut tiivistää ja näin kohdistaa kyselyä tarkemmin tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin asioihin. Tästä huolimatta koin kuitenkin saaneeni riittävästi haluamiani asioita selville, joten siinä mielessä tutkimus onnistui hyvin. Tarkastelen tässä luvussa vielä tarkemmin tärkeimpiä tutkimustuloksia.

### 7.1 Kuorojen toiminta

Ryhmän olemassaolon välttämätön edellytys on yhteinen päämäärä (Juuti 1989, 106). Kuoro-toiminnan tavoitteita koskevien kysymysten perusteella kuorojen päämäärä painottuu kuoronjohtajien näkemyksen mukaan mm. konserttien ja esiintymisten toteuttamiseen, tietyn musiikillisen tason saavuttamiseen, kehittymiseen kuorona ja laulajina sekä tietynlaisen ohjelmiston työstämiseen. Pääpaino tavoitteissa on siis ryhmän asiatehtävien puolella, joka kuorossa tarkoittaa musiikin tuottamiseen tähtäävää toimintaa. Kuorojen tavoitteet sisältävät myös ihmissuhdetehtäviä, kuten hauskanpitoa, yhdessäoloa ja laulamisen iloa, mutta nämä jäävät hieman asiatehtäviä vähäisemmiksi. Kokonaisuutena kuorojen toiminta sisältää näin ollen enemmän välineellisiä tehtäviä kuin ekspressiivisiä tehtäviä. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että vastaajina kyselyssä ovat nimenomaan kuoronjohtajat. Painottuisivatko tulokset eri tavalla, jos kysyttäisiin kuorolaisten mielipidettä ja erityisesti heidän henkilökohtaista näkemystään kuorolaulun tavoitteista? Louhivuoren ja Salmisen (2005, 13) tutkimuksen mukaan kuorolaisten mielestä sekä musiikilliset että sosiaaliset seikat ovat kuoroharrastuksessa tärkei-

tä, mutta musiikilliset seikat painottuvat hieman enemmän. Eli tulokset olivat hyvin samalla linjalla kuin omassa tutkimuksessani.

Tyypillisesti kuorot harjoittelevat kerran viikossa vajaa kolme tuntia. Näin pitkä harjoitusaika selittyy ehkä kuoroharjoitusten jaksottumisella äänenavaukseen, eri kappaleiden harjoitteluun erilaisissa jaksoissa, taukoon, käytännön asioiden hoitoon jne. Jos harjoitukset sisältäisivät vain yhtäjaksoista monotonista puurtamista, voisi kahden–kolmen tunnin harjoitusaika alkaa puuduttaa. Pitkähköstä harjoitusajasta voidaankin päätellä, että kuorotoiminta pitää sisällään monipuolisia toimintoja ja tehtäviä, eikä rajoitu pelkästään yksipuoliseen laulamiseen. Kyselyn perusteella kuorojen esiintymiset ovat pääasiassa omia konsertteja, pienempiä esiintymisiä, pienyhteytoimintaa, yhteiskonsertteja ja projekteja. Muu kuorotoiminta sisältää asiakeskeisempien koulutusleirin ja konserttimatkojen lisäksi myös runsaasti ryhmän kiinteyttä tukevaa toimintaa, kuten viihdematkoja ja erilaisia illanviettoja. Kuorojen toiminta ei siis rajoitu pelkkiin viikoittaisiin harjoituksiin. Kuorojen muun toiminnan sisältämä sosiaalisuus ja viihdyttävyyys vahvistavat käsitystä siitä, että kuoro voidaan ryhmänä luokitella enemmän primaariryhmäksi kuin sekundaariryhmäksi eli että kuoroon ryhmänä liittyy voimakasta yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja henkilökohtaista vuorovaikutusta.

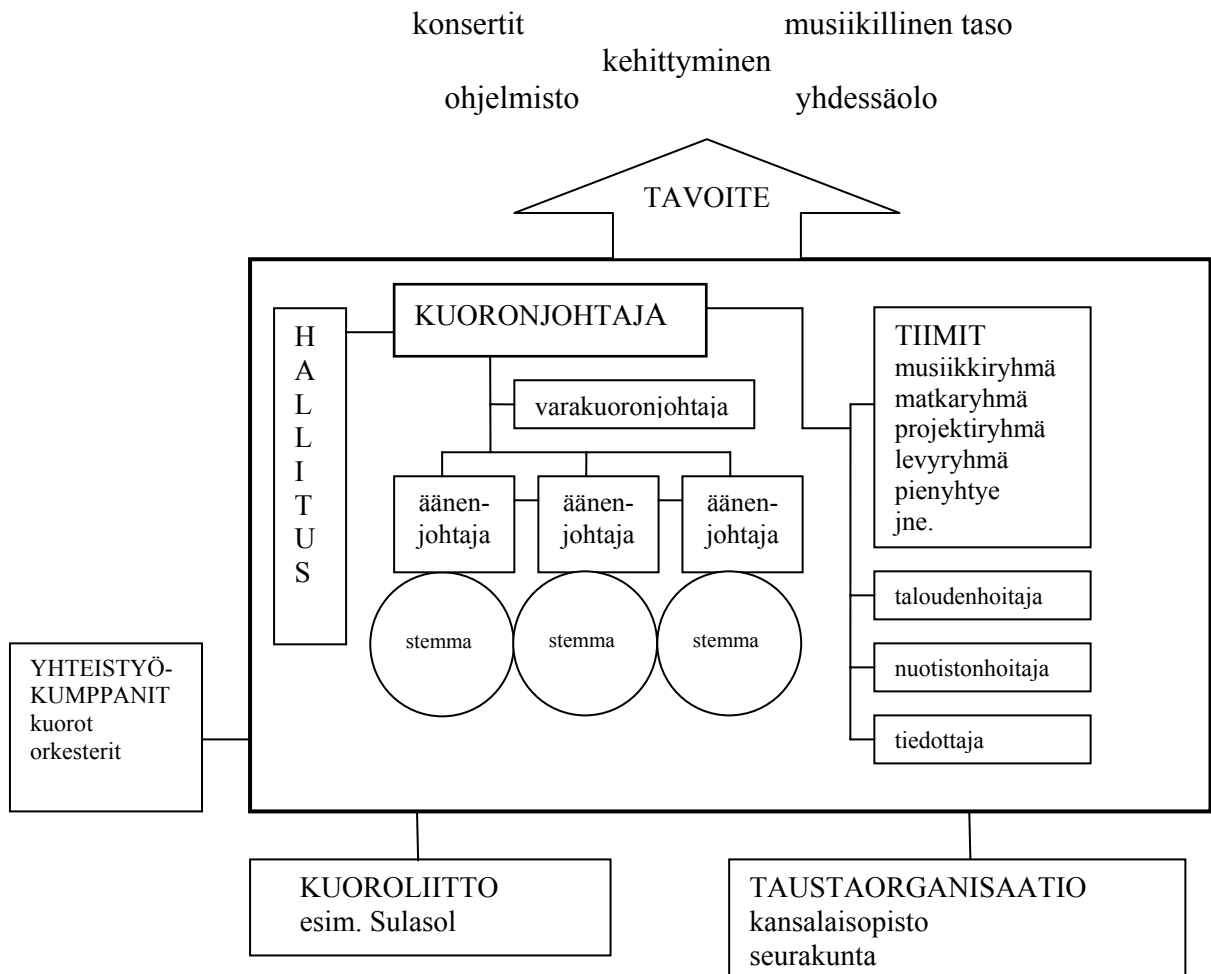
## **7.2 Kuoro-organisaation rakentuminen**

Kuorojen järjestäytymisen aste ei kyselyn tulosten mukaan ole täysin selkeä, vaikka monet kuorot ovat olleet toiminnassa jo hyvinkin pitkään. Vaikka valtaosa kuoroista toimii rekisteröitynä yhdistyksenä, huomattavasti pienempi osa kuoroista kuuluu johonkin kuoroliittoon. Tärkeimpiä kuorojen tulonlähteitä ovat esiintymiset ja mahdollisen taustaorganisaation antama rahoitus. Kuoroilla on selvästi myös kekseliäisyyttä, sillä lisätuloja kootaan myös mm. talkootoiminnalla ja myyjäisillä. Tämä vaatii kuorolaisilta panostusta kuorotoimintaan myös vapaa-ajallaan, mikä kertoo sitoutumisesta ja paneutumisesta kuoroharrastukseen. Rahoituksen hankkiminen monipuolisin tavoin on erityisen tärkeää niille kuoroille, joilla ei ole minikäänlaista taustaorganisaatiota (35 %). Yleisimmät taustaorganisaatiot vastaajien keskuudessa olivat työväenopistot (31 %) ja seurakunnat (15 %)

Yleisimmät kuorotoiminnan nimetyt toimihenkilöt ovat kuoronjohtaja, hallitus, taloudenhoitaja, nuotistonhoitaja, äänenjohtajat, tiimit, tiedottaja ja varakuoronjohtaja. Vaikka kuoroissa toimii erilaisia pienryhmiä, varsinainen tiimityö on kuoroille kuitenkin vielä heikosti jäsenytynyt asia. Kuoroissa toimivia pienryhmiä kutsutaan tiimien sijaan erilaisiksi työryhmiiksi, toimikunniksi, komiteoiksi jne. Osa kuoroista ei tunnista ollenkaan tiimityötä omasta kuorostaan. Tässä olisikin mielestäni kuoroilla kehittämisen paikka. Pienryhmätoimintaa voitaisiin kuoroissa selkiyttää ja näin pyrkiä hyödyntämään tehokkaammin tiimityön tarjoamia etuja. Toimivat tiimit nimittäin yltyvät parempiin suorituksiin kuin yksinään työskentelevät ihmiset (Katzenbach & Smith 1998, 21). Voisi olla mielenkiintoista ja opettavaista päästä tarkemmin tutustumaan jonkin yksittäisen kuoron toimivaan tiimityö-ratkaisuun ja ottamaan näin mallia hyväksi havaitusta kokonaisuudesta.

Kun nyt tarkastellaan kyselyn avulla kerättyjen tietojen sekä omien kokemusteni pohjalta kuoro-organisaatiota laajempaa kokonaisuutena, saadaan aikaan yleiskuva kuorotoiminnan kokonaisuudesta. Malliin on koottu yhteen kyselyssä vahvimmin esiin nousseet kuorotoiminnan toimihenkilöt, tausta-organisaatiot ja toiminnan tavoitteet. Eri osat on kuviossa 21 ryhmitelty toisiinsa linkittyviksi tekijöiksi:





KUVIO 21. Kuoro-organisaation rakennemalli.

Kuoro-organisaation perustana on luonnollisesti kuoroyhteisö kokonaisuutena. Vertikaalinen rakennelinja kulkee kuoronjohtajasta mahdollista varakuoronjohtajaa sivuten äänenjohtajiin ja sitä kautta eri stemmoissa laulaviin kuorolaisiin. Asioiden hoidosta vastaavat henkilöt voidaan sijoittaa horisontaalisesti kolmeen pääryhmää: kuoronjohtaja, hallitus ja vastuuhenkilöt, jotka voivat ryhmittäytyä tiimeiksi ja/tai yksittäisiksi vastuuhenkilöiksi. Eräs pienryhmätoiminnan muoto kuoroissa on myös pienyhtye, joka muodostuu eri stemmojen jäsenistä. Kuoro-organisaatioon liittyviä ulkopuolisia vaikuttajia ovat mahdollinen taustaorganisaatio, kuoroliitto sekä mm. muista kuoroista ja orkestereista muodostuva yhteistyökumppaniverkosto. Koko organisaation tehtävänä on pyrkiä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita.

### 7.3 Työnjako ja roolit kuorossa

Kuoroissa päätöksenteko ja vastuunkanto ei ole täysin selkeästi jakautunut vaan usein mukana on useampia osapuolia. Kuorojen päätöksentekoa voitaisiinkin kuvata jossain määrin hajauteksi. Tämä päätöksenteon hajauttaminen ilmenee selkeimmin toiminnan suunnittelussa, jossa ovat vaihtelevasti mukana eri kuoroyhteisön toimijat. Päätöksenteon keskittymistä sen sijaan ilmenee jonkin verran kuoron taiteellisen linjan päätösten painottumisessa kuoronjohtajalle ja toisaalta yleisen organisoinnin ja taloudenhoidon painottumisessa hallitukselle. Koko kuoron panos näkyy selkeimmin vapaa-aikaa koskevassa päätöksenteossa, joka ei missään kuorossa painotu pelkästään kuoronjohtajalle. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että kuorossa päätöksenteko ei ole selvästikään keskittynyt pelkästään kuoronjohtajalle, vaan eri osa-alueita koskevassa päätöksenteossa on mukana vaihtelevasti eri toimijoita. Tästä voidaan päätellä, että kuoronjohtajat hyödyntävät demokraattista johtajuustyyliä.

Kuoronjohtajalla ja kuorolaisilla on selvä jako eri tehtävätyyppien hoidossa: Musiikilliset tehtävät painottuvat lähes yksinomaan kuoronjohtajalle kun taas organisointitehtävät ja sosiaaliset tehtävät painottuvat enemmän myös kuorolaisille. Musiikillisten tehtävien kohdalla roolien ero on kaikkein selvin: johtajan rooli on erittäin merkittävä kun taas kuorolaisten rooli hyvin vähäinen. Kuoronjohtajat kuvailivatkin usein tärkeimmäksi tehtäväkseen kuorotoiminnassa musiikillisten tehtävien hoidon sekä yleisen taiteellisen johtajuuden. Kuoronjohtajat kokevat olevansa myös laaja-alaisia vastuunkantajia ja suunnannäyttäjiä kuorojen toiminnassa. Kuorolaisten roolin kuvauksissa musiikilliset tehtävät eivät nouse lainkaan esiin.

Organisointitehtävät sen sijaan painottuvat keskimäärin enemmän kuorolaisille kuin kuoronjohtajalle. Ainoastaan toiminnan suunnittelussa myös kuoronjohtajan rooli on selkeästi merkittävä. Tämä selittyy ehkä sillä, että toiminnan suunnittelu liittyy luonnollisesti myös kuoron musiikillisiin tehtäviin ja näin ollen kuoronjohtajan rooli on tehtävän hoidossa tärkeä. Kokonaisuutena organisointitehtävien hoidon jakaantumisessa kuoronjohtajalle ja kuorolaisille on eri vastaajilla hajontaa enemmän kuin musiikillisissa ja sosiaalisissa tehtävissä. Tämä kuvaa sitä, että eri kuoroissa voi olla eri käytäntöjä organisointitehtävien jaon suhteen. Joissain kuoroissa kuoronjohtaja on enemmän tehtävissä mukana kun taas joissain kuoroissa vastuuta on annettu enemmän kuorolaisille. Käytännössä kuorolaisten osallistuminen organisointitehtävien hoitoon tarkoittaa avointen vastausten perusteella toimimista kuoron hallituksessa, tiimeis-

sä tai yksittäisissä vastuutehtävissä. Kyselyssä olisi voinut vielä tarkemmin kysyä nimenomaan hallituksen tehtävistä sekä hallituksen ulkopuolella tapahtuvista kuorolaisten tehtävistä. Näiden tehtävien ero jäi nyt vielä epäselväksi. Jotkin vastaajat huomauttivat, että hallitukseen kuuluvat aktiiviset kuorolaiset hoitavat paljon asioita, mutta yksittäiset kuorolaiset eivät välttämättä niinkään.

Sosiaalisten tehtävien hoidossa kuorolaisten rooli on hyvin merkittävä, mutta myös kuoronjohtaja on tällä alueella melko merkittävästi mukana, mikä kertoo kuoronjohtajan työn tärkeästä ihmissuhdesuuntautuneesta puolesta. Kuoronjohtajan roolia kuvattiin sosiaalisten tehtävien hoidossa mm. innostajaksi, motivoijaksi ja hyvästä ilmapiiristä huolehtijaksi. Nämä tekijät palvelevat lopulta myös kuoron musiikillisia tavoitteita, joten kuoronjohtajan rooli on näissä tehtävissä varsin perusteltu. Kuorolaiset taas järjestävät vapaa-ajan aktiviteetteja ja kohottavat yhteishenkeä. Sosiaalisten tehtävien hoidon merkittävyydellä on yhteys myös organisointitehtäviin: mitä merkittävämpiä käytännön järjestelytehtävät ovat kuorolaisille, sitä merkittävämpiä ovat myös sosiaaliset tehtävät. Vaikuttaakin siltä, että kuorolaisten aktiivisuus toisella tehtäväalueella näkyy aktiivisuutena myös toisella alueella.

Millaisia mahdollisuuksia kuoroilla näyttäisi näiden tulosten perusteella olevan kuorotoiminnan tehtävien selkeään jakamiseen? Eli miten voitaisiin päästä siihen kuorojohtajan unelmaan, että hän voisi keskittyä kuorotoiminnassa pääasiassa musiikilliseen työhön? Orkestereissahan ylikapellimestarin tehtävä keskittyy selkeästi taiteellisiin tehtäviin ja toiminnan sujuvuudesta vastaa esim. intendentti (ks. Koivunen 1999). Kuoron tehtävätyypeistä musiikillisten tehtävien osuus vaikuttaa kaikkein selkeimmältä: kuoronjohtajan vastuu näissä tehtävissä on melko yksiselitteinen. Apuna musiikillisissa tehtävissä voisi tarpeen tullen hyödyntää varakuoronjohtajaa, äänenjohtajia ja erityisesti kuorolaisista koottavaa musiikkilautakuntaa, joka näyttää olevan aktiivisesti toiminnassa joissain kyselyyn vastanneissa kuorossa.

Sosiaalisissa tehtävissä voitaisiin sen sijaan painottaa jokaisen kuoroyhteisön jäsenen yhteisvastuullisuutta, sillä päätöksenteko tällä alueella on yleensä koko kuoron vastuulla. Johtajan on toki tärkeää olla asenteellisesti ja virikkeellisesti sosiaalisella puolella mukana, mutta monia käytännön asioita, kuten vapaa-ajan aktiviteettien järjestämistä, voidaan näköjään selkeästi jakaa myös kuorolaisten vastuulle. Esimerkkiä voisi ottaa mm. joidenkin kuorojen hupitoimi-

kunnista, joiden vastuulla on nimenomaan näiden vapaa-ajan toimintojen suunnittelu ja järjestäminen.

Organisointitehtävien jaossa kuoroilla näyttäisi olevan eniten selkiyttämisen tarvetta. Koska kyselyn mukaan organisointitehtävien toteutus tapahtuu joko hallitustasolla, tiimeissä tai vastuuhenkilöiden toimesta, on avainasemassa näin ollen näiden toimijoiden roolien ja tehtävien selkiyttäminen. Ehkä kyse voi jollain tasolla olla myös kuoronjohtajan uskalluksesta päästää joistain pitelemistään langoista ote löysemmälle ja antaa vastuuta muille. Seuraava ongelma-kohta onkin, miten halukkaita kuorolaiset ovat nykypäivän kiireisessä ja ehkä jossain määrin itsekkäässäkin maailmanmenossa ottamaan lisää vastuuta itselleen omassa harrastuksessaan.

#### **7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys**

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kartoittava käsitys suomalaisten aikuiskuorojen organisoinnin ja työnjaon tilanteesta. Kyselylomakkeen avulla pystyin toteuttamaan tutkimuksen laajalle kohdejoukolle ja kysymään samalla kertaa monia eri asioita standardoidussa muodossa. Tällä tavalla sain hyvän kokonaiskäsityksen tutkittavasta asiasta, joten tutkimuksen tarkoitukseen nähden menetelmä oli sopiva. Kyselylomakkeen sisällöstä taustatietojen osuutta olisi voinut hieman lyhentää ja keskittyä enemmän tärkeämpiin asioihin. Näin olisi voinut ehkäistä kyselyn lopussa joillain vastaajilla esiintynyttä pientä oletettavasti vastausväsymyksestä johtuvaa huolimattomuutta, joka ei kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi kyselyn tuloksiin.

Tutkimuksen reliabelius eli mittaustulosten toistettavuus tarkoittaa kykyä antaa esittämättömien tuloksia (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Käyttämäni kysely voitaisiin toteuttaa samalla lomakkeella uudestaan ja näin toistaa tutkimus samalla tavalla kuin ensimmäiselläkin kerralla. Jos kysely kohdistettaisiin uudelleen samalle kohdejoukolle, eli Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen jäsenille, voisivat kyselyyn vastaajat toisella kerralla olla osittain hieman eri henkilöitä, mutta vastaajien yleisprofiili säilyisi varmaankin samantyyppisenä. Kyselyn analysointi suoritettiin johdonmukaisesti uudelleen toistettavissa olevilla menetelmillä. Reliabiliteettiin vaikuttavat mm. tutkimuksen eri vaiheissa sattuneet satunnaisvirheet, joita on tässä tutkimuksessa pyritty ennaltaehkäisemään huolellisella kyselyn esitestauksella. (vrt. Uusitalo

1997, 84.) Kyselyjen vastauksen on koodattu tietokoneelle huolellisesti alkuperäisessä muodossa, minkä jälkeen on alettu tehdä tarkempaa analyysiä.

Validius kuvaa tutkimusmenetelmän ja mittarin kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Kyselylomakkeen kohdalla on tarkkailtava, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. (Hirsjärvi ym. 2003, 213–214.) Kyselylomakkeen kysymykset on esitestauksen myötä muotoiltu mahdollisimman selkeään ja helposti ymmärrettävään muotoon, mikä pienentää kysymysten väärinymmärtämisen riskiä. Vastausten tulkinnessa pyrin vielä tarkkailemaan, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikealla tavalla, enkä havainnut tässä suhteessa suurempia ongelmia. Joihinkin yksittäisiin kyselyn kysymyksiin olisi voinut tehdä jälkeinpäin tarkasteltuna pieniä muutoksia. Kuoronjohdon koulutusta olisi voinut avoimen kysymyksen (nro 6) sijaan kysyä selkeyden vuoksi valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Myös avoimista vastauksista sain tarvittavat tiedot pääosin selville, mutta se vaati enemmän työtä. Tiimityötä koskevassa kysymyksessä (nro 23) olisi voinut käyttää tiimityö-sanana sijaan jotain toista sanamuotoa, sillä tiimityö-sana tuntui hämmentävän vastaajia. Kuorojen päätöksentekoa käsittelevässä kysymyksessä (nro 25) olisi voinut antaa vastaajille mahdollisuuden rastittaa useamman kohdan, mihin tuntui olevan tarvetta. Lisäksi kuorolaisten roolin kuvailua koskevaa avointa kysymystä (nro 30) olisi voinut täydentää kuoron hallituksen toimintaa koskevalla kysymyksellä.

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2003, 215). Hyödynsin monivalintakysymyksiin painottuneessa kyselyssä täydennyksenä myös avoimia kysymyksiä. Tällä tavalla sain vahvistusta ja täydennystä vastaajien ajatuksista monivalintakysymysten rinnalle. Koin päässeeni avointen kysymysten avulla syvemmin selville vastaajien todellisista ajatuksista. Avointen kysymysten vastausten linja tuki hyvin monivalintakysymysten vastauksia ja vahvisti näin ollen tutkimuksen validiutta.

Jos mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Tämän lisäksi tarvitaan ulkoista luotettavuutta, joka toteutuu kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa. (Uusitalo 1997, 86.) Perusjoukkona tässä tutkimuksessa on periaatteessa kaikki Suomessa toimivat aikuiskuorot johtajineen. Tutkimuksen otannaksi valittiin Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen jäsenet, sillä he ovat selkeä tavoitettavissa oleva perusjoukkoa edustava monipuolinen joukko. Harmittavaa on, että vastausprosentti jäi tutkimuksessa melko alhaiseksi. Tämän

vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia Suomessa toimivia aikuiskuoroja. Vastaajajoukon taustatietojen perusteella vastaajat edustavat kuitenkin varsin monipuolisesti tutkitun kuorokentän eri kuoromuotoja mm. kuorojen koon, kuorotyypin ja toiminta-ajan suhteen, joten tuloksia voidaan tulkita suuntaa-antavasti. Eräs erottuva piirre oli vastaajien kouluttautuminen melko pitkälle kuoronjohdossa. Kaikissa Suomessa toimivissa aikuiskuoroissa tilanne ei ole välttämättä täysin samanlainen. Luulen kuitenkin, että tämä ei vaikuta olennaisesti tutkimuksessa tarkkailtuun kuorojen organisoitumiseen ja työnjakoon laajasti ottaen.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli kuoronjohtajille suunnatun kyselyn avulla saada kartoitettavaa tietoa suomalaisten aikuiskuorojen organisoitumisesta ja työnjaosta. Kyselylomake antoi hyvän yleiskuvan kuorojen toiminnasta, tavoitteista, organisaatiosta ja kuoron jäsenten rooleista. Tutkimusmenetelmä oli näin ollen tutkimuksen tavoitteeseen nähden toimiva. Tärkeitä havaintoja olivat, että kuorojen tavoitteet painottuvat kuoronjohtajien mielestä enemmän musiikillisiin tehtäviin kuin sosiaalisiin tehtäviin. Kuorojen järjestäytymisen aste ja tiimitoiminnan hyödyntäminen eivät ole vielä täysin selkeästi jäsenyneet. Myös kuorotoiminnan tehtävien jaossa erityisesti organisointitehtävien alueella olisi vielä selkiytettävää. Sen sijaan musiikilliset tehtävät painottuvat selvästi kuoronjohtajan vastuulle, mikä olikin hyvin oletettavaa. Päätöksentekoa on kuoroissa kokonaisuutena hajautettu melko runsaasti.

Tutkimuksen tuloksen antavat tärkeää perustietoa suomalaisten aikuiskuorojen organisaation ja työnjaon rakentumisesta. Annan tutkimustulokset Suomen Kuoronjohtaja-yhdistyksen käyttöön, sillä he olivat tukemassa kyselyn toteuttamista. Näin he saavat arvokasta tietoa jäsenkuorojensa toiminnasta ja rakenteesta. Tutkimustulokset voivat antaa kuoroille vinkkejä mahdollisista organisaatiomalleista ja toimintatavoista, joita kuoroissa voidaan hyödyntää. Itselleni tulevana kuoronjohtajana tämän tutkimuksen teko antaa hyvää pohjaa oman kuorotyön suunnittelulle ja toiminnan organisoimiselle. Pystyn nyt paremmin hahmottamaan kuoronjohtajan työkenttää kokonaisuutena.

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada yleiskuva kuorojen tilanteesta tällä hetkellä, ei siinä päästy pureutumaan yksittäisten organisaatioiden rakenteeseen ja toimintaan. Voisikin olla mielenkiintoista jatkossa perehtyä tarkemmin joidenkin yksittäisten kuorojen organisaatioon ja jäsenten rooleihin. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten kuoronjohtajan roolin muotoutuminen vaikuttaa hänen viihtymiseensä tehtävässään. Aiheuttaako tehtävien mahdollinen kuormittuminen väsymystä ja stressiä vai kenties suurempaa innostusta ja motivaatiota? Entä miten kuorolaisten osallistuminen kuorotoiminnan tehtäviin vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja viihtyvyyteensä kuorossa? Olisi myös kiinnostavaa tarkastella lapsi- ja nuorisokuorojen organisaation muodostumista. Tehtävien jakaantumisen kenttä on todennäköisesti näissä kuoroissa laajempi, koska myös vanhemmat ja tukiyhdistykset ovat olennaisesti toiminnassa mukana.

## LÄHTEET

- Apfelstadt, Hilary 1998. Practices of Successful Women's Choir Conductors. *Choral Journal* 39(5). 35-41. [WWW-dokumentti] <<http://iimpft.chadwyck.com/>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Bergroth, Ulrika & Hesthammer, Håkon & Sundell, Charlotte 1998. *Sjung nu! Rätt, lätt och roligt dirigenthandledning*. Vasa: Finlands svenska sång- och musikförbund (FSSMF).
- Buchanan, David A. & Huczynski, Andrzej A. 1985. *Organizational behaviour: an introductory text*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Brooks, Ian 2003. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 2. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Corbin, Lynn A 2001. Enhancing learning in the Choral Rehearsal. *Music Educators Journal* 88(2), 34–38. [WWW-dokumentti] <<http://iimpft.chadwyck.com/>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Durrant, Colin & Himonides, Evangelos 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.
- Ericson, Eric 1974. Repetitionsmetodik. Teoksessa Eric Ericson & Gösta Ohlin & Lennart Spånberg. *Utdrag ur kördirigering*. Stockholm: Sveriges Körförbunds förlag. 99–103.
- Federley, Anne 2001. Ryhmä kuoroilmaisun rakentajana: "että sais mahdollisimman paljon ryhmästä irti yhdessä". Jyväskylän yliopisto. Musiikkikasvatuksen ja kasvatustieteen pro gradu –tutkielma.
- Fougstedt, Nils-Eric 1950. *Kuoronjohtajan opas*. Porvoo: WSOY.
- Gorelic, Brian 2001. Planning the perfect choral rehearsal. *Music Educators Journal* 88(3). [WWW-dokumentti] <<http://search.epnet.com>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Heino, Anni 1996. Iloiset amatöörit etsivät ammattimaista asennetta – Suomalainen kuorokenttä painii tuttujen ongelmien kanssa. *Rondo* 34(4), 14–16.
- Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 1998. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. *Tutki ja kirjoita*. 9. painos. Helsinki: Tammi.



- Hulmi, Helena 1997. Kiehtova, haastava ja antoisa harrastajamusiikkityö. Teoksessa Reijo Pajamo (toim.) *Laulun ja Soiton Sulasol. Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto 75 vuotta*. Helsinki: Sulasol. 89–91.
- Holst, Imogen 2000. *Conducting a choir*. Korjattu versio. New York: Oxford University Press.
- Hyypä, Markku T. 2002. Kuorossa elämä pitenee. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Teoksessa Petri Ruuskanen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-59.
- Hämäläinen, Kirsti 1999. Musiikinopettaja kapellimestarina. Kouluorkesterinjohtoon ilmiö- ja toimintakenttää erityisesti asiantuntijuuden rakentumisen perspektiivistä orientoiva käsitteellinen selvitys. Jyväskylän yliopisto. Musiikkikasvatuksen lisensiaatintyö.
- Joensuu, Keimo 1995. Eräiden seka- ja kamarikuorojen toiminnan kuva Suomessa 1990-luvun vaihteessa. *Sibelius-Akatemia. Musiikkikasvatuksen lopputyö*.
- Juuti, Pauli 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Järvi, Pia 1993. *Jakaranda: kuvaileva tutkielma kuorosta vuosina 1985-1993*. Sibelius-Akatemia. Musiikkikasvatuksen lopputyö.
- Kaartinen, Matti 1989. Kuoro yhteisönä. Teoksessa Ahti Valke (toim.) *Kuoro esiintyy. Uutta ilmettä kuoroilmaisuuksiin*. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto. 9–12.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1998. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. 5.painos. Porvoo: WSOY.
- Kittilä, Kristiina 2001. Kuorolaisten musiikillinen minäkäsitys ja kokemus harrastuksestaan. Tapaustutkimus Oulaisten nuorisokuorosta. Oulun yliopisto. Musiikkikasvatuksen pro gradu –tutkielma.
- Koistinen, Mari 2003. *Tunne kehosi – vapauta äänesi. Äänitimpurin käsikirja. Käytännönläheinen opas laulajille, kuorolaisille, kuoronjohtajille ja kaikille oman äänensä vapauttamisesta ja kehittämisestä kiinnostuneille*. Helsinki: Sulasol.
- Koivunen, Niina 1999. *Studying art organizations: Organizing and leadership in a symphony orchestra*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koivunen, Niina 2003. *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

- Lahikainen, Anja Riitta & Pirttilä-Backman, Anna-Maija 1996. Sosiaalipsykologian perusteet. Helsinki: Otava.
- Lehtonen, Marja-Liisa 1996. Naisten ja miesten kokemuksia työstään kuoronjohtajina: haastattelututkimus viiden naisen ja viiden miehen kuoronjohtajakokemuksista. Sibelius-Akatemia. Musiikkikasvatuksen lopputyö.
- Linna, Päivi 1999. Näkökulmia äänenkäytön opettamiseen kuorolle: kuuden suomalaisen kuoronjohtajan näkemyksiä. Sibelius-Akatemian Kuopion osasto. Kirkkomusiikin lopputyö.
- Louhivuori, Jukka & Salminen, Veli-Matti 2005. Miksi laulamme kuorossa? Kuoroharrastusta koskevan kyselyn tuloksia. SULASOL 55(4), 12-14.
- Lunnasvaara, Väinö 1958. Kuorohengestä ja –kurista. Teoksessa Martti Hela & Ahti Sonni-  
nen & Olavi Korte & Arvo Vainio & Auvo Sarmanto (toim.) Kuorolaulun käsikirja.  
Helsinki: Otava.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki:  
Edita.
- Martin, Marjaana 1993. Naiskuoroharrastuksen merkitys laulajalle. Jyväskylän yliopisto.  
Musiikkitieteen pro gradu –tutkielma.
- McElheran, Brock 1989. Conducting Technique For Beginners and Professionals. Revised  
edition. New York: Oxford University press.
- Miettinen, Sinikka 1991. Eläkeläiskuorot Suomen ev.lut. seurakunnissa (1988). Sibelius-  
Akatemia. Kirkkomusiikin lopputyö.
- Miller, Kenneth E. 1988. Vocal Music Education. Teaching in the Secondary School. New  
Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, Gareth 1986. Images of organization. Beverly Hills, California: Sage.
- Murtoniemi, Mikko 2002. Laulamisen motivaatio poikakuorossa. Jyväskylän yliopisto. Mu-  
siikkikasvatuksen pro gradu –tutkielma.
- Nurmi, Timo & Rekiaro, Ilkka & Rekiaro, Päivi & Sorjanen, Timo 2001. Gummeruksen suuri  
sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Orrenmaa, Juhani 1992. Kuorolaisten vanhemmille. Teoksessa Jouko Törmälä (koonta) Nuor-  
ten kuoroliitto 20 vuotta 1972–1992: Juhlakirja. Helsinki: Nuorten kuoroliitto/Sulasol.  
18.
- Pelto, Hanna 1988. Kirkkokuoro rekisteröitynä yhdistyksenä. Sibelius-Akatemia. Kirkkomu-  
siikin lopputyö.

- Perko, Pekka 1992. Miksi ei Lopellakin!!! Tuumailuja kuorotyöstä maaseudulla. Teoksessa Jouko Törmälä (koonta) Nuorten kuoroliitto 20 vuotta 1972–1992: Juhlakirja. Helsinki: Nuorten kuoroliitto/Sulasol. 12.
- Plondke, James 1992. Prepare yourself for better conducting. *Music Educators Journal* 78(6). [WWW-dokumentti] <<http://search.epnet.com>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Pohjola, Erkki 1992. Tapiola sound. Porvoo: WSOY.
- Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Saarmala, Marja-Liisa 1986. Suomenkielisten kirkkokuorojen rakenteesta, toiminnasta, ohjelmistosta ja tavoitteista vuonna 1983. Sibelius-Akatemia. Kirkkomusiikin lopputyö.
- Sarala, Urpo 1988. Kohti oppivaa organisaatiota: aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2001. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7. painos. Helsinki: Palmenia.
- Stegman, Sandra Frey 2003. Choral Warm-ups: Preparation to Sing, Listen, and Learn. *Music Educators Journal* 89(3). [WWW-dokumentti] <<http://search.epnet.com>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Strand, Katherine 2003. Teaching Musical Interpretations through Choral Rehearsals. *Music Educators Journal* 90(1). [WWW-dokumentti] <<http://search.epnet.com>> (haku esim. artikkelin nimellä)
- Tirilä, Tapani 1982. Nuorisokuoronjohtajan mietteitä. Teoksessa Reijo Pajamo (toim.) Sulasol 60 vuotta: Juhlakirja. Helsinki: Sulasol. 316–317.
- Tolonen, Jouko 1958. Kuoronjohtajan tiedoista ja taidoista. Teoksessa Martti Hela & Ahti Sonninen & Olavi Korte & Arvo Vainio & Auvo Sarmanto (toim.) Kuorolaulun käsikirja. Helsinki: Otava.
- Turunen, Kari 2005. Missä on pienet kuoronjohtajat tehty? *SULASOL* 55(2), 6-9.
- Törmälä, Jouko 1992. Uusiutuva kuoro-ohjelmisto. Teoksessa Jouko Törmälä (koonta) Nuorten kuoroliitto 20 vuotta 1972–1992: Juhlakirja. Helsinki: Nuorten kuoroliitto/Sulasol. 9.
- Uusitalo, Hannu 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 4.painos. Juva: WSOY.
- Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vihtonen, Matti. Kuoroyhteisön päämäärät. Teoksessa Juha Auvinen (toim.) *Laulun siivin*. Saarijärvi: Kirjapaja. 21–30.
- Wiest, Lori 2001. Building a Healthy Choral Tone. *Choral Journal* 42(3), 35–36. [WWW-dokumentti] <<http://iimpft.chadwyck.com/>> (haku esim. artikkelin nimellä)

**Liite 1: Kysely**

Jyväskylässä 11.3.2005

**Hyvä kuoronjohtaja!**

Olen jyvaskyläläinen musiikinopiskelija ja kuoroharrastaja. Teen Jyväskylän yliopiston musiikin laitoksella pro gradu –tutkielmaa suomalaisten aikuiskuorojen toiminnan organisoitumisesta ja kuorotoiminnan tehtävien jakaantumisesta kuoron sisällä. Jos siis johdatte jotain suomalaista nais-, mies- tai sekakuoroa, tämä tutkimus on suunnattu juuri Teille! Valitettavasti tutkimus ei koske lapsi- ja nuorisokuoroja. Tämä kysely on olennainen osa tutkimustani ja toivoisinkin, että Teillä olisi hetkinen aikaa kyselyn täyttämiseen. Vastamiseen kuluu aikaa n. 20 minuuttia.

Kysely jaetaan kaikille Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen jäsenille. Kyselyn avulla kerätään tietoa kuorojen toiminnasta, rakenteesta ja kuoron jäsenten rooleista. Vastaukset käsitellään luotamuksellisesti eikä tuloksissa ilmene yksittäisten kuorojen tai henkilöiden vastauksia. Tutkimustulokset julkaistaan Jyväskylän yliopistossa pro gradu –tutkielmassa. Myös Suomen Kuoronjohtajayhdistys saa tutkimustulokset käyttöönsä.

Vastatkaa kysymyksiin rohkeasti oman näkemyksenne mukaisesti. Kaikki vastaukset ovat arvokkaita! Jos johdatte useampaa aikuiskuoroa, valitkaa näistä vain yksi tarkastelun kohteeksi tässä tutkimuksessa. Jos kuorollanne on useampi johtaja, voitte valita yhden johtajan vastaamaan tähän kyselyyn. Palauttakaa kysely oheisella palautuskuorella 6.4.2005 mennessä. Palautuskuoren postitaksi on valmiiksi maksettu. Kiitos jo etukäteen vaivannäöstä!



lämpimin terveisin,

Susanna Poranen  
musiikkikasvatuksen opiskelija  
Jyväskylän yliopisto

sumatuka@cc.jyu.fi

**jatkuu**



**Liite 1 jatkuu**

14. Onko kuoronne rekisteröity yhdistys tai onko kuorollanne rekisteröity kannatusyhdistys?

- 1 kyllä, ympyröi: a kuoro rekisteröity  
b kannatusyhdistys rekisteröity

2 ei

15. Onko kuoronne Suomen Laulajain ja Soittajain Liiton (SULASOL) jäsenkuoro?

1 kyllä

2 ei

16. Kuvailekaa yleisesti kuoronne toiminnan tavoitteita.

---



---



---

17. Miten merkittäviä seuraavat asiat ovat kuoronne toiminnassa?

	Ei lainkaan merkittävä				Erittäin merkittävä
a. korkea musiikillinen taso	1	2	3	4	5
b. esiintymiset	1	2	3	4	5
c. musiikilliset/taiteelliset elämykset	1	2	3	4	5
d. kuorolaisten musiikillisten valmiuksien kehittyminen	1	2	3	4	5
e. hauskanpito	1	2	3	4	5
f. yhdessäolo	1	2	3	4	5
g. muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

18. Kuinka usein kuoronne normaalisti harjoittelee ja minkä pituiset harjoitukset kerrallaan ovat?

---



---

19. Miten usein kuoronne esiintyy vuoden aikana ja millaisia esiintymiset ovat?

---



---



---

20. Mitä muuta toimintaa kuorotoimintaanne kuuluu?

(esim. leirit, illanvietot, matkat..)

---



---



---

**jatkuu**

**KUORO-ORGANISAATIO**

21. Mihin taustaorganisaatioon kuoro kuuluu?

- 1 kuoro ei kuulu mihinkään taustaorganisaatioon
- 2 työväenopisto / kansalaisopisto
- 3 musiikkioppilaitos ( musiikkikoulu tai musiikkiopisto )
- 4 seurakunta
- 5 toisen asteen oppilaitos
- 6 yliopisto tai ammattikorkeakoulu
- 7 muu, mikä? \_\_\_\_\_

22. Mitkä seuraavista toimijoista liittyvät kuoronne toimintaan? (rastita kaikki sopivat vaihtoehdot)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> kuoronjohtaja                               | <input type="checkbox"/> puvustonhoitaja             |
| <input type="checkbox"/> varakuoronjohtaja                           | <input type="checkbox"/> nuotistonhoitaja            |
| <input type="checkbox"/> kannatusyhdistys                            | <input type="checkbox"/> tiedottaja                  |
| <input type="checkbox"/> kuoron hallitus                             | <input type="checkbox"/> taloudenhoitaja             |
| <input type="checkbox"/> kannatusyhdistyksen hallitus                | <input type="checkbox"/> äänenmuodostaja             |
| <input type="checkbox"/> tiimit (kuoron sisällä toimivat pienryhmät) | <input type="checkbox"/> muu olennainen, mikä? _____ |
| <input type="checkbox"/> stemmaviskaalit / äänenjohtajat             |  |

23. Minkälaista tiimityötä kuorossanne tehdään?

(tiimityö = pienryhmätyöskentelyä esim. jonkin vastualueen tai projektin ympärillä)

---



---



---

24. Mistä kuoronne saa rahoituksen toiminnalleen? (rastita kaikki sopivat vaihtoehdot)

- taustaorganisaatio
- kaupunki / kunta
- sponsorit
- apurahat
- omat esiintymiset (itse järjestetyt tai tilatut)
- kuorolaisten maksamat jäsenmaksut
- levynmyynti
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

Mikä näistä on kaikkein merkittävin tulonlähde? \_\_\_\_\_

25. Kuka kuorossanne tekee päätökset seuraavilla alueilla?

	johtaja	hallitus	koko kuoro	muu, mikä?
a. kuoron taiteellinen linja	1	2	3	4 _____
b. toiminnan suunnittelu	1	2	3	4 _____
c. yleinen organisointi	1	2	3	4 _____
d. talous	1	2	3	4 _____
e. vapaa-aika / viihde	1	2	3	4 _____



**Liite 1 jatkuu**

VIIMEISET KAKSI SIVUA KYSELYSSÄ KÄSITTELEVÄT JOHTAJAN JA KUOROLAISTEN ROOLEJA KUOROTOIMINNASSA. PYRKIKÄÄ TARKASTELEMAAN KYSYTTYJÄ ASIOITA ENSIN JOHTAJAN NÄKÖKULMASTA (kysymykset 26-29) JA SITTEN KUOROLAISTEN NÄKÖKULMASTA (kysymykset 30-32).

**JOHTAJAN ROOLI**

26. Kuvailkaa vapaamuotoisesti omaa roolianne ja tehtäviänne kuoronne toiminnassa.

---



---



---



---



---

27. Miten merkittävä on kuoronjohtajan rooli seuraavien tehtävien hoidossa?

	Ei lainkaan merkittävä				Erittäin merkittävä
a. tilavaraukset ym. käytännön järjestelytehtävät	1	2	3	4	5
b. uusien laulajien valinta	1	2	3	4	5
c. nuotistonhoito	1	2	3	4	5
d. markkinointi	1	2	3	4	5
e. taloudenhoito	1	2	3	4	5
f. toiminnan suunnittelu	1	2	3	4	5
g. ohjelmiston valinta	1	2	3	4	5
h. ohjelmistoon tutustuminen	1	2	3	4	5
i. ohjelmiston harjoittaminen harjoituksissa	1	2	3	4	5
j. kuoron johtaminen esiintymisissä	1	2	3	4	5
k. konserttien ja matkojen järjestäminen	1	2	3	4	5
l. äänenmuodostus	1	2	3	4	5
m. musiikillisten tietojen opettaminen kuorolaisille	1	2	3	4	5
n. hyvän harjoitusilmapiirin luominen	1	2	3	4	5
o. kuoron yhteishengen vahvistaminen	1	2	3	4	5
p. kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	1	2	3	4	5
q. vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen kuorolaisille	1	2	3	4	5
r. muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

28. Mikä on mielestänne kuoronjohtajan tärkein tehtävä kuorotoiminnassa?

---



---

29. Kuinka paljon keskimäärin käytätte aikaa kuoronne asioiden hoitoon viikon aikana (normaalien harjoitusten lisäksi)? \_\_\_\_\_ tuntia

**jatkuu**

**Liite 1 jatkuu****KUOROLAISTEN ROOLI**

30. Millä tavalla kuorolaiset osallistuvat kuoron toimintaan (muuten kuin laulamalla kuorossa)?

---



---



---



---



---

31. Miten merkittävä on kuorolaisten rooli seuraavien tehtävien hoidossa?

	Ei lainkaan merkittävä				Erittäin merkittävä
a. tilavaraukset ym. käytännön järjestelytehtävät	1	2	3	4	5
b. uusien laulajien valinta	1	2	3	4	5
c. nuotistonhoito	1	2	3	4	5
d. markkinointi	1	2	3	4	5
e. taloudenhoito	1	2	3	4	5
f. toiminnan suunnittelu	1	2	3	4	5
g. ohjelmiston valinta	1	2	3	4	5
h. ohjelmistoon tutustuminen	1	2	3	4	5
i. ohjelmiston harjoittaminen harjoituksissa	1	2	3	4	5
j. kuoron johtaminen esiintymisissä	1	2	3	4	5
k. konserttien ja matkojen järjestäminen	1	2	3	4	5
l. äänenmuodostus	1	2	3	4	5
m. musiikillisten tietojen opettaminen kuorolaisille	1	2	3	4	5
n. hyvän harjoitusilmapiirin luominen	1	2	3	4	5
o. kuoron yhteishengen vahvistaminen	1	2	3	4	5
p. kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	1	2	3	4	5
q. vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen kuorolaisille	1	2	3	4	5
r. muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

32. Kuinka paljon arvioisitte kuorolaisten keskimäärin käyttävän aikaa kuoron asioiden hoitoon viikon aikana? (normaalien harjoitusten lisäksi)

\_\_\_\_\_ tuntia

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTANNE!

Palauttakaa kysely oheisella palautuskuorella 6.4.2005 mennessä.

**Liite 2: Korrelaatiotaulukot**

TAULUKKO 1. Kuoronjohtajan roolin merkittävyys eri tehtävien hoidossa. Poinintoja selvistä korrelaatioista eri tehtävien välillä. (n=47)

tehtävä A	tehtävä B	korrelaatio (r-arvo)	merkitsevyys (p-arvo)
käytännön järjestelytehtävät	nuotiston hoito	0,66	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	markkinointi	0,66	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	taloudenhoito	0,46	0,001
käytännön järjestelytehtävät	konserttien ja matkojen järjestäminen	0,50	< 0,001
markkinointi	taloudenhoito	0,63	< 0,001
hyvän harjoitus-ilmapiiirin luominen	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,51	< 0,001
hyvän harjoitus-ilmapiiirin luominen	kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	0,49	< 0,001
kuoron yhteishengen vahvistaminen	kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	0,76	< 0,001
kuoron yhteishengen vahvistaminen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,49	< 0,001
kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,46	0,001

TAULUKKO 2. Kuorolaisten roolin merkittävyys tehtävien hoidossa. Poinintoja selvistä korrelaatioista eri tehtävien välillä. (n=42)

tehtävä A	tehtävä B	korrelaatio (r-arvo)	merkitsevyys (p-arvo)
käytännön järjestelytehtävät	nuotiston hoito	0,69	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	markkinointi	0,67	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	taloudenhoito	0,76	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	konserttien ja matkojen järjestäminen	0,80	< 0,001
nuotiston hoito	markkinointi	0,56	< 0,001
nuotiston hoito	taloudenhoito	0,61	< 0,001
nuotiston hoito	konserttien ja matkojen järjestäminen	0,67	< 0,001
markkinointi	taloudenhoito	0,58	< 0,001
markkinointi	konserttien ja matkojen järjestäminen	0,65	< 0,001
taloudenhoito	konserttien ja matkojen järjestäminen	0,71	< 0,001

(jatkuu)

**jatkuu**

## Liite 2 jatkuu

TAULUKKO 2 (jatkuu)

käytännön järjestelytehtävät	hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	0,59	< 0,001
käytännön järjestelytehtävät	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,59	< 0,001
nuotiston hoito	hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	0,60	< 0,001
nuotiston hoito	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,60	< 0,001
markkinointi	hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	0,64	< 0,001
markkinointi	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,58	< 0,001
konserttien ja matkojen järjestäminen	hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	0,56	< 0,001
konserttien ja matkojen järjestäminen	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,57	< 0,001
konserttien ja matkojen järjestäminen	kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	0,54	< 0,001
konserttien ja matkojen järjestäminen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,58	< 0,001
hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	kuoron yhteishengen vahvistaminen	0,79	< 0,001
hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	0,70	< 0,001
hyvän harjoitus-ilmapiirin luominen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,52	0,002
kuoron yhteishengen vahvistaminen	kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	0,84	< 0,001
kuoron yhteishengen vahvistaminen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,58	< 0,001
kuorolaisten viihtyvyyden tukeminen	vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen	0,51	0,003
uusien laulajien valinta	ohjelmiston valinta	0,66	< 0,001
toiminnan suunnittelu	ohjelmiston valinta	0,55	< 0,001

TAULUKKO 3. Kuorolaisten ja johtajan roolin merkittävyys tehtävien hoidossa. Poimintoja selvistä korrelaatioista eri tehtävien välillä. (n=42)

kuorolaisten tehtävä	johtajan tehtävä	korrelaatio (r-arvo)	merkitsevyys (p-arvo)
käytännön järjestelytehtävät	käytännön järjestelytehtävät	-0,55	< 0,001
nuotiston hoito	käytännön järjestelytehtävät	-0,60	< 0,001
markkinointi	käytännön järjestelytehtävät	-0,63	< 0,001
konserttien ja matkojen järjestäminen	käytännön järjestelytehtävät	-0,53	< 0,001
nuotiston hoito	nuotiston hoito	-0,70	< 0,001