

Vuorovaikutus, valta ja vapaus

Tapaustutkimus lauluyhtyeammattilaisten pienryhmätyöskentelystä

Tutkielma (Maisteri)

2.3.2017

Kirsi Tunkkari

Musiikkikasvatuksen aineryhmä

Sibelius-Akatemia

Taideyliopisto

Tutkielman nimi	Sivumäärä
Vuorovaikutus, valta ja vapaus Tapaustutkimus lauluyhtyeammattilaisten pienryhmätyöskentelystä	64+1
Tekijän nimi	Lukukausi
Kirsi Tunkkari	Kevät 2017
Aineryhmän nimi	
Musiikkikasvatuksen aineryhmä	
<p>Tutkimuksessa kuvataan ammattilauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyä johtajuuden näkökulmasta. Tutkimus pyrkii selvittämään miten johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeiden toiminnassa. Tutkimusta on ohjannut lauluyhtyekulttuurissa ilmenevä käsitys siitä, että lauluyhtyeillä ei ole johtajaa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään sosiaalipsykologian pienryhmäilmiötä toimivan pienryhmätyöskentelyn näkökulmasta (luku 2). Samassa luvussa pienryhmätyöskentelyä tarkastellaan myös musiikin näkökulmasta, kamarimusiikin ja vokaalimusiikin pienryhmätutkimuksen avulla. Johtajuutta tarkastellaan omassa luvussaan tarkemmin sekä sosiaalipsykologian tarjoaman käsityksen että musiikin pienryhmätutkimuksen näkökulmista (luku 3).</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluna, haastatteleamalla neljää pohjoismaisissa ammattilauluyhtyeissä työskentelevää laulajaa. Aineisto on analysoitu käyttäen sisällön analyysia.</p> <p>Ammattilauluyhtyeet tasapainottelevat työssään jossain demokraattisen työskentelyn ja jaetun johtajuuden välimaastossa. Pyrkimys demokraattiseen työtapaan ja ”johtamattomuuteen” erityisesti taiteellisessa työssä, kertoo mahdollisesti siitä miten tärkeänä taiteellinen prosessi ja siihen osallistuminen koetaan ja vahvistaa tutkimuksen tulosta siitä, että johtajuutta kuvattiin kahdessa eri kontekstissa, taiteellisessa työssä sekä organisatorisesta näkökulmasta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laulajat työskentelevät hyvin erityisessä ympäristössä ja laulajien merkittävät työurat nousevat myös tässä yhteydessä tärkeään rooliin. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeimpänä taitona ja haasteena ryhmätyöskentelylle. Ammattilauluyhtyeet antavat hyvin erityisen esimerkin pienryhmätyöskentelystä.</p>	
Hakusanat	
Lauluyhtye, a cappella, pienryhmä, johtajuus, tapaustutkimus	
Lisätietoja	

Sisällys

Sisällys.....	2
1 Johdanto.....	4
2 Pienryhmätyöskentely	8
2.1 Pienryhmä	8
2.2 Ryhmän kehitys	8
2.3 Ryhmän rakenne	9
2.3.1 Koheesio.....	10
2.3.2 Normit	10
2.3.3 Status.....	11
2.3.4 Roolit.....	11
2.3.5 Viestintä	12
2.4 Päätöksenteko	13
2.5 Pienryhmätyöskentely musiikissa.....	14
2.5.1 Pienryhmätyöskentely kamarimusiikissa.....	14
2.5.2 Pienryhmätyöskentely vokaalimusiikissa.....	17
3 Johtajuus pienryhmässä	20
3.1 Johtajuus	20
3.2 Johtajuus on valtaa.....	22
3.3 Johtajuustyylit.....	23
3.4 Johtajuus on vaikutusta.....	24
3.5 Jaettu johtajuus	25
3.6 Johtajuus musiikin pienryhmätutkimuksessa	26
4 Tutkimusasetelma.....	29
4.1 Tutkimuskysymys.....	29

4.2 Kvalitatiivinen tapaustutkimus	29
4.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi	30
4.3.1 Teemahaastattelu	30
4.3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	32
4.3.3 Tapausten valinta ja haastattelujen toteutus	34
4.4 Tutkimusetiikka	35
5 Tutkimustulokset	37
5.1 Ainutlaatuinen työyhteisö	38
5.1.1 Toinen perhe	38
5.1.2 Kaikki on kiinni vuorovaikutuksesta	39
5.1.3 Ryhmälle omistautuminen	43
5.2 Johtajuus	45
5.2.1 Lauluyhtye on yritys	46
5.2.2 Taiteellisen työn johtaminen	49
5.2.3 Kuka saa päättää harjoituksissa	51
5.2.4 Demokratiaa vai ei?	53
6 Pohdinta	54
6.1 Johtopäätökset	54
6.2 Luotettavuustarkastelu	58
6.3 Tulevia tutkimusaiheita	59
Lähteet	61
Liitteet	65
 KUVAT	
Kuva 1. Viestinnän verkoston mallit	13

1 Johdanto

On väärin olettaa että ihmisiä voi pitkään johtaa taiteellisessa prosessissa. Se on kaikista suurin väärinymmärrys. Joten kun multa kysytään minkälaista on työskennellä vahvan johtajan alaisuudessa, mä ohjaisin kysymyksen kaikille maailman ryhmille: miltä tuntuu kun ei voi olla osana taiteellista prosessia ja päätöksenteko on jätetty pelkästään kapellimestarille tai jollekin muulle johtajalle? Sen täytyy olla kauheeta. Oliko tuo vastaus sun kysymyseen? (C)

Edellinen sitaatti –vaikka se onkin melko kärjistetty, kuvaa hyvin myös omaa käsitystäni johtajuudesta tässä kontekstissa. Laulaja, jolta sitaatti on peräisi, työskentelee ammatikseen lauluyhtyeessä. Jostain syystä lauluyhtyeiden työskentelyyn liitetään ajatus siitä, ettei yhtyeellä ole johtajaa. Tätä tutkimusta tehdessäni, olen huomannut että tämä ajatusmalli on hyvin pitkään ohjannut myös minun toimintaani lauluyhtyeiden parissa.

Oma kiinnostukseni lauluyhtyeitä kohtaan alkoi noin kymmenen vuotta sitten, kun sain kuoronjohdon opintojen ohessa itselleni lauluyhtyeen harjoituttavaksi. Olin löytänyt oman juttuni! –vaikka oikeasti en sitä kyllä tuossa ensimmäisessä, sunnuntai-iltapäivän harjoituksessa voinut edes arvata. Tuosta hetkestä lähtien tähän päivään saakka, olen työskennellyt lauluyhtyeiden ohjaajana ja lopulta laulajana omassa yhtyeessäni, Kumossa.

Musiikillisen toiminnan muotona lauluyhtye muistuttaa bändiä tai kamarimusiikkiyhtyettä. Lauluyhtye on usein kooltaan 3-8 hengen pienryhmä, jossa jokaista ääntä, eli stemmaa laulaa lähtökohtaisesti vain yksi henkilö (Tampereen Sävel, 2017). Jos yhtye on tätä suurempi, sitä kutsutaan kuoroksi. Lauluyhtye ohjaa itse itseään taiteellisessa työskentelyssä, kun taas kuorot ovat yleensä riippuvaisia johtajastaan. (Potter 2003, 77.) Lauluyhtyeiden esittämää musiikkia kutsutaan a cappella –musiikiksi. Vaikka puhekielessä lauluyhtyeistä genrenä saatetaan käyttää nimitystä a cappella, amerikkalaisen The Contemporary A Cappella Society (CASA) sivuilla täsmennetään, ettei a cappella ole genre, vaan esitystapa (CASA 2009).

Lauluyhtye työskentely sekä laulajana että ohjaajana on mahdollistanut yhtyeiden havainnoinnin erilaisista näkökulmasta. Olen päässyt seuraamaan läheltä eri harrastajayh-

tyeiden työskentelyä näiden vuosien aikana ja oman yhtyeeni alkutaival on vahvistanut työssä saamani kokemuksia. Koen että ryhmätyötaidot tai –taidottomuus korostuvat pienryhmätyöskentelyssä. Ennen omassa yhtyeessä laulamista, kuvittelin olevani hyvä pienryhmätyöskentelyssä, mutta yhtyetyöskentelyn kautta olen joutunut kohtaamaan ryhmätyön haasteet myös omassa toiminnassani.

Lauluyhtyeiden toiminta perustuu ryhmätyöskentelyyn ja koen, että esimerkiksi kuoronjohdon opinnoista saamani taidot yhtyeen ohjaamiseen ovat vain murto-osa siitä mitä kaikkea yhtyeiden ohjaaminen tai niissä laulaminen voi pitää sisällään. Oma vaikutelmani on, että yhtyeiden työskentelyssä laulaminen ja musiikin tekeminen yhdessä, muodostavat vasta ytimen koko toiminnalle. Lauluyhtyeiden kanssa olemmekin kohdanneet erilaisia vaiheita ja työskentely on ollut jatkuva oppimisprosessi meille kaikille. Ryhmätyöskentelyyn erityisiä haasteita on selkeästi luonut silti tämä kirjoittamaton, lauluyhtyeiden mieltämä ajatusmalli ”johtamattomuudesta.”

Tässä tutkimuksessa selvitetään lauluyhtyeen toimintaa johtajuuden näkökulmasta. Minua kiinnostaa, pitääkö käsitys ”johtamattomuudesta” paikkaansa ja miten mahdollinen johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeiden ryhmätyössä.

Lauluyhtyettä tarkastellaan sosiaalipsykologian pienryhmä-ilmion kautta. Kaikessa yksinkertaisuudessaan pienryhmällä tarkoitetaan ryhmää, jossa on alle kymmenen jäsentä (Shaw 1981, 3). Pienryhmä on kuitenkin käsitteenä hyvin laaja ja pitää sisällään lukuisia ryhmäilmiöitä. Pitkän pohdinnan jälkeen valitsin pienryhmätutkimuksen, koska lauluyhtyetutkimusta ja kamarimusiikintutkimusta tarkastellessa kävi ilmi, että useat tutkimuksista pohjautuivat psykologian tutkimuksiin. Lisäksi tutkimukseni kannalta oleellinen johtajuus-käsite on osa pienryhmäilmiönä, ja siten osa pienryhmätoimintaa ja tukee näin myös omaa käsitystäni lauluyhtyeistä.

Aho kirjoittaa Kamarimusiikin taito -kirjassaan, että menestyäkseen, kamarimusiikkiyhtyeen jäsenten täytyy tulla toimeen toistensa kanssa sekä tuntea ja kunnioittaa toistensa ajatus- ja arvomaailmoja. Yhtyeillä voi hänen mukaansa olla monta johtajaa ja monta alaista, kaikki samoissa persoonissa. Hyvässä yhtyeessä jäsenten persoonat vahvistuvat ja voimakkaista persoonista koostuva yhtye vaikuttaa myös yleisöönsä voimakkaalla tavalla. (Aho 2009, 25.)

Ensimmäisen kamarimusiikin ryhmätutkimuksen tekivät Young & Colman (1979). He tutkivat jousikvartetin psykologista prosessia. Heidän tutkimustaan on näiden vuosi-

kymmenien ajan seurannut joitakin kamarimusiikin pienryhmätutkimuksia, joita esitellen myöhemmin tutkimuksen teoria-osuudessa (luku 2).

Ammattilauluyhtyeen toimintaa tutkineen Limin (2013) tutkimus on yksi harvoista lauluyhtyeen työskentelyyn suuntautuneista tutkimuksista. Kyseisessä tutkimuksessa tarkasteltiin ammattiyhtyeen organisatorisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka auttavat yhtyettä toimimaan työryhmänä. Tutkimuksessa havaittiin, että ammattiyhtyeissä toimittiin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden periaatteilla. Yhtyeen jäsenet olivat yksimielisiä siitä, ettei kukaan yksin johda ryhmää ja että kaikissa tilanteissa ryhmän kaikki kahdeksan jäsentä noudattavat ”demokraattista kumppanuutta” niin taiteellisissa kuin hallinnollisissakin tehtävissä. (Lim 2013, 315.)

Jälleen vastaan tuli siis tutkimus, jonka mukaan yhtyeillä ei ole johtajaa. Limin (emt.), tutkimuksessa lauluyhtyeen jäsenet noudattivat *demokraattista kumppanuutta*. Miten demokratia voi onnistua ryhmässä, jossa pyritään muodostamaan täydellinen ensemble, balanssi sekä yhtenäinen ääni, ja jossa ollaan yhteisymmärryksessä tekstin tulkinnasta, intonaatiosta sekä musiikin tulkinnasta, ja jossa toiminta on samanaikaista. Laulajien on osattava säätää omaa äänenvoimakkuuttaan kuuntelemalla sekä säädeltävä sitä kohti ryhmän virettä, äänenväriä, vokaaleita sekä rytmiä. (Ternström Jers ja Nix 2012, 581.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla neljää pohjoismaisissa ammattilauluyhtyeissä työskentelevää laulajaa. Monet aikaisemmista lauluyhtyetutkimuksista keskittyvät harrastajaryhmiin ja uskoin, että ammattiyhtyeiden vuosien työkokemus voi tarjota mielenkiintoisen näkökulman tälle tutkimukselle. Pitkään toimineet ammattiyhtyeet ovat monella tavalla olleet alansa pioneereja. Tässä tutkimuksessa haastattemieni laulajien pitkät työurat yhtyeissä ovat jo itsessään siitä hyvä todiste, sillä ne yltyvät kymmenestä kahteenkymmeneen, jopa kolmeenkymmeneen vuoteen.

Lauluyhtyeiden tutkiminen on mielestäni merkittävää siksi, että musiikin ja musiikkikasvatustutkimuksen kentällä ne ovat vielä täysin tuore ilmiö. Lauluyhtyekulttuuri on kuitenkin viimeisen parin vuosikymmenen aikana organisoitunut ja muodostunut maailmanlaajuisiksi ilmiöksi myös populaarimusiikin puolella. Alan tieto on vahvasti sidoksissa käytännön työskentelyyn ja se personoituu alansa ammattilaisiin. Hiljaista tietoa on paljon ja teoreettista tutkimusta on vastaavasti vaikea löytää.

Lauluyhtyetoiminta on pienryhmätoimintaa, joka muistuttaa kamarimusiikkia. (Kamarimusiikin) ohjaamisen kuvitellaan olevan usein esimerkiksi musiikkileireillä tai mesta-

rikursseilla korostuvaa, ulospäin näkyvää ja taiteellista työskentelyä. Ahon (2009) mukaan näin ei silti ole. Hänen mukaansa taiteellisen työskentelyn osuus on vain jäävuoren huippu. (Aho 2009, 9.)

Koen tutkimuksen aiheen hyödylliseksi pedagogisessa mielessä. Tätä tutkimusta tehdesäni mielessäni on ollut ajatus siitä, että lauluyhtyeammattilaisten työskentelyssä opittavia taitoja on mahdollista siirtää myös mihin tahansa muuhun musiikilliseen pienryhmätyöskentelyyn ja siksi esimerkiksi musiikinopettaja voi hyödyntää työssään tästä tutkimuksesta saatua tietoa.

Seuraavassa luvussa (2) käsitellään pienryhmätutkimuksen avulla pienryhmän perus ilmiöitä ja luvun viimeisessä osassa (2.5) tarkastellaan pienryhmäilmiötä tarkemmin taiteellisen toiminnan näkökulmasta. Luvussa kolme esittelen johtajuutta ensin pienryhmätutkimuksen avulla ja lopuksi johtajuutta tarkastellaan vielä musiikin pienryhmätutkimuksen näkökulmasta. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen metodi ja tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä. Lopuksi luvuissa viisi ja kuusi käydään läpi tutkimuksen tulokset ja pohdinta sekä luotettavuustarkastelu ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin, haastatteleamalla neljää pohjoismaisissa ammattilauluyhtyeissä työskentelevää laulajaa. Aineisto on analysoitu käyttäen sisällön analyysia.

Tutkimuksessa kuvataan ammattilauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyä johtajuuden näkökulmasta. Yhtyeiden toimintaa tarkastellaan sosiaalipsykologisen pienryhmäilmiön sekä kamarimusiikin ja vokaalimusiikin pienryhmätutkimuksen avulla. Tutkimusta on ohjannut ennakkokäsitys siitä, että lauluyhtyekulttuurissa yhtyeiden mielletään työskentelevän ilman johtajaa. Tutkimuskysymys on:

Millä tavoin johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeen pienryhmätyöskentelyssä?

2 Pienryhmätyöskentely

Tässä luvussa avataan pienryhmätutkimusta sosiaalipsykologian näkökulmasta. Pyrin tuomaan esille toimivan pienryhmätyöskentelyn kannalta tärkeimpiä käsitteitä sekä ilmiöitä. Lopuksi pienryhmätyöskentelyä tarkastellaan lähemmin vielä musiikin pienryhmätutkimuksen kautta. Vaikka johtajuus nähdään osana pienryhmä-ilmiötä, sitä tarkastellaan myöhemmin omassa luvussaan (luku 3).

2.1 Pienryhmä

Pienryhmän koosta ei ole virallista määritelmää. Kuitenkin ryhmä, jossa on alle kymmenen jäsentä on Shawn (1981) mukaan ehdottomasti pienryhmä (Shaw 1981, 3). Penningtonin (2005, 93) mukaan kolmesta kahdeksaan henkilön muodostamat ryhmät ovat suuriin ryhmiin verrattuna tehtävien suorittamisessa yleensä tehokkaampia.

Ryhmistä voidaan puhua virallisina ja epävirallisina ryhminä. Virallisissa ryhmissä ollaan tehtäväsuuntautuneita, niissä on selkeä rakenne ja ryhmät ovat usein pitkäkestoisia. Virallisten ja epävirallisten ryhmien lisäksi puhutaan myös virallisista työryhmistä. Työryhmissä ollaan tehtäväorientoituneita ja jäsenet ovat selvillä ryhmälle annetusta tehtävästä. (Pennington 2005, 10.)

2.2 Ryhmän kehitys

Ryhmän kehitystä kuvataan usein viisivaiheisena. Ryhmä syntyy, kuohuu, luo normeja, suorittaa tehtävää ja päättää toimintansa. Erilaiset olosuhteiden muutokset voivat pakottaa ryhmän palaamaan aikaisempiin vaiheisiin. (Pennington 2005, 93.)

Ehkä tunnetuin ja käytetyin ryhmän kehitystä kuvaava malli on Tuckmanin esittämä teoria vuodelta 1965 (West 2004, 29).

Ryhmän kehitysvaiheet Tuckmanin mukaan ovat (Tuckman 1965):

- 1) Muodostuminen, *forming*
- 2) Kuohunta, *storming*
- 3) Normeista sopiminen, *norming*
- 4) Suoritusvaihe, *performing*

Muodostumisvaiheessa ryhmät orientoituvat ryhmän jäsenyyteen testaamalla ihmissuhteiden ja tehtäväkäyttämisen rajoja. Samanaikaisesti jäsenet hahmottavat riippuvuussuhteitaan ryhmän jäseniin, johtajaan ja aiempiin käytäntöihin. Kuohuntavaiheessa vuorovaikutussuhteiden konfliktit, jyrkempien mielipiteiden muodostuminen (*polarisaatio*), ja niihin suhtautuminen tehtävissä, toimivat vastarintana ryhmävaikutukselle sekä tehtävien vaatimuksille. Kolmas vaihe, normeista sopiminen alkaa kun ryhmä alkaa kokea yhtenäisyyttä ja ryhmä omaksuu uudet normit ja roolit. Neljännessä suoritusvaiheessa roolit muuttuvat vihdoon joustaviksi ja toimiviksi ja ryhmän energia suuntautuu tehtävien suorittamiseen. Ryhmän rakenne on vihdoin selvillä. (Tuckman 1965.)

Tuckman lisäsi kuvaukseen vielä viidennen vaiheen (Wheelan 2005, 10):

5. Päätösvaihe, *adjourning*

Kaikki ryhmät eivät käy läpi viimeistä päätösvaihetta yhdessä ryhmänä. Usein tärkeät henkilöt saattavat lähteä ryhmästä tai tietty projekti saadaan päätökseen. Tällöin ryhmä voi myös päätyä aikaisempaan kehitysvaiheeseen, riippuen ryhmän pysyvyydestä, kypsyydestä ja muutoksen laajuudesta. (West 2004, 30.)

2.3 Ryhmän rakenne

Ryhmän rakenteella tarkoitetaan jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita ja käyttäytymissääntöjä. Nämä säännöt ja vuorovaikutussuhteet mahdollistavat, että ryhmän toiminta on järjestäytyntä. Ryhmän rakenteen viisi päätekijää ovat koheesio, normit, status, roolit ja viestintä. (Pennington 2005,94.) Selkeyden vuoksi olen esitellyt nämä päätekiäjät omina lukuinaan.

2.3.1 Koheesio

Ryhmän koheesiolla viitataan siihen, miten paljon ryhmän jäsenet tuntevat vetoa toisiinsa kohtaan, millä tavoin jäsenet hyväksyvät ja ovat yksimielisiä ryhmän tavoitteista sekä sitä miten jäsenet pyrkivät myötävaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Pennington 2005, 83). Toisin sanoen yhtenäisyys on osoitus ryhmän moraalista, yhteishengestä, ryhmän vetovoimasta sekä ryhmän tehtävän kiinnostavuudesta (Jaques 2001, 24-25).

Vähäinen yhteenkuuluvuuden tunne voi ilmetä ryhmissä esimerkiksi jäsenten salaisina, kahdenkeskisinä ryhmää koskevinä keskusteluinä, klikkejä tai ryhmän jakautumisena esimerkiksi uusien ja vanhojen jäsenten alaryhmiksi (Jaques 2001, 25).

Koheesio lisääntyy esimerkiksi silloin kun ryhmän toimintaa uhataan tai siihen kohdistuu kovaa kilpailua. Esimerkiksi *yhteinen vihollinen* asettaa ryhmän yhteisrintamaan, jossa ohitetaan erimielisyydet. Erittäin kiinteissä ryhmissä ollaan tehokkaita päämäärien saavuttamisessa. (Pennington 2005, 84.)

2.3.2 Normit

Normeilla tarkoitetaan ryhmän yhteisiä uskomuksia siitä, mikä on normaalia, korrektaa, totta, moraalisesti oikein ja mikä koetaan yleisesti hyväksi (Baron & Kerr 2003, 6). Normit ovat usein epävirallisia ja kirjoittamattomia, kun taas viralliset normit vaikkapa organisaatioissa ovat usein kirjallisia (Pennington 2005, 85).

Normit muodostuvat ryhmän vuorovaikutuksessa ja asenteet tai toimintatavat muuttuvat normeiksi vasta kun ryhmä hyväksyy ne. Ryhmä muodostaa normeja arvostamistaan asioista, jotka koetaan merkityksellisinä. (Shaw 1981, 279.) Ryhmä voi omaksua normeja esimerkiksi johtajan puheista, jotka korostavat tiettyjä vaatimuksia tai tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Jotkut normit koskevat koko ryhmää ja toiset muutamia jäseniä. (Wheelan 2005, 36-37.)

Ryhmän jäsenten odotetaan usein noudattavan yhteisesti sovittuja asenteita, uskomuksia ja toimintatapoja. Normit ovat usein ratkaisevassa asemassa ryhmän selviytymisen tai menestyksen kannalta ja ne muodostavat käyttäytymis-sääntöjä, jotka tekevät ryhmän sosiaalisesta elämästä ennakoitavampaa ja tehokkaampaa. Normit vähentävät epävarmuutta ja sekaannusta kun toimintaympäristö on arvaamaton, epätavallinen tai uhkaava.

(Baron & Kerr 2003, 6-7.) Toisaalta on myös mahdollista, etteivät kaikki ryhmän jäsenet tunnusta kaikkia normeja (Shaw 1981, 279). Normien rikkomisesta ryhmä voi myös rangaista jäseniään (Baron & Kerr 2003, 6-7). Normien voimakas paine lisää ryhmän yhdenmukaisuutta (Pennington 2005, 87).

2.3.3 Status

Statusella arvioidaan ryhmän jäsenten *asemaa*, eli paikkaa ryhmän sosiaalisessa verkostossa (Shaw 1981, 270-271). Ryhmä määrittää jäsentensä statusta sen mukaan minäkalaisena he näkevät tämän arvovallan, merkityksen sekä arvon ryhmän kannalta. (Shaw 1981, 263; Baron & Kerr 2003, 9.) Status voi määräytyä myös jäsenen roolin kautta ja siihen voivat vaikuttaa myös yksilölliset tekijät, kuten fyysinen viehättävyys, älykkyys, huumorintaju tai kompetenssi (Baron & Kerr 2003, 9).

Korkean statuksen omaavilla henkilöillä on usein vaikutusvaltaa epäsuhteessa muihin ryhmän päätöksenteossa ja arvioinnissa ja vastaavasti matalan statuksen jäsenet voidaan sivuuttaa herkemmin. (Baron & Kerr 2003, 9; myös Shaw 1981, 272.)

2.3.4 Roolit

Roolit sekä kuvaavat että määräävät yksilön käyttäytymistä (Pennington 2005, 89). Lähes kaikissa pitkäkestoisissa ryhmissä ryhmän jäsenillä on erilaisia sosiaalisia rooleja, joiden mukaan jäsenten odotetaan käyttäytyvän. Roolit voivat olla virallisia, formaaleja tai epävirallisia, informaaleja ja ne kehittyvät ryhmän psykologisista tarpeista. (Baron & Kerr 2003, 8.)

Rooleilla on kolme päätehtävää. Ne mahdollistavat työnjaon ryhmän jäsenten kesken, mikä edesauttaa työskentelyn tehokkuutta. Roolit tuovat järjestystä ja ennustettavuutta ryhmän toimintaan ja niiden kautta muodostetaan ryhmäidentiteettiä. (Pennington 2005, 89-90.)

Jäsenillä voi olla useita eri rooleja samanaikaisesti, mistä voi aiheutua *rooliristiriita*. Rooliristiriita voi syntyä esimerkiksi vaatimuksesta olla samanaikaisesti sekä opiskelija että työntekijä. (Pennington 2005, 92.) Baronin ja Kerrin (2003) mukaan tutkimukset osoittavat, että liian stressaavat tilanteet aiheuttavat yksilöiden haitallista, jopa moraalitonta käytöstä. Epätavallisissa olosuhteissa rooliristiriidan synnyttyä, henkilö tekee va-

lintoja sen mukaan, millä ryhmällä on suurin vetovoima ja minkä ryhmän hän kokee kyseisessä tilanteessa tärkeimmäksi. (Baron & Kerr 2003, 9).

2.3.5 Viestintä

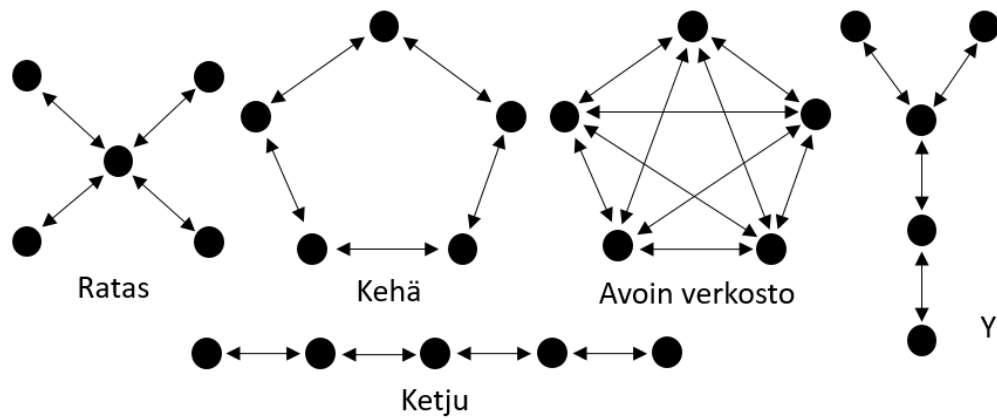
Ryhmän *viestintä* koostuu ryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Viestinnässä yksilö pyrkii välittämään informaatiota ideoista, tunteista ja aikomuksista ryhmän jäsenille. Viestintä voi tapahtua monella eri tavoin, sanallisesti, sanattomasti, kirjallisesti tai sähköisesti. (Pennington 2005, 17.)

Viestinnässä voi ilmetä *hälyä*, joka vääristää viestiä tai vaikeuttaa sen tulkintaa. Viestin vastaanottajan kyky tulkita viestejä on yksilöllinen ja vastaanottaja tulkitsee viestin itselleen sopivalla tavalla. Viestinnän tulkinta ja lähettäminen voi helposti epäonnistua valikoivan havaitsemisen, emootioiden, kielellisten haasteiden tai sanattomien vihjeiden vaikutuksesta. (emt., 17-18.)

Ryhmän alkuvaiheessa viestinnässä muodostuvat jäsenten väliset status- ja johtajuussuhteet. Mikäli ryhmän johtajuus ei ole ennalta määriteltä, alkuvaiheessa omaksutut statukset voivat hankaloittaa ryhmän työskentelyä myöhemmin ja kommunikaatiossa muodostuneet rakenteet voivat siten vaikuttaa rooleihin pahimmillaan niin että esimerkiksi johtotehtävään sopivat henkilöt eivät tule valituksi. (Wheelan 2005, 27-28.)

Kommunikaatio on ryhmässä kahdensuuntaista ja palaute on kenties paras tapa ymmärtää viestinnän tehokkuutta. Palaute auttaa ryhmän jäseniä ymmärtämään miten muut näkevät heidät ja kuinka jäsenet vaikuttavat toisiinsa. (Jaques 2001, 67.)

Ryhmän viestintä ei ole sattumanvaraista, vaan ilmenee erilaisina verkostoina. Verkostot vaikuttavat ryhmän johtajuuteen sekä siihen miten ryhmät toimivat. Viisi käytetyintä verkoston mallia (Kuva 1.) ovat kehä, ratas, Y, ketju ja avoin verkosto. (Wheelan 2005, 28; myös Pennington 2005, 21; Shaw 1981, 152.)



Kuva 1. Viestinnän verkoston mallit (Pennington 2005, 21)

Ketju-, ratas- ja Y-mallia kutsutaan keskitetyiksi malleiksi, joissa viestintä kulkee yhden, keskitetyn henkilön tai henkilöiden kautta jäseneltä toiselle. Vastaavasti avointa ja kehämallia kutsutaan hajautetuiksi malleiksi, koska viestintä ei kulje niissä tietyn henkilön tai henkilöiden kautta. (Wheelan 2005,28; Pennington 2005, 21.)

Ryhmän toiminnan taustalla on useita jäsenten henkilökohtaisia tarpeita, toiveita ja toimintatapoja (Jaques 2001, 71.). Ryhmän tulisi kartoittaa aika-ajoin ryhmän keskinäistä viestintää arvioidakseen miten hyvin viestit kulkevat ja miten ne on tulkittu. Ryhmäviestinnässä ryhmille kehittyy usein myös oma kielellinen ilmaisu, jota uudet jäsenet tai ryhmän ulkopuoliset henkilöt eivät välttämättä ymmärrä. (Jaques 2001, 23-24.)

Epämukavissa vuorovaikutustilanteissa turvaudutaan *defensseihin*, jotka ovat erilaisia puolustautumisen strategioita. Näitä strategioita voivat olla esimerkiksi muiden ehdotusten estäminen, keskustelun dominointi, pyrkimys vaikuttaa muiden mielipiteisiin, tuomitseminen, pyrkimys osoittaa omaa täydellisyyttä tai pyrkimys olla näyttämättä omia tunteitaan. (Jaques 2001, 71.)

2.4 Päätöksenteko

Monissa (usein alle 20 henkilön) ryhmissä päätökset perustuvat Penningtonin (2005) mukaan usein yksimielisyyteen. Yksimielistä päätöksentekoa kutsutaan myös *konsensusseksi*. (Pennington 2005, 163.)

Gastil (1993) puhuu *pienryhmän demokratiasta*. Hänen mukaansa toiset meistä mieltävät demokratian äänestämiseksi, vaaleiksi, neuvotteluksi ja lobbaamiseksi, kun taas toiset kokevat demokratian avoimena keskusteluna, yhteisen mielipiteen hahmottamisena

sekä tasa-arvoisena päätöksentekona. Silti vain harvat ovat hänen mukaansa olleet osa demokraattista ryhmää. (Gastil 1993, 5.)

Sosiaalipsykologian pienryhmätutkimuksessa puhutaan kuitenkin vain harvoin demokratiasta. Gastilin (1993; 1992) mukaan pienryhmä on demokraattinen, mikäli ryhmän päätöksenteko on tasaista, ryhmän jäsenet ovat täysin sitoutuneita demokratiaan, jäsenien vuorovaikutussuhteet ovat hyvät ja keskustelua pidetään demokraattisena metodina. Ryhmän keskustelu on demokraattista, mikäli sen jäsenillä on tasaiset ja riittävät mahdollisuudet keskusteluun, eikä kukaan pidätä informaatiota toisilta tai pyri sanallisesti manipuloimaan toisia ja on lisäksi valmis kuuntelemaan muita. Pienryhmän demokraattisessa päätöksenteossa tärkeintä on hänen mukaansa hahmottaa, onko päätettävä asia merkittävä kaikille ryhmän jäsenille, jolloin päätöksenteossa tulisi toimia demokraattisesti, vai onko päätöksenteko mahdollista yksilöllisesti. (Gastil 1993, 6-7.; myös Gastil 1992, 20.) Mikäli ryhmä tavoittelee ryhmätehtävässä työn tehokkuutta ja pitää tavoitetta ryhmän demokratiaa tärkeämpänä, se voi myös nimittää ryhmän jäsenen tai ulkojäsenen tekemään päätöksen ryhmän puolesta (Gastil 1993, 8).

2.5 Pienryhmätyöskentely musiikissa

Tässä osassa tarkastellaan, minkälaista pienryhmätyöskentely on musiikin alalla. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi kamarimusiikin pienryhmätutkimusta, joka on myös toiminut pohjana vokaalimusiikin pienryhmätutkimuksille. Pienryhmätyöskentelyä vokaalimusiikissa käsitellään erillisenä lukuna lauluyhtye työskentelyn ominaispiirteiden hahmottamiseksi.

2.5.1 Pienryhmätyöskentely kamarimusiikissa

Aho (2009) esittää Kamarimusiikin taito –kirjassaan, että kamarimusiikki perustuu esittäjien keskinäiseen kommunikointiin ja jokainen esittäjä on itsenäisesti vastuussa omasta äänestään (Aho 2009, 15). Tarkasteltaessa kamarimusiikin pienryhmätyöskentelyä, vuorovaikutus nousee teemana vahvasti esille eri tutkimuksissa. Davidson ja Good (2002) tutkivat jousikvartetin sosiaalista ja musiikillista koordinaatiota. Heidän mukaansa musiikilliseen työskentelyyn vaikuttavat muusikkojen ihmissuhteet sekä ryhmän dynamiikka (Davidson & Good 2002, 200). Myös Fordin ja Davidsonin (2003) tutki-

muksessa työskentelyn todettiin vaativan yhtyeen jäseniltä hyviä ihmissuhdetaitoja puhallinkvinteteissa ja jousikvarteteissa (Ford & David 2003, 71).

Ryhmän hyvää vuorovaikutusta on kuvattu monin tavoin, hyväksi kemiaksi, että asiat ovat kohdallaan tai että ryhmä on ”synkassa” toistensa kanssa. Sawyer (2006) kutsuu tätä *ryhmäflowksi*. Hänen mukaansa ryhmäflowssa ryhmä on niin hyvässä vuorovaikutuksessa, että sen jäsenet voivat jopa aavistaa mitä muut jäsenet tulevat tekemään seuraavaksi. (Sawyer 2006, 158.) Muusikot käyttävät monia mielikuvia kuvatakseen ryhmän flow-tilaa: aallolla ratsastaminen tai tanssisalin läpi liittäminen. Hyvää flow-tilaa on verrattu jopa rakasteluun. (Berliner 1994, 389.) Sen lisäksi että tarkastellaan ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, Davidson ja Good (2002, 200) osoittavat että yleisön ja esiintyjän välinen vuorovaikutus oli molemminpuolista ja vaikuttaa esityksen etenemiseen sekä siihen miten esitys koetaan.

Kamarimusiikkiyhtyeissä viestintä on paitsi sanallista, myös sanatonta. Toisten tukeminen katseella soiton aikana, *conversation with the eyes* sekä kehon eleet ovat osa tärkeää vuorovaikutusta soitossa. Kehon kielellä viestitään musiikissa tärkeitä kohtia, dynamiikkaa sekä tempoa. (Davidson & Good 2002, 197-198.) Myös Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimus tukee tätä teoriaa. Kehonkielen käyttäminen viestinnässä nousi esiin heidän tutkimuksessaan kuitenkin odotettua vähemmän. Tutkijat päättelivät että kehollista viestintää saattaa olla vähemmän puhallinyhtyeissä, koska toisin kuin jousisoittajat, puupuhaltimien soittajat eivät konkreettisesti näe miten muut soittajat muodostavat ääntä, sillä artikulaatio, dynamiikka ja sävy muodostetaan kehon sisällä. Tästä syystä puhallinyhtyeiden viestinnässä tarvitaan heidän mukaansa enemmän sanallista sopimista. (Ford & Davidson 2003, 64.)

Erilaisissa musiikkiyhtyeissä yhtyeen jäsenille on Richmondin (2012) mukaan osoitettu, tai he ovat itse omaksuneet erilaisia johtaja-, oppija- ja esiintyjärooleja. Nämä roolit muokkaavat yksilön identiteettiä ja vaikuttavat siten koko ryhmän identiteettiin (Richmond 2012, 790). Davidsonin ja Goodin (2002) tutkimus osoitti, että roolin omaksuminen voi lähteä myös musiikillisista aspekteista. Heidän tutkimuksessaan jousikvartetin jäsenten käsitys ryhmän rooleista perustui hyvin pitkälle käsityksiin oman instrumentin roolista esitettävässä musiikissa. (Davidson & Good 2002, 193).

Ahon (2009,51) käsitystä siitä että yhtyeen työmotivaation ylläpitämiseksi jokaisen jäsenen tulisi kokea työn mielekkyys samalla tavalla vahvistuu Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa paljasti myös erikoisen piirteen käyrätor-

visteista. Kolmasosa tutkimukseen osallistuneista puhallinsoittajista oli kokenut hankaluuksia yhteissä nimenomaan käyrätorvistien kanssa. Soittajien mukaan oli tavallista, että yhtyeen käyrätorvistit tuntuivat sitoutumattomilta yhtyeeseen, tai käyrätorven soittajat saattoivat lopettaa kokonaan yhtyeessä soittamisen. Tutkimus osoitti, että käyrätorvistit pitivät puhallinkvintettejä epäkiitollisina, koska soittaminen koettiin haastavammaksi orkesterisoittoon verrattuna. Käyrätorvistit kokivat usein epäonnistuvansa joko omien tai muiden odotusten täyttämässä, eivätkä tästä syystä kokeneet saavansa samalla tavalla kunnioitusta kollegoiltaan, kuten orkestereissa. (Ford & Davidson 2003, 64-68.)

Erilaiset kokoonpanot asettavat ryhmän jäsenille vaatimuksia instrumentin hallinnan kannalta. Esimerkiksi puhallinkvintetin jäsenien odotettiin olevan yhtä taitavia sekä solisteina että säestäjinä, vaihdeltaessa sooloista säestäviin harmonioihin (Ford & Davidson 2003, 64). Toisaalta Aho (2009) esittää, että esimerkiksi puhallinkvintetissä on eduksi jos käyrätorven soittaja on muita edellä soittimen teknisten ja äänellisten haasteiden vuoksi. Käsitös siitä että jousikvartetin 2.viulisti voi olla muita soittajia heikompi on vanhanaikainen ja Ahon mukaan yhtyeelle on päinvastoin eduksi, jos 2.viulisti ja alttoviulisti ovat suhteellisen voimakkaita soittajia. (Aho 2009, 26.)

Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimus osoitti, että puhallinkvinteteissä on paljon vaihtuvuutta ja että vain pieni osa tutkimukseen osallistuneista yhtyeistä oli alkuperäiskokoonpanossaan. Jäsenten vaihtumisen tai ryhmään tulleen sijaisen koettiin vaikuttavan ryhmän edistymiseen. (Ford & Davidson 2003, 58-60.) Yhtyeen toiminnan kannalta on Ahon (2009) mukaan tärkeää, että jäsenet kokevat kiinteyttä. Jäsenvaihdoksen järkyttävät aina ryhmän toimintaa ja kun yhtyeeseen otetaan uusi jäsen, ei se ole enää sama alkuperäinen yhtye. Yhtyeen identiteetti muokkautuu uuden jäsenen myötä ja vastaavasti vanha jäsen vie mukanaan osan ryhmän identiteetistä. Aho puhuu myös yhtyeistä, jotka kokevat niin vahvaa yhteenkuuluvuutta, että ryhmä kokee, ettei pois lähteneen jäsenen paikka ole korvattavissa, jolloin yhtyeeseen ei oteta uutta jäsentä. (Aho 2009, 28-29.)

Yhtyeen edistymisen ja menestyksen kannalta hyvä motivaatio on kaikki kaikessa ja vaikuttaa myös oppimisen tehokkuuteen. Kamarimusiikin parissa tulisi työskennellä pitkäjänteisesti ja tästä johtuen on luonnollista että ryhmä käy läpi erilaisia vaiheita. Ahon mukaan menestyneimmät yhtyeet ovat lähes aina työskennelleet pitkään yhdessä, jopa vuosikymmeniä. (Aho 2009, 50-51.) Hyvän motivaation lisäksi vahva luottamus on menestyksekkään yhtyeen perusedellytys. Jäsenten sitoutuminen projekteihin ja yhtei-

sesti sovittuihin asioihin vaikuttavat yhtyeen työskentelyyn ja ilman hyvää luottamusta on todennäköistä että yhtye hajoaa nopeasti. (Aho 2009, 59.)

2.5.2 Pienryhmätyöskentely vokaalimusiikissa

Pienryhmätyöskentelyä vokaalimusiikissa on tutkittu hyvin vähän. St. Jean (2014, vii) tutki säästyksättömän yhtyelaulun roolia opiskelijoiden musiikillisessa kehityksessä. Tutkimuksessa haastateltiin ja havainnoitiin yhtyeissä laulavia opiskelijoita ja yhtyeitä ohjanneita opettajia sekä oppilaita. Vaikka kyseinen tutkimus pyrki ensisijaisesti selvittämään säästyksättömän laulun hyötyjä, se antaa samalla myös kuvan lauluyhtye työskentelystä koetuista hyödyistä ja haasteista.

Lim (2013) tutki ammattilauluyhtyeen sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä kamarimusiikin näkökulmasta. Lim oli kiinnostunut siitä, miten (kamarimusiikki)yhtye pystyy johdonmukaisesti saavuttamaan tietyn yhteistyön *-harmonian* tason, josta useat muut työryhmät vain haaveilevat. (Lim 2013, 307.) Limin tutkimuksessa kuvattiin ammattilauluyhtye The Swingle Singersin työskentelyä. Tutkimus osoitti, että yhtyeen jäsenet omaavat merkittävät vuorovaikutustaidot sekä henkilökohtaisen taitotason, mikä näkyy jäsenten itsevarmuutena, maltillisuutena, tietoisena vuorovaikutuksena sekä ryhmän keskinäisenä herkkyytenä. Kyseiset taidot ovat Limin mukaan ratkaisevia muusikoiden taiteellisessa työskentelyssä. (Lim 2013, 307.)

St. Jeanin (2014) tutkimuksessa säästyksättömän laulu koettiin säestettyä laulua haastavammaksi. Tutkimuksen mukaan jokaisen laulajan täytyy yksin olla vastuussa omasta äänestään ja keskittyä samalla kuuntelemaan muiden ääniä. Laulajien täytyy olla yhtä vahvoja, sillä heikkoja osia ei a cappellassa kompensoida säästyksellä. Tällöin laulajien täytyy myös itse rakentaa musiikilleen pohja. Lisäksi laulajien välinen balanssi on jokaisen laulajan omalla vastuulla. A cappellan koettiin olevan haastavimmillaan itse harjoitusprosessissa. Säästyksättömän laulamisen koettiin muodostavan jopa eräänlaisen ympäristön, jossa ihmisäänit muodostavat jäsenten välisen erityisen yhteyden. (St. Jean 2014, 153-154.)

Limin (2013) tutkimuksessa lauluyhtyeen jäsenet pitivät tärkeänä hyviä vuorovaikutus- ja ystävyysuhteita ja vertasivat niitä perhesuhteisiin. Laulajien mukaan kaikki ryhmän sisäiset jännitteet heijastuvat yhtyeen esiintymiseen ja laulajat uskoivat, että jäsenten hyvä kemia edesauttaa saavuttamaan ei vain hyviä, vaan *maagisia* lopputuloksia, mistä

johtuen ryhmän jäsenet olivat Limin mukaan hyvin sitoutuneita ihmissuhteisiinsa. (Lim 2013, 317.) Lauluyhtyeeseen kuulumisen koettiin tuovan turvallisuuden sekä luottamuksen tunnetta yhtyeen jäsenille (St. Jean 2014, 151).

Säestyksettömän laulamisen koettiin opettavan laulajille myös vastuuta omasta roolistaan ja nostavan laulajien taitotasoa silloin kun laulajat joutuvat olemaan yksin vastuussa omasta äänestään. A cappella –laulamista kuvattiin kaikista itsenäisimmäksi musiikin muodoksi, jossa laulajan omat taidot tulevat esille. (St. Jean 2014, 161-162.)

Yhtyelaulamisessa tärkeiksi yksilön ominaisuuksiksi St. Jeanin (2014) tutkimuksessa koettiin vastuun ottaminen, itsenäisyys, itseluottamus sekä hyvät yhteistyötaidot. Nämä piirteet miellettiin yksittäisen laulajan ominaisuuksiksi musiikillisessa työskentelyssä ja niiden koettiin parantavan koko yhtyeen laulamista. (St. Jean 2014, 160.) Henkilökohtaisen vastuun oton koettiin kasvattavan itsevarmuutta ja helpottavan tehtävien suorittamista. Itsevarmuus miellettiin osaksi yksilön musiikillista itsenäistymistä ja vastuunottamista. (St. Jean 2014, 162-163.)

The Swingle Singers -yhtyeen jäsenet kuvasivat yhtyeessä laulamista antamisen ja ottamisen välisenä balanssina, joka vaatii ryhmän jäseniltä kontrollia, tietoisuutta ja mukautumiskykyä, mitä heidän mukaansa helpottaa hyvä kuuntelu sekä joustavuus. Jäsenien mukaan jokaisen laulajan täytyy pystyä mukautumaan tilanteen vaatimusten mukaan, jotta kollektiivinen työskentelytapa onnistuu. Heidän mukaansa ratkaisevaa on, että jäsenillä on kyky ymmärtää, paitsi omaa, myös muiden roolia tietyllä hetkellä riippumatta omasta asemastaan. (Lim 2013, 315.)

Konfliktien määrä ryhmässä oli yhtyeen mukaan vähentynyt sen myötä kun laulajat olivat oppineet tuntemaan toistensa työtavat ja persoonat. Konflikteja kohdatessaan, ryhmän jäsenet kertoivat oppineensa *valitsemaan omat taistelunsa*. Ryhmä piti tärkeänä että jäsenet opettelevat olemaan vähemmän puolustuskannalla, ovat avoimia uusille ideoille ja pyrkivät ottamaan asioita vähemmän henkilökohtaisesti. Diivailulle ei laulajien mukaan ollut tilaa heidän ryhmässään. (Lim 2013, 317-319.)

Limin (2013) mukaan lauluyhtye kohtasi taiteellista työskentelyä enemmän haasteita liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä, mikä tulkittiin ryhmän kokemattomuudeksi liiketoiminnassa. Tästä huolimatta ryhmä ei halunnut palkata itselleen manageria ja jäsenet kertoivat näkevänsä asian eteen vaivaa mieluummin enemmän yhdessä koko ryhmänä. (Lim 2013, 316)

St. Jeanin (2014) tutkimuksessa opiskelijajohtoisessa lauluyhtyeessä, jossa päätökset tehtiin kollektiivisesti yhteisymmärryksessä, opiskelijat olivat avoimia toistensa tulkinnaan, intonaatioon, rytmiin ja artikulaatioon liittyville ehdotuksille. Päätöksiä tehtiin kokeilemalla ja sen jälkeen arvioimalla lopputulosta. Kappaleen sovittaja oli opiskelijaryhmässä johtavassa roolissa, opettamassa kappaleita muille ryhmän jäsenille. Kollektiivinen päätöksenteko erään tietyn ryhmän St. Jeanin mukaan näyttäytymään erityisenä muihin hänen havainnoimiinsa ryhmiin nähden. Opiskelijat hyväksyivät jaetut vastuut mielellään, ymmärtäen oman paikkansa ryhmän jatkuvuuden ja kehityksen kannalta. St. Jeanin mukaan tämä vahvisti aikaisempaa käsitystä vastuunottamisesta, joka koettiin osaksi lauluyhtyeessä laulamista. Ryhmän etu oli hänen mukaansa se, että jäsenet olivat pääaineisia musiikin opiskelijoita ja pystyivät siten itse opettelemaan omat osansa, joutumatta turvautumaan muiden apuun tai ohjaukseen. Tämän todettiin edesauttavan harjoitusten tehokkuutta itseohjautuvassa ryhmässä. (St. Jean 2014, 183.)

Limin (2013) tutkimuksessa yhtye pyrki työskentelemään ensisijaisesti musiikillisista lähtökohdista käsin ja joutui tästä syystä kamppailemaan ulkomusiikillisten taitojen, kuten yritystoiminnan kanssa. Tästä huolimatta ryhmän yhteinen pyrkimys erinomaisuuteen sekä sitoutuminen edesauttoivat ammattimaista työskentelyä. Yhtyeen menestekijöiksi tulkittiin ryhmän jäsenten kompetenssi, erilaiset lahjakkuudet, mieltymys yhteistyöhön, yhteinen pyrkimys sekä johtajuuden malli. (Lim 2013, 321-322.)

Lauluyhtye koki työskentelyn tärkeimmäksi tekijäksi yhtyeen aikaansaaman lopputuloksen, johon jokainen antoi oman taiteellisen panostuksensa, ja jonka kautta ryhmän jäsenet kokivat itsensä hyödyllisiksi ja josta he saivat myös arvostusta. Lopputulosten saavuttamiseksi ja ammattilauluyhtyeenä toimimiseen täytyy jäsenten mukaan omistautua täysin. Heidän mukaansa yhtyeessä ei ole kyse pelkästä työstä ja lauluyhtyeeseen kuulumista ajateltiin pikemminkin elämäntapana. (Lim 2013, 230.)

3 Johtajuus pienryhmässä

Tässä luvussa selvitetään mitä on johtajuus ja mikä on johtajuuden ydin. Lisäksi tarkastellaan miten johtajat pyrkivät johtamaan, miten heidän toimintansa vaikuttaa ryhmän toimintaan ja miten johtajuutta jaetaan. Luvun loppuosassa palataan jälleen kamarimusiikkiin ja vokaalimusiikkiin pienryhmätutkimuksen pariin ja selvitetään miten johtajuus ilmenee aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tutkimusten avulla selvitetään muun muassa mitä *demokraattinen kumppanuus* voi tarkoittaa yhtyeiden työskentelyssä.

3.1 Johtajuus

Johtajuutta on pyritty määrittelemään monin eri tavoin. Useimpiin määritelmiin liittyy oletus, että johtajuus on osa prosessia, jossa yksi henkilö pyrkii tarkoituksenmukaisesti vaikuttamaan rakenteisiin tai helpottamaan toimintoja ja ihmissuhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Erilaisilla määritelmillä ei kuitenkaan näytä olevan muita yhteisiä piirteitä. Useimmat tutkijat uskovat kuitenkin, että johtajuus on tärkeä tekijä organisaatioiden tehokkuudessa. (Yukl 2006, 2-3.)

Johtajuuden määrittely on Yuklin (emt.,8) mukaan haastavaa. Hän itse kuvaa johtajuutta prosessina, jossa yksilö (johtaja) pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmä suuntautuu yhdessä kohti tiettyjä yhteisiä tavoitteita. Johtaja pyrkii näin muodostamaan muille kollektiivisen käsityksen siitä mitä tehdään ja miten se tehdään. Penningtonin (2005, 120) mukaan Yuklin määritelmästä erottuu kolme tärkeää piirrettä:

- 1) Yksilö pyrkii vuorovaikutuksessaan siihen, että muut ryhmän jäsenet suostuvat toimimaan kuten hän haluaa.
- 2) Johtaja on osa ryhmää ja ryhmän täytyy hyväksyä ja tunnustaa hänen johtajuutensa, jotta se olisi tehokasta. Jos johtajuutta ei hyväksytä tai tunnusteta, johtaja voi johtaa vain käyttämällä valtaa tai pakottamalla muita.
- 3) Johtajuudessa on olennaista pyrkimys ryhmän tavoitteisiin. Tavoitteiden on oltava ryhmässä yhdensuuntaisia, jotta toiminta on tehokasta.

Johtajuudesta puhutaan formaalina sekä informaalina. Formaalityyppisellä johtajuudella tarkoitetaan virallisesti myönnettyä johtajuutta. Informaalityyppinen johtajuus vastaavasti ilmenee tilanteissa, joissa ilman varsinaista valta-asemaa oleva yksilö vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. Epävirallinen, informaalityyppinen johtajuus voi haastaa virallisen, formaalityyppisen johtajuuden, sillä yksilöt suovat johtajille valtaa ja informaalityyppinen johtajuus voi siten muuttaa yksilöiden käsitystä ryhmän jäsenten valtasuhteista. (Byrnes, 2015, 272-274.)

Johtajuustutkimuksessa nousee esille kysymys siitä, pitäisikö johtajuutta tarkastella erityisenä roolina vai ryhmäprosessin sosiaalisena vaikutuksena. Ryhmän jäsenillä voidaan ajatella olevan erityisiä rooleja, joihin kuuluu johtajuutta ja vastuunottoa, jota ei voida jakaa laajalti ilman että se vaikuttaisi ryhmän tehokkuuteen. Erityisen roolin omaksunut henkilöä kutsutaan tällöin johtajaksi ja muita jäseniä johdettaviksi. Tässä ajattelumallissa johtajuutta tarkastellaan usein johtajan ominaisuuksien, johtajan valinnan, käytöksen sekä vaikutuksen näkökulmista. (Yukl 2006, 4.)

Toisessa näkökulmassa ajatellaan, että johtajuus ilmenee sosiaalisena vaikutuksena, jolloin johtajuutta tarkastellaan tietyn roolin sijaan osana sosiaalista prosessia. Kyseisessä mallissa kuka tahansa ryhmän jäsenistä voi millä hetkellä hyvänsä olla johtaja, eikä johtajan ja johdettavien välillä ajatella olevan selvää jakoa. Erilaiset johtajuustehtävät jakautuvat eri jäsenille ja tällöin johtajuus nähdään jaettuna ja hajautettuna. Tässä mallissa huomio kiinnittyy jäsenten välillä ilmeneviin vaikutusprosesseihin, niitä mahdollistaviin olosuhteisiin, sekä siihen miten prosessit vaikuttavat ryhmään tai organisaatioon. (emt., 4.)

Johtajuustutkimuksessa johtaja, *leader* ja organisaation johtaja, *manager* halutaan usein käsittää erillisinä rooleina. On kuitenkin selvää, että henkilö voi olla johtaja huolimatta siitä, ettei hän ole organisaation johtaja tai toisinpäin. Näitä rooleja ei nähdä toistensa vastakohtana ja useimmat tutkijat ajattelevat hyvän organisaation johtamisen itsessään vaativan hyvää johtajuutta. (emt., 5-7.)

Tutkimusta pienryhmien johtajuudesta on kautta historian ohjannut neljä eri käsitteellistä lähestymistapaa: johtajan ominaisuuksien tarkastelu, erilaisten johtajuustyylien tarkastelu, tilannelähtöinen johtajuustutkimus sekä toiminnallinen johtajuus (Hirokawa, Cathart, Samovar & Henman 2003, 169-170). Koska johtajuuden määrittelyyn ei ole yhtä ainoaa tapaa tai näkökulmaa, Yukl (2006,8) kehottaa tarkastelemaan johtajuutta monimutkaisena ja monitahoisena ilmiönä useista eri näkökulmista.

3.2 Johtajuus on valtaa

Valta on johtajuuden ydin. Se miten paljon johtaja tarvitsee valtaa, riippuu tilanteesta. Kun ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja jäsenet ovat itsessään motivoituneita, tarvitaan vähemmän valtaa. (Yukl., 442-443.)

Valta ymmärretään usein negatiivisessa mielessä, vaikka todellisuudessa ilman valtaa olisi mahdotonta toimia useimmissa organisaatioissa. Vallalla tarkoitetaan yksilön kykyä vaikuttaa toisen yksilön tai ryhmän toimintaan. Yksilöillä on valtaa kuitenkin vain sen verran mitä muut heille antavat. (Byrnes 2015, 275.)

Yuklin (2006, 9) mukaan johtajat voivat vaikuttaa ryhmässä :

- jäsenten tulkintaan eri tilanteista
- tavoitteisiin ja niiden tavoittelun strategiaan
- yksilöiden motivaatioon
- ryhmän luottamukseen ja jäsenten yhteistyöhön
- organisaatioon ja sen tehtävien koordinointiin
- resurssien jakamiseen toiminnoissa ja tavoitteissa
- yksilöiden taitojen ja itsevarmuuden kehitykseen
- tiedon omaksumiseen ja jakamiseen
- ryhmän ulkopuoliseen tukeen ja yhteistyöhön
- virallisen rakenteen muodostumiseen
- jäsenten jaettuihin uskomuksiin ja arvoihin

Pennington (2005, 121-122; Shaw 1981, 295) esittelee kirjassaan Frencin ja Ravenin 1959 tekemän vallan analyysin, jossa johtajien käyttämä valta on jaettu kuuteen eri valankäytön tyyppiin:

1. Palkintovallassa johtaja pyrkii vaikuttamaan muihin palkitsemalla heitä tai poistamalla ongelmiksi koettuja tekijöitä. Palkintovalta toimii, mikäli johtajan toiminta koetaan palkitsevana.
2. Mallin vallassa johtajaa kunnioitetaan ja arvostetaan. Johtaja edustaa ryhmän identiteettiä ja toimii roolimallina muille.
3. Informaatiovallassa johtaja pääsee käsiksi johonkin sellaiseen tietoon, mihin muilla ei ole pääsyä ja käyttää tietoa vaikuttaakseen jäsenten mie-

lipiteisiin. Mikäli johtajan kanta on hyvin perusteltu, informaatiovalta on tehokasta.

4. Laillisessa vallassa johtajan oikeus vaikuttaa muihin statukseen, normien, hierarkian ja vakiintuneiden sääntöjen kautta on hyväksyttyä. Laillinen valta on yleensä virallista ja usein sidoksissa henkilön asemaan.
5. Asiantuntijavalta perustuu johtajan asiantuntijuuteen, jonka katsotaan tuovan erinomaista kyvykkyyttä tietyssä erityisalassa.
6. Pakkovalta koetaan usein negatiivisena ja sitä käyttävä johtaja turvautuu uhkailuun ja jopa rankaisee niitä, jotka eivät noudata hänen antamia määräyksiä.

Byrnes (2015) jakaa vallan henkilön position, eli aseman tuomaksi vallaksi sekä henkilökohtaiseksi vallaksi. *Aseman valtaa* on hänen mukaansa kolmenlaista: palkintovaltaa, pakkovaltaa sekä laillista valtaa. *Henkilökohtaista valtaa* taas hänen mukaansa ovat asiantuntija-valta sekä mallin valta. (emt., 275-276.)

Jotkin johtajan ominaisuudet ja taidot tuntuvat olevan erityisen tärkeitä vallankäytössä. Johtajat, joilla on henkilökohtaista valtaa voivat pyrkiä saamaan sitä enemmän ja saattavat käyttää valtaa manipuloivalla ja impulsiivisella tavalla lisätäkseen omaa valtaansa. Johtajan itsevarmuus, vakuuttavuus ja asiantuntijuus tehostavat johtajan vaikuttavuutta. Johtajat, joilla on sosiaalista valtaa sekä korkea moraalit, pyrkivät käyttämään vaikutusvaltaansa rakentaakseen sitoutumista tavoitteisiin, valtuuttavat johdettavia jakamalla tietoa ja hyödyntävät heidän taitojaan sekä itseluottamusta. (Yukl 2006,444.)

3.3 Johtajuustyylit

Johtajuustutkimuksessa käyttäytymistä on Yuklin (2006, 441) mukaan tutkittu kaikista eniten. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään mitä johtajat tekevät, mitkä asiat kuuluvat heidän työtehtäviinsä ja miten johtajat toimivat erilaisissa ympäristöissä. (emt., 13.)

Shawn (1981) mukaan johtajien tarkastelu täysin satunnaisessa tilanteessa paljastaa eroja johtajuustyyliensä. Toiset antavat käskyjä, vaativat kuuliaisuutta ja tekevät päätökset yksin kun taas toiset ovat huomaavaisia, pyrkivät yhteistyöhön ja konsultoivat muita päätöksissään. Useat tutkijat ovatkin pyrkineet selvittämään miten eri johtamisen tyylit vaikuttavat ryhmän prosessiin. (Shaw 1981, 326.)

Lippit ja White tutkivat 1940-luvulla lapsiryhmien johtamista siten, että ryhmien johtajuustyyliä vaihdeltiin systemaattisesti *autoritaarisesta- demokraattiseen- ja välinpitämättömään johtajuuteen (laissez-faire)* (Gouran 2003, 174.) Ryhmän tuottavuutta tarkasteltaessa demokraattisella ja autoritaarisella johtajuudella ei todettu olevan suurta eroa. Ryhmän jäsenten osoitettiin kuitenkin olevan tyytyväisimmillään demokraattisesti johdetuissa ryhmissä. Sekä autoritaarisen että demokraattisen johtamistyylin osoitettiin aikaansaavan positiivisia tuloksia ryhmässä laissez-faire –johtajiin nähden. (Hirokawa, Cathart, Samowar & Henman 2003,170; Gouran 2003, 174; Jaques 2001, 32.) Myöhemmät tutkimukset osoittivat lisäksi, että on helpompaa olla hyvä autoritaarinen johtaja, joka jakaa tehtäviä, kuin demokraattinen johtaja, joka hyödyntää tehokkaasti ryhmän jäsenten vahvuuksia. (Shaw 1981, 329).

Erilaisten johtajuustyylien tarkastelu osoittaa, että johtajuustyylit vaikuttavat tuottavuuteen, jäsenten tyytyväisyyteen sekä ryhmän prosessiin. Lisäksi ne osoittavat, miten tärkeää on tarkastella johtajuutta tilannesidonnaisesti (emt., 331).

3.4 Johtajuus on vaikutusta

Johtamisen tehokkuutta kuvataan usein tarkastelemalla johtajan toiminnan vaikutuksia johdettaviin tai organisaatioon nähden. Yleisin tapa tutkia tehokkuutta on tarkastella johtajan johtaman yksikön suoritusta. Myös johdettavien asenteita johtajaa kohtaan pidetään hyvänä indikaattorina tehokkuudesta. Toisinaan tarkastellaan myös johtajan myötävaikutusta ryhmäprosessin laatuun johdettavien tai ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta. (Yukl 2006, 9-10.)

Tilannesidonnainen johtajuustutkimus on lähtöisin *Fiedlerin kontingenssiteoriasta* (vuodelta 1967), jonka mukaan johtamisen tehokkuus on kontingentti eli tilanteen tehokkuus riippuu tilanteen suotuisuudesta tai epäsuotuisuudesta. (Pennington 2015, 132.) Byrnesin (2015) mukaan tutkijat kyseenalaistivat ajatuksen siitä, että mikä tahansa johtajuustyyli on tehokas tilanteessa kuin tilanteessa. Tämän ajatuksen pohjalta johtajuutta alettiin tutkia tilannesidonnaisena. (emt., 280.)

Vroomin ja Yettonin *normatiivinen teoria* vuodelta 1973 perustuu vastaavasti ajatukseen, jonka mukaan johtaja toimii joko autoritaarisesti, neuvottelevasti tai ryhmäpäätöksen mukaan. Vaihtoehtoina on siis joko tehdä päätös itse, tehdä päätös konsultoimalla ensin muita tai –tilanteen niin salliessa, antaa ryhmän itse päättää. (Byrnes 2015, 282).

Mikään näistä lähestymistavoista ei ole muita parempi. Normatiivinen malli on osoittautunut Penningtonin (2005) mukaan tehokkaaksi, sillä sen kautta johtajan on mahdollista huomioida muita jäseniä ja malli on osoitettu suosituksi silloinkin, kun johtaja joutuu käyttämään autoritaarista johtamistyyliä. (Pennington 2005, 137-138.)

Housen ja Baezin 1979-vuodelta peräisin olevan *polku-päämäärä –teorian* mukaan johtajat voivat omaksua johtamistyylin tilannetekijän, eli kontingenssin mukaan. Teoria ennustaa, että tehtävän ollessa jäsentymätön, määräävä johtajuus on todennäköisesti tehokkainta. Vastaavasti silloin kun johdettavat ovat päteviä ja kokeneita, johdettavia tukeva tyyli toimii tehokkaimmin. (Pennington 2005, 139)

Yuklin (2006) mukaan tehokasta johtajuutta vaativat taidot opitaan usein käytännön kokemuksesta. Tutkimukset osoittavat, että tehtävien haastavuus, monipuolisuus, laatu sekä palaute vaikuttavat johtajuuden kehitykseen käytännön työskentelyssä. (Yukl 2006, 394-395.) Kaikkien ryhmän jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet, käyttäytymismallit johtajana sekä useat tilannesidonnaiset muuttuvat tekijät, vaikuttavat johtajuuden ilmenemiseen, käyttäytymiseen sekä tehokkuuteen. (Shaw 1981, 334.)

3.5 Jaettu johtajuus

Jaettua johtajuutta pidetään osana ryhmän dynamiikkaa ja sosiaalista verkostoa. Jaetussa johtajuudessa korostetaan ryhmän yhteistyökykyä ja tehokkuutta. Johtamistehtävät on jaettu eri jäsenille siten että osa tehtävistä on jaettu kaikkien suoritettavaksi ja osa vain tietyille jäsenille. Eri henkilöt voivat toteuttaa samaa johtamistehtävää eri aikoina. Yksilöiden johtajuutta ei pidetä yhtä tärkeänä kuin yhteistä, kollektiivista johtamista. Jaetun johtajuuden tulee olla koordinoitua ja työtehtävien toisiaan täydentäviä. (Yukl 2006, 449.)

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisen mukaan ryhmän jäsen, joka kokee olevansa pätevin työtehtävään, omaksuu johtajan roolin, jolloin johtajuudesta tulee jaettu toiminto ryhmän jäsenten kesken. Ryhmät, joilla ei ole johtajaa toimivat usein näin ja tämän kaltaista johtajuutta on usein nähtävissä tiimeissä ja työryhmissä. Vastaavasti voidaan ajatella, että kuka tahansa ryhmän jäsen oman kiinnostuksen tai taidon perusteella voi omaksua johtajuuden. (Myers & Anderson 2008, 163.)

3.6 Johtajuus musiikin pienryhmätutkimuksessa

Demokraattinen kumppanuus

Kun Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimuksessa muusikoilta kysyttiin, oliko heidän puhallinyhtyeellään johtaja, 63% oli sitä mieltä ettei yhtyeellä ole johtajaa. 32,7 % mielestä yhtyeellä oli johtaja. 3,7 % ei vastannut lainkaan kysymykseen. Puhallinyhtyeen muusikot kertoivat, että yhtyeen jäsenet ottavat yhdessä vastuuta yhtyeen johtamisesta ja erään klarinetistin mukaan jokaisella instrumentilla on oma rooli ja identiteetti, jolla yhteistyötä tehdään. (Ford & Davidson 2003, 62.)

Johtajuudesta keskusteltaessa demokratia nousi esiin eri tutkimuksissa. Eräs käyrätorvisti kuvasi yhtyeen työskentelyä demokraattiseksi, mikä hänen mukaansa tarkoitti että puhallinyhtyeen jäsenillä on erilaiset vahvuudet ja yhtyeen jäsenet kunnioittavat toisiaan päätöksenteossa. (Ford & Davidson 2003, 62.) Myös Limin (2013) tutkima lauluyhtye puhui demokratiasta. Lauluyhtye kuvasi ryhmää itseohjautuvaksi ja yhtye nimitti työtapansa *demokraattiseksi kumppanuudeksi*, jossa ryhmän johtajuus on jaettua ja vuorottelee jäseneltä toiselle. (Lim 2013, 315).

Allsupin (2008) tutkimuksessa tutkittiin demokratiaa ja yhteisön muodostumista kahdessa opiskelijabändissä, joille annettiin tehtäväksi säveltää ryhmässä. Tutkimuksen mukaan ryhmän demokratia ilmeni jäsenten välisenä dialogina, mutta tästä huolimatta, dialogin ei koettu olevan yhdenmukaista. Eräs muusikko piti demokratiaa kuitenkin mahdollistavana tekijänä, jonka avulla on mahdollista saada kaikkien ääni kuuluviin ryhmässä. (Allsup 2008, 209-210.)

Taiteellisissa päätöksissä kaikilla oli lauluyhtyeessä mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä esiin ja laulajat kertoivat olevansa yleensä yksimielisiä. Tarpeen tullen ryhmässä päätettiin asioista myös äänestämällä. Tutkimuksen mukaan olennaista oli, että tärkeäksi koetut päätökset tehdään yhteisöllisesti. (Lim 2013, 316.) Myös Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimuksessa yhtyeen jäsenet pitivät sopivana jakaa vastuuta taiteellisessa työssä. Musiikilliset tekijät (esim. valmiiksi sävelletty teos) vaikuttivat soittajien mukaansa siihen, kenen tulkittiin johtavan ryhmää ja tästä syystä soittajat kertoivat olevansa hyvin tietoisia toisistaan (Ford & Davidson 2003,62). Demokraattisesta ilmapiiristä huolimatta, eri jäsenten aikaisempi harrastuneisuus musiikissa koettiin opiskelijaryhmässä eriarvostavana tekijänä, minkä koettiin asettavat haasteita ryhmän kehitykselle (Allsup 2008, 209).

Johtajuudesta ja päätöksenteosta keskusteltiin Limin (2013) tutkimuksessa taiteellisesta ja organisatorisesta näkökulmasta. Molemmat miellettiin toisistaan erillisiksi osa-alueiksi. Lauluyhtyeen harjoitusprosessissa jokainen laulaja oli vuorollaan vetovastuussa harjoituksesta. Ulkomusiikillisten tehtävien hoitamista varten ryhmän jäsenet oli jaettu kolmihenkiseksi työtiimeiksi, joissa yksi toimi vuorollaan tiimin johtajana. Tiimit oli jaettu osa-alueittain musiikkia, konserttien järjestämistä, yritystoimintaa sekä markkinointia hoitaviksi työtiimeiksi. Laulajat oli jaettu tiimeihin jokaisen kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. (Lim 2013, 315-316.)

Fordin ja Davidsonin (2003) tutkimuksessa eräs klarinetisti kertoi johtavansa puhallinyhtyettä organisaation tasolla, mutta taiteellisissa päätöksissä vastuu jakautui kaikille yhtyeen jäsenille ja esimerkiksi tulkinnalliset ehdotukset tulivat hänen mukaansa koko ryhmältä. Tutkimuksen mukaan osa puhallinkvintettien muusikoista mielsi kollegansa yhtyeen johtajaksi, mikäli tämä oli myös yhtyeen organisaation johtaja. (Ford & Davidson 2003, 62.)

Eri instrumentit jakoivat soittajien käsitystä johtajuudesta kamarimusiikkiyhtyeissä. Puhallinkvinteteissä sadasta vastaajasta 55,6% mielsi, että huilisti on yhtyeen johtaja. Seuraavana tulivat oboen ja klarinetin soittajat, jotka molemmat saivat tuloksen 16,7%. Fagotistit saivat 5,5% kannatuksen ja käyrätorven soittajat jäivät kokonaan ilman kannatusta (0%). 5,5% tutkimukseen osallistuneista jätti kokonaan vastaamatta. Johtajuus koettiin määrittävän myös sävelletyn musiikin kautta. Soittajat mielsivät, että johtajuus mukautui kappaleissa aina sen mukaan, kenellä oli kappaleen johtava stemma. (emt., 62-63.)

Limin (2013) tutkimalla lauluyhtyeellä oli vielä vuotta ennen tutkimusta ollut taiteellinen johtaja, jolloin päätöksenteko oli ollut vain muutaman henkilön käsissä. Yhtye ei ollut kuitenkaan tyytyväinen johtajaan ja oli päättänyt jatkaa työskentelyä ilman johtajaa. Kumpaakin työskentelymuotoa tarkastellessaan, laulajat pitivät johtajan kanssa työskentelyä tehokkaampana, mutta kertoivat olevansa tyytyväisempiä johtamattomassa mallissa, sillä jokaisen ääni saatiin siten kuuluviin. (Lim 2013, 316.)

Green (2008) tutki vertais-ohjaamista, joka hänen mukaansa on yksi pienryhmän yhteistyön tärkeistä näkökohdista. Hänen tutkimuksensa osoitti, että oppilaat pitävät eniten siitä, että joku saman ryhmän jäsenistä ohjaa heitä tehtävissä opettajan sijaan. Oppilaiden ja opettajan välille muodostui heidän mukaansa valtasuhde, jonka koettiin aiheuttavat oppilaille enemmän paineita. (Green 2008, 144-145.) Tutkimuksessa musiikkiryh-

miä opettaneet opettajat olivat yhtä mieltä siitä, että ryhmäoppiminen, vertais-ohjattu oppiminen ja johtaminen oli ollut opettajien yksilöopetusta selvempää ja tehokkaampaa. Erään opettajan mukaan ryhmätyöskentely ilman opettajaa sai oppilaat kannustamaan toisiaan ja opettamaan toisiaan. Ryhmätyöskentelyä ilman opettajaa pidettiin erittäin motivoivana. (Green 2008, 147.)

Vertaisoppimista pidettiin merkittävänä myös bändityöskentelyssä ja eräs soittaja arveli jäsenten oppivan luultavasti enemmän toisiltaan kuin opettajilta. Rakenettaessa yhteisöä, jossa jäsenet olivat selvästi kiinnostuneita toistensa tunteista, opittiin asioita itsestä sekä toisista ja omaa persoonaa voitiin kommunikoida musiikin avulla. Allsupin (2008) mukaan vertais-ohjaamisessa ei ole niinkään kyse taitojen vaihtamista vaan ennemminkin asioiden löytämisestä yhdessä. (Allsup 2008, 212-213.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksessa pyrin kuvaamaan ammattilauluyhtyeiden toimintaa johtajuuden näkökulmasta. Yhtyeiden toimintaa tarkastellaan sosiaalipsykologisen pienryhmätutkimuksen sekä kamarimusiikin ja vokaalimusiikin pienryhmätutkimuksen avulla.

Tutkimusta on ohjannut ennakkokäsitys siitä, että lauluyhtyekulttuurissa yhtyeiden mielletään työskentelevän ilman johtajaa.

Tutkimuskysymyksenä on

Millä tavoin johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeen pienryhmätyöskentelyssä?

4.2 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa kuvattavasta tapauksesta. Tapauksen muodostaa joko yksittäinen tapaus tai pieni joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010,190; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 134.)

Tässä tutkimuksessa tapauksen muodostaa neljä lauluyhtyeammattilaista, joista jokainen edustaa yhtä ammattilauluyhtyettä. Tapaustutkimus sopii hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, sillä tutkimuksen haastateltavat edustavat omaa, erityistä ammattiryhmää pohjoismaissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tapaustutkimukseen voidaan ryhtyä esimerkiksi silloin, kun tutkittava ilmiö on urauurtava, syväluotaava, luonteeltaan kokonaisvaltainen tai edustaa erityistapausta, ”esimerkiksi pedagogisesti harvinaista tapausta.” (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58.)

Tutkimusta lauluyhtyeistä on musiikin alalla tehty hyvin vähän ja Eriksson ja Koistinen (2005) kuvaavat tapaustutkimuksen perusluonteeltaan uutta löytäväksi (exploratory case studies) ja heidän mukaansa tapaustutkimus voi siten toimia myös esitutkimuksena laa-

jemmalle tutkimukselle, jonka halutaan tuottavan yleistyksiä kuvattavasta ilmiöstä. (Eriksson & Koistinen 2005, 13.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu yleistettävyydestä ja Eriksson ja Koistinen (2005, 34) esittävät sen johtuvan siitä, ettei aineistosta pystytä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Heidän mukaansa se ei toisaalta ole edes tarkoituksenmukaista kun kyseessä on tapaus-tutkimus. Saarela-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat lisäksi, että jo yksi tapaus voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, mikäli tapaus on huolellisesti tutkitu. Heidän mukaansa tulosten merkitystä voidaan vahvistaa aineiston ja analyysin perusteellisella kuvauksella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Eriksson ja Koistinen (2005) kuvaavat tapaustutkimuksen keskeisiksi tavoitteiksi tapausten määrittelyn, analysoinnin ja ratkaisun. Tutkittavien tapausten valinta, rajaaminen ja perusteleminen on tästä syystä tärkeä tuoda esille. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Uutta etsivän ja kuvailevan tapaustutkimus tulee Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan olla uskottavasti, luotettavasti ja vakuuttavasti raportoitu. Heidän mukaansa tutkimuksen kiinnostavuutta parantaa se, että aineistoa on tarkasteltu erilaisten toimijoiden näkökulmista. Lisäksi tutkimustuloksissa tulisi esittää riittävä näyttö aineiston kattavasta analyysistä, jotta tutkimusraportista pystytään rakentamaan polku analyysin ja johtopäätösten välille. (Eriksson & Koistinen 2005, 41-42.)

4.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi

4.3.1 Teemahaastattelu

Nimensä mukaan teemahaastattelussa keskitytään ennalta määriteltyihin teemoihin ja jokaisessa haastattelussa nämä aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, kysymykset voidaan esittää poikkeavassa järjestyksessä ja ne voivat olla vapaasti muotoiltuja. Yksityiskohtaisia kysymyksiä tärkeämpää on, että haastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu lähtee siitä käsityksestä että yksilöä tutkitaan haastatteleamalla häntä monipuolisesti. Yksilön antamat merkitykset syntyvät haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa ja ovat keskeisessä roolissa tutkimusta tarkasteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty tekemällä neljä teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi hyvin luontevasti, sillä tutkimusaiheeseen liittyy paljon hiljaista tietoa ja aineiston keräämiselle luonnollisin lähestymistapa oli mielestäni haastattelu.

Tutkimushaastattelussa avainkysymykseksi nousee Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luottamus. He esittävät, että parhaaseen tulokseen päästään kun haastateltava koee haastattelijan luotettavaksi. (Eskola & Suoranta 1998,93.) Haastateltaville tulisi kertoa haastattelun tarkoituksesta totuudenmukaisesti ja osoittaa että haastattelijan saamia tietoja ja haastateltavien anonymiteettia varjellaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41.)

Haastattelijan ammattirooliin liittyy Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan rooliristiriita, sillä haastattelijan tehtävänä on informaation hankkiminen ja toisaalta kommunikation helpottaminen. Haastattelijan odotetaan käyttäytyvän neutraalisti, eikä esimerkiksi omien mielipiteiden esiintuominen kuulu haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi & Hurme 2011,97-98.) Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 51) mukaan osapuolet eivät voi kuitenkaan yksin päättää jäävätkö he passiivisiksi ja siten neutraaliksi voi olla perusteltua pyrkimyksen tasolla.

Mielestäni teemahaastattelu antaa sopivasti vapauksia sekä haastattelijalle, että haastateltavalle haastattelutilanteessa. Vaikka teemahaastattelussa tutkijan rooliin ei kuulu omien mielipiteiden esittäminen, mahdollistaa se mielestäni kuitenkin haastateltavan ja haastattelijan välisen vuoropuhelun tutkijan esittämien mahdollisten jatkokysymysten avulla. Koska tiesin että tutkimuksen aihe on haastateltaville hyvin henkilökohtainen, halusin luoda haastateltaville luotettavan ilmapiirin, jotta arkaluontoisemmatkin asiat voidaan esittää ja tästä syystä oli mielestäni ensisijaisen tärkeää, että pystyin tapaamaan heidät henkilökohtaisesti.

Tarkasteltaessa teemahaastattelun menetelmän luotettavuutta, Alasuutari (2011) esittää että haastattelun interaktiotilanne tulisi ottaa huomioon myös mahdollisena virhelähteenä. Hänen mukaansa tulee esittää arvio siitä, miten tilanne ja haastattelija on vaikuttanut haastateltavaan ja sen mukaan arvioida miten luotettavina tai epäluotettavina tietoja voidaan pitää. (Alasuutari 2010, 142.) Toisaalta hän myös esittää, että haastateltavat pyrkivät myös itse muodostamaan käsitystä siitä, mihin kysymyksillä pyritään ja päättävät oman tulkintansa perusteella, mitä he haluavat kertoa. (Alasuutari 2011, 149-151).

Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelussa pyritään keräämään aineisto, josta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa ollaan yleensä kiinnostuneita jonkin ilmiön perusluonteesta. Tällöin suunnitteluvaiheessa tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Usein tutkittavan ilmiön peruskäsitteet hahmottuvat aikaisemman tutkimuksen ja teorian avulla. Tutkimuksen pääkäsitteet auttavat määrittelemään teema-alueita, jotka ovat spesifioidumpia alakäsitteitä tai –luokkia. Varsinaiset haastattelukysymykset muodostuvat näistä aihe-alueista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 65-66.) Tässä tutkimuksessa haastatteluteemojen valintaa on ohjannut sekä aikaisempi tutkimus että oma käytännön kokemus lauluyhtyeiden parissa.

Esihaastattelu on tutkimuksen kannalta erittäin hyödyllinen ja Hirsjärvi ja Hurme (2011, 72-73) toteavat, että esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden esihaastattelun. Valitsin haastateltavaksi henkilön mahdollisimman läheltä tutkittavaa tapausta ja jolle tutkimuksen konteksti oli tuttu. Esihaastattelun kautta pystyin testaamaan haastattelurunkoa ja päädyin sen myötä vielä muuttamaan haastattelun teemoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Esihaastattelun kautta sain lisäksi käsityksen haastattelujen mahdollisesta kestosta, mikä auttoi varsinaisten haastattelujen sopimista.

4.3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010) mukaan ”tapaustutkimusta on kritisoitu edustavuuden puutteesta ja puutteellisesta kurinalaisuudesta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa,” mikä heidän mukaansa johtuu tutkijan subjektiivisuudesta ja sen vaikutuksesta tutkimukseen. He toteavat kuitenkin, että aineistolähtöinen analyysi teorialähtöisen analyysin vastakohtana soveltuu tapaustutkimukseen, sillä kerätystä aineistosta pyritään rakentamaan jotain yleisemmin kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.)

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan ennen analyysin aloittamista, tutkija joutuu miettimään vielä kertaalleen tutkimuksensa tarkoituksen ja tavoitteen. Mikäli tutkimusta on tarkoitus ymmärtää sisältä käsin, ei tutkimusongelmaa ole voitu täsmentää ennen tätä vaihetta. (Eriksson & Koitinen 2005, 29-30.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein laaja ja siitä löytyy aina useita kiinnostavia tutkimusaiheita. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma ohjaavat tutkijan työtä ja analyysiin ryhdyttäessä, tutkijan on valittava aineistosta tarkka, rajattu ilmiö ja pyrittävä kertomaan siitä kaikki mahdollinen. Kaikki muu aineistosta löytyvä mielenkiintoinen

aineisto on jätettävä seuraavaa tutkimusta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2012,92.) Aineiston rajaamisen tulee olla perusteltua. On muistettava, ettei aineistosta itsestään nouse mitään, vaan tutkijan valinnat ja kyky esittää kysymyksiä ohjaavat aineiston käsittelyä. (Ruusuvaara, Nikander & Hyvärinen 2010, 15.)

Hirsjärvi ja Hurme (2011) kuvaavat aineiston analyysin neljä vaihetta näin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145-152):

- 1) Aineiston kuvailussa tutkittava ilmiö sijoitetaan sen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin. Ilmiöstä pyritään tuomaan esiin tärkeät ominaisuudet tai piirteet vastaamalla kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon tai kuinka usein. Kuvauksessa kontekstietoa, eli asiayhteyttä kuvaava tieto on tärkeää.
- 2) Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä. Luokittelun avulla voidaan löytää käsitteitä, joiden avulla teoriaa lähdetään luomaan. Luokittelu auttaa hahmottamaan aineistosta nousevat keskeiset piirteet.
- 3) Aineiston yhdistelyssä pyritään löytämään muodostettujen luokkien välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tutkijan oma ajattelutyö ja ymmärrys korostuu tässä vaiheessa, sillä yhteyksiä täytyy pystyä ymmärtämään empiirisesti sekä teoreettisesti.
- 4) Tulkintavaiheen alussa tulkinnat ovat kokonaisvaltaisempia ja kohdistuvat sitten yksityiskohtiin. Lopuksi yhteenvedossa tutkija esittää jälleen kokonaisvaltaisemman tulkintansa tutkimastaan ilmiöstä.

Aloitin aineiston läpikäynnin litteroimalla, eli puhtaaksikirjoittamalla haastattelut heti kun olin saanut kaikki haastattelut tehtyä. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 135) suosittelevat että tutkijan inspiraation ylläpitämiseksi aineiston käsittely ja analyysi olisi hyvä aloittaa pian aineiston keruun jälkeen, mikäli sitä ei ole tehty jo haastattelujen lomassa.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997) ehdottavat että aineisto tulisi puhtaaksikirjoittaa sanasanaisesti (emt., 222). Kuitenkaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 139) mukaan yksiselitteistä ohjetta. Tässä tutkimuksessa litteroin tekstit sanasta sanaan, huomioimatta hengityksiä, taukoja tai äänenpainoja.

Kun litteroitu aineisto on purettu, alkaa lukemisvaihe. Aineistoa tulisi lukea kokonaisuutena ja lisäksi useaan kertaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143.) Kävin litteroidut

haastattelut useaan kertaan läpi paperilla ja tein merkintöjä aineistosta nousevista teemoista. Tätä vaihetta pidetään lukemis- ja analyysivaiheen alkuna. Tässä vaiheessa tutkija tekee ensimmäiset päätökset pyrkiessään löytämään aineistosta olennaisen sisällön (Hirsjärvi & Hurme 2011, 142; myös Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 20). Kun aineisto oli siirretty litteroituun muotoon, kävin läpi aineistoa ja siirsin suorat lainaukset Exceliin, jossa aloin luokitella niitä omiin kategorioihin ja lopulta palasin jälleen paperiversioon tarkasteluun.

Aineiston analyysin onnistumisen kannalta olennaisinta on, että tutkija löytää aineistosta sellaisia asioita, mitkä eivät tule ilmi suorista lainauksista. Pelkkä luokittelu ja sen kautta aineiston kuvailu jää helposti vain vaikutelmien tasolle. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19.) Tutkimustulokset tulisi liittää teoreettisiin näkökulmiin ja käyttää ongelmien tutkimuksen eteenpäin saattamiseksi. Tällöin tutkimus avautuu uudella tavalla lukijoille, eikä pysähdy pelkkiin analyttisiin johtopäätöksiin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 29.) Teemoittelussa painottuu se, mitä yksittäisestä aiheesta on sanottu. Lisäksi se mahdollistaa tiettyjen aineistossa esiintyvien teemojen vertailun. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.)

Aineistoa läpi käydessä tutkimuksen aineisto jakautui selkeästi kahteen suureen kokonaisuuteen: johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Molempien aiheiden tutkiminen samassa tutkimuksessa tuntui huonolta idealta ja päätin pysytellä alkuperäisessä suunnitelmassani ja analysoida aineistoa johtajuuden näkökulmasta.

4.3.3 Tapausten valinta ja haastattelujen toteutus

Tapausten valinta ja täsmentäminen on yksi tapaustutkimuksen tärkeimpiä vaiheita (Eriksson & Koistinen 2005, 22). Kun tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään, puhutaan harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta näytteestä. Yleisenä ajatusmallina on, että aineistoa on riittävästi kun tutkimusongelman kannalta ”uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.” (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.)

Tutkimuksen tapauksen muodostaa neljä pohjoismaisissa ammattilauluyhtyeissä työskentelevää laulajaa. Tutkimushaastateltavien valintaa ohjasi oletus siitä, että ammattilauluyhtyeiden toiminta ryhmänä on harrastajaryhmiin nähden vakiintuneempaa ja olin lisäksi kiinnostunut laulajien työvuosien tuomasta kokemuksesta.

Tutkimuksen alussa lähetin haastattelupyynnön viidelle eri laulajalle, joista neljä vastasi viestiini ja suostui haastateltavaksi. Haastattelut toteutettiin vuoden 2015 joulukuun ja vuoden 2016 helmikuun välisenä aikana. Sovin jokaisen haastateltavan kanssa haastattelupaikan heidän omien ehdotustensa mukaan. Yksi haastatteluista toteutui Skype-haastatteluna. Kyseisessä haastattelussa aika loppui kesken ja lähetin haastateltavalle sähköpostitse muutamat viimeiset kysymykset, joihin sain vastaukset kirjallisesti. Haastattelut toteutettiin kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi.

4.4 Tutkimusetiikka

Tutkijan on tutkimuksessaan noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Osana hyvää käytäntöä nähdään eettisten menetelmien ja muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen. Yleinen huolellisuus, rehellisyys, avoimuus ja tarkkuus ovat myös osa tätä käytäntöä. Törkeät laiminlyönnit tai tieteellisen vilpin katsotaan loukkaavan tätä säännöstöä. (Hirvonen 2006, 31.)

Haastateltaville lähettämässäni haastattelupyynnössä kerroin tekeväni tutkimusta laulu-yhtyeammattilaisten työskentelystä. Hyvän eettisen käytännön mukaisesti sisällytin jo haastattelupyyntöön lupauksen siitä, että heidän antamiaan tietoja tullaan käsittelemään anonymisti, paljastamatta heidän henkilöllisyyttään.

Tietojen käsittelyssä tärkeintä on luottamuksellisuus sekä anonymiteetti (Eskola & Suoranta 2000, 56). Tutkimuksen kannalta on merkittävää, että haastateltavat antavat pätevän suostumuksensa. Jos tutkimusta koskeva tieto voi vaikuttaa siihen miten tutkittavat käyttäytyvät tai puhuvat, tutkijalla on oikeus ilmoittaa tutkimuksen tarkoitus hieman epämääräisesti. Tällöin hänen velvollisuutenaan on antaa täysi selonteko tutkimuksen jälkipuinnissa (Pennington 2005, 45).

Tunnisteellisuuden estäminen varsinaisessa tutkimusjulkaisussa on tutkimusetiikan tärkeimpiä normeja. Lähtökohtana on suojella tutkittavia mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta. Tunnisteiden poistaminen ja muuttaminen on tehtävä tapauskohtaisesti. Nimetömyys ja tunnistamattomuus ovat selviä lähtökohtia sille miten tutkimusaineistoa esitetään. Tunnisteellisuus tutkimusjulkaisussa ja tutkimusaineistossa ovat kuitenkin varsin eri asia. Joskus on myös tilanteita, joissa haastateltavat haluavat esiintyä omilla nimillään. Tällainen tilanne voi tulla vastaan esimerkiksi haastateltaessa ihmisiä jonkin alan asiantuntijoina. Tällöin haastateltavat saattavat itse edellyttää ajatustensa esiintuomista

omilla nimillään. Tätä on kuitenkin tarkoin harkittava ja päädyttyessä tällaiseen ratkaisuun, on tutkittavien saatava tehdä tutkimustekstien tarkistus ennen julkaisemista. (Kuula 2011, 200-204.)

Haastattelutilanteissa kerroin vielä uudestaan haastateltaville anonymiteetin säilyttämisestä. Halusin muistuttaa heitä tästä, sillä tiesin, että aihe voi tuoda esiin myös hyvin henkilökohtaisia ja arkoja aiheita ja toisaalta toivoin, että haastateltavat pystyisivät kertomaan avoimesti myös näistä kokemuksistaan.

Haastattelutilanteessa kerroin lisäksi haastateltaville tutkimuksen koskevan heidän työskentelyään ammattilauluyhtyeessä. En halunnut etukäteen kuitenkaan kertoa valitsemaani johtajuus-teema, sillä koin että se voisi johdatella liikaa haastateltavien vastauksia. Haastattelun lopussa kerroin aina tutkimuksen tarkemmasta fokuksista, mikä usein kirvoitti lisäkeskustelua.

Pieniä erityisryhmiä tutkittaessa tai kun aineistositaattien käyttö voi mahdollistaa pienessä piirissä tutkittavien tunnistamisen, on tärkeää miten aiheesta kirjoitetaan. Tutkittavien ihmisarvoa on kunnioitettava. Tunnistamista olennaisempaa on mistä aiheista ja miten tutkija kirjoittaa tutkittavista henkilöistä. Epäkunnioittava tapa kirjoittaa aiheuttaa haittaa molemmille osapuolille. (Kuula 2011, 206.)

Kuten olin osannut odottaa, haastattelun aineisto sisälsi hyvin paljon yksityiskohtia, joiden perusteella alan tuntevat ihmiset voisivat helposti tunnistaa haastateltavat tai heidän yhtyeensä. Erityisen tärkeää oli huomioda, että haastateltavat kertoivat oman, subjektiivisen näkemyksensä omasta yhtyeestään, eikä tutkimuksessa ollut tarkoitus yleistää heidän mielipiteitään koko yhtyeen näkemykseksi. Tutkimuksessa ei esitellä laulajia, eikä heidän yhtyeitään nimillä. Kaikki yhtyeiden jäsenmäärään sekä yksittäisiin henkilöihin viittaavat lainaukset on muutettu. Lisäksi kaikki haastattelut on muutettu suomenkielisiksi ja olen muokannut lainaukset muistuttamaan toisiaan.

Tutkimusaineisto piti sisällään joitakin yksityiskohtia, jotka olivat mielestäni arkaluonteisia ja kuitenkin relevantteja tutkimusaiheen kannalta. Näissä kohdissa laulajista on puhuttu täysin nimettömästi.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tapauksen muodostavat neljä laulajaa, jotka työskentelevät pohjoismaisissa ammattilauluyhtyeissä. Laulajat edustavat kaikki sekayhtyeitä, millä tarkoitetaan, että yhtyeissä laulaa miehiä ja naisia. Osa yhtyeistä on edelleen alkuperäiskokoonpanossaan ja osassa on tapahtunut joitakin jäsenvaihdoksia. Kaikki yhtyeet ovat ammattiyhtyeitä ja ne työllistävät laulajansa kokopäiväisesti.

Haastateltavat ovat työskennelleet yhtyeissä pisimmillään yli kolmen vuosikymmenen ajan. Vain osalla on ammatillinen koulutus musiikin alalta. Kaikkien haastateltavien instrumentti ei ole alun perin ollut laulu.

Laulaja (A) on tullut yhtyeeseen sen perustamisen jälkeen.

Laulaja (B) on yksi yhtyeensä perustajajäsenistä.

Laulaja (C) on yksi yhtyeensä perustajajäsenistä.

Laulaja (D) on yksi yhtyeensä perustajajäsenistä.

Kaikkia laulajia yhdistää myös hauska yksityiskohta, sillä kaikki heistä ovat omien sanojensa mukaan päätyneet ammattiinsa sattumalta. Laulaja D:n kokemus tiivistää tämän ajatuksen hyvin:

Mä luulen et se on kaikille (yhtyeen jäsenille) ollu kuitenkin vähän yllätys jos oikeen rupee miettiin sitä, että olisinks mä ikimailmassa ajatellu et musta tulee acappella-laulaja isona –en todellakaan, en todellakaan (D).

Aineiston analyysissa yhtyeiden pienryhmätyöskentelyä on tarkasteltu johtajuuden näkökulmasta. Tutkimusta on ohjannut tutkimuskysymys, *miten johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyssä?* Johtajuuden lisäksi toisena isona teemana aineistossa esiintyi vuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa esitän kuitenkin vain tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset vuorovaikutukseen liittyen.

Tutkimustulokset jakautuvat kahteen eri teemaan. Tulos-osioissa selvitetään minkälaisessa työyhteisössä lauluyhtyeammattilaiset työskentelevät ja mitä ammattilauluyhtyeissä työskentely vaatii. Lisäksi yhtyeen ryhmätyöskentelyä tarkastellaan johtajuuden nä-

kökulmasta. Laulajat hahmottivat johtajuuden kahdessa eri kontekstissa ja tästä syystä johtajuutta tarkastellaan sekä organisatorisen että taiteellisen työskentelyn näkökulmista. Lopuksi käsitellään yhtyeiden päätöksentekoa harjoitustilanteissa sekä demokratian toteutumista.

5.1 Ainutlaatuinen työyhteisö

5.1.1 Toinen perhe

Laulajat pitivät lauluyhtyeeseen kuulumista erittäin tärkeänä. Laulajat puhuivat vahvasta yhteenkuuluvuuden tunteesta ryhmässään ja työskentelyä kuvattiin aineistossa hyvin kokonaisvaltaiseksi työmuodoksi. Muutamat laulajat puhuivat yhtyeen työskentelystä hyvin henkilökohtaisella ja intiimillä tasolla, ja yhtyeen työskentelyä verrattuun perheeseen sekä parisuhteeseen. Erään laulajan mukaan, yhtye koki niin vahvaa yhteenkuuluvuutta, että kyseisen laulajan väliaikaiseen työskentelyyn toisessa isossa projektissa, oli suhtauduttu ”kuin toiseen rakastajaan”.

Laulajat puhuivat yhtyeiden jäsenistä ja ryhmän jäsenten erilaisista persoonista hyvin arvostavaan sävyyn. Laulajat tiedostivat, että yhtyeet ovat erityisiä sellaisenaan.

-että on selkeesti erilaisia ihmisiä, jotka on varustettu erilaisilla ominaisuuksilla, erilaisilla vahvuuksilla, niin se on vähän niin kuin oltais bändissä, jossa jokaisella on eri soitin. Kaikki on omia yksilöitään omilla vahvuuksillaan ja heikkouksillaan täyttämässä omaa paikkaansa (A).

Mä luulen että se on tosi harvinaista, että sä löydät ryhmän ihmisiä kenen kanssa sä tuut niin hyvin toimeen, että se on ihan kuin toinen perhe hyvässä ja pahassa (D).

Laulaminen koettiin ensisijaisesti hyvin henkilökohtaisena asiana ja lauluinstrumenttia pidettiin muihin instrumentteihin verrattuna hyvin erityisenä. St. Jeanin (2014) tutkimuksessa esiin noussut kokemus a cappellan haastavuudesta näkyi tässä tutkimuksessa erilaisten tyyllilajien mukana tuomina äänellisinä haasteina. Myös stressi, sairaudet ja ihmissuhteet nähtiin ääneen vaikuttavina tekijöinä. Laulaja C koki lauluyhtyeessä työskentelyn ja laulamisen erityisenä ja kiinnostavana laulamisen kokonaisvaltaisuuden ansiosta.

Kun me työskennellään yhdessä, me ollaan koko ajan tekemisissä toistemme äänen, terveyden, itsetunnon, laulukoulutuksen ja monen muun asian kanssa. Me myös ollaan mitä ollaan. Me voidaan tutkia, laajentaa, kehittää ja tehdä monia asioita niillä instrumenteilla, mutta me ei ikinä voida vaihtaa niitä ja sen asian parissa on kaikkein kiinnostavinta työskennellä (C).

Laulajat kertoivat, että jokaisessa ryhmässä oli ollut joitakin pysyviä laulajavaihdoksia sekä tilapäisiä tuuraajia. Pysyvät jäsenvaihdokset olivat tapahtuneet melkein kaikissa yhtyeissä jo ennen yhtyeiden ammattiuraa. Tilapäisten laulajavaihdosten koettiin vaikuttavan ryhmän toimintaan pääasiassa positiivisesti.

Jokaisella jäsenellä on suhde jokaiseen, mikä tarkoittaa sitä että sitten kun yksi ihminen vaihtuu, niin se vaikuttaa kaikkiin sen ryhmän suhteisiin, koska helposti kaikki ottaa tietynlaisia rooleja eri jäsenten persoonien mukaan (B).

Laulaja D kertoi, että yhtyeessä oli aiemmin ollut muutama henkilövaihdos, eikä ryhmä halua enää ottaa tuuraajia tai uusia jäseniä.

Eikä sitä tiedä kauanko tää jatkuu, että meillä ainakin on selvää, että sitten kun joku haluaa lopettaa ryhmässä, niin ei oteta enää ketään muuta, että sitten se on loppu (D).

5.1.2 Kaikki on kiinni vuorovaikutuksesta

Sitten kun lauletaan yhdessä, niin se on melkein aina tosi hauskaa, niin se on vähän niinku parisuhteessa, jossa sulla voi olla tosi hyvää seksiä, niin se on se hetki ja sitten on se kaikki muu aika, jolloin asioista tulee haastavampia (B).

Musiikin pienryhmätutkimus (mm. Lim 2013; Davidson & Good 2002; Ford & Davidson 2003) osoittaa, että vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeimpänä ryhmätyön taitoina pienryhmätyöskentelyssä. Haastattelemani laulajat kokivat vuorovaikutustaidot merkittävänä osana ryhmätyöskentelyä myös tässä tutkimuksessa ja toisaalta vuorovaikutus koettiin myös kaikista isoimmaksi haasteeksi yhtyeiden työskentelyssä. Kaikkien jäsenten hyvinvointi oli laulajien mukaan tärkeä edellytys ryhmätyöskentelylle. Laulajat pyrkivät ryhmässä tietoisesti ottamaan huomioon kaikkien henkisen ja fyysisen hyvinvoin-

nin, erilaiset elämäntilanteet sekä perhetilanteen. Kaikki tiedostivat, että ryhmässä vuorovaikutus on erilaista eri päivinä ja että siihen vaikuttavat monet eri tekijät.

Limin (2013) tutkimuksessa laulajat kokivat että kaikki ryhmän sisäiset jännitteet heijastuvat myös yhtyeen esiintymiseen ja laulajat uskoivat, että jäsenten hyvä kemia edesauttaa hyviin lopputuloksiin pääsemistä (Lim 2013, 317). Laulaja C kertoi, että hänen yhtyeessään jopa kiireessä ryhmän jäsenet pyrkivät tarkastamaan toistensa voinnin.

Me työskennellään tunteiden kanssa ja tästä syystä me ei voida vaan tavata ja sivuuttaa niitä asioita. Työ on myös todella fyysistä ja meidän on tärkeää tietää miten kaikki voivat joka hetki (C).

Yhtye oli kehittänyt tätä varten nopean metodin, jossa sormia nostamalla voidaan näyttää, asteikolla 1-5, oma henkinen ja fyysinen hyvinvointi.

Yhtyeiden viestintä oli pääasiassa sanallista. Laulajien mukaan yhtyeissä puhutaan paljon niin harjoituksessa kuin harjoitusten ulkopuolella. Laulaja B arveli, että yhtye on uransa aikana puhunut enemmän kuin laulanut harjoituksissa, minkä hän koki työskentelyn kannalta välillä myös uuvuttavaksi ja aikaa vieväksi.

Työn ulkopuolista yhteistä aikaa oli yhtyeillä laulajien mukaan hyvin vähän. Melkein kaikki puhuivat kuitenkin yhteisistä kahvihetkestä harjoituksissa, jolloin intensiivisesti keskustellaan päivän kuumista puheenaiheista ja useimmat pitivät tätä aikaa hyvin tärkeänä. Pennington (2005,89-90) mukaan ryhmän identiteetit muodostuvat ryhmän roolien kautta. Laulaja D kertoi, että suurin osa harjoitusajan ulkopuolisesta puheesta on pelkkää ”bullshit –puhetta.” Hän piti sitä tärkeänä ja koki, että yhtyeen roolit muodostuvat harjoitusten ulkopuolisissa tilanteissa ja ovat näkyvät kaikessa työskentelyssä.

Toimintamalli on kyllä se että tullaan harjoitushuoneeseen, juodaan kahvit ja puhutaan ainakin kolkyt minuuttia –joskus jopa tunti, jolloin varsinkin yksi meistä on sitä mieltä että nyt me voitais alkaa käyttämään tämä aika hyväksi (D).

Laulaja B vastaavasti korosti yhdessä käytetyn ajan tehokkuutta. Hänen mielestään kaikkea aikaa ei pitäisi käyttää puhumiseen. Harjoitustilanteiden tehokkuuteen liitettiin ajankäytölliset haasteet. Laulaja C:n mielestä harjoitusten hyvä suunnittelu etukäteen mahdollistaa onnistuneen harjoituksen.

Kaikki laulajat kertoivat yhtyeiden kohtaavan työssään myös paljon konflikteja. Monet kokivat, että konflikteja oli enemmän yhtyeiden alkuaikoina ja että ne olivat vähentyneet sen myötä kun jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Tämä selittyy myös Tuckmanin (1965) ryhmän kehitysvaiheita kuvaavan teorian kautta, jossa ryhmän kehityksen toisessa-, kuohuntavaiheessa, korostuvat erilaiset vuorovaikutussuhteiden konfliktit. Laulajien kokemusta selittää se, että ryhmän kehitysvaiheiden edetessä konfliktit yleensä vähentyvät sitä mukaan kun ryhmän toiminta tasaistuu. (Tuckman 1965.) Tutkimuksessa laulajien väliset ihmissuhteet, stressi, ajankäyttö ja paineessa työskentely koettiin tämänhetkiseksi konfliktien aiheuttajiksi.

Byrnesin (2015, 272-274) mukaan yksilöiden valtasuhteita voi ryhmässä muuttaa esimerkiksi tilanne, jossa epävirallinen johtaja haastaa virallisen johtajan. Laulaja C:n mukaan konfliktit koskevatkin usein kahden laulajan välistä vuorovaikutusta ja heidän välistä valtapeliä. Hän arveli että konfliktitilanteen keskiössä olevien laulajien voi olla vaikea tunnistaa omaa vallankäyttöään, vaikka muu ryhmä pystyy näkemään millä tavoin kyseiset henkilöt käyttävät omaa valtaansa.

Kaikkien laulajien mukaan konfliktitilanteet ratkaistaan ryhmissä yleensä saman tien puhumalla.

Jos se on joku isompi asia, niin sitten istutaan alas ja itketään pöydän ympärillä ja ollaan vihaisia, kunnes me yleensä tullaan siihen lopputulokseen että kaikki halutaan samaa asiaa. Joskus pitää ihan selvittää et miksi me tehdään tätä ja mitä järkeä tässä on, mitkä on ne tavoitteet ja miksi. Ne on jo silloin vähän isompia asioita (D).

Laulaja D kertoi, että ryhmän vuorovaikutuksen kehittämiseksi yhtye tekee kyselykavakkeita jäsenilleen ja järjestää dialogeja, joissa kaksi laulajaa voi keskenään esittää toisilleen kysymyksiä. Vaikeista aiheista keskustellaan hänen mukaansa myös harjoitusten ulkopuolella oluttuopin ääressä.

Jaques:n (2001, 67) mukaan palaute on tapa ymmärtää ryhmäviestinnän tehokkuutta. Lauluyhtyeissä annetaan laulajien mukaan paljon sanallista palautetta. Palautteen antamisesta pidettiin taitona ja se koettiin tärkeäksi ja luonnolliseksi osaksi työprosessia. Kaikissa yhtyeissä pyrittiin lähtökohtaisesti antamaan positiivista palautetta, mutta osa koki ettei tämä toteutunut aina käytännön työssä.

Hyvän palautteen antaminen on aika hankalaa meidän ryhmässä, että se on pikemminkin niin että jos kukaan ei sano mitään niin sitten menee hyvin, mikä on sääli, koska olisi kiva että jokainen sais hyvää palautetta. Toki siinäkin on pyritty kehittymään (B).

Me uskotaan vahvasti positiiviseen palautteeseen. Me aina sanotaan kaikille muillekin että kaikista tärkein asia mitä toiselle voi tehdä on antaa positiivista palautetta mistä tahansa –jatkuvasti, ja siihen me myös pyritään koko ajan (C).

Esiintymistilanteiden jälkeen kaikki ryhmät hyödynsivät samaa, yhdeltä ryhmistä peräisin olevaa metodia, jossa heti keikan jälkeen ei saa antaa negatiivista palautetta tietyn ajan kuluessa. Metodia pidettiin toimivana siksi, että laulajien mukaan esiintymiskokemus on hyvin subjektiivinen ja palautteen antamista tunteellisessa tilanteessa ei siksi pidetty rakentavana.

Ryhmäviestinnässä ilmenevä häly saattaa vaikuttaa viestien tulkintaan ja viestin vastaanottajan kykyä tulkita viestejä on yksilöllinen (Pennington 2005,17-18). Kritiikin vastaanottaminen koettiin suurena haasteena ja kehittämiskohtana kaikissa yhtyeissä. Eriytyisen haasteen loi laulajien mielestä se, että laulaminen koetaan hyvin henkilökohtaisena ja intiiminä asiana. Myös laulajien ”egojen” koettiin olevan toisinaan aiheuttamassa häiriötä viestien tulkinnassa.

–että pitää osata sanoa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla, ettei se kuulosta siltä että mä neuvon sua tässä. Tosiasia on että me ollaan aika isoja egoja tuolla. Kyllähän se välillä on este, että ottaa pannuun kun joku muu tulee sanomaan –mikä on tyhmää, koska pitäis tässä vaiheessa tajuta että se toinen sanoo vaan se takia että se ajattelee että se vois vähän auttaa, eikä siksi että sä olit huono ja hän osaa paremmin (D).

Palautteen vastaanottaminen koettiin erityisen hankalaksi silloin kun kyse oli vireestä.

Silloin kun kyse on laulamisesta se on niin paljon vaikeampaa kun silloin kun sulla on se kitara, joka on epävireessä. Että jos sä laulat epävireessä, niin sä oot vähän huonompi ihminen kun muut (A).

Laulaja B kertoi, että ryhmä pyrkii helpottamaan palautteen vastaanottamista puhumalla asioista yleistäen. Laulaja C kertoi vastaavasti yhtyeen kehittämästä metodista:

Jos muut laulajat kuulee, että yksi meistä on epävireessä. Silloin meillä on kaksi vaihtoehtoa. Me voidaan joko sanoa se suoraan hänelle, mikä lisäisi epävarmuutta hänessä ja seuraavalla kerralla hän olisi vähän peloissaan ja se on ainut asia mitä voi tapahtua. Me ei haluta pelkoa meidän ryhmään, eikä pelkoa lavalle, koska se ei oo kovin kiinnostavaa. Tästä syystä tällaisissa tilanteissa me tehdään intonaatioharjoituksia yhdessä ja yleensä asia korjautuu sillä, eikä tämä laulaja edes tiedä että oli epävireessä (C).

Palautteen vastaanottaminen vaatii laulajien mukaan hyvää itsetuntoa, arvostusta, luottamusta ryhmään sekä ymmärrystä siihen että kaikki pyrkivät samaan, hyvään lopputulokseen.

5.1.3 Ryhmälle omistautuminen

Yhteinen tahtotila

Sillä hetkellä kun me noustaamme lavalle me tehdään aina parhaamme. Meillä on tosi vahva omistautuminen taidetta kohtaan ja ne tilanteet voittavat kaikki erimielisyydetkin ja sairastelun (C).

Limin (2013, 230) tutkimuksessa laulajat kokivat, että laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi, jäsenten täytyy omistautua yhtyeen toimintaan täysin. Myös tässä tutkimuksessa laulajien puheissa korostui korkea työmoraali ja sitoutumisen taso. Heidän mukaansa ammattiyhtyeenä toimiminen vaatii suurta omistautumista ja esimerkkinä tästä, laulaja D kertoi ettei yhtye ollut koskaan jättänyt ainuttakaan keikkaa tekemättä.

Todellinen rooliristiriita syntyi laulajien mukaan yhtyelaulun ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Myös työskentely ulkomailla toi esiin ristiriitaisia tunteita laulajissa. Matkustaminen koettiin pääasiassa miellyttäväksi, mutta sai toiset välillä toivomaan säännöllistä päivätyötä. Ammattiyhtyeenä työskentely vaatii laulajien mukaan ajallisesti korkean tason sitoutumista. Laulaja D:n mukaan toimeentulon varmistamiseksi täytyy olla ”always available”.

Laulajat puhuivat myös sitoutuneisuudestaan omaa yleisöään kohtaan.

Jos mä ajattelen vaan keikkatilanteessa että kaikki on väsyneitä, niin kyllä se on se kunnioitus ihmisiä kohtaan, että nuo on tilannut meidät ja tämä on ainutlaatuinen tilanne niille ihmisille, jotka tulevat kuuntelemaan. Kyllä se

että on kunnioitusta, velvollisuutta ja kunnianhimoa sillä tavalla kuitenkin, että kaikki ansaitsee kymppi plus –vedon, että siihen pitää pyrkiä (A).

Me ollaan aika tärkeitä monelle meidän yleisön jäsenille, jolloin se on myös yksi aspekti, että vaikka itselle se ei ois joka päivä yhtä juhlaa, niin sitä on kuitenkin myös yleisölleen vastuussa (B).

Motivaatio

Laulajat kokivat lauluyhtyeetyöskentelyn pääasiassa motivoivaksi. Ahon (2009,51) mukaan yhtyeen työmotivaatiota ylläpitää se, että jäsenet kokevat työnsä mielekkyyden samalla tavoin. Laulaminen, esiintyminen ja musiikin tekeminen yksin sekä yhdessä, olivat kaikilla alkuperäinen motivaatio koko lauluyhtyeetyöskentelyn aloittamiseen ja samat asiat koettiin edelleen tärkeimmiksi motivaattoreiksi.

Laulajat arvostivat sitä, että he saavat tehdä itselleen tärkeää asiaa työkseen. Taiteelliseen lopputulokseen vaikuttaminen –niin säveltäen, sovittaen kuin laulaen oli iso osa työprosessin motivaatiota. Yhteistyöprojekteja pidettiin myös mukavana vaihteluna.

Laulajia motivoi lisäksi vuorovaikutus yleisön kanssa. He puhuivat tunteiden välittämisestä, tarinan kerronnasta ja mahdollisuudesta vaikuttaa ihmisiin, lohduttamisesta sekä mahdollisuudesta päästä syvempään kontaktiin ihmisten kanssa musiikin keinoin.

Fakta on se, että jos meillä olis miten kova kutsumus tahansa tai vaikka miten paljon haluttais tehdä yhdessä musiikkia, niin jos ei ketään kiinnostais, jos kukaan ei tulis meidän keikoille, niin ei me tätä tehtäis. Toinen syy on se, että me oikeasti saadaan tehdä työksemme asiaa, josta me lähtökohtaisesti tykätään (B).

Laulajat kokivat työn aika-ajoin myös puuduttavaksi. Työn laatu ja eri työvaiheet vaikuttivat siihen millaisena työ koetaan. Jatkuva luovuuden ylläpitäminen oli laulajien mukaan sekä haaste että välttämättömyys.

Vaikka lauluyhtyeet ovat kaikille työ, rahan ansaitsemista pidettiin enemmän välttämättömyytenä kuin motivaationa.

Jos motivaatio on korkeampi palkka tai kuuluisuus, silloin se on vääränlaista motivaatiota, eikä se saa sua onnelliseksi. Luo erilaisista ihmisistä koostuva

hyvä ja inspiroiva työyhteisö, niin näät että palkinto itsessään on se prosessi, mikä saa myös ihmiset kukoistamaan (C).

Luottamus

Hyvän motivaation lisäksi vahva luottamus on menestyksekkään yhtyeen perusedellytys. Jäsenten sitoutuminen projekteihin ja yhteisesti sovittuihin asioihin vaikuttavat yhtyeen työskentelyyn ja ilman hyvää luottamusta on todennäköistä että yhtye hajoaa nopeasti. (Aho 2009, 59.)

Laulajien mukaan lauluyhtyeen jäsenillä täytyy olla hyvä luottamus toisiinsa. Heidän puheissaan korostui ryhmän keskinäinen luottamus esimerkiksi vastuutehtävistä puhuttaessa. Luottamus nähtiin edellytyksenä avoimelle kommunikaatiolle. Yhteiset kokemukset, vaikeudet ja voitot, onnistumisen kokemukset, haastavien tilanteiden selittäminen sekä kimmellukset koettiin ryhmän luottamusta rakentavina tekijöinä.

Laulajat kertovat olevansa hyvin paljon kiinni työssään ja riippuvaisia toisistaan. Sitoutuminen työhön ja yhtyeeseen lisäsi heidän mukaansa ryhmän luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Semmonen luottamus, että toi ei lähde tosta minnekään. Mä voin rakentaa mun elämää sen varaan että mun lapsilla on ruokaa, koska tuokin on tässä mukana, että tavallaan onhan se tosi iso luottamus. Tavallaanhan me ollaan niin hirveen monessa suhteessa riippuvaisia toisistamme ja se luottamus pitää olla. Lavalla me luotetaan toisiimme siinä musassa ja jos mä teen virheen, niin muut auttaa ja seuraa. Se on mun mielestä aika automaattista. (A).

5.2 Johtajuus

Laulajat puhuivat johtajuudesta kahdessa eri kontekstissa: taiteellisessa työskentelyssä sekä organisaatiosalla. Varsinaista johtaja-käsitettä käytettiin keskustelussa vain vähän. Laulajat kuvasivat johtamiseen liittyvää työskentelyä ja päätöksentekoa molemmissa konteksteissa erilaisten roolien, vastuutehtävien sekä työtapojen kautta. Johtajuudesta puhuttiin myös vuorovaikutuksen tasolla, mikä korostui puhuttaessa päätöksenteosta. Laulajien mukaan yhtyeiden päätöksenteko tapahtuu keskustelemalla. Kaikilla laulajilla tuntui olevan selkeä käsitys siitä, miten päätöksenteko eri tilanteissa tapahtuu.

Laulajien käsitys johtajuudesta mukailee Yuklin (2006, 8) kuvausta johtajuudesta: johtaja pyrkii muodostamalla kollektiivisen ymmärryksen, vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin, jotta ryhmä suuntautuu kohti yhteisiä tavoitteita.

5.2.1 Lauluyhtye on yritys

Ryhmän eri jäsenet voivat omaksuvat tiettyjä johtajuusrooleja, joihin kuuluu vastuuta ja johtajuutta. Tämän kaltaisten johtajuusroolien kautta yksittäisten henkilöiden voidaan katsoa edesauttavan ryhmän toimintaa sekä tehokkuutta tietyissä tilanteissa. Tällöin johtajuus käsitetään erityisenä roolina. (Yukl 2006,4.)

Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna, yhtyeiden taiteellisessa työskentelyssä ja ulkomusiikillisten asioiden hoitamisessa oli nähtävissä selkeä ero. Laulajat puhuivat hyvin vähän johtamisesta taiteellisessa työssä. Vastaavasti taiteellisen työn ulkopuolisia tehtäviä hoidetaan heidän mukaansa erilaisten vastuutehtävien ja roolien kautta. Vastuutehtävien hoidossa jäsenillä on laulajien mukaan mahdollisuus tehdä yksilöllisiä ratkaisuja päätöksenteossa. Varsinaisen johtamis-käsitteen käyttö oli myös ulkomusiikillisessä kontekstissa hyvin vähäistä.

Kaikilla yhtyeillä on oma yritys, jonka toiminnan pyörittämiseen liittyy laulajien mukaan erilaisia rooleja ja vastuutehtäviä. Kuitenkin vain yksi laulaja puhui virallisesta johtajuusroolista, hänen ollessa yhtyeen yrityksen toimitusjohtaja. Hänen mukaansa jossain vaiheessa toiminnan laajennuttua yhtye tarvitsi toimitusjohtajan, eikä kukaan ollut siihen mennessä omaksunut tai saanut kyseistä roolia, mikä hänen mukaansa hankaloitti työskentelyä. Laulaja D kertoi pyytäneensä muilta yhtyeen jäseniltä mahdollisuutta alkaa yhtyeen toimitusjohtajaksi ja muut jäsenet olivat hänen mukaansa tästä iloisia ja tukivat täysin tätä ratkaisua.

- että meillä on sellanen luottamus toisiimme että he tietää et mä tiedän mitä he haluavat ja kun mä päätän jotain –mikä itse asiassa on tosi harvoin, niin siihen on sellanen luottamus. Että me ei kinastella tästä ja voidaan sanoa meidän mielipiteemme, mutta mä oon se, joka päättää ja vuoden lopussa katsotaan oliko tää hyvä vai huono ja kaikki oppii tästä jotain (D).

Ryhmän jäsenille oli jaettu, tai jäsenet olivat omaksuneet erilaisia vastuutehtäviä ja johtajuusrooleja. Vastuuhenkilöiden kautta ryhmät pyrkivät selkeyttämään lukuisten eri tehtävien hoitamista sekä päätöksentekoa. Tehtävien hoitajat toimivat eräänlaisina pu-

hemiehinä, mikä koettiin tärkeäksi viestinnän selkeyden kannalta –erityisesti viestittäessä ryhmän ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Vastuutehtävät nähtiin hyödyllisinä myös laulajien sitoutumisen kannalta.

- kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea ja se sitouttaa ihmisiä eri tavalla. Jos ihmiset sen laulamisen lisäksi kokee olevansa jostain asiasta vastuussa, se tekee siitä jokaisen oman jutun (B).

Yhtyeissä vastuutehtävät jakautuvat laulajien mukaan kaikkien omien kiinnostuksen kohteiden sekä persoonan kautta.

- hän, joka maksaa meille palkat – hän on myöskin se, joka haluaa turvallisuutta ja joka haluaa nähdä että a johtaa b:n. Sama prosessi näkyy myös silloin kun me luodaan jotain, että hän on iloinen niin kauan kun meillä on keikkoja ja hänen ei tarvitse koko ajan miettiä jotain uutta hurjaa (D).

Vastuuhenkilöiden tehtäviin kuului päätöksentekoa. Kaikessa päätöksenteossa ei laulajien mielestä tarvita kaikkien hyväksyntää ja laulajat kertoivat tietävänsä mistä asioista he voivat päättää itse ja missä asioissa heidän täytyy konsultoida muita.

On niin paljon asioita, joita täytyy päättää, että kaikki eivät voi olla yhdessä päättämässä niistä. - -mutta mä tiedän mistä asioissa voi tehdä päätöksen yksin ja missä en. En esimerkiksi voi päättää tehdäänkö joku konsertti vai ei, tai halutaanko me laulaa joku kappale. Niistä asioista kaikki päättävät yhdessä. Joistakin asioista täytyy tarkistaa vähintäänkin toiselta laulajalta, jos asia koskee häntä ja jos molemmat ovat samaa mieltä, voimme päätellä että muutkin ovat samaa mieltä, jolloin johtajuus on hajautettua. (C).

Kaikkien laulajien mukaan yhtyeissä ollaan myös hyvin sitoutuneita vastuutehtävien hoitamiseen ja kaikkiin voi luottaa siinä että asiat tulevat aina hoidetuiksi.

No kyllä se on vuosien varrella osoittanut taas ja taas, et me pyritään samaan maaliin, niin varmasti siitä on tullut itsestään se että jos jollekin annetaan jokin tehtävä, niin se vieään loppuun kyllä, et ei mun tarvitse ikinä tupla-tarkastaa onko joku muistanut tehdä jotakin (B).

Laulajien lisäksi yhtyeet työllistävät myös jäsentensä lisäksi muita henkilöitä. Muutamat laulajat puhuivat yhtyeen managerista. Laulaja D:n mukaan manageri oli ”ansain-

nut” tittelin itselleen, tekemällä itsestään tarpeellisen. Managerilla oli hänen mukaansa mahdollisuus osallistua myös taiteelliseen päätöksentekoon. Laulaja B:n mukaan yhtyeen managerin tehtävänä oli huolehtia lisäksi yhtyeen raha-asioista.

Onhan yksi tosi iso ihminen ollut meidän uralla meidän manageri, jonka kanssa ollaan oltu koko tämä aika kun ollaan ammattilaisia oltu. Hän on siinä koko ajan tärkeä ihminen –tavallaan yksi meistä, joka on hoitanut kaiken sen, mihin liittyy raha. Me ei olla missään tekemisissä rahan kanssa. - - Me ei edes puhuta siitä, koska me luotetaan siihen että hän tietää ja se on hänen vastuulla. Se on tavallaan hirveen vapauttavaa. Ei tarvitse miettiä paljonko keikasta tulee rahaa. Sitten jos joskus alkaa näyttää siltä niin sitten täytyy alkaa miettimään jotain muuta (B).

Vastaavasti laulaja A kertoi yhtyeen hoitavan yritystoimintaa hyvin pitkälle itse, huolimatta siitä että yhtyeellä on myös ulkopuolinen tapahtumajärjestäjä.

–ja siis yhä edelleen tosi paljon kaikkea yrityksen pyörittämistä on meillä, eikä sitä kukaan muu voi tehdä kuin me. Että kaikkea raha-asioihin liittyyvää ja tietenkin päätökset siitä mitä tehdään on meillä (A).

Laulajat kertoivat hyödyntävänsä ulkopuolista apua myös muissa asioissa ja suhtautuivat positiivisesti erilaisten ryhmän ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämiseen. Laulaja B:n mielestä kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja hän koki ulkopuolisen avun hyödylliseksi myös ryhmän yhteisen kokemuksen kannalta.

–et heti kun sulla on joku yhteinen kokemus, niin siitä on paljon enemmän hyötyä kuin että joku yksin menee jonnekin ja tulee sanomaan että näin tällasen makeen jutun. Sillon se on helppo myös torjua (B).

Kaksi laulajaa kertoi lisäksi, että ryhmä oli saanut apua myös ryhmätyön hahmottamiseen ja yhtyeen jäsenet olivat sitä kautta päässeet tarkastelemaan omaa ja muiden toimintaa yhtyeessä. Toinen laulajista kertoi, miten työnohjaus auttoi ryhmää hahmottamaan yhtyeen johtajuutta:

Yhtyeen toiminnan alkuaikoina laulaja oli kokenut yhtyeen hyvin henkilökohtaiseksi, mistä johtuen hän oli aktiivisuudellaan ja ottamalla itselleen tilaa, omaksunut yhtyeen johtajuuden. Hänen mukaansa ryhmän muut jäsenet olivat myös mahdollistaneet tämän. Kyseistä johtajuutta ei oltu kuitenkaan sanallistettu ryhmässä. Hän kertoi, ettei ollut

johtajana kovin kiinnostunut muiden mielipiteistä ja piti omia visioitaan selvinä ja vahvoina. Melko pian yhtyeen toiminta oli kuitenkin ajautunut kriisiin, jolloin yhtye haki ulkoista apua. Tämän kautta hänet tunnustettiin virallisesti yhtyeen johtajaksi. Muutaman vuoden jälkeen ryhmä oli päätenyt jälleen uuteen kriisiin ja yhtye päätti mennä työnohjaukseen. Työnohjauksen kautta päädyttiin uuteen ratkaisuun, jossa johtajuuden sijaan yhtye pyrkii toimimaan demokraattisesti. Huolimatta siitä, että yhtyeellä oli yritystoiminnan kannalta mennyt hyvin, muut jäsenet olivat kyseenalaistaneet johtajuuden, koska jäsenet eivät olleet tyytyväisiä yksilöiden hyvinvointiin ryhmässä.

Esimerkki osoittaa myös positiivisella tavalla sen, miten yhtye on neuvottelun kautta lopulta yhdessä sitoutunut työskentelemään demokraattisesti. Kyseinen tilanne on kuitenkin hyvä esimerkki siitä, miten ryhmän alkuvaiheessa jäsenten omaksumat statukset ovat saattaneet vaikuttaa johtajuuden määrittymiseen, koska ryhmän johtajuus ei ole ollut ennalta määritelty (Wheelan 2005, 27-28).

5.2.2 Taiteellisen työn johtaminen

Kun sulla on meidän yhtyeen kaltainen ryhmä ja haluat täyden demokratian, jossa sulla ei ole johtajaa, ei yhtä päätöksentekijää ja kaikilla on saman verran valtaa, on se aikaa vievää (C).

Taiteellisesta työstä puhuttaessa, laulajat eivät puhuneet suoraan johtajuudesta. Kaikilla laulajilla oli lisäksi vahva käsitys siitä ettei yhtyeillä ole yhtä taiteellista johtajaa, eikä sitä pidetty vaihtoehtona heidän työskentelylleen.

Kuten Limin (2013,316) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa laulajat kertoivat, että taiteellisessa prosessissa kaikilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistumista pidettiin itsestään selvänä osana työskentelyä. Laulaja C kauhisteli ajatusta siitä, että taiteellinen päätöksenteko olisi vain yhden johtajan varassa. ”Johtamattomuus” nähtiin yhtyeissä voimavarana ja keinona saada kaikkien äänet kuuluviin.

No sehän onkin aika haastavaa kun meillä ei ole johtajaa ja se että kaikkien mielipidettä kuunnellaan. Tavallaan se on hyvä asia, mutta myös huono. Toisaalta se on ollut ehkä meidän tapa saada kaikkien äänet kuuluviin ja se on ollut meille tärkeää että kaikki on yhdenvertaisia. Et jos joku yks ihminen mieltis, niin sitten se menis just aina niin ja tulisin vaan toteuttamaan si-

tä. Se lisää ehdottomasti sitä rikkautta –sitä työn mielekkyyttä, että mä oon tosi tärkeä osa tätä juttua ja mua kuunnellaan. Toisaalta mä uskon että se tuo sitä musiikkia rikkaammaksi (A).

”Johtamattomuus” koettiin hitaaksi työtavaksi ja lisäksi laulaja C uskoi että yhtye voi tästä syystä joutua helposti myös kilpailutilanteeseen.

Välillä joku toinen markkinoilla oleva yhtye saattaa erilaisen valtarakenteen ansiosta voittaa meidät kilpailussa, mutta jonkin ajan kuluttua niiden homma romahtaa, ryhmä hajoaa, eikä toimi enää. Kaikella on rajansa –erityisesti taiteellisessa työssä. On väärin olettaa että ihmisiä voi pitkään johtaa taiteellisessa prosessissa. Se on kaikista suurin väärinymmärrys (C).

Johtamattomuuden ja yhden johtajan eroista puhuttaessa, kolme neljästä laulajasta sanallisti yhtyeen toimintatavan demokraattiseksi.

Me sanotaan yleensä että meillä on semmonen *kivulias demokratia* ja niinhän se vähän onkin (D).

Kaikki jotka tuntee meidän, sanoo että meillä on *hysterinen demokratia*, mutta siinä ei oo kyse äänestämisestä –koska me ei tykätä äänestää, vaikka voitais helposti niin tehdäkin. Me tykätään enemmän konsensuksesta. Se on melko aikaa vievää, mutta lopulta se on tosi hyvä että kaikki vaikuttaa kaikkiin siinä prosessissa (C).

Demokratia toi laulajien mukaan paljon haasteita työskentelyyn. Laulaja B:n mukaan työskentely yhden johtajan kanssa on tehokkaampaa.

Jos perustaa bändin ja haluaa mahdollisimman nopeasti lopputuloksia, niin silloin kannattaa valita yksi johtaja, mutta jos haluaa tehdä yhtyeen, jossa kaikilla on semmonen tunne että on tärkeä, niin sitten demokratia on hyvä – mutta demokratia on tosi hidasta (B).

Onhan siinä sekin vaara että sitten jos ei uskalleta ottaa vastuuta eikä uskalleta tehdä päätöksiä, niin liialliset kompromissitkin on huonoja, ettei siitä tuu sellasta beigeä vaan siitä lopputuloksesta, vaan siinä pitää olla joku särmä. Että jos kaikkia kuunnellaan joka vaiheessa tasan yhtä paljon, ei se sillä tavallakaan toimi. Mutta silloin kun se tunne on voimakas, niin silloin se ehdottomasti otetaan huomioon (A).

”Johtamattomuuden” ja demokraattisen työtavan voidaan katsoa vaikuttaneen laulajien työskentelyyn positiivisesti, sillä laulajat kertoivat kehittäneensä työn helpottamiseksi erilaisia toimintamalleja sekä metodeja.

Vaikka laulajat sanoittavat työskentelevänsä demokraattisesti, täytyy laulajien työskentelyä tarkastella vielä päätöksenteon kautta, sillä Gastilin (1993; 1992) mukaan demokraattinen pienryhmätyö edellyttää tasaista ryhmän päätöksentekoa sekä sitä, että ryhmän jäsenet ovat täysin sitoutuneita päätöksentekoon. (Gastil 1993, 6-7.; myös Gastil 1992, 20.) Demokraattisen työtavan lisäksi laulajat hahmottivat yhtyeen johtajuutta selvästi osana sosiaalista vaikutusta, sillä tietyn roolin sijaan laulajat jakoivat johtajuusrooleja tilannesidonnaisesti (Yukl 2006,4).

5.2.3 Kuka saa päättää harjoituksissa

Jaettu johtajuus näkyi hyvin yhtyeiden taiteellisessa työskentelyssä, mistä hyvänä esimerkkinä oli kappaleiden harjoittelun johtaminen, joka oli vuorotellen eri laulajien vastuulla. Jaetussa johtajuudessa ryhmän yhteistyökyky ja tehokkuus korostuvat, sillä johtamistehtävät on haettu ryhmän jäsenten kesken. Jaetussa johtajuudessa sama johtamistehtävä voi olla eri henkilöiden vastuulla eri aikoina. (Yukl 2006, 449.)

Yhtä laulajaa lukuun ottamatta kaikki olivat yksimielisiä siitä, että kappaleen sovittaja tai säveltäjä johtaa kappaleen harjoittelua. Tämä oli heidän mukaansa yhtyeissä kaikkien hyväksymä toimintamalli. Tätä toimintamallia perusteltiin sillä, että kappaleen tekijällä on oma visio, jota pyritään kunnioittamaan. Tärkeintä laulajien mukaan on, että ryhmän jäsenet allekirjoittavat sen mitä ja miten asiat tehdään. Lisäksi laulaja B:n mukaan, kappaleen harjoittaminen annettiin tehtäväksi jollekin yhtyeen jäsenistä myös silloin kun sen oli tehnyt yhtyeen ulkopuolinen henkilö.

Laulaja C kertoi, että yhtyeellä on harjoituksissa vaihtuva johtajuus, jossa yksi laulaja on vuorollaan vastuussa harjoituksen etenemisestä ja sisällöstä. Jaetun johtajuuden näkökulma täytti hänenkin kuvaaman yhtyeen kohdalla, mutta erosi muista siten, että johtamistehtävä ei tässä tapauksessa pidä sisällään taiteellista päätöksentekoa ja hänen mukaansa kyseinen johtajuus käsittää enemmän harjoitusten käytännön suunnittelua. Laulaja C kuvasi omaa rooliaan yhtyeen harjoittelussa näin:

Meillä ei ole musiikillista johtajaa, mutta koska mä oon kirjoittanut suurimman osan sovituksista, mun täytyy olla myös enemmän aktiivinen harjoitusprosessissa (C).

Laulajien mukaan kappaleen harjoittaja saa ensin toteuttaa oman visionsa, jonka jälkeen voidaan kokeilla myös muiden ehdotuksia. Kolme neljästä laulajasta kertoi, että kaikkien ideat pyritään kokeilemaan aina.

–annetaan tavallaan sen henkilön tehdä mitä se on ajatellut, siinä järjestyksessä kun se on ajatellut. Ja sitten kun se on tehty, aletaan vasta heittämään ideoita. Että tavallaan yhdellä henkilöllä on joku ajatus ja jos se ajatus toimii, niin hyvä. Sitten voidaan mennä eteenpäin (B).

Laulajat kertoivat, että jäsenten ehdotukset ja ideat ovat tärkeitä ja niiden avulla yhtye kehittyy ja pysyy uteliaana.

Meillä usein puhutaan siitä, että jokaiseen ideaan täytyy ensin vastata joo ja sitten kokeillaan ja sitten vasta voi päättää. Sekin on sellanen luottamusasia, että jos luotat siihen että kaveri tuo pöytään jonkun idean, niin sun täytyy luottaa siihen että se on miettinyt sen jutun ja jos heti sanot siihen ei, niin et välttämättä ikinä tajua mitä se on ajatellut sillä asialla. - - tai sitten sä yllätyt ja tajuat että hyvä et mä en sanonu mitään, että itse asiassa tää on oikein hyvä idea (D).

Osa laulajista koki, ettei omien ehdotusten esittäminen harjoitustilanteessa ole aina edes tarpeellista. Liiallisen ”inputin” koettiin tuovan vain lisähaasteita sekä hidastavan harjoitusprosessia.

–ja pyritään siihen että kaikkien ideat kokeillaan ja sitten päätetään mikä niistä on paras, jottei kukaan tuntis oloaan jyrätyksi. - -et jos sä sanot kuulematta että mun idea on parempi, ei se perustu mihinkään. Kaikki ideat kokeillaan ja jos on tarpeen, niin äänestetään (B).

Tällaista päätöksentekoa lauluyhtyeiden harjoitustilanteissa voidaan tulkita jaetun johtajuuden lisäksi myös kyseisille henkilöille myönnettynä tai asiantuntijavaltana, joka nähdään asiantuntijuuden tuomana kyvykkyytenä (Pennington 2005, 121-122; Shaw 1981, 295).

5.2.4 Demokratiaa vai ei?

Yhtyeiden toimintaa voidaan tarkastella taiteellisen työn näkökulmasta demokratian ja vastaavasti organisatorisesta näkökulmasta jaetun johtajuuden kautta.

Demokratian näkökulmasta, tutkimustulokset viittaavat vahvasti siihen, että ammattilauluyhtyeiden tapa työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa, mahdollistaa demokraattisen työskentelyn ja päätöksenteon mallin. Jotta ryhmien demokraattinen työskentely toteutuu, niiden täytyy kuitenkin Gastilin (1992, 20; 1993, 6-7) mukaan täyttää neljä tärkeintä kriteeriä:

- ryhmän päätöksenteon on oltava tasaista
- ryhmän jäsenten on oltava täysin sitoutuneita demokratiaan
- jäsenillä täytyy olla hyvät vuorovaikutussuhteet
- kaikkien täytyy pitää keskustelua demokraattisena metodina

Demokraattinen malli näyttää toteutuvan yhtyeiden työskentelyssä. Ammattilauluyhtyeiden toiminnassa, yhtyeiden päätöksenteko vaikuttaa hyvin tasaiselta. Yhtyeiden saannoittama pyrkimys jaettuun johtajuuteen ja demokraattiseen työtapaan kertoo jo itsessään yhtyeen tavoittelevan tämän kaltaista päätöksenteon mallia. Laulajien toiminnasta voi mahdollisesti päätellä, että yhtyeen jäsenet ovat sitoutuneita demokratiaan, mistä esimerkkinä on vahva sitoutuminen ryhmän työhön ja tämän hetkiseen työtapaan. Laulajat osoittivat lisäksi olevansa hyvin tietoisia omasta vuorovaikutuksestaan ja vuosien tuoma kokemus näyttää edesauttavan yhtyeiden hyvää vuorovaikutusta. Yhtyeiden vuorovaikutus näkyy lisäksi yhtyeiden viestinnässä, joka on pääasiassa hajautettua ja toimii viestintäverkostojen avoimen mallin tapaan, jossa jäsenet voivat vapaasti kommunikoida toistensa kanssa. Kaikki laulajat osoittivat lisäksi sitoutumistaan yhtyeiden tapaan tehdä päätöksiä keskustelemalla.

Lisäksi demokraattisen mallin mukaan pienryhmätyöskentelyssä ryhmä voi nimittää ryhmän jäsenen tai ulkojäsenen tekemään päätöksen ryhmän puolesta, ryhmän toiminnan sitä vaatiessa (Gastil 1993, 8). Laulaja B:n esimerkissä yhtye halusi keskittyä taiteelliseen työhön ja managerin tehtävänä oli hoitaa yhtyeen talousasioita, mikä vahvistaa myös tätä demokraattisen työskentelyn mallia.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtajuus ilmenee ammattilauluyhtyeen pienryhmätutkimuksessa. Tutkimusta ohjasi ennakkokäsitys siitä, että lauluyhtyekulttuurissa lauluyhtyeiden ajatellaan työskentelevän ilman johtajaa.

Kyseinen ajattelumalli viittaa usein nimenomaan taiteelliseen johtajaan ja tästä näkökulmasta tarkasteltuna se pitää osittain paikkansa. Lauluyhtyeissä johtajuus on jaettua ja se ilmenee erityisesti taiteellisen työn ulkopuolella erilaisina vastuutehtävinä ja joissain tapauksissa jopa virallisena johtajuutena. Vastaavasti taiteellisessa työssä päätöksenteko on yhtyeissä usein kollektiivista ja harjoittelua johdetaan demokraattisesti. Yhtyeillä ei siis ole virallista, taiteellista johtajaa ja ne pyrkivät demokraattiseen työtapaan. Lauluyhtyeet tasapainottelevatkin työssään jossain demokraattisen työskentelyn ja jaetun johtajuuden välimaastossa. Pyrkimys demokraattiseen työtapaan vahvistuu tarkasteltaessa yhtyeitä toimintaympäristönä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laulajat työskentelevät hyvin erityisessä ympäristössä. Ammattilauluyhtyeet ovat erityinen esimerkki pienryhmistä sekä työryhmistä. Aineistoa kokonaisvaltaisesti tarkastellessa voi lisäksi todeta, että pienryhmätyöskentely on laulajien kuvaamissa yhtyeissä hyvin pitkälle vietyä. Laulajien työurat nousevat tässä yhteydessä merkittävään rooliin, mikä herättääkin kysymyksen siitä, onko kyseisten yhtyeiden kaltainen pienryhmätoiminta edes mahdollista erilaisissa olosuhteissa ja lisäksi, mitkä ovat ne tekijät, jotka mahdollistavat yhtyeiden kaltaisen – demokraattisen pienryhmätyöskentelyn?

Jo aiemmin esittelemäni tutkimus (mm. Lim 2013) osoittaa, että pienryhmätyöskentelyn kautta ryhmät voivat muodostaa hyvin tiiviitä yhteisöjä. Laulajien tapa kuvata yhtyeitä ja yhtyeiden vuorovaikutusta selittää sen, miksi laulajat voivat kokea yhtyeen ”toiseksi perheeseen.” Laulajat osoittivat omistautuvansa työlleen, mikä ennen kaikkea tarkoittaa tässä tapauksessa myös omistautumista oman ryhmän toimintaan. Tutkimustuloksissa laulajien omistautuminen näkyi erityisesti motivaation, sitoutumisen sekä luottamuksen kautta.

Ryhmän tiivis yhteenkuuluvuus korostui vokaalimusiikin pienryhmätutkimuksessa ja näin on myös tämän tutkimuksen kohdalla. Sen lisäksi, että ryhmän kokemusta kiinteydestä voidaan tarkastella eri ryhmäilmioiden kautta, yhteenkuuluvuuden vahvistavana tekijänä voi mahdollisesti olla myös tutkimustuloksissa esiin noussut kokemus laulamisen henkilökohtaisuudesta.

Kuten aikaisemmassa musiikin pienryhmätutkimuksessa, tässäkin tutkimuksessa vuorovaikutusta pidettiin tärkeimpänä elementtinä ja haasteena ryhmätyöskentelylle. Vastavasti status ja roolisuhteista puhuttiin hyvin vähän aineistossa. Silti laulajien ilmeinen tyytyväisyys sekä omiin että muiden rooleihin, näkyy esimerkiksi ryhmän työnjaon selkeytenä sekä johtajuus-käsityksenä.

Tutkimus osoittaa, että johtajuus läpi leikkaa kaikkea yhtyeiden toimintaa. Kuitenkin laulajien tapa puhua johtajuudesta, siihen viittaavista rooleista tai vastuutehtävistä on tästä huolimatta hyvin neutraali, eikä johtajuutta toisaalta ehkä haluta korostaa ryhmässä. Aikaisempi musiikin alan johtajuustutkimus tukee myös tätä tulosta, sillä niissäkin johtajuus nähtiin hyvin erilaisena taiteellisessa ja ulkomusiikillisessa työskentelyssä.

Toisin kuin Limin (2013) tutkimuksessa, ammattiyhtyeiden useita vuosia kestänyt ryhmätyö on muodostanut yhtyeille selkeät toimintatavat yritystoiminnan hoitamiseen. Virallinen johtajuus nähdään yhtyeissä osana ei-taiteellista, hallinnollisiin tehtäviin liitettyä työtä ja ryhmässä jäsenet toteuttavat näitä tehtäviä erilaisten vastuutehtävien ja roolien kautta. Osa yhtyeistä haluaa olla enemmän itsenäisiä ja vastaavasti toiset yhtyeet haluavat olla vapaampia keskittyäkseen taiteelliseen työhönsä. Tästä huolimatta on merkittävää huomata, miten sitoutuneita yhtyeiden jäsenet olivat omien vastuutehtävien ja roolien suorittamisessa.

Yksi henkilökohtaisesti mielenkiintoisimmista ja yllättävimmistä havainnoista tutkimuksen edetessä oli se, miten hämmästyttävän paljon musiikin pienryhmätutkimusten tulokset tukevat toisiaan ja lopulta myös tämän tutkimuksen tuloksia. Erityisesti Limin (2013) tutkimuksessa esitellyt tulokset vastasivat sisällöltään hyvin paljon tämän tutkimuksen aineistosta nousseita teemoja ja osa Limin tutkimuksessa käyttämistä lainauksista oli lähes samanasaisia omassa aineistossa esiintyneiden kuvauksien kanssa.

Tästä hyvä esimerkki on demokratia-teeman esiinnousu. Mielenkiintoista on, miten Limin (2013) tutkimuksessa yhtye käytti toimintatavastaan nimitystä *demokraattinen kumppanuus* ja vastaavasti tämän tutkimuksen haastatteluissa laulajat puhuivat *kivuli-*

aasta demokratiasta sekä hysteerisestä demokratiasta. Molemmat ilmaisut kiteyttävät hyvin laulajien käsityksen lauluyhtyeetyöskentelyn ja johtajuuden käsityksestä. Kuvaukset tuovat hyvin esille myös sen miten paljon demokraattisen työtavan eteen on nähtävä vaivaa.

Pyrkimys demokraattiseen työtapaan ja ”johtamattomuuteen” erityisesti taiteellisessa työssä, kertoo mahdollisesti siitä miten tärkeänä taiteellinen prosessi ja siihen osallistuminen koetaan. Yhtyeiden toiminnassa pyritään selvästi ylläpitämään matalahierarkkisia valtarakenteita ja toteuttamaan mahdollisimman demokraattista johtajuutta, mikä näkyy esimerkiksi yhtyeiden käyttämänä viestinnän verkoston avoimena mallina Tutkimustulokset voivat näin ollen mahdollisesti lisätä käsitystä siitä, mitä hyötyä avoimesta viestinnän mallista voi olla erilaisten musiikillisten pienryhmien viestinnässä.

Tutkimustulosten perusteella ammattilauluyhtyeiden voidaan olettaa työskentelevän demokraattisen työtavan mukaisesti. Silti asiaan täytyy suhtautua myös kriittisesti, sillä laulajien kertomukset ovat lopulta jokaisen henkilökohtaisia ja subjektiivisia kokemuksia, eikä niitä voida yleistää. Tuloksen luotettavuutta täytyy tarkastella kriittisesti myös siksi, että yksittäisen henkilön sitoutumista demokraattiseen työtapaan ei voida täysin osoittaa tämän kaltaisessa tutkimuksessa ja demokraattinen työtavan toteutuminen edellyttää kaikkien jäsenten sitoutumista demokraattiseen malliin.

Johtajuudesta puhuttaessa tutkimus ei pyri antamaan vastauksia siihen, miten tehokasta yhtyeiden johtajuus on, eikä yhtyeiden toimintaa ole tarkasteltu tuloksellisuuden tai tehokkuuden kannalta. Sen sijaan tutkimuksessa on pyritty löytämään johtamisen toiminnan vaikutuksia. Tämän kautta tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan päätyä siihen tulokseen, että lauluyhtyeiden ryhmätyötaidot mahdollistavat eri yhtyeiden hyödyntämät johtajuuden mallit.

Tutkimustulosten kannalta kiinnostavinta on mielestäni se, mitä kaikkea ammattilauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelystä voidaan oppia musiikin eri toimintaympäristöihin -koululuokkaan, kamarimusiikkiyhtyeisiin tai esimerkiksi kuoroihin. Musiikkikasvattajat toimivat usein työssään eräänlaisissa johtajuus-rooleissa ja lauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyn näkökulma haastaa tarkastelemaan uudelleen näitä rooleja.

Sen lisäksi että pienryhmässä toimivat muusikot voivat hyödyntää omassa työssään tutkimuksessa osoitettuja tuloksia, sitäkin tärkeämmän näkökulman tarjoaa tutkimuksen johtajuuden näkökulma

Pienryhmätyöskentelyn osoittama johtajuuden malli haastaa erilaiset musiikkikasvatuksen alan hierarkkiset toimintaympäristöt, joita voidaan nähdä esimerkiksi koululuokassa tai musiikkiopistojen pienryhmätyöskentelyssä. Jaetun johtajuuden ja demokraattisen työskentelyn siirtäminen esimerkiksi koulun musiikintunnille kuulostaa omasta mielestäni haasteelta, mutta toteutuessaan malli voisi mahdollisesti parantaa oppilaiden taitotasoa sekä ryhmien vuorovaikutustaitoja, mitä tukee jo aikaisempi tutkimus vertaisoppimisesta.

Myös oma kokemukseni laulu-yhtyeiden parissa työskentelystä vahvistuu tutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Kiinteissä ryhmissä työskentely opettaa mielestäni paljon vuorovaikutustaitoja, jotka ovat erityisen tärkeitä opettajan työssä. Musiikin ollessa taitolaji, opettajien taidot opetettaviin nähden, ovat usein eri tasolla ja musiikin opettajana asia helposti unohtua erilaisia ryhmiä ohjattaessa. Myös ryhmän jäsenten keskinäinen taitotaso on vain harvoin sama. Jaetulla johtajuudella ja demokraattisella työtavalla erilaisissa pienryhmissä jäsenten erilaisia taitotasoa voitaisiin hälventää sillä, että jäsenet opettavat toisiaan ja opettajan tehtävänä olisi vain harjoitustilanteen ohjailu.

Jotta demokraattista työskentelyä ja jaetun johtajuuden mallia voitaisiin hyödyntää erilaisissa musiikkikasvatuksen ympäristöissä, olisi niitä varten esitettävä valmiita toimintamalleja, joita opettajat ja oppilaat voivat hyödyntää ja joiden avulla tämän kaltaisia toimintaympäristöjä voidaan rakentaa. Tästä osoituksena ovatkin laulajien erilaiset harjoitteluun kehittämät toimintamallit ja harjoitteet ja niiden voidaan myös katsoa olevan edellytys ammattiyhtyeiden mallin toteutumiseksi. Jotta malleja voitaisiin kehittää, pienryhmätutkimusta täytyisi viedä eteenpäin ja siten näiden toimintatapojen ja mallien hahmottaminen voi joskus olla myös mahdollista.

Lyhyesti tutkimusmetodista

Muita sosiaalipsykologian sekä musiikin pienryhmätutkimuksia tarkastellessa, tutkimusmetodina oli usein käytetty haastattelujen lisäksi havainnointia. Havainnointi on erityisesti sosiaalipsykologian alalla käytetty tutkimusmetodi. Kyseisen tutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisikin ollut tarkastella haastatteluissa esiin tulleita tuloksia lisäksi havainnoinnin kautta.

Neljä hieman yli puolentoista tunnin mittaista haastattelua tarjosi tutkimukseen laajan aineiston, jonka rajaaminen oli haastavaa. Jo neljä vuotta sitten tutkimusta aloittaessani, tiesin ettei musiikinalan pienryhmätutkimuksesta ollut saatavilla riittävän kattavaa teo-

riapohjaa, jonka avulla olisin voinut keskittyä tarkemmin rajattuun ilmiöön, mikä johti lopulta pienryhmätutkimuksen valintaan. Koen onnistuneeni antamaan eräänlaisen ”pintaraapausun” yhtyeiden pienryhmätyöskentelystä. Myös aikaisempiin tutkimuksiin vedoten, koen onnistuneeni lisäksi osoittamaan, että lauluyhtyeiden toiminnassa on mahdollisesti muodostunut eräänlainen toimintakulttuuri.

Lopuksi

Ammattiyhtyeet tarjoavat laulajilleen erityisen, perheen kaltaisen työyhteisön, jossa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Yhtyeen jäsenten kyky säädellä omaa toimintaansa sekä ymmärtää toistensa käyttäytymistä, näkyy yhtyeiden vuosia hioutuneessa pienryhmätyöskentelyssä. Lauluyhtyeet tarjoavat laulajilleen hyvin erityisen työyhteisön, mikä samalla vaatii laulajilta täyttä sitoutumista ja edellyttää yhtyeen ryhmän toiminnan tehokkuuden ylläpitämistä.

Edellä mainitut seikat heijastuvat laulajien kertomuksessa yhtyeiden työtavoista ja johtajuudesta. Yhtyeet toimivat ilman taiteellista johtajaa, mutta taiteellisen työn ulkopuolella on havaittavissa erilaisia johtajuus-rooleja, joita toteutetaan jaettujen vastuutehtävien ja roolien kautta. Yhtyeiden sanoittama demokraattinen työtapa sekä ”johtamattomuus” kertovat mahdollisesti vastauksen siihen, miksi lauluyhtyeiden mielletään työskentelevän ilman johtajaa. Tutkimustulosten pohjalta oma tulkintani on, että yhtyeissä on paljon johtajuutta ja laulajien pitkälle viedyt pienryhmätyöskentelyyn sisältyvät taidot mahdollistavat yhtyeen toiminnan niin sulavasti, että varsinaisen johtajuuden sanoittaminen on vain harvoin tarpeellista. Ammattilauluyhtyeissä halutaankin jossain määrin olla vapaita johtajuudesta. Yhtyeiden toiminnan edellytyksenä voidaan nähdä laulajien hyvät vuorovaikutustaidot, demokraattinen työtapa sekä jaetun johtajuuden malli. Lauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyn voikin mielestäni tiivistää näihin kolmeen sanaan: vuorovaikutus, valta ja vapaus!

6.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen metodologisessa osassa on tuotu esille erityisesti tapaustutkimukseen liittyvää luotettavuuspohdintaa. Tässä osassa tarkastelen vielä tutkimuksen aikana esiin nousseita seikkoja.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää että tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavien maailman sekä heidän käsityksensä mahdollisimman hyvin. Kuitenkin tutkijan

valinnat vaikuttavat saatavaan tietoon jo tietojenkeruuvaiheessa ja tulkinnoissa tutkija pyrkii sovittamaan tutkittavien käsityksiä valitsemaansa käsitteistöön (Hirsjärvi & Hurme 2011,189.) Teoriaosassa viittasin aiemmin siihen, että tutkimusaineiston luotettavuutta tulisi kriittisesti tarkastella siitä näkökulmasta, miten tilanne tai haastattelu ovat saattanut vaikuttaa haastateltavaan. (Alasuutari 2010, 142) Kyseisen tutkimuksen kannalta kriittinen tarkastelu on tässä suhteessa mielestäni relevanttia, sillä oma toimintani lauluyhtyeiden parissa on voinut vaikuttaa siihen mitä haastateltavat haluavat työstään kertoa.

Koska kyseinen tutkimusaihe on itselleni hyvin läheinen, olen pyrkinyt pohdinnassa vahvistamaan tutkimustuloksia myös johdannossa esittämien, omien kokemusteni pohjalta. Eskola ja Suorannan (2000) mukaan tutkija voi vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta omalla kokemuksella, mikäli tutkittava aihe on omakohtainen (Eskola & Suoranta 2000, 210). Toisaalta omakohtainen työskentely yhtyeiden parissa on voinut vaikuttaa myös omaan subjektiivisuuteeni tutkimuksen toteutuksessa. Kuitenkin tutkimuksen toteutuksessa tutkija on keskeisessä roolissa, jolloin tutkimusta tulee tarkastella tutkijan sijaan koko prosessin kannalta (Eskola & Suoranta 2000, 210).

Eskolan ja Suorannan (emt., 215) mukaan kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tulkintoja perusteta aineistosta satunnaisesti poimittuihin aiheisiin. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimusaineisto mahdollisti tutkimusaiheen kuvaamisen tutkimustavoitteen mukaisesti.

6.3 Tulevia tutkimusaiheita

Lauluyhtyeiden tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa myös myöhemmin. Tutkimuksen johtajuus-teemaa tarjoaa mielestäni hyvän mahdollisuuden myös laajemmalle lisätarkastelulle lauluyhtyeiden pienryhmätyöskentelyssä. Koska lauluyhtyeitä on tutkittu hyvin vähän, niitä voisi tutkia lukuisista eri näkökulmista, taiteellisesta prosessista vertaisoppimiseen tai esimerkiksi vuorovaikutukseen.

Tutkimusaineistosta nousseet teemat, kuten demokratia ja jaettu johtajuus taiteellisessa pienryhmätyöskentelyssä, tarjoavat mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen ja musiikin alan pienryhmätutkimuksen tulokset voivat myöhemmin tarjota useita käyttömahdollisuuksia myös musiikkikasvatuksen alan ulkopuolelle. Tästä hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi Patrik Furun *Jazzia johtamiseen* -kirja, jossa johtamiseen otetaan oppia jazz-yhtyeen työskentelystä (Furu).

Myös tässä tutkimuksessa esiin noussut vuorovaikutuksen merkitys tuo tärkeän näkökulman pienryhmätyöskentelystä musiikin alalle. Ryhmätyöskentelyn kannalta voisi olla mielenkiintoista selvittää, mitä hyötyä esimerkiksi kouluympäristössä musiikillisesta pienryhmätyöskentelystä voi olla koululuokan vuorovaikutukseen. Ja mielenkiintoista olisi tietenkin tietää, onko ammattilauluyhtyeiden kaltaisen, vuorovaikutteisen pienryhmätyöskentelyn kehittäminen ohjatusti mahdollista myös lyhytaikaisissa ryhmissä, esimerkiksi musiikkiopistoissa tai erilaisissa harrastajaryhmissä.

Lähteet

- Aho, K. 2009. Kamarimusiikin taito. Nurmee: Punamusta Oy
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 Tampere: Vastapaino.
- Allsup, R. E. 2008. Mutual Learning and Democratic Action in Instrumental Music Education. Teoksessa Swanwick, K. 2012. Music Education. Major Themes in Education. Vol. 4. Schools and Communities. London: Routledge. (203-217)
- Baron, R. S. & Kerr, N.L. 2003. Group Process, Group Decision, Group Action. Second Edition. Buckingham: Open University Press.
- Berliner, P. F. 1994. Thinking in Jazz. The Infinite Art of Improvisation. Chicago: The University of Chicago Press.
- Byrnes, W. J. 2015. Management and the Arts. Fifth Edition. New York: Focal Press.
- CASA Communications. (kirjoittaja ei selvillä) 3.1.2009. About CASA. Luettavissa: <http://www.casa.org/about>. Luettu 3.2.2017.
- Davidson, J. W. & Good, J. M. 2002. Social and Musical Co-ordination Between Members of a String Quartet: An Exploratory Study. Teoksessa Susan Hallam (toim.) 2002. Psychology of Music Vol.30, 2. Sempre. (186-201)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen. Luettavissa: www.jazziajohtamiseen.fi. Luettu 27.2.
- Gastil, J. 1992. A Definition of Small Group Democracy. Small Group Research. Vol. 23, 3. (278-301)
- Luettavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496492233002>. Luettu 19.2.
- Gastil, J. 1993. Democracy in Small Groups. Participation, Decision Making, and Communication. Philadelphia: New Society Publishers.

- Gouran, D, S. 2003. Leadership as the Art of Counteractive Influence in Decision-Making and Problem-Solving Groups. Teoksessa Small Group Communication. Theory & Practice. An Anthology. Eight Edition. (172-183)
- Green, L. 2008. Group Cooperation, Inclusion and Disaffected Pupils. Some Responses to Informal Learning in the Music Classroom. Teoksessa Swanwick, K. 2012. Music Education. Major Themes in Education. Vol. 4 Schools and Communities. London: Routledge. (137-155)
- Hirokawa, R, Y, Cathart, R, S, Samovar, L, A, Henman, L, D. (toim.) 2003. Leadership in Groups. Teoksessa Small Group Communication. Theory & Practice. An Anthology. Eight Edition. (169-171)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A. 2006 Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, J, Launis, V, Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006 Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. (31-49)
- Jaques, D. 2001. Learning in groups. A handbook for improving group work. 3rd edition. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Lim, M. C. 2013. In pursuit of harmony: The Social and Organisational Factors in a Professional Vocal Ensemble. Teoksessa 2014. Psychology of Music. Volume 42, 3. (307-324)
- Myers, S, A. & Anderson, C. M. 2008. The Fundamentals of Small Group Communication. Los Angeles: Sage Publications.
- Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalispsykologia. Helsinki: Gaudeamus kirja. Oy Yliopistokustannus University press Finland Ltd.
- Potter, J. 2003. Vocal Groups. Teoksessa Shepherd, J, Horn, D, Laing, D, Oliver, P. & Wicke, P. 2003. Continuum Encyclopedia of Popular Music of The World. Volume II. Performance and Production. London: Continuum. (77-80)
- Richmond, J. W. 2012. The Sociology and Policy of Ensembles. Teoksessa McPherson, G, E. & Welch, G, F. 2012. The Oxford Handbook of Music Education. Vol. 1. New York: Oxford University Press. (790-806)

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. (22-56)
- Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. (9-36)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto.
- Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Luettu 23.1.2017.
- Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: Ps-kustannus. (189-199)
- Sawyer, R. K. 2006. Group Creativity: Musical Performance and Collaboration. Teoksessa Psychology of Music. Vol. 24, 2. (148-165)
- Shaw, M. E. 1981. Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- St. Jean, D. 2014. Perspectives on A Cappella: A Mixed Methods Portrait of the Perceived Benefits of Unaccompanied Ensemble Singin on the Development of the Musical Skills of Undergraduate Student. Ann Arbor: ProQuest LLC.
- Tampereen Sävel. 2017. Tampereen Sävel. Yhtyelaulukilpailun säännöt. Luettavissa: <http://tamperemusicfestivals.fi/vocal/yhtyelaulukilpailu/saannot/> Luettu 6.2.2017.
- Ternström, S, Jers, H. & Nix, J. 2012. Group and Ensemble Vocal Music. Teoksessa McPherson, G, E. & Welch, G, F. 2012. The Oxford Handbook of Music Education. Vol. 1. New York: Oxford University Press. (581-593)
- Tuckman, B.W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups'. [verkkojulkaisu] Teoksessa: Schuman, S. P. (toim.) 2001. Group Facilitation: A Research and Applications Journal. 2001,3, 66-81. Luettavissa: <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>. Luettu: 5.2.2017.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- West, M. A. 2004. *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*. Second Edition. Oxford: PBS Blackwell.
- Wheelan S. A. 2005. *Group Processes. A Developmental Perspective*. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Young, V, M. & Colman A, M. 1979. Some Psychological Processes in String Quartets. *Teoksessa Psychology of Music*. Volume 7, Issue 1. Sage Journals. Luettavissa: <http://journals.sagepub.com.ezproxy.uniarts.fi/doi/abs/10.1177/030573567971002>
Luettu: 23.2.2017
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organisations*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Liitteet

Liite 1.

HAASTATTELURUNKO:

1. HAASTELEVAN TAUSTATIEDOT

2. HARJOITTELU

- Miten harjoitellaan
- Päätöksenteko
- Vuorovaikutus
- Roolit
- Asiantuntijuus
- Konflikti
- Johtaja vs. "johtamattomuus"
- Laulaminen
- Työn helppous ja haastavuus
- Onnistuminen

3. RYHMÄ

- Ryhmädynamiikka
- Tasa-arvo & epätasa-arvo
- Roolit
- Asiantuntijuus
- Vastuu
- Kehittäminen
- Vuorovaikutus
- Palautteen antaminen
- Toisilta oppiminen
- Toisten tukeminen
- Luottamus
- Tavoitteet
- Motivaatio
- Yhteenkuuluvuus
- Ammattilaisuus