



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Noora Hirn

# Sanallinen palaute kuoronjohtajan työvälineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikkipedagogi AMK

Kuoronjohto

Opinnäytetyö

15.11.2018

Tekijä(t) Otsikko	Noora Hirn Sanallinen palaute kuoronjohtajan työvälineenä
Sivumäärä Aika	36 sivua 15.11.2018
Tutkinto	AMK
Tutkinto-ohjelma	Musiikkipedagogi
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi
Ohjaaja(t)	Juha Karvonen, FM
<p>Opinnäytetyöni käsittelee sanallista palautetta kuoronjohtajan työvälineenä. Palautteen antaminen harjoituksissa on kuoronjohtajan työn ydintä: kuoronjohtaja kuuntelee kuoron laulua ja antaa palautetta yhä uudelleen ja uudelleen. Kuoronjohtajan kommunikointitaidot määrittävät ison osan hänen menestyksestään työssään. Palautteen merkittävydestä huolimatta sitä käsitellään hyvin vähän kuoronjohdon opetuksessa ja kirjallisuudessa.</p> <p>Käyn työssäni läpi sitä, mitä palautteesta on kirjoitettu liikkeenjohdon sekä musiikin johtamisen kirjallisuudessa, artikkeleissa ja blogeissa. Toisessa luvussa esittelen palautteen määritelmiä. Kolmannessa luvussa tarkennan näkökulmaa nimenomaan kuoronjohtajan työhön. Tarkastelen kussakin alaluvussa yhtä palautteen ominaisuutta ensin yleisellä tasolla, sitten esittelen kuhunkin ominaisuuteen liittyviä käytännön ilmiöitä kuoronjohtajan työstä. Neljännessä luvussa vedän yhteen työni keskeisiä kohtia.</p> <p>Kirjallisuutta läpikäydessä kävi selväksi, että palaute on hyvin voimakas työkalu, jolla voi parhaimmillaan saavuttaa nopeasti erinomaisia tuloksia ja pahimmillaan tuhota koko ryhmän. Palaute vaikuttaa tekemisen tulosten lisäksi hyvin moneen muuhunkin asiaan aina itsetunnosta ryhmähenkeen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Hyviin seurauksiin voidaan päästä, jos palaute on rehellistä, luontevaa, arvostavaa, spesifiä, perusteltua, kannustavaa ja vastaanottajan tyylin huomioivaa. Taitava kuoronjohtaja antaa kuoron laulaa harjoituksissa paljon ja puhuu itse vähän ja lyhyesti, mutta sitäkin harkitummin.</p> <p>Opinnäytetyöni on tarkoitus toimia oppaana, joka tarjoaa kuoronjohtajille ja muille musiikki-ryhmien vetäjille sekä yleistä tietoa palautteesta että käytännön vinkkejä ja työkaluja siihen, kuinka toimivaa ja tehokasta palautetta kannattaa harjoitustilanteessa antaa.</p>	
Avainsanat	kuoronjohto, kuoronjohtaja, sanallinen palaute, harjoitustekniikka, ryhmäoppiminen, johtaminen

Author(s) Title	Noora Hirn Verbal Feedback as Choral Conductors' Rehearsing Technique
Number of Pages Date	36 pages 11 November 2018
Degree	Bachelor of Music
Degree Programme	Music pedagogy
Specialisation option	Music pedagogy
Instructor(s)	Juha Karvonen, MA
<p>This thesis discusses verbal feedback in the choir conductor's work. Giving feedback is at the core of the conductor's job: she listens to the choir and gives feedback over and over again. Much of a conductor's success is determined by her communication skills. However, verbal feedback is a largely forgotten topic in the conducting studies and literature.</p> <p>This thesis explores how verbal feedback has been discussed through various sources such as books, articles and blogs in the fields of both business and music conducting. Under the second main headline various definitions of feedback are discussed. In the third section I approach the concept of feedback from the choir conductor's perspective. Each chapter presents one feedback feature on a general level. I then attach to them practical feedback phenomena from the choir conductor's work. The conclusion section summarizes the essential points of my thesis.</p> <p>Going through the literature research it became evident that feedback is a powerful tool. It has the power at its best to gain quick results or at its worst to destroy the whole group. Besides enhancing productivity, feedback has various other impacts from strengthening self-esteem to improving team spirit, motivation and overall well-being of the choir. Good results can be achieved if feedback is honest, genuine, approving, specific, detailed and supportive. A skillful conductor lets the choir sing plenty, whereas her input is scarce, but thoughtful.</p> <p>I hope my thesis could serve as a manual which offers conductors and other leaders of musical groups knowledge of feedback and also practical tools on how to use it successfully and effectively in a rehearsal situation.</p>	
Keywords	choral conducting, choir conductor, verbal feedback, rehearsing technique, group learning, leading

## Sisällys

1 Johdanto	1
2 Mitä on palaute?	3
3 Palaute kuoronjohtajan työvälineenä	6
3.1 Toimivan palautteen periaatteet	9
3.1.1 Ole spesifi	10
3.1.2 Ole ytimekäs	11
3.2 Palautteen merkitys	12
3.2.1 Luo me-henkeä persoonapronominivalinnoilla	13
3.3 Palaute toiminnan ja oppimisen ohjaamisessa	14
3.3.1 Älä diagnosoi vaan lääkitse	15
3.3.2 Anna monipuolista palautetta	16
3.3.3 Käytä faktaa ja mielikuvia lauluteknisessä palautteessa	17
3.4 Palaute suhteessa tavoitteisiin	18
3.4.1 Pidä kahdenkeskisiä palautesessioita	20
3.4.2 Pura isojen produktioiden palautteet yhdessä	21
3.5 Erilaiset palautekäsitteet, -tyylit ja -kulttuurit	22
3.5.1 Mieti, miten sanot	24
3.6 Palautteen seuraukset	25
3.6.1 Kiitä ja naurata	27
3.7 Palautteen karikat	29
3.7.1 Vältä sanoja 'mutta' ja 'älä'	30
3.7.2 Ole tarkka yksilöidystä palautteesta ryhmän edessä	31
4 Yhteenveto ja pohdinta	32
Lähteet	35

## 1 Johdanto

*“Altot, lauloitte upealla vapaalla virtaavuudella tämän pätkän, hyvä! Tenorit, viekää fraasi vieläkin rohkeammin kohti sen lakipistettä. Kaikki, kaventakaa o-vokaalianne. Ja sitten lauletaan sama pätkä uudestaan!”*

Palautteen antaminen harjoituksissa on kuoronjohtajan työn ydintä. Kuoronjohtaja kuuntelee kuoron laulua, antaa palautetta, kuuntelee uudelleen, antaa taas palautetta ja niin edelleen. Kehä toistuu harjoituksesta toiseen, sillä teoksissa riittää aina hiottavaa.

Kuoronjohtajan ammatti on moniulotteinen: on oltava yhtä aikaa sekä taiteilija että pedagogi, kyettävä ymmärtämään syvällisesti sekä kuorosävellyksiä että lauluinstrumenttia, löytämään musiikkiin oma tulkintansa ja välittämään se ymmärrettävästi ja innostavasti kuorolaulajille, joiden tulisi saada aikaan taiten toteutettu, kuulijoita koskettava musiikkiesitys. Jotta tähän päästään, ei kuoronjohtajan monipuolinen musiikillinen osaaminen ja laaja yleissivistys vielä riitä, vaan on osattava myös johtaa ihmisiä. Johtamisen ytimessä on ihmisten välinen kommunikointi. “Mielestäni kuoron ja kuoronjohtajan välinen kommunikointi on aivan yhtä tärkeää kuin musiikillinen ja tekninen osaaminen”, kuoronjohtaja, kuoronjohdon opettaja Dahl kirjoittaa (2008: 123). Kuoronjohtaja, kuoronjohdon opettaja Hanawalt puolestaan toteaa (2016), että kuoronjohtajan kommunikointitaidot määrittävät ison osan tämän menestyksestä. Kuoronjohtajan työssä palaute on kommunikointitaidoista erityisen keskeisessä asemassa.

Kuoronjohdon opetuksessa ja kirjallisuudessa puhutaan vähän sanallisen palautteen tarkoituksesta, merkityksestä saati siitä, miten palautetta tulisi kuorolle antaa. Opetuksen ja kirjojen pääpaino on lyöntitekniikassa, teosten valmistamisessa sekä harjoitusten suunnittelussa ja läpiviemisessä. Merkittävästi vähemmälle käsittelylle jää kuoronjohtajan kommunikaatio. On toki tarkoituksenmukaista, että koulutus ja kirjallisuus pyrkivät ensi sijassa siihen, että kuoronjohtajan lyönti on niin tarkkaa ja ilmaisevaa, että hän pystyy antamaan palautetta kuorolle ennen kaikkea johtamisellaan ilman sanoja. Kuitenkin jokainen kuoronjohtaja käyttää harjoittamistyössään myös sanallista palautetta. Joiltakuilta taito antaa toimivaa palautetta tulee luonnostaan, mutta useimmat joutuvat opiskelemaan ja harjoittelemaan palautteenantoa aivan kuten vaikkapa lyöntikaavojakin.

“Musiikki on jotakin, jonka ihmiset tekevät”, määrittelee Elliott musiikin olemuksen (1995: 39). Hanawaltin mukaan (2016) tämä toteutuu kuoroharjoituksessa parhaiten silloin, kun kuoronjohtajan puheen määrä on minimissään ja kuorolaiset saavat laulaa mahdollisimman paljon. Laulajat pysyvät tarkkaavaisina ja musiikillinen lopputulos on onnistunein, kun valtaosa harjoitusajasta käytetään laulamiseen. Ihminen oppii eli hänen ajattelunsa ja toimintatapansa muuttuvat, kun hän työskentelee aktiivisesti (Repo-Kaarento 2007: 16). Oppimisen ja onnellisuuden maksimoivaan flow-tilaankin voidaan päästä vain, jos puhetta on vähän ja itse asian tekemistä paljon (Abrahams & Head 2017: 142). Liki kaikki ne kuoronjohdon oppikirjat ja -tekstit, jotka sivuavat palautetta, varoittavatkin kuoronjohtajaa jaarittelusta. Se, että johtajan tulisi harjoituksissa viljellä sanojaan säästeliäästi, ei kuitenkaan tarkoita, etteikö niihin tarvitsisi panostaa. Päinvastoin: se vähä aika, jonka kuoronjohtaja harjoituksissa puhuu, pitää osata käyttää sitäkin tietoisemmin ja tehokkaammin hyväksi.

Olen ennen kuoronjohdon opintojani työskennellyt vuosikymmenen journalistina ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisena. Sekä journalismin että liikkeenjohdon aloilla puhutaan paljon palautteesta, sen merkityksestä ja tutkimuksesta. Työssäni henkilöstöasiantuntijana paneuduin palautteeseen osana suorituksen johtamista ja koulutin esimiehiä aiheesta. Lisäksi olen valmistunut yliopistosta suomen kielen maisteriksi viestintä sivuaineenani ja opiskellut sen jälkeen yliopistossa myös hallinnon ja organisaation tutkimusta ja johtamista. Tuntui siis luonnolliselta tuoda opinnäytetyössäni yhteen mennyt ja nykyinen työ- ja opiskeluhistoriani soveltamalla sanallisesta palautteesta saatavilla olevaa tietoa kuoronjohtajan työhön.

Opinnäytetyöni on tarkoitus toimia oppaana, joka tarjoaa kuoronjohtajille ja muille musiikkiryhmien vetäjille sekä yleistä tietoa palautteesta että käytännön vinkkejä ja työkaluja siihen, kuinka toimivaa ja tehokasta palautetta kannattaa harjoituksissa antaa. Työ ei yritäkään olla kaikenkattava, sillä palaute on aihealueena valtava. Ihmisten välisestä kommunikaatiosta iso osa tapahtuu sanattoman viestinnän kautta, jonka rajaan työssäni fokukseni vuoksi kokonaan ulkopuolelle. Keskityn työssäni enemmän palautteenantajan kuin -saajan näkökulmaan, sillä kuoronjohtajan toimessa palautteenantajan rooli korostuu. Kuoronjohtajan kahdenkeskisiä palautetilanteita kuorolaisten kanssa käsittelen vain lyhyesti, työn pääpaino on palautteessa koko kuoron harjoitustilanteessa. Vaikka samat palautteen periaatteet pätevät niin harrastajille kuin ammattilaisille, kohdistuu työni enemmän amatööri- kuin ammattikuoroihin jo siitäkin syystä, että

Suomessa toimii säännöllisesti vain yksi ammattikuoro Kansallisoopperan kuoron lisäksi.

Selvitän työssäni sitä, mitä palautteesta on kirjoitettu musiikin johtamisen kirjoissa sekä liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Liikkeenjohdon kirjoista erityisen keskeisenä lähteenä toimii Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan perusteellinen opus Onnistu palautteessa (2011), joka kokoaa tutkimustietoa laajasti yhteen. Sen ohella käytän lähdeoteksinani muun muassa oppimisen ja opettamisen sekä suorituksen johtamisen teoksia, jotka ovat työelämäyhteyksissä laajalti käytettyjä. Musiikkikirjallisuudesta tärkeimpiä lähteitäni ovat Tone Bianca Dahlin *The Choir* (2008) sekä Kohutin ja Grantin *Learning to Conduct and Rehearse* (1990), joista kumpikin käsittelee sanallista palautetta poikkeuksellisen paljon muuhun kuoronjohdon oppikirjallisuuteen nähden. Näitä täydennän musiikinjohtoa ja palautetta koskevilla tutkimusartikkeleilla, lehtiartikkeleilla ja blogikirjoituksilla.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa käyn läpi yleisellä tasolla palautteen määritelmiä. Kolmannessa luvussa tarkennan näkökulmaa nimenomaan kuoronjohtajan työhön. Kirjoitan ensin palautteen merkityksestä kuoronjohtajan työssä. Sen jälkeen tarkastelen kussakin alaluvussa yhtä palautteen ominaisuutta. Tuon kunkin alaluvun alussa esiin yleistä tietoa liikkeenjohdon kirjallisuudesta, ja sitten esittelen aiheeseen liittyviä konkreettisia palautteen ilmiöitä kuoronjohtajan työstä. Neljännessä luvussa vedän yhteen työni keskeisiä kohtia.

Käytän etenkin liikkeenjohdon kirjallisuutta siteeratessani työelämän termejä kuten 'esimies/ryhmänvetäjä', 'työntekijä/alainen' ja 'työyhteisö/yhteisö/organisaatio'. Termit voi lähes poikkeuksetta korvata sanoilla 'kuoronjohtaja', 'kuorolainen' ja 'kuoro', sillä useimmat palautteenannon peruslainalaisuudet pätevät yhtä lailla, seisojohtaja sitten pörssiyhtiön markkinointiyksikön tai kuoron edessä.

Kiitän kuoronjohdon opettajaani Kari Turusta, joka luki opinnäytetyöni läpi ja antoi korvaamatonta palautetta sekä työn sisällöstä että rakenteesta.

## 2 Mitä on palaute?

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat ihmisten välisen viestinnän perustaitoja. Lyhyesti määriteltynä palaute on sanallisesti tai sanattomasti viestittyä tietoa siitä,

miten jossakin toiminnassa tai olemisessä on menestytty. Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan mukaan (2011: 16) "palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. -- Se voi olla kehua tai kritiikkiä. Se välittää myös tietoa siitä, miten työntekijän työpanos vaikuttaa muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön". Heikkilä ja Heikkilä luonnehtivat (2005: 103) palautteen olevan "avoin kohtaamistilanne, jossa välitetään ja käsitellään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja tekemisistä." Berlin puolestaan määrittelee palautteen seuraavasti:

"Palaute kertoo, miten hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä." (2008: 13.)

Suppeasti käsitettynä palaute kohdistuu työhön ja sen suorittamiseen, mutta laajemmin katsoen tähtäimessä on koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen. Palautteen tarkoituksena on ohjata suoritusta ja suunnata toimintaa, auttaa palautteen saajaa kehittymään toimissaan, motivoida, sparrata ja lisätä työtyytyväisyyttä (Kupias ym. 2011: 16, 20). Toimiva palaute edistää jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä luomalla oppimistilanteeseen kannustavan ilmapiirin (Repo-Kaarento 2007: 53). Perinteisesti on ajateltu, että palaute on yksisuuntainen johtamisen väline, jonka avulla esimies ohjaa alaistensa toimintaa. Nykyään korostetaan toimivana palautekulttuurina kaksisuuntaista palautekulttuuria, jossa palautteen saajakin on aktiivinen osapuoli ja myös esimies saa palautetta (Kupias ym. 2011: 15).

Palaute on perinteisesti jaettu myönteiseen ja kielteiseen. Myönteinen palaute kannustaa jatkamaan samoilla linjoilla, kielteinen toimii varoituksena, joka kehottaa lopettamaan tekemisen tai muuttamaan tekemisen laatua. Suomessa on vanhastaan vallinnut vaatimattomuuden kulttuuri, jota monet sanonnat kuvastavat: "Lapsi ylipistyy, jos sitä kehuu". "Kell' onni on, se onnen kätkeköön." "Arvonsa mies ansaitseepi, vaan ei liikaa ylistystä". Käsitukset istuvat sitkeässä ja voivat saada myönteisen palautteen antamisen tuntumaan vaivalloiselta. Positiivista huomiota ei kuitenkaan tutkimusten mukaan pidä säästellä. Sillä on parhaimmillaan monia elintärkeitä seurauksia vahvasta itsetunnon ja terveestä minäkäsityksestä motivaatioon, tekemisen iloon ja tuloksellisuuteen, vastuunkantoon, toisten huomioimiseen ja niin edelleen. Tehokkaimmillaan toimiva palaute näkyy toivottujen päämäärien nopeampana saavuttamisena. (Kupias ym. 2011: 31.) Palaan palautteen merkitykseen ja seurauksiin tarkemmin alaluvuissa 3.1-3.7.



Myönteinen palaute kertoo sen tärkeän asian, että ihminen on jossakin hyvä, sekä auttaa tiedostamaan opittua. Aidosti kannustava palaute antaa voimaa ponnistella kehittymisen eteen (Repo-Kaarento 2007: 98). Myönteinen palaute tuo rohkeutta jatkaa tehtävän parissa ja takaa oikeilla raiteilla pysymisen (Dahl 2008: 128). Parhaimmillaan ympäröivien ihmisten ehtymätön kannustus saa aikaan onnellistuttavan ja tekemistä lentoon siivittävän flow-tilan. Myönteiset palautteet haihtuvat mielestä nopeasti siinä missä kielteiset kerääntyvät muistiin ja kumuloituvat. Tästäkin syystä myönteistä palautetta tarvitaan runsaasti (Hanawalt 2016). Kun myönteistä palautetta saa paljon, on helpompi ottaa vastaan ja jopa pyytää itse myös korjaavaa palautetta. Helsilä toteaa (2006: 147), että ”kielteinen vaikutelma syntyy vastaanottajalle sitä herkemmin, mitä vähemmän palautetta on yleensä annettu”.

Myönteisestä palautteesta on lähes mahdotonta kirjoittaa viittaamatta maailmankuuluun palauteteoriaan, niin kutsuttuun Losadan ratioon (Fredrickson & Losada 2005; ks. myös Wikipedia-artikkeli; Zenger & Folkman 2013). Vuonna 2005 julkaistussa tutkimuksessaan Losada ja Fredrickson havaitsivat myönteisen palautteen vaikuttavan ryhmän suoriutumiseen: huipputuloksia tekevissä tiimeissä annettiin keskimäärin 5,6 myönteistä palautetta jokaista yhtä kielteistä palautetta kohden. Keskinertaisesti suoriutuvissa tiimeissä vastaava luku oli 1,8, ja huonosti suoriutuvissa tiimeissä 0,4, eli kielteistä palautetta esiintyi merkittävästi enemmän kuin myönteistä. Tutkimus ja etenkin sen sisältämät tarkat suhdeluvut ovat sittemmin saaneet osakseen runsaasti kritiikkiä käsitteellisistä ja matemaattisista virheistä. Sen sijaan yleisesti myönnetään se tutkimuksen pohja-ajatus, että suorituksen kannalta on hyödyllistä, että myönteisiä tunteita välittyy selvästi enemmän kuin kielteiseksi luokiteltuja (ks. mm. Aalto-Setälä & Saari-nen 2014: 162). Hanawalt kirjoittaa (2016), että myönteisen ja kielteisen palautteen suhdeluku on hyvä yleinen ohjenuora, mutta kuoronjohtajilla suhdelukuun vaikuttavat paljon johtajan olemus, persoona ja puhetapa. Esimerkiksi iloluontoisen johtajan saat-taa olla muita helpompi antaa kuorolle kielteistä palautetta, sillä hänen yleinen olemuk-sensa pehmentää viestiä.

Kielteisenkään palautteen antamista ei pidä pelätä. Vajavaiseen suoritukseen puuttu-matta jättäminen on todellinen karhunpalvelus, sillä vain korjaavan palautteen kautta voidaan muuttaa toimintaa paremmaksi (Sistonen 2008: 167). ”Negatiivisen tai korjaa-van palautteen merkitys on erityisen suuri, mikäli -- todella pyrkii saamaan aikaan mer-kittäviä muutoksia tilanteisiin, kehittymiseen ja oppimiseen”, Helsilä painottaa (2006:

148). Kriittisen palautteen kohdalla on kuitenkin aina hyvä miettiä, onko se todella tarpeen. ”Monta kertaa ongelmat häviävät, kun antaa positiivista palautetta vahvuuksista. Vahvuudet vahvistuvat ja ongelmat lievenevät.”, Pruuki kirjoittaa (2008: 60). Jos kriittistä palautetta on punnitusti syytä antaa, tulee sen olla eteenpäin auttavaa eikä puolustusasemiin saattavaa. Palautteen on myös kohdistuttava aina asiaan eikä persoonaan. (Mts: 59-60.) Virheet kannattaa kääntää voimavaraksi ja nähdä mahdollisuutena oppia ja kehittyä (Repo-Kaarento 2007: 53).

Kupias, Peltola ja Saloranta kritisoivat (2011: 23) palautteen perinteistä kahtiajakoa myönteiseen ja kielteiseen. Jako on heidän mielestään vanhentunut yksinkertaistus, joka ei toimi sellaisenaan. Myönteisyys tai kielteisyys voivat näyttäytyä eri tavoin tulkit-sijasta ja tilanteesta riippuen. Palautteen saaja voi kokea palautteen epämiellyttävänä siitä riippumatta, oliko palaute tarkoitettu myönteiseksi vai kielteiseksi, ja päinvastoin. Kirjoittajat ehdottavatkin, että myönteisen ja kielteisen sijaan puhuttaisiin vahvistavasta tai kannustavasta palautteesta, jonka tehtävä on vahvistaa ja tukea nykyistä toimintaa, sekä korjaavasta tai haastavasta palautteesta, jonka tehtävä on korjata suoritusta tai herätellä ajattelemaan kriittisesti omaa toimintaa. Jos korjaava palaute annetaan taitavasti, voi senkin kokea positiivisena ja kannustavana.

Jako kannustavaan ja korjaavaan palautteeseen sopii hyvin kuoronjohtajankin työhön. Kuoronjohtajan palaute kuorolle on harvoin yksinomaan kehuva tai kriittistä. Työn luonteeseen kuuluu hioa teoksia, jotka tuskin koskaan tulevat valmiiksi, ja näin ollen toimiva palautekin sisältää useimmiten sekä kehuja jo toimivista asioista että korjaus-ohjeita vielä toimimattomien parantamiseen. Harvoin on tuloksekasta vain todeta virheet ilman, että antaa ohjeita niiden korjaamiseen. Käytän näistä syistä työssäni sanoja ‘palaute’, ‘korjaava palaute’ ja ‘toimintaohje’ rinnan ja limittäin.

### **3 Palaute kuoronjohtajan työvälineenä**

Kuoronjohtajan työ vaatii rohkeutta. Täytyy uskaltaa seistä toisten edessä paljaana, kohdata ihmiset silmästä silmään ja olla välittämättä siitä, että kaikki tuijottavat ja jokaisella on johtajasta mielipide. Kuoronjohtaja joutuu omaksumaan monta roolia tilanteesta riippuen johtajasta taiteilijaan, pedagogiin ja alaiseen. Jotta johtaja pystyy eri tilanteissa hyvään vuorovaikutukseen, pitää hänen olla itsensä kanssa tasapainossa ja tuntea tapansa toimia toisten kanssa. (Dahl 2008: 124, 127, 130.)

Kuoron vuorovaikutuksesta on vastuussa jokainen kuorossa. Toimiva vuorovaikutus vaatii turvallisen olon sekä laulajien kesken että suhteessa johtajaan. Turvallisuus korostuu etenkin paineisessa tilanteessa kuten kilpailussa, levytyksessä tai kuoron kohdatessa ongelmia. Kuoronjohtaja voi luoda turvallisuutta muun muassa selkeillä ohjeilla, hyvällä suunnittelulla ja toimivalla dialogilla. Vilpittömyys, luovuus, huumori, itseironia ja jäämäkkyys ovat myös kuoronjohtajalle tärkeitä ja kuorolaisten arvostamia ominaisuuksia. Laulajien tulee voida luottaa siihen, että kuoronjohtaja osaa työnsä, ja heidän pitää saada oppia joka harjoituksessa uutta. Kuorolaisten puolestaan tulee taata johtajalle työrauha ja kertoa kuoronjohtajaa koskevat palautteet suoraan tälle itselleen. Jotta jokainen laulaja voi antaa parhaansa, täytyy kuorossa vallita henki, jossa kaikki, niin johtaja kuin laulajatkin, toivovat toisilleen hyvää. (Dahl 2008: 142-143, 155.)

Hanawalt kirjoittaa (2016), että palaute on kuoronjohtajan menestyksen kehä, joka pitää sisällään kolme vaihetta: ensin kuoronjohtaja antaa ohjeen kuorolle, sitten hän kuuntelee, kuinka kuoro laulaessaan ohjetta toteuttaa, ja lopuksi antaa palautetta siitä, miten kuoro onnistui. Hanawaltin mukaan kuoronjohtaja, joka hallitsee tämän kommunikoinnin kehän, onnistuu muita paremmin musiikillisissa pyrkimyksissään. Kehä luo systemaattisen, toistuvan ja selkeän toimintamallin kuoroharjoituksiin. Jokaisen kehän täytyminen aiheuttaa pienen onnistumisen tunteen ja vie kohti täydellisempää lopputulosta.

Freerillä on (2009: 51) neljän kohdan ohjelista siihen, miten palautetta tulisi kuorolle antaa. Ensimmäiseksi palautteen täytyy olla suhteessa kuoron osaamisen nykytasoon sekä siihen, mitä kuoronjohtaja haluaa heidän oppivan. Palautteen pitää tarjota työkaluja, joiden avulla pystyy laulamaan kuoron ohjelmistoa hyvin. Työkalujen käyttöä harjoitellaan pienillä ohjelmistosta poimituilla pätkillä. Toiseksi palautteen tulee olla yhteydessä oppimiseen ja mukautua tasolta toiselle sitä mukaa, kun kuoro oppii yhä paremmin tunnistamaan, korjaamaan, ennustamaan ja ehkäisemään virheitä. Kolmanneksi usein tapahtumien kulku kuoroharjoituksissa menee niin, että kuoronjohtaja antaa ohjeen, jonka toteutuksessa kuoro joko onnistuu tai ei, mihin kuoronjohtaja sitten reagoi palautteella. Freer kannustaa kuoronjohtajaa reaktiivisuuden sijasta proaktiivisuuteen. Johtajan pitää suunnitella harjoitus siten, että kuorolla on mahdollisimman pitkälti edellytyksiä onnistua hänen antamissaan toimintaohjeissa. Tämän voi varmistaa analysoimalla, mikä sujui hyvin aiemmissa harjoituksissa ja arvioimalla, mitkä virheet todennäköisesti nousevat jatkossa esiin, sekä pyrkimällä sitten sellaisiin harjoitteisiin ja ohjeisiin, että virheet voidaan ennaltaehkäistä. Neljänneksi Freer muistuttaa, että palautetta

on vaikea ymmärtää, ellei sitä edellä selkeä toimintaohje. Esimerkiksi alkulämmittelyssä voi tarjota lauluinstrumentin käyttöön täsmällisiä toimintaohjeita. Näitä ohjeita vasten voi myöhemmin harjoituksessa varsinaista ohjelmistoa hioessa antaa palautetta.

Koska kuorolaulaja laulaa itse osana joukkoa, hän ei pysty kuulemaan kuoron laulun kokonaisuutta objektiivisesti. Kuorolainen onkin tekemisensä muovaamisessa pitkälti riippuvainen kuoronjohtajan korjaavasta palautteesta. Korjaava palaute reagoi laulettuun ja tarjoaa ohjeita korjaamiseen tai parantamiseen. Kohutin ja Grantin mukaan korjaavaa palautetta on kolmenlaista: 1. Suora korjausohje, esimerkiksi *“Tenorit, tahti 24, b:n pitää olla h”*. 2. Malliksi laulaminen. 3. Kuvaileva kielenkäyttö ja mielikuvat, esimerkiksi *“Sopraanot, ette laula melodiana, voitte siis kellua muiden päällä”*. Kirjoittajat huomauttavat, että kolmas tyyli on kuoronjohtajilla käytetyin mutta tehottomin. Ensimmäinen ja toinen tyyli toimivat yleensä nopeammin ja täsmällisemmin. (Kohut & Grant 1990: 111-112.) Kuorolaulajana olen kokenut, että vaikkei johtaja osaisi laulaa erityisen hyvin, on laulettu malli silti useimmiten havainnollisin ohje, joka toimii paremmin kuin pitkäkään sanallinen selitys. Kuoronjohtajan ei siis tarvitse liikaa pelätä laulutaidon puutteitaan.

Hanawalt antaa (2016) täsmällisiä neuvoja korjaavan palautteen antamiseen: 1) Sanalliset ohjeet tulisi rajoittaa enintään 15 sekuntiin. Kuoronjohtajan tulee siksi olla jo ennen laulun poikkipanoa tarkalleen tietoinen siitä, mitä hän aikoo sanoa. 2) Johtajan pitää olla spesifi eli yksityiskohtainen ohjeissaan. Hyvä tapa on mainita ensin stemma, sitten tahti ja lopuksi toimintaohje, eli esimerkiksi *“bassot, tahti 15, korjatkaa a aissaksi”*. Näin laulajien on helppo seurata harjoitusta. 3) Johtajan olisi hyvä laulaa malliksi aina kun mahdollista. Palaan palautteen spesifiyteen tarkemmin alaluvussa 3.1.1.

Palaute ja toimintaohje yksin eivät vielä riitä korjaamaan asiaa. Oppiminen ja opettaminen ovat toisistaan erillisiä asioita, eikä oppimista tapahdu, ennen kuin kuorolaiset ovat itse kokeilleet uutta tapaa. Tarvitaan siis toteutus ja riittävä määrä toistoja, jotta muutos tapahtuu (Kohut & Grant 1990: 113). Kun kuoro ohjeen kuultuaan laulaa, on kuoronjohtajan kuunneltava laulua korvat höröllä, ja sen jälkeen annettava spesifiä palautetta siitä, miten ohjeen toteutus onnistui. Hanawalt huomauttaa (2016), että aivan liian usein kuoronjohtajat ryntäävät antamaan korjausohjeita aina uusiin asioihin, vaikkei edellisiääkään vielä ole saatu päätökseen. Palaute, joka kertoo, miten kuoro ohjeen to-

teutti, on aivan yhtä tärkeä kuin ohje itsessään, vaikka moni kuoronjohtaja tämän Hanawaltin mukaan harjoituksissa unohtaakin. Kuoro ei ilman palautetta voi tietää, miten se ohjeesta suoriutui.

Koska kuoronjohtajan työn tarkoitus on jatkuvasti parantaa kuoron laulun laatua, voi työ joskus luiskahtaa silkkaksi virheenmetsästykseksi, jossa asia toisensa jälkeen korjataan yhä kiihtyvällä tahdilla ilman selkeää toimintajärjestystä, puhumattakaan siitä, että py-sähdyttäisiin huomaamaan jo tapahtunut edistys ja antamaan siitä kiittävä palaute. Tällöin kuoronjohtaja antaa kuorolaisten määrätä harjoitusten marssin tahdin, ja harjoituksen koko huomio suuntautuu laulamisen puutteisiin (Freer 2009: 49). Virheenmetsästyks on helppoa, jos musiikin tuntee hyvin. Vaikeampaa mutta pitkällä aikavälillä palkitsevampaa on suunnitella harjoitukset huolellisesti ja pysyä valitussa suunnitelmassa ja metodissa silloinkin, kun kuoron laulu houkuttaisi sattumanvaraisten virheiden taklaamiseen (Kohut & Grant 1990: 111; Freer 2009: 49). Freer kirjoittaa (mts: 48), että parhaan lopputuloksen saa aikaan johtaja, jolla on tasapainoinen käsitys musiikista sekä itsenäisenä musiikkiobjektina että ihmisten tekemisenä. Tällainen johtaja ei harhaudu täydellisen esityksen tavoittelussaan pelkkään virheenmetsästykseseen, muttei toisaalta jätä kivan tunnelman pilaamisen pelossa virheitäkään liiaksi huomiotta. Tällainen johtaja pystyy arvioimaan, minkä seikan korjaaminen johtaa heti parempaan laulamiseen ja mitkä asiat taas voi jättää myöhempään käsittelyyn.

Varsinkin kokemattomille johtajille voi olla vaikea nähdä isoa kuvaa ja erottaa, mitkä asiat pitää korjata välittömästi ja mitä voi lykätä. Kohut ja Grant ehdottavat (1990: 109, 114) musiikin harjoittamiseen seuraavaa priorisointijärjestystä: 1. Oikeat rytmit ja sävellet. 2. Intonaatio ja äänenlaatu. 3. Artikulaatio, kaaritus ja diktio. 4. Täsmällisyys. 5. Fraasit ja ilmaisu. 6. Dynaamiset kontrastit. 7. Balanssi ja yhteissointi.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelem kussakin yhtä palautteen ominaisuutta ensin yleisellä tasolla. Sitten esittelen muutaman kuhunkin ominaisuuteen liittyvän palautteen käytännön ilmiön kuoronjohtajan työstä.

### 3.1 Toimivan palautteen periaatteet

Kupias, Peltola ja Saloranta ovat tehneet sadoille työntekijöille kyselyjä siitä, millainen palaute on hyvää (2011: 29). Kyselyvastausten perusteella hyvä palaute on rehellistä,

luontevaa, arvostavaa, yksilöityä, perusteltua, konkreettista, toimintaan eikä persoonaan kohdistuvaa ja vastaanottajan tyylin huomioivaa. Hyvä palaute tuo kannustaen esiin hyvin sujuvat asiat ja kehittävässä hengessä ei-toivotut asiat, esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja korjausehdotuksia sekä johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Onnistunut palaute vaatii myös kuuntelevaa otetta. Repo-Kaarento puolestaan kirjoittaa (2007: 97-98), että uusien asioiden oppimisen näkökulmasta palautteen on oltava arvostavaa, tekijän autonomiaa kunnioittavaa, kannustavaa ja rehellistä.

Työelämää ja organisaatioiden johtamista paljon tutkinut Pentti Sydänmaanlakka on muotoillut (2011) palautteenannon kymmenen käskyä seuraavasti: 1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein. 2. Pyydä myös itse palautetta. 3. Anna palautetta heti kun siihen on aihetta. 4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta. 5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan. 6. Anna positiivista palautetta aina kun mahdollista. 7. Sovi ryhmäsi kanssa, milloin ja miten palautetta annetaan. 8. Ole palautteen annossa aktiivinen, aito ja rehellinen. 9. Kannusta palautteella ryhmäsi tekemisen iloa ja onnistumisintoa. 10. Muista, että säännöllinen palaute on tärkein johtamiskeino.

Taitava ryhmänvetäjä antaa palautetta suorituksista jatkuvasti, sillä jatkuva palaute saa ryhmän tuntemaan, että joku välittää aidosti heistä ja heidän kehittymisestään. Palaute menee parhaiten perille, jos palautteen saaja kokee palautteen antajan luotettavana, luottaa sanojan vilpittömyyteen ja pitää palautteen antotapaa reiluna. Kaikkien sääntöjen mukaan oikein annettu palaute jää kuulematta, jos sanojaan ei ole luottamusta, ja vastaavasti hätäisesti ja taitamattomastikin muotoiltu palaute voi toimia, jos palautteen antaja nauttii arvostusta. Luottamus rakentuu vähitellen rehellisen ja arvostavan vuorovaikutuksen kautta ja vaatii syntyäkseen sen, että palautteen antajan aiomukset palautteen saajaa kohtaan ovat aina hyvät. Kun luottamussuhde on toimiva, voi palaute haastaa toista reippaamminkin ilman, että syntyy mielipahaa. (Sydänmaanlakka 2011; Kvist & Mäenpää 2009: 62; Helsilä 2006: 152; Kupias ym. 2011: 121, 146, 159.)

### 3.1.1 Ole spesifi

Kuten yllä totesin, on hyvä palaute perusteltua ja konkreettista. Kuoronjohtajilla erityisesti myönteinen palaute on kuitenkin tutkimusten mukaan epätarkkaa, eli se ei erittele

juurikaan tai lainkaan, mihin kehu kohdistuu (Biddlecombe 2012: 45-46). Palaute kuitenkin toimii sitä tehokkaammin, mitä selkeämpää se on (Hattie & Timperley 2007: 104). Jos johtaja yleisen kehumisen sijaan kertoo laulajille tarkasti, mitä ja missä kohden he tekivät hyvin, vaikuttaa se tehokkaammin sekä uuden oppimiseen että harjoitusten hyvään tunnelmaan. Yleiset kehut jättävät kuorolaiset arvailemaan, mikä oli hyvin, eivätkä he todennäköisesti pysty toistamaan onnistumista seuraavalla kerralla. Tarkka palaute sen sijaan sementoi onnistuneen toiminnan heidän mieliinsä. (Hanawalt 2016.) Myös korjaavassa palautteessa tarvitaan tarkkuutta. Hyvin tavallista kuoronjohtajille on esimerkiksi kehottaa laulajiaan kuuntelemaan paremmin, mikä yksin ei riitä, vaan pitäisi kertoa, mitä kuunnella (Kohut & Grant 1990: 119).

Muukin kuin asian ytimeen liittyvä palaute kannattaa pitää spesifinä. Esimerkiksi "*Olette hyviä tyyppejä!*" voi saada ryhmän miettimään, mitä ryhmänvetäjä sen sanoessaan ajaa takaa. Sen sijaan "*Kiitos, minulle oli tärkeää, että olitte jokainen harjoitelleet tämän vaikean rytmin tähän harjoitukseen.*" -palautteessa viesti kohdistuu selkeästi ilmaistuun asiaan (Pruuki 2008: 59).

### 3.1.2 Ole ytimekäs

Palautteen antaja pystyy yleensä antamaan palautetta selvästi enemmän kuin saaja pystyy ottamaan vastaan. Lisäksi on vaikeaa keskittyä ottamaan samalla kertaa vastaan monen eri tason palautetta. Kuorosävellyksissä on lukuisia tasoja: rytmi, sävelet, harmonia, fraasit, hengitys, intonaatio, tekstin sisältö, tekstin lausuminen, dynamiikka, agogiikka, tulkinta ja niin edelleen. Keskenpäin teoksen harjoittaminen tuo monta korjaamista vaativaa eri tason asiaa kuoronjohtajan korviin. Johtajan on osattava antaa tarkoituksenmukaista palautetta oikealla hetkellä sopivan pieninä annoksina. (Pruuki 2008: 60; Dahl 2008: 61.)

Hyvänä nyrkkisääntönä voi pitää, että yksi palautepuheenvuoro sisältää enintään yhdestä kahteen asiaa, ja nekin lyhyesti. Oppimisen kannalta on parempi keskittyä perusteellisesti ja rauhassa muutamiin asioihin kuin yrittää luoda vähässä ajassa nopea yleiskatsaus moneen. Liian montaa vaikeaa asiaa ei voi korjata kerralla, vaan ongelmat jaetaan pienempiin palasiin. Ennen ensimmäistä läpilaulua ei vielä kannata sanoa mitään, vaan tarjota palautetta vasta sen jälkeen. (Kohut & Grant 1990: 109, 113.) Kohu-

tin ja Grantin mukaan (mts: 103) on haaskausta käyttää harjoitusaikaa itsestään selvistä asioista puhumiseen, jotka kuoronjohtaja voi näyttää käsillään, kuten sen läpikäymiseen, että kirjoitettu ritardando ei toteutunut tahdissa viisi tai että pianonyanssi oli liian kovaa tahdissa kaksikymmentä. Kuoroa voi sen sijaan kehottaa yksinkertaisesti seuraamaan johtajaa paremmin.

Keskusteluissamme kuorolaiseni, aivotutkija Minna Huutilaisen kanssa, hän on kertonut, että kuoroteosten eri osa-alueita käsitellään aivojen eri osissa: teksti vasemmassa aivopuoliskossa ja melodinen ja harmoninen analyysi enemmän oikealla kuuloaivokuorella. Rytmii aktivoi aivoissa eri alueita (esimerkiksi puhealue tai motorinen alue) riippuen siitä, minkä tyyppisestä rytmistä on kyse. Aivopuoliskojen yhteydet ovat eri ihmisillä erilaiset, mikä vaikuttaa siihen, missä määrin kukin pystyy keskittymään samanaikaisesti eri osa-alueisiin. Siksi kappaleen haasteet kannattaakin purkaa ensin osiin: esimerkiksi käsitellä tekstiä ja rytmiä tai rytmiä ja melodiaa ensin erillään (Dahl 2008: 62).

Urheilun maailmassa puhutaan Koistisen mukaan (2004: 110-111) ”sisäisestä urheilusta”, jolla tarkoitetaan sisäisen kokonaiskuvan muodostumista suorituksesta. ”Jos suorituksen aikana annetaan liian paljon sanallisia neuvoja ja urheilijaa moititaan suorituksen jälkeen, vasen aivopuolisko ottaa tilanteen hallintaansa ja ”sisäinen, kokonaisvaltainen kuva” suorituksesta ei pääse syntymään. Näin voi käydä myös laulettaessa, jos harjoitusta kontrolloidaan liikaa sanallisesti eikä anneta laulamisen tapahtua ja tuntua kehossa.”, Koistinen huomauttaa (mts. 110-111). Myös Dahl kirjoittaa (2008: 108), että jos kuoronjohtaja kontrolloi laulajia liian paljon, se voi johtaa jännittyneeseen, hermostuneeseen ja ilottomaan laulamiseen.

### 3.2 Palautteen merkitys

Palaute ei ole itsetarkoitus eikä se toimi tyhjiössä, vaan sillä on aina päämäärä: joko se vaikuttaa yksittäisen ihmisen tai ryhmän tunteisiin, ajatuksiin, toimintaan tai tuloksiin tai kaikkiin näihin (Kupias ym. 2011: 203). Harvoin törmää ihmiseen, joka työssään tai harrastuksessaan kokee saavansa liikaa palautetta. Ennemmin tilanne on päinvastoin. Hyvää johtamista ei ole ilman palautetta: palautevuorovaikutuksessa käydään läpi onnistumisia ja epäonnistumisia, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Hyvä vuorovaikutustaito on esimiehen ja ryhmänohjaajan ydinosaa. (Mts: 13-14.)



Palaute on ryhmätoiminnassa erittäin tärkeää. Mikäli palautetta ei anneta, saattavat ihmiset alkaa tehdä kokonaisedun kannalta vääriä asioita. Kokonaiskuva ja yhteiset tavoitteet hämärtyvät, tekijän panos ei tule näkyväksi ja tekemisen merkityksellisyys ja motivaatio katoavat (Kupias ym. 2011: 16). Suoran palautteen puuttuessa alkavat oledukset elää.

“--Palautetta liikkuu työyhteisössä ja kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan. Jos emme saa suoraa palautetta, tulkitsemme sitä epäsuorasti toisten käyttäytymisestä ja “rivien välistä”. Sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina runsaasti tulkintaa ja tulkinnassa on suuri vaara, että se ei osu oikeaan. -- Suorassa palautteessa palautteenantaja voi paremmin vaikuttaa viestin perillemenoon ja tulkintaeroista on mahdollista keskustella.” (Kupias ym. 2011: 17.)

### 3.2.1 Luo me-henkeä persoonapronominivalinnoilla

Yksi palautteen monista päämääristä on kuoron hengen ja ilmapiirin luominen. Työskentely yhteisen tavoitteen eteen ja ryhmän oppiminen vaativat ryhmähengen ylläpitoa. On tärkeää, että jokainen kokee kuuluvansa ryhmään, se on tärkeää ihmisen identiteetille ylipäätään. (Repo-Kaarento 2007: 75). Vahva me-henki voi jopa kuulua kuoron soinnissa.

Turunen sanoo Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen jäsenlehdessä (Huovinen 2018: 9), että “me-hengen ja kuoron itseluottamuksen luominen onnistuu vaikka käyttämällä sanaa ‘me’ — varsinkin niin kauan, kun ei vielä osata —, ja kun kuoro onnistuu, käytä sanaa ‘te’”. Kuoronjohtajan on siis viisasta panna oma egonsa sivuun ja jakaa kiitokset onnistumisista nimenomaan laulajille. Onnistumisen kokemukset lisäävät kuorolaisten itseluottamusta ja kasvattavat kuoron kehittymisen nälkää entisestään. Sen sijaan on väärin syyttää kuoroa silloin, kun vika on johtajassa itsessään. Silloin pitää käyttää reilusti ‘minä’-sanaa ja myöntää omat virheensä (Dahl 2008: 135).

Palautteessaan kuorolle johtajan on tarpeetonta korostaa itseään. “*Minä haluaisin / toivoisin / pyytäisin teidän tekevän näin...*” -tyyppiset pohjustukset ovat turhia, sillä jokainen kuoronjohtajan palaute ja ohje on hänen näkemyksensä eikä kenenkään muunkaan, ja kaikki tietävät sen. Itsekorostuksen voi jättää pois ja mennä suoraan asiaan.

### 3.3 Palaute toiminnan ja oppimisen ohjaamisessa

Liikkeenjohdon kirjallisuudessa palautteella viitataan useimmiten tietoon siitä, miten työntekijä on onnistunut tehtävissään. "Taitava esimies osaa antaa palautetta siten, että se käynnistää tai vahvistaa alaisen sisäistä palautetta, toisin sanoen sitä, miten henkilö itse pohtii omaa toimintaansa.", Kupias, Peltola ja Saloranta kirjoittavat (2011: 19). Palautteen keskiössä tulisikin olla toiminnan ohjaaminen, kehittäminen ja oppiminen (mts: 17).

Toiminnan ohjaamisella voidaan joko vahvistaa nykyisen laatuista tekemistä, suunnata tekemistä uudelleen tai pysäyttää toiminta. Haluttu vaikutus vaikuttaa palautteen muotoon. Epäonnistuessaan palaute ei saavuta henkilöä lainkaan tai saavuttaa, muttei vaijuta häneen millään tavalla (Kupias ym. 2011: 181). Onnistuneimmillaan palaute sen sijaan saa ihmisen oppimaan ja oivaltamaan itse. Palautteenantajan pitääkin kertoa, miksi asioita tehdään kuten tehdään, jotta tekijä alkaa aktiivisesti miettiä palautteen kohteena olevaa asiaa ja sen itsenäistä korjaamista (mts: 20).

Repo-Kaarenon mukaan (2007: 52-53) oppiminen on tiedollista ja taidollista mutta myös emotionaalista. "Uuden oppiminen houkuttelee ja kiehtoo mutta saattaa myös pelottaa ja ahdistaa. Hyvässä oppimisympäristössä erilaiset tunteet sallitaan. Parhaimmillaan oppiminen aktivoi myönteisiä tunteita, kuten iloa, ylpeyttä, innostusta, hyväksymistä ja arvostusta.", hän kirjoittaa. Toisaalta oppimistilanne, joka kuoroharjoituskin on, voi herättää huolta, pelkoa, ahdistusta tai jopa kateutta. Kielteiset tunteet vievät energiaa pois uuden oppimiselta. Siksi on erityisen tärkeää, että ryhmänvetäjä huolehtii myönteisen ja ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä myös kannustavalla palautteella. (Mts: 52-53.)

Lähes joka ryhmästä löytyy ainakin yksi latistaja, joka ryhmänvetäjän kiittävän palautteen perään latistaa tunnelman muistuttamalla, mikä kaikki oli huonosti. Aikuisryhmässä kateus toisia ryhmäläisiä kohtaan verhoutuu usein mitätöivän palautteen taakse, ja kovaakin kritiikkiä esitetään väärällä hetkellä, kun jotakin uutta on vasta syntymässä (Repo-Kaarento 2007: 53). Latistajat kannattaa kohdata kahden kesken kasvotusten ja puhua heidän kanssaan siitä, miksi on tärkeää, ettei kukaan sylkäise ulos mielessä pyörivää mitätöivää palautetta harjoitustilanteessa kaikkien kuullen. Ryhmänvetäjän itsensä on tietysti aivan erityisesti vältettävä toisten latistamista. "Hyvä oppimisilmapiiri on hyväntahtoinen. Jos opiskelija voi luottaa siihen, että opettaja ja muut opiskelijat

tahtovat hänelle hyvää, hän uskaltaa heittäytyä yhteiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Erityisesti palautteen vastaanottaminen helpottuu, jos tietää, että kritiikillään tavoitellaan hyvää — oppimista ja kehittymistä.”, Repo-Kaarento painottaa (mts: 56).

Palautetta antaessaan on hyvä miettiä, millaista oppimista erilaisissa tilanteissa tavoitellaan. Pitääkö henkilön palautteen seurauksena tietää miten toimia oikein, muistaa toimia seuraavalla kerralla oikein, ymmärtää miksi toimitaan tietyllä tavalla, saada eväitä ohjeen soveltamiseen tulevaisuudessa, saada eväitä toimintansa arvioimiseen, saada eväitä uusien toimintatapojen luomiseen vai saada eväitä jatkuvasti arvioida ja ennakoita omaa ja ryhmän toimintaa? Palaute on toimivinta, jos päästään ylimmälle tasolle eli siihen, että henkilö tai ryhmä oivaltaa, miksi on toiminut tietyllä tavalla, pystyy purkamaan toimintaansa liittyviä lukkiutumia ja voi itsenäisesti havainnoida ja muuttaa toimintaansa. Tämän saavuttaminen vaatii paljon pitkäjänteistä työtä. “Merkittävimmät oivallukset ja oppimiskokemukset sisältävät aina omien perusnäkemysten pohdintaa.”, Kupias, Peltola ja Saloranta muistuttavat (2011: 180-186).

### 3.3.1 Älä diagnosoi vaan lääkitse

Oppimista ja kehittymistä vahvistaa se, että huomio kiinnitetään ratkaisujen etsimiseen ongelmien vatomisen sijasta. Palautteessa tämä näkyy siten, että tärkeää ei ole niinkään osoittaa ongelmien syitä ja syyllisiä vaan kertoa, miten toimimalla ongelmilta vältytään jatkossa.

Kuoronjohtaja analysoi harjoituksissa kuulemansa perusteella jatkuvasti, mikä ansaitsee kehumista ja mitä pitää korjata tai parantaa. Oleellista on pystyä tarjoamaan diagnoosien sijasta rakentavia lääkkeitä vikojen parantamiseen. “Monet [kuoron]johtajat ovat tässä tehottomia. Ongelmia identifioidaan, mutta ratkaisuja ei tarjota.”, Kohut ja Grant huomauttavat (1990: 16). Pelkkä diagnoosi ilman korjausohjetta ei auta laulajaa oppimaan, ja se voi lisäksi houkuttaa ajattelemaan, että muut tekivät virheen eikä hänen tarvitse muuttaa toiminnassaan mitään (mts: 116). Siten “*Sopraanot, lauloitte tahdissa 13 h:n, korjatkaa se b:ksi*” on huomattavasti tuloksellisempi palaute kuin ylimalkainen “*Lauloitte tahdissa 13 väärän äänen*”. Useimmiten diagnoosia ei tarvitse sanoa ääneen, vaan pelkkä lääke riittää: mieluummin “*Tenorit, korjatkaa soinnun kvintti korkeammaksi ja altot terssi hitusen matalammaksi*” kuin “*Sointu oli epäpuhdas*”. Jokaiseen pikkuvirheeseen ei tarvitse heti puuttua, vaan etenkin taitavassa kuorossa laulajat

yleensä huomaavat ne itse, ja virheet korjaantuvat itsestään seuraavalla laulukerralla. Jos niin ei käy, on asiasta aiheellista sanoa. Sanominen ei vielä takaa, että virhe automaattisesti poistuu, vaan on myös kuunneltava, että muutos laulussa todella tapahtuu ja toistaa yritys tarvittaessa montakin kertaa. Jumittamaan ei silti kannata jäädä, ellei ole aikataulun vuoksi pakko, sillä se voi latistaa harjoituksen tunnelmaa. Erityisen hankaliin kohtiin palataan myöhemmin uudelleen.

*“Ei mennyt aivan oikein, otetaanpa uusiksi”* -tyyppiset palautteet ovat myös hyödyttömiä (Kohut & Grant 1990: 112). Pitää osoittaa tietty rytmi, intervalli, dynaaminen taso, artikulaatio tai muu korjattava asia, korjata se ja integroida sitten osaksi isompaa kokonaisuutta, eikä vain laulattaa kuorolla pätkiä läpi selittämättä miksi (Dahl 2008: 63). Joskus kuoronjohtajan on vaikea erottaa kuulokuvasta, missä virhe piilee. Dahl ehdottaa (mts: 62) toisen lähestymistavan kokeilemista, jos valittu tapa ei toimi. Koko kuoron läpilaullattamisen sijaan voi virheen identifioimiseksi esimerkiksi kuunnella stemman kerrallaan, hidastaa tempoa tai rajata laulettavaa pätkää.

### 3.3.2 Anna monipuolista palautetta

Kuoronjohtajan on tärkeää muistaa korjaavan palautteen lisäksi huomioida myös ne asiat, jotka jo toimivat. Kuoron monipuolinen osaaminen on hyvä tuoda kehuin esiin: yhdet tekstaavat hyvin, toisilla on erityisen kaunis legatolinja, kolmannet pitävät huolta sointipuhautudesta, neljännet ovat harjoituksissa ajoissa paikalla ja aktiivisesti läsnä ja niin edelleen. Kokemukseni mukaan liian usein “itsestänselvinä” pidetyt, jo pitkään hyvin hallussa olleet asiat jäävät kuoroissa usein vaille huomiota, vaikka kaikenlaisen hyvän huomaaminen lisäisi hyvinvointia ja tekemisen intoa.

Repo-Kaarento kirjoittaa (2007: 41), että “ryhmissä on yleensä hyvin monenlaista osaamista, joiden näkyväksi tekeminen on arvokasta, koska erilaiset näkökulmat voivat edistää yhteistä oppimista”. Laulajat arvioivat omaa suoritustaan sekä tietoisesti että alitajuisesti jatkuvasti, mutta kuoronjohtajan palaute on arvokasta “ulkopuolista” palautetta. Ilman sitä voimakkaan itsekriittinen henkilö ei ehkä huomaa omia vahvuuksiaan ja edistymistään. Repo-Kaarento painottaa (mts: 41), että ryhmät tyytyvät usein vähempään kuin mihin ne pystyvät, joten ryhmänvetäjän palaute on tärkeä herättelijä huomaamaan ryhmän moninaisia vahvuuksia ja sokeita pisteitä.

### 3.3.3 Käytä faktaa ja mielikuvia lauluteknisessä palautteessa

Moni kuorolainen on laulanut kuoroissa lapsesta asti ja tottunut laulamaan tietyllä tavalla. Kun kuoronjohtaja sitten opettaakin toisenlaista laulutapaa, voi vastaan tulla voimakastakin vastustusta. Laulu on äärimmäisen intiimi ja henkilökohtainen instrumentti, onhan soittimena oma kehomme. On ymmärrettävää pelätä uutta ja tuntematonta, se muuttaa maailmankuvaa ja käsitystä omasta itsestä. Muutokset vaativat aikaa, ja vanhasta pois oppiminen uuden opin tieltä voi tuntua hitaalta, kaoottiselta ja raskaalta. Kuoronjohtaja, kuoronjohdon opettajani Kari Turunen on keskusteluissamme kertonut, että vie usein vuosia, ennen kuin hän uudessa kuorossa johtajana aloitettuaan kuulee ensimmäisiä elementtejä opettamastaan laulutavasta. Uuden oppiminen vaatii luottoa omiin kykyihin ja voimavaroihin ja itsensä ylittämistä, ja siihen tarvitaan riittävä tuki ryhmältä ja ohjaajalta. Lisäksi vaaditaan kykyä sietää itseään pitkään aika keskeneräisenä — juuri kun oli ehkä koko ikänsä kuvitellut, että toimii kuten kuuluukin. Lohdullista on tiedostaa, että kaikki ovat tulleet ryhmään nimenomaan oppiakseen ja että jokaisella on kehittämisen varaa. Samassa veneessä keikkuminen lisää myös kuorossa elintärkeää yhteisöllisyyden tunnetta. (Repo-Kaarento 2007: 54-55.)

Laulutekniikkaa opetetaan usein mielikuvin. Mielikuva voi auttaa laulajaa näkemään ja havaitsemaan laulamisen aikana tapahtuvia asioita paremmin ja keskittymään instrumenttiinsa. Monet laulamisen mielikuvista ovat laulutermistöön vakiintuneita ja useimmille tuttuja: esimerkiksi "*haista ruusunkukkaa*" pyrkii aktivoimaan sisäänhengityslihak- sia äännön aikana, saamaan yhteyden hengitystukeen ja avaamaan nielun tilaa. "*Juo ääntäs*" taas aktivoi hengityslihasten toimintaa ja estää kurkunpäättä nousemasta. "*Soita ääntä maskissa*" hakee tiivistä äänihuulisulkua ja etistä artikulaatiota ja niin edelleen. (Koistinen 2014: 110-111.)

Mielikuvia käyttäessä pitää ottaa huomioon, että laulajat saattavat tulkita niitä hyvin eri tavoin. "Joku voi ymmärtää asian juuri päinvastoin kuin on tarkoitettu. Sen takia kuoronjohtajan on syytä kertoa myös laulamiseen liittyvää anatomiaa ja fysiologiaa help- potajuisesti.", opastaa Koistinen (mts: 110).

Dahl puolestaan muistuttaa, että ihmiset ajattelevat ja oppivat eri tavoin: yhdet ovat en- nen kaikkea visuaalisia (näkö), toiset auditiivisia (kuulo) ja kolmannet kinesteettisiä (liike). Jokaisen henkilökohtainen kombinaatio näistä kolmesta on erilainen. Ennen muuta kinesteettisesti ajatteleva ihminen inspiroituu toimintaohjeesta, joka kehottaa

tuntemaan jotakin kehossa. Muita tämä neuvo ei välttämättä auta, vaan etenkin visuaalisille ihmisille toimivat paremmin laulamisen mielikuvat, kuten vaikkapa musiikin näkeminen auringonlaskuna, ja auditiivisille taas äänimaailmat, kuten esimerkiksi ukkosen jyrinän ajattelu. Kuoronjohtajan onkin hyvä antaa palautetta ja ohjeita harjoituksessa eri tavoilla, jotta eri lailla asioita lähestyvät ihmiset kokisivat tullessa palveluiksi. (2008: 113-114.)

### 3.4 Palaute suhteessa tavoitteisiin

Englannin kielen perinteinen palautetta tarkoittava sana 'feedback', kuten suomenkin palata-verbistä johdettu 'palaute', suuntaavat ajattelua taaksepäin. Nykyään puhutaankin 'feedupista' ja 'feedforwardista', joiden avulla ajattelu kohdistuu menneisyyden sijasta tulevaisuuteen. Feedup kirkastaa tavoitteita ja feedforward kertoo, miten asioita voidaan tulevaisuudessa tehdä ja mitä kehittää, jotta haluttuun suuntaan päästään (Kupias ym. 2011: 21).

Kaikki toimivat organisaatiot ja ryhmät tarvitsevat koossa pysyäksään yhteisiä tavoitteita. Ryhmän jäsenet pohtivat mielessään joka tapauksessa tietoisesti tai tiedostamattaan, mihin toiset jäsenet, ryhmänvetäjä tai ylemmät tahot toiminnallaan pyrkivät. Selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet vähentävät arvailuja. Tavoitteet toimivat palautteen peilinä: mitä selkeämmin on yhdessä käyty läpi, mitä kultakin odotetaan, sitä helpompi on antaa ja vastaanottaa palautetta. Jos tavoitteista ja odotuksista vallitsee ristiriitainen käsitys, koetaan palaute helposti epäoikeudenmukaiseksi ja epäreiluksi. Palautteen olisikin hyvä sisältää viittauksia yhteisiin tavoitteisiin. (Kupias ym. 2011: 16, 121, 171.)

Kuten palaute, myös tavoitteet kohdistuvat aina toimintaan ja tuloksiin. Ihmisen persoonalle ei voi asettaa tavoitteita, vaan jokainen on arvokas omana itsenään. Tavoitteen tulee olla sopivan haastava: liian kauas taitotason tuolle puolen menevä tavoite turhauttaa, liian helppo taas saa kyllästymään. (Kupias ym. 2011: 171.)

Tavoitteet kytkeytyvät myös suoriutumisen tasoon. Alisuoriutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö tai ryhmä käyttää kykyjään selvästi alle todellisen osaamisensa. Kupias, Peltola ja Saloranta kirjoittavat (2011: 81), että esimiesten vastausten perusteella tyypillisimpiä syitä työntekijöiden alisuoriutumiseen oli, että ihmiset eivät tieneet, mitä heidän tulisi tehdä tai he luulivat tekevänsä oikeaa asiaa. Tavoitteet olivat epäselvät, epämotivoivat

tai suhteessa osaamiseen ja toiminnan raameihin liian korkealle asetettu. Alisuoriutumista esiintyy vähemmän ja siitä on helpompi antaa palautetta, kun tavoitteet ovat selkeät, innostavat ja oikealla haastavuustasolla.

Tavoitteiden määrittely kannattaa tehdä mahdollisimman pitkälti yhdessä koko ryhmän kanssa. Aalto-Setälä ja Saarinen toteavat (2014: 150), että innostavia projekteja yhdistää se, että kaikki ovat päässeet vaikuttamaan tavoitteisiin vaikka edes osana isompaa prosessia. Innostuneet ihmiset saattavat puolustaa omaa näkemystään kärkkäästikin, mitä ei tarvitse pelästyä. "Väittelyn jälkeen syntyy kiinnostavampi synteesi kuin jos kaikki ovat alusta loppuun esittäneet olevansa kaikesta täsmälleen samaa mieltä.", kirjoittajat muistuttavat. Lopullisen päätöksen tekee kuitenkin ryhmänvetäjä, jonka vuorovaikutustaitojen täytyy olla erittäin hyvät, jotta ryhmäläiset tiettyjen ideoiden hylkäämisen jälkeenkin voivat edelleen innostua yhteisistä tavoitteista.

Kuorolaulajatkin tarvitsevat tavoitteet, joista motivoitua ja joita vasten seurata edistymistään (Perona-Wright 2004: 244-245). Tavoitteet piirtävät selkeät puitteet, joiden sisällä toimitaan. Tavoitteet voivat koskea paitsi laulamista, myös muun muassa käytöstä, täsmällisyyttä ja läsnäoloa, ja ne tulee viestiä selkeästi. Kuoronjohtajan pitää kehua kuoroa aina, kun se toimii tavoitteiden mukaisesti. "Kuorolaisten toiminnan täytyy tulla huomatuksi, jotta he jaksavat jatkaa ponnistelujaan kehittymisen eteen", Perona-Wright painottaa (mts: 244). Caplin lisää (2000: 80-81), että tavoitteiden on oltava realistisia, siis ei täysin saavuttamattomissa. Tavoitteen tulee kuitenkin olla eteenpäin luotaava eli ylittää kuoron nykyinen taso. Lisäksi hyvä tavoite on selkeästi muotoiltu, aikaan sidottu ja mitattavissa, jotta pystytään tunnistamaan, onko tavoite saavutettu.

Dahl tarkentaa (2008: 151-152) käsitystä kuoron tavoitteista. Kuoron tavoitteet koskevat esimerkiksi sitä, mikä on kuoron kunnianhimon taso, minkälaista musiikkia se laulaa, keille, missä ja miten usein se esiintyy ja mitä se haluaa esiintymisillään saavuttaa, levyttääkö tai kilpaileeko kuoro ja jos, niin mitä se niillä haluaa saavuttaa, ja niin edelleen. Kuorolaisilla on aina keskenään eriäviä näkemyksiä kuoron tavoitteista. Lisäksi jokaisella on omia henkilökohtaisia tavoitteita kuoroharrastukselleen, ja nämä tavoitteet saattavat olla ristiriidassa kuoron tavoitteiden kanssa. Näistä syistä on tärkeää, että tavoitteista keskustellaan yhdessä ja että vuosikokous keskustelun jälkeen sinetöi yhdessä päätetyt tavoitteet toimintasuunnitelmaan. "Mitä selkeämmin kuoro sanallistaa tavoitteensa, sitä helpompaa kunkin kuorolaisen on päättää, haluaako hän olla osa kuoroa, ja kuoronjohtajan päättää, onko kuoro hänelle sopiva työpaikka", Dahl kirjoittaa

(mts: 152). Hän huomauttaa (mts: 59), että laulajia rohkaisee työskentelemään haluttujen tavoitteiden eteen se, jos kuoronjohtaja suhtautuu myönteisesti ja innostuneesti paitsi laulajiinsa, myös harjoittamaansa ja johtamaansa musiikkiin.

#### 3.4.1 Pidä kahdenkeskisiä palautesessioita

Kuoro on yhteistoiminnallinen ryhmä, jossa ryhmäläiset ovat riippuvaisia toisistaan ja jossa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on voimakkaasti kiinni kaikkien panoksesta. Jotta tavoitteisiin pyrkiminen olisi mahdollisimman tehokasta, kannattaa palautetta antaa säännöllisesti koko ryhmän edistymisen lisäksi myös jokaisen yksilön edistymisestä. (Repo-Kaarento 2007: 37, 40.)

Pyrin omassa kuorossani pitämään kahdenkeskiset palautesessiot, niin kutsutut ”mini-kehityskeskustelut”, noin kerran vuodessa. Palautesessio on kahdenkeskeinen kohtaaminen, jossa pyydän kuorolaista laulamaan minulle jotakin kuoron ohjelmistosta. Tilaisuudessa pystyn antamaan laulajalle hänen laulustaan henkilökohtaista palautetta, mikä harvoin on koko kuoron edessä mahdollista jo siitäkin syystä, että kuoronjohtaja ei kuule äänimassasta yksityiskohtaisen tarkasti jokaisen laulajansa ääntä. Niissä on myös mahdollista osoittaa, mikä osa koko kuorolle annettavasta palautteesta koskee juuri kyseistä laulajaa ja mitkä palautteet hän voi ennemmin sivuuttaa. Etenkin isompaan kuoroon mahtuu niin monenlaisia laulajia, että koko kuorolle annetut yleisohjeet harvoin pätevät sellaisenaan jokaiselle. Esimerkiksi palaute energiattomasta laulusta ei osu heille, jotka jo valmiiksi laulavat liiankin energisesti. Lisäksi palautesessiossa on mahdollista jakaa muuta palautetta puolin ja toisin. Palautesessiot ovat olleet erinomainen tapa rohkaista kuorolaisia yksitellen sekä kuulla heidän toiveitaan, kysymyksiään, pelkojaan, kiitoksiaan ja ihmetyksiään.

Palautesessiot sopivat huolellisella aikataulutuksella isoonkin kuoroon, ja omat sekä kollegoilta kuulemani kokemukset niistä ovat hyviä. Palautesessiossa voidaan palautteenvaihdon lisäksi asettaa kullekin kuorolaiselle yksilöllisiä tavoitteita. Koripallovallmentaja Poikolan mukaan lahjakkailta voi vaatia enemmän. ”Parhailta vaaditaan eniten, ja se nostaa automaattisesti myös muiden pelaajien vaatimustasoa.”, Poikola sanoo (Palmén 2014). Tämä toimii paitsi koripallojoukkueissa, myös kuoroissa. Jollekulle sopiva tavoite on oppia yksi laulu ulkoa, toiselle aloittaa laulutunnit, kolmannelle saapua ajoissa harjoitukseen ja neljännelle kehittyä solistina.



Palautesessiot toteuttavat myös liikkeenjohdossa hyvänä pidettyä kaksisuuntaisen palautteen periaatetta, jossa palaute kulkee sekä esimieheltä alaiselle että päinvastoin. Kuoronjohtaja toki saa työssään muutoinkin palautetta koko ajan: laulajien palaute kuoronjohtajan toiminnasta kuuluu ja näkyy siinä, miten kuoro laulaa, elehtii, seuraa ja kommunikoi harjoituksissa. Ovatko laulajien ilmeet valppaat ja keskittyneet, vai näyttääkö kuoro pitkästyneeltä ja supattelee keskenään kesken harjoituksen? Palaute kuorolaisilta kuoronjohtajalle voi kuitenkin olla strukturoidumpakin, kuten juuri palautesessiot tai vaikkapa säännöllisesti kerätty kirjallinen palaute. Kun johtaja saa kuorolaisiltaan palautetta, hänen tulee ottaa se avoimin mielin vastaan: kiitos vähättelemättä ja kritiikki rauhallisesti, kuunnellen ja selvittäen, mistä se kumpuaa. (Pruuki 2008: 58-59.)

### 3.4.2 Pura isojen produktioiden palautteet yhdessä

Iso konsertti, kilpailuesitys, levytys tai vastaava on kuorolle valtava tavoite, jonka työstämisen jälkeen adrenaliini virtaa laulajien suonissa. Jokainen janoaa panostuksen jälkeensä palautetta onnistumisesta. Heti ison esityksen perään on parasta kuitenkin antaa ryhmän nauttia työn hedelmistä ja säästää tarkempi palaute myöhempään. Poikola suosittelee olemaan antamatta palautetta asioista, joista ei ole varma. "Kriittistä palautetta ei anneta fiilispohjalta heti ottelun jälkeen vaan vasta kun on ehtinyt tutkia videot ja tilastot. Yksi valmentajan tärkeimpiä ominaisuuksia on tunneäly.", Poikola pohtii (Palmén 2014). Kuoronjohtajan työssä tämä tarkoittaa esimerkiksi esitysten äänitysten tai videoiden kuuntelua ja katselua ja yksityiskohtaisempaa palautetta niihin pohjautuen.

Toimiva tapa antaa palautetta pölyn hieman laskeuduttua on kuoronjohtajan vetämä keskustelu, jossa yhdessä tarkastellaan, miten tavoitteet saavutettiin ja mitä tapahtuneesta opittiin. Turunen kirjoittaa blogissaan (2018), että produktioiden yhteiset jälkipuinnit ovat muodostuneet hänen kuoroilleen hyvin tärkeiksi: ne ovat opettaneet kuoroa valmistautumaan yhä paremmin esiintymisiin ja muistuttaneet, että jokainen kuorolainen on tärkeä osa kokonaisuutta. Keskusteluissa Turunen kysyy kuorolaisilta, miten he ovat kokeneet konsertin. Alussa kuorolaiset vastasivat Turusen mukaan välittämällä kaiken kritiikin, jonka olivat yleisöstä kuulleet. Pikku hiljaa he alkoivat kertoa omista todellisista kokemuksistaan, laulamisen ilosta ja ylpeydestä saavutettuihin asioihin. "Koe-tin itse pysyä mahdollisimman pitkään hiljaa, ehkä vain tulkiten tai kontekstualisoiden

joitakin puheenvuoroja. -- Yritin olla hyvin varuillani, etten kävele kuorolaisten mielipiteiden yli, vaikka omani olisi ollut erilainen. -- Pää tavoitteeni oli katsoa eteenpäin ja nähdä, kuinka voisimme implementoida esiin tulleita uusia ideoita ja korjata ongelmia, joita tuli keskustelussa esiin.”, Turunen kirjoittaa.

Erytystä huomiota kannattaa kiinnittää kilpailupalautteisiin, kilpailutilanne kun on aina kuorolle erityisen paljon työtä vaativa ja painoarvoltaan iso. Tuomaristojen antamien palautteiden muotoilu vaihtelee, ja pahimmillaan ne ovat editoimattomia muistiinpanoja, jotka saattavat herättää kuorossa syvää epäonnistumisen tunnetta rankan kisakoettelemuksen jälkeen. Nekin on siksi hyvä kuoronjohtajan vetämän keskustelun puitteissa yhdessä purkaa ja asettaa mittakaavaan.

### 3.5 Erilaiset palautekäsitykset, -tyylit ja -kulttuurit

Palautteen toimivuuteen ja hyödyllisyyteen vaikuttaa paljon se, miten sen antaja ja saaja käsittävät palautteen. Yksi ottaa jyrkän kielteisenkin palautteen ilolla vastaan ja käyttää sitä kehittymisensä polttoaineena. Toista taas loukkaa kannustavaksikin tarkoitettu palaute. Palautekäsityksen taustalla on se, valjastaako ihminen saamansa palautteen kontrolloinnin ja seurannan vai kehittämisen ja innovoinnin välineeksi (Kupias ym. 2011: 27). Palautteen antajan palautekäsitys taas liittyy hänen johtamiskäsitykseensä: onko johtajalla tarve olla aina oikeassa ja osoittaa valtaansa vai halu kehittää ryhmää? Yksi johtaja on suorasanaisten palautteissaan niin hyvässä kuin pahassakin. Toinen taas varoo ja ympäröi kielteisen palautteen monilla myönteisillä asioilla, ettei vahingosakaan masentaisi palautteensaajaa. Nämä lähtökohdat vaikuttavat sekä palautteen muotoon että sen toimivuuteen. (Mts: 162-163.)

Palautekäsitys voi myös vaihdella tilanteen mukaan. Omasta osaamisestaan varma ihminen ei välttämättä tavallisesti kaipaa palautetta, mutta uutta opetellessaan hän saattaa olla epävarma ja tarvita runsaasti rohkaisua. Erot palautteen vastaanotossa voivat johtua myös esimerkiksi esimies-alaisuudesta (onko luottamussuhde kunnossa) tai ihmisten erilaisuudesta ylipäätään (taustalla erilaisia osaamisia, asenteita, kokemuksia, itsetuntoja ja temperamentteja). (Kupias ym. 2011: 172-173.) Kupias, Peltola ja Saloranta muistuttavat (mts: 32), että yksilöt ja yksilölliset tilanteet tulisi ottaa huomi-

oon: ”Usein palautetta annettaessa sivuutetaan oppiminen ja tähdätään suoraan tuloksiin tai toiminnan muuttumiseen. Näin sivuutetaan myös päähenkilö, joka tehtävänä loppujen lopuksi on saavuttaa tuloksia ja muuttaa tai vahvistaa toimintaansa.”

Erilaisia palautteenantotyylejä on Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan mukaan (2011: 28, 206-215) neljä: kontrolloiva, neuvova, oivalluttava ja dialoginen palautetyyli. Kahdessa ensimmäisessä on taustalla käsitys, jonka mukaan ihmiset haluavat tulla johdetuksi ja heille pitää kertoa, kuinka asiat tehdään sekä valvoa niiden tekemistä. Oivalluttava ja dialoginen palautetyyli taas pohjautuvat käsitykseen, jonka mukaan ihmiset ovat motivoituneita ja heihin voi luottaa. Sopiva palautetyyli riippuu tilanteesta, joten johtajalla tulisi olla hallussaan erilaisia palautetyylejä. Kontrolloivaa palautetta voidaan tarvita, jos asioiden taustat on jo keskusteltu ja perustelut selkeitä, mutta toivottua muutosta toiminnassa ei ole tapahtunut. Tarkkoja ohjeita sisältävä neuvova palaute sopii esimerkiksi uuteen asiaan perehdyttämiseen ja tilanteeseen, jossa palautteen saajalla ei ole aiheesta kovin paljon tietämystä. Oivalluttava palaute jättää henkilölle tilaa löytää omia ratkaisuja identifioituun ongelmaan ja sopii tilanteeseen, jossa on useampia mahdollisia toimintamalleja. Dialoginen palautetyyli taas pyrkii saamaan henkilön itse tiedostamaan ongelmat ja etsimään ratkaisuja. Kaikkia palautetyylejä tarvitaan ja ne voivat toimia limittäin, mutta toimivin palaute sisältää aina jotain oivalluttavaakin. Myös kuoronjohtajan työssä kaikki palautetyylit tulevat tarpeeseen. Kokemukseni mukaan uuden kappaleen harjoitusprosessin alussa neuvova ja kontrolloiva palaute korostuvat varsinkin amatöörikuoroissa, kun säveliä, rytmejä, tempoja ja muita perusasioita haetaan oikeille paikoilleen. Loppupäässä prosessia, kun kappale osataan jo hyvin, palaute koskee usein enemmän esimerkiksi äänenkäyttöä, fraseerausta ja balanssia, ja palautetyylissäkin on alkuvaihetta enemmän sijaa oivalluttavalle ja dialogiselle palautteelle.

Eri yhteisöihin muodostuu sen jäsenten myötä erilaisia palautekulttuureja. Joissakin yhteisöissä palautekulttuuri on aikojen saatossa vakiintunut raa'aksi, palaute on pääosin kielteistä ja sitä annetaan puolin ja toisin yltiösuoraan, kenties huutaen ja kirosanoilla höystäen. Toisaalla taas varotaan myönteisen palautteen jakamista mielistelyn pelossa. Kolmannessa yhteisössä palautetta vältellään tyystin. Vääränlainen palautekulttuuri saattaa ajaa etenkin uusia ryhmäläisiä pois, joten varsinkin tuoreiden jäsenten vaihtuvuutta kannattaa tarkkailla. Vallitseva kulttuuri on seinissä ja ihon alla, ja sen muuttaminen vaatii uuden tavan kärsivällistä juurruttamista. (Kupias ym. 2011: 104-105.)

Kuten johdannossa mainitsin, musiikki on jotakin, jonka ihmiset tekevät. Freer kirjoittaa (2009: 48), että kuoronjohtajilla, jotka ajattelevat näin, on erilainen palautetyyli kuin heillä, jotka näkevät kuoromusiikin ihmisen tekemisen ulkopuolella olemassa olevana itsenäisenä taideteoksena. Ensin mainituille ihmiset ja heidän tekemisensä ovat palautteen keskiössä, jälkimmäisille taas musiikkiobjekti, sävellys itsessään. Näkemykset eivät ole toisiaan poissulkevia ja molempia tarvitaan kuorotyössä. Jos kuoronjohtajan työn filosofia pohjautuu ensisijaisesti siihen, että sävellys tarvitsee ihmiset herätäkseen henkiin, tulee johtajan tarjota harjoituksissa laulajille tietoa ja taitoa, joka suhteutuu käsillä olevan ohjelmiston haastavuuteen ja nykyiseen osaamistasoon, kumuloituu ja hyödyttää kauas tulevaisuuteen. ”Tähtäimen ei tulisi olla kahden kuukauden päästä olevassa konsertissa, vaan konsertissa kahden vuosikymmenen päästä.”, Freer huomauttaa (mts: 51).

### 3.5.1 Mieti, miten sanot

Palautteen välittymisessä tärkeää ei ole vain se, mitä sanoo vaan myös se, miten sanoo. Kuoronjohtajalta vaaditaan työssään erinomaisia kommunikointitaitoja. Hyvä kuoroharjoitus käynnistyy heti määrätietoisella tekemisellä eikä johtajan epämääräisellä sivujen pläräyksellä ja ”*mitähän tänään harjoiteltaisiin*” -muminoilla. Kuoron edessä on kohteliasta puhua hyvää, selkeää yleiskieltä riittävän kuuluvalla äänellä. Tilkesanat (‘tota’, ‘niinku’, ‘hmm’) saattavat runsaasti käytettynä aiheuttaa keskittymisen rakoilua. Musiikkitermit on hyödyllistä aina selittää auki, jos on pienikään epäily siitä, että joku kuorossa ei niitä tunne. Harjoitusajan käydessä vähiin saattaa tulla houkutus nopeuttaa puhettaan, mutta se saa laulajien keskittymiskyvyn herpaantumaan entisestään. Liian hidasta puhetta taas on haastavaa seurata väsymättä. Kuoroon on tärkeää pitää katsekontakti ja tulla välillä pois pianon takaa kuoron lähelle. Avoimella kontaktilla vältytään etäisyyden kokemukselta johtajan ja kuoron välillä. (Pruuki 2008: 44-45, 84; Kohut & Grant 1990: 76.)

Monotonisella äänellä ja jäykkänä esiintyvä kuoronjohtaja menettää nopeasti kuorolaisensa kiinnostuksen kuunnella. Jos puhetta eivät säestä mitkään tärkeitä sanoja painottavat eleet, on sisältöä vaikea hahmottaa. Myös puheen nopeutta ja äänenkorkeutta voi paikoin säädellä, sillä monotonisuus saa kuulijat herpaantumaan. (Dahl 2008: 103.) Jos

kuorolaiset yltyvät harjoituksissa juttelemaan keskenään, ei kuoronjohtajan todennäköisesti auta korottaa ääntään saadakseen asiansa kuuluville. Tehokkaampaa voi olla puhua hiljempaa tai lakata hetkeksi puhumasta kokonaan. Ohjeiden huutamista kuoron laulun päälle kannattaa harkita: se saattaa opettaa laulajat liimaamaan silmänsä nuottiin ja olemaan seuraamatta johtajan käsiä (Kohut & Grant 1990: 122). Kokemukseni mukaan laulaessa on myös useimmiten vaikea kuulla johtajan huutoja tai ainakaan saada selvää ohjeen sisällöstä.

Ihan joka kerta palautteen ei tarvitse olla niin huolella muodostettu. Toisinaan palautteeksi riittää Hirvihuhdan ja Litovaaran nimeämä (2003: 42) ”minikehu”. Se toimii etenkin nopeana huomiona toiminnan oikeasta suunnasta sekä myös laulajien itsetunnon vahvistajana. Minikehuksi riittää huudahdus, kuten ”Hyvä!”, ”Just noin!”, ”Tää toimii!” (Repo-Kaarento 2007: 107). Vaikka palautteen muoto on minimalistinen, se tekee näkyväksi hyvin osatut asiat.

Hiljaisena pysyminen on tärkeä taito. ”Viljele hiljaisuutta, se antaa kaikille osapuolille mahdollisuuden reflektointiin.”, Kupias, Peltola ja Saloranta kehottavat (2011: 133). Hetken hiljaisuus ennen annettavaa ohjetta antaa kuoronjohtajalle aikaa formuloida saannottavaansa ja kuorolaisille virittyä kuulolle. Pieni hiljaisuus ohjeen jälkeen taas auttaa sulattelemaan ohjetta ja valmistautumaan toteutukseen.

### 3.6 Palautteen seuraukset

Palaute on erittäin voimakas ja monella tavalla vaikuttava työkalu, jota voi käyttää äärimmillään joko hyvin tuottoisasti tai kaiken tuhoavasti. Toimiva, aktiivinen ja kannustava palautekulttuuri voi saada yhteisössä aikaan muun muassa sen, että itsetunto ja yhteenkuuluvuus vahvistuvat, olo tuntuu arvostetulta ja hyväksytyltä, työnteko on kitkaton ja suoritukset paranevat, vastuuntunto ja työmotivaatio vahvistuvat, kiinnostus ja innostus työhön kasvavat, luottamus itseen ja toisiin vahvistuu, poissaolot vähenevät, työhyvinvointi paranee ja tuottavuus lisääntyy. (Kupias ym. 2011: 17-18.) Kääntäen palautteella voi pahimmillaan tuhota itsetunnon, motivaation, työn ilon, luottamuksen, innostuksen ja tuottavuuden ja viime kädessä koko ryhmän olemassaolon.

Toimivalla palautteella voi vahvistaa ihmisen itsetuntoa eli käsitystä siitä, onko hän hyvä vai huono. Kupias, Peltola ja Saloranta kirjoittavat, että:

“Minäkäsitys ja itsetunto vaikuttavat ratkaisevan paljon sekä siihen, miten henkilö kaiken kaikkiaan toimii työssään, että siihen, miten palautteeseen suhtaudutaan ja millaiset ovat palautteen vaikutukset. Hyvä ja osuva palaute auttaa palautteen vastaanottajaa vahvistamaan ja ylläpitämään hyvää itsetuntoa sekä peilaamaan omia käsityksiä itsestään ja minäkuvansa realismista.” (2011: 170-171.)

Onnistumiset ja pettymykset muovaavat itsetuntoa. Palautteella voi vaikuttaa itsetuntoon vahvistamalla tai korjaamalla ihmisen käsitystä omasta suoriutumisestaan. Jos palaute on kovin ristiriidassa ihmisen oman käsityksen kanssa, tulee palaute helposti torjutuksi. Joissain tilanteissa voi olla tarpeellista vahvistaa itsetuntoa viestimällä, että ihminen on hyvä ja hyväksytty omana itsenään, suorituksen tasosta riippumatta. Korjaava palaute sen sijaan pitää aina kohdistaa toimintaan ja tuloksiin, ei koskaan henkilöön. (Kupias ym. 2011: 170-172.)

Motivaatiolla on iso merkitys tekemiseen ja tavoitteisiin sitoutumiseen. Palaute lisää parhaimmillaan motivaatiota. Kupias, Peltola ja Saloranta määrittelevät (mts: 174) motivaation joksikin, joka sisältää asian tärkeyden itselle, onnistumisen todennäköisyyden sekä tekemisen ilon. Sopivan haastava sisältö motivoi; kääntäen yksitoikkoisuus ja haasteiden puute saavat motivaation katoamaan. Myös esimerkiksi sosiaaliseen yhteisöön kuuluminen motivoi. Motivaatio on ihmisen sisäinen tunne, josta ulkopuolinen voi tehdä vain tulkintoja. Siksi palaute suoraan motivaatiosta on loukkaavaa. Asenteeseen on vaikea vaikuttaa palautteella, koska ihminen on taipuvainen valikoimaan kuulemastaan sen, minkä avulla voi pitää kiinni entisestä asenteestaan. Onnistunut palaute saakin ihmisen jonkin toisen asian kautta pohtimaan itse omaa asennettaan ja motivaatiotaan. Muutoksessa toisto ja uuden asenteen mukaisen toiminnan rohkaisu ovat tärkeitä. (Mts: 174-176.)

Tunne osaamisesta vahvistaa hyvinvointia ja tunne osaamattomuudesta heikentää sitä. Kuten luvussa 3.3. totesin, voidaan toimivalla palautteella vahvistaa osaamisen kehittymistä. Osaaminen vaikuttaa myös siihen, miten henkilö palautteeseen suhtautuu ja mitä siitä seuraa. Osaamisen lisääntyessä tarve ulkoiselle palautteelle vähenee. Noviisi tarvitsee vielä sääntöjä ja toimintaohjeita ja paljon vahvistavaa palautetta. Pätevä ongelmanratkaisija osaa jo arvioida itseään ja toimintaansa, mutta tarvitsee ulkopuolista palautetta tavoitteiden onnistumisesta ja toimintansa kehittämiseen. Ekspertin toiminta puolestaan perustuu intuitiiviseen ja syvällisesti asiantuntevaan päätöksentekoon, eikä hänen toimintansa voi olla ulkopuolisen palautteen varassa. Kokeneimmat eivät tyydy

pelkkään palautteen vastaanottajan asemaan vaan hakevat palautetta myös kollegoiltaan ja antavat sitä itse itselleen. Eksperttikään ei silti kaikilla elämänalueilla ole asiantuntija, ja hän voi tarvita jossakin ohjaavaa palautetta. (Kupias ym. 2011: 21, 176-179.)

Presuppositiot — eli uskomuksemme, asenteemme, toiveemme ja odotuksemme — ovat suodatin, jonka läpi tulkitsemme kaiken näkemämme ja kokemamme. Osa presuppositioista on hyödyllisiä, osa haitallisia. Kuorolaulajilla on usein rajoittuneita käsityksiä omasta osaamisestaan. Esimerkiksi bassot saattavat kuvitella, etteivät he pysty laulamaan 1-viivaiselta oktaavialalta, ja uskomus voi johtaa siihen, että niin käy todellisuudessaakin. On kuoronjohtajan tehtävä auttaa laulajat hyvien harjoitteiden ja kannustavan palautteen avulla uskomaan itseensä ja ylittämään kuvitteellisia rajojaan. Kuoronjohtajan on tärkeää vilpittömästi uskoa kuoronsa kykyihin ja palautteessaan tuoda se yhä uudelleen ilmi, jolloin kuoron itsetunto lisääntyy ja menestyksekkäät kokemukset luovat lisää menestystä. Dahl kirjoittaa, että usein ”menetettyt tapauksetkin” osoittavat pystyvänsä vaikka mihin, kun heidän sisäiset rajoitteensa alkavat purkautua. (Dahl 2007: 108, 117-119.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on monia pinnan alla olevia asioita, jotka pitää ottaa huomioon. Vaikka palaute kohdistuisi asiaankuuluvasti tekemiseen eikä henkilöön, sillä on silti vaikutuksia koko minäkuvaan. Palaute tulkitaan aina henkilökohtaisista lähtökohdista käsin, ja on alati olemassa riski, että palaute loukkaa, vaikkei sitä ole loukkaavaksi tarkoitettu. Riski saa monet pelkäämään ja välttämään korjaavan palautteen antamista. Se ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä ilman korjaavaa palautetta toiminta ja osaaminen eivät kehity. (Dahl 2007: 16, 38; ks. myös luku 2.) Konfliktijakaan ei tarvitse pelätä, koska hyvin hallituina ne muuttuvat luoviksi keskusteluiksi, joissa syntyy jotakin uutta ja ennennäkemätöntä. Aalto-Setälä ja Saarinen väittävätkin (2014: 169), että parhaat ryhmäläiset ovat ystävällisiä asiaritelijöitä. Tärkeintä on olla loukkaamatta ketään. Palaan palautteen ikävämpiin seurauksiin alaluvussa 3.7.

### 3.6.1 Kiitä ja naurata

‘Kiitos’ on pieni mutta tärkeä sana ihmisten välisessä toiminnassa. Se on helppo ja konkreettinen tapa herättää ihmisissä innostusta ja lisätä itseluottamusta. Tutkimuksessa on huomattu, että kiitetyt ihmiset auttavat toisia enemmän kuin ne, jotka eivät ole saaneet kiitosta. Kiittäminen vaikuttaa myönteisesti myös suoriutumiseen. Esimerkiksi

myyjillä myyntikontaktien määrä kasvoi tutkimuksen mukaan puolella, kun esimies kiitti työstä henkilökohtaisesti. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014: 118-119.)

Vaikka kuoron laulama pätkä olisi joskus kaukana onnistuneesta, yrityksestä voi silti vähintäänkin kiittää vilpittömästi. Lähtökohtaisesti kuorolaiset pyrkivät uskoakseni aina tekemään parhaansa, ja sitä voi kunnioittaa. Laulamisen ohella kuorolaisia voi kiittää sekä joukolla että kahden kesken monista muista pienistä ja isoista asioista, kuten erilaisista vastuunkantotehtävistä, joita kuorolaiset hoitavat, harjoituksissa ajoissa olemisesta, tarkkaavaisesta seuraamisesta ja niin edelleen.

Kuten kiitoskin, myös huumori parantaa tutkimusten mukaan työn tuloksia. Nauru myös sitouttaa ryhmään, lievittää stressiä ja tylsistymistä sekä lisää hyvinvointia, luovuutta ja yhteistyötä. Ryhmän jäsenet arvostavat johtajia, jotka käyttävät huumoria hyvin, ja motivoituvat heistä. Silti nauru on tutkimusten mukaan työelämässä vähissä, ja ihmiset nauravat paljon enemmän vapaa-ajallaan kuin töissä. (Beard 2014.)

Johtajan on hyvä osata nauraa itselleen. Se osoittaa muille ryhmässä, että kaikki on kunnossa. Nauru riisuu aseista ja pienentää murheita. Erityisen tehokasta on tuoda hauskuutta johonkin, josta kaikki ovat huolissaan, kuten vaikkapa todella hankaliin teoksiin tai kilpailutilanteeseen. Jos kuoron ilmapiiri on hyväntahtoinen ja turvallinen, se kestää jopa virheille nauramista; olen nähnyt useassakin kuorossa, että kuorolaisia naurattaa pahasti pieleen menneen laulun jälkeen se, kun johtaja toteaa, että "Sepäs meni erinomaisesti, ei kun keikalle!". Huumori toimii etenkin, jos ryhmänvetäjä on vitseissään ja sutkauksissaan rehellinen, aito ja kekseliäs. Hyväntahtoisuus on kaikki kaikessa. (Beard 2014.)

Hanawalt kuvailee (2016) erityisen pidettyjä johtajia seuraavasti: "--he ovat musiikillisesti valtavan lahjakkaita ja kuorojensa kunnioittamia, mutta se mikä saa ihmiset rakastamaan heille laulamista, on heidän kykynsä jakaa musiikilliset ideat selkeästi, sydämellisesti ja humoristisesti". Myös klassikkoteos Kuorolaulun käsikirja tuo esiin huumorin tärkeyden:

"Johtajan on, masennuksen ja väsymyksen hiipiessä harjoitustilaisuuteen, pystyttävä palauttamaan jännevyys ja tehokkuus yhteiseen ponnistukseen milloin leikillisin, milloin pippuroiduin sanankääntein, -- jota aina säästäköön huumorin pilkahdus, hänen "vasemmassa silmäkulmassaan"". (Hela ym. 1958: 27.)



Huumorin haaste on se, että samat asiat eivät naurata kaikkia. Eri tutkimusten mukaan yhteisöissä toimivat parhaiten esimerkiksi sanojaa itseään vähättelevät vitsit, kevyt kiusaaminen pitkäaikaisten kollegojen kesken tai jonkin kaikkien tuntemaan ulkopuolisen tahon lempeä pilkkaaminen. Huumoria on kuitenkin käytettävä aina suurella harkinnalla ja varovaisuudella, ettei sorru syrjimiseen tai loukkaamiseen. (Beard 2014.) Paneudun loukkaamiseen ja muihin palautteen karikoihin seuraavassa alaluvussa 3.7.

### 3.7 Palautteen karikot

Palautteenantaja liikkuu aina, harkiten ja tietten toimiessaankin, riskialueella. Kuten on jo todettu, tulee palautteen aina kohdistua toimintaan, ei ihmiseen eli siihen, millaisia taipumuksia hänellä on (temperamentti) tai millaisena hän pitää itseään (minäkäsitys ja itsetunto). Ihmisen ajattelua ja aikomuksia ei kukaan toinen voi nähdä: ne näkyvät ulospäin vain välillisesti tekojen seurauksina. Sen takia esimerkiksi asenteesta tai motivaatiosta annettu palaute on erityisen riskialtista. Aivan erityisesti tulee välttää palautetta siitä, millainen joku on. Oma persoona ja ajatukset ovat yksityisaluetta, joita ei voi ulkoa säädellä tai vaatia. (Kupias ym. 2011: 50, 52-53.)

Palaute on aina haastava vuorovaikutustilanne, ja erityisesti silloin, kun annetaan kielteistä palautetta. Väärinymmärryksiä ja loukkaantumisia tapahtuu helposti, ja niillä voi olla pitkäjänteisiä seurauksia muun muassa yhteisön ilmapiiriin ja luottamussuhteisiin (Kupias ym. 2011: 123). Berlin selvitti väitöstutkimuksessaan (2008: 95-109) ihmisten mieliin jääneitä palautetilanteita. Epäonnistuneissa palautetapahtumissa palaute oli vastajien mukaan puutteellista, huonosti perusteltua, epäoikeudenmukaista, hyökkäävää, syyttävää, epävarmaa, alistavaa, muiden kuullen annettua tai suuttumuksen ja ärtymyksen saattamaa. Erityisen huonoina ihmiset muistivat tilanteet, joissa he saivat pelkästään negatiivista tai korjaavaa palautetta. Kuten luvussa 3 totesin, kuoronjohtajankin työssä on riskinsä työn luonteen puolesta lipsahtaa pelkäksi virheenmetsästykseksi.

Niin kutsuttu palautteen hampurilaismalli, jossa kielteinen palaute leivotaan kahden myönteisen väliin, on useimmille tuttu. Kupias, Saloranta ja Peltola kritisoivat (2011: 34) hampurilaismallia: se on niin tunnettu, että alun ja lopun myönteiseksi tarkoitetut palautteet vesittyvät, kun saaja osaa jo odottaa keskellä olevaa kielteistä palautetta.

Kielteinen palaute saa myönteiseksikin tarkoitetut asiat näyttäytymään kielteisessä valossa. Malli on myös liian mekaaninen: toiset tarvitsevat enemmän, toiset taas vähemmän positiivista vahvistusta.

Innostuksen tunne on menestyksen edellytys. Aalto-Setälä ja Saarinen varoittavat (2014: 13, 113), että innostuksen saa helposti tapettua huonolla palautteella: syyllistämällä, uhkailemalla, vihjailemalla, kannustuksen puutteella, vertailemalla ihmisiä toisiinsa, kiittämällä tyranniaan sopeutujia ja rankaisemalla eriävän mielipiteensä esille tuovia.

Palautteen tyyli tulisikin sovittaa kuulijan mukaan eikä sanojan temperamentin mukaan (Kupias ym. 2011: 33). Jo Kuorolaulun käsikirjakin muistuttaa (Hela ym. 1958: 28), että ”Johtaja ei saa, vaikka joskus siihen tuntuisi olevan aihehtakin, leimata kuoroansa tai sen jotakin ääntä kelvottomaksi, epämusikaaliseksi joukkioksi — vaan hänen on käytettävä sättimiseen mahdollisesti tarkoittamansa aika sitkeään ja pirteään harjoittamiseen, joka luonnollisesti on ainoa keino vaikeuksien voittamiseksi (torumalla ja halventamalla ei kukaan koskaan ole päässyt mihinkään).” Loukkaaminen, huutaminen, uhkailu, tiuskiminen, mitätöinti, leimaaminen ja mustamaalaaminen ovat lain mukaan rangaistavaa epäasiallista kohtelua ja työpaikkakiusaamista, joille ei kuoronjohtajankaan työssä ole mitään sijaa.

### 3.7.1 Vältä sanoja 'mutta' ja 'älä'

*“Lauloitte tosi kauniisti, mutta loppusoinnussa oli väärä ääni.”* Yksi uskoakseni yleisimmistä esiintyvistä palautemokista on ‘mutta’-sana. Se vie voiman palautteen alun myönteiseltä osalta. Vaikka palautteen negatiivisen loppuosan olisi tarkoitus olla aivan vähäinen painoarvoltaan, jää se vahvimpana mieleen kaikumaan. Palautteen saajalle on tärkeää saada tietää oppineensa jotakin ja olevansa jo jossakin hyvä. ‘Mutta’ onkin helppo korvata ‘ja’-sanalla tai jättää pois kokonaan: *“Lauloitte tosi kauniisti, ja sitten enää hiotaan loppusointu paikoilleen!”* tai *“Lauloitte tosi kauniisti. Korjataan vielä loppusointu ihan kohdilleen.”* (Dahl 2008: 115; Repo-Kaarento 2007: 98.)

Kieltokehotus toimii usein juuri päinvastoin kuin on tarkoitus: kielto olla ajattelematta punaista väriä ajaa meidät nimenomaan ajattelemaan punaista. Jos ohjeistaa, että *“Älkää laulako alavireisesti tahdissa 55”*, niin on todennäköisempää, että kuoro laulaa

epäpuhtaasti kuin jos sanoo, että *“Muistakaa laulaa puhtaasti tahdissa 55”*. Dahl kirjoittaa (2008: 116), että ohje tuntuu banaalin yksinkertaiselta, mutta positiivisen ohjeistuksen antamista negatiivisen sijasta on tosiasiaa vaikea noudattaa. Positiivisen ohjeistuksen voima on kuitenkin valtavasti negatiivista suurempi, ja sillä vältytään lisäksi laulajien sisäisen kriittisen äänen turhalta ruokkimiselta.

### 3.7.2 Ole tarkka yksilöidystä palautteesta ryhmän edessä

Kuoronjohtajia on perinteisesti ohjeistettu, että kuoroharjoituksessa palautetta ei kannata yksilöidä stemmaa pidemmälle. Kuorolaulun käsikirjakin (Hela ym. 1958) neuvoo näin:

“Johtaja ei saa milloinkaan harjoituksen aikana osoittaa kärkevää, vielä vähemmän halventavaa kritiikkiä yksityistä, nimeltä mainittua laulajaa kohtaan — vaan hänen tulee kohdistaa huomautuksensa koko siihen ääneen, josta virhe kuuluu--.” (Mts: 28.)

Vaikka ohje koko stemman puhuttelemisesta pätee edelleen hyvänä yleisenä ohje-nuorana, ovat kuorot ja laulajat erilaisia. Toiset suorastaan anelevat johtajalta henkilökohtaista palautetta koko ryhmän edessä, ja toimintakulttuuri on sen suhteen kannustava. Toisaalla tilanne on päinvastoin, ja kuoronjohtajan vihjaisukin yksilöön päin aiheuttaa kauhua. Kohut ja Grant huomauttavat (1990: 76), ettei yksilön toiminnan korjaamista tarvitse pelätä, mutta se pitää tehdä hienotunteisesti ja kunnioittaen. Johtaja tuntee instrumenttinsa ja tietää, milloin ja keille voi turvallisesti antaa palautetta joukon edessä. Jos korjaavaa palautetta jakaa yksilöidysti koko ryhmän edessä, ei ihmistä saa koskaan nolata, vaan palautteen on aina oltava kannustavaa ja eteenpäin vievää. (Ks. mm. Palmén 2014.)

Jos kuoronjohtaja ei ole varma yksilöidyn palautteen turvallisuudesta tai tietää, ettei se sovi omaan kuoroon, on kahdenkeskinen keskustelu sopivampi tapa palautteenantoon. Kirjoitin kahdenkeskisistä palautesessioista luvussa 3.4.1.

Hyvässä kuoroharjoituksessa valtaosa palautteesta ja korjausohjeista menee koko kuorolle tai vähintäänkin tasaisesti eri stemmoille, jotta kaikki pääsevät harjoituksen aikana mahdollisimman paljon laulamaan. Jos kuoronjohtaja huomaa antavansa toistuvasti palautetta samalle stemmalle, on parempi järjestää stemmaharjoitukset kuin käyttää koko kuoron harjoitusaikaa yhteen stemmaan. (Kohut & Grant 1990: 114.)

## 4 Yhteenveto ja pohdinta

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eroavat kuoroissa yhdellä merkittävällä tavalla esimerkiksi työelämästä tai kouluista: palaute on itsestään selvä osa toimintaa, ja jokainen osaa odottaa jatkuvaa palautetta. Amatöörikuoroissa kuorolaulajat ovat harrastusryhmässä mukana vapaaehtoisesti omasta halustaan. Mikään ulkoinen velvoite, kuten esimerkiksi rahan ansaitsemisen tarve tai oppivelvollisuus, ei pakota heitä olemaan mukana, vaan yhteisenä motiivina on laulusta nauttiminen ja halu kehittyä kuorolaisena. Lisäksi työnjako ja roolit kuoron ja kuoronjohtajan välillä ovat selkeitä ja kaikki tietävät, että palautteen antaminen kuorolle on kuoronjohtajan työn keskiössä. Nämä tekijät eivät vähennä palautteen merkittävyyttä, päin vastoin. Kuorolaisen on helppoa äänestää jaloillaan ja lähteä kuorosta, mikäli johtajan toiminta ei miellytä.

Sukeltaessani opinnäytetyössäni palautteen maailmaan kävi selväksi, että palaute on hyvin voimakas työkalu kuoronjohtajan keinovalikoimassa. Siihen nähden on suorastaan hämmästyttävää, miten vähän palautteesta kuoronjohdon opetuksessa ja oppikirjoissa puhutaan. Lastenpsykologi, psykoterapeutti Ginott kiteyttää ryhmänvetäjän palautteen voiman:

“Olen tullut siihen pelottavaan lopputulokseen, että minä olen ratkaiseva palanen luokahuoneessa. Minun lähestymistapani luo luokan ilmapiirin. Minun päivän mielialani tekee tunnelman. Opettajana minulla on hallussani mahtava voima tehdä lasten elämästä joko iloista tai kurjaa. Minä voin olla kiduttaja tai inspiraation lähde. Voin nöyryyttää tai parantaa. Kaikissa tilanteissa on minun vastuulani päättää, kärjistykö vai purkautuuko kriisi ja arvostetaanko lasta itsenään vai viedäänkö häneltä ihmisarvo.” (1971: 13.)

Itselleni oli tärkeää oivaltaa opinnäytetyötä tehdessä palautteen voiman lisäksi sen monitahoisuus. Huomasin, että osaan monia asioita palautteenannossa hyvin. Toisaalta tunnistin heikkoja kohtia palautteenantotyylissäni. Vaikka asiat eivät tapaa kerrasta muuttuakaan, antoi opinnäytetyön tekeminen runsaasti työkaluja palauteenannon kehittämiseen. Jos opinnäytetyö olisi laajempi, olisin mielelläni syventänyt palautteen eri puolten tutkailua: nyt katsaus jäi monilta osin pintaraapaisuksi. Rajauksen välttämättömyyden vuoksi työstä jäi kokonaan ulkopuolelle muun muassa palautteen vaikuttavuuden tutkimus, joka on hyvin tärkeä ja kiinnostava aihealueensa. Myös esimerkiksi palautteen spesifiys ja huumori kaipaisivat lisätarkastelua. Laajemmassa opinnäytetyössä olisin myös teettänyt kuorolaisille kyselytutkimuksen palautteen kokemisesta sekä havainnoinut ja analysoinut muutamien kuoronjohtajien palautteenantoa aidossa tilanteessa.

Toivon opinnäytetyöni voivan antaa muillekin kuoronjohtajille ja musiikkiryhmien vetäjille työkaluja palautteenantonsa kehittämiseen tai vähintäänkin pahimpien karikoiden välttämiseen. Kuoronjohtajan ei tarvitse ryhtyä palautevuorovaikutuksen ammattilaiseksi ja tutkia kaikkea siitä kirjoitettua. Jo muutaman keskeisen asian ymmärtäminen auttaa tekemään palautteenannosta toimivampaa ja tehokkaampaa. Ensinnäkin on paikallaan tietää, että palautteella voi vaikuttaa valtavan moniin eri asioihin: motivaatioon, itsetuntemuksen kehittymiseen, itsetuntoon, ryhmän yhteenkuuluvuuteen ja henkeen, suorituksen laatuun ja tuottavuuteen, vastuunkantoon, innostukseen, luottamukseen itseän ja toisiin, hyvinvointiin ja niin edelleen. Hyviä vaikutuksia voidaan saada aikaan, jos palaute on rehellistä, luontevaa, arvostavaa, yksilöityä, perusteltua, konkreettista, kannustavaa, kuuntelevaa ja vastaanottajan tyylin huomioivaa. Palautteen tulisi myös aina kohdistua tekemiseen, ei persoonaan. Persoonaan kohdistuva palaute on kaikkein altteinta aiheuttamaan mielipahaa. Lisäksi se on tehotonta, mikä johtuu tutkimusten mukaan (Hattie & Timperley 2007: 102-103) siitä, että henkilöpalaute ei sisällä ohjeita suorituksen parantamiseen eikä näin ollen johda oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöön keskittyvä palaute saa myös välttämään riskejä, pelkäämään epäonnistumista ja minimoimaan vaivannäköä.

Toiseksi palautteen tulisi olla spesifiä eli yksityiskohtaisesti perusteltua. Kun kuoro tietää tarkalleen, mitä se teki hyvin, sementoituu toimintatapa heidän mieliinsä ja onnistuminen on mahdollista toistaa. Vastaavasti asioita on vaikeaa korjata, jos laulajille ei kerrota tarkasti, mikä meni vikaan. Palautteen vaikuttavuutta tutkineet Hattie ja Timperley kirjoittavat (2007: 84), että palautteella on voimakkain teho silloin, kun se sisältää ohjeita siitä, miten suoriutua tehtävästä jatkossa vielä paremmin. Heikoimmin suoriutumiseen vaikuttivat pelkät kehut, palkinnot tai rangaistukset ilman toimintaohjeita. Spesifiys ei kuitenkaan tarkoita pitkiä puheita, päinvastoin: kuoronjohtajan on hyvä pitäytyä lyhytsanaisena ja antaa kuorolaisten laulaa valtaosan harjoitusajasta. Laulamaan opitaan vain itse tekemällä ja kokeilemalla.

Kolmanneksi palaute ei toimi tyhjiössä, vaan on aina suhteessa tekemisen tavoitteisiin ja siihen, mitä kuoro jo tietää ja osaa. Tavoitteet muotoillaan ryhmässä yhdessä, ja ne toimivat sekä toiminnan suunnannäyttäjinä että palautteen taustapeilinä. Selkeästi muotoillut tavoitteet, joihin palautteissa viitataan, vähentävät palautteen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Neljänneksi kielteinen palaute kannattaa ajatella ennemminkin korjaavana palautteena. Pelkkä virheen toteaminen saati moittiminen ei auta eteenpäin, vaan laulajat tarvitsevat korjaavaa palautetta, joka sisältää toimintaohjeita suorituksen parantamiseen. Myönteistä palautetta taas on hyvä viljellä runsaasti, sillä sen avulla voi tiedostaa, missä on hyvä ja mitä jo osaa. Lisäksi myönteinen palaute vahvistaa kuorolaisten itsetuntoa ja kannustaa jatkamaan ponnisteluja kehittymisen eteen. Kun myönteistä palautetta saa paljon, on helpompi ottaa vastaan myös korjaavaa palautetta.

Viidenneksi palautteen sisällön lisäksi on hyvä tarkkailla sitä, miten asioita sanoo. Liian nopeaa, hidasta tai monotonista puhetta on vaikea seurata herpaantumatta. Kuoroon on tärkeää pitää katsekontakti. Musiikkitermit voi olla tarpeen selittää auki. Äänen kottaminen kuoron supinan päälle tehoa yleensä huonosti, tehokkaampaa voi olla hiljettä hetkeksi kokonaan. Hiljaisuus ylipäättään antaa kuoronjohtajalle aikaa formuloida sanottavaansa ja kuorolaisille puolestaan virittyä kuulolle. Palautetta ei pidä antaa liikaa tai liian monelta eri tasolta yhdellä kertaa: hyvä nyrkkisääntö on enintään kaksi asiaa kerralla, ja nekin lyhyesti.

Vilpittömyys ja toisille hyvän tahtominen on palautteessa kaikki kaikessa. Kuorolaisilla, kuten ihmisillä ylipäättään kaikessa tekemisessään, on erilaisia käsityksiä omista kyvyistään ja oman toiminnan laadusta. Kaikki käsitykset eivät ole hedelmällisiä, vaan sisäinen kriitikko voi olla liian vahvasti äänessä. Tämä estää ihmistä näyttämästä koko osaamistaan ja tekemästä sitä, mitä hän todella haluaa. Kuoronjohtaja pystyy palautteellaan vaikuttamaan kuorolaisten käsityksiin, kun hän viisaasti harkitsee, mitä missäkin kohden kannattaa sanoa — ja miten. “Ei hyödytä olla pedagoginen ja sanoa oikeita asioita, jos emme todella tarkoita niitä”, Dahl tähdentää (2008: 117). Kehonkieli paljastaa, jos sanomisen sisältö ja rehellisyys ovat ristiriidassa.

Errare humanum est. Olemme loppujen lopuksi kaikki vuorovaikutuksessammekin vain erehtyväisiä ihmisiä. Kukapa meistä ei olisi joskus harjoituksissa huutanut ohjeita laulun päälle, kohdistanut palautetta persoonaan, ollut palautteessaan ympäröivää, vessittänyt kehua mutta-sanalla tai vähintäänkin jaaritellut palautetta antaessaan. Täysin ohjesääntöjen mukaisesti oikein viestivä ihminen ei olisi ihminen, vaan robotti. Halu kehittää omaa palautteenantoaan pala palalta tekee kuitenkin varmuudella sekä itselle että kuorolle hyvää. Kommunikointiaan voi tarkkailla vaikka kuoroharjoituksia videoidalla tai pyytämällä kollegan tai mentorin observeeraamaan. Kuten missä tahansa muusakin taidossa, myös palautteen antamisessa vain harjoitus tekee mestarin.

## Lähteet

- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, M. 2014: *Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset*. Helsinki: Talentum.
- Abrahams, Frank & Head, P. (toim.) 2017: *The Oxford Handbook of Choral Pedagogy*. New York: Oxford University Press.
- Beard, Alison 2014: *Leading with Humor*. Blogikirjoitusversio artikkelista, joka on alun perin julkaistu lehdessä *Harvard Business Review* 5/2014. Saatavilla *www-muodossa* <https://hbr.org/2014/05/leading-with-humor>. Luettu 27.8.2018.
- Berlin, Satu 2008: *Innostava, lannistava, helpottava palaute*. *Acta Wasaensia* 198. Vaasa: Universitas Wasaensis. Saatavilla *www-muodossa* [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf). Luettu 20.6.2018.
- Biddlecombe, Thomas 2012: *Increasing Feedback Specificity in the Choral Rehearsal: Assessing and Enhancing Feedback of Teacher Conductors Through Analysis and Training*. The Florida State University College of Music. Saatavilla *www-muodossa* <https://fsu.digital.flvc.org/islandora/object/fsu:182771/datastream/PDF/view>. Luettu 29.6.2018.
- Caplin, Thomas 2000: *På slaget! En bok om körledning*. Stockholm: SK-Gehrmans Musikförlag AB.
- Dahl, Tone Bianca 2008: *The Choir. Singing, leading, communicating*. Stavanger: Cantando Musikkforlag, AS.
- Elliott, David 1995: *Music Matters*. Oxford: Oxford University Press.
- Fredrickson, Barbara & Losada, Marcial (2005): *Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing*. Artikkelilehdessä *American Psychologist*, 60(7), 678-686. Saatavilla *www-muodossa* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3126111/>. Luettu 6.8.2018.
- Freer, Patrick K. 2009: *Beyond Error Detection: A Cycle of Pedagogical Skills for Choral Conductors*. Artikkelilehdessä *Choral Journal* 50(3), 34-45. Saatavilla *www-muodossa* [https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.fi/&https-redir=1&article=1044&context=music\\_facpub](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.fi/&https-redir=1&article=1044&context=music_facpub). Luettu 29.6.2018.
- Ginott, Haim G. 1971: *Teacher and Child*. New York, NY: Collier.
- Hanawalt, Michael J. 2016: *How You Say It, How You Don't: Effective Rehearsal Communication*. *Kansas Music Review*. Saatavilla *www-muodossa* <http://kansasmusicreview.com/2016/10/26/how-you-say-it-how-you-dont-effective-rehearsal-communication/>. Luettu 25.6.2018.

- Hattie, John & Timperley, Helen 2007: The Power of Feedback. Artikkelilehdessä *Review of Educational Research* 77(1), 81-112.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, K. 2005: Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hela, Martti, Korte, O., Sarmanto, A., Sonninen, A. & Vainio, A. (toim.) 1958: Kuorolaulun käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Helsilä, Martti 2006: Suoritusarviointi. Helsinki: Infor Oy.
- Hirvihuhta, Harri & Litovaara, A. 2003: Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Huovinen, Elisa 2018: Äänenkäyttö ja kuoron ilmapiiri Talvipäivien keskiössä. Artikkelilehdessä *Suomen Kuoronjohtajayhdistyksen Bulletin-jäsenlehdessä* 1/2018, 8-9.
- Kohut, Daniel & Grant, J. 1990: Learning to Conduct and Rehearse. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Koistinen, Mari 2004: Tunne kehosi - vapauta äänesi. Äänitimpurin käsikirja. Helsinki: Sulasol.
- Kupias, Päivi, Peltola, R. & Saloranta, P. 2011: Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kvist Hasse, Mäenpää, R. & Valpola, A. 2009: Valmentava suoritusten johtaja: opas työsuoritusten johtamiseen ja parantamiseen. Lohja: Performance Power Associates.
- Palmén, Joanna 2014: Perustelut pitää olla. Artikkelilehdessä *Image* 8/2014, 15.
- Perona-Wright, Leah (toim.) 2004: Voice for Life: Choir Trainer's Book. Dorking: The Royal School of Church Music.
- Pruuki, Lassi 2008: Ilo opettaa. Tietoa, taitoa ja työkaluja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Repo-Kaarento, Saara 2007: Innostu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Sistonen, Samuli 2008: Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2011: Koulutusmateriaali Yleisradion esimieskoulutuksen osallistujille.
- Turunen, Kari 2018: April 15 - the day after. Blogi-kirjoitus. Saatavilla [www.muodossa.com/kariturunen.com/2018/04/15/april-15-the-day-after/](http://www.muodossa.com/kariturunen.com/2018/04/15/april-15-the-day-after/). Luettu 11.7.2018.
- Wikipedia-artikkeli 'Critical positivity ratio'. Saatavilla [www.muodossa.com/en.wikipedia.org/wiki/Critical\\_positivity\\_ratio](http://www.muodossa.com/en.wikipedia.org/wiki/Critical_positivity_ratio). Luettu 8.6.2018.
- Zenger, Jack & Folkman, J. 2013: The Ideal Praise-to-Criticism Ratio. Artikkelilehdessä *Harvard Business Review*. Saatavilla [www.muodossa.com/hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism](http://www.muodossa.com/hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism). Luettu 8.2.2018.