

Markku Rämö

Tulevaisuuden kuoro?

Kartoitus Dominanten kehityshankkeen tueksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja (AMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.5.2013

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Markku Rämö Tulevaisuuden kuoro? Kartoitus Dominanten kehityshankkeen tueksi</p> <p>52 sivua + 1 liite 6.5.2013</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Kulttuurituottaja (AMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Kulttuurituotannon koulutusohjelma</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	
<p>Ohjaaja</p>	<p>Lehtori Laura-Maija Hero</p>
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asioita, joita kuoron tulisi huomioida suunnitellessaan hallinnollisen toiminnan ammattimaistamista. Työ tehtiin tutkimuksellisenä kartoituksena espoolaisen Dominante-kuoron strategisen kehittämishankkeen tueksi.</p> <p>Tutkimusaineistoa kerättiin dokumenttianalyysillä, jonka avulla pyrittiin selvittämään ja arvioimaan Dominanten hallinnon rakennetta lähtötilanteessa syksyllä 2011. Kyselyllä kartoitettiin Dominanten olemassa olevien vapaaehtoistyöntekijöiden toimenkuvia ja ajankäyttöä. Intendentin palkkausprosessissa käytettiin aivoriihiyöskentelyä, jonka avulla pyrittiin selvittämäänärkevin sisältö uuden intendentin toimenkuvalle. Lisäksi Dominanten toiminnalle pyrittiin rakentamaan strateginen perusta osallistavalla tiimityöskentelyllä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että Dominanten hallinnollinen kulttuuri sisältää paljon hyvää. Erityisesti vapaaehtoistoiminta toimii Dominantessa mallikkaasti. Tutkimuksen perusteella keskeisin kehitettävä asia kuoron hallinnollisessa toiminnassa on toiminnan riittävän varhainen ja systemaattinen suunnittelu.</p> <p>Kuoron strategista toimintaa suunniteltaessa tulee ensin määritellä mahdollisimman selkeä ja tarkka visio, joka hyväksytään yleisesti jäsenistön piirissä. Tämän jälkeen on mahdollista ryhtyä suunnittelemaan tarkempia strategisia linjauksia sekä käytännön muutoksia olemassa olevaan hallintorakenteeseen. Muutoksen tarpeen tulee olla ilmeinen ja yhteisesti hyväksytty jäsenistön piirissä. Strateginen suunnittelu kannattaa toteuttaa pienellä ydinryhmällä, esimerkiksi johtoryhmällä. Ideointivaiheessa ja linjauksen hyväksymisessä on syytä käyttää mahdollisimman monen yhdistyksen jäsenen näkemyksiä tiimityön avulla.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>strategia, yhdistystoiminta, vapaaehtoistyö, kuorotoiminta, kuorokulttuuri, Dominante, intendentti,</p>

Author Title	Markku Rämö Future Choir? A Survey for development of Dominante Choir
Number of Pages Date	52 pages + 1 appendix 6 May 2013
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Manager
Specialisation option	
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Lecturer
<p>The aim of this study was to survey the aspects the choir should take into account in order to reach professionalism in the administrative activities. The work was carried out as a research survey and it is intended to support the strategic development project of the <i>Dominante Choir</i> from Espoo.</p> <p>The research material was collected with the document analysis method and it was intended to clarify and review the management structure of the <i>Dominante</i> in autumn 2011. An inquiry was used to survey the content and use of time of <i>Dominante's</i> existing job descriptions for the volunteers. The brainstorming method was used to investigate the reasonable contents for the new intendant job position. In addition, participatory teamwork was used to create a strategic foundation for <i>Dominante's</i> activities.</p> <p>The research results indicate that the management culture of <i>Dominante</i> is well organized. Especially volunteer work in <i>Dominante</i> is very active and efficient. Based on the research, the main subject when developing <i>Dominante's</i> administration appears to be systematic and early planning of the activities.</p> <p>The choir's strategic planning activities should first include clear and precise vision, which is generally accepted among the members. It is then possible to envisage a more detailed strategic guidelines and practical changes to the existing administrative structure. The need for a change will be obvious and commonly accepted among the members. Strategic planning should be implemented with a small core group, for example, the leadership team. The creation stage and adopting the guideline should be used in the widest possible range of views of the members through teamwork.</p>	
Keywords	strategy, association, voluntary, choir, Dominante, intendant

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strateginen yhdistystoiminta ja aktiivinen vapaaehtoistyö	2
2.1	Strategia	3
2.2	Organisaation suunnittelu ja kehittäminen	5
2.3	Aktiivinen vapaaehtoistyö	6
2.3.1	Vapaaehtoistehtävien paketointi	7
2.3.2	Aktiivisella jäsenhankinnalla lisää vapaaehtoistoimijoita	7
2.3.3	Vapaaehtoisten eri motivaatioiden huomiointi	8
2.3.4	Rekrytoi oikea henkilö oikeaan tehtävään	9
2.3.5	Vapaaehtoisura järjestössä	10
2.3.6	Vapaaehtoistoiminta on myös ryhmätoimintaa	11
2.3.7	Vapaaehtoisten kiittäminen ja palaute	12
2.3.8	Raportointi luo järjestön muistin	12
2.3.9	Vapaaehtoisten johtaminen	13
2.3.10	Uskalla innostua ja ajatella suuria	13
3	Dominante – mistä on kyse?	14
3.1	Polyteknikkojen kamarikuorosta Dominanteksi	14
3.2	Dominanten musiikki	15
3.3	Dominante konsertoi Suomessa ja maailmalla.	17
3.4	Vapaaehtoistyö – Dominanten voimavara	18
4	Kuinka tehdä kuoron toiminnasta ammattimaisempaa?	20
5	Menetelmäkuvaus	21
5.1	Dokumenttianalyysi – Dominanten hallintomalli vuonna 2011	23
5.1.1	Dominanten hallituksen toiminta 2000-luvulla	26
5.1.2	Dominanten musiikkilautakunnan toiminta 2000-luvulla	26
5.1.3	Dominanten PR-toiminta 2000-luvulla	27
5.2	Aivoriihityöskentely ja kysely	27
5.3	Osallistava tiimityöpaja	28
5.4	Tutkimuksen analyysimenetelmät	30
6	Tulokset	30
6.1	Tulevaisuuden Dominante? – Ammattimainen kuoro tarvitsee intendentin	30

6.1.1	Kysely olemassa olevien virkojen yksityiskohtaisista toimenkuvista	31
6.1.2	Intendentin toimenkuvan luominen	31
6.1.3	Ensimmäinen vuosi intendentin kanssa	33
6.2	Dominanten ideointityöpajat 5.1.2013	34
6.2.1	Työpaja 1 – missio / visio	36
6.2.2	Työpaja 2 – erityylyiset esiintymiset eri tavoitteiden kannalta	38
6.2.3	Työpaja 3: Taide, PR sekä hyvinvointi ja organisaatio	39
7	Kehittämissuhteet	43
7.1	Dominanten organisaation ja vapaaehtoistyön vahvuudet vuonna 2011	43
7.2	Dominanten organisaation ja vapaaehtoistyön heikkoudet vuonna 2011	45
7.3	Muutos lähtee organisaation sisältä	46
7.4	Vapaaehtoistyön rooli tulevaisuuden Dominantessa?	48
7.5	Opinnäytetyön hyödynnettävyys	50
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Dominanten ideointipäivän ryhmätyöskentelyn kysymyspohjat	

1 Johdanto

Varsin pian opintojeni alettua Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelmassa tiesin, että haluan suuntautua klassisen musiikin puolelle. Erityisesti kuorotoiminta on minulle erittäin läheistä. Olen laulanut yli 20 vuotta eri kuoroissa lähtien espoolaisesta Tapiolan kuorosta. Viimeiset 12 vuotta olen laulanut Dominante-kuorossa. Yksi Dominanten vahvuuksista on se, että kuoron toimintaa pyritetään kuorolaisten voimin. Yhteinen vastuunkanto kuorotoiminnan pyörittämisessä toimii loistavana hengennostattajana kuoroyhteisössä.

Olen toiminut aktiivisesti Dominanten hallinnollisessa työssä lähes kymmenen vuotta. Toimiessani kuoron puheenjohtajana vuonna 2005 minulle heräsi ajatus siitä, että tulevaisuudessa haluaisin työskennellä enemmänkin kuorojen parissa päivätöissani. Kokemukseni Dominanten hallintotyöstä johti aikoinaan siihen, että hakeuduin Metropoliaan opiskelemaan.

Muutama vuosi sitten ryhdyin ideoimaan opinnäytetyötäni. Minulle oli alusta asti selvää, että haluaisin työni liittyvän jotenkin Dominanten toimintaan. Sopivaa aihetta ei vain tahtonut tulla mieleen. Ehdin jo aloitella opinnäytetyöprojektia niin Kuoro-Espoo – festivaaleille kuin Espoon Musiikkiopistolle. Viimein sain keksittyä tämän työn aiheen Kulttuurituotannon lehtorin Laura-Maija Heron avustuksella. Nyt uskallan sanoa, että oli onni että aikaisemmat opinnäytetyöprojektit kariutuivat.

Suomessa on pitkään ollut taiteellisesti erittäin korkeatasoista kuorotoimintaa, mutta hallinnollisesti voisi sanoa toiminnan olevan keskimäärin ”lapsen kengissä”. Viime vuosina suomalainen kuorokenttä on nostanut päätään ja ottanut pitkiä askeleita kohti määrätietoisempaa kuorotoimintaa. Entistä useampi kuoro on palkannut toimintansa tueksi kulttuurituottajia. Tosin täysipäiväiseen työllistymiseen näissä intendentin viroissa on vielä matkaa.

Käsittelen työssäni Dominanten kehityshanketta, jolla pyritään tekemään kuoron hallinnollisesta toiminnasta ammattimaisempaa. Pyrin selvittämään mitä hyvää Dominanten hallintokulttuurissa on tällä hetkellä ja millä keinoilla sitä voisi kehittää.

Valitsin tämän aiheen sen takia, että haaveeni olisi tulevaisuudessa toimia täysipäiväisesti suomalaisen kuorokulttuurin hyväksi. Uskon, että mitä useampi Suomen laadukkaista kuoroista pystyy kehittämään toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan, sitä paremmin pystytään valjastamaan niin yksityistä kuin julkista rahoitusta kuorotoiminnalle ja kuorokulttuuria saadaan kehitettyä.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kartoitus kehittämishankkeen tueksi. Tulen selvittämään dokumenttianalyysin keinoin minkälainen Dominanten hallinto oli syksyllä 2011. Tulen lisäksi esittelemään yksityiskohtaisesti sen, miten Dominante päätyi hankkimaan historian ensimmäisen intendenttinsä vuoden 2012 alussa. Tutkimukseni sisältää lisäksi Dominanten jäsenistön kanssa pidetyn ideointipäivän tulokset. Tarkoituksena oli osallistavan tiimityön keinolla pyrkiä luomaan Dominantelle strategisen toiminnan perusta.

Käsittelen työssäni ajanjaksoa vuodesta 2011 kevääseen 2013. Kehityshankkeet kestävät tunnetusti varsin pitkään eikä pyrkimyksenäni ole käsitellä Dominanten kehityshanketta kokonaisuudessa. Tulen raportoimaan kehitystyön tuloksilta mainitulta ajanjaksolta sekä esittämään omia kehitysehdotuksiani siitä, miten kehitystyötä tulisi jatkaa. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys liittyy strategiseen yhdistystoimintaan ja aktiiviseen vapaaehtoistyöhön.

2 Strateginen yhdistystoiminta ja aktiivinen vapaaehtoistyö

Strategisen yhdistystoiminnan voi ymmärtää siten, että yhdistys toimii päämäärätietoisesti luomansa strategian pohjalta. Strategia liitetään usein yritysmaailman piiriin, mutta myös yhdistys tarvitsee menestyäkseen strategiaa. Yrityksen lähtökohtana on tavoitella liikevoittoa kun taas yhdistykset ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomia. Samat tekijät saavat kuitenkin sekä yhdistyksen että yrityksen kukoistamaan. Yhdistyksen toiminta perustuu useimmiten vapaaehtoistyöhön. Tällä tarkoitetaan yhdistyksen jäseniä, jotka ilman rahallista korvausta tekevät töitä yhdistyksen hyväksi. Tämä luo yhdistyksen toimintaan haasteita ja mahdollisuuksia. Tässä luvussa käsittelen strategisen yhdistystoiminnan peruseriaatteita sekä vapaaehtoistoiminnan erityispiirteitä. Yhdistyksen halutessa kehittää toimintaansa ammattimaisempaan tai suunnitelmallisempaan suuntaan, tulee sen ottaa huomioon kummatkin luvussa käsiteltävät seikat.

2.1 Strategia

Strategia (kreik. στρατός 'sotaväki' + ἄγω 'johtaa' > στρατηγός 'sotapäällikkö' > στρατηγία 'sodanjohto') tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Lähtökohtaisesti strategian päämääränä kilpailumarkkinoilla on saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin (Wikipedia). Strategia terminä on lähtöisin sodan käynnin termistöstä; se pohjautuu muinaiskreikan sanaan "strategos", joka viittaa strategiseen johtajaan, kenraaliin (Tuomi & Sumkin 2010, 26). Nykyään strategia sana viittaa niihin keinoihin, joiden avulla tavoiteltu päämäärä halutaan saavuttaa (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 52). Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin teoksessa *Strategia Arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille*, strategialla tarkoitetaan toimintamallia, jolla pyritään tavoitettilan eli vision suuntaiseen toimintaan. Rissanen puolestaan määrittelee strategian niin, että sillä tarkoitetaan yrityksen/yhdistyksen "tulevan maailman oleellisten peruspiirteiden hahmottamista" (Rissanen 2002, 106).

Yhdistyksen strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.) Strategiatyö voi alkaa myös edellä mainittujen seikkojen määrittelystä (Yhdistystieto.fi). Vielä 1950- ja 1960-luvuilla strategian luomiseen osallistui vain organisaation ylin johto. 2000-luvulle tultaessa ajatus muuttui niin, että organisaation strategian luomiseen tuli osallistua organisaation kaikki tasot, kukin omilla painotuksillaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 26.) Myös asiakkaat ja kumppanit halutaan usein mukaan. Hyvä tapa alkaa strateginen suunnittelu on esimerkiksi järjestää skenaariopaja koko henkilökunnalle. Tältä pohjalta johtoryhmä voi työstää organisaatiolle strategiapohjan. Tämän jälkeen "kattotason" strategia siirtyy yksikkö- tai tiimitasojen työvälineeksi ja edelleen oman vastualueen strategian työstämisen välineeksi. Kaikille yksiköille annetaan aikataulu, jonka mukaan he luovat oman strategiansa. (Tuomi & Sumkin 2010, 32.)

Strategiat jaetaan usein kahteen lohkoon, perusstrategioihin ja toimintastrategioihin. Perusstrategioilla saadaan yleiset suuntalinjat, jonka mukaisesti organisaatio toimii. Toimintastrategiat liittyvät johonkin tiettyyn rajattuun operaatioon, aikajaksoon tai projektiin. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 53.) Strategian tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Se kirjoitetaan näkyväksi, mikä helpottaa käytännön tilanteissa ja viestinnässä. Hyvä strategia on lause, joka sisältää verbin (millä tehdään), subjektin (ketkä tekevät), objektin (mitä tehdään ja kenelle) ja adjektiivit (miten tehdään). (Valpola 2010, 15.) Anneli Valpola esittää asiasta artikkelissaan (2010) kaksi havainnollistavaa esimerkkiä:

- **Teollisuusyritys:** Kehitämme uuden palveluliiketoiminnan nykyisen asiakas-kuntamme kanssa.
- **Vähittäiskauppa:** Avaamme Baltian maissa viisi täyden sortimentin myymälää.
(Vilpola 2010, 15)

Aikajänne strategisessa suunnittelussa on useita vuosia. Visioon ja perustehtäviin liittyvissä strategioissa puhutaan noin kymmenestä vuodesta, kun taas päämääriä (toimintastrategia) pohdittaessa on kyse muutamista vuosista. Organisaatiolla voi olla päämääriä kourallisen verran. Jos niitä alkaa olla enemmän, on vaarana, että organisaatio hajottaa voimavarojaan tai sitten päämäärät on määritelty liian yksityiskohtaisella tasolla. (Loimu 2005, 174, 190.)

Kun päämäärät on määritelty, siitä johdetaan seuraavan vuoden toiminnan tavoitteet. Jokaista päämäärää kohti voi olla yksi tai useampi tavoite. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, tarpeeksi haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Lisäksi niiden tulee olla sekä päättäjien että toimeenpanijoiden hyväksyttävissä olevia sekä sopusoinnussa yhdistyksen perustehtävän kanssa. Kun tavoitteet on määritelty, siirrytään keinoihin, joiden kautta päämäärä parhaiten saavutetaan. Yhtä tavoitetta kohti keinoja tulee olla niin monta, että niiden toteuttaminen riittää tavoitteen saavuttamiseen. Kun tavoitteet on määritelty huolella, keinojen miettiminen on suhteellisen helppoa. Tehtävänä on vain vastata kysymykseen, mitä meidän tulee tehdä, jotta saavutamme tavoitteemme. Kahdesta vaihtoehdosta valitaan se toimintatapa, joka on taloudellisempi, helpommin saavutettavissa ja jolla on vähemmän haittavaikutteita. (Loimu 2005, 192-194.)

Monesti vaikeudeksi nousee strategisessa suunnittelussa oikean abstraktiotason löytyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että on vaikea määritellä sitä, mikä on tavoite, päämäärä tai keino. Onkin hyvin mahdollista, että yksi lauseeksi kirjattu linjaus on yhtä aikaa kaikkea edellä mainittua. Tavoitteiden, päämäärien ja keinojen päällekkäin meneminen ei kuitenkaan ole kovin vaarallista. Monesti kun kokonaisuus alkaa hahmottua, palasetkin loksahdavat kohdalleen. (Loimu 2005, 194.)

Erittäin tärkeä strategisen suunnittelun vaihe on seurannan järjestäminen. Vasta tavoitteiden vaikutusten arvioiminen sulkee strategisen kehän ja antaa tekijöille palautteen siitä, ovatko asetetut tavoitteet olleet oikeat. Seurannan tulisi olla säännöllistä ja siinä voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. (Ilvonen 2011, 29.)

Miksi strategia on tärkeä? Menestyvä organisaatio elää strategiansa kautta. Se on organisaation ydin ja ”sykkivä sydän”. Se määrittää kaiken sen, mitä tehdään ja miksi tehdään. Se antaa organisaatiolle voimaa ja energiaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. (Tuomi & Sumkin 2010, 10.) Ilman strategiaa yhdistys on kuin laiva ilman ruoria. Se kulkee johonkin suuntaan, mutta kukaan ei oikein tiedä minne ja koska mahdollisesti ajaututaan karille. (Ilvonen 2011, 26.)

2.2 Organisaation suunnittelu ja kehittäminen

Organisaation suunnittelun päämääränä on löytää ratkaisut erilaisiin tavoitteisiin, tehtäviin tai ongelmiin. Suunnittelun avulla pyritään näkemään päämäärät ja ongelmat, sekä hakemaan ratkaisun avaimet ongelmiin. Saman työn voi järjestää monella eri tavalla. Organisaatoratkaisua suunniteltaessa tulee aina ottaa huomioon kyseistä tehtävää käsittävä konkreettinen tieto. Tuotantolaitokset, armeija ja lääketieteellinen hallinto tarvitsevat kukin omantyyppisensä organisaatoratkaisun. Organisaatiosuunnitelma antaa havainnollisen kuvan siitä, miten organisaatio rakentuu. Yleensä siitä selviää työtehtävien ja vaikutusvallan suhde sekä se, mikä valta on annettu kullekin yksittäiselle päätöksentekijälle. Siitä käy ilmi myös henkilöstön lukumäärä, johon yksittäinen päätöksentekijä käyttää valtaa. Organisaation suunnittelun ja organisaation kehittämisen välinen ero on häilyvä. Organisaation suunnittelussa painopiste on uuden suunnittelussa kun taas kehittämisessä pyritään parantamaan jo olemassa olevaa vanhaa. Käytännön työhön tällä ei kuitenkaan välttämättä ole vaikutusta. Suunnittelu- tai kehittämistyö organisaation hyväksi on arvokasta vain, jos se vaikuttaa myös päätöksentekoon. Organisaatiosuunnittelu etenee klassisen organisaatio-opin kaavan mukaisesti taulukossa 1 mainittujen vaiheiden kautta. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 50-52, 56.)

Taulukko 1. Organisaatiosuunnittelun vaiheet (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 51-52)

1.	Päämäärien analysointi, jolloin suunnittelun avulla pyritään tehokkaammin päämäärän saavuttamiseen. Tavoitellut päämäärät tulee täsmentää.
2.	Toimintojen analysointi, jolloin toimintoja tehostamalla pyritään saavuttamaan halutut päämäärät.
3.	Töiden jakaminen tehtäviksi, jolloin pyritään mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan jakamalla työt yksinkertaisiksi tehtäviksi.
4.	Toimien suunnittelu, jolloin tehtävät jaetaan yksittäisten henkilöiden tehtäviksi työsuorituksiksi.
5.	Hallinnollisten perusyksikköjen suunnittelu, jolloin toimet koordinoidaan hallinnollisiksi perusyksiköiksi. Jokaiselle esimiehelle tulee muutama hänelle välittömästi raportoiva alainen.
6.	Korkeamman tason hallinnollisten yksikköjen suunnittelu, jolloin hallinnolliset perusyksiköt ryhmitellään korkeamman tason hallintoyksiköiksi. Näin tehdään, kunnes saavutetaan organisaation huippu.
7.	Toimivallan osoittaminen, jolloin jokaiseen toimeen osoitetaan sen velvoitteiden hoitamisen kannalta vaadittava toimivalta.
8.	Hallinnolliset säädökset, jolloin jokaisen toimenhaltijan päätöksentekoa alue rajataan säännöksillä.
9.	Jokaiseen toimeen etsitään sopiva henkilö.
10.	Palkkiojärjestelmän suunnittelu, jolloin sovitaan, millä keinoilla organisaatio palkitsee toimenhaltijoiden työpanokset.

Käytännössä prosessi ei ole näin yksinkertainen. Joskus joitain vaiheita joudutaan toistamaan ja välillä palataan takaisinpäin. Periaatteessa kaavio antaa kuitenkin raamit eri tehtävistä ja niiden johdonmukaisesta suoritusjärjestyksestä. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 52.)

2.3 Aktiivinen vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyöhön perustuvan organisaation toiminta sisältää monia haasteita verrattuna yritystoimintaan. Työelämässä esimies käyttää työsopimuksessa määriteltyä oikeuttaan johtaa ja jakaa töitä. Työelämässä esimies voi käskää alaistaan, mutta vapaaehtoistyö pohjautuu yksistään omalle motivaatiolle ja halulle. Jos vapaaehtoinen ilmoittaa, että häntä ei huvita, ovat vaihtoehdot vähässä. Joko puheenjohtaja tai toiminnasta vastaava tekee itse työn tai työ jää tekemättä. Työelämässä esimiehellä on käytössään sekä pakotteita että palkitsemistapoja. Vapaaehtoistyötä johdettaessa tällaisia aineellisia palkitsemistapoja ei Loimu (2005) mukaan ole mahdollista käyttää. (Loimu 2005, 128-129.) Vapaaehtoistyötä voidaan kuitenkin motivoida vastikkeilla, esimerkiksi pääsylipuilla. Varmasti monessa organisaatiossa joudutaan toistuvasti pohtimaan sitä,

kuinka saataisiin toimintaan mukaan sitoutuneita ja aktiivisia henkilöitä ja kuinka aikaisemmin vapaaehtoisina toimineet saadaan motivoitua tulemaan uudelleen. Menestyvän yhdistyksen tuleekin käyttää aikaa vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun ja ideointiin, jotta toiminnasta tulisi jäsenilleen mielekästä. Lari Karreisen, Maria Halosen ja Meri Tennilän toimittama teos 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan (2010) sisältää nimensä mukaisesti 10 kohtaa, joiden avulla yhdistys voi parantaa vapaaehtoistoimintaansa.

2.3.1 Vapaaehtoistehtävien paketointi

Vapaaehtoistehtävien paketoinnilla tarkoitetaan sitä, miten vapaaehtoistyöhön osallistumisen mahdollisuudet organisaatiossa on suunniteltu, ohjeistettu, aikataulutettu ja ohjattu. Tämä on se reitti, joka mahdollistaa sekä vanhoille että uusille toimijoille mukaantulon yhdistyksen toimintaan. Vapaaehtoistyön paketointi tekee yhdistyksen toiminnan tehokkaammaksi ja antaa useammille mahdollisuuden osallistua. Hyvin suunnitellut tehtävät tuottavat tekijöilleen iloa, kun esimerkiksi tapahtumaa järjestettäessä jokainen tietää oman paikkansa ja tehtävänsä. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 9-10.)

On tärkeää, että yhdistys pystyy tarjoamaan jäsenilleen erityyppisiä tehtäviä. Kaikki eivät ole heti yhdistykseen liittyessään valmiita uhraamaan kaikkea vapaa-aikaansa yhdistyksen hyväksi. Toimintaan on myös helppoa tulla mukaan, jos se pystyy tarjoamaan jäsenilleen myös hieman kevyempiä tehtäviä. Toisaalta niille aktiiveille, jotka haluavat käyttää paljon aikaa toimintaan, tulee olla kiinnostavia, mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia tehtäviä. Erikokoiset tehtävät mahdollistavat osallistumisen toimintaan, vaikka elämäntilanteet ovat erilaisia. Hyvä ja helppo tapa vetää toimintaan mukaan ovat erilaiset projektit, joilla on selkeä alku ja loppu. Projekteissa tarvitaan monentyyppisiin tehtäviin tekijöitä, ja niiden kautta pääsee tutustumaan toimintaan ja toisiin ihmisiin luontevalla tavalla. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 11-16.)

2.3.2 Aktiivisella jäsenhankinnalla lisää vapaaehtoistoimijoita

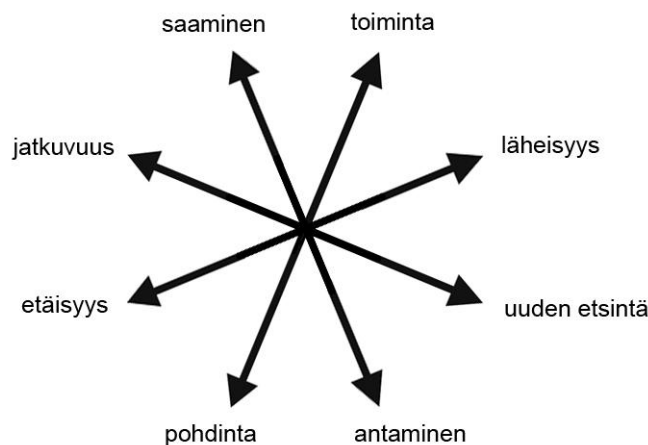
Jäsenhankinnan suhteen ei ole mitään vippaskonsteja, vaan jäsenet tulee hankkia yksi kerrallaan. Siksi kannattaa porukalla istua alas ja miettiä, mistä jäseniä toimintaan voisi parhaiten saada. Kiinnostava ja aktiivinen perustoiminta on yhdistyksen paras tae saa-

da uusia jäseniä. Jäsenhankintaa kannattaa tehdä suunnitelmallisesti, mutta ei ”ryppy otsalla”. Yhtä oikeaa jäsenhankintatapaa ei ole, vaan kaikki verkostot kannattaa valjastaa käyttöön. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 23-28.)

Kun uusi jäsen on ilmoittautunut, on tärkeää myös, että hän tuntee olonsa tervetulleeksi. Tämä on paras tapa saada uusi jäsen mukaan aktiivisesti toimintaan. Paras tapa on ottaa yhteyttä henkilökohtaisesti ja kutsua pian mukaan tapahtumaan. Kannattaa varmistaa myös, että järjestetyssä tapahtumassa uusi jäsen otetaan vastaan lämpimästi ja kutsutaan seuraavaan tapahtumaan. On tärkeää, että hänet otetaan mukaan joukkoon, eikä niin, että hän jää yksin pyörimään nurkkiin tutustumatta keneenkään. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 29-30.)

2.3.3 Vapaaehtoisten eri motivaatioiden huomiointi

Eri ihmisillä on eri halut tulla mukaan toimintaan, joten vapaaehtoisjärjestön kannattaa tarjota erilaisia motivoivia tekijöitä ja niiden yhdistelmiä. Näin voidaan houkutella mahdollisimman laajasti väkeä mukaan. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 35.) Anne Birgitta Yeungin (2005, 105-109) vapaaehtoistoiminnan timanttimalli (kuva 1) esittää neljä vastaparia, jotka mallintavat erilaisia motivaatioulottuvuuksia.



Kuva 1. Yeungin vapaaehtoistoiminnan timanttimalli (Yeung 2005, 107)

Saaminen - Antaminen: Saamiseen ja antamiseen liittyvät syyt ovat tyypillisin syy lähteä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Saaminen ja antaminen eivät ole toisensa pois-sulkevia, vaan monesti vapaaehtoistyössä koetaan kumpaakin. Niille, jotka kokevat saamisen tärkeäksi, kannattaa esimerkiksi painottaa toiminnasta saatavaa työkoke-musta, mahdollisuutta kehittää itseään ja taitojaan jne. Antajalle kannattaa painottaa työn merkityksen tärkeyttä ja miten tehtävä liittyy kokonaisuuteen. (Yeung 2005, 109-112.)

Jatkuvuus - Uuden etsintä: Toiset ihmiset haluavat hakea elämäänsä muutosta, kun taas toisille jatkuvuus tuo turvallisuutta. Jatkuvuutta etsivälle kannattaa tarjota tehtäviä, jotka on ohjeistettu tarkasti kun taas kokeilunhaluisille täytyy olla tarjolla sellaisia luovia ja vaativiakin tehtäviä, jotka saavat heidät innostumaan. (Yeung 2005, 112-113.)

Etäisyys - Läheisyys: Toiset ihmiset ovat ryhmäihmisiä ja toiset taas viihtyvät parem-min itsekseen. Tämä ulottuvuus kertoo, hakeeko henkilö aktiivisesti seuraa ympärilleen vai haluaako hän mieluummin tehdä itsekseen. Niille jotka hakevat seuraa, kannattaa painottaa työn yhteisöllisyyttä ja sosiaalista luonnetta ja niille, jotka hakevat etäisyyttä sopii paremmin kertaluontoiset projektit, jotka eivät edellytä pitkäjänteistä sitoutumista. (Yeung 2005, 113-115.)

Pohdinta - Toiminta: Tämä ulottuvuus kuvaa halua toiminnan suunnitteluun ja vaikut-tamistyöhön (pohdinta) tai organisoimiseen ja tekemiseen (toiminta). Pohdiskelusta ja vaikuttamisesta kiinnostuneille henkilöille kannattaa tarjota tilaisuuksia, jossa voi kes-kustella, suunnitella ja visioida. Toiminnan ihmisille kannattaa tarjota konkreettista te-kemistä, kuten esimerkiksi tapahtumien organisoimista, banderollien askartelua, kuvan-käsittelyä, grafiikkaa ja leipomista myyjäisiin. (Yeung 2005, 116-117.)

2.3.4 Rekrytoi oikea henkilö oikeaan tehtävään

Vapaaehtoisten rekrytointi voi olla vaikeaa. Jotta rekrytointi sujuisi hyvin, on tärkeää, että tehtävä paketoitetaan hyvin (ks. ensimmäinen kohta). Tämän jälkeen on hyvä miet-tä, kenelle tehtävä sopisi. Eri elämäntilanteissa oleville sopivat erityyppiset tehtävät ja ihmiset ovat valmiita käyttämään eri määrän aikaa toimintaan. Voisiko löytyä joku, jolle tehtävä voisi olla ainutlaatuinen mahdollisuus päästä toteuttamaan ja kehittämään itse-ään? Tehtävään kannattaa pyytää sitä, joka hoitaisi tehtävän parhaiten, ei sitä, joka suostuu todennäköisimmin. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 42-43.)

On syytä kuitenkin ottaa huomioon, että toiminnan tulisi tarjota jäsenilleen oppimiskokemuksia. Järjestötoiminnassa kokenein ja tietävin ei ole välttämättä paras vaihtoehto tehtävään. Kokemuksen merkitystä kompensoi motivoituneisuus ja innokkuus tehtävää kohtaan. Tehokkain menetelmä rekrytoida henkilö tehtävään on kysyä henkilökohtaisesti kasvokkain tai puhelimitse. Sähköpostiviestintääkään ei kannata unohtaa, vaikka menetelmänä se ei ole niin vahva. Jos olet itse innostunut, saat myös toiset innostumaan. Mainostamisen keinot kannattaa ottaa käyttöön kuitenkin valehtelematta. – Juuri sinä olisit todella hyvä hoitamaan tämän tärkeän merkityksellisen työn, jonka tekeminen on myös hauskaa puuhaa! (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 44-46.)

2.3.5 Vapaaehtoisura järjestössä

Yhdistystoiminta tarvitsee mukaansa aktiivisia jäseniä, jotka ovat sitoutuneita toimimaan järjestönsä hyväksi. Tällaiset aktiivit, hallituksen jäsenet ja muut sitoutuneet jäsenet, ovat avainhenkilöitä, joille luontevasti kuuluu yhdistyksen pitkäaikainen kehittämis- ja suunnittelutyö. Avainhenkilöt ovat usein vetovastuussa ja heidän tehtäviin kuuluu pakettien suunnittelu muille vapaaehtoisille ja rekrytointityö. Mitä enemmän yhdistys kasvattaa jäsenmääräänsä, sitä enemmän tarvitaan myös avainhenkilöitä. Yhdistyksessä olisikin tärkeää pohtia, miten kasvattaa mahdollisimman monista avainhenkilöitä. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 51-52.)

Sitouttamisessa ensiarvoisen tärkeää on hyvän yhteishengen luominen ja tähän voi jokainen jäsen osallistua panoksellaan. Vapaamuotoinen yhdessä vietetty aika on ehdottomasti paras sitouttaja. Ei siis pidä aliarvioida juhlien ja reissujen merkitystä. Erityisesti uusien jäsenten henkilökohtainen huomioiminen on tärkeää, jotta he kokisivat kuuluvansa joukkoon. Ja kun uusi aktiivi lähtee toimintaan, kannattaa kutsua tulemaan uudestaan. Kanssa-aktiivien työnteko kannattaa noteerata ja kiittää ja kehua hyvästä työstä. Tunnustus tuo hyvän mielen pitkäksi aikaa. Aktiiviset jäsenet kannattaa ottaa mukaan myös suunnittelutyöhön, sillä sitä kautta he kokevat, että saavat vaikuttaa isoihinkin päätöksiin ja saavat käyttää luovuuttaan. Esimerkiksi jäsenkyselyt ovat yksi hyvä tapa kartoittaa sitä, vastaako toiminta jäsentensä haluja. Potentiaalisia avainhenkilöitä kannattaa pyrkiä tunnistamaan ja antamaan jopa erityishuomiota, jotta he rohkaistuisivat ottamaan vastaan vaativampiakin tehtäviä. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 53-56.)

2.3.6 Vapaaehtoistoiminta on myös ryhmätoimintaa

Vapaaehtoistyö on ryhmätoimintaa. Hyvän ryhmätoiminnan vahvuus on erilaisen osaamisen yhteen tuominen. Tällöin ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. Hyvä ryhmä ei välttämättä synny itsestään, vaan vaatii ryhmäläisiltä työtä yhteishengen ja toimintakyvyn hyväksi. Ryhmät käyvät työskentelynsä aikana läpi erilaisia sosiaalisia prosesseja. Näissä ryhmäläiset hakevat paikkaansa ryhmässä ja yrittävät sopeutua itse ja sopeuttaa muita ryhmäläisiä itseensä. Toimiva ryhmä etenee vaiheittain, mutta joskus ryhmä voi jumiutua johonkin vaiheeseen. Taulukossa 2 käsitellään esimerkkiongelmia, joita ryhmä saattaa vapaaehtoistyössä kohdata. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 62, 65, 74-76.)

Taulukko 2. Ryhmän mahdollisesti kohtaamia ongelmia vapaaehtoistyössä

Ongelma	Ratkaisu
Ryhmän jäsenet eivät ole paikalla eivätkä sitoudu toimintaan	Yleensä motivoituneet jäsenet saapuvat paikalle. Jäsenten tulee kokea toiminta mielekkääksi ja ilmapiirin hyväksi. Ohjaaja voi haastaa jäseniä pohtimaan ja osallistumaan, sekä hän voi selvittää kunkin ryhmäläisen erityisiä mielenkiinnon kohteita. Ryhmän pelisäännöistä kannattaa sopia. Ohjaajan tulee katsoa myös peiliin, etteivät poissaolot johdu liian autoritäärisestä ja dominoivasta johtamistyylistä.
Tuli epäonnistuminen	Epäonnistumiset kannattaa nähdä mahdollisuutena kehittyä. Epäonnistumisen kohdatessa tulee keskittyä asian korjaamiseen eikä ihmisten syyttelyyn.
Jäsenten välillä on ristiriitoja	Ristiriidat kannattaa selvittää heti. Tämä tapahtuu kaikkia osapuolia kuuntelemalla ja sovittelemalla. Johtajan kannattaa pyrkiä tarkastelemaan myös itseään kriittisesti. Yhdessä sovitaan, kuinka jatketaan eteenpäin.
Yksilökeskeiset roolit korostuvat ryhmässä	Jos yksi ryhmäläinen häiritsee ryhmän toimintaa, kannattaa miettiä, mistä käytös johtuu. Eikö jäsen koe, että häntä arvostetaan ja kuunnellaan, vai onko johtamistaidoissa puutteita. Voisiko ryhmä auttaa häntä tiedostamaan käytöksensä seuraukset ja tukea käytöksen muutoksessa. Voi olla tilanteita, joissa on parasta käyttää apuna ulkopuolista keskusteluapua.
Ryhmä ei kykene arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti	Parhaat päätökset syntyvät, kun ryhmässä vallitsee avoin ilmapiiri. Tällöin myös eriävät mielipiteet uskalletaan tuoda esille. Johtajalla on suuri rooli avoimen ilmapiirin luomisessa ja ryhmäläisten eri roolien kehittämisen tukemisessa.

Yhteenvetona voi todeta, että johtamisella on erittäin tärkeä rooli ryhmän mukavan ja innostavan ilmapiirin luomisessa. Hyvä johtaja kohtelee tasa-arvoisesti ryhmäläisiään ja uskaltaa ottaa käsittelyyn avoimesti myös hankalimmat tilanteet. Karreisen, Halosen ja Tennilän mukaan ristiriitatilanteen ratkaisussa on tärkeää selvittää ja ymmärtää kaikkien osapuolien näkemykset, pitää tunteet kurissa, saavuttaa ensin yksimielisyys ongelmasta ja pyrkiä sen jälkeen yhdessä löytämään ratkaisukeino (Karreinen, Halonen, Tennilä 2010, 76).

2.3.7 Vapaaehtoisten kiittäminen ja palaute

Kiitos on vapaaehtoisen ainoa palkka, joten on tärkeää, että hän saa kiitosta työpanoksestaan. Kiittäminen on myös hyvä kannustin pitää vapaaehtoinen mukana toiminnassa. Vaikka kiittäisi yleisesti tekijöitä, tulisi muistaa kiittää jokaista myös henkilökohtaisesti. On tärkeää muistaa kiittää jokaista osallistujaa sekä pohtia, mikä olisi paras tapa kiittää juuri kyseistä henkilöä. Pienikin kiitollisuuden osoitus, esimerkiksi lounas tai kukkapaketti, voi olla vapaaehtoiselle tärkeä asia. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 79-80,)

Palautteen saaminen on edellytys kaikelle oppimiselle ja se motivoi myös jatkamaan toimintaa (Ilvonen 2011, 49). Ilvosen mukaan myönteinen palaute on suuri innostuksen lähde (2011, 49), mutta kun kaikki ei mene suunnitellusti, voi joutua tilanteeseen, jossa joutuu antamaan myös kriittistä palautetta. Korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken ja huomioida se, miten vastaanottaja pystyy käsittelemään palautetta. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 83)

2.3.8 Raportointi luo järjestön muistin

Hiljaisen tiedon siirtämisessä asioiden raportointi on tärkeä työväline. Varsinkin nuorista koostuvissa yhdistyksissä toiminnan tekijät vaihtuvat kiivaassa tahdissa, joten jatkuvuuden ja pitkäjänteisen työn kannalta olisi tärkeää raportoida aiemmin tehdyt päätökset ja suunnitelmat. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 88.)

Raportointitapa riippuu tilanteesta, mutta pääsääntöisesti raportin tulee sisältää toiminnan kannalta olennaiset käytännön asiat (paikat, ajat jne.) sekä toimintaan osallistuneiden arviot tilanteen onnistumisesta ja tapahtumien kulusta. Jotta raportin teon hyödyt

saadaan valjastetuksi, on luonnollisesti tärkeää, että sen tietoja käytetään toiminnan suunnittelussa myöhemmin. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 90.)

2.3.9 Vapaaehtoisten johtaminen

Yhteisten päämäärien sopiminen ja vapaaehtoisten sitouttaminen on johtajan ensisijainen tehtävä. Johtaja on se, joka pitää kokonaisuuden langat käsissä. Häneltä odotetaan kykyä jakaa tehtäviä ja vastuuta. Ilman vastuun jakamista johtaja päätyy tekemään kaiken itse ja lopulta väsy työtaakan alle. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 93-94.)

Johtajan asenne on muodollista asemaa tärkeämpi. Johtajan tehtävä on valjastaa vapaaehtoisten parhaat puolet käyttöön ja toimia innostajana ja ”sparraajana”. Johtaja voi arvioida omaa osaamistaan sitä kautta, miten innostuneita ja halukkaita vapaaehtoisia hänellä on. Johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan. Tämä vaatii valmiutta tarkastella omaa toimintaansa ja muuttaa sitä tarvittaessa. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 97.)

2.3.10 Uskalla innostua ja ajatella suuria

Liian usein yhdistyksen toiminta etenee toimintasuunnitelmasta toiseen. Tällöin toiminta jää usein päämäärättömäksi ja pysähtyneeksi, kun toiminta ei johda mihinkään. Pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmassa tehdään suunnitelmia muutaman vuoden päähän. Siinä määritellään tulevien vuosien painopisteet, toiminnan kasvun tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutettaisiin. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 104.)

Suunnitelma tulisi hyväksyttävä yhdistyksen varsinaisessa kokouksessa, jotta jäsenet pääsevät ottamaan kantaa ja vaikuttamaan suunnitelmaan. Tavoitteiden lisäksi keinot päämäärän saavuttamiseksi tulisi kirjata tarkasti ylös. Tavoitteita täytyy pitää aktiivisesti esillä ja puhua niistä. Tämä vahvistaa tavoitteiden todeksi tuloa tekijöiden keskuudessa. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 105.)

3 Dominante – mistä on kyse?

Tässä luvussa kerron Dominante-kuorosta ja sen toiminnasta lähes 40-vuotisen historiansa ajalta. Musiikillisen toiminnan lisäksi kerron Dominante ry:n hallinnollisesta toiminnasta sekä siihen liittyvistä perinteistä. Tässä luvussa en vielä puutu niihin hallinnollisiin muutoksiin, joita käsittelen laajemmin opinnäytetyössäni. Lähteinä olen käyttänyt omien tietojeni lisäksi Dominante ry:n toimintakertomuksia sekä kuoron 20- ja 30-vuotisjuhlaulkaisuja vuosilta 1995 ja 2005.

3.1 Polyteknikkojen kamarikuorosta Dominanteksi

Dominante-kuoro perustettiin vuonna 1975 Espoon Otaniemessä. Alkujaan kuoro toimi nimellä Polyteknikkojen kamarikuoro (PKK). Yksi kuoron perustamisen syistä oli naispuolisten teekkareiden eli Teknillisen Korkeakoulun (TKK) opiskelijoiden halu saada oma kuorolaulufoorumi. Tuohon aikaan Otaniemen kuorotoiminta oli miespuolisista opiskelijoista koostuvan Polyteknikkojen Kuoron (PK) varassa. PKK:n ensimmäinen johtaja oli PK:n silloinen johtaja Heikki Saari ja vuodesta 1977 vuoden 1980 loppuun kuoroa johti Paavo Alanne. Vuodesta 1981 kuoroa on johtanut director musices Seppo Murto. (Heimonen 2005, 8-9.)

Polyteknikkojen kamarikuoron nimi koettiin sekaantuvan liikaa Polyteknikkojen kuoron nimen kanssa ja tästä syystä kuoro otti 1980-luvun puolivälissä käyttöönsä lisänimen Dominante. Viralliseksi nimeksi muodostui näin Polyteknikkojen Kamarikuoro Dominante ja PKK-lyhenteestä luovuttiin. Tällä nimellä kuoro tunnetaan yhä tänä päivänä vaikkakin 2000-luvulla kuoron käyttönimeksi on vakiintunut pelkästään Dominante. (Heimonen 2005, 9.)

Dominanten perustajien ydinjoukko oli TKK:n vuosikurssin 1971 kemistejä (Heimonen 2005, 7). Alkujaan kuoro oli puhtaasti teekkarikuoro eli sen laulajisto koostui ainoastaan Teknillisen Korkeakoulun opiskelijoista. Sittemmin kuoro on avannut ovensa myös muiden alojen opiskelijoille. Nykyään kuoron aktiivijäsenistö koostuu eri alojen opiskelijoiden lisäksi myös valmistuneista ja työelämään siirtyneistä laulajista. Dominantea kutsutaan edelleen monesti teekkarikuoroksi, vaikkakin keväällä 2013 teekariopiskelijoiden ja diplomi-insinööreiksi valmistuneiden laulajien lukumäärä noin 70-henkisessä kuorossa on hieman yli puolet.

3.2 Dominanten musiikki

Alkuvuosinaan Dominanten ohjelmisto koostui lähinnä kolmiäänisistä suomalaisista kansanlauluista. Seppo Murron aloitettua kuoron taiteellisena johtajana vuonna 1981 kuoron taso lähti varsin pian selvään nousuun ammattitaitoisen ja määrätietoisen harjoittamisen seurauksena. Ohjelmisto uudistui nopeasti ja mukaan tuli muun muassa vanhaa musiikkia ja suomalaista romantiikkaa sekä myös modernia musiikkia. (Heimonen 2005, 7-9) Nykyään Dominante tunnetaan siitä, että kuoron taiteellinen kunnianhimo on korkea ja ohjelmisto ulottuu niin a cappella -kuoromusiikista vaativaan barokkimusiikkiin ja suuriin orkesterisäestyksellisiin teoksiin kuin myös kevyempään ja viihteellisempään ohjelmistoon sekä lastenlauluihin. Dominante on historiansa aikana tukenut myös vahvasti uuden musiikin syntymistä tilaamalla ja kantaesittämällä runsaasti uusia teoksia suomalaisilta ja pohjoismaisilta säveltäjiltä (taulukko 3).

Taulukko 3. Dominanten tilausteokset (Dominanten 30- & 35-vuotisjuhlajulkaisut 2005 & 2010)

vuosi	säveltäjä	kappale
1985	Länsiö, Tapani	Ave Maria
1990	Rechberger, Herman	Seis canciones de anochecer
1990	Viitanen, Harri	Kuu ja aurinko
1995	Holten, Bo	Triumf att finnas till
1995	Kortekangas, Olli	Three Romances
1995	Länsiö, Tapani	Uni, uneksi
1998	Thorkelsdottir, Mist	Iubilate
1999	Hellberg, Jan	Marjattas's son
1999	Hietala, Timo	Kädet
2000	Bergman, Erik	Vårt land
2000	Jennefelt, Thomas	Ranta
2000	Saari, Jarmo	Merenkävijät
2002	Aaltonen, Ilkka	Naatitaan
2005	Chydenius, Jussi	I am the Great Sun
2005	Mäntyjärvi, Jaakko	Villancicos
2005	Talvitie, Riikka	Keskustelu
2010	Kekkonen, Reijo	Asioissa minua viehättää niiden hitaus
2010	Pohjola, Seppo	Passionata, neljä laulua sekakuorolle Tommy Tabermannin runoihin

Dominanten omien sävellystilausten lisäksi kuoro on kantaesittänyt kymmeniä muita teoksia.

Dominante on myös ollut ahkera levyttäjä (taulukko 4). Levytyksiä on kuoron historian aikana kertynyt jo kaksikymmentä (www.dominante.fi). Suomen Yleisradio valitsi Sinfonia Lahden ja Dominanten levyttämän Erkki Melartinin Aino-oopperan vuoden 2002 levyksi (Wikipedia). Lisäksi Suomen Kuoronjohtajayhdistys on valinnut Dominanten a cappella levyt *Raudan kirous* (1996) ja *Lempeä* (2008) vuoden kuorolevyiksi. (Suomen kuoronjohtajayhdistys)

Taulukko 4. Dominanten äänilevyt (www.dominante.fi)

vuosi	levyn nimi
1982	Auringon noustessa
1984	Joulu
1985	Vihreää minä rakastan
1987	Viimeiselle - To the Last Living Being, Aarre Merikannon (1893-1958) kuoroteoksia
1988	Laudatio Domini
1989	Teemu Teekkari
1992	Det Sjungande Trädet
1993	Riemuitkaa!
1996	Raudan kirous
1997	Puun aika
1999	Polifoniaa
2002	Haaveet
2002	Melartin: Aino
2002	Tupsahdus
2003	Pacius: Die Loreley
2005	Sibelius: Song of the Earth
2006	Sibelius: Spirit of Nature
2008	Lempeä
2012	Sibelius: Saarella palaa - Fire on the Island
2013	joululevy (julkaistaan syksyllä 2013)

Omien a cappella -konserttien lisäksi Dominante on tehnyt säännöllistä yhteistyötä Suomen eturivin orkesterien kanssa. Näistä mainittakoon Sinfonia Lahti, Helsingin kaupunginorkesteri, Radion Sinfoniaorkesteri, Helsingin barokkiorkesteri, Tapiola Sinfonietta sekä Suomen Kansallisoopperan orkesteri. Dominanten yksi vahvuus on laulajien suuri lukumäärä. Kuoro pystyy laulamaan sekä kamarikuoroille tarkoitettuja, äänellistä tarkkuutta ja harmoniaa vaativia kappaleita, että sinfoniaorkesterin säestämiä suurkuoroteoksia. (Dominanten 30-vuotisjuhlajulkaisu 2005, 59)

3.3 Dominante konsertoi Suomessa ja maailmalla.

Vuoden 2012 loppuun mennessä Dominantelle on 37 toimintavuodessa kertynyt esiintymisiä yhteensä 718 kappaletta. Ensimmäisen 15 vuoden aikana esiintymisiä kertyi vuosittain keskimäärin hieman yli 10 kappaletta. Kuoron ruuhkavuodet ajoittuivat 1990-luvulle, jolloin esiintymisiä oli noin 25 kappaletta. Vuosituhannen vaihteen jälkeen esiintymisten lukumäärä on vakiintunut noin 20 vuosittaiseen esiintymiseen. Suurin osa esiintymisistä on a cappella -tyyppisiä kuoron omia tai tilauskonsertteja. 2000-luvulla yhteistyö eri orkesterien kanssa on lisääntynyt merkittävästi ja esimerkiksi vuonna 2012 Dominante esiintyi yhteensä seitsemän kertaa orkesterin takana. (Dominanten 30- & 35-vuotisjuhlajulkaisut 2005 & 2010 sekä Dominanten toimintakertomukset 2000-2012)

Yhtenä Dominanten historian merkkipaaluna voi pitää vuoden 2007 esiintymismatkaa Lontoon BBC Proms -festivaaleille, jonne Dominante kutsuttiin esiintymään yhdessä Sinfonia Lahden kanssa. Dominanten toinen merkittävä kansainvälinen noteeraaminen tapahtui keväällä 2012 kun kuoro kutsuttiin esiintymään Aasian suurimpaan taidetapahtumaan Hong Kong Arts -festivaaleille tiettävästi ensimmäisenä suomalaisena kuorona. (Dominanten toimintakertomukset) Taulukossa 5 on lueteltu kuoron ulkomaanmatkat.

Taulukko 5. Dominanten ulkomaanmatkat (www.dominante.fi)

vuosi	kohde	vuosi	kohde
1980	Viro	1996	Etelä-Korea, Kiina
1982	Unkari	1997	Ruotsi
1984	Englanti: Wales, Lontoo	1998	Islanti
1985	Puola	1999	Namibia, Etelä-Afrikka
1986	Italia	2000	Turkki
1987	Espanja	2001	Saksa
1988	Peru, Argentiina, Brasilia	2002	Liettua
1989	Viro	2003	Argentiina, Peru
1990	Färsaaret	2005	Tunisia
1991	Espanja	2006	Latvia
1991	Indonesia, Uusi-Seelanti, Australia	2007	Englanti, BBC Proms -festival
1992	Saksa	2008	Viro
1992	Venäjä	2009	Etelä-Korea, Hongkong, Macao
1993	Kanada, Yhdysvallat, Dominikaaninen tasavalta	2010	Bulgaria
1994	Norja, Ruotsi	2011	Tanska
1995	Espanja	2012	Japani, Hongkong, Vietnam

Dominantella ei ole erityisen paljon kokemusta kansainvälisistä kuorokilpailuista, mutta ne muutamat kerrat kun kuoro on kilpailuihin osallistunut, on menestys ollut hyvä. Vuonna 1986 Dominante voitti kansanlaulusarjan ensimmäisen palkinnon Gorizian kansainvälisissä kuorokilpailuissa Italiassa (Heimonen 2005, 15). Vuonna 2003 Dominante voitti Argentiinan Trelew:ssa järjestetyn kansainvälisen kuorokilpailun seka-kuorosarjan 1. palkinnon, yleisöäänestyksen 1. palkinnon sekä palkinnon festivaalien parhaasta esityksestä Veljo Tormisin *Raudan kirous* -kappaleellaan (www.dominante.fi).

Perinteisen kuorolaulannan lisäksi Dominante tunnetaan laajamittaisesta laulu-yhtye-toiminnasta. Kuoron kvartettipalvelun kautta yritykset ja yksityishenkilöt voivat tilata erikokoisia pienlaulu-yhtyeitä esiintymään tilaisuuksiinsa. Tällaisia laulu-yhtye-esiintymisiä Dominantelta tilataan vuosittain noin 30 kappaletta (Dominanten toimintakertomukset). Varainhankinnan lisäksi laulu-yhtye-toiminta tarjoaa kuorolle merkittävän hyödyn, sillä pienyhtyeessä laulaja saa tärkeää esiintymis- ja ilmaisukoulutusta. Lisäksi laulaja oppii kantamaan suurempaa vastuuta omasta stemmastaan. Dominantessa on syntynyt myös monia vakiokokoonpanoja, jotka ovat jatkaneet toimintaansa myös laulajien poistuttua kuoron riveistä. Näistä maineikkain lienee vuonna 1986 perustettu laulu-yhtye Hummeripojat, joka on tähän päivään mennessä esiintynyt lähes 1500 kertaa eri tilaisuuksissa. (Heimonen 2005, 13.)

3.4 Vapaaehtoistyö – Dominanten voimavara

Alkujaan kuoro toimi Teknillisen Korkeakoulun Ylioppilaskunnan kulttuurialayhdistyksenä. Vuonna 1987 toiminnan tueksi perustettiin Dominante ry, joka on aatteellinen yhdistys. (Dominanten 20-vuotisjuhlajulkaisu 1995 sekä Heimonen 2005, 17.) Yhdistyksen jäsenistön muodostavat kuoron laulajat. Yhdistyksen liikevaihto vaihtelee noin 100 000 – 150 000 euron välillä vuoden toiminnasta riippuen. Yhdistyksen palkkalistoilla työskentelevät kuoron taiteellinen johtaja sekä kuorolaisten äänenhuollosta vastaava laulunopettaja. Lisäksi vuoden 2012 alusta yhdistys palkkasi Dominante-kuoron historian ensimmäisen intendentin. Muuten kaikki hallinnollinen työ toteutetaan yhdistyksen jäsenten eli kuorolaisten vapaaehtoistyönä. (Dominanten toimintakertomukset.)

Kuorotoimintaan liittyy paljon erilaisia käytännön toimia, joiden toteutumiseksi yhdistykseen on perustettu erilaisia virkoja yli 35 kappaletta. Yhdistyksen kokous valitsee vuosittain kuorolaisista vastuuhenkilöt eri virkoihin. Suurin vastuu toiminnan suunnittelusta

on yhdistyksen kokouksen nimeämällä 9 -henkisellä hallituksella. Hallituksen vastuualueelle kuuluu toiminnan suunnittelu sekä toteutuksen varmistaminen valvomalla kaikkien vastuuvirkailijoiden toimintaa. Lisäksi hallitus vastaa kuoron sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Kuoron taiteellisella johtajalla on taiteellisen toiminnan suunnittelussa apunaan musiikkilautakunta, joka koostuu taiteellisesta johtajasta, hallituksen puheenjohtajasta, varalaulunjohtajasta sekä kunkin stemman äänenjohtajasta. Musiikkilautakunnan tehtävänä on lisäksi valita pääsykokeiden perusteella kuoroon otettavat uudet laulajat. (Dominanten toimintakertomukset sekä Dominante ry:n säännöt 2012.)

Muut vastuuvirat koostuvat yhdistystoiminnan kannalta vaadituista viroista kuten taloudenhoitajasta ja tilintarkastajista sekä kuoron ydintoiminnan kannalta merkittävistä viroista kuten nuotistonhoitajasta, levyvastaavasta, lipunmyyntivastaavasta, graafikosta, tiedottajasta, www-vastaavasta sekä kvartettipalveluvastaavasta. Noin puolet kuoron eri viroista liittyvät puhtaasti kuoron sisäiseen toimintaan ja kuorolaisten hyvinvointiin. Tällaisia virkoja ovat muun muassa kuoron terveydenhuoltovastaava, laulutuntivastaava, lukkari, huoltenkantaja, urheiluvastaava, uusien kuorolaisten äiti sekä kuoron jäsenlehden toimittaja. (Dominanten toimintakertomukset.) Selvitän kuoron virkajakoa tarkemmin luvussa 5.1.

Yhdistyksen kokous tai hallitus voi lisäksi nimetä erilaisia toimikuntia ja projektiryhmiä toteuttamaan tiettyjä hankkeita (Dominante ry:n säännöt 2012). Tällaisia työryhmiä on vuosien varrella ollut muun muassa levytyksistä vastaavat levytoimikunnat, juhlavuosien suunnittelun toteuttavat juhlavuositöimikunnat sekä matkojen käytännönjärjestelyistä vastaavat matkatoimikunnat (Dominanten toimintakertomukset).

Dominantella on erilaista harjoitus- ja esiintymistoimintaa noin 100 päivänä vuodessa. Tämän lisäksi kuorolaisella on oman aktiivisuutensa rajoissa mahdollisuus osallistua kuoron kvartettipalvelun lauluyhteytoimintaan. (Dominanten toimintakertomukset.) Eri virkoihin liittyvä vapaaehtoistyö kasvattaa kuorolaisen kuoroharrastukseen käyttämää aikaa vielä entisestään. Tämä onkin suuri haaste Dominanten toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa nykyisessä mittakaavassa.

Kuorolaisten tekemä vapaaehtoistyö mahdollistaa Dominanten kunniahimoisen taiteellisen toiminnan. Siihen että kuorolainen joutuu käyttämään näinkin paljon aikaa harrastustoimintaansa, liittyy sekä haasteita, että mahdollisuuksia. Välillä kuorolaiset tuskaavat siitä, että kuorotoiminnan vaatima aika aiheuttaa haasteita yhteen sovittaessa

harrastusta opiskelun tai työelämän kanssa. Toisaalta se, että harrastus sitoo kuorolaista sen verran paljon että sitä voisi kutsua jo lähestulkoon elämäntavaksi, johtaa siihen että Dominanten tarjoama sosiaalinen piiri tuo yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä yhteys kouruttaa ja kannustaa kuorolaisia työskentelemään yhteisen hyvän puolesta.

4 Kuinka tehdä kuoron toiminnasta ammattimaisempaa?

Ammattikuoron tai ammattimaisen kuoron voi ymmärtää monella tavalla. Yksi määritelmä voisi olla, että ammattikuoro on sellainen, jonka laulajat ovat saaneet ammatillisen laulukoulutuksen. Suomalainen kuorokulttuuri perustuu lähestulkoon pelkästään harrastustoimintaan. Suomen Laulajain ja Soittajain Liiton (SULASOL) esittämän arvion mukaan Suomessa toimii noin 3000 kuoroa (SULASOL).

Suomen Kansallisoopperan kuoron voidaan katsoa olevan tämän hetken ainoa suomalainen ammattikuoro. Rauno Keltasen näkemyksen mukaan Suomessa ei ole ”koskaan toiminut yhtään sellaista päätoimista ammattikuoroa, jolla olisi itsenäinen taiteellinen asema” (2012). Kansallisoopperan kuoron pääasiallinen tehtävä on palvella oopperan tarpeita.

Vuonna 2005 lakkautetun Radion Kamarikuoron (RKK) laulajista koostuvan Helsingin Kamarikuoron (HKK) taiteellinen johtaja Nils Schweckendiek ja kuoron puheenjohtaja Martti Anttila määrittelevät kuoronsa ammattikuoroksi, koska ”laulajille maksetaan työstään harjoitus- ja esiintymispalkkiot” (Schweckendiek & Anttila 2012).

Oman näkemykseni mukaan ammattilaisuus tai ammattimaisuus voi liittyä niin kuoron taiteelliseen tasoon kuin kuoron hallinnon toimintatapoihin. Tässä työssä keskityn tutkimaan sitä, miten kuoron hallinnollista toimintaa kehitetään ammattimaisempaan suuntaan. En ota kantaa kuoron taiteelliseen ammattimaisuuteen tai kuoron laulajien ammattilaisuuteen. Itse ajattelen, että ammattilaisen vastakohta on harrastaja ja ammattimaisuuden vastakohta on harrastelu tai ”puuhailu”. Ensimmäisellä vastakohtalla määrittelen tekemiseen liittyvää velvoitetta ja ”motiivia” ja toisella toiminnan tavoitteellisuutta ja ”vakavuutta”. Tavoitteeni on siis selvittää, kuinka harrastajista koostuva amatöörikuoro voi hallinnollisesti toimia ammattimaisesti ja siten olla verrattavissa ammattilaisorganisaatioon strategisen ja päämääräkeskeisen toiminnan keinoin.

Käytän työssäni tapaustutkimuksen kohteena Dominante-kuoroa. Olen mukana työryhmässä, jonka tavoitteena on uudistaa kuoron hallintoa siten, että toiminnasta tulisi entistä suunnitellumpaa, kauaskatseisempaa ja ammattimaisempaa. Tutkimuksen menetelmillä pyrimme määrittelemään Dominantelle mission, vision ja strategian sekä kehittämään tämän pohjalta organisaatiosuunnitelman, joka mahdollistaa strategian onnistuneen toteuttamisen.

Dominanten toiminta on nykyisellään riippuvaista kuorolaisten vapaaehtoistyöstä. Kuinka vapaaehtoistyö sovitetaan ammattimaisen organisaation toimintastrategiaan ja kuinka varmistetaan sitoutuneiden tekijöiden riittävyys? Vapaaehtoistoiminnalle on luonteenomaista toimijoiden suuri vaihtuvuus ja tämä luo haasteen tiedon periytymiselle ja toiminnan kehittämiseksi (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 7).

Tutkimuskysymykseni tässä työssä ovat:

- Miten amatöörikuoron hallinnollisesta toiminnasta tehdään ammattimaisempaa?
- Miten luodaan perusta kuoron strategiselle toiminnalle?
- Mikä on vapaaehtoistyön rooli ammattimaisesti toimivassa kuorossa?

5 Menetelmäkuvaus

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kartoitus kehittämishankkeen tueksi. Kehittämishanke tähtää yleensä käytännön ongelmien selvittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen, joten se ei typisty vain kuvailemaan ja selittelemään asioita. Tutkimuksellinen kehittäminen suhtautuu kriittisesti siihen ajatukseen, että vain yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittäminen eroavatkin toisistaan pääsääntöisesti toiminnan päämäärän suhteen. Tutkimuksellinen kehittäminen ei lähtökohtaisesti ole kiinnostunut uuden teorian luomisesta, vaan tarkoituksena on saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Tämä lähtökohta vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin eteneminen alkaa ideoinnista ja päättyy monien kehittämissäkkeiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Käytännölliset tavoitteet ohjaavat kehittämistyötä ja näihin haetaan tukea eri teorioista. Tulosten hyödyllisyys näyttäytyy siinä, kun niistä seuraa käytännön toteutus. Tutkimuksellisessa

kehittämistyössä sekä teorian että menetelmien tehtävänä on auttaa käytännön tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksellisuudella kehittämistyössä viitataan siihen, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Se tarkoittaa myös, että ratkaisut ja uusi tuotettu tieto rakentuu jo olemassa olevan tiedon päälle. Teoriapainotteinen tieto tulisi siis siirtää käytäntöön ja kehittämistyössä saavutettujen tulosten tulisi liittyä teoriaan. On tärkeää osoittaa, mihin teoriapohjaan käytännön tutkimus liittyy ja tuoko se kenties teoriapohjaan jotain uutta valoa. (Ojasalo ym. 2009, 20-22.)

”Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen” (Ojasalo ym. 2009, 24). Tarkoituksena on aikaansaada jokin muutos vallitsevaan tilaan tai käytäntöön. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan tietopohjaa erilaisista teorioista. Koostettu tieto käsitellään niin, että sille annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. Tätä valintaa kutsutaan näkökulmaksi, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Tämän jälkeen voidaan valita tutkimukselle lähestymistapa ja menetelmät. Lähestymistapa tarkoittaa laajempaa näkökulmaa, jota kautta tutkittavaa ja kehiteltävää ilmiötä lähestytään ja jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja. Tämän jälkeen seuraa käytännön muutostöiden toteuttaminen, johon tulisi suunnata tarpeeksi aikaa ja resursseja. Kehittämistyön arviointi on viimeinen vaihe. Arviointi kohdistuu sekä prosessiin, että tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2009, 24-26.)

Kartoituksessani pyrin selvittämään tausta-analyysin avulla kehittämiskohteet ja tavoitteet, joihin kehittämisellä pyritään. Tarkastelen tutkimusongelmaa strategisen yhdistystoiminnan ja aktiivisen vapaaehtoistyön näkökulmista. Kartoitukseni lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö ja tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan käyttäen monia tietolähteitä. Tutkimuskohteena on yleensä yksi tapaus josta halutaan saada syvämpi ymmärrys. (Kananen 2013, 54.)

Tapaustutkimukset voidaan luokitella alalajeihin kuten muutkin tutkimukset. Robert Yin (2003, Kananen 2013 mukaan) luokittelee yhdeksi tapaustutkimuksen alalajiksi kuvailevan tapaustutkimuksen, joka on tapaustutkimuksen perusmuoto. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa pyritään esittämään hyvä kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2013, 55)

Tutkimusprosessina tapaustutkimus sisältää samat vaiheet kuin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Aihealueen valitsemisen jälkeen seuraa tutkimusongelman määrit-

täminen ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Tapauksen eli tutkimuksen kohteen valitsemisen jälkeen suoritetaan tiedonkeruu valituilla menetelmillä. Lopuksi kerättyä aineistoa analysoidaan ja tutkimus dokumentoidaan. (Kananen 2013, 59.) Perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä vain yhteen tiedonkeruumenetelmään, mutta tapaustutkimus vaatii sen useampien menetelmien käyttöä (Kananen 2013, 58).

5.1 Dokumenttianalyysi – Dominanten hallintomalli vuonna 2011

Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada ymmärrys tutkittavan kohteen ilmiöstä. Tämän ymmärryksen voi saada eri keinoin. (Kananen 2013, 58.) Tutkittaessa keinoja miten kuoro voi kehittää hallinnollista toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan, on syytä perehtyä ja ymmärtää se, miten kuoron hallinto toimii ennen muutosta.

Selvitin aluksi, millainen Dominanten hallinto-organisaatio oli syksyllä 2011. Halusin selvittää, miten kuorossa tehtävä vapaaehtoistyö on toiminut käytännössä ja mitä kehitettävää strategisessa toiminnassa voisi olla. Kartoitin näitä taustatietoja dokumenttianalyysin keinoin. Dokumenttianalyysissä perehdyin Dominanten toimintakertomuksiin, juhlavuosien julkaisuihin, kokouspöytäkirjoihin sekä yhdistyksen sääntöihin.

Dokumenttianalyysissä on tärkeää suhtautua tutkittavaan aineistoon kriittisesti ja pohtia huolellisesti, mihin tarkoitukseen mikin dokumentti on tuotettu ja kuka on sen laatinut (Ojasalo ym. 2009, 43). Pyrin tutkimuksessani toimimaan mahdollisimman objektiivisena siitä huolimatta, että olen ollut Dominanten aktiivinen jäsen yli kymmenen vuotta.

Dominanten hallintomalli ja hallinnon toimintatavat ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana omaan muotoonsa. Vuoden 2011 loppuun asti kaikki hallinnollinen työ on perustunut kuorolaisten vapaaehtoiseen työskentelyyn. Kaikki toimihenkilöt valitaan syksyisin pidetyssä yhdistyksen sääntömääräisessä vaalikokouksessa aina seuraavalle kalenterivuodelle.

Vuosien saatossa Dominanten taiteellinen kunnianhimo on kasvanut ja toteutettavat projektit ovat entistä haastavampia. Aika ajoin kuoron hallinnossa, taiteellisessa johdossa kuten myös kuorolaisten keskuudessa on herännyt keskusteluja siitä riittääkö totutun mukainen hallintorakenne pyörittämään toimintaa sillä tasolla, mitä Dominanten kaltainen kulttuuriorganisaatio vaatii. Myös lisääntynyt yhteistyö ammattitoimijoiden

kuten orkesterien kanssa on tuonut lisähaasteita hallinnolle ja pitkän tähtäimen suunnitelmallisuudelle.

Dominanten toimintaa pyörittävät yhdistyksen syksyisessä vaalikokouksessa valitut viranhaltijat. Tällaisia virkoja on vuosien saatossa määritelty kymmeniä. Dominante ry:n säännöt määrittelevät osan viroista. Vuonna 2011 säännöissä mainittuja virkoja olivat hallituksen ja musiikkilautakunnan muodostavat virat sekä tilintarkastajat. Yhdistyksen sääntöjen mukaan näiden lisäksi ”kuoron vaalikokous valitsee tarvittavan määrän muita luottamushenkilöitä hoitamaan kokouksen erikseen määrittelemiä tehtäviä”. Näiden virkojen syntyminen ja määrittämiseen on vaikuttanut kokouksen yhteinen näkemys siitä, minkälaisia toimijoita tarvitaan milloinkin.

Uusi virka on saattanut muodostua esimerkiksi siten, että joku kuorolainen on oma-aloitteisesti alkanut huolehtia siitä, että kuoron varaamalla sählyvuorolla käy riittävästi pelaajia. Kun on huomattu, että tämänlainen työ on ollut merkittävää, on kuoron kokous päättänyt perustaa urheiluvastaavan viran, johon on säännöllisesti valittu toimija siitä eteenpäin. Tällä tavoin virkakartta on vuosien mittaan kasvanut. Taulukossa 6 on esitelty Dominanten vuoden 2011 virat.

Taulukko 6. Dominanten virat vuonna 2011

Virka	Tehtävä / toimenkuva
Hallitus:	
Puheenjohtaja	Kuoron edustaminen, toiminnan johtaminen kaikilla osa-alueilla
Varapuheenjohtaja	Avustushakemusten laatiminen, edustaminen puheenjohtajan estyessä
Taiteellinen johtaja	Kuoronjohtaja, taiteellisista päätöksistä vastaaminen
Varalaulunjohtaja	Kuoron johtaminen taiteellisen johtajan ollessa estynyt, äänenavaukset
Sihteeri	Kokousten pöytäkirjojen laatiminen ja jäsenrekisterin ylläpitäminen
Rahastonhoitaja	Palkanlasku, laskuttaminen, maksaminen, kirjanpito, tilinpäätös
PR-sihteeri	Ulkoisen viestintä, PR-toimikunnan johtaminen
Kuoron isäntä	Juhlien järjestäminen emännän kanssa, kuorokorokkeiden organisointi
Kuoron emäntä	Juhlien järjestäminen isännän kanssa, naisten kuoropukujen hallinnointi
Musiikkilautakunta:	(puheenjohtajan, taiteellisen johtajan ja varalaulunjohtajan lisäksi)
Sopraanoviskaali	Stemmaharjoitukset, läsnäolokirjaukset
Alttoviskaali	Stemmaharjoitukset, läsnäolokirjaukset
Tenoriviskaali	Stemmaharjoitukset, läsnäolokirjaukset
Bassoviskaali	Stemmaharjoitukset, läsnäolokirjaukset
Muut virat:	
Tilintarkastajat (2 kpl)	Tilinpäätöksen tarkistaminen
Tiedottaja	Tiedotteiden laatiminen ja lähettäminen, PR-toimikunnan jäsen
Graafikko	Graafiset työt, PR-toimikunnan jäsen
www-sisältövastaava	Kuoron kotisivujen sisältöjen suunnittelu, PR-toimikunnan jäsen
Nuotistonhoitaja	Nuottivaraston ylläpitäminen ja nuottien jakaminen
Kvartettipalveluvastaava	Kvartettiesiintymispyyntöjen vastaanottaminen, yhtyeiden kokoaminen
Levyvastaava	Levymyynnin organisoiminen konserteissa ja levyvaraston hallinnointi
Seniorivastaava	Yhteydenpito entisten kuorolaisten kanssa
Lukkarit (2 kpl)	Laulunjohtajat kuoron vapaa-ajantilaisuuksissa
Uusien kuorolaisten äiti	Uusien kuorolaisten tukihenkilö
Huoltenkantajat (2 kpl)	Hengennostatus matkoilla, murheiden kuuntelija
Lipunmyyntivastaava	Omien konserttien lipunmyynnin organisointi
www-vastaava	Internet sivujen tekninen vastaava ja sähköpostitunnusten ylläpitäjä
Jäsenlehden päätoimittaja	Kuoron jäsenlehden toimittaminen kahdesti vuodessa
Urheiluvastaava	Vapaa-ajan liikuntatoiminnan organisointi
Terveystuontovastaava	Lääkinnällisen avun tarjoaminen erityisesti matkoilla

Vuosien varrella kuorossa on ollut myös muita virkoja, jotka ovat sittemmin poistuneet käytöstä. Taulukossa 6 mainittujen virkojen lisäksi kuoron kokous nimeää säännöllisesti matkatoimikunnan johtajan seuraavalle toteutettavalle matkalle sekä tarvittaessa muiden toimikuntien, kuten levytystoimikunnan vetäjiä. Yksi kuorolainen voi halutesaan tulla valituksi useampaan kuin yhteen virkaan toimijaksi.

5.1.1 Dominanten hallituksen toiminta 2000-luvulla

Dominanten toiminnan organisoimisen päävastuu on yhdistyksen hallituksella. Yhdeksänhenkisen hallituksen toimikausi on kalenterivuosi. Puheenjohtaja kutsuu hallituksen kokoukseen epäsäännöllisesti sen mukaan miten päätettäviä asioita pitää ottaa käsitteilyyn. Hallituksen kokouksia on 2000-luvulla järjestetty vuosittain keskimäärin noin kahdeksan. Hallituksen aktiivisuus ja käytännön toiminta on riippunut pitkälti hallituksen puheenjohtajan tavasta toimia.

Käsiteltävät asiat ovat pääasiassa liittyneet kuluvan vuoden tapahtumien yksityiskohtiin, mutta mahdollisuuksien mukaan myös seuraavan vuoden suunnitelmia on pyritty tekemään. Yhdistyksen sääntöjen mukaan hallituksen tehtävänä on

- *johtaa yhdistyksen toimintaa kokousten välillä,*
- *valmistella yhdistyksen kokoukset ja toimeenpanna niissä tehdyt päätökset,*
- *valvoa yhdistyksen talouden ja omaisuuden hoitoa,*
- *laatia toimintasuunnitelma ja talousarvio,*
- *laatia toimintakertomus ja tilinpäätös,*
- *pitää yhteyttä alan yhdistyksiin ja järjestöihin,*
- *huolehtia yhdistyksen tiedotustoiminnasta sekä*
- *valvoa lautakuntien ja luottamushenkilöiden työtä.*

Kuoron taiteellinen johtaja on istunut hallituksessa koko 2000-luvun. Muuten vuosittain hallitukseen valituista jäsenistä keskimäärin noin puolet on ollut ensikertalaisia. Näin ollen keskimääräinen hallitusvuosien määrä yhdellä jäsenellä on ollut noin kaksi vuotta. Yhdistyksellä ei ole käytössä esimerkiksi erovuoroja hallituksen jäsenistössä, vaan hallitus kootaan joka vuosi uudestaan yhdistyksen kokouksen päätöksen mukaisesti. Hallituksen kokouksista kirjoitetaan pöytäkirjat, jotka ovat kuorolaisten luettavissa sähköisesti kuoron kotisivujen jäsenosiossa.

5.1.2 Dominanten musiikkilautakunnan toiminta 2000-luvulla

Seitsenhenkisen musiikkilautakunnan nimeää hallituksen tavoin yhdistyksen kokous. Lautakuntaan kuuluvat kuoron taiteellisen johtajan lisäksi hallituksen puheenjohtaja, varalaulunjohtaja sekä kunkin neljän stemman äänenjohtajat.

Musiikkilautakunnan tehtäviksi on määritelty esiintyvän kokoonpanon päättäminen, laulettavan ohjelmiston päättäminen sekä koelaulujen järjestäminen ja uusien kuorolaisten valitseminen. Lisäksi äänenjohtajat ylläpitävät läsnäolotilastoja. Lautakunta on järjestänyt kokouksia tarpeen mukaan, mutta kokoukset ovat enemmänkin epämuodollisia keskustelutilaisuuksia kuin virallisia kokouksia. Esimerkiksi pöytäkirjoja ei näissä kokouksissa ole kirjoitettu.

5.1.3 Dominanten PR-toiminta 2000-luvulla

Aikaisemmin kuoron PR-toiminta oli yksin hallitukseen valitun PR-sihteerin toimenkuva. Yksi henkilö vastasi kaikesta markkinoinnista ja ulkoisesta tiedotuksesta kuoron tapahtumiin liittyen. Hallituksen jäsenenä PR-sihteerillä on ollut mahdollisuus tuoda asioita hallituksen kokouksiin käsiteltäviksi oman halunsa sekä tarpeen mukaan. Myös kaikki graafiset työt, esimerkiksi julisteet, ovat olleet PR-sihteerin vastuulla. Dominantessa on tosin ollut jäsenenä monia graafisen alan osaajia, esimerkiksi arkkitehtiopiskelijoita, joita PR-sihteeri on halutessaan voinut pyytää laatimaan graafisia töitä.

Vuoden 2007 alusta yhdistyksen kokous päätti perustaa PR-sihteerin alaisuuteen erillisen PR-toimikunnan. Tavoitteena oli tehostaa kuoron ulkoista viestintää. Toimikuntaan valittiin tiedottaja, graafikko sekä WWW-sisältövastaava, jonka tehtävänä oli vastata kuoron kotisivujen sisältöjen ajantasaisuudesta.

5.2 Aivoriihityöskentely ja kysely

Dominantelle palkattiin ensimmäistä kertaa intendentti vuoden 2012 alusta. Intendentin palkkaamista edelsi aivoriihityöskentelyä työryhmässä, jossa olin mukana. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisella toimenkuvalla ja työmäärällä Dominante voisi intendentin palkata. Työryhmätyöskentelyssä käytettiin ohjattua aivoriihimenetelmää (aivoriihet 22.9.2011, 3.10.2011 ja 17.10.2011) sekä kuoron viranhaltijoille suunnattua kyselyä (kysely 22.9.2011), jolla pyrittiin selvittämään olemassa olevien vapaaehtoisvirkojen yksityiskohtaiset työtehtävät sekä niihin käytettävä aika.

Aivoriihityöskentelyä käytetään tyypillisesti uusien ideoiden synnyttämiseen ja ideana on tuottaa pienen työryhmän kesken mahdollisimman paljon ideoita, jotka kirjataan ylös. Kyselyä on järkevä käyttää tilanteessa, jossa tutkittava aihe tunnetaan jo valmiiksi

suhteellisen hyvin, mutta halutaan varmistua asian paikkansa pitävyydestä. (Ojasalo ym. 2009, 41-45.)

5.3 Osallistava tiimityöpaja

Dominantessa on perinne, että vuoden alussa järjestetään ”hallituksenvaihtositsit”, eli illanistujaiset, joihin kutsutaan edellisen ja kuluvan vuoden viranhaltijat viettämään iltaa yhdessä. Vuoden 2013 hallitus päätti hyödyntää tämän tilaisuuden järjestämällä samassa yhteydessä tiimityöpajatyöskentelyä, jossa tarkoituksena oli pohtia kuoron missiota, visiota ja strategisia linjauksia. Mukaan 5.1.2013 järjestettyyn tapahtumaan kutsuttiin kaikki Dominanten vuoden 2012 ja 2013 virkailijat sekä muutamia muita viime vuosina aktiivisesti hallinnossa mukana olleita kuorolaisia. Olin hallituksen jäsenenä mukana suunnittelemassa ideointipäivän sisältöä, mutta päävastuu tapahtuman järjestämisestä oli vuoden 2013 hallituksen puheenjohtajalla.

Päivän ohjelmaan (kuva 2) sisältyi puheenjohtajan alustuksen jälkeen kolme tiimityöskentelyjaksoa seitsemän hengen ryhmissä, joissa käsiteltiin ennalta määrättyjä aiheita. Jaksojen välissä kokoonnuttiin kaikki yhteen purkamaan pohdintojen sisällöt. Ryhmiin oli etukäteen nimetty vastuuhenkilöt, jotka toimivat keskustelun ohjaajina. Toimin itse yhden ryhmän vastuuhenkilönä.

Dominanten ideointipäivä

Ohjelma:

- 14:00-14:30 Alustus, Valtteri
- 14:30-15:15 Workshop 1
- 15:15 Kahvia ja pullaa
- 15:30-16:15 Workshop 2
- 16:30-16:45 Organisaatiomme haasteita
- 16:45-17:45 Workshop 3
- 17:45-18:30 Vapaa keskustelu
- 19:00 Sitsit!
- 22:00 Saunaan
- 00:00 → Rairai!

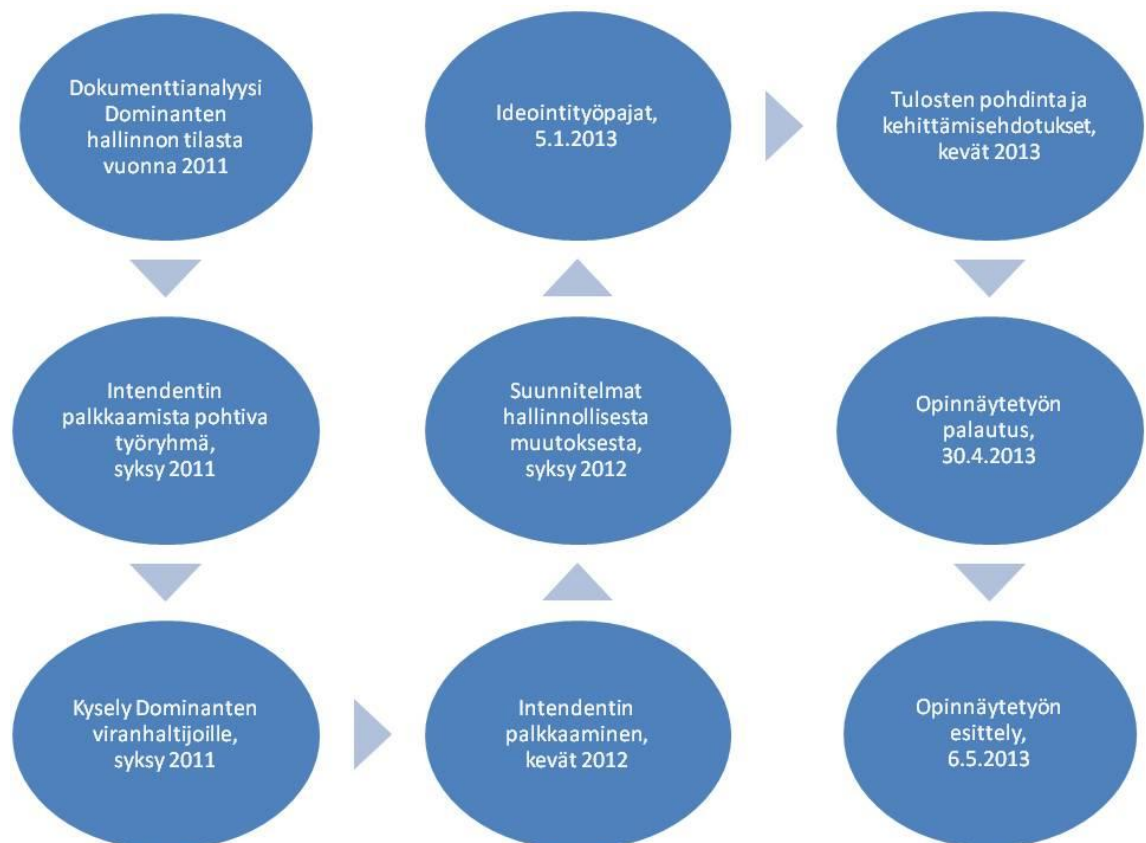


THOMASHUNTER.NAME / BATMAN

Kuva 2. Dominanten ideointipäivän 5.1.2013 ohjelma (Murto 2013, 1)

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin Dominanten missiota ja visiota. Tarkoituksena oli ryhmätyön keinoin pyrkiä määrittämään kuorolle nämä strategisen toiminnan peruselementit, joita ei aikaisemmin ole tarkemmin määritelty. Toisessa työpajassa käsiteltiin erityyppisten esiintymisten merkitystä kolmen tavoitteen toteutumiseksi. Nämä tavoitteet olivat kuoron tunnettavuuden parantaminen, olemassa olevan yleisön sitouttaminen ja taloudellinen tuotto. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa kukin kolmesta ryhmästä käsitteli samoja asioita. Kolmannessa työpajassa kullekin ryhmälle oli määritelty oma kuorotoiminnan osa-alue. Nämä osa-alueet olivat taide, PR sekä hyvinvointi ja organisaatio. Työpajoissa käytetyt kyselypohjat eritellään liitteessä 2.

Ideointipäivään pääsi osallistumaan yhteensä 22 kuorolaista, joka on määrältään noin kolmasosa Dominanten sen hetkisestä vahvuudesta. Olisi ollut suotavaa, että useampi kutsutuista olisi päässyt paikalle. Merkittävää oli kuitenkin, että kaikki ideointipäivään osallistuneet ovat tämän hetken vapaaehtoisaktiiveja Dominantessa ja näin ollen myös kiinnostuneita kehittämään kuoron strategista toimintaa.



Kuva 3. Opinnäytetyön tapaustutkimuksellinen prosessi

Käsittelen opinnäytetyössäni Dominanten kehittämishanketta sen alusta (syksy 2011) alkuvuoteen 2013 asti. Opinnäytetyöni osuus siitä on esitetty kuvassa 3. Hankkeen sisältämiä suunnitelmia ja niitä seuranneita käytännön kehitystoimia pystyn esittelemään ainoastaan siltä osin, mikä on toteutunut tämän ajan puitteissa. On selvää, että hanke jatkuu vielä pitkään, kuten kehityshankkeille on tyypillistä. Pysin tutkimukseni perusteella luomaan konkreettisia ehdotuksia siitä, miten hanketta olisi syytä jatkaa tästä eteenpäin sen tiedon valossa, mitä olen työni teoriaosuudessa esittänyt.

5.4 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Tapaustutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, sillä se pohjautuu pitkälle mm. laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2013, 103). Saatan ensin kaiken tutkimustiedon kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen erittelen tutkimuksen laadullisen aineiston erilaisiksi asiasisällöiksi. Käytän teoriapohjaista luokittelua ja pyrin löytämään tuloksista opinnäytetyöni teorialuvun asioita vastaavia rakenteita. Nämä asiasisällöt yhdistän uudeksi johtopäätökseksi ja kuvaukseksi ilmiöistä.

Pyrin löytämään tutkimusaineiston avulla vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteeni on tulkita aineistoa siten, että se tuottaa hyvän kuvuksen käsiteltävästä ilmiöstä. Pyrin järjestämään tutkimusaineiston siten, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan siirtää yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle.

6 Tulokset

6.1 Tulevaisuuden Dominante? – Ammattimainen kuoro tarvitsee intendentin

Dominantessa käytiin jo 1990-luvulla keskusteluja palkatun intendentin tarpeesta. Tuumasta ei kuitenkaan käyty toimeen. Vuonna 2011 kuoron hallitus päätti viimein ryhtyä asiassa tositoimiin ja syyskauden alkaessa perustettiin toimikunta suunnittelemaan intendentin palkkaamista. Hallituksen silloinen puheenjohtaja kutsui viisihenkiseen toimikuntaan kaksi pitkäaikaista edelleen kuorossa mukana olevaa hallintoaktiivista, yksi kuorouran jo lopettanut aikanaan aktiivisesti hallinnossa mukana ollut kuorolainen sekä Dominanten taiteellinen johtaja. Puheenjohtajalla oli vetovastuu toimikunnan toiminnassa ja itse olin mukana toisena aktiivikuorolaisena. Toimikunnan toimintamenetel-

mäksi päätettiin aivoriihi. Ensimmäinen kokous pidettiin sähköpostikokouksena 22.9.2011, jolloin päätettiin projektin aikataulu (Taulukko 7).

Taulukko 7. Intendentti-työryhmän aikataulusuunnitelma

pvm	asia
22.9.2011	Ensimmäinen kokous, projekti aikataulun luominen, päätös kyselyn tekemisestä kuoron virkojen yksityiskohtaisista sisällöistä
3.10.2011	Kokous, virkakyselyn purkaminen, ensimmäiset kaaviot intendentille siirrettävistä tehtävistä
17.10.2011	Kokous, intendentin toimenkuvan täsmentäminen
22.10.2011	Esitys intendentin tehtävänkuvasta kuoron hallitukselle
29.11.2011	Esitys intendentin tehtävänkuvasta ja palkkausperusteista yhdistyksen kokouksen päätettäväksi
joulukuu 2011	Intendentin rekrytointi
tammikuu 2012	Uusi intendentti aloittaa tehtävässään

Ensimmäisessä kokouksessa päätettiin aikataulusuunnitelman lisäksi tehdä selvitys olemassa olevien virkojen yksityiskohtaisista toimenkuvista.

6.1.1 Kysely olemassa olevien virkojen yksityiskohtaisista toimenkuvista

Hallituksen puheenjohtaja otti yhteyden kaikkiin vuoden 2011 viranhaltijoihin ja pyysi näitä selvittämään yksityiskohtaisesti omaan virkaansa kuuluvat työtehtävät sekä arvioida tehtävien suorittamiseen kuluva ajasta vuositasona. Lisäksi kyselyssä kysyttiin viranhaltijan ajatuksia toimenkuvan mahdollisista kehityskohteista. Kuoron sihteeri kokosi kyselyn vastaukset yhteen dokumenttiin.

Kokouksessaan 3.10.2011 intendenttitoimikunta kävi läpi kyselyn tulokset ja teki lisäyksiä eri virkojen toimenkuviiin, mikäli tarvetta oli. Valmiina tuotoksena syntyi 16-sivuinen kattava selvitys, jonka perusteella ryhdyttiin suunnittelemaan intendentille siirrettäviä tehtävänkuvia.

6.1.2 Intendentin toimenkuvan luominen

Kahdessa kokouksessaan (3. ja 17.10.2011) intendenttitoimikunta suunnitteli intendentin työn sisällön. Lähtökohtana pidettiin sitä, että Dominanten aktiivinen ja monessa mielessä toimiva vapaaehtoistyön kulttuuri halutaan säilyttää. Toinen kriteeri suunnit-

telmille oli se, että taloudelliset resurssit täytyy huomioida huolellisesti. Organisaation eri tehtävistä listattiin kuoron toiminnan kannalta kriittiset työt kuten varainhankinta, PR ja sopimusneuvottelut. Nämä todettiin järkeväksi pohjaksi intendentin toimenkuvassa. Toisaalta intendentin työmäärää ei haluttu kasvattaa liikaa aikaa vievillä, helposti kuorolaisvoimin hoidettavilla töillä kuten graafiset työt, taittotyöt, jäsenrekisterin ylläpito, senioritoiminta, nuotistonhoito ja kvartettipalvelun ylläpito.

Intendentin työnkuva muodostettiin lopulta yhdistelemällä muutaman tärkeän viran työtehtäviä. PR-sihteerin sekä varainhankinnasta vastaavan varapuheenjohtajan työtehtävät päätettiin siirtää kokonaisuudessa intendentille. Näihin käytettävää aikaa tuli työryhmän mielestä myös kasvattaa vuositasolla yhteensä 200 tuntiin, koska kyseessä ovat toiminnan kannalta kenties kriittisimmät osa-alueet. Puheenjohtajan tehtävistä intendentille päätettiin siirtää yhteydenpito yhteistyötahojen kuten orkesterien ja konserttijärjestäjien kanssa. Tarkoituksena oli saada Dominantelle edustaja, joka tulisi tunnetuksi alan muiden toimijoiden keskuudessa ja näin loisi osaltaan kaivattua jatkumoa kuoron toiminnassa. Tämän seurauksena oli luontevaa siirtää myös osa sisäisestä tiedottamisesta intendentille, sillä hän tulisi olemaan se henkilö, joka saa yksityiskohtaiset aikataulut ja muut tiedot tilaajilta. Myös palkka- ja sopimusneuvottelut päätettiin antaa intendentin vastuulle. Tosin kuoron omien palkattujen työntekijöiden (taiteellinen johtaja, laulunopettaja, intendentti) palkka-asiat olisivat jatkossakin hallituksen päätettävissä. Intendentille siirretyt työtehtävät ajankäyttöarviointineen kuvataan taulukossa 8.

Taulukko 8. Intendentin tehtävänkuvat ja arvio niihin käytettävästä ajasta

aikaisempi virkailija	tehtävät	ajankäyttö / vuosi
puheenjohtaja	yhteydenpito orkesterien ja muiden konserttijärjestäjien kanssa sisältäen sopimus- ja palkkioneuvottelut, Palkka- ja sopimusneuvottelut muiden tahojen kuin Dominanten henkilökunnan kanssa, Kuoron sisäinen tiedottaminen aikatauluista ja konserttikäytännöistä	noin 70 tuntia
varapuheenjohtaja	varainhankinta, avustushakemusten laatiminen, yritysyhteistyö ja sponsorisopimukset	noin 100 tuntia
pr-sihteeri	pr-toimikunnan johtaminen, konserteista tiedottaminen, konserttiohjelmien koordinoiminen, kotisivujen päivitys	noin 100 tuntia
muut tehtävät	osallistuminen hallituksen ja yhdistyksen kokouksiin, pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu yhdessä hallituksen kanssa	noin 55 tuntia

Yhteenlaskettuna intendentin työmääräksi tulisi vuositasolla noin 325 tuntia, joka tarkoittaa viikkotasolla keskimäärin reilun 6 tunnin työmäärää. Palkkaus päätettiin toteuttaa kiinteänä kuukausipalkkana, vaikka työmäärä jakautuisi vuoden mittaan hieman epätasaisesti riippuen toiminnasta. Palkkauksessa huomioitaisiin kuitenkin mahdolliset muutokset suunnitellussa työmäärässä.

Kuoron hallitus hyväksyi kokouksessaan 22.10.2011 intendenttityöryhmän ehdotuksen ja asia siirrettiin yhdistyskokouksen päätettäväksi 29.11.2011 pidettyyn kokoukseen. Yhdistyskokous hyväksyi ehdotuksen ja joulukuussa 2011 käynnistettiin suhteellisen pikainen rekrytointikampanja. Työnhakuilmoitus julkaistiin useammassa verkkopalvelussa sekä kuoron omilla koti- ja Facebook -sivuilla. Saapuneiden hakemusten perusteella kolme sopivinta hakijaa kutsuttiin hallituksen puheenjohtajan ja taiteellisen johtajan pitämään työhaastatteluun. Valittu intendentti aloitti toimintansa vuoden 2012 alussa.

Intendentin palkkaaminen aiheutti joitain muutoksia Dominanten hallintoorganisaatiossa ja näistä muutoksista päätettiin yhdistyskokouksessa 29.11.2011 sen jälkeen kun päätös intendentin palkkaamisesta oli tehty.

6.1.3 Ensimmäinen vuosi intendentin kanssa

Vuoden 2012 aikana Dominante totuttautui uudenlaiseen organisaation, johon kuului uusi intendentin toimi. Intendentti pyrki löytämään käytännön toimintatapoja työskenteleeseen huomioiden sen tehtäväkuvan, jonka hallituksen puheenjohtaja oli hänelle ohjeistanut ennen toimen alkua. Ensimmäinen konkreettinen muutos aikaisempaan oli se, että intendentti toimi yhteyshenkilönä kaikkien yhteystyötahojen kanssa. Dominante halusi tuoda julkiseksi selvästi sen viestin, että jatkossa asiointi tapahtuu puheenjohtajan sijaan intendentin kautta.

Intendentin tehtäväkuvaa suunniteltaessa oli haluttu varmistua siitä, että intendentin tehtävät olivat tietyllä tavalla minimoitu ja selkeästi paketoitu. Edellä mainitun yhteydenpidon lisäksi tehtävinä piti suunnitelman mukaan olla PR ja varainhankinta. Varsin pian toimintavuoden edetessä havaittiin, että hallituksen toiminta oli hieman "laiskistunut". Jo keväällä oli havaittavissa tilanteita, joissa hallituksen puheenjohtaja oletti intendentin tekevän asioita, joita intendentti oletti päinvastoin hallituksen suorittavan. Myöskään yhteydenpito hallituksen ja intendentin välillä ei toiminut tehokkaasti. Vähitel-

len toiminta johti siihen, että intendentti työskenteli monen sellaisen asian parissa, joita ei alkujaan suunniteltu hänen tekevän. Tällaisia olivat esimerkiksi konserttien yksityiskohtaiset järjestelyt ja ohjelmistosuunnittelu. Intendentin omien sanojen mukaan loppuvuonna hän ei ollut ehtinyt juurikaan käyttää aikaa alun perin suunniteltuihin tehtäviin kuten varainhankintaan.

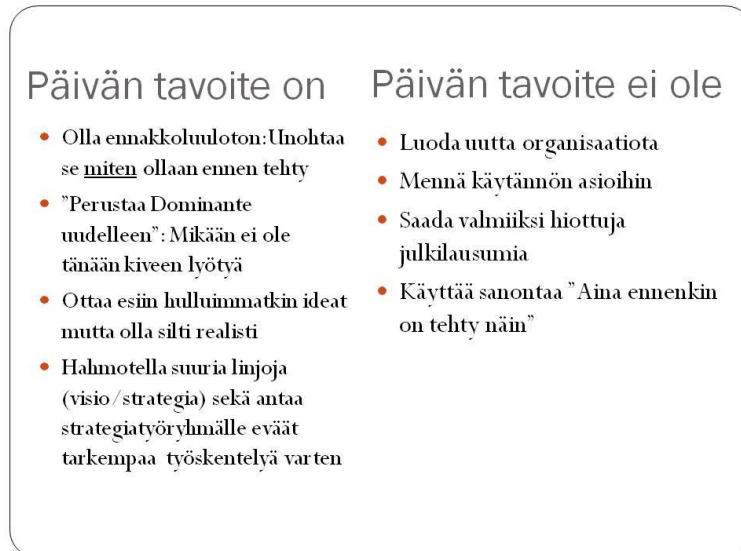
Syksyllä 2012 kävin keskusteluja erään toisen pitkään kuorossa laulaneen jäsenen kanssa ja pohdimme tarkemmin hallituksen ja intendentin välistä tehtävänjakoa sekä laajemminkin Dominanten uudistuvan organisaation mallia. Laadimme alustavia suunnitelmia siitä, minkälainen kuoron hallinnollisen rakenteen tulisi olla ja esittelimme asian yhdistyksen syyskokoukselle, joka pidettiin 22.11.2012. Pohdintojemme keskeisin sisältö oli se, että yhdistyksen hallituksen pitäisi aikaisempaa enemmän keskittyä pitkän tähtäimen strategiaan linjauksiin ja toiminnan suunnitteluun ja toiminnan operatiivinen vastuu jakautuisi laajemmin eri viranhaltijoille. Dominantessa hallitus on pääasiallisesti organisoinut käytännön toimintaa kuluvana vuonna. Samalla ryhdyimme suunnittelemaan työpajapäivää, johon kutsuttaisiin suuri joukko kuorolaisia yhdessä pohtimaan kuoron missiota, visiota sekä strategisia linjauksia.

Ehdotuksemme sai kannatusta yhdistyksen syyskokouksessa ja vuoden 2013 hallitus valittiin aikaisemmasta poikkeavalla tavalla. Perinteisesti kuoron hallitukseen on valittu virkailijat tiettyihin virkoihin kuten esimerkiksi varalaulunjohtaja ja isäntä (luku 5.1). Kokouksen päätöksen mukaan hallitukseen valittiin nyt yhdistyksen sääntöjen mukaisesti puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja sihteeri. Tämän lisäksi hallitukseen valittiin neljä jäsentä ilman tarkempaa virkakuvausta. Uuden hallituksen suunnitelmien mukaan tarkemmat vastuunjaot jäsenten kesken tehtäisiin sen jälkeen kun Dominanten strategiset suunnitelmat valmistuvat.

6.2 Dominanten ideointityöpajat 5.1.2013

Dominanten hallitus kutsui ison joukon kuorolaisia ideointipäivään, joka pidettiin Villa Hummerheimissä Porkkalassa 5.1.2013. Paikalle oli kutsuttu kaikki Dominanten vuosien 2012 ja 2013 vapaaehtoisvirkailijat, kuoron taiteellinen johtaja, kuoron intendentti sekä muutamia vuosien saatossa aktiivisesti kuoron hallintotyöhön osallistuneita kuorolaisia. Ideointipäivään osallistui yhteensä 22 kuorolaista. Päivän ohjelma oli vuoden 2013 hallituksen toimesta etukäteen suunniteltu ja päivän vetäjänä toimi hallituksen puheenjohtaja.

Tapahtuma alkoi hallituksen puheenjohtajan alustuksella, jossa hän kertoi läsnäolijoille mikä oli päivän tarkoitus (Kuva 4). Keskeisin ajatus oli siinä, että päivän aikana pyrittiin löytämään ja kirjaamaan ylös yhteisiä näkemyksiä siitä, mikä on Dominanten olemassaolon tarkoitus ja mitä Dominante haluaa tulevaisuudessa olla.



Kuva 4. Dominanten ideointipäivän 5.1.2013 tavoitteet (Murto 2013, 2)

Ryhmäideoinnin avulla hallitus halusi saada eväitä tulevaisuuden suunnittelutyölle, jossa pyritään linjaamaan tarkemmin Dominanten strategiset linjaukset sekä uuden organisaation kokoonpano (Kuva 5).



Kuva 5. Dominanten uuden organisaatiomallin luomisprosessi (mukaillen Murto 2013, 3)

Ideointipäivä koostui kolmesta työpajasta, joissa käsiteltiin ennalta määritettyjä asiakokonaisuuksia. Ensimmäisessä työpajassa aiheena oli Dominanten missio ja visio. Toisessa työpajassa pohdittiin erilaisten esiintymisesimerkkien ja -tyyppien merkitystä määrättyjen tavoitteiden toteuttamisessa. Kolmannessa työpajassa pohdittiin kolmeen keskeiseen kuorotoiminnan osa-alueeseen (Taide, PR sekä hyvinvointi ja organisaatio) liittyviä kysymyksiä siten, että yksi ryhmä keskittyi yhteen alueeseen. Työpajojen jälkeen kokoonnuttiin aina yhteen purkamaan pohdintojen sisällöt. Työpajojen kysymysrungot ovat liitteessä 1.

6.2.1 Työpaja 1 – missio / visio

Dominanten olemassaolon syitä pohdittaessa kuorolaisilla oli varsin yhtenäisiä ajatuksia. Kaikissa ryhmissä korostui näkemys siitä, että kuoron tarkoitus on tarjota laulajilleen positiivisia kokemuksia.

Kysymys 1: Miksi Dominante on olemassa?

- *Tuottaa taiteellisesti tasokasta kuorotoimintaa siten, että laulajilla on hauskaa*
- *Hauskuus ⇔ hyvää taiteellista toimintaa*
- *Enemmän irvi hampaassa kuin hammas irvessä*
- *Dominante on suomalaisen kuorokulttuurin edelläkävijä (esiintymistapa, soundi)*

Dominanten vahvuuksia pohdittaessa esille nousi vahvasti kuoron sisäisen hengen positiivisuus sekä taiteellinen kunnianhimo.

Kysymys 2: Dominanten vahvuuksia

- *Kuorolla iloinen ilme*
- *"Oma juttu"*
- *Suhteet kunnossa kentän muihin toimijoihin*
- *Suomalaisen musiikin esille tuonti*
- *Kuoron sisäinen henki*
- *Jäsenistön sitoutuminen*
- *Taiteellisen johtajan pitkäjänteinen työ*
- *"Sepon kuoro"*
- *Jäsenistön joustavuus aikataulullisesti*
- *Hyvät lähtökohdat*
- *Taiteellisesti kansainvälinen taso*
- *"Kuppikunnattomuus"*
- *Kuorolaisten paineensietokyky korkea*

Kehitysehdotuksissa korostui erityisesti toiminnan suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisen työn puute.

Kysymys 3: Missä osa-alueissa olisi syytä tapahtua parannusta?

- *Yhteisharjoitusten tehokkuus*
- *Ohjelmiston fokusointi*
- *Stemmaharjoittelu*
- *Toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu*
- *Laulajamateriaalin tasalaatuisuus*
- *Laulajien henkilökohtainen vastuunkanto*
- *Ulkoisen viestinnän kirkastaminen*
- *Toiminnan maksuttomuus jäsenille*
- *Alumni- / suhdetoiminta*
- *Laulajarekrytointi*
- *Suhteiden vaaliminen*
- *Paniikin määrä vs. tapahtumien määrä*

Vastaukset kysymykseen siitä, mitä Dominante ei ole vuonna 2025, toivat kannanottoja muun muassa siihen, minkälaiseksi kuoroksi Dominantea ei pidä jatkossa enää luokitella. Lisäksi toivomuksena olisi selkeyttää kuoron ilmettä ja ulosannettavaa viestiä.

Kysymys 4: Mitä Dominante ei ole vuonna 2025?

- *Epävarma*
- *Tylsä ulosanniltaan*
- *Hengetön*
- *Opiskelijakuoro*
- *Jämähtänyt*
- *"Hassu teekkarikuoro"*
- *Epämääräinen*
- *Sekava ulosanniltaan*

Pohdittaessa Dominanten tulevaisuuden merkkipaaluja, esille nousivat vahvasti näkyvyyttä lisäävät asiat kuten noteeraus suomalaisissa ja kansainvälisissä medioissa.

Kysymys 5: Dominanten merkkipaalut 2013-2025?

- *Dominante on tunnettu.*
- *Merkittävästi näkyvillä (printti-) mediassa, esim. Helsingin Sanomat C1*
- *Dominante on käynyt useilla kansainvälisillä festivaaleilla yksin*
- *Levytykset kansainvälisessä jakelussa*
- *Myydään konsertteihin "eioota"*
- *Suuren luokan sponsoriyhteistyö*
- *Soitetuin kuoro suomalaisessa radiossa*
- *Voitto merkittävässä kansainvälisessä kilpailussa (esim. Harald Andersen)*

Kuorolaiset määrittävät Dominantelle erittäin kunnianhimoisia ehdotuksia visioksi.

Kysymys 6: Dominanten visio?

- *Kansainvälisesti tunnetuin ja suosituin suomalainen kuoro*
- *Euroopan matkituin kuoro*
- *"Kuoroskenen" uudistaja*

- *Dominantelaisuus on tavoiteltu tila*
- *Kuorokulttuurin edistäjä suomessa*
- *Suomalaisen musiikin edistäjä maailmassa*

6.2.2 Työpaja 2 – erityylyiset esiintymiset eri tavoitteiden kannalta

Toisessa työpajassa käytiin läpi erilaisia esiintymisiä Dominanten historiassa. Tarkoituksena oli arvioida sitä, miten esimerkkiesiintymiset auttavat seuraavien tavoitteiden toteutumisessa:

1. *kuoron tunnettuuden parantaminen*
2. *yleisökokemuksen positiivisuus ja olemassa olevan yleisön sitoutuminen*
3. *tuotto*

Esimerkitapaukset toteutuneista esiintymisistä olivat seuraavat:

- a. *tilausesiintyminen helsinkiläisen sinfoniaorkesterin kanssa*
- b. *tilauskonsertti espoolaiselle yritykselle*
- c. *kvartettikeikka syntymäpäivillä*
- d. *kvartettikeikka Suomen hallitukselle*
- e. *itse järjestetty kevätkonsertti Helsingissä*
- f. *itse järjestetty joulukonsertti Espoossa*
- g. *itse järjestetty joulukonsertti Oulussa*
- h. *itse järjestetty kesäinen kirkkokonsertti Punkaharjulla*
- i. *esiintyminen maailmanlaajuisella festivaalilla Hongkongissa*
- j. *esiintyminen paikallisen organisaation järjestämässä konsertissa Tokiossa*
- k. *pääosin itse järjestetty konsertti Tanskassa*
- l. *esiintyminen Naantalın musiikkijuhlilla*
- m. *esiintyminen non-stop suuressa yleisötapahtumassa kävelykadun varrella*
- n. *esiintyminen, 15 min, kauppakeskuksen tilapäisellä esiintymislavalla*

Eri keskusteluryhmillä oli hyvin samankaltaiset ajatukset siitä, millä esiintymisillä tärkein motivaatiotekijä on kuoron tunnettuuden parantaminen. Tämä tavoite tuli myös esille useimmin mainituissa esiintymisesimerkeissä. Ryhmät olivat yhtä mieltä, että tunnettuuden parantaminen on tärkein syy seuraavissa esiintymisissä: d, g, h, i, k, l, m ja n. Yhden ryhmän mielestä myös tilausesiintyminen orkesterin kanssa (a-vaihtoehto) kuuluisi tähän kategoriaan. Yleisesti tärkeäksi asiaksi tunnettuuden parantamisessa koettiin yleisön suuri määrä.

Olemassa olevan yleisön sitouttamisen kannalta ryhmien mielestä merkittävimmät esiintymismuodot ovat itse järjestetyt konsertit pääkaupunkiseudulla (vaihtoehdot e ja f). Tämä tulos oli hyvin looginen, sillä tällä hetkellä Dominanten ydinyleisö sijaitsee

pääkaupunkiseudulla ja Dominante ei ole säännöllisesti matkustanut muualle Suomeen esiintymään. Yhdessä ryhmässä nostettiin myös espoolaisen yrityksen tilauskonsertti (b-vaihtoehto) tärkeäksi suhteiden ylläpidon kannalta.

Ryhmät olivat myös yhtä mieltä siitä, että tuotto on merkittävin motiivi kvartettiesiintymisissä sekä orkesterien tilauseiintymisissä (vaihtoehdot a ja c). Yhden ryhmän näkemyksen mukaan myös espoolaisen yrityksen tilauskonsertissa (b-vaihtoehto) tuotto on merkittävin motivaatiotekijä. Huomioitavaa oli, että useamman ryhmän mielestä lähes kaikissa esiintymisvaihtoehdoissa tuotto oli arvioitu vähiten tärkeäksi tekijäksi. Tosin esille nousi myös sellainen pohdinta, että tunnettuuden kasvattamisen yksi motiivi on juuri tuoton lisääminen.

Työpajoissa pohdittiin myös edellä mainittujen esiintymisesimerkkien vaikutusta Dominanten vision saavuttamiseen. Koska tässä vaiheessa ei ollut määritelty tarkasti kuoron visiota, käytettiin oletusta, että Dominante haluaa olla vuonna 2025 kansainvälisesti tunnetuin ja suosituin suomalainen kuoro. Tämän vision toteutumisen kannalta tärkeänä pidettiin orkesteriyhteistyötä (a-vaihtoehto) sekä ulkomailla esiintymistä (vaihtoehdot i ja j). Tosin yhdessä ryhmässä todettiin, että esiintymisen kontekstilla on suurempi merkitys kuin sijainnilla. Pohdintaa herättikin se, mikä on ulkomaille suuntautuvien konserttimatkojen konkreettinen vaikutus kansainväliseen tunnettuuteen. Olisiko esimerkiksi aktiivisempi kansainvälinen levymarkkinointi tehokkaampi keino tulla tunnetuksi?

Työpajoissa mainituista konserttiesimerkeistä löytyi useampia sellaisia, joista ryhmien jäsenet olisivat valmiita luopumaan edellä mainitun vision saavuttamiseksi. Tällaisia olivat itse järjestetyt konsertit pääkaupunkiseudun ulkopuolella (vaihtoehdot g ja h) sekä esiintymiset julkisissa tilanteissa (vaihtoehdot m ja n). Lisäksi keskusteluissa nousi ajatuksia, että tilauseiintymisistä orkesterien kanssa voisi joskus kieltäytyä siitäkin huolimatta, että ne tuovat usein merkittävän osan vuoden konserttituotoista. Tämä asia tuli esille myös siinä vaiheessa, kun työpajasession lopuksi keskusteltiin vision tavoittelun vaikutuksesta kuoron esittämään ohjelmistoon.

6.2.3 Työpaja 3: Taide, PR sekä hyvinvointi ja organisaatio

Ideointipäivän viimeisessä työpajassa kullekin ryhmälle jaettiin oma käsiteltävä aihe. Aiheet olivat Taide, PR sekä hyvinvointi ja organisaatio. Hyvinvoinnilla ja organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kuoron sisäiseen ilmapiiiriin ja yhteisiin pelisääntöihin

liittyviä asioita. Ryhmätyöskentelyn jälkeen kaikki kokoontuivat vielä yhteen esittelemään työn tulokset sekä kommentoimaan muiden ryhmien aikaansaannoksia.

Taideryhmä käsitteli ensin laulajarekrytointiin liittyviä asioita. Ryhmässä oli yhteinen näkemys siitä, että rekrytointiin pitää voida vaikuttaa siten, että se on linjassa kuoron vision kanssa. Toisin sanoen kuoroon valittavien laulajien lukumäärä ja laatu tulisi arvioida aina sen mukaisesti, mikä on visiossa mainitun päämäärän kannalta järkevintä. Tämä kysymys oli myös PR-ryhmän pohdinnassa ja keskustelut olivat samansuuntaisia. Stemmojen balanssi ja sitoutuneisuus nousivat päällimmäisinä esille.

Kysymykseen ”Mitä kuorolaiselta voidaan vaatia, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään”, taideryhmä listasi kolme asiaa keskeisimmiksi:

- *läsnäolo*
- *laulujen osaaminen*
- *kahdensuuntainen luottamus*

Läsnäoloasia herätti kuitenkin keskustelua, millä tavalla läsnäolovaatimus määritellään. Lisäksi pohdittiin syvällisemmin ”henkistä läsnäoloa”. Keskimäärin joka toisiin harjoitukseen ”tosissaan” osallistuva kuorolainen hyödyttää kuoroa todennäköisesti enemmän kuin joka viikko harjoituksissa käyvä ”poissaoleva” laulaja. Laulujen osaaminen vaatii niin ikään selkeää vaatimustason määrittelyä sekä siitä tiedottamista. Tavoitteen tulee olla kaikille kuorolaisille yhteinen.

Kysymykseen ”Mitä kuorolaiselta ei voida vaatia”, ryhmä kirjasi kaksi näkemystä:

- *Dominanten ei voida vaatia menevän kaiken muun edelle*
- *asiat joihin kuorolaisella ei ole resursseja (”muniva porsas ei lypsä villoja”)*

Läsnäolovaatimuksissa täytyy huomioida realiteetit. Strategiassa ja toiminnan suunnittelussa tulee huomioida se, että (ainakin tällä hetkellä) Dominante koostuu laulajista, jotka ovat pääsääntöisesti virka-aikaan kiireisiä, joko koulun penkillä tai työpaikalla.

Dominante on aika ajoin ollut tilanteessa, jossa esiintyjämäärää on ollut tarvetta rajoittaa. Tällainen tilanne on usein käytäntönä esimerkiksi kuorofestivaaleilla tai kilpailuissa. Taideryhmä luetteli asioita, jotka tulisi huomioida esiintyvän kuoron koon väliaikaisessa muuttamisessa:

- *kaikilla ei ole aina kivaa ⇔ taiteellinen lähtökohta ja kuoron pitkän aikavälin tavoitteet ajavat yksilön edun edelle*
- *uusille laulajille voisi ottaa käyttöön koeajan*
- *taiteellisen johtajan vastuu => selkeät pelisäännöt (esim. läsnäoloprosentti) => karsinta stemmoittain, jotta kuoron sointi säilyy tasapainoisena => selkeät keskustelut mahdolliseen karsintaan vaikuttaneista syistä ja perusteluista*
- *matkakokoonpanoihin voisi järjestää pääsykokeet kuorolaisille*
- *laulutaito*
- *seniorien hyödyntäminen (mikäli tarve suurempaan kuoroon)*

Taideryhmällä oli käsiteltävänä vielä kolme muutakin kysymystä (Liite 1), mutta ryhmätyöhön määritelty aika ei riittänyt näiden asioiden käsittelyyn.

PR-ryhmä listasi viimeisessä työpajassaan ensimmäiseksi kuoron ”PR-toiminnan kohderyhmät”:

- *seniorit (entiset kuorolaiset)*
- *sidosryhmät*
 - o *seurakunnat*
 - o *Espoon kaupunki*
 - o *Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto (SULASOL)*
- *yhteistyökumppanit*
 - o *orkesterit*
 - o *Sellosali*
 - o *levy-yhtiöt*
- *yleiset mediat*
- *yrietykset*
- *suurlähetystöt*

Dominanten kilpailijoita kartoittaessa ryhmä tarkasteli kilpailutilannetta kolmessa eri lähtökohdassa:

- *Orkesterikonsertit => Musiikkitalon kuoro*
- *Joulukonsertit => Tapiolan kuoro, Polyteknikkojen kuoro, Ylioppilaskunnan laulajat*
- *Laulajarekrytoinnissa => Kamarikuoro Kaamos, Candomino, EMO Ensemble, Cantores Minores, Polyteknikkojen kuoro, Ylioppilaskunnan laulajat ja Philomela*

Kuoron vahvuudeksi kilpailutilanteessa koettiin luotettavuus sekä sisäinen henki. Ei ole tiedossa kovinkaan monta tapausta, jossa kuorolainen on vaihtanut kuoroa Dominantesta pois, mutta toiseen suuntaan kuorovaihdoksia on tapahtunut enemmänkin. Dominanten uskotaan olevan kiinnostava vaihtoehto pääkaupunkiseudun kuoropiireissä.

PR-ryhmä pohti työpajan päätteeksi vielä sitä, miten Dominante voisi ”toiminnan eri osa-alueilla hyödyntää muitakin kuin aktiivikuorolaisia”.

- *Seniorikuorolaiset*
 - o *yrittäjäsuhteet*
 - o *keikkalaulajat*
- *ostopalvelut*
 - o *kirjanpito*
 - o *mainoskampanjat*

Hyvinvointi- ja organisaatioryhmän viimeisen työpajan ensimmäinen käsiteltävä kohta käsitteli tilannetta, jossa ”yksittäisen laulajan taiteellinen osaaminen ei saavuta jossain vaiheessa riittävää tasoa”. Ryhmän näkemyksen mukaan:

- *asiaan liittyvien pelisääntöjen tulee olla selvät ja avoimet*
- *palautteen antamisen kulttuuri on tärkeää*
- *hyvän palautteen voi antaa julkisesti, huonon palautteen yksityisesti*
- *laulajien välinen rakentava kritiikki on hyväksi*
- *stemmaviskaalin rooli korostuu ”ongelmatapauksissa”*
- *mikäli laulajan taso ei ole riittävä, taiteellisella johdolla on oltava mahdollisuus erottaa laulaja, mutta ensin on käytävä tilanteesta asiallinen keskustelu johtajan ja henkilön välillä ja antaa mahdollisuus tilanteen korjaamiseen*

Tilanne voi kuitenkin olla erityisen ongelmallinen, mikäli henkilö, joka ei täytä taiteellisia vaatimuksia, on muuten tunnollinen kuorolainen ja aktiivinen vapaaehtoistoimija kuoron hallinnossa. Tämä lisää musiikkilautakunnan vastuuta pääsykoetilanteissa uusia kuorolaisia valittaessa.

Toisessa kohdassa työryhmä pohti tekijöitä, ”joilla rakennetaan Dominante-henki, joka tukee vision saavuttamista”. Keskustelu tuotti seuraavia tuloksia:

- *Dominante lähtee yhdessä tekemisestä ja ihmisten viihtyvyydestä*
- *yhteiset tavoitteet ja näkemykset tulee määrittää avoimesti yhteistyöllä*
- *johtaminen organisaatiossa ei saa olla liian autoritääristä, sillä se voi johtaa tilanteeseen, jossa suuri osa kuorolaisista ei koe tavoitteita omakseen*
- *tiedon kulun organisaatiossa tulee olla avointa ja runsasta*
- *kuoron historiaa ei saa unohtaa, vaan sen tulee olla kantava voima tulevaisuudessa*
- *uusien kuorolaisten aktiivinen mukaan vetäminen myös hallintotyöhön*
- *vastuun riittävä jakautuminen organisaatiossa*

Työryhmä ehti vielä työpajan loppuun pohtia toimintatapoja, mikäli ”joku ei koe uusia tavoitteita omakseen”. Ryhmän mielestä tähän liittyvät keskeisimmät asiat ovat seuraavat:

- *toiminnan avoimuus*
- *riittävästi kokouksia ja muita tilaisuuksia mahdollistamaan jokaisen mielipideilmaisun sekä asioista keskustelemisen*
- *konkreettinen vaikutusmahdollisuus asioihin (nykytilanteessa kaikki kuoron virat, myös hallitusvirat ovat avoimia kaikille => vaalikokous valitsee)*
- *mahdollinen ongelmatilanne => yhdistyksen kokous päättää asiasta kaikkien puolesta, joku voi olla eri mieltä, mutta silti pitää sitoutua päätökseen*

Ideointipäivä oli kaiken kaikkiaan erittäin onnistunut. Aikaa olisi voinut käyttää vieläkin enemmän, sillä työryhmäkeskusteluissa asiaa riitti ja joitain suunniteltuja kohtia ei ehditty käymään läpi. Päivä oli hyvin intensiivinen ja se osoitti sen, että Dominanten jäsenistöstä löytyy suurta potentiaalia ja intoa organisaation kehittämiseen. Ideointipäivä tarjosi suuren määrän tietoa ja näkemyksiä kuoron hallitukselle, jonka pohjalta kehitystyötä on hyvä jatkaa paremman organisaation rakentamiseksi.

7 Kehittämissuhteet

Monessa mielessä Dominanten hallintorakenne on ollut erittäin toimiva ja kuorolaisten sitouttaminen hallintotyöhön on osaltaan kasvattanut kuoron henkeä merkittävästi. Intendentin palkkaaminen on varmasti ollut oikea askel Dominanten hallinnollisen ammattimaisuuden tavoittelussa. On tärkeää, että yhteistyötahot ja sidosryhmät saavat vuodesta toiseen asioida saman tutun henkilön kanssa. Tämä luo kuorolaisten itsekkin kaipaamaa pitkäjänteisyyttä toiminnalle. Organisaatiomuutoksessa ja strategian suunnittelussa on tärkeää, että koko organisaatio on mukana muutosprosessissa (Luku 2.1). Ideointipäivän järjestäminen oli oiva keino hallitukselle kerätä tietoa siitä, miten kuorolaiset suhtautuvat Dominanten toimintaan yleisesti. Päivän aikana keskustelu oli avointa ja vapautunutta. Kaikki saivat tuoda esille omia näkemyksiään. Päivän päätteeksi kaikki paikallaolijat olivat yhtä mieltä siitä, että Dominantelle strateginen suunnittelu ja siihen liittyvä organisaatiomuutos ei ole ainoastaan vaihtoehto, vaan elinehto.

7.1 Dominanten organisaation ja vapaaehtoistyön vahvuudet vuonna 2011

Dominanten organisaatiomalli on hioutunut vuosien saatossa omanlaiseksi kokonaisuudeksi. Paljon on osattu tehdä oikein ja opinnäytetyössäni esille tuomani teoriatieto tukee myös tätä näkemystä. Erityisesti vapaaehtoistoiminta on hyvin organisoitu ja toteutettu. Määritellyt toimenkuvat eri viroissa ovat työmääriltään ja vastuultaan erisuurui-

sia ja näin ollen toteuttavat luvussa 2.3.1 määritellyt vapaaehtoistehtävien paketoinnin kriteerit.

Vapaaehtoistyö Dominantessa poikkeaa monen muun järjestön vapaaehtoistyöstä, sillä Dominante ry:n jäseneksi ei lähtökohtaisesti liitytä vapaaehtoistyön tekemisen halusta, vaan halusta laulaa kuorossa. Uusia kuorolaisia kannustetaan toki aktiivisesti ryhtymään kuoron virkailijoiksi heti kuorouran alusta. Tässä mielessä Karreisen, Halosen ja Tennilän (2010) paremman vapaaehtoistoiminnan toisen askeleen (luku 2.3.2) henkilökohtainen kohtaaminen toteutuu Dominantessa hyvin. Kuorossa vallitsee erittäin tiivis ja hyvä ryhmähenki ja yksi syy tähän on varmasti se, että kuoron toimintaa kehitetään yhteistyöllä. Tämä sosiaalinen ilmapiiri saa kuorolaiset ryhtymään hallintotyöaktiiveiksi ja avainhenkilöiksi (luku 2.3.5) kuorossa. Kuoron hallintomalli erilaisine virkoineen tarjoaa Yeungin timanttimallin (luku 2.3.3) mukaisia motivaatioulottuvuuksia aktiiveille. Toisissa viroissa korostuu suunnitteleminen ja vaikuttaminen ja toisissa organisoiminen ja käytännön tekeminen.

Kuorotoiminta on todellista ryhmätoimintaa. Dominanten organisaatiossa korostuu hyvän ryhmätoiminnan vahvuus (luku 2.3.6). Kuoron jäsenistö on erittäin kirjava ja se sisältää monialaisesti eri koulutustaustaisia harrastajia. Vaikka kuoro toimi aikanaan puhtaasti diplomi-insinööriopiskelijoiden foorumina, on ovet avattu sittemmin myös muiden alojen opiskelijoille. Tänä päivänä kuorolaisten joukosta löytyy insinöörien lisäksi muun muassa humanisteja, muusikoita, opettajia ja lääketieteen ammattilaisia eri elämäntilanteissa. Kuorolaisten ikäjakama on 18–58 vuoden välillä keski-ikä ollessa 25–30 vuotta. Osaamisen kirjo eri asioista on laaja.

Palkitsemiskulttuurilla (luku 2.3.7) on Dominantessa pitkät perinteet. Osallistuttuaan yhteensä 50 harjoitukseen, esitykseen tai niihin verrattavaan kuoron esiintymiseen, kuorolainen palkitaan Dominanten laulajamerkillä. Kymmenen laulettua vuotta oikeuttavat kääpämerkin saamiseen. Kuoron historian aikana on myönnetty myös kahdesti tuplakääpämerkki 20-vuoden kuoroikä saavuttaneille. Näiden huomionosoitusten saaminen ei edellytä kuorolaiselta muuta kuin läsnäoloa. Dominantessa voi suorittaa laullisiksi ansioiksi luettavia Suomen Laulajain ja Soittajain liiton (SULASOL) laulajamerkkejä. Näitä ovat perusmerkki, taitomerkki ja mestarimerkki. Merkkisuoritukset arvioi kuoron musiikkilautakunta. Lisäksi vuosittain kuoron hallitus palkitsee ansiotuneimman lauluyhtyeitoimijan kvartettihuuli -nimityksellä. Dominantella on käytössään myös erityiset huomionosoitukset hallintoaktiiveille. Näitä ovat ansiomerkki, erityisansiomer-

ki, kunniamerkki ja suurkunniamerkki. Eri huomionosoitusten antamisperusteet on määritetty Dominanten merkkiohjesäännössä ja niiden myöntämisestä päättää yhdistyksen hallitus. (Dominanten merkkiohjesääntö, 2000.)

7.2 Dominanten organisaation ja vapaaehtoistyön heikkoudet vuonna 2011

Dominanten vapaaehtoistoiminnassa on myös asioita joissa olisi kehittämisen varaa. Luvussa 2.3.4 käsittelin oikean henkilön rekrytoimista vapaaehtoistehtävään. Monesti Dominanten vaalikokouksessa tiettyihin virkoihin asettuu useampia kandidaatteja ehdolle. Tällöin valinta tehdään kokouksessa äänestämällä. Demokratia ei välttämättä takaa sitä, että pätevin henkilö tulee valituksi. Kaverisuhteilla voi olla suurempi merkitys. Toisaalta usein on ollut tilanteita, että johonkin virkaan ei löydy vapaaehtoista ehdokasta. Tällaisessa tilanteessa on etsitty viranhaltijaksi henkilö, joka suostuu todennäköisimmin sen sijaan että aktiivisesti pyrittäisiin houkuttelemaan virkaan henkilö, joka hoitaisi tehtävän parhaiten.

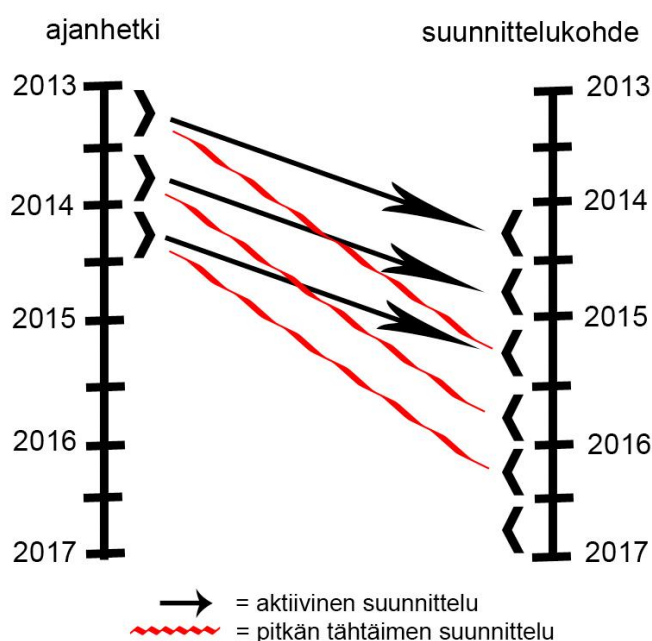
Vapaaehtoistyön johtaminen on monessa suhteessa vaativampaa kuin johtaminen työelämässä (Loimu 2005, 128). Dominantessa hallinnollisen työn johtamisen vastuu on pääasiallisesti hallituksen puheenjohtajalla. Luvun 2.3.9 mukaisia vaatimuksia vapaaehtoistyön johtajuudesta ei ole yleisesti huomioitu puheenjohtajaa valittaessa. Dominanten puheenjohtajan roolissa painotetaan enemmän operatiivisen toiminnan vastuunkantoa kuin vapaaehtoisten toimijoiden, kuorokavereiden johtamista. Varsinkin tilanteissa, joissa puheenjohtajan vaaliin ilmoittautuu vain yksi ehdokas, jää kandidaatin johtamistaidon arviointi valitsijoilta analysoimatta.

Viranhaltijoiden vaihtuvuus Dominantessa on suuri. Tietyissä viroissa pysytään herkemmin useamman vuoden ajan, mutta pääsääntöisesti viranhaltijat vaihtuvat vuoden välein. (Dominanten toimintakertomukset) Tästä seuraa se, että raportoinnin merkitys (luku 2.3.8) kasvaa toiminnan jatkuvuuden kannalta erityisesti näissä viroissa. Kuorolla ei ole määrättyä käytäntöä sille, miten viranhaltijoiden tulisi raportoida tekemisistään ja siirtää opittua hiljaista tietoa seuraajilleen. Tiedon periytyminen on kiinni puhtaasti edellisen viranhaltijan aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. Yhtälailta virkailijoiden suuri vaihtuvuus, erityisesti hallitusviroissa, johtaa helposti siihen, että pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu jää toteuttamatta (luku 2.3.10). Viran suorittamisessa keskitytään kuluvan vuoden operatiiviseen toimintaan ja tulevaisuus jätetään seuraajan murheeksi.

Pyrkimyksissä tehdä Dominanten toiminnasta ammattimaisempaa suurin haaste ja kehityksen tarve on toiminnan strategisessa suunnittelussa. Luvun 2.2 mukaisesta organisaatiosuunnittelun kaavasta löytyy paljon kohtia, jotka ovat yksittäisinä asioina Dominanten organisaatiossa jo hyvällä mallilla. Näitä ovat erityisesti asiat, jotka liittyvät tehokkaaseen vapaaehtoistyöhön. Huomio pitäisikin keskittää laajemmin organisaation toimivuuteen kokonaisuutena sekä strategisen ja päämääräkeskeisen toiminnan suunnitteluun perusteellisen organisaatiosuunnittelun kautta. Vasta sen jälkeen kun tiedetään, mitä halutaan tehdä, pystytään luomaan organisaatio, joka pystyy saavuttamaan tavoitellun tahtotilan.

7.3 Muutos lähtee organisaation sisältä

Muutos organisaation toiminnassa ei saa olla itseisarvo, vaan sen täytyy perustua todelliseen muutostarpeeseen. Jotain täytyy siis olla pielessä olemassa olevassa toiminnassa, jotta muutokseen kannattaa ryhtyä. Ennen Dominanten käynnissä olevaa kehityshanketta kuorolaisten keskuudessa vallitsi vahva yhteisymmärrys siitä, että toiminnan suunnittelun lyhytnäköisyys oli suurin yksittäinen ongelma. Tämä tuli vahvasti esille myös tammikuun 2013 ideointipäivän keskusteluissa. Dominanten vuoden 2013 hallitus linjasi toimikautensa aluksi, että toimintaa tullaan suunnittelemaan kuvan 7 mukaisella jaksotuksella.



Kuva 6. Dominanten hallituksen toiminnan suunnittelun jaksotus

Kuvan 6 aktiivisella suunnittelulla tarkoitetaan muun muassa yksityiskohtaisten käytännön asioiden sopimista. Karkeasti voisi linjata, että kalenterivuoden edetessä jokaisena päivänä lyötäisiin lukkoon seuraavan vuoden saman päivän ohjelma. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi esiintymissopimuksen tai harjoitusleiripaikan vahvistamista. Vastaavasti pitkän tähtäimen suunnittelussa hahmoteltaisiin toimintaa kahden vuoden päähän. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi konserttialin alustavaa varaamista, ulkomaanmatkan kululaskelman laatimista tai tilaussävellyksen tilaamista.

Tulevaisuuden toiminnan suunnittelu tarvitsee pohjaksi vision ja strategian. Kuorolla täytyy olla selkeä ja yhteisesti hyväksytty näkemys siitä, minkälaista toiminnan halutaan olevan tulevaisuudessa sekä käsitys siitä miten tavoitella saavutetaan. Yhdistyksen strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta (Luku 2.1). Dominanten tammikuussa 2013 järjestetty ideointipäivä, jossa kokoontuivat kaikki kynnelle kykenevät hallintoaktiivit, tarjosi hyvän keinon tämän perustan tiedostamiselle. Päivän aikana keskusteluissa käsiteltiin muun muassa sitä, miksi Dominante on olemassa, mitkä ovat Dominanten vahvuudet (ja heikkoudet) ja mitä Dominante voisi parhaimmillaan tarjota kuorolaisille ja yleisölle. Ideointipäivä ei tuonut kuitenkaan valmiita vastauksia näihin kysymyksiin, eikä se ollut päivän tarkoituskaan.

Uskon, että yli 60-henkisen kuoron strategisia linjauksia ei voi toteuttaa pelkästään ryhmätyönä. Tarvitaan tähän tarkoitukseen nimitetty strategiaryhmä tai johtoporras, joka luonnostelee ehdotukset kuoron virallisesta strategiapohjasta (Luku 2.1). Kuorolaisten ryhmätyöllä kerätyt näkemykset kuoron strategisesta perustasta antavat strategiaryhmälle eväät suunnitteluun. Koko kuoron jäsenistön rooli tulee esille jälleen siinä vaiheessa kun strategiaryhmä esittelee linjauksensa yhdistyksen kokouksen hyväksyttäväksi. Vasta tämän jälkeen strategiaa voidaan pitää kuoron yhteisesti hyväksymänä.

Dominanten hallituksen tulisi mielestäni nyt jatkaa aktiivisesti strategiaselvityksiä joko itse tai vaihtoehtoisesti nimittää työryhmä tähän tehtävään. Kehityshankkeessa ei ole syytä kiirehtiä, mutta toisaalta ”pölyn ei pidä antaa laskeutua”. Tammikuiset ideoinnit ovat vielä tuoreessa muistissa ja nyt olisi oikea aika asian jatkojalostamisen. Mielestäni realistinen tavoite olisi viedä valmiiksi luonnostellut strategiset linjaukset syksyn 2013 yhdistyskokouksen käsiteltäväksi.

Muutostyö voi kohdata myös haasteita matkan varrella. Rissasen, Sääsikin ja Vornasen mukaan keskeisiä organisaation muuttamiseen liittyviä vaikeuksia voivat olla muun

muassa muutosvastarinta, sitoutumattomuus, henkilösuhteet, riskinottokyvyn puute, näkemyksen puute ja johtamisjärjestelmien tuntemattomuus. Nämä ovat mielestäni kaikki sellaisia uhkakuvia, jotka saattaisivat toteutua Dominanten kehityshankkeessa. Hallituksen nimeämän työryhmän tulee huolellisesti perehtyä näihin mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja pyrkiä jo etukäteen miettimään ratkaisumalleja mahdollisten ongelmien syntyessä.

7.4 Vapaaehtoistyön rooli tulevaisuuden Dominantessa?

Totesin luvussa 7.2, että Dominanten tulevaisuuden hallinnollisen rakenteen voi määrittellä vasta sen jälkeen kun kuorolla on selkeä visio ja strategia. Tästä johtuen en pysty vielä esittämään konkreettisia ehdotuksia organisaatiokaavioista. Rissanen, Sääski ja Vornanen toteavat Uudistuvat organisaatiot -teoksessaan organisaation muutoksesta seuraavaa:

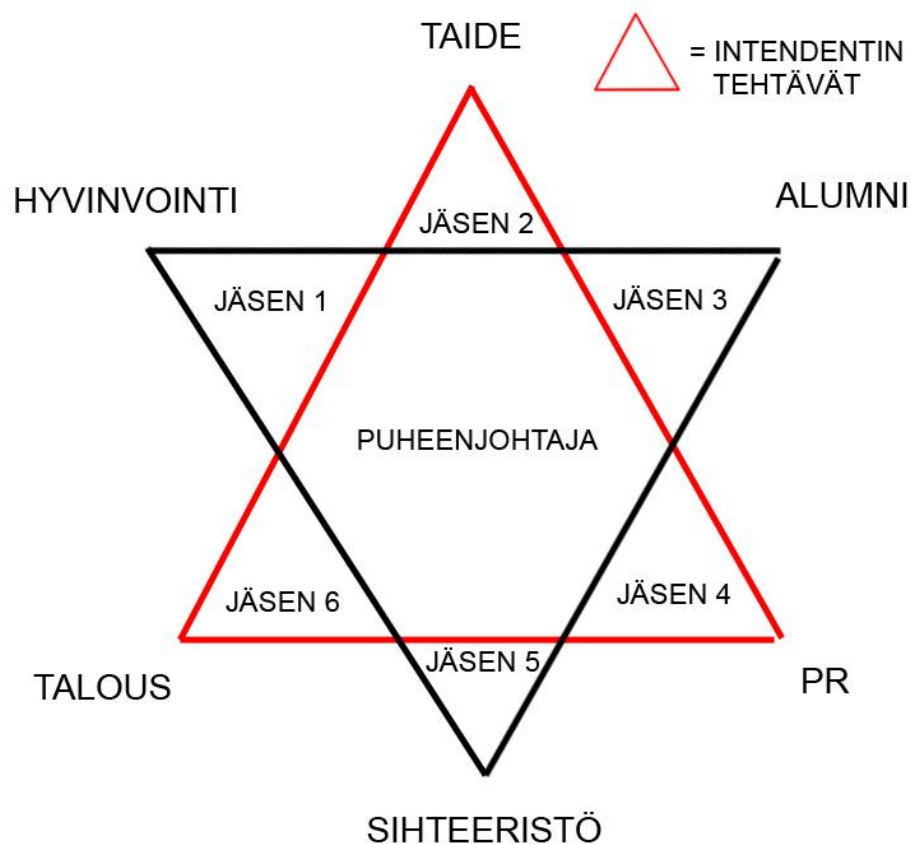
”Vanhassa byrokraattisessa kulttuurissakin on paljon hyvää ja arvokasta, vaikka jatkuvuuden varjelu hidastaakin kehitystä. (...) Kulttuurin kehittäminen ei saa olla vain vanhan romuttamista. Vanhasta järjestelmästä voi olla järkevää säilyttää hyvät osat ja pyrkiä luomaan niiden rinnalle uusia malleja.” (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 46)

Pidän Dominanten kenties suurimpana aarteena ja toiminnan mahdollistajana sen vapaaehtoistyön kulttuuria. Tämä on rikkaus, josta täytyy ehdottomasti pitää kiinni organisaation muutosprosessissa. Jo intendentin palkkaamisen yhteydessä toimenkuvaa suunnittelevan työryhmän lähtökohtana oli se, että intendentin palkkaaminen ei saa johtaa vapaaehtoistyön rappeutumiseen. Päinvastoin Dominanten vapaaehtoistyön nykyisin heikkouksiin (luku 7.2) pitää aktiivisesti pyrkiä löytämään kehitysehdotuksia.

Intendenttityöryhmän laatima kartoitus Dominanten virkojen tehtävistä luo hyvän pohjan vapaaehtoistoiminnan tehokkaalle hyödyntämiselle myös tulevaisuudessa. Mielestäni virkojen määrittelyihin tulisi lisätä vielä selkeät suositukset mitä kyseisen viran toteuttaminen vaatii tekijältä. Tällöin virkoihin pyrkivät pystyvät tarkemmin arvioimaan oman soveltuvuutensa kyseiseen virkaan. Tällä pystyttäisiin kenties välttämään luvussa 7.2 mainitsemiani tilanteita, joissa virkaan on nimetty henkilö, joka ensimmäisenä suostuu. Näkemykseni mukaan kaikkia Dominanten vapaaehtoisvirkoja yhdistää se, että toimen onnistunut toteuttaminen vaatii niin aitoa innostuneisuutta kuin kykyä viran suorittamiseen. Tässä mielessä ”väärän henkilön” valinta voi koitua niin kuorolaisen

kuin kuoron kannalta huonommaksi vaihtoehdoksi kuin virkailijan valitsematta jättäminen.

Uskon, että Dominanten vapaaehtoistyö tulee tulevaisuudessakin perustumaan onnistuneeseen tehtävien paketoimiseen (Luku 7.1). Tällä hetkellä koen kuitenkin hieman ongelmalliseksi, että monet kuoron virkailijat toimivat liian yksin oman tehtävänsä kanssa. Mielestäni olisi järkevää selkeyttää organisaatiokaaviota siten, että virat kootaisiin suurempien kokonaisuuksien alle.



Kuva 7. Dominanten hallitustähti

Ajatukseni Dominanten virkojen lajittelusta hahmottelen kehittämälläni hallitustähdellä (Kuva 7.) Mallin ajatuksena on se, että hallitus muodostaa kahdesta kolmiosta koostuvan tähtimäisen kuvion, jossa punainen kolmio kuvaa osa-alueita, joissa intendentti on mukana työskentelemässä. Tähten sakaroilla olevilla hallituksen jäsenellä on kullakin vastuualueena yksi kuudesta toiminnan osa-alueesta. Tämä jäsen toimii kyseisen toi-

mialan esimiehenä ja samalla tiedonvälittäjänä hallituksen ja yksittäisten virkojen välillä. Yksittäiset virat jaoteltaisiin sisältönsä perusteella johonkin kuudesta toimialasta. Esimerkiksi kuoron isännän, emännän, terveydenhuoltovastaavan ja jäsenlehden päätoimittajan sijoittaisin Hyvinvointi-sakaran alaisuuteen kun taas graafikko, tiedottaja ja lipunmyyntivastaava kuuluisivat PR-sakaran alle. Tällaisella mallilla uskoisin olevan positiivisia vaikutuksia sen suhteen, että tiedonkulku hallituksen ja yksittäisten virkojen välillä paranisi molempiin suuntiin.

7.5 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Opinnäytetyötä tehdessä olen mielestäni onnistunut tarkastelemaan Dominanteen liittyviä käytäntöjä objektiivisesti. Työni aikana olen kyennyt näkemään selkeämmin Dominanten toimintaan liittyviä epäkohtia tai puutteita. Toisaalta arvostukseni tiettyjä asioita kuten esimerkiksi kuoron vapaaehtoistyön rikkautta kohtaan on kasvanut. Uskon, että siitä on ollut työni kannalta hyötyä, että olen kevään 2013 aikana ottanut etäisyyttä kuoron taiteellisesta toiminnasta. Tämä on uskoakseni mahdollistanut ”asioiden kauempaa katselun”.

Toivon, että opinnäytetyöni on hyödyksi Dominanten kehityshankkeessa. Jatkan myös innoissani kehitystyötä Dominanten hallituksessa *tulevaisuuden kuoron* luomisessa. Uskon, että työni auttaa mitä tahansa amatöörikuoroa kehittämään omaa hallinnollista toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan. Tiedostan, että kullakin kuorolla on omat tapansa toimia, mutta uskallan väittää, että tietyt osa-alueet ovat yleisemminkin hyödynnettävissä suomalaisessa kuorokentässä.

Lähteet

Dominanten 20-vuotisjuhlajulkaisu 1995. Espoo: Omakustanne.

Dominanten 30-vuotisjuhlajulkaisu 2005. Espoo: Omakustanne.

Dominanten merkkiohjesääntö, 2000. Espoo: Omakustanne.

Dominanten toimintakertomukset. Espoo: Omakustanne.

Dominante ry:n säännöt 2012. Espoo: Omakustanne.

Heimonen, Jorma 2005. Dominante kietovalla polulla – Mistä Dominante on tulossa? Artikkelit Dominanten 30-vuotisjuhlajulkaisussa. Espoo: Omakustanne.

Ilvonen, Anne 2011. Miten Johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Teemu Makkonen (toim.): Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karreinen, Lari, Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 Askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Keltanen, Rauno 29.7.2012. Suomi tarvitsee kansallisen ammattikuoron. Helsingin Sanomien pääkirjoitus. Verkojulkaisu. (<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Suomi+tarvitsee+kansallisen+ammattikuoron/a1343445341034>). Luettu 8.4.2013.

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Murto, Valtteri 2013. Dominanten ideointipäivän alustuksen PowerPoint –presentaatio.

Rissanen, Riitta, Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Rissanen, Tapio 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Haapaniemi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Schweckendiek, Nils & Anttila, Martti 2012. HKK:n kannanotto ammattikuorokeskusteluun. Verkkojulkaisu. (<http://www.helsinginkamarikuoro.fi/hkk-n-kannanotto-ammattikuorokeskusteluun/>). Luettu 8.4.2013.

SULASOL, Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto. Kuorotietoa. Verkkodokumentti. (www.sulasol.fi/kuorotietoa). Luettu 8.4.2013.

Suomen Kuoronjohtajayhdistys. Vuoden kuorolevy. Verkkojulkaisu. (<http://kuoronjohtajat.fi/vuoden-kuorolevy/>). Luettu 30.4.2013.

Tuomi, Lauri – Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Valpola, Anneli 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. lina Åman: Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Omakustanne, 11-32.

Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti: miten mallintaa motivaatiota?. Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.): Vapaaehtoistoiminta: Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 104-125.

Yhdistystieto.fi 7.10.2011. Strategia ja tavoitteellinen toiminta. verkkodokumentti. (http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen_johtaminen/strategia_ja_tavoitteellinen_toi). Luettu 10.4.2013.

Wikipedia, vapaa tietosanakirja. Hakusana: Dominante. verkkodokumentti. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Dominante>). Luettu 30.4.2013.

Wikipedia, vapaa tietosanakirja. Hakusana: Strategia. verkkodokumentti. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>). Luettu 30.4.2013.

www.dominante.fi. Dominantien kotisivut. Luettu 8.4.2013.

Liite 1: Dominanten ideointipäivän 5.1.2013 työpajojen kysymykset

1. Kierros: 45 min

1. Kuvailkaa yhdellä lauseella (vastauksia voi olla useampia mutta vastauksen pituus tulee olla lause) "Miksi Dominante on olemassa?"

Aiheissa 2-4 oletetaan että Dominante haluaa vuonna 2025 olla kansainvälisesti merkittävä kuoro.

2. Mitkä ovat vahvuutemme tämän tavoitteen saavuttamiseksi? Miksi tämä tavoite onnistuisi juuri Dominantelta? Mitkä ovat ne osa-alueet joissa olemme kilpailijoitamme edellä?

3. Mitkä ovat ne osa-alueet joissa täytyy tapahtua parannusta?

4. Jos tämä tavoite saavutetaan, mitä Dominante EI enää ole vuonna 2025? Miksi ei?

5. Jos tämä tavoite saavutetaan, mitä suuria merkkipaaluja Dominante on vuosina 2013-2025 saavuttanut?

6. Mikä voisi olla Dominanten visio?

Pohdinnan tueksi:

- Vaikuttaako tämä laulajakoostumukseen? (Esim. haluammeko teekkareita?) Tai kuoron kokoon / laulajien ikään?

- Mikä on Dominanten tarkoitus?

- Mitä vision saavuttaminen vaatii? Vaatiiko se uhrauksia?

2. kierros: 45 min

"The true business of every company is to make customers, keep customers and maximize customer profitability."

Arvioi kunkin yleisö/asiakaskohtaamisen perään järjestyksessä, mikä seuraavista tavoitteista on tärkein, seuraavaksi tärkein ja vähiten tärkein:

Tavoitteet:

1. Kuoron tunnettuuden parantaminen (to make customers)

2. Yleisökokemuksen positiivisuus ja olemassa olevan yleisön sitoutuminen (to keep customers, long term value of customer relationships)

3. Tuotto (to maximize customer profitability)

Tapaukset:

Esiintyminen	Tärkeä	Ei tärkeä
a. tilausesiintyminen helsinkiläisen sinfoniaorkesterin kanssa		
b. tilauskonsertti espoolaiselle yritykselle		
c. kvartettikeikka, 5 laulua, syntymäpäiväsankarille		
d. kvartettikeikka, 4 laulua, Suomen hallitukselle		
e. itse järjestetty kevätkonsertti Helsingissä		
f. itse järjestetty joulukonsertti Espoossa		
g. itse järjestetty joulukonsertti Oulussa		
h. itse järjestetty kesäinen kirkkokonsertti Punkaharjulla		
i. esiintyminen maailmanlaajuisella festivaalilla Hong Kongissa		
j. esiintyminen paikallisen organisaation järjestämässä konsertissa Tokiossa		
k. pääosin itse, paikallisten avustuksella, järjestetty konsertti Tanskassa		
l. esiintyminen Naantalın musiikkijuhlilla		
m. esiintyminen non-stop suuressa yleisötapahtumassa kävelykadun varrella		
n. esiintyminen, 15min, kauppakeskuksen tilapäisellä esiintymislavalla		

Oletetaan että Dominante haluaa olla "Euroopan halutuin kuoro" vuonna 2025. Millä tavalla koette että em. esiintymiset edesauttavat vision saavuttamista?

Onko Dominantella vision saavuttamiseksi varaa luopua jostain ylläolevasta esiintymismuodosta?

Millä tavalla vision saavuttaminen vaikuttaa kuoron esittämään ohjelmistoon?

Pohdinnan tueksi:

- Jos esimerkiksi haluamme esiintyä Aasiassa, meiltä todennäköisesti halutaan kuulla suomalaista ohjelmistoa
- Onko Dominanten syytä tarjota jokaiselle jotain?

3. Kierros: 60 min jakaudutaan nimettyihin PR, Taide ja Hyvinvointi -ryhmiin. Kysymyksiä:

Ryhmä1: Taide

- Minkälaisia rajoituksia ja vaatimuksia visio asettaa kuoron laulajarekrytoinnille? Halutaanko kehityskelpoisia vai "valmiita" laulajia?
- Mitä kuorolaiselta voidaan vaatia jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään?
- Mitä kuorolaiselta ei voida vaatia?
- Miten toimitaan jos laulajamäärää tulee jostain syystä (taiteelliset tai organisatoriset syyt esim rajattu osallistujamäärä) karsia?
- Minkälaista tukea taiteellinen johtaja tarvitsee?
- Jos joku ei koe uusia tavoitteita omakseen, mitä tehdään?
- Onko kuorossa olo pyhä asia? Jos yksittäisen laulajan taiteellinen osaaminen ei saavuta jossain vaiheessa riittävää tasoa, kuinka asiaan puututaan?

Pohdinnan tueksi:

- Jos joku ei koe uusia tavoitteita omakseen, mitä hänelle tapahtuu? Suomessa on muitakin kuoroja? Vai onko Dominanten tarjottava jokaiselle jotain?
- Millaisia vaatimuksia tavoite antaa yksittäiselle kuorolaiselle?
- Jos kuoroon on kerran päässyt, onko silloin oikeus tulla jokaiselle keikalle? Entä jos ei ole näkynyt treeneissä? Kuka puuttuu ja tekee päätökset?
- Voisiko senioreita hyödyntää esim. suurkuoroteoksissa? Entä onko tarvetta luoda vaikka Dominanten kamarikuorokokoonpano?

3. Kierros: 60 min jakaudutaan nimettyihin PR, Taide ja Hyvinvointi -ryhmiin. Kysymyksiä:

Ryhmä 2: PR

- Mitkä ovat kuoron PR-toiminnan kohderyhmät? Millä tavalla näiden tavoittaminen eroaa toisistaan?
- Ketkä ovat Dominanten pahimmat kilpailijat? Miten heistä erotutaan eduksi?
- Minkälaisia rajoituksia ja vaatimuksia visio asettaa kuoron laulajarekrytoinnille? Halutaanko kehityskelpoisia vai "valmiita" laulajia?
- Millä tavalla toiminnan eri osa-alueilla voidaan hyödyntää muitakin kuin aktiivikuorolaisia? (Seniorit, ostopalvelut, yhteistyökumppanit jne?)

3. Kierros: 60 min jakaudutaan nimettyihin PR, Taide ja Hyvinvointi -ryhmiin. Kysymyksiä:

Ryhmä 3: Hyvinvointi ja organisaatio

- Onko kuorossa olo pyhä asia? Jos yksittäisen laulajan taiteellinen osaaminen ei saavuta jossain vaiheessa riittävää tasoa, kuinka asiaan puututaan?
- Mitkä ovat ne tekijät joilla rakennetaan Dominante-henki joka tukee vision saavuttamista?
- Millä tavalla varmistetaan että kuoron organisaatiolla on parhaat viljvoimavarat käytössä?
- Jos joku ei koe uusia tavoitteita omakseen, mitä tehdään?
- Millä tavalla toiminnan eri osa-alueilla voidaan hyödyntää muitakin kuin aktiivikuorolaisia? (Seniorit, ostopalvelut, yhteistyökumppanit jne?)
- Kuoron lopettaminen on monelle kova paikka. Millä tavalla tätä muutosta voitaisiin pehmentää?