

## OPINNÄYTETYÖ

### **Orkesterin äänenjohtajien tiiminvetäjän- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen**

Jyväskylä Sinfonia työkuulttuurin muutoksen kokeilijana

Petra Lujala

Kulttuurituottaja ylempi AMK

(60 op)

4/2021

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaja Ylempi AMK

---

Tekijät: Petra Lujala

Opinnäytetyön nimi: Orkesterin äänenjohtajien tiiminvetäjän- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, Jyväskylä Sinfonia työkuultuurin muutoksen kokeilijana

Sivumäärä: 69 ja 11 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Päiviö- Häkämies

Työn tilaaja: Jyväskylä Sinfonia

---

Tämä opinnäytetyö kartoittaa ja käsittelee orkesterin äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja ja niiden kehittämistä. Orkesterin äänenjohtajat ovat soitinryhmänsä johtavia soittajia. Heillä ei ole kuitenkaan virallista esihenkilön asemaa. Siksi tarkoitan esihenkilötaidoilla tässä työssä tiiminjohtaja- tai tiiminvetäjätaitoja. Äänenjohtajat valitaan orkesteriin, kuten muutkin soittajat, koesoiton kautta. Nykymuotoisessa koesoitossa painotetaan musiikillista pätevyyttä. Esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen hallintaa ei ole yleisesti käytetty valintakriteerinä. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on pohtia, tulisiko esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja nostaa keskeisemmäksi osaksi äänenjohtajien työkuva.

Äänenjohtajat toimivat monella tapaa esimerkkinä ja johtohahmoina muille soittajille. Olisi-kin erityisen tärkeää tarjota heille tulevaisuudessa parasta mahdollista koulutusta vuorovaikutus- ja tiiminvetäjän taitoihin. Orkesterit ovat monikulttuurisia työyhteisöjä, joissa tarvitaan kielitaidon lisäksi monipuolisia sosiaalisia taitoja. Kuitenkin juuri näillä taitavimmilla muusikoilla, joita äänenjohtajiksi mielitään, on takanaan vuosien mittainen yksinään harjoitustilassa vietetty oman instrumentin harjoittelujakso.

Opinnäytetyöni on laadullinen toimintatutkimus, joka pohjautuu monipuolisen kirjallisuuden lisäksi äänenjohtajille tehtyyn kyselyyn sekä heidän kanssaan läheisesti työskentelevien ihmisten haastatteluihin. Haastattelujen avulla kuvasin sen, miten äänenjohtajien toimenkuva nähdään työyhteisössä, ovatko näkemykset samansuuntaisia ja tukevatko ne äänenjohtajien omia näkemyksiä ja ajatuksia työnkuvasta. Taustatietoa koulutuksesta etsiessäni tein puhelimitse ja sähköpostitse kyselykierroksen myös maamme ammattikorkeakouluihin. Opinnäytetyön yhtenä tiedonhankintamenetelmänä oli työpajan havainnointi syksyn 2020 aikana.

Työ tuo esille äänenjohtajien koulutustaustaa ja ajatuksia täydennyskoulutuksen tarpeellisuudesta esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen osalta, mutta myös sen mitä työyhteisön muut jäsenet toivovat hyvältä äänenjohtajalta. Tulokset tarjoavat mahdollisuuden kirkastaa äänenjohtajien työnkuvaa sekä auttaa orkesteria suunnittelemaan uusien muusikoiden rekrytointi ja työhön perehdytys kattavammaksi. Työnantajan tulisi selkeämmin ilmoittaa työtehtävä jo työntekijän rekrytointivaiheessa sekä järjestää etenkin uusille äänenjohtajille intensiivisempi perehdytys koskien niin orkesteriorganisaation kuin myös kaupunkiorganisaation toimintaa.

---

Asiasanat: vuorovaikutus, kommunikaatio, esihenkilötaidot, orkesteri, äänenjohtajat

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Culture and Arts (Cultural Management)

---

Author: Petra Lujala

Title: Developing of Orchestra Principals leadership and communication skills

Number of Pages: 69 and 11 attachment pages

Supervisor: Laura Päiviö- Häkämies

Commissioned by: Jyväskylä Sinfonia

---

This thesis maps and discusses the leadership and interaction skills of orchestra principals and development. Orchestra principals are team leaders of their instrumental group but do not have an official lead status. When I write about management skills, I mean that management skills are equal to team leader skills. Principals are selected to orchestra, as all other players, through an audition. In the current form of auditions, the emphasis is on instrument control, experience and knowledge of music, in other words, musical competence. The leadership and interaction skills are, at least not yet, considered as a significant component of the job description.

Principals serve as role models and leaders in their own orchestra group, section. Thus, I consider it particularly important that they are provided with the best possible education of interaction and team leading skills in the future. Orchestras are multicultural work communities that require a wide range of social skills, in addition to language skills. However, most skilled musicians, who are wanted for principal positions, have spent years alone practicing with their own instrument.

My thesis is a qualitative action research, which is based not only on diverse research literature but also on the questionnaire I made for the principals, as well as on the interviews with people who work closely with the principals. One of the methods of the thesis was to organize, with the city's personnel services, work orientation and interaction training for the client, the Jyväskylä Sinfonia, during the autumn of 2020. Due to the corona situation, we had only a short interaction training. Through interviews, I describe how the job description of principals is seen in work communities, whether the views are parallel and do those support the principals own views and thoughts on the job description. When looking for background information on education, I also conducted a survey by phone and e-mail to polytechnics in our country.

The work highlights the educational background of principals and ideas about the need for in-service training in leadership and interaction skills. The results of the thesis also provide an opportunity to brighten the job description of principals, as well as help orchestras to plan the recruitment and introduction of new musicians to be more comprehensive. My thesis also pointed out that employers should state the job more clearly already at the employee recruitment stage and provide more intensive orientation, especially for new principals, regarding the activities of both the orchestra organization and the city organization.

---

Keywords: interaction, communication, leadership skills, orchestra, principals

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	ORKESTERIN MUODOSTUMINEN JA ÄÄNENJOHTAJAN TIE SOOLOSOITTAJASTA TIIMINJOHTAJAKSI .....	10
3	KEHITTÄMISKOHTEENA ÄÄNENJOHTAJIEN ESIHENKILÖ- JA VUOROVAIKUTUSTAITAJAT .....	15
3.1	Jyväskylä Sinfonia, työn tilaajan esittely .....	15
3.2	Äänenjohtajan määritelmä ja työnkuvaukset.....	17
3.3	Äänenjohtajan/muusikon koulutuksesta.....	19
3.4	Äänenjohtajien rekrytointi.....	22
3.5	Äänenjohtajan työn haasteita.....	24
4	KYSYMYKSENASETELU, LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT .....	26
4.1	Kysely, Haastattelut ja Havainnointi .....	27
4.2	Itsensä johtamisen kautta menestyväksi tiiminjohtajaksi.....	28
4.2.1	Itsensä johtaminen.....	29
4.2.2	Vuorovaikutustaidot.....	31
4.2.3	Moninaisuuden johtaminen .....	33
4.2.4	Tiimin johtaminen.....	35
5	TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI.....	38
5.1	Äänenjohtajien esiin nostamat kehittämistarpeet .....	38
5.2	Äänenjohtajien työnkuva kapellimestarin silmin .....	49
5.3	Millainen on hyvä äänenjohtaja hallinnon näkökulmasta? .....	51
5.4	Rivimuusikon näkökulma äänenjohtajan työstä .....	53
5.5	Jyväskylä Sinfonian äänenjohtajien vuorovaikutuskoulutuksen havainnoiminen ....	54
6	AINEISTOSTA NOUSSEET KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	57
7	POHDINTA.....	61

LÄHTEET ..... 64

## LIITTEET

Liite 1 Microsoft Forms kysely orkesterin äänenjohtajille 2020

Liite 2 Esimerkkejä koesoittoilmoituksista

Liite 3 Äänenjohtajien, konserttimeistareiden ja soolosoittajien jakauma orkestereittain 2021.

Liite 4 Sanasto

# 1 JOHDANTO

Elämme nopeatempoisessa tietoyhteiskunnassa. Trendit seuraavat toisiaan, teknologia kehittyi huimaa vauhtia ja digitaalisuus vyöryy väijäämättä myös konservatiivisena pidetyille ammattialoille. Me Too-liike, Black Lives Matter, tasa-arvo ja sukupuolineutraalisuus ovat laajalle levinneitä ajatuksia ja vaikuttavat meidän kaikkien elämään tavalla tai toisella. Nopeiden tietoyhteisyyksien avulla olemme entistä helpommin kytköksissä joka kolkkiaan maapalloa.

Trendeistä johtajuustrendit ovat viime vuosina olleet enenemässä määrin pinnalla. Aiheesta kirjoitetaan paljon ja alalla on monenlaisia koulukuntia ja kouluttajia. Viimeisen sadan vuoden aikana on syntynyt tuhansia määritelmiä ja analyysejä johtamisesta ja johtajien ominaisuuksista (Huuhka 2010, 11) ja viime vuosikymmeninä johtamisen alan tutkimusten määrä on moninkertaistunut (Seeck 2012, 343). Lähes joka ammattialalla on huomattu myös hyvien esihenkilötaitojen tarve tai puute. Hyvää ja huonoa johtamista on tutkittu paljon niin tieteen kuin ammattikirjallisuuden puolella (aiheesta on kirjoittanut muun muassa Pauli Juuti 2018). Ryhmädynamiikka ja vuorovaikutustaidot saattavat olla elintärkeässä asemassa monissa hierarkkisissa ammateissa. Tiedämme monia surullisia ja traagisiakin tapauksia esimerkiksi merenkulussa ja lentoliikenteessä tapahtuneista onnettomuuksista, joiden taustalta löytyy juuri kommunikoinnin vaikeus hierarkiaan pohjautuvassa traditiossa. Onneksemme suuretkin instituutiot puolustusvoimista lähtien ovat alkaneet muuttamaan koulutus- ja johtamistapaansa vuorovaikutteisempaan suuntaan (Puolustusvoimat 2020).

Havahduin aiheeseen omien kulttuurituottajaopintojeni kautta. Esihenkilö- ja johtajuuskoulutusta saattaisi hätäisesti ajatella turhaksi, jos ei ole hakeutumassa esihenkilöasemaan. Huomasin kuitenkin omissa opinnoissani melko nopeasti, että kaikkien työntekijöiden tulisi saada edes johdatus esihenkilökoulutukseen. Aloin muun muassa ymmärtää paremmin esihenkilön tekemiä päätöksiä, näkemään paremmin millaisessa asemassa oma esihenkilö on, kuinka vaativa tehtävä hänellä on hoidettavanaan ja miten minä voin auttaa häntä tekemään työnsä paremmin.

Huomasin myös, että vaikka en ole esihenkilönasemassa, olen kuitenkin tiiminvetäjä. Tarvitsen työssäni yhtä lailla hyvät kommunikointi ja vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisentaidot, ongelmanratkaisukykyä, päättäväisen luonteen, joustavuutta ja kyvyn tulla toimeen monenlaisten persoonien kanssa. Toimin Jyväskylän Sinfoniassa nuotistonhoitaja-tuottajana. Orkesterimme on sinfonietaukokoinen (39 muusikkoa) ja toimistohenkilöstöäkin yhteensä vain viisi. Laadukas yhteistyö, turvallinen työilmapiiri ja hyvä yhteishenki työyhteisössä ovat työn onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Äänenjohtajat orkestereissa ovat samankaltaisessa asemassa. Eivät varsinaisesti esihenkilöitä, mutta jokaisella on kuitenkin tiimi, jota johtaa. Tiimi voi olla pieni, vain kahden hengen kokoinen tai suuri 12-20 hengen sektio (soitinryhmä). Virallista koulutusta esihenkilötaitoihin äänenjohtajat eivät kuitenkaan ole koskaan saaneet. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja on opetettu jonkin verran viimeisen 20 vuoden aikana, mutta sitä ennen eivät nämäkään olleet opetussuunnitelmassa. Muusikon opinnot keskittyivät pitkän aikaa solistiseen soittoon. Olihan Sibelius-Akatemiassakin aikanaan solistinen koulutusohjelma, joka nimensä mukaan koulutti ennen kaikkea solisteja (Karlson 2019, 639).

Orkesteria on monella tapaa pidetty malliesimerkkinä johtamisen näkökulmasta liike-elämään suuntautuviissa opeissa ja koulutuksissa. Esimerkiksi eläkkeelle siirtynyt kapellimestari Roger Nierenberg on luonut The Music Paradigm- ohjelman, joka kouluttaa liike-elämän ammattilaisia sinfoniaorkesterin harjoituksia seuraamalla ([musicparadigm.com](http://musicparadigm.com).) Lisäkoulutuksen tarve esihenkilö- ja vuorovaikutustaidoissa on laajalti tunnistettu monilla eri ammattialoilla. Orkesterimaailmassa ja orkestereissa, jotka ovat vahvasti luovia asiantuntijaorganisaatioita näitä tärkeitä taitoja ei kuitenkaan ole aktiivisesti ryhdytty kehittämään.

Maamme orkesterit ovat kansainvälistyneet viime vuosikymmenien aikana vauhdilla, ja muusikoita niihin on tullut ympäri maapalloa. Myös ikäjakauma on laaja. Äänenjohtajan paikan saattaa saada nuori juuri koulusta valmistunut, sosiaalisesti varsin kokematonkin muusikko. Osalla orkestereista onkin edessä suurten ikäluokkien eläkkeelle jäänti. Voi siis olla hankala välttyä sukupolvien välisen kuilun aiheuttamilta konflikteilta. Milleniaaleilla, X-, Y- ja Z- sukupolvilla (suomalaisten nuorten jako neljään eri sukupolveen) saattaa olla aivan erilainen lähestyminen yhteistyöhön ja työntekoon kuin vanhemmilla jo pitkään työelämässä olleilla sukupolvilla. Tulisiko nuoret vaientaa ja sopeuttaa vuosisatoja kestäneeseen perinteeseen, hierarkia edellä, vai tulisiko heitä kuunnella enemmän ja muuttaa pinttyneitä, ei toimivia tapoja joustavammiksi?

Äänenjohtajat kuten muutkin orkesterimuusikot valitaan työtehtäväänsä koesoiton kautta. Orkesterin koesoitto on vuosikymmeniä pysynyt samanlaisena ja rekrytoinnissa painotetaan nimenomaan soitannollisia ja musiikillisia taitoja. Mutta riittääkö nykyään äänenjohtajan tehtävään pelkästään suvereeni instrumentin hallinta? Osaako nuori muusikko, joka on viettänyt suuren osan ajastaan harjoituskopissa soittotaitoaan hioen, ratkaista mahdollisia soitinsektiossa syntyneitä konfliktitilanteita? Miten soitinryhmän muut muusikot, ehkä paljon vanhemmat ja kokeneemmat muusikot, suhtautuvat nuoreen äänenjohtajaan? Voiko alati kansainvälistyvällä

ammattikentällä olla eri kulttuureista johtuvia ristiriitatilanteita? Entä toimiiko kommunikointi, jos ryhmän jäsenillä ei ole yhteistä äidinkieltä? Orkesterimuusikon työnkuva on muuttumassa myös enemmän yleisöä palvelemaan suuntaan (Sivula 2020, 36-37.) Pitäisikö vuorovaikutusta ja kommunikointia opetella tältäkin kantilta enemmän? Ainakin Pohjannon ja Pesosen tekemässä selvityksessä orkestereiden toimintaympäristöistä ja muusikkojen osaamisen tulevaisuusnäkymistä annetaan ymmärtää näin. Vuonna 2008 ennakoitiin juuri vuorovaikutustaitojen, oman työn kehittämiseen liittyvien taitojen sekä tiiminjohtamisen taitojen nousevan tulevaisuudessa nousevan yhä tärkeimmiksi taidoiksi. (Pohjannon & Pesonen 2009, 33.)

Tämän työn tarpeellisuudesta kertovia käytännön esimerkkejä löytyy varmasti jokaiselta orkesterilta; äänenjohtajan paikan saanut muusikko ei todellisuudessa ehkä tiedäkään mitä häneltä vaaditaan, tai hän on niin keskittynyt omaan tekemiseensä, että unohtaa kohdata ryhmänsä jäsenet. Hän voi myös olla ottamatta vastuuta tai jättää tekemättä osan tehtävistään. Usein myös työnantajan, esimerkiksi kaupunkiorganisaation tuntemus, omat vastuut ja velvoitteet saattavat olla epäselviä.

Pureudun tässä opinnäytetyössä nimenomaan orkesterin äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoihin ja niiden kehittämiseen sekä siihen, miten äänenjohtajat itse näkevät oman työnkuvansa ja miten muut työyhteisön jäsenet sen määrittävät. Käytän aineistona muun muassa aikaisempia tutkimuksia, johtajuuteen painottuvia teoksia sekä tekemäni kyselyn ja haastatteluiden vastauksia.

Suomessa orkesteriorganisaatiota työyhteisönä on tutkittu jonkun verran, muun muassa; Päivi Rissanen (Taiteilija vai työläinen? 2019) tarkastelee orkesterimuusikoiden identiteetin rakentumista haastattelupuheessa. Tutkimuksen teoreettisena lähestymistapana on diskursiivinen psykologia. Tutkimuksen analyysi tuo esiin orkesterityöhön liittyvän ideologisen ongelman vapauden ja sen puutteen välille. Hanna Kosonen (Kuka johtaa orkesteria, 2016) tutkii työssään jaettua johtajuutta kolmessa menestyvässä suomalaisessa orkesterissa. Tutkimus perustuu 16 haastatteluun sekä kirjoittajan kokemuksiin intendenttinä ja tuo esille tärkeimmät menestykseen vaadittavat tekijät. Aino Kurki on kirjoittanut pro gradu- tutkielman (Orkesterin asialla, 2012), jossa hän tarkastelee intendentin työtä luovan asiantuntijaorganisaation johtajana. Hilikka Rauhalan (Tiimityö sinfoniaorkesterissa, 2012) tutkimuskohteena on 15 suomalaisen sinfoniaorkesterin soitinryhmät ja niiden tiimityö. Rauhala havaitsi soitinsektioiden merkityksellistävän tiimityötään viiden eri diskurssin kautta. Katariina Rasilainen (Valta orkesterissa, 2008) on tehnyt narratiivisen tutkimuksen soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. Tutkimus



on toteutettu kahdeksan muusikon haastattelujen pohjalta narratiivisen analyysin avulla ja luotu näistä kolme erilaista tarinaa. Tutkimus perehtyy orkesterimuusikoiden kokemuksiin onnistuneista konserteista sekä käsityksiä vallasta. Niina Koivunen (*Leadership in Symphony Orchestras*, 2003) on tutkinut orkestereita estetiikan ja relatiivisen konstruktionismin näkökulmista ja Pirkko Korhonen (*Jyväskylä Sinfonia, torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi*, 2005), joka kirjoitti Jyväskylä Sinfonian historian lisenssiaatin tutkimuksenaan.

## 2 ORKESTERIN MUODOSTUMINEN JA ÄÄNENJOHTAJAN TIE SOOLOSOITTAJASTA TIIMINJOHTAJAKSI

Sana orkesteri tulee Antiikin Kreikan sanasta orkhestra, joka tarkoittaa amfiteatterin näyttämön puolipyöreää etuosaa, jossa kuoro esitti teatteriesityksessä oman tanssiosuutensa. Vielä 1600-luvulla orkesteri sanana viittasi näyttämön edessä olevaa paikkaa, jossa soittajat istuivat oopperaa esitettäessä. Soittajaryhmää kuvaavana sanana orkesteri alkoi yleistyä vasta 1700-luvulla. (Kruckenberg 1996, 16-17.) Sanakirjoissa sana orkesteri laajeni tarkoittamaan paikan lisäksi muusikoita vasta 1700-luvun lopussa. Orkesterin synty voidaankin ajoittaa Euroopan neljässä suurimmassa kielessä esiintyvään orkesteri sanaan 1650-1750 välisenä aikana. (Spitzer, Zaslav 2004, 17.)

Orkesterilla on varhaisimmista päivistä lähtien ollut johtajia. Se kuinka monta johtajaa ja millaista johtaminen on ollut, on muuttunut orkestereiden vakiintuessa ja harjoituskäytänteiden kehittyessä. 1700-luvulla nähtiin kolmenlaista tapaa johtaa orkesteria. Tahdinlyöjä piti yllä orkesterin tempoa napauttamalla pitkää keppiä lattiaan. Tämä tapa oli äänekkäs eikä niin vaaratonkaan ja ajansaatossa hävisi parempien käytänteiden tieltä. Toinen tapa oli johtaa orkesteria kosketinsoittajan, yleensä cembalon, paikalta. Tämäkin tapa jäi 1700-luvun lopulla orkesterikoonpanojen kasvaessa. Syynä oli myös musiikin kehittyminen suuntaan, joka jätti heikkoäänisen cembalon usein osattomaksi. Kolmas ja pisimpään säilynyt johtamistapa oli johtaa orkesteria ykkösviulun paikalta. Musiikillisen johtajan tehtäviin kuului tuolloin esityksissä laulajien ja soittajien liidaaminen (=johtaminen oman esimerkin ja elekielen avulla. engl. sanasta leader) mutta myös säveltäminen, hallinnolliset työt, opettaminen laulajien valmentaminen ja joskus myös nuottien kopioiminen. (Spitzer, Zaslav 2004, 387.)

Ensiviulun johtajaa kutsuttiin Englannissa nimellä Leader, Italiassa Primo Violino, Saksassa Konzertmeister ja Ranskassa Premier violin (Spitzer, Zaslav 2004, 391). Suomen kieleen on vakiintunut sana konserttimestari, saksan kielen sanasta Konzertmeister. Konserttimestarin alati laajentuvaan työnkuvaan kuului oman soiton lisäksi orkesterissa soittavien muusikoiden valitseminen, harjoitusten johtaminen, istuinjärjestyksen määrittäminen, virityksestä ja tempoista huolehtiminen, laulajien sisääntuloista huolehtiminen sekä yleisesti esityksen pelastaminen mahdollisilta katastrofeilta. (Spitzer, Zaslav 2004, 392-393.) Monien lähteiden mukaan konserttimestarien oli myös soitettava erittäin äänekkäästi sekä käytettävä kehonkieltä pitääkseen orkesteri soitannollisesti yhdessä (mt.,391).

Orkestereiden kokoonpano vaihteli suurestikin aina barokkiajan päättymiseen asti. Vasta 1700-luvun puolivälissä muotoutui orkestereihin kiinteämpi, nykyisenkaltainen kokoonpano (Kruckenberg, 1996, 18.) Äänenjohtajien asemasta orkesterin alkuvuosilta on niukasti tietoa. Spitzerin ja Zaslawn mukaan hallinnollista hierarkiaa oli suhteellisen vähän 1700-luvulla Saksan orkestereissa. Instrumentalistien palkkioiden väliset erot viittaavat kuitenkin siihen, että soittajien asemassa oli eroja. Dresdenissä 1709 korkeinta palkkaa nauttiva tavallinen soittaja ansaitsi 600 taaleria, kun taas matalin palkka samassa orkesterissa oli vain 200 taaleria. Myös useissa muissa Saksan orkestereissa palkkaero oli sama 3:1 luokkaa. Tämä silmiinpistävä palkkaero saattoi johtua muusikoiden kykyerosta tai ikään liittyvistä eroista. 1700-luvun puoliväliin mennessä sana ”kammermusiker”, kamarimusikko yhdessä ”Solist” soolosoittajan kanssa näyttää saavan ”first-chair player” äänenjohtaja merkityksen toisin kuin sektion muut soittajat, joita alettiin kutsua ”ripienisteiksi”, tuttisoihtajiksi. (Spitzer, Zaslav 2004, 235.) Myös Corellin orkesteri Italiassa vuonna 1702 maksoi korkeampaa palkkaa osalle soittajista. Korkeampi maksu viittaa siihen, että he todennäköisesti soittivat Corellin ohella kappaleen ja/tai konsertin soolo-osuuksia.

1600- ja 1700-luvuilla useimmat orkesterit kuuluivat suurempien organisaatioiden, kuten hovien, teattereiden tai kirkkojen sisälle. 1700-luvun aikana muutama orkesteri, kuten Pariisilainen Concert Spirituel, nousi kuitenkin esiin jo omalla hallinnollaan. 1700-luvun lopussa useimmat muusikot olivat myös erikoistuneet soittamaan vain yhtä instrumenttia. Aiemmin oli yleistä, että muusikot soittivat kahta tai useampaa soitinta, aina tarpeen mukaan. (Spitzer 2004, 21.) 1700-luvun alun muusikoilla oli oltava myös erittäin hyvä prima vista (=ensi näkemältä), nuotinlukutaito. Nuotteja ei saanut lainata kotiin eikä harjoittelua katsottu tärkeäksi. Myös instrumentit saattoivat olla hallitsijan omistamia ja lukkojen takana säilytettäviä ja käyttöoikeus rajoittui vain yhteisharjoituksiin sekä esityksiin. (mt., 236-237, 384.)

Koesoittoikästä ja äänenjohtajana toimimisen eduista löytyi Spitzerin kirjasta muutama maininta. 1780-luvulla Ranskassa Opéra orkesterin paikan saattoi saada vain koesoiton kautta, samantyyppisellä käytännöllä, joka on edelleen käytössä. Koesoittoa kuunteli komitea, joka luokitteli ja äänesti hakijoista parhaimman. Kaikkien muiden muusikoiden asema sektiossa määräytyi iän mukaan, paitsi äänenjohtajan, joka valittiin asemaan kilpailun kautta. (mt., 190.) Italiassa, Torinon Teatro di Corten sääntömääräyksen mukaan vuonna 1747, kaksi cembalista, konserttimestari, kakkosviulujen äänenjohtaja, oboen äänenjohtaja, fagotisti, sellisti ja basisti

olivat oikeutettuja jättämään oopperan balettikohtaukset soittamatta. Oopperan balettiosuuk-sien katsottiin olevan vähempiarvoisia, ja siksi muusikot välttelivät tehtävää aina kun mahdol-lista. (mt., 151-152.)

1800-luvulla saavutettiin laaja yksimielisyys siitä, mikä orkesteri oli, mitä instrumentteja se käsitti ja missä mittasuhteissa ja miten nuo instrumentit järjestettiin. Tuolloin oli myös yleisiä sopimuksia paikoista ja sosiaalisista tilanteista, joissa orkesterit esiintyivät, miten orkestereita tulisi hallinnoida, miltä orkesteri tulisi näyttää ja kuulostaa ja kuinka instrumentalistien tulisi kokoontua orkestereissa. Näistä linjauksista huolimatta orkesteritoiminnassa oli paljon paikallisia eroja. (Spitzer 2004, 308.) Esimerkiksi Lontoossa oli käytössä sijaisjärjestelysysteemi, joka mahdollisti soittajien sitoutumisen orkesteriin konserttiperioidi kerrallaan. Usein kävikin niin että taidokas muusikko soitti kaikki harjoitukset mutta saattoi jättää konsertin soittamatta, paremman työtarjouksen vuoksi ja lähetti konserttiin tilalleen sijaisen, joka pahimmassa tapauksessa ei tuntenut koko ohjelmaa, ei ollut osallistunut yksiinkään harjoituksiin ja/tai ei omannut riittävää taitotasoa. (Raynor 1978, 100.) Lontoon muusikot olivat ns. ”vapaan kaup-paan” instrumentalisteja (tunnetaan nykyään freelancemuusikko-nimikkeellä), jotka eivät olleet sidottuja yhteen työnantajaan vaan heillä oli joko useita töitä samanaikaisesti tai useampi am-matti. (Spitzer 2004, 404-406.) Dresdenin orkesterissa puolestaan orkesterimuusikot pitivät paikkansa orkesterissa koko eliniän. Orkesterissa saattoi olla paikalla soittajia, jotka olivat jo liian vanhoja pitämään, saati soittamaan instrumenttiaan, ja orkesterin vapaat paikat täytettiin muusikoilla, jotka valittiin hakijoiden luettelosta hakemuksen päivämäärän mukaan, heidän ky-vyistään riippumatta. (Raynor 1978, 136.)

Konsensus klassisesta orkesterista antoi orkesterimuusikoille ja orkesterijärjestelmille mahdol-lisuuden liikkua Euroopassa hyvin vapaasti 1700-luvulla. Saksalaiset muusikot soittivat Ranskan, Englannin ja Italian orkestereissa, italialaiset muusikot soittivat Englannin, Ranskan ja Saksan orkestereissa jne. (Spitzer 2004, 308.) 1700-luvun jälkipuoliskolla kehittyneen orkes-terien ideologian mukaan, orkesterit olivat kaikkialla esimerkkejä yhdestä laitoksesta. Todelli-suudessa yhdessä orkesterissa saavutettujen esiintymiskäytäntöjen piti toimia missä tahansa or-kesterissa; yhdessä orkesterissa käytettävän instrumentin tuli olla käyttökelpoinen missä ta-hansa orkesterissa ja yhdelle orkesterille kirjoitetun teoksen tuli olla periaatteessa kaikkien or-kestereiden soitettavissa. Myös muut orkesterin esiintymiskäytännöt, kuten jousitukset, dyna-miikka ja johtamismenetelmät, levisivät ja yleistyivät, kun esiintyjät liikkuiivat paikasta toiseen. (Spitzer 2004, 397.)

Viitteitä orkesterin hierarkkisuudesta oli ilmassa jo 1700-luvun lopulla ilmestyneissä orkesteria koskevista tutkielmissa. Hierarkian ideologia heijastuu muun muassa tutkielmien teksteissä, joissa puhutaan ripienistien (tuttisoittajien) tehtävistä ja johtajien velvollisuuksista. (Spitzer 2004, 396-397.) Konserttimestari toimi tuolloin vielä orkesterin johtajana ja kaikkien muusikoiden velvollisuus oli seurata konserttimestaria. 1700-luvun lopulla oli myös suosittua verrata orkesteria armeijaan monien samankaltaisuuksien vuoksi. Näin teki myös Mozart, joka kuvaili Mannheimin orkesteria kirjeessään isälleen vuonna 1778 ja antoi kenraalin roolin konserttimestari Christian Cannabichille:

If only music [in Salzburg] were as well organized as it is in Mannheim. The discipline [Subordination] that rules this orchestra! - the authority that Cannabich wields. Here everything is taken seriously. Cannabich, who is the best director I have ever seen, commands the love and the fear of his subordinates. Moreover he is respected by the entire town, and so are his soldiers. But they behave quite differently [from Salzburg musicians]. They have good manners, they are well dressed, they don't go to the taverns and get drunk. (Letter of 9 July 1778; Mozart Briefe ii.395 )(Spitzer 2004, 515.)

1800-luvulla orkestereista tuli vähitellen kansallisia ja kunnallisia järjestöjä, jotka toimivat julkisin varoin, yksityisen suojelijan omaisuuden sijasta (Raynor 1978, 172). Orkestereiden kasvua romantiikan aikakaudella oli selvää, että orkesteria ei voitu enää johtaa konserttimestarin paikalta. Orkesterin johtamisesta tuli näin itsenäinen ammatti 1800-luvun jälkipuoliskolla (Kruckenberg 1996, 90).

Suomessa, orkesterimusiikin juuret ulottuvat 1500-luvun Turkuun. Renessanssiaikana hovimusiikkia kuultiin Turun linnassa pienyhtyeiden soittamana. 1640-luvulla Turun Akateemisen seuran perustamisen myötä musiikki siirtyi akateemisiin piireihin ja opiskelijoiden arkeen Ruotsin valtakunnan yliopistojen mallin mukaisesti. 1770 Turussa syntyi ensimmäinen suomalainen yhdistys, Aurora-seura, jonka päätarkoituksena oli orkesteritoiminnan edistäminen. Suomen virallisen orkesteritoiminnan katsotaan kuitenkin alkaneen vasta tammikuussa 1790 Turun Soitannollisen Seuran perustamisen myötä. (Korhonen 2005, 21-22.) 1800-luvulla Suomen kasvavaan orkesterielämään vaikuttivat aktiivisesti useat saksalaiset muusikot. (mt., 24-28.)

Ei siis ihme, että saksalainen muusikkojen liitto on vaikuttanut muun muassa suomalaisen muusikkojen liiton syntyyn 1900-luvun alussa. Muusikkojen liiton sääntöjenkin kerrotaan olleen ensimmäisessä järjestäytymishankkeessa sekä suomeksi että saksaksi (Mantere 2019, 16-17). Tämä suomalaisten muusikkojen perustama liitto oli muusikkojen työllisyys- ja palkkauskysy-

mysten edunvalvontaan orientoitunut liitto (Mantere 2019, 21). Suomalaisen orkesterin alkua ajoista ja varsinkaan äänenjohtajien asemasta orkestereissa ei ole saatavilla paljonkaan tietoa, mutta varovasti voidaan päätellä, että orkesterin hierarkkinen työyhteisömalli koesoittoineen on otettu Suomen orkestereissa käyttöön samoihin aikoihin 1900-luvun alussa ja että se olisi rantautunut Suomeen nimenomaan Saksasta. 1900-luvun alussa alkoi myös organisaatioteorioiden kehittyminen (Huuhka 2010, 12). Orkestereiden hierarkiaan ja hallinnon muodostumiseen ovat vaikuttaneet kullekin ajalle tyypilliset johtajuusteoriat. Suomessa aiheesta kattavasti on kirjoittanut Hannele Seeck (2012) teoksessaan Johtamisopit Suomessa -taylorismista innovaatioteorioihin.

Muusikoiden palkanmaksu käynnistyi ja kohosi ammatillisen toiminnan edellyttämälle tasolle vähitellen ja siksi onkin vaikea määritellä, koska orkestereiden toiminta on muuttunut ammatilliseksi. Helsingin orkesteriyhdistyksen nimellä toiminut pohjoismaiden vanhin toimiva orkesteri, Helsingin kaupunginorkesteri perustettiin vuonna 1882. Vuonna 1965 orkesterit järjestäytyivät Suomen Sinfoniaorkesterit ry:ksi (Karlson 2019, 636).

Tällä hetkellä Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenenä on 15 sinfoniaorkesteria, 8 kamari- ja runko-orkesteria, sekä 5 muuta orkesteria (muun muassa periodeittain toimivia barokki- ja viihdeorkestereita) (Suomen sinfoniaorkesteri ry, vuosikertomus 2019.) Varsinaisen äänenjohtajan nimikkeellä toimivia muusikoita edellä mainituissa orkestereissa on reilut 250. Varaäänentohtajat, vuorottelevat äänenjohtajat, konserttimestarit, vuorottelevat konserttimestarit sekä soolo-soittajat mukaan lukien sektioiden ensisoittajien määrä on liki 540 (liite 3).

## 3 KEHITTÄMISKOHTENA ÄÄNENJOHTAJIEN ESIHENKILÖ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT

### 3.1 Jyväskylä Sinfonia, työn tilaajan esittely

Jyväskylä Sinfonia on sinfonietta kokoinen orkesteri, johon kuuluu 39 vakituista muusikkoa sekä viisi hallinnon jäsentä (intendentti, viestintä- ja hallintapäällikkö, talous- ja henkilöstösuunnittelija, vastaava tuottaja sekä nuotistonhoitaja-tuottaja). Orkesteri kuuluu Jyväskylän kaupungin sivistyksen toimialan palvelualueeseen muiden kulttuuri- ja liikuntapalveluiden kanssa. Orkesterin ylikapellimestarina toimii Ville Matvejeff. Hänen kautensa on alkanut vuonna 2014 ja nykyinen sopimus on voimassa kevään 2022 loppuun saakka. Kuulijoita orkesterilla on vuosittain yli 30 000, ja toiminta kattaa vuosittain yli sata musiikkitapahtumaa. Pääosin klassisista konserteista koostuva ohjelmisto tarjoaa vuosittain myös kamarimusiikillisia kattauksia, viihdemusiikin produktioita sekä yleisötyötä.

Vuosien mittaan orkesteria ovat pitempiaikaisesti johtaneet muun muassa Jukka Hapuoja, Onni Kelo, Jorma Svanström, Kyösti Haatanen, William Boughton, Ari Rasilainen, Markus Lehtinen sekä Patrick Gallois. Joka kaudella orkesterin edessä vierailee niin tunnettuja, kuin vähemmän tunnettujaakin suomalaisia sekä ulkomaalaisia kapellimestareita.

Jyväskylä Sinfonia on Suomen orkestereista poikkeuksellisessa asemassa siinä mielessä, että Jyväskylällä ei ole tarjota orkesterille soivaa akustista kotisalia. Orkesteri on jo vuosia soittanut, lähes loppuunmyydyt konserttinsa, Jyväskylän teatteritalossa sekä kirkkokonsertit Taulumäen kirkossa. Säännöllisiä kamarimusiikkikonserttien esiintymispaikkoja ovat muun muassa kaupungintalo, Jyväskylän Musiikkikampuksen Hannikaissali sekä Kuokkalan kirkko. Jyväskylä Sinfonia toimii myös Jyväskylän Oopperan vakituksena orkesterina. Oopperayhteistyöprojektit toteutetaan aina kahden vuoden välein. Orkesteri myös levyttää aktiivisesti ja diskografia sisältääkin yli 40 levytystä useiden eri levy-yhtiöiden kanssa. Viimeisin levy julkaistiin helmikuussa 2021.

Kesäaikaan orkesterin voi kuulla ja nähdä soittavan kesäfestivaaleilla ympäri Suomen. Ensikesänä on suunnitelmassa vieraila muun muassa Kemiönsaaren Musiikkijuhlilla sekä Jyväskylän Kesä tapahtumassa. Toukokuussa Jyväskylä Sinfonia jalkautuu perinteisesti eripuolille Jyväskylää. Sinfonia on the Move- viikolla tavoitteena on viedä musiikkia sellaisille ihmiselle,

jotka eivät itse syystä tai toisesta pääse konsertteihin ja saada näin uutta yleisöä. Orkesteri vieraillee säännöllisesti pienryhmillä palvelutaloissa, vanhainkodeissa, sairaaloissa, kouluissa, kauppakeskuksissa sekä monissa muissa julkisissa paikoissa piristämässä kaupunkilaisten arkea. (Jyväskylän kaupunki, 2021.)

Jyväskylä Sinfoniassa varsinaisia äänenjohtajia on 12 kappaletta. Kuusi puhallinsoitinten äänenjohtajaa, yksi lyömäsoitinten äänenjohtaja sekä viisi jousisoitinten äänenjohtajaa. Varaäänjohtajia orkesterissa on seitsemän, vuorottelevia äänenjohtajia neljä, soolosoittajia kolme ja konserttimestareita kaksi. Sinfonietta-kokoisessa orkesterissa puhaltajia kussakin instrumentissa on kaksi. Äänenjohtajana toimii täten ykkösstemmaa soittava ja varaäänjohtajana tai vuorottelevana äänenjohtajana kakkosstemmaa soittava muusikko. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos äänenjohtaja on esimerkiksi sairastunut, siirtyy ykkösstemman soittovastuu varaäänjohtajalle tai vuorottelevan äänenjohtajan harteille ja näin mahdollinen sijainen otetaan soittamaan kakkosstemmaa. Äänenjohtajat voivat tarpeen mukaan myös vuorotella, niin että työtaakka jakautuu soittajien kesken tasapuolisemmin. Jousisoitinten osalta tilanne on hie man erilainen. Jousisoitinsektioissa Jyväskylä Sinfoniassa soolosoittajia löytyy sekä alttoviuluista että sellosta. Heidän lisäksi, sektioista löytyy myös äänenjohtaja ja varaäänjohtaja. Kakkosviulujen kohdalla Jyväskylä Sinfoniassa on yksi äänenjohtaja sekä kaksi varaäänjohtajaa, kun taas ykkösviuluissa on ensimmäinen ja toinen konserttimestari ja yksi äänenjohtaja. (Jyväskylän Kaupunki 2013, ei julkaistu.)

Orkesterin yhteistoimintaelimiä ovat muun muassa orkesterivaltuuskunta, ohjelmatoimikunta sekä koesoitto lautakunta. Valtuuskunnan ja ohjelmatoimikunnan toimikausi on kaksi vuotta. Orkesterivaltuuskunta edustaa orkesterin jäsenistöä, valvoo yleistä järjestystä sekä tarvittaessa sovittelee erimielisyyksiä orkesterin sisällä. Valtuuskunta toimii välittävänä elimenä orkesterin jäsenistön ja työnantajan välisissä asioissa sekä antaa lausuntoja toimialaansa kuuluvissa asioissa. Orkesterin päätoimiset jäsenet valitsevat keskuudestaan valtuuskunnan puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja sihteerin. Orkesterin luottamusmiehellä on myös läsnäolo- ja puheoikeus valtuuskunnan kokouksissa. Ohjelmatoimikuntaan kuuluvat ylikapellimestari (puheenjohtaja), intendentti, konserttimestari (varapuheenjohtaja), viestintä- ja markkinointipäällikkö sekä kaksi valtuuskunnan orkesterin jäsenten keskuudesta valitsemaa edustajaa. Ohjelmatoimikunta on keskustelevalta ja neuvoa-antava elin ohjelmistoon ja muihin taiteellisiin asioihin liittyvissä kysymyksissä. Koesoitto lautakunnan muodostaa kapellimestari (puheenjohtaja), intendentti (sih-



teeri), konserttimestari, soolosellisti, jousissoittajaa valittaessa jousisoitinryhmien johtajat, puhallinsoittajaa valittaessa puhallinsoitinryhmien johtajat, orkesterivaltuuskunnan edustaja sekä Suomen Muusikkojen liiton edustaja. Orkesterin vakituisilla jäsenillä on koesoitossa läsnäolo-oikeus. (Jyväskylän kaupunki, ei julkaistu 2020.)

### 3.2 Äänenjohtajan määritelmä ja työnkuvaukset

Äänenjohtaja on sektionsa, soitinryhmänsä, taitavin ja arvokkain soittaja sekä oman ryhmänsä johtaja. Äänenjohtajat vastaavat sektionsa yhtenäisyydestä, sooloista ja sisääntuloista. He toimivat soittajien ja kapellimestarin välisenä yhdyssiteenä, sekä tiiviissä yhteistyössä konserttimestarin ja muiden äänenjohtajien kanssa. Äänenjohtajat ovat tiiminvetäjiä, joilla tulee olla hyvät ihmissuhdetaidot. Äänenjohtajat ohjeistavat sektionsa soittotekniset yksityiskohdat kuten esimerkiksi jousenkäytön ja vibraton. Heidän vastuullaan on myös stemmaharjoitusten pitäminen. Lisäksi jousisoittajien äänenjohtajat ovat vastuussa jousitusten tekemisestä.

Konserttimestari on I-viulujen äänenjohtaja. Konserttimestarin tehtäviin kuuluu soittaa orkesterikirjallisuuteen sisältyvät viulusoolot sekä toimia soittajien ja kapellimestarin välisenä yhdyssiteenä. Konserttimestari on osaltaan vastuussa esityksistä, ei vain omassa ryhmässään, vaan käytännössä koko jousiston osalta muun muassa soittotapansa, valitsemiensa jousitusten sekä olemalla aloitteellinen kaikissa sisääntuloissa. Osoittamansa musiikillisen aloitekykynsä johdosta konserttimestaria voidaan pitää tavallaan koko orkesterin äänenjohtajana. (Helsingin kaupunginorkesteri 2021.; Lasten kulttuurikeskus Efekti 2021.)

Tehtävänkuvauksia äänenjohtajan työkentästä on vaikea kirjoittaa auki yksiselitteisesti. Työnkuvat vaihtelevat orkesteri- ja soitinkohtaisesti ja ne on sovittu paikallisesti. Orkestereissa toimii sektion ykkössoittajina äänenjohtajien lisäksi myös varaäänentohtajia, vuorottelevia äänenjohtajia, 1., 2. ja 3. konserttimestareita, vuorottelevia konserttimestareita sekä soolosoittajia. Soolosoittajat, vuorottelevat- ja varaäänentohtajat toimivat äänenjohtajien tapaan oman sektionsa johtajina. Konserttimestarit toimivat kaikkien muusikoiden esihenkilöinä ja vastaavat oman sektionsa lisäksi koko orkesterin taiteellisesta tasosta ja kehittämisestä.

Seuraavat listatut tehtävänkuvaukset ovat koosteja eri kaupungin orkestereiden julkaisemattomista tehtävänkuvauksista (Jyväskylä 2013, Joensuu 2019, Kuopio 2020, Turku 2012) eivätkä siis tällaisenaan ole virallisia tai käytössä missään orkesterissa.

**Äänenjohtaja** koonteja kaupungin orkestereiden julkaisemattomista tehtäväkuvauksista (Jyväskylä 2013, Joensuu 2019, Kuopio 2020, Turku 2012)

- Ylläpitää solistista valmiutta ja esittää teosten soolo-osuudet.
- Vastaa soitinryhmänsä yhteissoitosta harjoittamalla, valvomalla ja kehittämällä sitä.
- Varmistaa soitinryhmänsä kokoonpanon ennen harjoituksia ja esiintymisiä.
- Vastaa soitinryhmänsä virityksestä ennen harjoituksia ja esiintymisen alkua.
- Toimii soitinryhmänsä ja muiden ryhmien välisenä yhdyshenkilönä taiteellisissa asioissa.
- Suorittaa muut toimialaansa kuuluvat tehtävät.
- Toimii tarvittaessa koesoittolautakunnan jäsenenä.
- Puuttuu tarvittaessa soitinryhmänsä jäsenten häiritsevään käytökseen, kuten myöhästymiset, puhelimen häiritsevä käyttö jne.
- Antaa tarvittaessa ohjeita soitinryhmänsä avustajien ja sijaisten hankinnassa.
- Vastaa soitinryhmänsä yhteissoittokurista.
- Valvoo työvuorojen tasapuolista jakaantumista.
- Muita toimialaan kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi huolehtiminen oman soittimen moitteettomasta kunnosta, sovittujen pukeutumisohjeiden noudattaminen esiintymisissä, työnantajan hänen käyttöönsä luovuttamien soitinten kunnossapidosta ja huollosta vastaaminen sekä osallistuminen työsuunnitelmassa merkittyihin harjoitus-, esiintymis- ja koulutustilaisuuksiin sekä kokouksiin.

**Vuorotteleva äänenjohtaja ja varaäänjohtaja** koonteja eri kaupungin orkestereiden julkaisemattomista tehtäväkuvauksista (Jyväskylä 2013, Joensuu 2019, Kuopio 2020, Turku 2012)

- Ylläpitää solistista valmiutta ja toimii tarvittaessa soitinryhmänsä äänenjohtajana tälle kuuluvien velvollisuuksien työvuorojen puitteissa.
- Suorittaa muut toimialaansa kuuluvat tehtävät.

**Soolosoittaja** koonteja eri kaupungin orkestereiden julkaisemattomista tehtäväkuvauksista (Jyväskylä 2013, Joensuu 2019, Kuopio 2020, Turku 2012)

- Ylläpitää solistista valmiutta ja esittää teosten soolo-osuudet.
- Vastaa soitinryhmänsä yhteissoitosta harjoittamalla, valvomalla ja kehittämällä sitä.
- Varmistaa soitinryhmänsä oikean kokoonpanon ennen harjoituksia ja esiintymisiä.
- Vastaa ryhmänsä virityksestä ennen harjoituksen tai esiintymisen alkua.
- Suorittaa muuta toimialaansa kuuluvat tehtävät.
- Toimii yhteistyössä konserttimestareiden kanssa.
- Antaa tarvittaessa ohjeita avustajien ja sijaisten hankinnassa.
- Puuttuu tarvittaessa soitinryhmänsä jäsenten häiritsevään käytökseen, kuten myöhästymiset, puhelimen häiritsevä käyttö jne.
- Toimii koesoittolautakunnan jäsenenä. (Kuopion kaupunki, 2020, ei julkaistu).

- Toimii ryhmänsä ja muiden soitinryhmien välisenä yhdyshenkilönä taiteellisissa asioissa

**Konserttimestari** koonteja eri kaupungin orkestereiden julkaisemattomista tehtävänkuvauksista (Jyväskylä 2013, Joensuu 2019, Kuopio 2020, Turku 2012)

- Konserttimestari on esimies kaikille orkesterimuusikoille
- Konserttimestari vastaa yhdessä kapellimestarin kanssa orkesterin taiteellisesta tasosta ja sen jatkuvasta kehittämisestä sekä avustaa tarvittaessa ylikapellimestaria taiteellisissa asioissa.
- Ylläpitää solistista valmiutta ja esittää teosten soolo-osuudet.
- Vastaa orkesterin yhteissoittokurista.
- Harjoittaa orkesterin 1.viuluryhmää erikseen tai yhdessä jousisoitinryhmien kanssa sekä tarvittaessa koko orkesteria valvoen ja kehittäen yhteissoittoa.
- Valvoo, että jousisoittimien jousitus- ja muut mahdolliset merkinnät tehdään hyvissä ajoin ennen teoksen ensimmäistä harjoitusta.
- Varmistaa 1.viuluryhmän oikean miehityksen harjoituksissa ja esiintymisissä sekä valvoo ryhmänsä työvuorojen jakaantumista.
- Huolehtii orkesterin virityksestä ennen harjoituksen ja esiintymisen alkua.
- Suorittaa muut toimialaansa kuuluvat tehtävät
- Toimii ohjelmatoimikunnan ja koesoittokunnan jäsenenä
- Avustaa tarvittaessa vierailevia kapellimestareita taiteellisissa asioissa.
- Varmistaa orkesterin riittävän vahvuuden orkesterin harjoituksissa ja esiintymisissä. Antaa tarvittaessa ohjeita viuluryhmän avustajien ja sijaisten hankinnassa.
- Puuttuu tarvittaessa soitinryhmänsä jäsenten häiritsevään käytökseen, kuten myöhästymiset, puhelimen häiritsevä käyttö jne.
- Käy yhdessä vuorottelevan konserttimestarin kanssa työsuunnitelman läpi ja tekee liidausvuoroista ehdotuksen ylikapellimestarille ja intendentille ennen kauden alkua

**II Konserttimestari** hoitaa tarvittaessa I konserttimestarin tehtävät.

- Ylläpitää solistista valmiutta ja esittää tarvittaessa teosten soolo-osuudet.
- Suorittaa muut toimialaansa kuuluvat tehtävät.
- Toimii ohjelmistolautakunnan ja koesoittolautakunnan jäsenenä
- Toimii yhdessä I konserttimestarin kanssa orkesterin taiteellisen tason kehittämiseksi

### 3.3 Äänenjohtajan/muusikon koulutuksesta

Muusikkous on laaja käsite, myös koulutustarpeiden ja työn näkökulmasta. Muusikkous on osa identiteettiä ja muun muassa itsensä ilmaisua instrumentin tai äänen välityksellä. Jo ennen ammattiopintoihin suuntautumista on nuorilla muusikoilla takanaan vuosien mittainen tavoitteellisen harrastuksen harrastaminen. Instrumenttiopinnot aloitetaan yleensä jo ala-aste ikäisenä. Monesti vieläkin aikaisemmin. Muusikon ammattipolku eroaa näin monista muista ammateista. Ammattiopintoihin ei pääse, ellei ole suorittanut harrastuksena pidetyssä musiikinopiskelussa

tiettyä tasoa. Muusikkous on myös jatkuvaa oppimista. Opintopolku harrastajasta muusikoksi saattaa tapailla seuraavaa kaavaa; lapsi aloittaa vanhempien aloitteesta alle kouluikäisenä taaperona muskarin eli musiikkileikkikoulun. Leikkikoulun innoittamana lapsi haluaa opetella soittamaan instrumenttia, jolloin luonteva jatko on musiikkikoulu (joko yksityinen tai julkinen). Musiikkikoulussa lapsi saa yksilöllistä instrumenttiopetusta sekä usein myös ryhmäopetusta. Instrumenttiopintojen lisäksi musiikin opetukseen kuuluu musiikin teoriaopetus ja orkesterisoittimissa myös yhteissoiton opetus. Musiikkikoulussa opetusta saa taiteen perusopetuksen yleisen oppimäärän mukaisesti ja se on tavoitteellista tasolta toiselle etenevää opetusta (SML 2021.) Musiikkikoulun suorittamisen jälkeen oppilaalla on mahdollisuus jatkaa ammattiopintoihin.

Suomessa on maan kattava 1960-luvulla syntynyt musiikkioppilaitosverkosto, joka on kouluttanut muusikoita maamme orkestereihin aina näihin päiviin saakka. Orkesteri- ja musiikkioppilaitosverkoston syntyajoista lähtien onkin puhuttu siitä, tuleeko orkesterimuusikon olla ensisijaisesti hyvä solisti, joka oppii orkesterissa tarvittavat taidot työssään, vai alun perin orkesterityöhön suuntautunut muusikko. (Karlson 2019, 637.)

Ammattikorkeakouluja Suomessa on tällä hetkellä 24 kappaletta, joista musiikinopetusta ammattikorkeakoulutasolla Suomessa antaa Sibelius-Akatemian lisäksi kahdeksan oppilaitosta. Ammattikorkeakouluun.fi sivuston mukaan varsinaista muusikon koulutusta tarjoaa Metropolia, Novia sekä TAMK. Sen sijaan musiikkipedagogi AMK koulutusta tarjoaa kaikki 8 ammattikorkeakoulua; Centria, JAMK, Metropolia, Novia, Oamk, Savonia, TAMK ja Turun AMK. Molemmat koulutuskokonaisuudet ovat 240 opintopisteen laajuisia ja kestävät neljä vuotta. (Ammattikorkeakouluun.fi. 2021.)

Opinnäytetyötä varten kysyin ammattikorkeakouluilta lisätietoja opintojen sisällöstä esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen osalta. Kysyin myös, oliko oppilaitoksilla tarjota erillistä äänenjohtajakoulutusta muusikko-opiskelijoille. Ammattikorkeakoulujen vastauksista tuli ilmeni, että erillistä opintokokonaisuutta äänenjohtajatehtäviin ei ole. Opiskelijat ovat saaneet lähinnä käytännön kokemusta ja ohjausta orkesteriperiodien yhteydessä. Esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja musiikkipedagogilinjalla sen sijaan on tarjolla enemmän. Erityisesti vuorovaikutustaitoja opinnoissa on monessakin opintojaksossa tai ne on sijoitettu läpileikkaavasti koko tutkintoajalle. Esimiestaidot laajemmin kuuluvat ylempään musiikkipedagogi AMK-tutkintoon.

Maamme johtavassa muusikkoja kouluttavassa yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa, tilanne on päinvastainen. Esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja ei kurssitarjonnassa ole tarjolla, mutta orkesterissa työskentelyn taitoja löytyy niin valinnaisista kuin pakollisista opinnoista. Musiikin kandidaatti- ja maisteriopinnoissa viulistien on mahdollista päästä koesoiton kautta joka toinen vuosi järjestettävään konserttimestarikoulutukseen, jonka laajuus on 1-5 opintopistettä. Tämän valinnaisen opintojakson tavoitteena on antaa tietoa konserttimestarin tehtävistä, helpottaa työelämään siirtymistä sekä oppia koulutuksen kautta toteuttamaan omaa johtamistyötä ja vastuunottoa ryhmästä. (Taideyliopisto, Sibelius-Akatemia, 2021.)

Samoin valinnaisena aineena eri orkesteri-instrumenttien soittajille on orkesterisektion kokoaminen, 1,5-3 opintopistettä. Tämän opintojakson ainoaksi tavoitteeksi on kirjattu opiskelijan oppivan toimimaan oman soitinryhmänsä yhteyshenkilönä. (Taideyliopisto, Sibelius-Akatemia 2021.) Orkesterisoitinten opetus oppilaitoksissa painottuu herkästi solistiseen soittoon, etenkin soittimilla, joilla on paljon solistista ohjelmistoa, kuten viululla, sellolla, huilulla ja klarinetilla (Kalrson 2019,638).

Keräsin taustatietoa myös haastatteleamalla yhtä Sibelius-Akatemian ainelehtoria. Varsinaiset vuorovaikutustaidot Sibelius-Akatemiassa ovat pitkälti oman aineopettajan varassa. Esihenkilötaitoihin keskittyvää opintojaksoa ei Sibelius-Akatemian kurssitarjonnasta tällä hetkellä löydy. Haastattelemani lehtorin vastauksesta kävi ilmi, että ei voi olla edellytyksiä antaa koulutusta, jos ei tarkalleen tiedetä mitä koulutuksen pitäisi pitää sisällään. Ensin pitäisi siis selvittää, millaista koulutusta työelämä kaipaa, jotta sen voisi kohdentaa opiskelijoille. Nuorten muusikoiden parissa työskentelevät opettajat ovat huomanneet asenneilmapiirin selkeästi muuttuneen. Opiskelijoiden keskuudessa henkinen ilmapiiri on isossa murroksessa ja se on vaikuttanut myös oppilaitoksien tapaan toimia. Yhteistyötä tehdään enemmän soitinryhmien ja ainesryhmien sisällä. Ilmapiiri on toisia arvostava, vuorovaikutteinen ja avoin.

Orkestereissa sen sijaan on pitkään ollut ns. puhumattomuuden kulttuuri, johtuen työyhteisön vahvasta hierarkiasta sekä työtuntien jakautumisesta. Puheoikeus on ikään kuin riippunut siitä, kuinka hyvä soittaja on. Koesoitolla orkesteriin valittu ja koeajalla oleva nuori muusikko, vaikka olisikin tullut vapaamman puhumisen kulttuurista, ei todennäköisesti halua tai pysty kyseenalaistamaan orkesterissa vallitsevaa kulttuuria. Kulttuurisen muutoksen tulisikin lähteä orkesterin sisältä. Orkesterilla tulisi olla myös valmius ottaa vastaan heille tarjottu koulutus. (Sibelius-Akatemia, aineryhmän lehtori, 2021.)

Yksityisen puolen tarjoamista koulutuksista mainitsemisen arvoinen on Jukka-Pekka Sarasteen, Sarah Osan ja Frances Maunderin 2,5 vuotta sitten perustaman LEAD-Säätiön mentorointikoulutus nuorille muusikoille. (LEAD! Leadership, Mentorship 2017.) Saraste on omassa työssään huomannut tarpeen kehittää juuri äänenjohtajien ja konserttimestareiden taitoja. Sarasteen mielestä taitojen kehittäminen tässä ajassa on erityisen tärkeää. Aiemmin orkestereissa toimi mestari-kisälli-ajatus, jossa nuoremmat muusikot oppivat vanhemmilta esimerkin omaisesti ja kasvoivat orgaanisesti orkesteriin sisään.

Nykyään orkesterin kaikki muusikot valitaan koesoiton kautta, puolen- yhden vuoden koeajalla. Tuossa ajassa pitäisi oppia ja kypsyä tehtävään, käytännössä ilman apua. LEAD-säätiön tarjoama koulutus keskittyy äänenjohtajien ja konserttimestarien työnkuvaan orkesterisoiton kautta. Kurssin tarkoitus on saada nuoret muusikot innostumaan äänenjohtajan ja konserttimestarin vaatimuksista. Saraste näkee, että musiikin koulutus on useiden muusikoiden kohdalla tähdännyt lähinnä solistin uraan, jolloin äänenjohtajan työhön vaadittavat taidot vielä puuttuvat.

Äänenjohtajan auktoriteetti syntyy omalla suorituksella, ei aseman avulla ja tämän vuoksi äänenjohtajien ja konserttimestareiden on ansaittava asemansa omalla esimerkillään. Sarasteen mukaan tarvitaan siis kokemusta ja traditiota esimerkiksi jousitusten organisointiin, tai siihen miten orientoidutaan kapellimestarin tempoon tai miten kapellimestarin lyöntiä luetaan. Monikaan ei ymmärrä, kuinka paljon äänenjohtajan paikalta voi manipuloida sekä harjoituksia että itse konserttia. Saraste sanoo, että ”kansainvälistymisen vuoksi tehtävät ovat entistä haasteellisempia. Kaikissa orkestereissa on soittajia eri puolelta maailmaa. On entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä omiin tehtäviin kuuluu ja miten uuteen yhteisöön tullaan.” Säätiöön on saatu mukaan myös erinomaisia kansainvälisen uran luoneita mentoreita. Nuoret muusikot pääsevät musiikkimaailman ammattilaisten mentoroimina kehittämään johtamis- ja kommunikointitaitojaan orkesterisoittajina sekä saavat monipuolista tietoa ja kokemusta taiteellisen identiteettinsä ja uransa tueksi. (Uniarts Helsinki 2020.)

### 3.4 Äänenjohtajien rekrytointi

Orkesterimuusikot valitaan työtehtäväänsä koesoiton kautta. Avoimista työpaikoista orkesterit ilmoittavat usein omien nettisivujen lisäksi Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n nettisivuilla, musiikkilehti- Rondossa, Muusikko-lehdessä sekä kansainvälisillä foorumeilla kuten esimerkiksi Musical Chairs -sivustolla. Koesoittoilmoituksessa ilmoitetaan paikan ja ajan lisäksi yleensä mitä konserttoja tai konserton osia hakijan tulee valmistaa, tehtävän mukaisen palkan suuruus

tai minkä mukaan palkka määräytyy, mitä kautta paikkaa voi hakea, haun päättymispäivä ja koska toimi on tarkoitus täyttää (liite 2). Yleensä koesoittoilmoituksessa on myös orkesterin lyhyt esittely ja tarvittavat yhteystiedot lisätietojen selvittämistä varten. Koesoitto tehtävät eli koesoitto materiaali, joka sisältää instrumentille keskeistä orkesterikirjallisuutta, lähetetään hakijoille nykyään sähköpostitse tai ne löytyvät orkesterin nettisivuilta.

Äänenjohtajien, konserttimeistareiden ja soolosoittajien toimet kaupunginorkestereissa ovat halettuja työpaikkoja. Hakijoita saatetaan jopa esikarsia ennen varsinaista koesoittoa. Syy hakeutua ykkössoittajan asemaan on ensisijaisesti musiikillinen ja taiteellinen, mutta myös korkeampi kuukausipalkka ja kokonaisansio houkuttavat tiiminjohtajan positioon.

Perinteisesti koesoitossa lautakunta kuuntelee orkesteripaikan hakijoita ensin sermin takana. Näin taataan se, että lautakunta (joka koostuu orkesterin vakinaisista muusikoista, intendentistä, kapellimestarista sekä muusikkojen liiton edustajasta), ei tunnista hakijaa etukäteen ja pystyy keskittymään ainoastaan kuulokuvaan perustuvaan arviointiin. Kukin hakija soittaa vuorollaan usein ensin etukäteen määritellyn konserton osan pianistin kanssa ja sen jälkeen jonkin ennalta valituista orkesteripaikoista yksin. Soittokierroksia koesoitossa saattaa olla useampia ja jokaisen kierroksen päätteeksi lautakunta päättää ketkä hakijoista jatkavat seuraavalle kierrokselle. Soittokierrokset sisältävät ennalta määrättyjä, instrumentille keskeisiä orkesteripaikkoja ja soloja.

Pääpaino koesoitossa on oman instrumentin hallinnassa sekä orkesterikirjallisuuden tuntemuksessa. Äänenjohtajapaikkaa haettaessa valitut orkesteripaikat ovat usein solo-osuuksia painottavia. Viimeisillä kierroksilla sermi lautakunnan ja hakijan väliltä poistetaan. Lopussa voidaan arvioida hakijan kykyä soittaa ja toimia ryhmässä kamarimusiikkitehtävän muodossa. Hakija saa soittaa orkesterin muiden jäsenten kanssa ennalta määrätyn kamarimusiikkiteoksen osion. Koesoiton loppuun voidaan sisällyttää myös pieni haastatteluosuus. Orkesterin koesoitto on vuosia pysynyt miltei muuttumattomana, eikä siihen useinkaan sisälly hakijan haastattelua. Orkesterimusiikon rekrytoinnissa painotetaan nimenomaan soitannollisia ja musiikillisia taitoja.

Jokaisella tehtävään valitulla muusikolla on kuuden kuukauden mittainen koeaika. Koeaikana usein selviää muusiikon todelliset musiikilliset ja ennen kaikkea sosiaaliset taidot. Orkesterin koesoitosta ja rekrytoinnin kehittämisestä ovat kirjoittaneet omissa opinnäytetöissään muun muassa Anita Virkkala (Koesoitto) sekä Seppo Tiensuu (Rekrytoinnin kehittäminen Joensuun kaupunginorkesterissa). Virkkala nosti työssään esille kolme kehitettävää koesoitto käytännön

osa-aluetta; haastattelun puutteen, soittajan vakinaistamisen ilman koesoittoa sekä koeajan monipuolisemman käytön. (Virkkala 2011, 30-31.) Tiensuu puolestaan etsi työllään vastauksia, miten kehittää orkesterin rekrytointia. Työssä nousi esiin osittain samoja teemoja kuin Virkkalalla. Tiensuun kehitysehdotuksia rekrytointiin olivat niin ikään haastattelun lisääminen sekä soittajan vakinaistamisen ilman koesoittoa. Lisäehdotuksia olivat muun muassa lautakunnan pienentäminen, koesoittomateriaalin aikaisempi saatavuus, orkestereiden yhteistyön lisääminen ja rekrytoinnin hakualustan (tiedonhallintajärjestelmän) yhtenäistäminen. (Tiensuu 2020, 56-57.)

### 3.5 Äänenjohtajan työn haasteita

Kansainvälistyvän työyhteisön ja orkesterimuusikon työnkuvan monipuolistumisen lisäksi äänenjohtaja kohtaa työssään monenlaisia haasteita. Äänenjohtajan on tasapainoiltava esihenkilön roolin ja oman taiteilijan roolin välillä. Orkesterin paikan saatuaan äänenjohtajan ensimmäisenä haasteena on työyhteisöön liittyminen. Huonoimmassa tapauksessa äänenjohtajan koesoiton voittanut muusikko ei tarkalleen tiedä mitä hänen toimenkuvaansa kuuluu. Koesoittoilmoituksessa ei työnkuvaa ole ehkä avattu, eikä hän välttämättä saa työnantajalta riittävää perehdytystä työhönsä. Ainoat kontaktit intendentin, hallinnon ja toimiston kanssa saattaa olla pikainen työsopimuksen allekirjoitus ja työpaikan avainten lunastus. Muusikon on näin ollen itse opeteltava, usein virheiden kautta, uusi toimenkuva orkesterin hiljaista tietoa apuna käyttäen. Muusikon koeaika työsuhteen alussa on kuusi kuukautta. Tuona aikana muusikon tulisi vakuuttaa oma sektio, muut orkesterin muusikot sekä hallinto kyvystään hoitaa tehtävänsä taiteellisesti ja vuorovaikutteisesti kollegojen kanssa niin, että hänet hyväksytään osaksi pysyvää työyhteisöä.

Sektio pysyy harvoin täysin muuttumattomana. Tutti- eli rivimuusikoiden sairastapauksissa tai muissa poissaoloissa voidaan sektion koosta riippuen harkita, soitetaanko periodi ilman puuttuvaa soittajaa (menettely koskee lähinnä suuria jousisektiota), vai hankitaanko puuttuvan soittajan tilalle sijainen. Sijaista eli keikkalaista tarvitaan, mikäli kyse on pienestä kahden -neljän hengen sektiosta, jossa jokaisella on oma stemma soitettavanaan. Äänenjohtajan tehtävä monissa orkestereissa on alustaa tai alustavasti sopia sijaisen hankkiminen. Äänenjohtajan on oltava tietoinen musiikkikentän ammattilaisista sekä potentiaalisista opiskelijoista, mielellään niin, että osaa heti nimetä ketä periodiin kannattaa kysyä ja kiinnittää. Sektion ryhmädynami-



kan muuttuminen joka kerta uuden jäsenen myötä on hyvä tiedostaa jo tässä vaiheessa. Yksittäisen soittajan hetkellisen vaihtumisen sijaan voi teoksesta riippuen äänenjohtajan johtama sektio kasvaa yli kaksinkertaiseksi. Pienen tai keskisuuren sektion äänenjohtajan on silloin mukauduttava hyvin erilaiseen tilanteeseen.

Aivan erilainen tilanne äänenjohtajalle on myös silloin kun hänet pyydetään toiseen orkesteriin keikkalaiseksi äänenjohtaja tehtäviin. Soitinryhmän muusikot saattavat olla pääosin tuntemattomia. Myös orkesterin tapa soittaa voi poiketa oman orkesterin soittokulttuurista. Orkesterin työntekijät huomioiden ison sektion äänenjohtajan on miltei mahdotonta tutusta kaikkiin ryhmänsä soittajiin lähemmin. Äänenjohtaja voi näissä tapauksissa jäädä tuttisoyttajalle hyvin etäiseksi ja pintapuoliseksi.

Lyömäsoitinsektion äänenjohtajan on vielä erityisen tarkasti mietittävä, mitä stemmaa kukin muusikko tulee soittamaan. Monissa pienemmissä orkestereissa on vain yksi lyömäsoittaja, näin myös Jyväskylä Sinfoniassa. Lyömäsoitinten soitinryhmä on kasvanut aina barokin ooppera ajoista (1700-luvulta) aina näihin päiviin saakka. (Kruckenberg 1996, 187-188.) Lyömäsoittajien on siis osattava soittaa hyvin monenlaisia instrumentteja. Äänenjohtajan on etukäteen tiedettävä ketkä keikkalaisista tai orkesterin omista lyömäsoittajista osaavat soittaa mitään instrumenttia parhaiten ja jaettava tehtävät ja stemmat sen mukaisesti. Osassa orkestereissa lyömäsoittajien vastuulla on myös kasata ja purkaa lyömäsoitinkattaus.

Isoissa sinfoniaorkestereissa, joissa pystytään hyödyntämään kiertäviä työvuoroja, äänenjohtajan vastuulla on myös työvuorolistojen tekeminen. Myös pienemmissä orkestereissa mahdollisten vapaavuorojen sisältävä listaus on usein äänenjohtajan vastuulla.

Äänenjohtajan viimeinen haaste työyhteisössä liittyy oman työuran loppupuolelle. Äänenjohtaja saa siirtyä vähemmän vaativiin tehtäviin, palkkaetunsa säilyttäen, 50 vuotta täytettyään ja palveltuaan vaativassa tehtävässä 15 vuoden ajan (Karlson 2019, 642). Tällöin hänen on annettava tila ja ”valta” uudelle äänenjohtajalle ja sopeuduttava rivimuusikon asemaan. Pitkään äänenjohtajana toimineelle muusikolle tämä suuri muutos harvoin tapahtuu kivuttomasti.

## 4 KYSYMYKSENASETTELU, LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT

Kehittämistyöni on laadullinen toimintatutkimus, jonka aiheena on orkesterin äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Toimintatutkimuksella tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, joka voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Tutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta saamme uutta tutkimuksellista tietoa. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tässäkin tapauksessa toimintojen ja tai käytänteiden muuttaminen sekä tulosten hyödyntäminen käytännön työelämässä. (Ojasalo 2014, 59-60.)

Pyrin keskittymään työssä muuhun kuin lavalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Musiikin tekemisessä äänenjohtajan kokonaisvaltaista ryhmän liidausta ja orkesteriorganisaation hierarkista työyhteisöä, ei kuitenkaan voi kokonaan sulkea työn ulkopuolelle. Jätän käsittelemättä orkesterin hierarkkisuuuden, sekä musiikkia tehdessä tapahtuvan vuorovaikutuksen niiltä osin kuin se on mahdollista. Teoreettisen viitekehyksen pohjana on vuorovaikutus- ja esihenkilökoulutukseen liittyvä kirjallisuus. Sana esimies on työprosessin aikana muuttunut esihenkilöksi. Muutos heijastelee käynnissä olevaa isompaa kulttuurimuutosta sukupuolineutraalimpaan suuntaan.

Käsittelen tässä työssä itsensä johtamisen, moninaisuuden johtamisen, tiiminjohtamisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Työn keskeisiä käsitteitä ovat: itsensä johtaminen, vuorovaikutus, monimaaisuuden johtaminen, esihenkilötaidot, äänenjohtaja, orkesteri työyhteisönä, koulutus, velvoitteet, tiiminvetäjä, muusikko.

Menetelminä kehittämistyössä käytin äänenjohtajille suunnattua kyselyä, haastatteluja sekä havainnointia. Tätä triangulaatiota käyttämällä saan tuloksiin lisää luotettavuutta (Ojasalo 2014, 105). Muusikoille on edelleen vähäisesti tarjolla koulutusta ryhmänjohtajan taitoihin. Lisätietoa tämän hetken koulutustarjonnasta keräsin muun muassa sähköpostitse sekä puhelutiedusteluin maamme ammattikorkeakouluista. Myös tehtäväkuvauksia pyysin sähköpostitse muutamilta orkestereilta vertailtavaksi ja esimerkeiksi.

Haen päätutkimuskysymykseeni orkestereiden äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, vastauksia seuraavilla alakysymyksillä:

- Millaiset esihenkilö- ja vuorovaikutustaidot nykyisillä äänenjohtajilla on?

- Millainen on hyvä äänenjohtaja?
- Millaista koulusta äänenjohtajat ovat saaneet työhönsä?
- Millaista osaamista nykypäivän äänenjohtajat tarvitsevat?
- Onko kaikilla yhteinen näkemys äänenjohtajan toimenkuvasta?

#### 4.1 Kysely, Haastattelut ja Havainnointi

Tärkein kehittämistyössä käytetty menetelmä oli äänenjohtajille räätälöity digitaalinen kysely (liite 1). Vaikka kyselytutkimus on pääasiallisesti määrällisen tutkimuksen menetelmä, sain kyselyllä kerättyä myös laadullista dataa (Ojasalo 2014,122,134). Kyselyn laadin Microsoft Forms ohjelmalla ja se lähetettiin Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n 23:lle jäsenorkesterille. Kyselyn havaintoyksikkö on äänenjohtaja ja perusjoukkona kaikkien orkestereiden äänenjohtajat (Ojasalo 2014, 122). Kyselyyn vastasi 45 äänenjohtajaa. Mikäli vain viralliset äänenjohtajien vastaukset lasketaan, on vastausprosentti 17,9. Jos mukaan lasketaan varsinaisten äänenjohtajien lisäksi myös varaäänentohtajat, vuorottelevat äänenjohtajat, soolosoittajat, 1.,2. ja 3. konserttimestarit sekä vuorottelevat konserttimestarit, tällöin vastausprosentti laskee 8,4 prosenttiin. Kysely sisälsi kaiken kaikkiaan 16 kysymystä sekä viimeisenä vapaa sana- osion. Kyselyllä sain ajantasaista tietoa muun muassa äänenjohtajien koulutuksesta ja ajatuksista omasta työnkuvasta.

Haastattelin kehittämistyötä varten myös kolmea kapellimestaria, kahta intendenttiä, yhtä apulaisintendenttiä sekä kolmea rivimuusikkoa. Tekemäni haastattelut voidaan määrittellä puolistrukturoiduiksi teemahaastatteluiksi (Ojasalo 2014, 107). Haastatteluilla halusin saada lisätietoa siitä millaisena muut työyhteisön jäsenet näkevät orkesterin äänenjohtajat. Haastattelukysymykseni kaikille haastateltaville oli ”Millainen on hyvä äänenjohtaja?”, heidän positioitaan katsoen. Kysyin myös voiko heidän mielestään esihenkilö- ja -vuorovaikutustaitoja erottaa musiikin tekemisestä. Jokainen haastattelu oli yksilöhaastattelu ja kesti noin 15-20 minuuttia. Haastatteluista seitsemän tein loka-marras-joulukuun (2020) aikana ja kaksi alkuvuodesta 2021. Koronarajoituksista johtuen haastattelut on tehty kolmea lukuun ottamatta puhelimitse. Litteroin haastattelut asiasisältöperusteisesti ja aineistoa kertyi kaikkiaan 23 sivua. Kaikki haastateltavat ovat tässä työssä anonyymeja ja mainittuna vain ammattinimikkeellä. Analysoin aineistoni sisällön analyysiä hyödyntäen, jossa käytän apuna muun muassa luokittelua ja teemoittelua. Luokittelin haastateltavat koodilla H ja numeraalisesti yhdestä yhdeksään, 1-9.

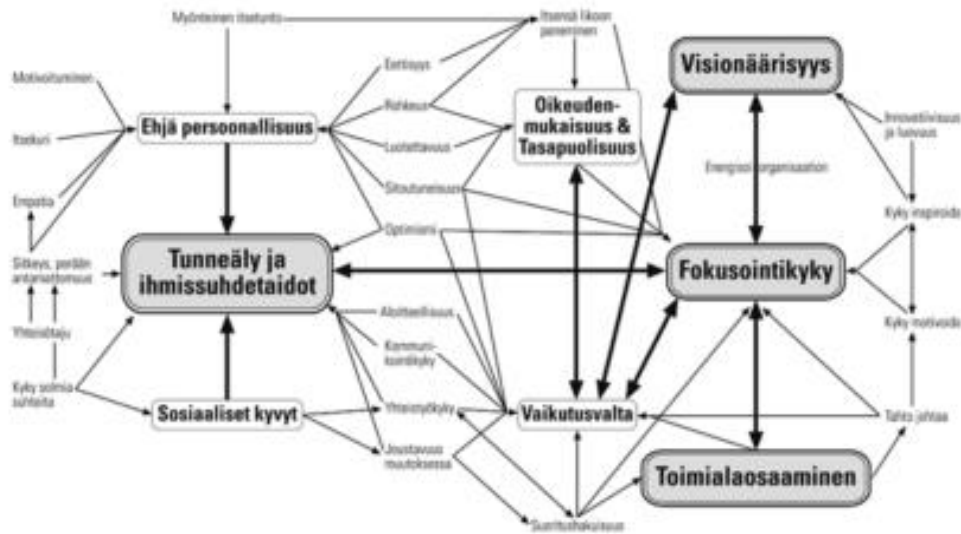
Työssäni olen pyrkinyt aktiivisesti myös havainnoimaan äänenjohtajien toimintaa. Järjestimme syksyllä 2020 vuorovaikutuskoulutuksen Jyväskylän Sinfonian äänenjohtajille, jossa oma roolini oli havainnoida ryhmän toimintaa koulutuksen aikana. Koulutuksen piti Jyväskylän kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö, psykologi Merja Adenius- Jokivuori. Havainnointitekniikkana käytin strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimaton havainnointi on joustavaa ja välttää toimintaa ja mahdollistaa näin monipuolisen tiedonsaannin havainnoitavasta. (Ojasalo 2014, 116.) Nuotistonhoitaja-tuottajana työskentelen myös läheisesti muusikoiden kanssa, valmistellen harjoitus- ja konserttitilanteita. Minulla on työssäni ollut mahdollisuus tehdä havainnot myös niin muusikon arjesta kuin konserttitilanteista.

## 4.2 Itsensä johtamisen kautta menestyväksi tiiminjohtajaksi

Johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvää ajantasaista materiaalia löytyi paljon ja aihe onkin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tässä luvussa avaan hyvän ensin johtajan taitoja. Sitä, mikä tekee johtajasta hyvän johtajan. Eli millaisia taitoja hyvällä johtajalla tulisi olla? Alaluvuissa käyn läpi äänenjohtajille tärkeitä tiiminvetämiseen liittyviä taitoja.

Maisa Huuhka listaa kirjassaan Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, kiistattomia ja hyvään johtamiseen kuuluvia ominaisuuksia seuraavasti; Hyvällä johtajalla on huippuluokan älyllisiä ja ihmissuhdetaitoja, energiaa, empatiaa ja älyä – halu johtaa. Voidakseen sytyttää, inspiroida ja motivoida johtajan tulee olla intensiivinen persoonallisuus ja visionääri. Innostaminen edellyttää vahvaa sitoutuneisuutta ja hyviä kommunikointitaitoja. Menestyksekkäs johtaja tarvitsee myös uskottavuutta. Uskottavuutta luovat vahva toimialaosaaminen, ammattieettisyys, luotettavuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, rohkeus ja tarvittaessa itsensä alttiiksi pakeneminen. Hyviä johtajia yhdistää myös avoimuus, päättäväisyys, fokusointikyky, vahva motivaatio oppia uutta ja voimakas suorittamisen tarve. (Huuhka 2010, 53.)

Nykyaikaisen hyvän johtajan ominaisuuksia kuvaa seuraava Maisa Huuhkan teoreettinen struktuurimalli.



Kuvio 1 Huuhka 2010, 54. Hyvä johtajuus.

Orkesteri- ja musiikkikentältä tuoreita kirjoja tai tutkimuksia äänenjohtajista ja heidän roolistaan orkestereissa ei juurikaan ole kirjoitettu, saati sitten äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaidoista. Pohjannon ja Pesosen tekemässä selvityksessä 2008 orkestereiden toimintaympäristöjen ja muusikkojen osaamisen tulevaisuusnäkymistä tuli ilmi, että jo tuolloin (2008) esiin nousivat samat osaamistarpeet kuin mitä tässä luvussa tuon esille, vuorovaikutus ja tiimin johtamisen taidot sekä oman työn kehittämisen taidot.

Mielestäni äänenjohtajan tärkeimpiä taitoja soittotaidon lisäksi ovat vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot, moninaisuuden johtamisen taidot sekä tietenkin ryhmän johtamisen taidot. Seuraavissa luvuissa käyn läpi yllä mainittuja taitoja teoria-aineiston kautta.

#### 4.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen lienee jokaisen muusikon ja näin myös tiiminjohtajan tärkeimpiä taitoja. Se ei ole synnynnäinen ominaisuus, mutta sen voi oppia. Jokainen voi opetella hallitsemaan tunteita, ajatuksia ja tekoja ja näin muuttaa omia asenteita, käyttäytymistä ja ajattelutottumuksia. (Salmimies, 2008, 25.) Itsensä johtamiseen kuuluu myös itsestään huolehtiminen. Riittävä yöuni, terveellinen ruokavalio ja liikunta ovat asioita, joita ei sovi unohtaa. Muusikon työtä on usein verrattu urheilusuoritukseen. Äänenjohtajan on pysyttävä aina uudestaan ja uudestaan

vakuuttamaan omalla työllään oma sektionsa, kapellimestari ja kuunteleva yleisö. On pystyttävä kerta toisensa jälkeen keskittymään suoritukseen ja pyrittävä parhaaseen lopputulokseen. (Yle areena 2021.)

Itsensä johtaminen perustuu myös työ- ja ajattelutapojen tuntemukseen. Se on tietoisuutta siitä, miten kokee työpaikan ihmissuhteet ja mitä tekemällä voi lisätä myönteistä vuorovaikutusta. Itsensä johtaminen on siis omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen viemistä käytäntöön. Tunnetta, tietoa ja taitoa. On osattava tunnistaa omat selviytymiskeinonsa, luoda hyvät päivittäiset rutiinit ja hallita ajankäyttöä. (Kuusela 2013, 184.) Maisa Huuhkan mukaan tunneäly on luovassa organisaatiossa työskentelevälle johtajalle välttämätön ominaisuus. Tunneälyn perustana on vankka itsetuntemus. Myös paineensietokyky, kyky hallita hetken mieli-johteita, todellisuudentaju, kyky ilmaista omia tunteitaan sekä kyky pitää yllä ihmissuhteita kuuluvat tunneälyyn. (Huuhka 2010, 61.)

Itsetuntemus ja reflektointi kuuluvat myös itsensä johtamiseen. On osattava peilata ja arvioida omaa työtään. On tiedostettava omat mielipiteensä, ajatuksensa, ideansa, tapansa toimia sekä tunteensa. (Ajanko 2016, 148.) Itsetuntemus on tietoisuutta itsestä, persoonan pysyvistä rakenteista, kuin myös sen muuttuvista ja kehittyvistä rakenteista (mt., 151). Äänenjohtajan tulee myös kyetä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Kaikki palaute ei ole positiivista ja siksi onkin tärkeää osata vastaanottaa palaute oikein. Epämieluisenkin palaute kannattaa ottaa vastaan lahjana. Oman toiminnan arviointi ja muuttaminen voi olla vaikeaa, muttei mahdotonta. Muutos ja kehittyminen vaativat itsetuntemusta ja reflektointia. (Kuusela 2013, 197.)

Johtaminen tai tiiminvetäminen ei ole vain rooli tai tehtävä, vaan kokonaisuus ajattelua, käyttäytymistä, tunteita, tekoja ja toimintatapoja, jotka pohjautuvat persoonaan (Ajanko, 2016, 149). Usein ajatellaan, että omaan persoonaan ei voi vaikuttaa. Persoonallisuus voi kuitenkin muuttua eri elämänvaiheiden ja -tapahtumien myötä, vaikka sitä pidetäänkin suhteellisen pysyvänä kokonaisuutena. Erityisesti sairaudet, stressi tai haasteelliset elämäntilanteet voivat muuttaa persoonallisuutta vahvastikin. (mt., 161-162.) Ajangan mukaan johtaja, joka ei tunne itseään, ei näe myöskään omia heikkouksiaan. Työroolissa autopilotilla toimimista tulee välttää. Se saattaa olla uhka tai riski, koska automaatiot saavat meidät helposti uskomaan yhden ja ainoan mahdollisen tavan olemassaoloon. (Ajanko 2016, 156.)

Äänenjohtaja tarvitsee työssään vahvaa ihmistietoisuutta ja -ymmärrystä. Hänen tulee kyetä tunnistamaan ihmisten tunteita ja muita vaikuttimia, näkemään miten työntekijöiden todellisuudet poikkeavat toisistaan ja miten me kukin näemme maailma kuin erilaisten linssien läpi. (Ajanko 2016, 27.)

#### 4.2.2 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa äänenjohtajan työssä. Vuorovaikutustaitoja ovat mm. keskustelutaidot, neuvottelutaidot, kuunteleminen ja kuuleminen, yhteistyö- ja yhteistoimintataidot, viestintä- ja kommunikointitaidot, esiintymistaito, ryhmä- ja tiimityötaidot, tunnetietoisuus, empatiakyky ja esimies- ja alaistaidot (Salmimies, 2008, 97).

Muusikoilla ei tunnu olevan vaikeuksia vuorovaikutuksessa ollessaan lavalla, harjoituksissa ja konserteissa. Yhteissoitto sujuu pääsääntöisesti loistavasti, eikä yleisö useimmiten näe tai kuule pieniä eriaikaisuuksia tai virheitä. Etenkin konserttitilanteessa kaikkien aistit ovat äärimmilleen viritetty ja keskittyminen huipussa, sillä tähän musiikot ovat jo pienestä pitäen tottuneet ja oppineet. Näissä edellä mainituissa tilanteissa osataan ottaa katsekontaktia, kuunnella muita ja napata lennosta vaikka oikeanlainen fraseeraus. Kapellimestaria ja äänenjohtajia seurataan herkeämättä ja mukaudutaan pieniinkin pyyntöihin.

Äänenjohtajat ovat jatkuvasti, esihenkilöiden tavoin, havainnoinnin kohteena (Kuusela 2013, 15). Tämä korostuu eritoten harjoitus- ja konserttitilanteissa. Kuten edellä on jo mainittu äänenjohtajat ovat soitinryhmänsä tiiminvetäjiä. Ryhmänjohtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin (Kuusela 2013, 40). Äänenjohtajan olisi hyvä tiedostaa myös se, että johtajalla on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin luojana. Erityisesti ryhmänjohtajan tunnetilat leviävät ryhmän sisällä voimakkaammin kuin muiden ryhmän jäsenten tunneviestit. (Salonen 2017, 250.)

Hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan usein hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevuuteen, toisten huomioimiseen ja hienotunteisuuteen (Kuusela 2013, 42). Vuorovaikutus tapahtuu pääosin intuitiivisesti. Salonen kirjoittaa vuorovaikutuksen rakentamisen ja ylläpitämisen olevan mahdollista vain intuitiivisen prosessoinnin avulla. (Salonen 2017, 37.) Katri Saarikiven mukaan laadukas vuorovaikutus ja empatian taito synnyttää kollektiivista älykkyyttä ja ongelman ratkaisukykyä. Kuitenkin työorganisaation rakenteet ja toimintatavat, kuten hierarkkisuus tai tiukat työroolit, saattavat estää empatiaa ja laadukasta vuorovaikutusta. (Saarikivi 2016.) Empatia on yhdistelmä taitoja; kuvittelua, tuntemista ja tarkkailua. ”Empatia on ihmistajua” sanoo tutkija Katri Saarikivi. (Koskinen 2020.) Nykypäivänä,

teknologian ja digitalisaation aikana, empatiaa tarvitaan yhä enemmän. Myös lisääntynyt kilpailu lisää empatian tarvetta. Tarvitaan kykyä huomata miten ihmisten tarpeet eroavat toisistaan, kykyä huomata muutokset ja reagoida niihin luovalla tavalla. (Saarikivi, 2018.)

Orkesteriharjoituksissa muusikoilla on rajallinen mahdollisuus kommunikoida sanallisesti. Niinpä harjoituksissa ja lavalla kommunikointi on enemmän sanatonta. Seurataan ja reagoidaan välittömästi toisen liikkeisiin, eleisiin, asentoon ja ilmeisiin (Salonen 2017, 38). Sanattoman viestin voi välittää valitettavasti myös negatiivisessa mielessä. Toisen tekemiä virheitä voidaan kommentoida omalla soitolla tai ilmeillä, tai jättämällä esimerkiksi kapellimestarin ohjeet huomiotta. (Valtasari 2020.) Sanaton viestintä on usein paljastavaa ja siksi erityisesti äänenjohtajan olisi hyvä oppia kontrolloimaan omaa käytöstään, tunteitaan, eleitään ja ilmeitään. Äänenjohtajan on hyvä tiedostaa, että oheisviestinnällä saattaa olla yhtä suuri, jollei suurempikin merkitys kuin hänen puheellaan. (Huuhka, 2010, 93.)

Yhteistyö on vuorovaikutusta. Äänenjohtajan tulisi olla kiinnostunut, kysellä, kuunnella ja ottaa kantaa. Yhteistyön edistäminen on innostamista, houkuttelua ja tukemista, (Kuusela 2013, 112) ja tässäkin äänenjohtajalla, tiiminsä vetäjällä, on suuri merkitys. Jotta yhteistyö ryhmässä sujuisi tulisi varmistaa, että kaikki saavat tarvittavan tiedon, viestintä on tasa-arvoista, kaikkien näkemys tulee esille ja ratkaisut tehdään yhteisesti, eivätkä henkilöiden väliset suhteet haittaa työskentelyä. (Kuusela 2013, 113.) Luottamuksen, arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttaa samat asiat; kiinnostus ihmisiin ja asioihin, halu tehdä yhteistyötä, vaikuttamismahdollisuuksien antaminen, tasapuolisuus ja kyky osoittaa nämä vuorovaikutustilanteessa. (mt., 128.)

Työyhteisön jäsenten toiminta vastoin odotuksia tai hyvän kansakäymisen periaatteita voi aiheuttaa pettymystä. Pahimmillaan pettymys myös laajenee työyhteisöön ja usein vielä nopeammin kuin onnistuminen. (Kuusela 2013, 140-141.) Pentti Sydänmaalakka muistuttaa, että johtaminen on vuorovaikutusta monessa suunnassa. Siksi on tärkeää, että äänenjohtaja tiiminjohtajan ominaisuudessa osaa johtaa myös omaa esihenkilöään. Tämäkin vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen. (Sydänmaanlakka 2012, 167.)

Äänenjohtaja voi vaikuttaa sektionsa työmotivaatioon monin tavoin. Kiinnittämällä huomiota jokaisen vahvuuksiin ja antamalla niistä myönteistä palautetta, vahvistamalla onnistumisia positiivisella palautteella sekä osoittamalla arvostusta tuomalla työntekijän osaamista ja suoriutu-



mista julkisesti esille. Aina ei tarvita edes sanoja. Palautetta voi antaa myös myönteisillä sanatomilla viesteillä. Äänenjohtajan olisi hyvä muistaa myös kiittää sektiotaan hyvästä työstä, olla aloitteellinen keskustelun syntymisessä, kiinnostua siitä, mikä kiinnostaa toista, puhua aina hyvää muista, kannustaa kehittymiseen sekä kysellä toiselle tärkeistä aiheista. (Kuusela 2013, 146-147.) Kuusela muistuttaa vielä että, esihenkilö vaikuttaa aina roolinsa ja asemansa lisäksi myös persoonallisella tavallaan toimia (mt., 149).

#### 4.2.3 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtaminen on persoonien syvällisten erojen huomioivaa johtamista. Moninaisuuden johtajalta vaaditaan vankkaa itsetuntemusta, jota vastaan hän voi peilata persoonien eroja, neutraalisti ja arvostavasti. Johtajan on osattava myös tunnistaa moninaisuuden eri tasot, niin näkyvät (fyysiset) kuin näkymättömät (esimerkiksi koulutustausta, työkokemus, elämäntilanne). (Ajanko 2016, 21.) Orkestereissa moninaisuus näkyy muun muassa kansainvälistymisenä, sukupuolijakauman muutoksena sekä ikärakenteen muutoksena.

Suomen sinfoniaorkesterit ovat kansainvälistyneet nopeasti muutaman vuosikymmenen aikana. Tämän monimuotoisuuden lisääntymisen on mahdollistanut orkestereiden koesoittomenetely, orkesterin instituutiomaisuus sekä digitalisaatio nopeine tietoliikenneyhteyksineen. Orkesterit ympäri maapalloa toimivat samalla tavalla. Kullakin orkesterilla on toki omanlaisensa työkuulttuuri, mutta toimintakuulttuuri ei eroa juurikaan oli sitten kyse Suomessa tai vaikka Australiassa toimivasta sinfoniaorkesterista. Musiikin kieli on sama kaikissa länsimaisen taidekuulttuurin orkesterilaitoksissa. Kansainvälistyminen ja työyhteisöjen monimuotoisuus vaatii työyhteisöiltä paitsi kielitaitoa, myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja (Keisala 2012, 11).

Orkesterit ovat kuin eri kulttuurien sulatusuuneja. Kulttuurien välisessä viestinnässä olennaisiksi taidoiksi nousevat kyky neuvotella ja kehittää yhdessä se kulttuurinen viitekehys, johon vuorovaikutus ja yhteisymmärrys voivat perustua. Keisala nimittää tätä viitekehystä tutkimuksessaan kolmanneksi kulttuuriksi. (Keisala 2012, 13, 30.) Kulttuurien sulautuessa niin sanottua kolmatta kulttuuria luodessa, työntekijät neuvottelevat normeista yhdessä. Viestintätilannetta rakennetaan yhdessä vastaamalla toisen käyttäytymiseen. Myös väärinymmärrysten selvittäminen on tärkeä osa tässä yhteisymmärryksen rakennusprosessia. (Keisala 2012, 31.)

Kolmannessa kulttuurissa ryhmä luo jaetun näkemyksen yhteistyön etenemisestä ilman kenenkään dominointia. Kolmannen kulttuurin rakentaminen tulisi perustua organisaation arvoihin,

normeihin, käyttäytymis- ja toimintatapoihin. (Keisala 2012, 33, 183.) Kolmannen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä tärkeässä asemassa on yhteinen kieli sekä toisten kuuntelu. (mt., 185, 224.) Useimmissa orkestereissa yhteisenä kielenä on englannin kieli. Yhteisen kielen avulla on helpompi integroitua työyhteisöön, olla mukana vuorovaikutuksessa tuottavasti sekä arvioida tietoja, taitoja, asenteita ja näkemyksiä. (mt., 185.) Kielitaidon puute taas lisää ennakkoluuloja ja väärintulkintoja, vaikeuttaa sosiaalisia suhteita ja saattaa johtaa työntekijän väärin-arviointiin (Seppälä 2010, 10). Orkesteriharjoituksissa kielitaidon puutteen voi monesti korjata soittamalla, musiikin avulla, mutta muissa asioissa, esimerkiksi orkesterin hallinnon kanssa asioidessa, kielitaidon puute voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja turhautumista.

Monissa monikulttuurisissa organisaatioissa on jo havahduttu siihen, että yksilöiden persoonakohtaiset erot saattavat sittenkin olla ratkaisevampia kuin kulttuurien väliset erot. (Ajanko 2016, 29.) Myös orkestereissa arvostetaan ennen kaikkea yksilöä ja persoonaa ja vältetään tietoisesti yleistyksiä ja lokerointia.

Ulkomaalaistaustaisten henkilöiden sopeutumista saattaa vaikeuttaa suomalaisen työyhteisön heikko keskustelukulttuuri, sosiaalisen vuorovaikutuksen vähäisyys, sekä itsenäisyyden ja omatoimisuuden korostaminen. Eritaustaisilla työntekijöillä saattaa olla myös erilaiset käsitykset hierarkiasta, kohteliaisuudesta tai vaikkapa ajankulusta. Ongelmia voi aiheuttaa myös puutteellinen työhön perehdytys. Suomalainen viestintätyyli voi ulkomaalaistaustaisen työntekijän mielestä olla liian niukkaa, kollegoilta on vaikea saada palautetta työstä tai työpaikalla saattaa esiintyä suoranaista rasismia tai syrjintää. (Keisala 2012, 15.)

Onnistuneen viestinnän edellytyksenä on stereotyyppien purkaminen ja toiseuttamisen välttäminen (Keisala 2012, 31). Kriittinen reflektio ja itsereflektointi taitoina ovat olennaisia kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen taitojen oppimisen kannalta (mt., 35, 37). Emotionaalisen älykkyyden on todettu auttavan reflektointiprosessissa sekä viestintätilanteissa (mt., 221). Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää reflektoinnin tärkeys. Ammatillinen kehittyminen ja kasvu syntyvät kokemusten reflektoinnin ja tekemisen seurauksena. Kollektiivinen reflektointi tarjoaa muun muassa mahdollisuuden parhaiden ja huonoimpien käytänteiden jakamiseen sekä tulevaisuuden visiointiin (Forsell 2016, 17). Jotta orkestereiden tiimit, sektiot, pystyisivät reflektoimaan kollektiivisesti, tulisi heillä olla erikseen tähän varattua aikaa. Esimerkiksi soitinryhmien stemmamarjoitusaikaa voisi käyttää osittain asioista puhumiseen ja sopimiseen.

Useissa orkestereissa ollaan tilanteessa, jossa suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Sukupolvea yhdistää yleensä ikä, kokemus ja tunne yhteenkuuluvuudesta. Ikäluokkia yhdistäviä sukupolvikokemuksia ovat usein suuret muutokset nuoruudessa kuten vaikka sota tai lama. Suuret ikäluokat pitävät itseään hyvinvoinnin sukupolvena, mutta myös sodan, pulan ja jälleenrakentamisen sukupolvena. 70-luvulla syntyneitä taas on kutsuttu X-sukupolveksi, media- tai pullamössösukupolveksi. He ovat aikaisempia sukupolvia kouluttautuneempia, globalisoituneempia ja enemmän matkustelua harrastaneita. Y-sukupolvi eli niin kutsutut diginatiivit ovat syntyneet 80-luvulla pula-ajan ja tietotekniikka-ajan jälkeiseksi kuluttajapolveksi. (Yle uutiset 2012.), kun taas Z-sukupolvi, ns. online-sukupolvi, määritetään syntyneeksi 1990-luvun alusta 2000-luvun puoliväliin. (Venäläinen 2018, 8.)

Koesoittojen kautta orkesterit tulevat saamaan riveihinsä nuoria ja usein myös ulkomaalaisia muusikoita. Tulevat orkesterimuusikot ovat pitkälti Y- tai Z-sukupolven edustajia. Edeltäjiinsä verrattuna Z-sukupolven edustajat ovat halukkaampia jakamaan ajatuksensa, työskentelemään tiimissä ja tulla nähdyksi. Don Tapscott kirjoittaa kirjassaan Syntynyt digiaikaan, että Z-sukupolvi on sopeutunut nopeuteen ja vapauteen ja että he tulevat muuttamaan kaikkia nykyajan instituutioita (Tapscott 2010, 19). Orkesterien kannattaa siis kuunnella nuorien muusikoiden ääntä ja tarvittaessa muuttaa omia hierarkkisia toimintamalleja, jotta kuilu Z-sukupolven ja vanhemman sukupolven välillä olisi mahdollisimman pieni (Venäläinen 2018, 35).

#### 4.2.4 Tiimin johtaminen

Yleiskielessä 'tiimi' ja 'ryhmä' sanoja käytetään usein samassa merkityksessä, vaikka tutkimuskirjallisuudessa nämä on pyritty erottamaan omiksi käsitteiksi. Tässä työssä olen sektioista eli soitinryhmän muusikoista käyttänyt sekä ryhmä että tiimi sanaa. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan tiimeistä, kun tarkoitetaan tietynlaista ryhmää, joka on sitoutunut yhteiseen, yhteistyöllä saavutettavaan päämäärään, suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin ja joilla nähdään olevan positiivisia ominaisuuksia kuten jaettuja tai toisia täydentäviä taitoja ja päätöksentekoa. (Forsell 2016,8; Rauhala 2012, 18-19) Rauhalan mukaan sinfoniaorkesterin soitinsektiot voidaankin määritelmän mukaan nähdä tiimeinä. (Rauhala 2012, 18-19.)

Pitkään toimineille tiimeille syntyy vähitellen oma tiimi-identiteetti (Heikkilä 2002, 21). Tämä pitää mitä suurimmassa määrin paikkaansa puhuttaessa orkesterin sektioista ja näkyy selvästi

heidän vuorovaikutuksessaan ja tavoissa toimia. Esimerkiksi puupuhallin sektion jäsenet saattavat olla tiiviimmässä yhteydessä keskenään, mutta vain vähän tekemisissä jousisoittajien kanssa ja päinvastoin.

Tiimin johtaminen on keskustelevaa, kysyvää ja valmentavaa (Hirvonen 2007, 21). Tiimityöskentely edellyttää keskustelua ja kykyä ilmaista itseään ja kuunnella muita (Ajanko 2016, 125). Tiiminvetäjä toimii itse tiiminsä jäsenenä ja auttaa tiimiään toimimaan mahdollisimman hyvin yhdessä. (Hirvonen 2007, 21). Hyvä ryhmänjohtaja arvostaa muita ja haluaa tehdä yhteistyötä, kuuntelee ja haluaa ymmärtää, haluaa keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, hyväksyy erilaiset mielipiteet, on valmis joustamaan eikä loukkaa muita ilmaistessaan omia ajatuksiaan ja tunteitaan. (Kuusela 2013, 42.)

Äänenjohtajat toimivat tiiminsä, sektionsa johtajina ns. valittuina johtajina. Vaikka äänenjohtajat ovat valittuja johtajia, voi heidän johtamistyyliään kuvata myös jaetuksi johtajuudeksi, jossa johtamisen käsite muuttuu aktiiviseksi jakavan ja osallistuvan leaderin suuntaan (Heikkilä 2002, 135).

Tiimissä tarvitaan aitoa arvostusta, yhteistä ymmärrystä ja tietoisuutta siitä, että vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla on merkitystä. (Ajanko 2016, 125.) Orkesterisektiossa musiikkia tehdessä tiimityöskentely ei edellytä niinkään keskustelutaitoa vaan itsensä ilmaisua soittamalla ryhmän mukaisesti ja muita kuuntelemalla.

Työyhteisöjen toimivuus perustuu tiimien verkostoihin, tavoitteellisuuteen ja laadukkaaseen työn toteutukseen, joka perustuu jäsentensä tiimiälykkyyteen. Tiimiälykkyys on ennen kaikkea vuorovaikutustaitojen hallintaa. (Forsell 2016, 7.) Orkesterissa eri soitinsektiot, tiimit, tekevät saumatonta yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä yhteistyö eri sektioiden välillä tapahtuu jokaisen soitinsektion äänenjohtajan kautta.

Jotta tiimi voi kehittyä huipputiimiksi, tarvitaan ryhmäläisten kesken äärimmäisen vahvaa luottamusta. Luottamukseen tarvitaan turvallinen ilmapiiri. Esihenkilöt ja ryhmien vetäjät ovat keskeisiä henkilöitä turvallisen ilmapiirin luomisessa, mutta ihan jokainen voi huolehtia työpäivällä siitä, että kaikkia kuunnellaan, jokaisen mielipide on arvokas eikä kenenkään näkemyksiä väheksytä. Myönteinen, avoin ja toisia kunnioittava vuorovaikutus kuuluu psykologiseen turvallisuuteen. Työntekijät voivat tukea psykologista turvallisuutta käyttäytymällä muita kohtaan arvostavasti, kunnioittavasti, huomioiden ja kuunnellen. (Verkkolehti työpiste 2019.) Jokaisen

tulee voida olla avoimia, rehellisiä ja kyetä paljastamaan myös oman haavoittuvaisuutensa. Ajangon mukaan, parhaimmillaan tiimissä jokainen sparraa jokaista (Ajanko 2016, 126).

Tiimi luo itselleen pelisäännöt, jotka ovat linjassa organisaation strategian, arvojen ja toimintasuunnitelman kanssa. Säännöissä määritellään tiimin perustehtävä ja miten se toteutetaan. Uuden jäsenen saapuessa tiimiin, myös tiimin dynamiikka muuttuu. Tällöin tiimin tulisi hakea uutta toimintatapaa, jossa otetaan käyttöön uuden työntekijän vahvuudet ja näkemykset. (Forsell 2016, 10-11.) Tiimeissä, joissa jokainen pääsee ääneen, joissa reagoidaan toisten puheenvuoroihin, joissa on enemmän positiivisia kuin negatiivisia kommentteja ja joissa on lyhyitä puheenvuoroja, syntyy enemmän kollektiivista älykkyyttä ja ongelmanratkaisukykyä. Vuorovaikutus ja empatiataito ovatkin ratkaisevan tärkeitä taitoja tiimi työskentelyssä. (Saarikivi 2016.)

Soitinryhmän yhteisillä keskustelutuokioilla olisi suuri merkitys tiimin toimintaan, kuten yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen tarkentamiseen, palautteen antoon ja onnistumisten arviointiin. Samalla soitinryhmä pystyisi rakentamaan yhteisiä näkemyksiä ja ihmissuhteita, sekä huolehtimaan töiden sujumisesta. Tiimissä opitaan ja tiimi oppii vain jatkuvan itsearvioinnin kautta (Forsell 2016, 16). Tämänkaltainen tasavertainen aktiivinen vuoropuhelu ryhmän kesken auttaa tekemään yhteistyötä ja samalla tukee liittymistä työyhteisöön. (Kuusela 2013, 52, 56.) Huuhka kuvaa luovan organisaation viestintää verenkiertoiksi, joka yhdistää organisaation ja pitää sen elossa toimivana ja luovana. Epäviralliset yhteiset tilaisuudet lisäävät työviihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Huuhka 2010, 88.) Antoisa yhteistyö ja hyvät ihmissuhteet lisäävät halua sitoutua työyhteisöön ja tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen (Kuusela 2013, 94).

## 5 TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI

Tässä luvussa avaan äänenjohtajille tekemäni kyselyn tuloksia, litteroitujen haastattelujen pääkohdat, havaintoni äänenjohtajille järjestetystä vuorovaikutuskoulutuksesta sekä havaintoja harjoitus- ja konserttitilanteista. Kysely äänenjohtajille tehtiin vuoden 2020 puolella. Kyselyssä esiintyy vielä sanat 'esimies' ja 'esimiestaidot', jotka on tämän vuoden puolella (2021) vaihdettu sukupuolineutraaliin 'esihenkilö' sanaan.

### 5.1 Äänenjohtajien esiin nostamat kehittämistarpeet

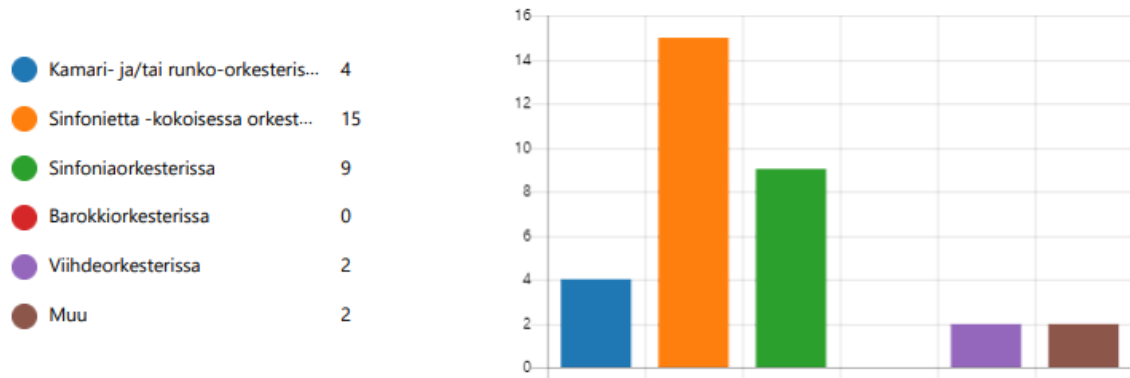
Lähetin sähköisen kyselyn 23:lle Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterille. Katsoin helpoimmaksi lähettää kysely orkesterin hallinnosta sellaiselle henkilölle, joka vastaa orkesterin sisäisestä tiedottamisesta. Joidenkin orkestereiden kohdalla, joissa en ollut varma sisäisestä työnjaosta, lähetin kyselyn useammalle hallinnon edustajalle. Luotin näin orkesterien itsenäisesti jakavan kyselyn äänenjohtajilleen. Äänenjohtajien varsinaista määrää en osannut arvioida etukäteen, johtuen orkesterin omista sisäisistä nimityksistä. Kysely oli rajattu äänenjohtajille, mutta ei rajattu sen tarkemmin. Sainkin jonkin verran palautetta ja kysymyksiä siitä keille kaikille kyselyä tulisi jakaa. Orkestereissa varsinaisten äänenjohtajien lisäksi toimii varaäänentohtajia, vuorottelevia äänenjohtajia, konserttimeistareita sekä soolosoittajia.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenenä on 15 sinfoniaorkesteria, kahdeksan kamari- ja runkoorkesteria sekä viisi muuta orkesteria (mm. viihde- ja barokkiorkestereita). Äänenjohtajia, varaäänentohtajia, vuorottelevia äänenjohtajia, 1., 2. ja 3. konserttimeistareita ja vuorottelevia konserttimeistareita sekä soolosoittajia näissä orkestereissa tällä hetkellä on 537 kappaletta (liite 3). Kokosin liitteen listan pääasiassa orkestereiden nettisivujen tietojen perusteella alkuvuodesta 2021. Jätin laskelmasta pois viisi muuta periodeittain toimivaa viihde- ja barokkiorkesteria, koska soittajisto näissä orkestereissa saattaa olla samaa kuin isoissa orkestereissa. Vastausprosentti kyselyyn tämän tiedon valossa on noin 8,4 %. Kokemattomuus kyselyiden laatijana ilmeni muun muassa virheenä englanninkielisessä kyselypohjassa ja näiltä osin kysymys 13 jää tulosten analysoinnista pois. Kyselyssä oli 16 kysymyskohtaa ja viimeisenä vapaa sana osio.

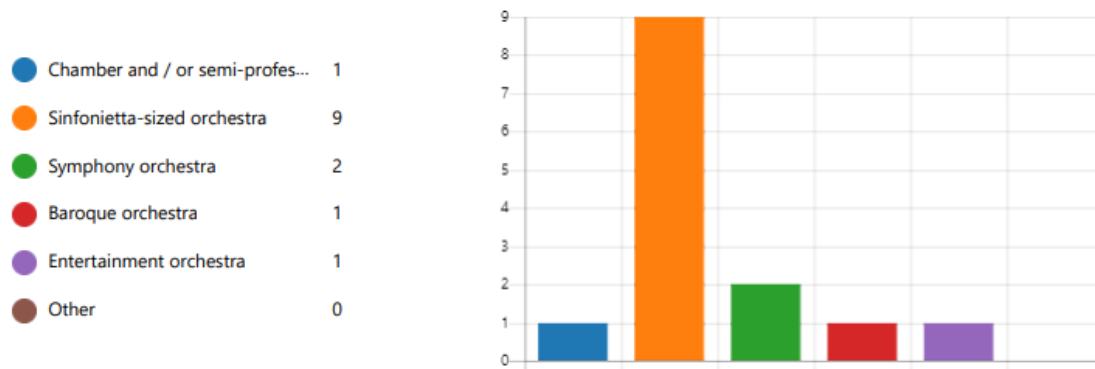
Ensimmäisenä halusin saada käsityksen siitä, miten kyselyni tavoitti äänenjohtajat eri orkestereissa. Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista soittaa sinfonieta kokoisessa orkesterissa. Toiseksi eniten vastauksia tuli täysikokoisesta sinfoniaorkesterista ja kolmantena kamari-

ja/tai runko-orkesterista (runko-orkesteri voi pienimmillään koostua jousikvartetista tai jousi- tai puhallinkvintetistä, joita täydennetään soitettavan teoksen mukaisesti keikkamuusikoilla).

### 1. Minkä kokoisessa orkesterissa työskentelet?



### 1. In which size of orchestra are you working at?



Kuvio 2: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020

Halusin myös selvittää, kuinka kauan kyseinen vastaaja on toiminut äänenjohtajan tehtävissä. Suomalaisista kyselyyn vastanneista äänenjohtajista suurin osa, 44 % oli toiminut tehtävässä yli 20 vuotta. Vastausprosentti tukee myös omaa havainnointiani siitä että, äänenjohtajan työ on mielekästä ja työsuhteet orkestereissa ovat pitkäkestoisia.

## 2. Kuinka kauan olet toiminut äänenjohtajana?

1-5 vuotta	5
5-10 vuotta	5
10-15 vuotta	3
15-20 vuotta	5
yli 20 vuotta	14



*Kuvio 3: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020*

Ulkomaalaisten vastauksista kävi puolestaan ilmi, että vain muutama vastaaja oli toiminut virassa yli 20 vuotta. Tämä selittää sen, että ulkomaalaisia soittajia on saapunut enenemässä määrin Suomeen vasta viime vuosina. 38 % heistä oli toiminut äänenjohtajana 1-5 vuotta ja 31 % 5-10 vuotta.

## 2. How long you have been working as a principal?

1-5 years	5
5-10 years	4
10-15 years	2
15-20 years	0
over 20 years	2



*Kuvio 4: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020*

Kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä halusin tietää vastaajien mielipiteen siihen, millaisia esihenkilötaitoja ja vuorovaikutustaitoja hyvällä äänenjohtajalla on. Suomenkielisiä vastauksia sain 32 kappaletta ja englanninkielisiä vastauksia 13 kappaletta.

Kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja pidettiin yhtenä tärkeimpänä äänenjohtajan ominaisuutena. Peräti 14 vastauksessa nostettiin esille kyky kuunnella ja tulla myös itse kuulluksi. Kuuntelun taitoon liittyi monissa vastauksissa myös toisten mielipiteiden huomioon ottaminen.



Myös empatiataito, eli kykyä lukea ja ymmärtää ihmisiä sekä, että heidän emotionaalista tilaansa, koettiin tehtävän kannalta tärkeäksi taidoksi. Muita esille nousseita asioita olivat muun muassa kannustava ja arvostava ote, hyvä neuvottelutaito, rakentava ja positiivinen palautteenantotaito, hyvät tavat ja ystävällisyys kaikkia kohtaan ja myönteisen ilmapiirin luominen, mutta myös kyky puuttua vaikeisiin asioihin ja ratkaista ristiriitatilanteita. Äänenjohtajan tulisi olla vastausten valossa myös huolehtiva, johdonmukainen, kielitaitoinen ja huumorintajuinen.

### Äänenjohtajien tärkeimmät esihenkilö ja vuorovaikutustaidot



Kuvio 5. Äänenjohtajien tärkeimmät esihenkilö- ja vuorovaikutustaidot 2020 tehtyyn kyselyyn pohjaten.

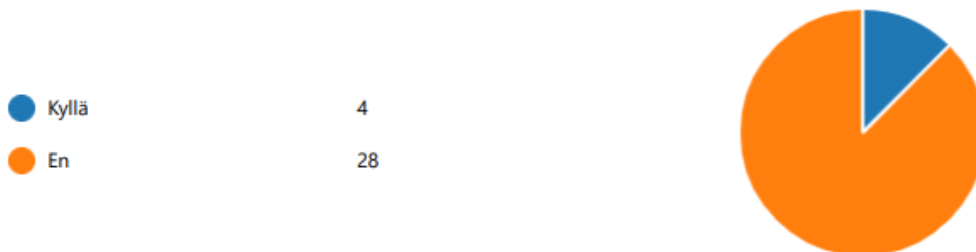
Esimestaidoista nousivat esille muun muassa hyvät kommunikointi-, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, hyvä organisointikyky, hyvä valmistautuminen sekä vastuunkanto. Tärkeänä pidettiin äänenjohtajan kykyä luoda hyvä, kannustava ja toisia kunnioittava työskentelyilmapiiri.

Äänenjohtajalla tulisi olla myös rohkeutta ja päättäväisyyttä tehdä vaikeitakin päätöksiä. Toisaalta pitäisi löytyä myös joustavuutta, kärsivällisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Kollegoiden kuuntelu, yhdessä päättäminen ja asioista sopiminen nousi myös esille. Lisäksi se miten äänenjohtajat ilmaisevat asiansa, on ratkaisevaa. Selkeä ulosanti ja kielitaito koettiin niin ikään tehtävän kannalta tärkeiksi.

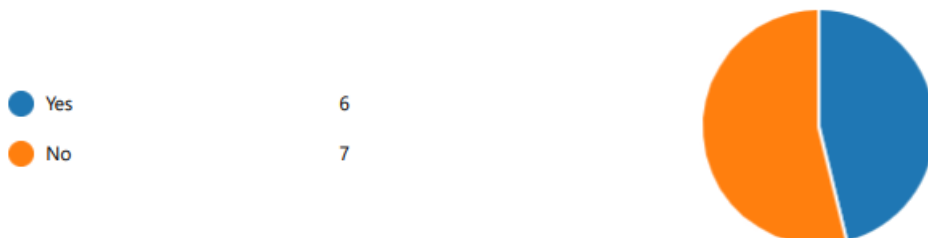
Kysymyksissä 5-11 kartoitin vastaajien omaa kouluttautumistaustaa. Ovatko he saaneet koulutusta esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoihin opiskeluaikana tai työpaikalla tai ovatko he itse opiskelleet edellä mainittuja taitoja. Pyysin vastaajia myös nimeämään koulutusta antaneen tahon ja kouluttajan.

Kysymyksen 5 kohdalla näkyy selvä ero suomenkielisissä ja englanninkielisissä vastauksissa. Peräti 88 % suomenkielisistä vastaajista ei ole mielestään saanut erillistä koulutusta äänenjohtajan tehtäviin opiskeluaikana tai työelämässä, kun taas englanninkielisissä vastauksissa kyllä ja ei vastaukset jakautuivat melkein tasan. 46 % vastasi kyllä ja 54 % vastasi ei.

#### 5. Oletko saanut erillistä koulutusta äänenjohtajan tehtäviin opiskeluaikana tai työelämässä?



#### 5. Have you got any specific training for principal tasks during your studies or in the working life?



Kuvio 6: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä 2020

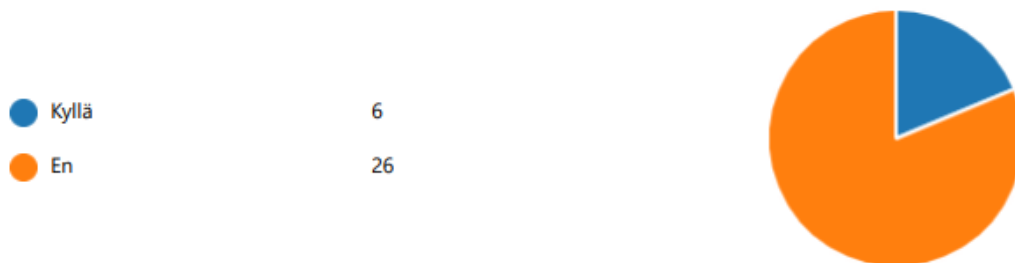
Kuudes kysymys liittyi viidenteen kysymykseen lisätiedon saamiseksi, mikäli vastaus 5. kysymykseen oli kyllä. Lisätietona kysyin; millaista koulutus oli ollut ja kokiko vastaaja hyötynensä koulutuksesta. Pyysin vastaajaa kirjoittamaan vastaukseen myös, kuka oli kouluttava organisaatio ja kouluttaja ja millainen oli koulutuksen sisältö.

Suomenkielisissä vastauksissa esiin nousi Sibelius-Akatemian tarjoamat käytännönläheiset ja toiminnalliset orkesteriperiodit, äänenjohtajapaja, sekä käytännönvalmiuden osatutkinnossa sektion johto ja orkesteri paikkojen harjoittaminen ohjatusti.

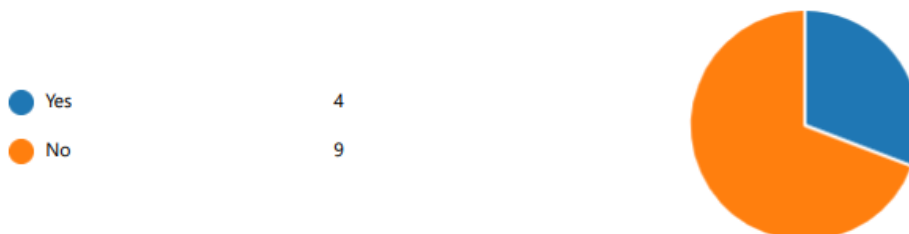
Englanninkielisissä vastauksissa esiin nousi vastaajien oman aktiivisuuden ja itseopiskelun lisäksi suomalaisten ja ulkomaisten orkestereiden äänenjohtajien antama kurssimainen opetus. Yksi vastaaja koki koulutukseksi myös käytännönläheisen työskentelyn äänenjohtaja- ja organisointitehtävissä koulu- ja amatööriorkestereissa. Myös opettaminen korkeakoulussa on vastaajan mielestä antanut hyviä valmiuksia äänenjohtajana toimimiseen orkesterissa.

Kyselyn kohdassa 7. kysyin ovatko vastaajat saaneet esihenkilö- ja tai vuorovaikutuskoulutusta opiskeluaikana tai työelämässä. Suomenkielisistä vastaajista 81 % ja englanninkielisistä vastaajista 69 %, ei ollut mielestään saanut ko. koulutusta.

#### 7. Oletko saanut esimies- ja/tai vuorovaikutuskoulutusta opiskeluaikoina tai työpaikalla?



#### 7. Have you got managing and /or communication skills education during your studies or at your working place?



Kuvio 7: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020

Kyselyn kohta nro 8 liittyi edelliseen kysymykseen lisätietojen saamista varten. Pyysin vastaajia kertomaan, mikäli vastasivat kysymykseen 7. kyllä, miten he kokivat hyötynensä koulutuksesta nykyisessä tehtävässään. Pyysin lisäämään vastaukseen myös kouluttavan organisaation, kouluttajan sekä koulutuksen sisällön.

Suomenkielisiä vastauksia sain 6 kappaletta. Neljän vastauksen perusteella voidaan päätellä, että saadut koulutukset ja kouluttajat ovat olleet musiikkialan ulkopuolelta tulleita ja siksi ovat tavoittaneet osallistujat vain osittain. Kouluttajia ei kukaan vastaajista osannut nimetä. Kaksi vastanneista muisti kouluttavan tahon ja kurssin sisällön. Toinen oli Avoimen yliopiston kurssi ryhmadynamiikasta ja toinen Sibelius-Akatemian Vuorovaikutustaidot-kurssi, joka oli osallistujan mielestä huippukurssi, mutta aivan liian pintapuolinen. Kaksi vastaajista kritisoi kurssien sisältöjä teennäisiksi ja orkesterisoittajille sopimattomiksi tai huonosti orkesterimuusikon työhön liittyviksi. Kolmessa vastauksessa oli vastaaja hyötynyt kurssin sisällöstä. Mieleen oli jäänyt muun muassa positiivisuuden ja toisten kunnioittaminen, sekä oman kommunikaation selkiytyminen. Yksi vastaajista muisti saaneensa yksilöllistä ohjausta, jota olisi toivonut olevan enemmän.

Englanninkielisiä vastauksia sain kolme kappaletta. Neljäs vastaus oli käyttökelvoton (same as before), koska en tässä työssä lähde etsimään tietyn ihmisen vastauksia kyselyjärjestelmästä. En siis tiedä mikä vastaus edellisessä kysymyksessä on juuri tämän ihmisen vastaus. Vastauksia sain siis kolme erilaista. Yksi kertoi saaneensa koulutusta Sibelius-Akatemiasta. Toinen kertoi saaneensa kaikkein tärkeimmät oppinsa esihenkilö- ja vuorovaikutustaidoissa Tukholman Royal College of Music koulusta. Kolmas kertoi toimineensa orkesterin luottamusmiehenä ja saanut tätä kautta laajan ymmärryksen hyvien vuorovaikutustaitojen merkityksestä muusikoiden ja hallinnon parissa.

9. kysymyksessä selvitin, onko vastaaja itse opiskellut esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja. Vastauksista selvisi, että 38 % englanninkielisistä ja 25 % suomenkielisistä vastaajista oli katsonut tarpeelliseksi opiskella ko. taitoja. Suurin osa ei siis ole kokenut tarpeelliseksi kehittää näitä osa-alueita työnsä kannalta. Yhdessä vastauksessa nousikin esille, että vastaaja ei kokenut tarpeelliseksi itseopiskelua, kun asiat työpaikalla sujuvat riittävän hyvin.

### 9. Oletko itse opiskellut esimies- tai vuorovaikutustaitoja?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	8
<span style="color: orange;">●</span> En	24



### 9. Have you self-studied leadership and management skills?

<span style="color: blue;">●</span> Yes	5
<span style="color: orange;">●</span> No	8



*Kuvio 8: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020*

10.kysymys oli lisäkysymys ja liittyi edelliseen kysymykseen. Halusin selvittää, miksi kyseinen vastaaja oli päättänyt lisäkouluttamaan itseään ja onko siitä ollut hyötyä hänelle työelämässä.

Suomenkielisistä kahdeksan ja englanninkielisistä kolme äänenjohtajaa kertoi tarkemmin opiskelleensa esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja. Osa oli opiskellut johtamistaitoja muiden opintojen tai harrastusten yhteydessä. Osa on hankkinut käytännön kokemusta esimerkiksi orkesterin päättävissä elimissä tai muussa yhdistystoiminnassa. Kaikki kysymykseen 10. vastanneet tuntuivat olevan kiinnostuneita kehittämään itseään ja kykyä ymmärtää paremmin työtilanteita. Yhdessä vastauksessa nousi esiin kokemus huonosta johtamisesta ja sen vaikutuksista. Tämä kokemus oli saanut vastaajan kehittämään omia johtamis- ja vuorovaikutustaitoja ja halun olla parempi äänenjohtaja.

Kysymyksessä 11. tiedustelin vielä erikseen, olivatko äänenjohtajat itse opiskelleet vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaitoja ja miksi olivat kokeneet tarpeelliseksi opiskella kyseisiä taitoja.

Neljä vastaajaa kertoi oppineensa taitoja käytännössä työelämässä. Viisi vastaajaa kertoi luke-neensa kirjoja ja oppineensa sitä kautta muun muassa neuvottelutaidoista, käyttäytymismäl-leista ja vaikuttamisesta. Seitsemän vastaajaa on oppinut ko. taitoja toisen alan koulutuksen yhteydessä. Ja loput 24 vastasi ettei ole itseopiskellut lainkaan kyseisiä taitoja. Vastauksista ilmeni, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä tiimityöskentelyssä muun muassa työilmapiirin kannalta.

Kysymyksestä 12. käy hyvin ilmi, että vuorovaikutustaidot kaiken kaikkiaan ovat erittäin tär-keitä äänenjohtajan työssä, 88 % suomenkielisistä ja 77 % englanninkielisistä äänenjohtajista tiedosti tämän varsin hyvin.

#### 12. Miten tärkeänä pidät vuorovaikutustaitoja nykyisessä tehtävässäsi?

● Erittäin tärkeänä	28
● Kohtalaisen tärkeänä	4
● Vuorovaikutustaidoilla ei ole s...	0
● En pidä lainkaan tärkeänä	0



#### 12. How do you rate the importance of communication skills in your current task?

● Very important	10
● Quite important	3
● Communication skills don't pl...	0
● Not at all important	0



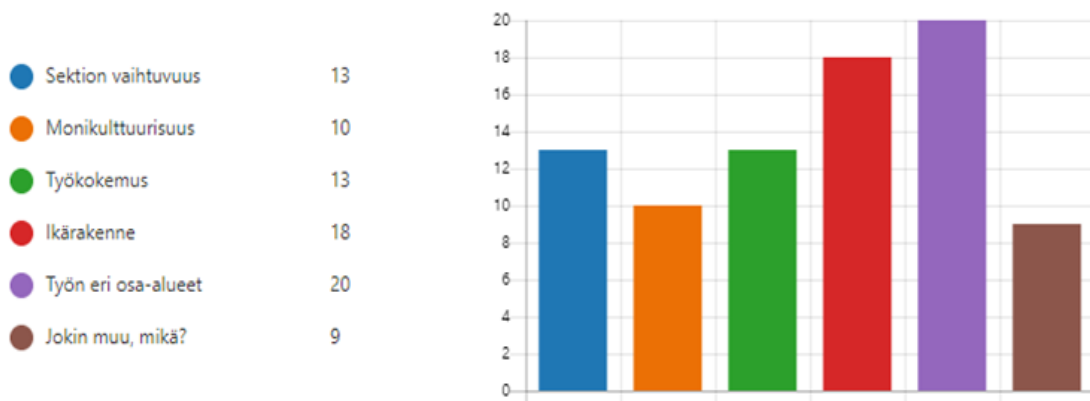
Kuvio 9: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä 2020

Kysymyksessä 13. kysyin, millaista lisäkoulutusta äänenjohtajat toivoisivat saavansa työhönsä. Valitettavasti kysymyslomakkeeseen jääneen virheen vuoksi suomen- ja englanninkielinen kysymys erosivat toisistaan yhden vaihtoehdon verran ja siksi jätän tämän kysymyksen vastaukset epätarkkuuden vuoksi avaamatta.

Kysymyslomakkeen kohdassa 14. kysyin, mitä työssä ja sen sisällössä olevia erityispiirteitä äänenjohtajat toivovat esihenkilö- ja vuorovaikutuskoulutuksessa otettavan huomioon. Äänet osa-alueiden kohdalla jakaantuivat varsin tasaisesti. Monikulttuurisuutta ja sen tuomia mahdollisia ongelmia ei etenkaan englanninkielisissä vastauksissa koettu sellaisena erityispiirteenä, jota tulisi koulutuksessa korostaa toisin kuin esimerkiksi ikärakennetta. Työn eri osa-alueet, sektion vaihtuvuus ja työkokemus tai sen puute toivottiin otettavan huomioon esihenkilö- ja vuorovaikutuskoulutusta suunniteltaessa.

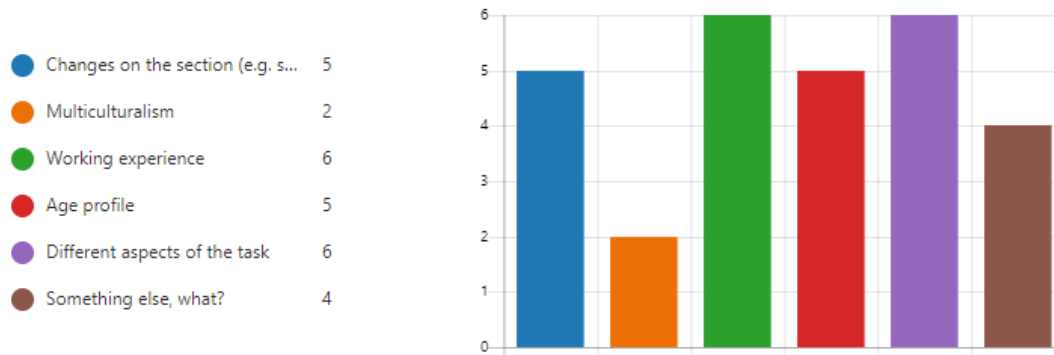
#### 14. Mitä työssä ja sen sisällössä olevia erityispiirteitä toivot esimies- ja vuorovaikutuskoulutuksessa otettavan huomioon?

[Lisätietoja](#)



14. What kind of specific characteristics of your task should be taken into account when planning education for principals in managing and communication skills?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 10: Kysely orkesterin äänenjohtajille esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä 2020

Kysymys 15. liittyi edelliseen kysymykseen tarkentavana osana. Pyysin vastaajia vielä kertoamaan omin sanoin, mitä muita erityispiirteitä heidän mielestään tulisi sisällyttää äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutuskoulutukseen. Vastaukset löytyvät alla olevasta yhteenvedosta.

- Palautteen antaminen
- Työilmapiiri ja oma vaikutus siihen
- Työ-, käyttäytymis- ym. kulttuurien muutoksien aiheuttama hämmennys sukupolvien välillä
- Miten kommunikoida kiireessä
- Vaikeiden kollegojen ja kiusaamisen hallinta
- Toiminta ja viestintä omien ylempien esimiesten kanssa
- Tunneälyvalmennus ja ymmärrys miltä oma viestintä tuntuu vastaanottajasta
- Miten ratkoa konfliktitilanteita ja alhaista työmotivaatiota
- Esihenkilönä toimimisen luonne. Mitkä esimiestehtävät kuuluvat kenellekin
- Virallisen esimiesaseman puuttuminen ja vaikeus kommunikoida vanhempien kollegojen kanssa.
- Koulutusta intendenteille ja orkesterin johtajille
- Yhdessä soittaminen hyvien soittajien kanssa
- Työn kamarimusiikillinen luonne pienessä orkesterissa
- Eri vuosisatojen esittämiskäytännöt



Viimeisessä varsinaisessa kysymyksessä (16.) halusin tietää, millaisia uusia taitoja muusikot ja äänenjohtajat tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Vastauksista nousi päällimmäisinä esille monipuoliset digitaidot sekä lisääntyvä yleisötyö ja sen myötä muun muassa kyky kohdata puhumalla eri ikäisiä yleisöjä. Myös genererajoja ylittävää monipuolista musiikillista osaamista pidettiin tärkeänä taitona. Soittotason vaatimuksien nähtiin myös yleisesti kasvavan tulevaisuudessa. Lyömäsoittajien haasteena taas on jatkuvasti uusien instrumenttien opetteleminen ja haltuun otto. Muita esille nousseita taitoja ovat muun muassa kielitaito, empatian osoittamisen taito, palvelevan johtajuuden taidot, instrumentin huoltotaidot, ohjelmiston tuntemus ja esittämiskäytäntöjen hallinta sekä pienyhtyeiden harjoittaminen ja liidaamisen taito. Enemmän huomiota saisi kiinnittää myös mielenterveyden tuen puutteeseen sekä fyysisen terveyden ylläpitoon ja vammojen ehkäisyyn.

Kohta 17. kysymyslomakkeessa oli vapaa sana. Tsemppiviestien lisäksi tästä osiosta tuli hyvin esille se tieto, mikä oli yhtenä opinnäytetyön alulle panevana voimana. Äänenjohtajuus on hyvin erilaista instrumentista ja orkesterin koosta riippuen. Se, että äänenjohtajuuteen ei ole ollut tarjolla koulutusta ja miten paljon loppujen lopuksi kysymys on hyvistä vuorovaikutustaidoista. Huonoilla vuorovaikutustaidoilla voi pahimmillaan myrkyttää koko työyhteisön ilma-  
piirin. Alla lainaus yhdestä vastauksesta.

*Liian usein nuori muusikko hakee äänenjohtajan paikkaa ymmärtämättä tehtävän mukana olevia HR-vastuita. Ne eivät ole erityisalueita rekrytointiprosessissa, ja jokaisen on selvítettävä nämä enemmän tai vähemmän yksin. Ylivertaisten taiteellisten taitojen tulisi pysyä työn pääkriteereinä, mutta johdatus henkilöstöhallintotyöhön tulisi tehdä ammattimaisesti ja nykyaikaisesti.*

## 5.2 Äänenjohtajien työnkuva kapellimestarin silmin

Haastattelin työhön kaikkiaan kolmea kapellimestaria loka-marraskuun aikana 2020. Kaksi haastateltavaa toimii aktiivisesti myös valmentavina, alaa opettavina kapellimestareina. Valitsin haastateltavat kapellimestarit suositusten ja taustatyön perusteella. Kaikki haastatteleman kapellimestarit ovat miehiä. Haastateltavat luokittelen seuraavasti H1, H2 ja H3. Orkesterin johtajista H1 on syntynyt 1980-luvulla, kun taas H2 ja H3 ovat molemmat yli 50-vuotiaita.

Kapellimestarit, erityisesti vierailevat kapellimestarit, näkevät orkesterin arjesta vain periodin mittaisia (3-5 päivään kestäviä) välähdyksiä. Periodit sisältävät tietyn määrän yhteisharjoituksia sekä konsertin tai konsertit. Intensiivisen ja tiiviin harjoitusperiodin aikana suhde musiikoihin jää siis usein varsin pintapuoliseksi. Äänenjohtajiin kapellimestareilla on kuitenkin työn kautta vahva side. Tämä perustuu pitkälti orkesterin hierarkkisuuteen, siihen ajatukseen, että viesti orkesterin sisällä kapellimestarille ja kapellimestarilta orkesterille kulkee äänenjohtajien kautta. H1 pitää edellä mainittua systeemiä luontevana ja tehokkaana. Informaatio muusikoiden ja kapellimestareiden välillä ikään kuin suodattuu ja pitää harjoitustilanteen selkeänä.

Kapellimestarien mukaan äänenjohtajan tärkein ominaisuus on yliverlainen musikkous. Soittimen hallintataidot, soitannolliset edellytykset kuten, solistinen soittotapa, tulisi äänenjohtajalla olla tavallista korkeammalla tasolla. Nämä taidot synnyttävät kuin itsestään musiikillisen auktoriteetin ja tuovat uskottavuutta. Kapellimestarit arvostavat äänenjohtajissa hyvää kommunikoinnin taitoa niin musiikillisesti kuin myös psykologisesti, taitoa kommunikoida moneen suuntaan erilaisia asioita. Äänenjohtajan tulisi omata kommunikoinnissaan aktiivinen asenne; sekä kysyä, että välittää asioita ja toivomuksia.

Kapellimestarit myös toivovat äänenjohtajan harjoittavan sektiotaan itsenäisesti. Kapellimestarin on helpompi lähteä työstämään musiikkia eteenpäin, kun soitinsektiolla on oma yhteinen, valmis näkemys asioista esim. artikulaatio, balanssi tai intonaatio. H3 toivoo äänenjohtajilta selkeyttä, joustavuutta ja omalla esimerkillä atmosfäärin luomista yhdessä muiden äänenjohtajien kanssa. Suurien sektioiden äänenjohtajilta toivotaan myös ulospäinsuuntautuneisuutta. H2 mielestä äänenjohtajalla tulisi olla sekä ryhmää kokoavia joukkuejohtajantaitoja että taitoa kommunikoida muiden äänenjohtajien kanssa niin että ideoista tulee kaikille yhteisiä. Kaikki kapellimestarit puhuivat äänenjohtajan persoonan vaikuttavan suuresti asemassa menestymiseen. H1 selvensi, että asemassa olevan äänenjohtajan menestymiseen ei vaikuta niinkään ikä tai vaikka ulkomaalaistausta, vaan henkilön ominaisuudet ja kokemus. Äänenjohtajan paikan saattaa saada nuorikin muusikko, jolla on takana paljonkin orkesterikokemusta tai kokemusta muusta johtajuutta vaativasta työstä. Monilla äänenjohtajilla on luontainen kyky, luontainen johtajuus, ikään kuin ominaisuus persoonassa.

Kaikki haastattelemani kapellimestarit näkivät ryhmänjohtajan taidot olennaisiksi äänenjohtajan työssä. H1 uskoo myös, että äänenjohtajat pystyvät halutessaan kehittämään ryhmänjohtajan taitojaan erikseen. H1 näkee, että äänenjohtajien olisi hyvä kehittää sosiaalista kommuni-

kaatiota ennen kaikkea oman sektion suuntaan muun muassa ottamalla huomioon jokaisen ryhmän soittajan persoonallisuuden, taipumukset, työskentelytavat ja auttaa kollegoitaan saamaan itsestään parhaat puolet esiin. - ”*Luulen että hyvän muusikkouden lisäksi sillä, että sulla on kyky myös ihmisenä motivoida ja saada ihmiset tuntemaan olonsa mukavaksi ja tärkeäksi ja motivoituneeksi, niin sillä on merkitystä ja sitä asiaa varmasti pystyy kehittämään tällaisella esi- mies- ja vuorovaikutustaitojen harjoittamisella, opiskelemisella ja työstämisellä*”. Äänenjohtaja tarvitsee myös empatiataitoja, kykyä asettua muiden asemaan. H3 kertoo konserttimestarin merkittävästä asemasta ja vaikutuksesta koko orkesteriin. Konserttimestari muovaa koko orkesterin soittokulttuuria. Se, miten paljon konserttimestarin persoona ja soittotapa vaikuttaa orkesteriin, huomataan usein vasta sitten kun konserttimestari vaihtuu.

### 5.3 Millainen on hyvä äänenjohtaja hallinnon näkökulmasta?

Orkesterin hallinnon puolelta halusin saada kuuluviin intendenttien ja apulaisintendenttien äänen. Haastattelin kahta orkesterin intendenttiä sekä yhtä apulaisintendenttiä. Haastattelut ajoituivat loppuvuoteen 2020 sekä tammikuulle 2021. Haastateltujen intendenttien johtamat orkesterit olivat kooltaan sinfonieta ja täysimittainen sinfoniaorkesteri. Kaikki haastatteleman hallinnon ihmiset olivat naisia ja alle 50-vuotiaita. Luokittelen haastateltavat H4, H5 ja H6.

Kaikki haastatteleman hallinnon edustajat pitivät äänenjohtajan tärkeimpinä taitoina korkeita musiikillisia taitoja. Äänenjohtaja on ryhmänsä kunnioitettu ja arvostettu muusikko, musiikillinen auktoriteetti ja esimerkki. H6 sisällytti tuohon taitoon muun muassa oman instrumentin hallinnan, musiikin tuntemuksen, muusikon taiteelliset valmiudet ja näkemyksen, sekä sen miten äänenjohtaja ilmentää musiikkia, niin, että muiden on helppo häntä seurata. H4 mielestä äänenjohtajan tehtävä on vastuullinen ja laaja. - ”*Hyvä äänenjohtaja haluaa kehittää orkesteria kokonaisvaltaisesti ja on kiinnostunut myöskin koko alan kehityksestä*”. Niin sanotuista ei musiikillisista taidoista, kaikki hallinnon edustajat nostivatkin esiin äänenjohtajan vastuun. Vastuun kantoa oman työn johtamisesta sekä vastuuta omasta sektioista. Sosiaalisista taidoista äänenjohtajan työssä korostuu myös kommunikointi ja vuorovaikutustaidot. Äänenjohtajan tulisi kyetä tekemään oma työnsä niin hyvin, että jokaisella soittajalla on mahdollisuus onnistua työssään mahdollisimman hyvin. H6 listaa näitä äänenjohtajan ominaisuuksia seuraavasti: hän kuuntelee muita, kannustaa, ymmärtää, osaa asettaa rajoja, vaatii sopivasti sekä kulkee rinnalla.

Intendentit arvostavat äänenjohtajaa, jolla on laaja kokonaisymmärrys esimerkiksi siitä, miten orkesteri organisaationa toimii. Ymmärrys siitä, millaisia vaikutuksia erilaisilla valinnoilla on,

tuotannollisista ja hallinnollisista prosesseista, toiminnan suunnittelun tai talouden näkökulmasta, sekä ymmärrystä esimiestyöstä. Äänenjohtajalta odotetaan ongelmatilanteissa ratkaisuja ja kehitysehdotuksia sekä kykyä neuvotella ja perustella oma kanta niin, että esimerkiksi hallinto ymmärtää miksi jotakin asiaa pitää kehittää tai viedä eteenpäin.

Kaikki haastattelemani hallinnon edustajat ymmärsivät muusikoiden haasteen erottaa ryhmänjohtamistaitoja musiikin tekemisestä. Perinteisesti äänenjohtajan työ on ollut nimenomaan soiton liidaamista, ei niinkään muunlaista ihmisryhmien johtamista. H5 pitää haasteellisena löytää äänenjohtajan paikalle muusikon, joka sopivassa suhteessa on sekä sosiaalinen että suvereeni oman instrumenttinsa taitaja. Usein juuri parhaiksi koetut soittajat eivät ole sosiaalisesti taitavia, koska he ovat suuren osan elämästään viettäneet yksin harjoittellessaan soittamista.

H6 kokee, että äänenjohtajan ei tarvitsekaan osata erottaa näitä kahta johtamistapaa; musiikillista liidaamista tai ryhmänjohtajan taitoja toisistaan. H6 mielestä ryhmänjohtaminen saa olla musiikkilähtöistä ja että hyvän johtajan taidot voivat edistää myös musiikillisen lopputuloksen saavuttamista. Tätä ryhmänjohtajan taitojen hiomista äänenjohtajan työssä ei ole aikaisemmin juurikaan nostettu esille, mutta kaikki haastattelemani intendentit pitivät aiheetta tärkeänä ja näiden taitojen myötä he näkivät myös mahdollisuuden taiteellisen tason nousulle.

Haastateltavieni listaamana esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen voisi äänenjohtajien kohdalla olla kommunikaatio- ja tunnetaitojen hiomista, itsensä johtamisen taitojen kehittämistä, vastuun ymmärtämistä, halua kehittyä, kehittää ja ymmärtää, kuinka tehdä asioita paremmin koko yhteisön kannalta. H4 kokemuksen mukaan eniten positiivista palautetta saavat äänenjohtajat ovat niitä, jotka välittävät, ovat kiinnostuneita ja huolehtivat omasta ryhmästään omalla persoonallisella tavallaan. Äänenjohtajuudessa ei siis ole kyse siitä, että olisi paras vaan että saa sen parhaan irti ympäriltään. H4 kokee myös, että äänenjohtajat hyötyisivät esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen täydennyskoulutuksesta.

Erään haastateltavan (H5) mielestä muusikoiden keskinäinen kommunikaation vähäisyys saattaa olla myös rakenteellinen ongelmana. Muusikon työviikko on 36 tuntinen, josta 6 tuntia on kotiharjoittelua ja loput 30 tuntia yhteisharjoituksia. Osa muusikoista saapuu harjoituspaikalle hyvissä ajoin, mutta osa vasta ihan viime minuutilla. Harjoituksissa päivän aikana on normaalisti kaksi lyhyttä taukoa, joista toinen tauko on ruokatauko. Yleiselle muusikoiden väliselle keskustelulle ei päivän aikana työnantajan puolelta ole osoitettu erillistä aikaa.

## 5.4 Rivimuusikon näkökulma äänenjohtajan työstä

Rivimuusikoista haastattelin kahta jousisoittajaa sekä yhtä vaskisoittajaa. Jousisoitinsektiot ovat orkesterin suurimpia sektioita ja mielestäni oli tärkeää saada suuren ryhmän soittajan mielipiteet kuuluviin. Vaskisoitinsektiot ovat kooltaan pienempiä, kahden hengen ryhmästä kahdeksaan tai poikkeustapauksissa 20 hengen tai jopa yli 20 hengen ryhmiin. Kaikki haastattelemani rivimuusikot olivat naisia ja ikähaarukaltaan 30-65 -vuotiaita. Haastattelut ajoittuivat loppuvuoteen 2020 sekä maaliskuuhun 2021. He esiintyvät tässä työssä nimellä H7, H8 ja H9. Ensimmäinen haastateltavista (H7) työskentelee sinfonieta kokoisessa orkesterissa, toinen (H8) ja kolmas (H9) täysikokoisessa sinfoniaorkesterissa.

Kaikkien haastateltavien mielestä äänenjohtajan on ennen kaikkea oltava hyvä soittaja, taiteellinen ja musiikillinen johtaja. Tähän kuuluu muun muassa jousitusten tekeminen ja kommunikointi kapellimestarin kanssa sekä liidaukset. Äänenjohtaja liidaa sektiotaan omalla soittamisellaan ja kehon kielellä. H9 mielestä äänenjohtajien taiteellinen taso, on nykyään hyvä ja riittävä. Tuttisoittajan velvollisuus on seurata nuotinluvun ja kapellimestarin katsomisen lisäksi puolella silmällä myös äänenjohtajaa, soolosoittajaa tai konserttimestaria. H8 luonnehtii tätä äänenjohtajan seuraamista ikään kuin sisäänrakennetuksi taidoksi.

H7 pitää sektion johtajaa hengenluojana, joka omalla esimerkillään näyttää kuinka muidenkin pitäisi soittaa ja toimia. H7 jatkaa, että äänenjohtajan tulisi myös pystyä asettumaan takana soittavan asemaan. On osattava arvostaa muita soittajia, muistaa tiimityön tärkeys, oltava nöyrä, mutta samalla jämäkkä, vastuun kantava johtaja. H7 mielestä äänenjohtajien ryhmätyöskentelytaitoja voisi korostaa paljon enemmän. Äänenjohtajan on osattava huomioida muut soittajat, osattava puhua, keskustella ja kommunikoida, sanoa asiat hyvässä hengessä. Erityisesti sektion johtajan vaihtuessa olisi hyvä tutustua uuteen johtajaan niin, että oppii tuntemaan hänen tyyliensä kommunikoida. H7 on sitä mieltä, että ihmisen persoonalla on suuri merkitys sektion johtajan työssä. Sinfonieta kokoisessa orkesterissa uusille vapautuville äänenjohtajan paikoille toivotaankin nuoria tiimityöntekijöitä.

H9 ajattelee hyvän äänenjohtajan taitojen olevan ennen kaikkea ulkomusiikillisia asioita. Sitä että on perillä ihmisten ajatuksista ja toiveista. Kunnioittaa kollegoja eikä aseta itseään muiden yläpuolelle. H9 näkee äänenjohtajan demokratian johtajana, joukkoja kokoavana voimana, joka kuuntelee ryhmänsä toiveita, omaa hyvän pelisilmän, ylläpitää hyvää ryhmähenkeä ja kehittää toimintaa yhdessä ryhmän kanssa. H8 mielestä äänenjohtajilta odotetaan nykyään enemmän

juuri vuorovaikutusta ja osallistumista. H8 kertoo sosiaalisen vuorovaikutuksen olevan erittäin tärkeää, eikä se vaadi mitään kummallista, tai edes paljoa aikaa. Hän painottaa, ”*jokaisen sektion soittajan pitäisi tulla nähdyksi [...]se kohtaaminen ja sen osoittaminen, että me ollaan kaikki tärkeitä osia. Ja se että voi tuntea itsensä tärkeäksi, se on välttämätöntä, että se ihminen kohdataan*”. Äänenjohtajan tulisi huomioida kaikki sektionensa soittajat tasapuolisesti. Kaikilla tulisi olla oikeus tulla otetuksi huomioon, tulla nähdyksi.

Äänenjohtajan tehtävä on saada kaikki sektionensa jäsenet tuntemaan itsensä tärkeiksi. Isossa orkesterissa saattaa käydä helposti niin, että muusikot häviävät harjoituksen tai konsertin jälkeen omiin pukuhuoneisiinsa, jolloin kohtaamiset jäävät minimiin. Äänenjohtaja pystyy omalla käytöksellään vaikuttamaan paljon siihen tuntevatko muut sektion soittajat olonsa turvalliseksi, kannustetuksi ja arvostetuksi. H8 kertoi haastattelussa myös, miten äänenjohtajien olisi hyvä tietää ja tiedostaa se, miten tärkeitä he (äänenjohtajat, konserttimestarit ja soolosoittajat) ovat koko sektiolle. Sillä miten nämä sektion johtajat käyttäytyvät ja toimivat on valtavan suuri merkitys koko sektiolle. Kaikissa kolmessa haastattelussa tuli myös esille vapaa-ajalla tapahtuvien yhteisten hetkien merkitys. Sektion yhteiset tapaamiset työn ulkopuolellakin, esimerkiksi hyvän ruoan tekemisen ja syömisen merkeissä, loivat hyvää yhteishenkeä ja auttoivat sektiota toimimaan paremmin tiiminä. Haastateltavat myös kokivat tittelin taakse asettumisen ja vanha-kantaisen hierarkkisuuuden orkestereissa lähinnä negatiivisina asioina.

## **5.5 Jyväskylä Sinfonian äänenjohtajien vuorovaikutuskoulutuksen havainnoiminen**

Järjestin Jyväskylän kaupungin henkilöstöosaston kanssa vuorovaikutuskoulutuksen orkesterimme äänenjohtajille 26.10.2020. Koulutus oli muodoltaan osallistava työpaja ja koulutuksen tuli pitämään Jyväskylän kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö Merja Adenius-Jokivuori. Koulutukseen osallistui kaikkiaan 14 äänenjohtajaa. Aikaa koulutuspäivälle oli varattu viisi tuntia ruokataukoineen.

Alun alkaen koulutuksia kaupungin henkilöstöpalvelujen kanssa oli suunniteltu pidettäväksi kolme kappaletta sisältäen työhön perehdytyksen englanniksi ja suomeksi koko orkesteri henkilökunnalle, sekä toteutuneen erillisen vuorovaikutuskoulutuksen äänenjohtajille. Työhön perehdytyksessä oli tarkoitus käydä läpi kaupunkiorganisaatiota, työntekijän vastuita ja velvollisuuksia sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Korona-ajan rajoitukset ja karanteenit kuitenkin sekoittivat suunnitelmat ja usean viikon epävarmuuden jälkeen saimme kokoontua kouluttajan

kerä pienemmällä joukolla. Vuorovaikutustyöpajan kouluttaja Merja Adenius-Jokivuori on koulutukseltaan psykologi ja tunnetaitovalmentaja. Hän on kokenut luennoitsija ja kouluttaja. Koulutus sisälsi pienen luento-osuuden lisäksi ryhmä- ja parityöskentelyä, yleistä keskustelua sekä itsensä reflektointia esittelyn muodossa. Kouluttaja otti hienosti huomioon monikulttuurisen työyhteisömmen ja kaksikielisyyden. Powerpoint esitys oli englanninkielinen ja kaikki puheosuudet käännettiin myös englanniksi.

Orkesterin äänenjohtajat olivat tilaisuudessa avoimin, iloisin mielin ja osallistuivat päivään aktiivisesti. Päivän aikana keskusteltiin muun muassa siitä mitä on olla äänenjohtaja. Koulutuksessa äänenjohtajat saivat tehtävien kautta reflektoida itseään ja työtään. Aamu alkoi ryhmätyöskentelyllä, kolmeen ryhmään jakautumalla. Ensimmäiseksi ryhmät saivat valita joukostaan johtajan, jonka jälkeen kouluttaja antoi suullisesti tehtävän ohjeet. Jokainen ryhmä sai yhtä monta palikkaa ja ohjeet kasata palikoista mahdollisimman korkean tornin ohjeistuksen mukaisesti. Ryhmän johtajalla ei ollut lupaa koskea rakennusprojektiin. Hän sai suullisesti ohjeistaa omaa ryhmäänsä. Muodostuneet ryhmät toimivat kitkattomasti ja jokainen ryhmä onnistui tehtävästä moitteettomasti.

Toisessa tehtävässä; työni merkitys -kuka olen- äänenjohtajat vastasivat viiteen kysymykseen. 1. Kuka olen? 2. Mitä teen/ miten toimin tiiminjohtajana Jyväskylän Sinfoniassa? 3. Kenelle teen työtäni? 4. Mitä he (kenelle työtä tehdään) haluavat tai tarvitsevat? 5. Miten he muuttuvat työni annista? Vastaukset kirjattiin paperille, jonka jälkeen jokainen esitteli itsensä suullisesti. Esittelyn jälkeen tehtävä jatkui parityöskentelynä viimeisen kysymyksen ja vastauksen osalta. Parista toinen puhui kollegalle 3 minuuttia aiheesta; ”How do they change as a result of what you give them?” niin, että kuuntelija ei kommunikoi lainkaan. Määräajan jälkeen kuuntelija kertoi 2 minuutin ajan siitä mitä oli kuullut ja miten oli asian ymmärtänyt. Tämä tehtävä oli joidenkin osallistujien mielestä haastava, mutta mielenkiintoinen. Mielenkiintoista oli kuulla kollegan mietteitä aiheesta, mutta haastavaa oli myös olla osallistumatta keskusteluun. Päivän aikana puhuttiin myös tunteiden vaikutuksesta työntekoon ja siitä mihin asioihin itse voi vaikuttaa työyhteisössä.

Kysymykseen miten toimin tiiminjohtajana, äänenjohtajilla oli varsin selkeä näkemys omasta roolistaan: Tiiminjohtajuuteen kuuluu olla osa äänenjohtajatiimiä. Äänenjohtaja on luotettava ja positiivinen vastuunkantaja. Hän rohkaisee ryhmää ja valmistaa niin itsensä kuin ryhmänsä ajoissa tulevaan periodiin. Äänenjohtaja on kapellimestarin ja tutkijavälillisen välissä ja sekä antaa että ottaa vastaan palautetta, mielellään positiivisessa hengessä. Äänenjohtajan on oltava myös

selkeä liidaaja ja esimerkki. Hän soittaa soolot, jakaa divisit ja tekee esimerkiksi jousitukset ajoissa. Konserttimestari myös ottaa liidaus vastuun, jos kapellimestarin lyönti on epäselvä.

Viimeisenä tehtävänä oli kertoa mitä päivästä oli jäänyt päällimmäisenä mieleen. Monille käsiteltävät asiat olivat tuttuja, mutta kertausta pidettiin hyvänä. Useille päivän paras osuus oli keskustelut kollegojen kanssa, etenkin heidän, joiden kanssa normaali työarjessa ei tule puhuttua juuri lainkaan. Palautteista tuli esille myös se, miten mukava oli jakaa mielipiteitä ja miten tärkeää on psykologinen turvallisuus, se että uskaltaa tuoda omat näkemyksensä esille. Jollekin nousi esiin kysymys siitä, miten luoda positiivinen ilmapiiri hallinnon ja päättäjien välille, toiselle päivästä jäi mieleen enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Koulutuksesta saadut kokemukset ja palautteet koettiin sen verran hyvinä, että orkesterivaltuuskunta onkin ehdottanut vuorovaikutuskoulutuksen laajentamista koko orkesterille.

Omien havaintojen kautta olen huomannut, että varsinkin uransa alkuvaiheessa oleville äänenjohtajille ei ole ihan selvää mitkä kaikki tehtävät kuuluvat äänenjohtajan velvollisuuksiin. Osa äänenjohtajista ei pidä esimerkiksi tärkeänä huolehtia tai valmistaa sektiota tulevaan periodiin. Tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että ei olla riittävän ajoissa ja perusteellisesti tutustuttu alkavan periodin materiaaleihin. Kollegojen holhoaminen saatetaan kokea kiusalliseksi. Joidenkin äänenjohtajien mielestä he ovat vastuussa vain omasta osastaan, mikä voi näkyä myös siinä, että äänenjohtaja ei jaa saamaansa tietoa sektiolle riittävän ajoissa, vaan jättää esimerkiksi jousitusten muutokset harjoitustilanteessa korjattavaksi.

Myös kulttuurieroista johtuvia vuorovaikutushaasteita tulee ilmi niin orkesterikokouksissa kuin ihan arkitilanteissakin. Naiskollegaa ei ehkä arvosteta tai kohdella samalla tavalla kuin mieskollegaa, mikä tasa-arvoisessa maassa huonontaa oitis työilmapiiriä. Myös empatiataidon ja kokemuksen puute saattaa näkyä nuorten äänenjohtajien kohdalla selvemmin. Erityisesti konserttimestarin asema koko orkesterin äänenjohtajana vaatii korkeaa vastuun kantoa ja kykyä puuttua esim. harjoitustilanteissa ilmeneviin konfliktitilanteisiin matalalla kynnyksellä.



## 6 AINEISTOSTA NOUSSEET KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämistyöni aihe oli orkesterin äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Työn tulokset tukivat vahvasti sitä näkemystä, mikä itselle oli jo useiden työvuosien kuluessa piirtynyt mieleen. Äänenjohtajan vaativaan tehtäväkuvaan nähden koulutusta esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoihin on annettu niukasti tai ei lainkaan. Vain 12 % suomenkielisistä äänenjohtajista vastasi saaneensa erillistä koulutusta äänenjohtajan tehtäviin. Englanninkielistä äänenjohtajista erillistä koulutusta äänenjohtajan tehtäviin ilmoitti saaneensa 46 %. Osa vastaajista laski tähän koulutukseen muun muassa työelämäkokemuksen, opettajana toimimisen sekä itsenäisen havainnoinnin ja opiskelemisen. Vastauksista ilmeni myös, että kyselyyn vastanneille virallisempaa koulutusta äänenjohtajan tehtäviin ovat tarjonneet Sibelius-Akatemia, Metropolia sekä tukholmalainen Royal College of Music.

Miltei kaikki laadullisen toimintatutkimukseni haastateltavat ja kyselyyn vastanneet olivat yhtä mieltä siitä, että vuorovaikutustaidot ovat äänenjohtajan työssä erittäin tärkeitä ja että näitä taitoja pystyy jokainen myös halutessaan opettelemaan ja kehittämään. Yksi keskeisimmistä tuloksista oli auki kirjoittaa äänenjohtajien itsensä esille tuomaa hiljaista tietoa tästä aiheesta. Äänenjohtajien vastauksista nousi esille muun muassa; hyvä neuvottelutaito, toisten kuuntelu ja kuuleminen, empatiataito, ongelmanratkaisukyky, ystävällisyys, rakentava, kannustava ja positiivinen asenne, tilannetaju sekä palautteenantotaito.

**Vuorovaikutustaitoja** teoria- aineiston pohjalta ovat muun muassa:

keskustelutaito	neuvottelutaito	kuunteleminen	kuuleminen
	yhteistyötaito	yhteistoimintaito	
viestintätaidot	kommunikointitaito		esiintymistaidot
	ryhmätaidot	alaistaidot	
tiimityötaitot	tunnetietoisuus		empatiakyky
	esihenkilötaidot		

Esihenkilötaidot olivat monelle vastaajalle hankalampi aihe käsiteltäväksi osittain siksi, että äänenjohtajalla ei ole virallista esihenkilön asemaa. Kyselyn vastauksista ilmeni että 19 % suo-

menkielisistä ja 31 % englanninkielisistä äänenjohtajista on saanut esihenkilö- tai vuorovaikutuskoulutusta opiskeluaikana tai työpaikalla. Kehittämistyön edetessä tuli yhä selvemmäksi, sanan johtaja tai esihenkilö synonyymeista puhuttaessa, käyttää äänenjohtajasta sanaa tiiminvetäjä.

Useissa saamissani vastauksissa nousi esiin uskomus, jonka mukaan äänenjohtajana toimivalla muusikolla joko on tai ei ole luontaista kykyä johtaa. Monissa haastatteluissa myös kyseenalaistettiin vahvasti ulkopuolisen kouluttajan tuomaa hyötyä. Muusikot eivät halua ottaa vastaan koulutusta, jos kouluttaja ei tunne orkesterialaa tai muusikoiden työtä. Koulutuskonsulttien ja johtamiskoulutuksen asiantuntijoiden käyttämä niin sanottu virkamieskieli saattaa olla myös vaikeasti ymmärrettävää. Parhaiten koulutus hyväksytään siis toisen muusikon pitämänä. Arvoasetelma on miltei sama äänenjohtajien kohdalla; sektion arvostus tulee ikään kuin ansaita olemalla helposti lähestyttävä ja soittotaidollisesti mielellään parempi kuin muut soittajat. Mielestäni esihenkilö- ja vuorovaikutustaidoissa ulkopuolista kouluttajaa on kuitenkin perusteltua käyttää. Edellä mainittuja taitoja ei välttämättä tarvitse kytkeä musiikin tekemiseen, eivätkä ne kaikilta osin ole työympäristö sidonnaisia. Hyvän äänenjohtajan ominaisuuksia kysyttäessä sekä kyselyyn vastanneet että haastateltavat tunnustivat melko hyvin hyvälle johtajalle ja tiiminvetäjälle kuuluvia ominaisuuksia.

**Hyvä tiiminvetäjä** teoria-aineiston pohjalta on:

Muita arvostava ja huomioiva  
 Omaa hyvät vuorovaikutus- ja empatiataidot  
 On luotettava  
 On myönteinen, avoin ja toisia kunnioittava  
 Haluaa tehdä yhteistyötä  
 Kuuntelee  
 Haluaa ymmärtää, keskustella ja neuvotella  
 Haluaa ratkaista ongelmia  
 Hyväksyy erilaiset mielipiteet  
 On valmis joustamaan  
 Ei loukkaa muita ilmaistessaan omia ajatuksiaan ja tunteitaan  
 Tiiminvetäjän johtaminen on keskustelemaa, kysyvää ja valmentavaa

Orkesterimuusikoiden kommunikointi sanallisesti on harjoitusperiodin aikana hyvin vähäistä, eikä vapaammille vuorovaikutustilanneille ole työajan puitteissa suotu riittävästi aikaa. Orkesterin työviikko koostuu 36 tunnista, josta 6 tuntia on niin sanottua omaa harjoittelua. Tuosta 30 tunnin yhteisestä harjoitusajasta ei juurikaan ole osoitettu erillistä aikaa vapaalle kommunikoinnille ja vuorovaikutukselle. Harjoitukset ovat tiukasti rajattuja, eikä harjoitusten jälkeenkään normaalisti ole varattu aikaa yhteisille juttutuokioille. Harjoitusten loputtua ryhmä katoaakin aika nopeasti omiin oloihinsa. Herää kysymys, voisiko tätä käytäntöä kenties parantaa? Voisiko tarvittaessa osan sektioharjoitusajoista käyttää vaikka keskusteluun, yhteisen kulttuurin ja strategian luomiseen tai vaikka kuulumisten vaihtamiseen. Tai olisiko ainakin orkesteriharjoitusten jälkeen syytä käydä lyhytmuotoinen sektion keskeinen, debriefing tyylinen keskustelu harjoituspäivän aikana mieleen nousseista ajatuksista.

Koulutuspuolella äänenjohtajille suunnattua koulutusta on hankala toteuttaa, koska hyvin harva opiskelija tietää tai on taidoiltaan siinä tilanteessa, että ajattelisi tarvitsevänsä äänenjohtajille suunnattua koulutusta. Resurssien ja jo ennestään suuren kurssitarjonnan puitteissa koulutusta ei ole järkevää järjestää kaikille alaa opiskeleville. Kouluttavien organisaatioiden olisi myös hyvä tietää tarkasti mitä taitoja työelämä nykyään vaatii ja minkälaista koulutusta työelämän puolelta nuorille muusikoille toivottaisiin annettavan. Avoin yliopisto voisi olla yksi väylä täydennyskouluttaa jo virassa olevia muusikoita. Mielestäni työnantajat voisivat tulevaisuudessa ottaa suuremman ja vakuuttavamman roolin lisäkoulutuksen tarjoajana. Voisiko lisäkoulutus toimia jopa orkesterin vetovoimatekijänä?

Mielestäni Jyväskylä Sinfoniassa on erinomainen tilaisuus kehittää oman henkilöstön koulutusta lähitulevaisuudessa yhdessä alan ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyöprosessini aikana olemme saaneet kaivattua lisätietoa alalla meneillään olevista tutkimuksista ja mahdollisista kouluttajista. Katson että tiiviimpi yhteistyö myös Jyväskylän Yliopiston musiikkitieteenlaitoksen kanssa auttaa orkesteria pysymään kiinni tässä ajassa ja kehityksen vauhdissa. Seuraavan 5 vuoden aikana Jyväskylä Sinfonian soittajisto tulee eläköitymistensä kautta vaihtumaan yli 30 %. Nyt onkin hyvä aika käydä läpi ja uudistaa orkesterin sisäisiä toimintoja, kuten perehdytystä, työnkuvia ja koesoittoilmoitusten sisältöä.

Äänenjohtajiksi hakijoiden tulisi saada tietää mahdollisimman hyvissä ajoin, minkälaista työtä he ovat hakemassa, miten heidän tulisi työhön valmistautua ja mitä heiltä odotetaan. Työnantajan tulisi ilmoittaa jo työnhakuilmoituksessa tehtävänkuva mahdollisimman hyvin aukikirjoi-

tettuna. Koesoittotilaisuudessa pitäisi ottaa selkeämmin esille työn vuorovaikutteisuus, mielusti niin että vuorovaikutustaitoja testataan joko haastattelutilanteessa, ryhmätyöskentelytilanteessa tai vaikka kuvitellun esityksen juontamisen merkeissä.

Työhön perehdytykseen pitäisi äänenjohtajien kohdalla liittää myös tutustuminen koko kaupunkiorganisaatioon ja käydä yksityiskohtaisesti läpi äänenjohtajan vastuut ja velvoitteet. Työnantajan olisi hyvä tarjota äänenjohtajille myös erillinen esihenkilö- ja vuorovaikutuskoulutus, mikäli hakija ei ole aikaisemmin saanut tai opiskellut edellä mainittuja taitoja.

### **Kehitysehdotukset tiivistettynä**

- Työnantaja voisi ottaa näkyvämmän roolin lisäkoulutuksen (esihenkilö- ja vuorovaikutuskoulutuksen) tarjoajana
- Orkestereiden ja Muusikkojen liiton olisi hyvä tehdä tiiviimpää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa
- Työnantajan tulisi ilmoittaa tehtävänkuva mielellään jo työnhakuilmoituksessa
- Työnantajan tulisi antaa riittävä perehdytys uusille työntekijöille sekä tutustuminen koko kaupunkiorganisaatioon (mikäli kyseessä kaupunginorkesteri).
- Koesoittotilanteissa vuorovaikutustaitojen esille tuominen

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa ja kehittää orkesterin äänenjohtajien esihenkilö- ja vuorovaikutustaitoja. Opinnäytetyössä minulla oli käytössä monipuolisesti tietoa Suomen orkesterikentältä ja työn tulokset vastasivat mielestäni hyvin esittämiini tutkimuskysymyksiin. Työn etenemistä, suunnittelua ja toteutusta vaikeutti jonkin verran 2020 keväällä alkanut Covid-19 pandemia. Haastattelut ja työnohjaukset tapahtuivat pääasiassa puhelimitse tai etäyhteyksin ja osa suunnitelluista työpajoista/koulutuksista peruuntui karanteenien ja etätyösuositusten vuoksi. Kehittämistyö prosessina oli minulle ennestään tuntematon ja kokemattomuus työn toteutuksessa näkyikin muun muassa kyselyn laadinnassa. Jälkikäteen pohdin olisiko toisenlainen kyselyn otsikointi aikaansaanut suuremman vastausprosentin. Kyselyssä ja kehittämissä käytetty esimies sana vaihtui kuluneen vuoden aikana esihenkilöksi. Sanamuutos on osa isompaa tässä ajassa tapahtuvaa kulttuurimuutosta kohti sukupuolineutraalimpaa yhteiskuntaa.

Kehittämistyö vahvisti sen oletuksen, että äänenjohtajilla ei ole juurikaan opinnoissa tai työn kautta saatua esihenkilö- tai vuorovaikutuskoulutusta, vaikka juuri näitä taitoja katsottiin tarvittavan työssä enenevässä määrin. Myöskään kaikissa työnkuvauksissa äänenjohtajan esihenkilön asemaa ja vastuita ei selväsanaisesti ole vielä kirjattu. Äänenjohtajan asema onkin tasapainottelua tiiminvetäjän roolin ja oman taiteilijan roolin välillä; on osattava toimia esimerkiksi, johtohahmona ja ratkaistava kiperiäkin tilanteita sortumatta huonotuulisuuteen, herkkänahkaisuuteen tai oikutteluun. Samalla olisi kuitenkin pidettävä huoli omasta huippuosaamisestaan, luovuudesta ja energisyydestä.

Haastattelemillani tahoilla oli varsin yhteneväinen kuva äänenjohtajan työnkuvasta ja siitä millainen hyvän äänenjohtajan tulisi olla; äänenjohtaja on ennen kaikkea ylivertainen muusikko. Ulkomusiikillisista asioista hyvien vuorovaikutustaitojen hallinta korostui kaikissa tekemissäni haastatteluissa. Koulutusorganisaation näkökulmasta tuleville ja jo virassa oleville äänenjohtajille kohdennettua koulutusta on hankala järjestää, jos ei tiedetä mitä tai minkälainen koulutuskokonaisuus pitäisi olla. Tällä hetkellä orkesterimuusikon esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on pitkälti vielä kunkin muusikon omilla harteilla. Aiheeseen sukelleltuani tarkemmin huomasin, että orkesterien työhyvinvointiin sekä esihenkilö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen on herätty kuitenkin useilla tahoilla. Tulevaisuus orkesterien kehittymistä ja hyvinvointia ajatellen näyttää siis valoisalta.

Ilahduttavaa oli myös kuulla, että orkestereiden moninaisuutta, kuten esimerkiksi sukupolvien välistä ikä jakaumaa, ei pidetty niinkään negatiivisena asiana vaan päinvastoin rikkautta synnyttävänä voimana. Uuden nuoren sukupolven katsottiin tuovan orkesteriin avoimempaa keskustelukulttuuria sekä inspiroivan vanhempia muusikoita soittokunnan ylläpitämisessä. Kansainvälisyystäkään ei koeta uhaksi, kuten joskus aikaisemmin, vaan orkesteria rikastuttavaksi asiaksi. Työkieli useissa Suomen orkestereissa on jo vuosia ollut englantia, mikä auttaa ulkomaalaisia muusikoita integroitumaan helpommin uuteen työorganisaatioon.

**Äänenjohtajille** lähettämäni kyselyyn vastasi kaikkiaan 45 muusikkoa. Äänenjohtajan, soloistajan ja konserttimestarin eri tittleillä toimii Suomessa liki 540 muusikkoa. Siihen kysymykseen, olisiko suurempi vastausprosentti antanut toisenlaisen kuvan tämän hetken tilanteesta, en usko. Esihenkilökoulutusta muusikoille ei ole Suomessa juuri annettu. Taitojen hankinta on pitkälti ollut muusikon oman aktiivisuuden ja mielenkiinnon varassa. Suurin osa kyselyyn vastanneista äänenjohtajista piti vuorovaikutustaitoja erittäin tärkeinä omassa työssään. Epävirallisen esihenkilöaseman vuoksi, esihenkilötaidot olivat osalle äänenjohtajista hankalammin hahmottuvia.

**Kapellimestareille** äänenjohtajan taito liidata sektiotaan yhdessä muiden äänenjohtajien kanssa on äänenjohtajan tärkein ominaisuus, ylivertaisen muusikkouden lisäksi. Kapellimestarit pitävät myös hyvänä orkesterin hierarkkista systeemiä, jossa viesti muusikoilta kapellimestarille ja päinvastoin kulkee äänenjohtajien kautta. Menettely mahdollistaa tiiviit ja tulokselliset harjoitusperiodit. Vierailevat kapellimestarit jäävät muusikoille usein pintapuolisiksi tuttavuuksiksi ja päinvastoin. Tästä johtuen kapellimestareiden on ehkä hankalampi tavoittaa tai ymmärtää kaikkia orkesterin sisällä tapahtuvia ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä.

**Orkesterin hallinto** toivoo äänenjohtajien ottavan enemmän vastuuta omasta työstään, sekä halua kehittää niin itseään kuin koko orkesteria. Äänenjohtajilta toivotaan myös aloitteellisuutta, neuvottelutaitoja ja ratkaisuehdotuksia, mahdollisten ongelmien ilmetessä. Laaja-alainen orkesterimailman tietämys ja tuntemus, esimerkiksi hallinnon tehtävistä, sujuvoittaa yhteistyötä ja tuo lisäarvoa myös toimistotiimille.

**Rivimuusikot** kaipaavat äänenjohtajan suunnalta ennen kaikkea, etenkin isossa sektiossa, tulla nähdyksi, kohdatuksi ja kuulluksi, sitä että kohdataan ryhmän muut soittajat tasavertaisina ja osoitetaan kiinnostusta, kunnioitusta ja arvostusta toista kohtaan. Äänenjohtajat nähdään demokraattisina, joukkoja kokoavina voimina, ei niinkään hierarkiassa ylempiarvoisina muusikoina.

Sektioiden yhteiset hetket myös työajan ulkopuolella, esimerkiksi ruokailun merkeissä, koettiin tärkeiksi yhteishengen kannalta. Konserttimestareilta toivotaan tämän lisäksi myös suurempaa vastuunkantoa esimerkiksi konfliktitilanteissa kuin muilta äänenjohtajilta.

Tämä kehittämistyön tuloksena ei syntynyt valmista koulutuskokonaisuutta, mutta toivon että työ herättää keskustelua ja antaa ajatuksia siitä millaisesta lisäkoulutuksesta äänenjohtajat tai samassa asemassa olevat muusikot voisivat hyötyä. Uskon, että tiimityön tärkeys, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä vapaamman puhumisen kulttuuri on muuttamassa vanhakan-taisen hierarkkisuuden orkestereissa, jos orkesterin sisällä tähän annetaan mahdollisuus.

Jyväskylä Sinfonian muusikoita ja hallintoa haluan kiittää aktiivisesta ja avoimesta suhtautumisesta kehittämistyöhöni. Toivon Jyväskylä Sinfonian myös jatkavan tästä eteenpäin avoimemman ja lisäkoulutusta antavan työkuulttuurin vahvistamisessa. Äänenjohtajien tehtävänkuvien kirkastumisen myötä, saimme omalla työpaikalla, kuin opinnäytetyön sivujuonteena, työkaluja työhön perehdyttämisen kehittämiseen sekä koesoittoilmoitusten parantamiseen. Yleisesti toivon, että opinnäytetyö voisi toimia apuna tai inspiraationa orkesterien hallinnoille tehtävänkuvauksen ajan tasalle saattamiseen tai tarkemman työhön perehdytyksen antamiseen.

Työn edetessä nousi esiin muutamia orkesterikentällä edelleen kehitettäviä ja monella tapaa mielenkiintoisia asiakokonaisuuksia kuten esimerkiksi kehityskeskusteluiden tarve ja merkitys muusikoille tai miten lisätä sosiaaliseen kanssakäymiseen aikaa muusikoiden työtuntikehykseen.

Äänenjohtajilta ja muusikoilta toivoisin nykyistä enemmän avarakatseisuutta ja avoimuutta. Halua oppia uutta ja kehittyä. Halua kehittää ja ymmärtää, miten asioita voisi tehdä paremmin koko työyhteisön kannalta sekä avoimuutta ottaa vastaan työnantajan tarjoamat koulutukset ja myös ulkopuoliset kouluttajat. Aina voi oppia uutta tai saada uusia ideoita!

Muistutukseksi meille kaikille, päätän tämän työn Tommy Hellstenin sanoihin:

”Haluamme kaikki tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi. Se on työssä tärkeämpi motivoiva tekijä kuin palkka tai ylennys. Jos se tarve jää täyttymättä, ei ole työn iloa, luovuutta tai turvaa tehdä virheitä”. (Metso, 2021)

## LÄHTEET

- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Forsell, Kirsi 2016. Hyvän tiimityön kulmakivet. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosionomi YAMK.
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit- avain uuden luomiseen. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Hirvonen, Hannu 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen. JAMK. Ylempi AMK. Jyväskylä. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17852/jamk\\_1195637065\\_5.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17852/jamk_1195637065_5.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. (E-kirja) Helsinki.
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus Oy.
- Jyväskylän kaupunki, Jyväskylä Sinfonia. Yhteistoimintaelimet 2020 asiakirja. Ei julkaistu.
- Karlson, Anu 2019. Joukkuepelaajana orkesterikentällä. Muusikkojen liiton satavuotisjuhla-kirja. Teoksessa Pekka Nissilä & Lasse Lehtonen (toim.). Muusikko edellä. Kustannusyhtiö selvät sävelet. Forssa. 635-666.
- Keisala, Katja 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Kosonen, Hanna 2016. Kuka johtaa orkesteri- Tutkimus jaetusta johtajuudesta menestyvissä suomalaisissa orkestereissa. Pro gradu-tutkielma. Arts Management, Sibelius-Akatemia, Taideyliopisto Helsinki.
- Kruckenber, Sven, 1996. Sinfoniaorkesteri ja sen soittimet. WSOY. Porvoo, Helsinki, Juva.
- Kurki, Aino 2012. Orkesterin asialla-intendentti luovan asiantuntijaorganisaation johtajana. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede, Johtamisen psykologia, Lapin Yliopisto 2012.
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy.
- Mantere, Markus 2019. Uuteen yhteiskuntaan. Muusikkojen liiton satavuotisjuhlakirja. Teoksessa Pekka Nissilä & Lasse Lehtonen (toim.). Muusikko edellä. Kustannusyhtiö selvät sävelet. Forssa. 15-32.
- Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Peyster, Joan, 2000. The Orchestra, Origins and Transformations. Billboard Books. An imprint of Watson-Guption Publications. New York.
- Pohjannoro Ulla, Pesonen Mirka 2009. Orkesterimusikot ja orkestereiden toimintaympäristöt 2008. Selvitys orkestereiden toimintaympäristöjen ja muusikkojen osaamisen tulevaisuusnäky-mistä. Sibelius-Akatemia. Helsinki 2009. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/161416/Toive\\_Osaraportti\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/161416/Toive_Osaraportti_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Raynor, Henry 1978. The Orchestra, A History. Clarke, Doble & Brendon LTD. Plymouth and London.



- Rissanen, Päivi 2019. Taiteilija vai työläinen. Sinfoniaorkesterin rivimuusikoiden identiteetin rakentuminen haastattelupuheessa. Pro gradu tutkielma. Helsingin Yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologia. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302929/Rissanen\\_Paivi\\_Pro\\_gradu\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302929/Rissanen_Paivi_Pro_gradu_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Salmimies, Raija, 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.
- Seeck, Hannele 2012, Johtamisopit Suomessa. taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy.
- Seppälä, Tea 2010. Teoksesta Tea Seppälä (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki. Helsingin Yliopisto. Viitattu 7.2.2021. <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriin-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>
- Sivula, Miina 2020. Tapiola Sinfonietta: Yleisötyön strategisia suuntauksia. Humanistinen korkeakoulu. Opinnäytetyö ylempi AMK.
- Spitzer John, Zaslav Neal 2004. The Birth of the Orchestra. History of an Institution, 1650-1815. Oxford University Press. New York.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 0.7. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Tapscott, Don 2010. Syntynyt Digi aikaan. Sosiaalisen median kasvatit. WSOY pro, Helsinki.
- Tiensuu, Seppo 2020. Rekrytoinnin kehittäminen Joensuun kaupunginorkesterissa. Karelia AMK. Johtamisen ja liiketalouden koulutusohjelma. Ylempi amk tutkinto.
- Virkkala, Anita 2011. Koesoitto. Muusikon portti orkesterityöhön. Oulun ammattikorkeakoulu. Musiikin koulutusohjelma.

#### Tehtävänkuvaukset:

- Joensuun kaupunki 2019. Tehtävänkuvaukset. Ei julkaistu
- Turun kaupunki 2012. Tehtävänkuvaukset. Ei julkaistu
- Kuopion kaupunki 2020. Tehtävänkuvaukset. Ei julkaistu
- Jyväskylän kaupunki 2013. Tehtävänkuvaukset. Ei julkaistu

#### Haastattelut:

- Kapellimestari 1. 29.10.2020
- Kapellimestari 2. 19.11.2020
- Kapellimestari 3. 24.11.2020
- Intendentti 4. 20.11.2020
- Intendentti 5. 8.12.2020
- Apulaisintendentti 6. 27.1.2021
- Rivimuusikko, jousisoittaja 7. 30.11.2020

Rivimuusikko, jousisoittaja 8. 23.11.2020

Rivimuusikko, vaskisoittaja 9. 16.3.2021

Puhelinkeskustelu. Sibelius-Akatemia, aineryhmän lehtori. 18.12.2020

Työpaja:

Työpaja-/ vuorovaikutuskoulutus. Adenius-Jokivuori Merja 26.10.2020

Sähköiset lähteet:

Ammattikorkeakouluun.fi. Viitattu 12.3.2021. <https://www.ammattikorkeakouluun.fi/koulutukset/>

Helsingin kaupunginorkesteri 2021. Viitattu 8.3.2021. <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/jousisoittajat>

Helsingin kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/musicians/grid>

Joensuun kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.joensuu.fi/kaupunginorkesteri/orkesterin-esittely>

Jyväskylä Sinfonia Viitattu 14.3.2021. <https://www.jyvaskylasinfonia.fi/jyvaskyla-sinfonia/orkesteri/muusikot>

Jyväskylä Sinfonia 2021. Viitattu 4.2.2021 <https://www.jyvaskylasinfonia.fi/jyvaskyla-sinfonia/orkesteri>

Kemin kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.keminkaupunginorkesteri.fi/muusikot/>

Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://kamariorkesteri.fi/muusikot/>

Koskinen Minea 10.7.2020. Duunitori. Artikkelin Aivotutkija: Empatia on työväline, jota kaikki tarvitsevat – hyödynnä sitä näin työelämässä. Viitattu 23.3.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-on-tyovaline-toisten-ymmartamiseen/>

Kuopion kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.kuopionkaupunginorkesteri.fi/orkesteri/muusikot/>

Kymi Sinfonietta. Viitattu 14.3.2021. <https://kymisinfonietta.fi/index.php/fi/soittajisto>

Lahden kaupunginorkesteri - Sinfonia Lahti. Viitattu 14.3.2021. <https://www.sinfonia-lahti.fi/orkesteri/muusikot/>

Lapin Kamariorkesteri. Avoimet työpaikat: Kontrabasson äänenjohtaja ja I-Konserttimestari. Viitattu 12.3.2021 <https://www.korundi.fi/fi/Lapin-kamariorkesteri/Avoimet-tyopaikat-Kontrabasson-aanenjohtaja-ja-I-konserttimestari>

Lapin kamariorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.korundi.fi/fi/Lapin-kamariorkesteri/Muusikot>

Lappeenrannan kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.lprorkesteri.fi/fi>  
<https://www.lprorkesteri.fi/fi/Orkesteri/Muusikot>

LEAD! Leadership, Mentorship 2017. Developing effective musical leadership . Viitattu 10.3.2021 <https://leadorchestraproject.com/organisation/021>

Lasten kulttuurikeskus efekti 2021. Viitattu 8.3.2021. <https://www.phlastenkulttuuri.fi/kulttuuriohjelma/musiikki/sinfoniaorkesterin-istumajarjestys>.

Lohjan kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://lohjankaupunginorkesteri.fi/>  
[https://lohjankaupunginorkesteri.fi/?page\\_id=25](https://lohjankaupunginorkesteri.fi/?page_id=25)

Metso, Riina-Maria. Yhteishyvä. Artikkelit 2021. Terapeutti Tommy Hellsten 2021: ”Kiire tulee siitä, että et ole läsnä siinä mitä teet”. Julkaistu: 27.1.2021. Viitattu 13.3.2021. <https://yhteishyva.fi/elama/terapeutti-tommy-hellsten-kiire-tulee-siita-etta-e/5CuyYjum5tEc2OVYPs9r6l>

Mikkelin kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021 <https://mikkelinkaupunginorkesteri.fi/orkesteri/muusikot/>

Oulu Sinfonia. Viitattu 14.3.2021. <https://www.oulusinfonia.fi/orkesteri/muusikot.html>

Pori Sinfonietta. Viitattu 14.3.2021. <https://www.pori.fi/kulttuuri-ja-liikunta/pori-sinfonietta/muusikot>

Puolustusvoimat. Koulutus 2020. Uudistettu johtaja- ja kouluttajakoulutus. Viitattu 9.4.2021. <https://puolustusvoimat.fi/uudistettu-johtaja-ja-kouluttajakoulutus>.

Radion sinfoniaorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://yle.fi/aihe/rso/orkesteri>

Savonlinnan Orkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.savonlinnanorkesteri.fi/orkesteri/>

Seinäjoen kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://skor.fi/orkesteri/#muusikot>

- Suomen kansanopistoyhdistys 2021. Kriittinen reflektio. Viitattu 9.1.2021 <https://peda.net/kansanopistot/kansanopistoyhdistys/opl/1-teoria/vapm/mtkokooj/kr>
- Suomen Kansallisoopperan orkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://oopperabaletti.fi/talo/ihmiset/orkesteri/>
- Suomen musiikkioppilaitosten liitto 2021. Musiikkikoulut. Viitattu 19.4.2021. <http://www.musicedu.fi/musiikin-opetus-suomessa/opiskelu/musiikkikoulut/>
- Suomen Sinfoniaorkesterit 2021. Avoimet työpaikat. Viitattu 12.3.2021 <https://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/tyopaikka/?id=816?ofs=1>
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2021. Vuosikertomus 2019. Viitattu 14.3.2021. <https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio-Vuosikertomus-2019.pdf>
- Taideyliopisto, Sibelius-Akatemia 2021. Opinto opas. S-IO22 Konserttimestarikoulutus, 1-5 op. Viitattu 8.2.2021. <https://opinto-opas.uniarts.fi/fi/opintojakso/S-IO22/1285>
- Taideyliopisto, Sibelius-Akatemia 2021. Opinto opas. S-IO23 Orkesterisektion kokoaminen, 1.5-3 op. Viitattu 8.2.2021 <https://opinto-opas.uniarts.fi/fi/opintojakso/S-IO23/1286>
- Tampere Filharmonia. Viitattu 14.3.2021. <https://www.tamperefilharmonia.fi/orkesteri/muusikot/>
- Tapiola Sinfonietta. Viitattu 14.3.2021. <https://www.tapiolasinfonietta.fi/orkesteri/muusikot/>
- The Music Paradigm 2017. Viitattu 9.4.2021. <http://www.musicparadigm.com/>
- Turun filharmoninen orkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.tfo.fi/fi/orkesteri/muusikot>
- UMO Helsinki Jazz Orchestra. Viitattu 14.3.2021. <https://umohelsinki.fi/fi/orkesteri/>
- Uniarts Helsinki 2020. Top-level international mentoring for orchestra musicians. 25.6.2020. Interviews. Viitattu 10.3.2021. <https://www.uniarts.fi/en/articles/interviews/top-level-international-mentoring-for-orchestra-musicians/>
- Vaasan kaupunginorkesteri. Viitattu 14.3.2021. <https://www.vaasa.fi/koe-ja-nae/kulttuuria-vaasassa-ja-seudulla/vaasan-kaupunginorkesteri/orkesteri/>
- Valtasaari, Pauliina 2020. Työpaikkakiusaamista voi esiintyä myös sävelten muodossa 25.8.2020. Viitattu 3.1.2021 <https://www.uniarts.fi/artikkelit/haastattelut/tyopaikkakiusaamista-voi-esiintya-myos-savelten-muodossa/>

Venäläinen, Vilmaleena 2018. Miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämään? Haaga-Helia. Opin-  
näytetyö Liiketalous. Viitattu 22.3.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144925/VENALAINEN\\_OPPARI\\_Z.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144925/VENALAINEN_OPPARI_Z.pdf?sequence=1)

Verkkolehti työpiste 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen  
26.2.2019. Viitattu 10.3.2021 <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Yle Areena 2021. Dokumentti. Urheilijätähdet -suuruuden salaisuus. Viitattu 13.3.2021.  
<https://areena.yle.fi/1-50496445>

Yle Uutiset 23.4.2012 . Uutinen. Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z. Viitattu  
22.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>

Wikipedia 2020. Monimuotoisuus (organisaatio). Viitattu 9.1.2021

[https://fi.wikipedia.org/wiki/Monimuotoisuus\\_\(organisaatio\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Monimuotoisuus_(organisaatio))

Wikipedia 2018. Divisi. Viitattu 19.4.2021 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Divisi>

# LIITTEET

Liite 1 Microsoft Forms kysely orkesterin äänenjohtajille 2020



## Kysely Orkesterin Äänenjohtajille

Millaisia esimies- ja vuorovaikutustaitoja hyvällä äänenjohtajalla tulisi olla? Riittääkö loistava musiikin tuntemus sekä briljantti soittotaito? Miten onnistuu yhteistyö erilaisten persoonien kanssa samassa sektiossa? Entä tuoko kansainvälisyys lisätwistiä kommunikaatioon? Kartoitan äänenjohtajien täydennyskoulutustarvetta esimies- ja vuorovaikutustaitojen osalta. Vastaukset liittyvät osaksi Kulttuurituottajan YAMK opintojeni opinnäytetyötä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaathan kyselyyn 15.11.2020 mennessä.

\* Pakollinen

1. Minkä kokoisessa orkesterissa työskentelet? \*

- Kamari- ja/tai runko-orkesterissa
  - Sinfonietta -kokoisessa orkesterissa
  - Sinfoniaorkesterissa
  - Barokkiorkesterissa
  - Viihdeorkesterissa
  -
- Muu

2. Kuinka kauan olet toiminut äänenjohtajana? \*

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Millaisia esimiestaitoja / osaamista hyvällä äänenjohtajalla on? \*

4. Millaisia vuorovaikutustaitoja hyvällä äänenjohtajalla on? \*

1/7/2021

5. Oletko saanut erillistä koulutusta äänenjohtajan tehtäviin opiskeluaikana tai työelämässä? \*

Kyllä

En

6. Jos vastasit kyllä, kerro millaista koulutusta olet saanut ja miten koet hyötyneesi siitä?  
Lisää vastaukseen myös kouluttava organisaatio, kouluttaja ja koulutuksen sisältö

7. Oletko saanut esimies- ja/tai vuorovaikutuskoulutusta opiskeluaikoina tai työpaikalla? \*

Kyllä

En



8. Jos vastasit kyllä, miten koet hyötyneesi koulutuksesta nykyisessä tehtävässäsä? Lisää vastaukseesi myös kouluttava organisaatio, kouluttaja sekä koulutuksen sisältö

9. Oletko itse opiskellut esimies- tai vuorovaikutustaitoja? \*

Kyllä

En

10. Jos vastasit kyllä, miksi päädyit lisäkouluttamaan itseäsi ja miten olet hyötynyt koulutuksesta?

11. Oletko itse opiskellut vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaitoja? Jos olet, kerrotko miksi tunsit tarvetta opiskella ko. taitoja? \*

12. Miten tärkeänä pidät vuorovaikutustaitoja nykyisessä tehtävässäsi? \*

- Erittäin tärkeänä
- Kohtalaisen tärkeänä
- Vuorovaikutustaidoilla ei ole suurta merkitystä
- En pidä lainkaan tärkeänä

13. Jos saisit lisäkoulutusta äänenjohtajatehtäviin, millaista koulutusta toivoisit? \*

- Musiikkiin painottuvaa koulutusta
- Esimiestaitoihin ja johtajuuteen painottuvaa koulutusta
- Vuorovaikutukseen, viestintään ja kommunikaation liittyvää koulutusta
- Digitaitoja kehittävää koulutusta
- 

Muu

14. Mitä työssä ja sen sisällössä olevia erityispiirteitä toivot esimies- ja vuorovaikutuskoulutuksessa otettavan huomioon? \*

- Sektion vaihtuvuus
- Monikulttuurisuus
- Työkokemus
- Ikärakenne
- Työn eri osa-alueet
- Jokin muu, mikä?

15. Jatko kysymykseen 14. Jokin muu huomioon otettava erityispiirre

16. Millaisia muita uusia taitoja uskot tulevaisuudessa tarvitsevasi orkesterimuusikkona ja äänenjohtajana?

1/7/2021

17. Vapaa sana

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

1/7/2021

## Liite 2 Esimerkkejä koesoittoilmoituksista



*Ylikapellimestari Jaakko Kuusisto – 2. kapellimestari Atso Almila – Kunniakapellimestari Jorma Panula*

Kuopion kaupunginorkesterissa on avoinna

### **TRUMPETIN VARAÄNENJOHTAJAN TEHTÄVÄ**

Peruspalkka 2.627,06 €/kk. Palkkaan lisätään KVTES:in mukaiset kokemuslisät sekä puku- ja soitinkorvaukset. Lisäksi maksetaan mediakorvaus. Tehtävään kuuluu myös kornetin ja saksalaisen trumpetin soittovelvollisuus. Tehtävässä on 6 kk koeaika.

**Hakemus:** Ke 17.3.2021 klo 15 mennessä osoitteessa [www.kuopio.fi/kuntarekry](http://www.kuopio.fi/kuntarekry).

Hakemukseen tulee liittää CV, josta ilmenee mm. hakijan musiikkialan koulutus ja työkokemus (erityisesti orkesterityö).

Tehtävässä edellytetään erinomaista soittotaitoa sekä hyviä sosiaalisia vuorovaikutustaitoja.

**Koesoitto:** Pe 16.4.2021 klo 14.30 alkaen Kuopion Musiikkikeskuksen Konserttisalissa (Kuopionlahdenkatu 23). Järjestämme myös videokoesoitto mahdollisuuden. Kutsut koesoittoon sekä videokoesoiton ohjeet lähetetään hakemusten perusteella pe 19.3.2021 mennessä. Tehtävä täytetään sopimuksen mukaan. Koesoittoon sisältyy myös lyhyt haastattelu.

### **Koesoitto tehtävät:**

1. Joseph Haydn: Trumpettikonsertto Es-duuri (I osa ilman kadenssia)
2. Jacques Ibert: Impromptu trumpetille
3. Orkesteritehtävät ovat ladattavissa orkesterin nettisivuilta > [http://bit.ly/KSO\\_Audition\\_Trumpet\\_April2021](http://bit.ly/KSO_Audition_Trumpet_April2021)

Kuopion kaupunginorkesteri hankkii koesoittoon säestäjän, oman säestäjän käyttö omalla kustannuksella on myös mahdollista.

### **Tiedustelut:**

Kuopion Musiikkikeskuksen johtaja Katariina Kummala, 044 7182 361, [katariina.kummala@kuopio.fi](mailto:katariina.kummala@kuopio.fi)  
Orkesterisihteeri Elina Kasurinen, 044 7182 363, [elina.kasurinen@kuopio.fi](mailto:elina.kasurinen@kuopio.fi)

Suomen Sinfoniaorkesterit 2021. Avoimet työpaikat. Viitattu 12.3.2021.

Taiteellinen johtaja John Storgårds.

Lapin kamariorkesteri on EU-alueen pohjoisin ammattikamariorkesteri. Siinä soittaa 18 päätoimista muusikkoa. Orkesterilla on erinomaiset toimitilat, ml. muusikoilla omat työhuoneet kulttuuritalo Korundissa ([www.korundi.fi/orkesteri](http://www.korundi.fi/orkesteri)).

Orkesterissamme on haettava

**KONTRABASSON ÄÄNENJOHTAJAN TOIMI**

Toimi täytetään 1.8.2021 alkaen.

Palkkaus on alan työehtosopimuksen mukainen.

**Koesoittotehtävät:**

1. C. Ditters von Dittersdorf: Konserto D-duuri, 1. osa kadensseineen tai  
J. B. Vanhal: Konserto C-duuri, 1. osa kadensseineen tai  
F. Schubert: Arpeggione-sonaatti g-molli, 1. osa.

2. Orkesteri- ja kamarimusiikkitehtävät, jotka toimitetaan pyynnöstä 26.2. alkaen.

Koesoitto soitetään orkesterivirityksellä.

**Koesoitto järjestetään lauantaina 10.4.2021 klo 10.00** alkaen Lapin Musiikkiopistolla Helena-salissa, Jorma Eton tie 8B (2. krs), 96100 Rovaniemi.

**Hakemukset tulee toimittaa viimeistään keskiviikkona 31.3.2021 klo 23.59** mennessä osoitteeseen Lapin kamariorkesteri, Lapinkävijäntie 4, 96100 Rovaniemi tai sähköpostitse [kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi](mailto:kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi). Hakemusten tulee sisältää henkilö- ja yhteystietojen lisäksi lyhyt selvitys hakijan koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä maininta siitä, haluaako koesoitossa käyttää orkesterin pianista. Orkesteri varaa mahdollisuuden haastatella hakijaa koesoiton yhteydessä.

Tehtävässä on kuuden kuukauden koeaika. Toimeen valitun on esitettävä terveydentilastaan hyväksyttävä lääkärintodistus ennen toimen vastaanottamista.

Tiedustelut: intendentti Kaisa-Reetta Karhu, puh. 0400 764 469 tai [kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi](mailto:kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi)

Orkesterissamme on haettava

**I-KONSERTTIMESTARIN TOIMI**

Toimi täytetään 1.8.2021 alkaen.

Palkkaus on alan työehtosopimuksen mukainen.

I-konserttimestari saa tehtävän hoitoon käytettäväkseen orkesterilta arvoviulun.

**Koesoittotehtävät:**

1. W.A. Mozart: Viulukonserto no 3 G-duuri KV 216, no 4 D-duuri KV 218 tai no 5 A-duuri KV 219, osat I ja II kadensseineen
2. Vapaavaltainen sooloviulu-teos, kesto max 10 min. Voi olla osa suuremmasta teoksesta.
3. Orkesteri- ja kamarimusiikkitehtävät, jotka toimitetaan pyynnöstä 22.3. alkaen.

**Koesoitto järjestetään lauantaina 22.5.2021 klo 11.00** alkaen Lapin Musiikkiopistolla Helena-salissa, Jorma Eton tie 8B (2. krs), 96100 Rovaniemi.

**Hakemukset tulee toimittaa viimeistään maanantaina 10.5.2021 klo 23.59** mennessä osoitteeseen Lapin kamariorkesteri, Lapinkävijäntie 4, 96100 Rovaniemi tai sähköpostitse [kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi](mailto:kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi). Hakemusten tulee sisältää henkilö- ja yhteystietojen lisäksi lyhyt selvitys hakijan koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä maininta siitä, haluaako koesoitossa käyttää orkesterin pianista. Orkesteri varaa mahdollisuuden haastatella hakijaa koesoiton yhteydessä.

Tehtävässä on kuuden kuukauden koeaika. Toimeen valitun on esitettävä terveydentilastaan hyväksyttävä lääkärintodistus ennen toimen vastaanottamista.

Tiedustelut: intendentti Kaisa-Reetta Karhu, puh. 0400 764 469 tai [kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi](mailto:kaisa-reetta.karhu@rovaniemi.fi)

Lapin Kamariorkesteri. Avoimet työpaikat: Kontrabasson äänenjohtaja ja I-Konserttimestari.

Viitattu 12.3.2021

### Liite 3 Äänenjohtajien, konserttimeistareiden ja soolosoittajien jakauma orkestereittäin 2021.

Sinfoniaorkesterit	Äänenjohtajat	Vuorottelevat Äjt	Varaäänjohtajat	1.2.3.-vuorottelevat Konserttimestarit	Soolosoittajat	yht.
Helsingin kaupunginorkesteri	17	11	5	3	4	40
Joensuun kaupunginorkesteri	13	0	8	2	1	24
Jyväskylä Sinfonia	12	4	7	2	3	28
Kuopion kaupunginorkesteri	12	0	11	2	1	26
Kymi Sinfonietta	13	1	9	2	1	26
Lahden kaupunginorkesteri - Sinfonia Lahti	14	0	14	3	2	33
Lappeenrannan kaupunginorkesteri	11	1	6	2	1	21
Oulu Sinfonia	15	0	12	2	0	29
Pori Sinfonietta	11	0	9	2	1	23
Radion sinfoniaorkesteri	12	0	8	5	20	45
Suomen Kansallisoopperan orkesteri	16	10	14	5	4	49
Tampere Filharmonia	15	9	14	3	2	43
Tapiola Sinfonietta	11	0	0	3	0	14
Turun filharmoninen orkesteri	17	0	14	3	2	36
Vaasan kaupunginorkesteri	13	0	9	2	1	25
<b>Kamari- ja runko-orkesterit</b>						
Kemin kaupunginorkesteri	4	0	0	0	0	4
Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri	5	0	3	2	3	13
Lapin kamariorkesteri	11	0	2	2	2	17
Lohjan kaupunginorkesteri	10	0	0	1	1	12
Mikkelin kaupunginorkesteri	4	0	4	2	1	11
Savonlinnan Orkesteri	4	0	0	0	0	4
Seinäjoen kaupunginorkesteri	9	0	0	1	1	11
UMO Helsinki Jazz Orchestra	3	0	0	0	0	3
	<u>252</u>	<u>36</u>	<u>149</u>	<u>49</u>	<u>51</u>	<u>537</u>

Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereita 2021. Tiedot haettu pääasiassa orkestereiden nettisivuilta. Viitattu 14.3.2021.

## Liite 4 Sanasto

Debriefing- stressinpurkamiskokous, jälkipuinti.

Divisi- (italiaa= jaetut) esim. viulujen tai muiden jousisoittimien jakautumista kahdeksi tai useammaksi ääneksi. (Wikipedia 2018)

Kriittinen reflektio- kuinka ihminen määrittelee ongelmia, millaisesta viitekehyksestä hän tarkkailee, ajattelee ja toimii. Omien ennako-oletuksien tutkimista ja arviointia. (Suomen kansanopistoyhdistys 2021.)

Liidaus- tulee englannin kielen sanasta leader. Oman soitinryhmän johtamisen taitoja, oman esimerkin ja eleiden avulla.

Moninaisuus- erilaisuus, persoonien erilaisuus ja niiden näkymättömät tasot

Monimuotoisuus-ominaisuudet ja piirteet, jotka erottavat ihmiset toisistaan. (Wikipedia 2020.)

Prima vista- ensi näkemältä

Reflektointi- Oman toiminnan havainnointia, arviointia ja pohtimista, jonka avulla oppija heijastaa oppimansa käsityksen näkyviin. (Sydänmaanlakka 2012, 174)

Ripienisti- tuttisoittaja/ rivimuusikko

Sektio- soitinryhmä

Solo- yksin

Stemma- yksittäisen soitinryhmän tai soittajan nuotti

Tuttisoittaja- rivimuusikko

Tutti- kaikki (yhdessä)