

**Kuka johtaa orkesteria -  
Tutkimus jaetusta johtajuudesta menestyvissä suomalaisissa orkestereissa**

Hanna Kosonen  
Pro gradu-tutkielma  
Arts Management  
Sibelius-Akatemia  
Taideyliopisto,  
Helsinki 2016

## Tiivistelmä

Pro gradu

<p><b>Otsikko</b>  <b>Kuka johtaa orkesteria – Tutkimus jaetusta johtajuudesta kolmessa menestyvässä suomalaisessa orkesterissa</b></p>	<p><b>Sivumäärä</b>  <b>73 + Liitteet (3 sivua)</b></p>
<p><b>Kirjoittaja</b>  <b>Hanna Kosonen</b></p>	<p><b>Semester</b>  <b>2015-2016</b></p>
<p><b>Degree programme</b>  Arts Management</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Orkesterin johtaminen vaati monipuolisia taitoja sisältäen taiteellisen kompetenssin vaatimuksen ja ylin johtaminen jakautuu yleensä kahdelle johtajalle. Lisäksi johtajuus jakautuu organisaation sisällä useille muille henkilöille.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan jaettua johtajuutta menestyvissä orkestereissa. Tutkimus perustuu yhteensä 16 haastatteluun ja kirjoittajan kokemuksiin intendenttinä. Tulokset esitellään jaoteltuna jaetun johtajuuden teoriaa myötäillen kuvaamaan merkittävimpiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä ja niitä verrataan esimerkkitapauksena esiteltävään suomalaisen orkesterin menestystarinaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat menestykseen vaadittavat tärkeimmät tekijät, jotka on löydettävissä kaikista tutkituista orkestereista. Tutkimus osoittaa monista osatekijöistä muodostuvan kokonaisuuden tarpeellisuuden ulottuen yksilösuorituksista jaetun johtajuuden edellyttämien superjohtajien kautta taustaorganisaatioon kohdistuviin vaatimuksiin.</p>	
<p><b>Orkesteri, jaettu johtajuus, menestys, kapellimestari, intendentti, valtuuskunta, konserttimestari</b></p>	
<p><b>Additional information</b></p>	

## 1 ABSTRACT

- Thesis  
 Written work

<b>Title</b>	<b>Number of pages</b>
Who Leads the Orchestra – Research of shared leadership in successful Finnish orchestras	73+ Appendix 3 p.
<b>Author</b> Hanna Kosonen	<b>Semester</b> 2015-2016
<b>Degree programme</b> Arts Management	
<b>Abstract</b> <p>Managing or leading an orchestra requires versatile skills including artistic competence and therefore two leaders usually share higher level of managing. In addition to the two leaders many people inside organisation share leadership.</p> <p>The subject of this study is shared leadership in successful orchestras. The study is based on 16 interviews and writers' own experience as a general manager. Results are presented according to the theory of shared leadership to illustrate most important points that create success. Findings are reflected on a case study presenting a story of a successful Finnish orchestra.</p> <p>The results show the most important facts behind success and those facts can be found in every orchestra presented in this study. The study shows the need of a whole consisting of several important parts starting from individual performances, including super-leaders needed in shared leadership and the support and resources from the background organisation.</p>	
<b>Keywords:</b> orchestra, shared leadership, success, conductor, general manager, orchestra board, concert master	
Additional information	

## **Kiitokset**

Suuret kiitokset kaikille haastateltaville, jotka kiireisen elämänsä keskellä soivat aikaa tutkimukselleni!

Läheisiä kiitän uskomattoman kestävästä positiivisesta asenteesta toistuvia gradunkirjoitusyrityksiäni kohtaan. Kolmas kerta toden sanoi!

**Tanja Johansson** on ollut erinomainen gradun ohjaaja. Kiitos!

Hyvä alku prosessille luotiin **Patrick Furun** kanssa, jonka innostunut ote rohkaisi jatkamaan valitsemani tutkimusaiheen parissa.

**Niina Koivunen** vihjaisi pirullisesta ongelmasta ja kävimme pari hyvää keskustelua.

**Niina Bergius** avusta kirjallisuuden kanssa.

**Pasi Rakas Jääskeläinen**, jonka upeasta luovan kirjoittamisen opetuksesta olen saanut paljon apua tekstintuottamiseen.

Espoon kaupungille hienosta työpaikasta ja tutkimustulosteni pätevyyden vahvistamisesta käytännössä.

Eriyiskiitokset ystäville, **Ninnille** grafiikasta ja tietokoneen salojen avaamisesta sekä **Hannalle**, joka lainasi perheensä loma-asuntoa elintärkeisiin vetäytymisperiodeihin ja joka yhdessä **Jaanan** kanssa jaksoi loputtomasti kannustaa, auttaa ja heristää sormea laiskuuden vaaniessa.

Helsingissä 19.2.2016

Hanna Kosonen

# Sisällysluettelo

<b>1 ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>KIITOKSET</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	7
1.2 TUTKIMUSKYSYMYS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	7
1.3 TUTKIELMAN RAKENNE	8
<b>2 JAETTU JOHTAJUUS ASiantuntijaorganisaatioissa</b>	<b>10</b>
2.1 ASiantuntijaorganisaatio	10
2.2 SELF-LEADERSHIP ELI ITSENSÄ JOHTAMINEN JAETUN JOHTAJUUDEN YTIMENÄ	12
2.3 SUPERLEADERSHIP ELI SUPERJOHTAMINEN	12
2.4 MONTA JOHTAJAA	13
2.5 JAETUN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET JA PARADOKSIT	14
2.6 JAETTU JOHTAJUUS JA VASTUU	15
2.7 JAETTU JOHTAJUUS SINFONIAORKESTEREISSA	16
2.8 PIRULLINEN ONGELMA	17
<b>3 LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS</b>	<b>20</b>
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS	20
3.2 TAPAUSTUTKIMUS	20
3.2.1 PALJASTAVA TAPAUSTUTKIMUS	21
3.2.2 TAPAUSTEN VALINTA	21
3.3 AINEISTON KERUU	25
3.3.1 TEEMAHAASTATTELU	25
3.3.2 HAASTATELTAVAT	27
3.4 AINEISTON ANALYYSI	28
3.5 TUTKIMUKSEN KRIITTINEN TARKASTELU	29
<b>4 TAPAUSTEN ESITTELY</b>	<b>30</b>
4.1. SUURET SUOMALAISET	30
4.2 HELSINGIN KAUPUNGINORKESTERI	30
4.2.1 HKO:N ORGANISAATIO	30
4.2.2 HKO:N ESITTELY	31
4.3 RADION SINFONIAORKESTERI	33
4.3.1 RSO:N ORGANISAATIO	33
4.3.2 RSO:N ESITTELY	33
4.4 TAMPERE FILHARMONIA	35
4.4.1 TF:N ORGANISAATIO	35
4.4.2 TF:N ESITTELY	35
4.5. YHTEENVETO	37
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI</b>	<b>38</b>
5.1 KAIKKIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PANOS	38
5.1.1 ITSENÄINEN, ITSEÄN MOTIVOIVA TYÖNTEKIJÄ	39
5.1.2 TAITAVAT TYÖNTEKIJÄT	41
5.2 SUPERJOHTAJAT	42
5.2.1 VAHVAT JOHTAJAT	43
5.2.2 KAKSI JOHTAJAA...	44

5.2.3 ... JA KOLMANNET JOHTAJAT	46
<b>5.3 RYHMÄSSÄ TAPAHTUVAN JOHTAJUUDEN ORGANISOITUMINEN</b>	<b>46</b>
5.3.1 TYÖNKUVAAN PERUSTUVA JOHTAJUUS	47
5.3.2 LUOTTAMUSTOIMIIN PERUSTUVA JOHTAJUUS	48
5.3.3 KOESOITTO JA YLIKAPELLIMESTARIN VALINTA JOHTAJUUDEN MITTAREINA	50
5.3.4 JOHTAJUUS ONGELMATILANTEISSA	51
5.3.5 EPÄVIRALLISET MIELIPIDEVAIKUTTAJAT	52
<b>5.4 TAUSTAORGANISAATION MERKITYS</b>	<b>52</b>
5.4.1 ERI ORKESTEREIDEN SUHTEET TAUSTAORGANISAATIOIHINSA	52
5.4.2 ULKOPUOLINEN JOHTAJA	54
5.4.3 RESURSSIT	55
<b>5.5 MUITA MENESTYKSEN MITTAREITA JA TOIMINTAA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ</b>	<b>56</b>
5.5.1 YLEISÖ	56
5.5.2 MEDIA, KRITIIKKI JA PALAUTE	57
5.5.3 VIERAILIJAT	58
5.5.4 KIERTUEET JA LEVYTYKSET	58
5.5.5 AGENTIT JA MUUT TEKIJÄT	59
<b>5.6 TULOSTEN REFLEKTOINTIA SINFONIA LAHTI ESIMERKINÄ</b>	<b>59</b>
5.6.1 TEKIJÄT MENESTYKSEN TAKANA	60
5.6.2 JAETTU JOHTAJUUS SINFONIA LAHDESSA	62
<b>6. YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>64</b>
<b>6.1 JAETUN JOHTAJUUDEN TÄRKEIMMÄT ELEMENTIT ORKESTEREISSA</b>	<b>64</b>
<b>6.2 SUOMALAISEN JÄRJESTELMÄN HEIKKOUSIA JAETUN JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>67</b>
<b>6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEITA</b>	<b>69</b>
<b>6.4 LOPUKSI: KUKA JOHTAA ORKESTERIA?</b>	<b>70</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>71</b>
<b>LIITE 1 ORKESTEREIDEN VERTAILULUKUJA</b>	<b>74</b>
<b>LIITE 2 SINFONIA LAHTI</b>	<b>75</b>

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Orkesterin johtaminen on monipuolista osaamista vaativa tehtävä, joka on yleensä jaettu kahden johtajan välille. Intendentti on vastuussa taloudesta, henkilöstöstä, tiedotuksesta ja taiteellisesta tasosta ja hänen rinnallaan työskentelee taiteellinen johtaja (muutamassa orkesterissa taiteellinen johtoryhmä). Suomalaiset orkesterit ovat enimmäkseen kunnallisia laitoksia sijoittuen paikkakunnasta riippuen eri tasoille ylläpitäjän organisaatiossa. Julkishallinnon yhdistäminen taiteilijoista koostuvaan asiantuntijaorganisaatioon tekee orkesterista poikkeuksellisen työpaikan, jonka luonnetta avaan tutkimuksessani.

Johtajuuden saloihin perehtyminen alkoi itää mielessäni kaudella 2012-13, kun kolmen merkittävän suomalaisen sinfoniaorkesterin intendentit siirtyivät pois tehtävistään. Halusin selvittää miksi intendenttien vaihtuvuus on suurempaa kuin esimerkiksi musiikkioppilaitosten rehtorien. Onko orkesterin hallinnollinen johtaminen erityisen vaikeaa vai mistä on kysymys?

Johtajuutta orkestereissa ovat Suomessa tutkineet muun muassa Nikke Isomöttönen (Johtajuusroolit intendentin työkentässä, 2013) ja Niina Koivunen (Leadership in Symphony Orchestra, 2003), mutta jaetun johtajuuden jakautumista myös orkesterin ulkopuolelle ei ole juurikaan tutkittu. Suomalaisten orkestereitten suuri kunnallinen osuus tekee maastamme ainutlaatuisen orkesterien rakenteiden suhteen ja siksi kiinnostuin selvittämään johtajuuden jakautumista nimenomaan kotimaisissa orkestereissamme.

### 1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä

Tutkielman päätavoitteena on tutkia jaetun johtajuuden toteutumista menestyvässä orkesterissa. Selvitän millä tavalla jaettu johtajuus toteutuu eri tasoilla, onko eri orkesterien välillä eroja ja onko johtajuuden jakautuminen jatkuvasti muutostilassa oleva asia. Tutkin mitkä ovat tärkeimmät johtajuuden kautta menetykseen vaikuttavat seikat.

Tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto koostuu 14 teemahaastattelusta, joihin osallistuivat kolmesta suurimmasta suomalaisesta orkesterista intendenttien esimiehet, intendentit, ylikapellimestarit (lukuun ottamatta Tampere Filharmonian ylikapellimestaria),

konserntimestarit ja valtuuskunnan puheenjohtajat. Lisäksi haastattelin tutkimuksen loppuvaiheessa Sinfonia Lahden pitkäaikaista intendenttiä ja pitkään muusikkokuntaan kuulunutta soittajaa testatakseni tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Lisäksi aineistona on muun muassa Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuoden 2014 tilastot. Jotkut ajatukset perustuvat omaan kokemukseeni Tapiola Sinfoniettan intendenttinä vuosina 2006-2016.

Tutkimuksellani haluan selvittää mahdolliset toistuvat tekijät ja mallit joita voi havaita menestyvissä orkestereissa ja niiden toteutumisen asiantuntijaorganisaatiossa jaetun johtajuuden mallissa. Rohkea toiveeni on, että tuloksista voisi olla apua muille musiikin parissa työskenteleville.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Aluksi esittelen tutkimuksessa käytettävän teorian ja käsitteet luvussa 2. Tutkimuksen kohteet ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden johtajuutta tarkastelen jaetun johtajuuden teorian näkökulmasta.

Luvussa 3 esittelen käyttämäni laadullisen tapaustutkimusmenetelmän ja teemahaastattelut, joiden avulla tutkin paljastavia tapauksia. Luvussa 3 esitellään myös haastattelukysymykset ja haastateltavat sekä kerrotaan orkesterien valintaperusteista ja esitellään 12 suurimman suomalaisen orkesterin suhteellinen menestys maassamme.

Tapausten esittely tehdään luvussa 4 jakautuen tarkemmin tutkimieni orkestereiden, Helsingin kaupunginorkesterin, Tampere Filharmonian ja Radion sinfoniaorkesterin, organisaatioiden kuvaukseen ja orkestereiden yleisesittelyihin.

Tutkimustulokset esitellään luvussa 5, joka jakautuu kuuteen kappaleeseen. Kappaleissa esitellään tärkeimmät havainnot menestystekijöistä mukailten jaetun johtajuuden teoriaa ottaen huomioon asiantuntijaorganisaation erityislaatuisuus. Luvun 5 sisältö perustuu haastatteluihin, omiin kokemuksiini ja loppuvaiheessa tekemiini haastatteluihin Sinfonia Lahden edustajien kanssa.

Luvussa 6 esittelen johtopäätökset ja analyysin tutkimustuloksistani. Viimeisessä luvussa tuon haastattelutulosten lisäksi esiin myös jonkin verran omia havaintojani ja johtopäätöksiäni perustuen työhöni Espoon kaupunginorkesterin intendenttinä.

*”Jaetussa johtajuudessa ei tavoitella harmoniaa vaan särmää, muun muassa koska johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua, kontrolli perustuu luottamukseen ja johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista.” (Ropo et al., 2005, s.33)*

Tutkimuksessani tarkastelen orkesterien menestymistä jaetun johtajuuden teorian kautta. Jaettu johtajuus poikkeaa perinteisestä ylhäältä alaspäin toimivasta johtajuudesta siinä, että johtajuus jakautuu vaakatasossa monille toimijoille organisaation sisällä.

Jaettu johtajuus vaatii toimiakseen tiettyjä piirteitä, joiden merkitys on voimakkaampi kuin perinteisessä ylhäältä alaspäin toimivassa johtajuudessa. Onnistunut lopputulos vaatii, että tiimin jäsenillä on todellinen kokemus vaikuttamisesta. Kaikkien ryhmän jäsenten täytyy olla perillä siitä miten prosessi saatetaan loppuun ja heillä pitää olla inspiroivia tehtäviä. Ryhmän jäsenten kyvykkyys on edellytys hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. Jaettu johtajuus jakaa myös samoja piirteitä vertikaalisen johtajuuden kanssa ja esimerkiksi ulkopuolisen johtajan tuella on tärkeä merkitys. (Mielonen, 2011, s. 62)

Toimiva jaettu johtajuus vaatii yhteiset uskomukset johtajuudesta. Ryhmän jäsenten pitää myös kantaa oma osansa vastuusta. Pitää uskaltaa päästää irti vanhoista ajatuksista ja kyetä avoimeen keskusteluun. Kaikkien ryhmän jäsenten pitää ymmärtää mitä johtajuus on. (Mielonen, 2011, s. 129-132)

## **2.1 Asiantuntijaorganisaatio**

Esittelen tässä kappaleessa muutamia asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä piirteitä, jotka on erotettavissa myös tutkimassani taidealan asiantuntijaorganisaatioissa, sinfoniaorkesterissa. Käytän lähteenä Jorma Sipilän (1996) kirjaa ”Asiantuntija ja johtaja - Miten hallitsen nämä kaksi roolia?” joka, huolimatta kahdenkymmenen vuoden iästään, on hyvin relevantti lähde asiantuntijuuteen.

Asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä seuraavien keskeisten piirteiden perusteella:

- Työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
  - Organisaatio tuottaa aina uutta
  - Henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
  - Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.
- (Sipilä, 1996, s. 23)

Asiantuntijoita puolestaan pidetään mm. persoonallisina ja tunneherkkinä ihmisinä - vaikeina, mutta mielenkiintoisina. (ibid., s. 54) ja heillä on yleensä voimakas ammattiinsa kytkeytynyt sitoutuminen, joka voi joskus heikentää sitoutumista työnantajaan (ibid., s. 58). Asiantuntija ei suvaitse helposti suorita ohjeita eikä häntä voi käskyttää eli perinteinen työnjohtajamalli ei toimi asiantuntijaorganisaatiossa (ibid., s. 66). Rekrytointi on asiantuntijaorganisaation keskeisin investointitilanne ja virhe siinä voi johtaa koko organisaation epäonnistumiseen. On hyvä että valintatilanteessa on mukana myös tulevan työntekijän kanssa työskentelevät henkilöt, jotta tulokkaan sopeutuminen sujuu paremmin (ibid., s. 130-135).

Asiantuntijoiden johtaminen vaatii heidän työnsä syvällistä ymmärtämistä ja alaiset ohjaavat itse itseään (ibid., s. 85-86). Asiantuntijaorganisaation johtajan on oltava näkyvä johtaja, jolta vaaditaan keulakuvana olemista ja samalla hänen täytyy olla lähellä joukkojaan (ibid., s. 90). Asiantuntijaorganisaation johtajan monet vaatimukset eivät yleensä toteudu yhdessä henkilössä vaan organisaatiolla saattaa olla kaksi tai kolmekin johtajaa, hallinnollinen johtaja ja sisällöllinen tai taiteellinen johtaja. Edellytyksenä useammalle johtajalle on muun muassa että taiteellinen johto ja toiminnallinen johto arvostavat toisiaan, tulevat toimeen keskenään ja toimivat läheisessä yhteistyössä ja että yhteisössä hyväksytään useampi johtaja (ibid., s. 121-122).

Asiantuntijan täytyy pystyä liittämään toimintaansa myös organisoidun toiminnan arvoja, jotta se voi toimia elinkelpoisesti. Joskus yksilöllisen käyttäytymisen rajat joudutaan venyttämään pitkälle. (ibid., s. 178)

Hyvään asiantuntijaorganisaatioon liittyy muun muassa seuraavia piirteitä: työsuuntautuneisuus, aikaansaamisen ja tulosten korostaminen, tinkimätön laaduntavoittelu, ammattitaidon arvostus, avoimuus, toisten kunnioittaminen ihmisinä ja keskinäinen luottamus, vapaus, ”meidän porukka on ainutlaatuinen” –tunnelma (ibid., s. 178-179).

Asiantuntijaorganisaatiota pidetään vaikeana johtaa ja tärkeänä tekijänä asioiden toimimisessa on luottamus (ibid., s. 197).

## 2.2 Self-leadership eli itsensä johtaminen jaetun johtajuuden ytimenä

*”Itsensä johtaminen: jaetun johtajuuden sydän”* (Pearce & Conger, 2003, s. 126)

Hyvä itsensä johtaminen on olennaista jotta jaettu johtajuus toimii organisaatiossa. Itsensä johtaminen määritellään prosessina, jossa henkilö vaikuttaa itseensä saavuttaakseen työn suorittamiseen tarvittavan itseohjautuvuuden ja motivaation.

Itsensä johtamisen strategiat jaetaan usein kolmeen laajempaan osaan:

**1. käyttäytymiskeskiset strategiat**, jossa työntekijä havainnoi itseään, asettaa itse itselleen tavoitteita, palkitsee itse itseään, antaa itselleen korjaavaa palautetta ja harjoittelee tai toistaa asioita. Strategiassa pyritään vahvistamaan positiivista, onnistumisiin johtavaa käytöstä.

**2. luonnolliset palkitsevat strategiat**, jossa huomio keskitetään suoritettavan tehtävän positiivisiin seikkoihin. Työn tekeminen sinänsä palkitsee tekijän ja suoritus voi parantua keskittymällä tehtävän miellyttäviin puoliin.

**3. rakentava ajatusmalli – strategiassa** luodaan tai muutetaan kognitiivisia ajatusmalleja. Muutokseen johtavan prosessin katsotaan sisältävän kolme osa-aluetta: itseanalyysi ja uskomusjärjestelmien kehittäminen (improvement of belief systems, kirjoittajan käänös), mielikuvaharjoitukset onnistuneesta suorituksesta ja positiivinen puhe itselle.

(Pearce & Conger, 2003, s. 126-132)

## 2.3 Superleadership eli superjohtaminen

Pearcen ja Congerin (2003) mukaan superjohtamisen tarkoitus on luoda ja edesauttaa itsensä johtamisen ja jaetun johtamisen toteutumista. Toisin sanoen superjohtajuus on lähestymistapa, jolla luodaan tehokkaita itseään johtavia seuraajia.

Koska monet perinteisemmässä johtajuudessa johtajalle kuuluvat roolit kuten määräävä,

liiketoiminnallinen ja uudistava rooli siirtyvät tiimin jäsenille muodostuu ylimmän johtajan työnkuva toisenlaiseksi jaetussa johtajuudessa. Johtajasta tulee superjohtaja, jonka tärkeinä tehtäviä ovat tiimin jäsenten valinta, tiimin jäsenten taitojen kehittäminen, puuttuvien taitojen täydentäminen, rajojen hallinta ja tiimin jäsenten voimaannuttaminen.

Vaikka superjohtajuuden voidaan katsoa olevan jaetun johtajuuden toimivuuden edellytys, sisältää malli myös rajoituksia ja varjopuolia. Superjohtaja voi tuntua heikolta (päättämättömältä tai ”epäjohtavalta”) ja jaettu johtajuus vie paljon aikaa. Työntekijät saattavat vastustaa mallia joka vaatii isompaa vastuuta omasta tekemisestä tai superjohtaja ei todellisuudessa pystykään luopumaan kontrollista ja luottamaan työntekijän omaan ohjautuvuuteen. Superjohtajuuden voidaan kuitenkin katsoa olevan ideaali ylimmän johtajuuden ilmentyvä toimivassa jaetussa johtajuudessa. (Pearce & Conger, 2003, s. 133-135)

## **2.4 Monta johtajaa**

Kahden johtajan malli on käytössä useissa taideorganisaatioissa, joissa tarvitaan sekä sisältöön keskittyvää johtajuutta että hallinnollista johtajuutta. Ilmiötä on tutkinut mm. kanadalainen Wendy Reid, joka korostaa luottamuksen merkitystä useamman johtajan mallissa. Luottamuksen tärkeys korostuu varsinkin konfliktitilanteissa, jossa johtajien alati läsnä olevat valtaerot voivat voimistua. Valtaerot voivat johtua muun muassa uran pituudesta, suhteesta organisaatioon tai sen hallintoon, mahdollisesta valintatilanteesta, jossa toinen johtajista on päässyt vaikuttamaan toisen rekrytointiin. Reidin tutkimus osoittaa että johtajien keskinäinen luottamus ja avoimuus voivat eliminoida näitä seikkoja kriisitilanteessa ja siten minimoida yhteisölle koituvia haittoja. (Reid, 2007)

David Heenan ja Warren Bennis puhuvat kirjassaan ”Co-Leaders: The Power of Great Partnerships” (1999) yhteisjohtajuudesta, jossa korostuu ykkös- ja kakkosjohtajan ja jopa kolmannen johtajan yhteistyö. Ykkösjohtaja on yleensä esillä oleva yhteisön keulakuva, joka tarvitsee enemmän syrjässä pysyttelevän kakkosjohtajan jakamaan työmäärää. Yhteisjohtajuuden kulttuurin toteutumiseksi Heenan ja Bennis listaavat kymmenen kohtaa:

1. Korosta yhteisöä, älä johtajia

2. Vaali yhteenkuuluvuutta
3. Viljele tasa-arvoa
4. Vahvista itsevarmuutta
5. Ravitse luottamusta
6. Jaa toivoa
7. Vakiinnuta toisinajattelu
8. Määrittele lojaalisuus
9. Tasapainota valtaa
10. Rakenna tiimin tavoitteita

Heenanin ja Bennisin mukaan 2000-luvulle siirtyminen on tuonut dramaattisia muutoksia johtajuuteen. Menestyvä yhteisö ei ole enää yhden, vaikka suurenkin, johtajan ansiota. Uudessa maailmassa tärkeäksi aspektiksi muodostuu kumppanuudelle perustuva johtajuus. Ihmiset työskentelevät kohti yhteisiä tavoitteita, tekevät jännittävää työtä ja tekevät sitä yhteistyössä, seikkoja jotka johtajan täytyy ymmärtää säilyttääkseen työntekijänsä. Parhaassa yhteisjohtajuudessa kaikki voittavat. (Heenan ja Bennis, 1999, s. 273-278)

## **2.5 Jaetun johtajuuden ulottuvuudet ja paradoksit**

Mielonen löysi tutkimuksessaan neljä ydinulottuvuutta, jotka määrittävät jaettua johtajuutta ryhmässä:

### **Yksilöllinen ulottuvuus**

Henkilö motivoituu itsensä johtamiseen ja jonka palkkiona on tunne pätevydestä ja itsekontrollista

### **Sosiaalinen ulottuvuus**

Ryhmän hyvä, sosiaalinen ilmapiiri on tärkeä ja toimivuus tulee esiin muun muassa rakentavassa toiminnassa kriisitilanteissa. Kokemus kaikkien reilusta kohtelusta on merkittävä tekijä onnistumiselle.

### **Rakenteellinen ulottuvuus**

Ryhmässä tapahtuvan johtajuuden täytyy olla muotoiltu, organisoitu ja kontrolloitu täsmällisten ja ennustettavien mekanismien avulla.

### **Kehityksellinen ulottuvuus**

Ryhmän jäsenten täytyy ”hyväksyä” jatkuva kehitys ja johtajuuden muuntuminen eri tilanteissa. (Mielonen, 2011, s. 179-199)

Jaetussa johtajuudessa törmätään usein käytännössä esiintyviin paradokseihin. Pearce (s.24-26) jakaa ne kolmeen ryhmään:

### **1. Hierarkkiset johtajat määrätään luomaan vähemmän hierarkkisia organisaatioita**

Jaetun johtajuuden ylläpitäminen organisaatiossa vaatii vahvaa johtajuutta, mutta samalla johtajan pitää jakaa osa auktoriteetistaan muille. Johtaja joutuu ristiriitaiseen tilanteeseen, jossa hänen pitäisi olla sekä ryhmän yläpuolella että sen ulkopuolella ja samalla toimia ryhmän jäsenenä, jopa tasa-arvoisena muiden kanssa.

### **2. Jaetun johtajuuden käytännöt ”häviävät”**

Jaetun johtajuuden toteutumiselle ominaiset piirteet jäävät usein tunnistamatta ja tarkastelematta johtajuuden osa-alueina. Johtajuudesta puhuttaessa pitäydytään helposti sankarillisissa yksilösuorituksissa ja unohdetaan vaakatasossa tapahtunut johtajuus kuten tiedonjakaminen, kiitosten lähettäminen tai avunpyytäminen liian arkipäiväisenä toimintana.

### **3. ”Se ei ole se tie, jota pitkin sinne pääsin”**

Tie huipulle edellyttää erilaisia kilpailuun perustuvia yksilöllisiä suorituksia ja saavutuksia joilla voidaan osoittaa johtajaksi riittävät ominaisuudet. Yksilösuoritukset ja kilpailu eivät kuitenkaan ole käyttökelpoisia työkaluja jaetussa johtajuudessa ja usein voidaan olla tilanteessa, jossa ylimmällä johtajalla ei ole kovinkaan kehittyneitä kuuntelemisen tai yhteistyön tekemisen taitoja.

## **2.6 Jaettu johtajuus ja vastuu**

Jaettua johtajuutta tutkiessani huomasin että jaetusta vastuusta on huomattavan vähän tutkimustietoa. Päätöksenteko on delegoitu monille eri tahoille ja myös vastuun pitäisi jakautua kaikkien tiimin jäsenten kesken. Käytännössä vastuu kuitenkin usein kerääntyy runsaammin ylimmälle johtajalle, jonka tehtävänä on lisäksi muun muassa tuen tarjoaminen johtajuudelle tarvittaessa ja jaetun johtajuuden toimivuuden takaaminen tiimissä. (Pearce,

2003, s. 58)

Jaetussa johtajuudessa voidaan vertikaalisen johtajuuden tavoin nähdä kolme roolia, jotka jakautuvat eri jäsenille limittyen osittain toisiinsa: Tiimin johtajan rooli, prosessin omistajan rooli ja tilanteissa syntyvät roolit. Jotta jaettu johtajuus toteutuisi täysimääräisesti, vastuunkannon sisältämänä, vaatii työskentely järjestelmällistä ja kurinalaista toimintamallia. Mielonen toteaa myös tutkimuksessaan että säännölliset kokoukset tiimin jäsenten kesken edesauttavat jaetun johtajuuden toteutumista. (Mielonen, 2011, s.138-142).

## 2.7 Jaettu johtajuus sinfoniaorkestereissa

Sinfoniaorkestereissa jaettu johtajuus toteutuu usealla tavalla ja tasolla. Tutkimuksessani esittelen johtajuuden toteutumisen mahdollisimman kattavasti. Johtajuudella käsitän tässä myös suoranaisen päätöksenteon ulkopuolella olevaa toimintaa kuten esimerkiksi mielipidevaikuttamisen tai tiedonvälittämisen.

Sinfoniaorkesterissa on paljon asiantuntijoita, alajohtajia ja toimihenkilöitä, joiden roolien voimakkuus vaihtelee ja jotka esitellään tarkemmin luvussa 5.

Eri alueiden vastuuhenkilöiden nimityksiä ovat:

Ylikapellimestari, intendentti, apulaisintendentti/hallintopäällikkö/orkesteripäällikkö  
konserttimestari, soolosoittaja, äänenjohtaja sekä viestintä- ja  
markkinointipäällikkö/tiedottaja, tuotanto-koordinaattori, vastaava tuottaja/tuottaja,  
projektipäällikkö, nuotistonhoitaja, orkesterijärjestäjä.<sup>1</sup>

Orkesterin ydinorganisaation ulkopuolella on luonnollisesti johtajuutta jakavia osapuolia etenkin ylläpitäjän ominaisuudessa. Kaupunginorkestereiden toimintaan vaikuttavat intendenttien esimiehet, lautakunnat, johtokunnat ja poliitikot, Radion sinfoniaorkesterin toimintaa ohjaa YLE. (Eri orkestereiden organisaatiokuvaukset tarkemmin luvussa 4).

---

<sup>1</sup> <http://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/content/yhteystiedot>,

<http://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/musicians/grid> (10.2.2016)

<http://yle.fi/aihe/rso/yhteystiedot>, <http://yle.fi/aihe/rso/orkesteri>,

<http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/yhteystiedot/>, <http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/muusikot/> (7.12.2015)

Lisäksi ulkopuolella on paljon orkesterin muita vaikuttajia, joita käsittelen luvussa 5.

Suuria linjoja tarkasteltaessa johtajuus toteutuu pääsääntöisesti samankaltaisena kaikissa tutkimissani orkestereissa, mutta eri osa-alueilla päätöksentekijöiden painoarvot vaihtelevat. Ylikapellimestarin ja intendentin asema on vahva kaikissa orkestereissa, mutta joissakin tapauksissa eri elimillä ja luottamushenkilöillä on myös merkittävästi valtaa. Heenanin ja Bennisin tutkima kakkosjohtaja on orkestereissa tavallaan kolmas johtaja, esimerkiksi apulaisintendentti, joka on siis hierarkkisesti intendentin alapuolella. Juridinen vastuu päätöksistä on intendentillä, mutta kaikissa yhteisöissä myös ylikapellimestarit kantavat oman osansa vastuusta. Osoituksena syvällisestä vastuunkannosta voidaan pitää tilannetta, jossa intendentti tai ylikapellimestari luopuu tai joutuu luopumaan työpaikastaan virheen tai kriisin seurauksena.

Orkesterisoittajan kohdalla toteutuu vahvasti vaatimus itsensä johtamisesta ja myös jaetun johtajuuden muut ulottuvuudet ovat pääsääntöisesti läsnä organisaatioissa. Esimerkiksi rakenteellisen ulottuvuuden toteutumiseksi ryhmässä on luotu toimivia ja ennustettavia mekanismeja soittajien sisäisen hierarkian ja vaikkapa orkesterin valtuuskunnan avulla.

Johtajuuden jakautuminen orkestereitten ja niiden taustaorganisaatioiden välillä vaihtelee tutkimissani orkestereissa ja kukin on erilaisessa asemassa toisiinsa verrattuna. Organisaatioesittelyt ovat kunkin orkesterin kohdalla kappaleessa 4. Kunnallisissa orkestereissa esiintyy laajemmin tarkasteltuna kahta hierarkialtaan eri tasoista mallia, intendentti on organisaatioissa joko apulaiskaupunginjohtajasta seuraava tai intendentin ja kaupungin kakkosjohtajan välissä on esimerkiksi kulttuurijohtaja.

(Suomalaisten kaupunkien organisaatiokaaviot internetissä 13.10.2015).

## **2.8 Pirullinen ongelma**

Tutkimukseni edetessä jaetun johtajuuden haasteita valotti kirja ”Johtajana kaaoksen keskellä – kuinka selviytyä pirullisista ongelmista” (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell, 2013). Kirjassa tarkastellaan vaikeasti tunnistettavia ja monitulkintaisia ongelmia kompleksisuusajattelun käsitteiden ja työkalujen tukemana. Kirja kuvaa erittäin hyvin niitä

ongelmia, joiden parissa varsinkin kunnallisessa asiantuntijaorganisaatioissa työskennellään ja suosittelen sitä lämpimästi kaikille johtajuudesta kiinnostuneille. Avaan seuraavassa pirullista ongelmaa, koska sen tunnistaminen on olennaista sinfoniaorkestereissa tapahtuvan suunnittelun ja johtamisen moninaisuuden ymmärtämiseksi.

Pirullisen ongelman käsite juontaa juurensa saksalaissyntyisen suunnittelutieteen pioneerin Horst W. J. Rittelin (1930-1990) ajatuksista. Rittel tarkasteli suunnittelun ongelmia ja käsitti suunnittelun hyvin laajasti monien eri asiantuntijoiden työkenttänä. Hän esitti vuonna 1967 ideansa toisen sukupolven suunnitteluprosesseista, jotka perustuvat ajatteluun matemaattisista ja hallinnollisista kesyistä ("tame") ongelmista sekä suunnittelun ja johtamisen pirullisista ("wicked") ongelmista. Kesyt ongelmat, jotka eivät suinkaan aina ole helppoja, on ratkaistavissa suoraviivaisesti, erikoistumisen avulla. Pirulliset ongelmat puolestaan ovat luonteeltaan yleensä sosiokulttuurisia eikä niiden ratkaisemisessa toimi puhtaasti rationaalinen ote. Vuonna 1973 Rittel julkaisi yhdessä kollegansa Melvin M. Webberin kanssa urauurtavan artikkelin "Dilemmas in a General Theory of Planning", jonka kautta pirullisen ongelman käsitteistö tuli tunnetuksi maailmanlaajuisesti.

Organisaatiokonsultti Jeff Conklin on tiivistänyt alunperin kymmenkohtaisen Rittelin määritelmän pirullisista ongelmista kuuteen piirteeseen:

1. Ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään itse ongelmaa.
2. Ratkaisut eivät ole lopullisia.
3. Ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä.
4. Pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja uudenlaisia.
5. Toimintatavat ovat ainutkertaisia.
6. Useita ratkaisuvaihtoehtoja.

(Vartiainen et al., 2014, s. 19-26)

Orkesterimaailmassa suunnitteluun ja ongelmiin tuo oman lisänsä jatkuvasti tavoiteltava, vaikeasti objektiivisesti mitattava taiteellinen taso. Onnistuneeksi lopputulokseksi ei välttämättä riitä loppuunmyyty sali tai innostunut yleisö jos samanaikaisesti orkesterin asettamat tasolliset tavoitteet eivät toteudu. Ylläpitävän organisaation odotukset orkesterin suhteen saattavat olla jopa ristiriidassa taiteellisten pyrkimysten kanssa tai tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole riittäviä resursseja. Lähes kaikki orkesterissa tehtävät hallinnolliset päätökset vaikuttavat taiteelliseen toimintaan ja toisaalta on erittäin vähän puhtaasti taiteellisia

päätöksiä. Ihannetilanteessa jaetun johtajuuden eri osapuolet kuulevat toisiaan ja ymmärtävät riittävästi toistensa alueista jolloin toimenpiteissä päästään tarvittaessa mahdollisimman hyviin kompromisseihin.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on suoritettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tapaukset ovat tyypiltään paljastavia tapauksia (Laine et al., 2007, s. 33). Tutkimuksessa on käytetty jonkin verran myös määrällistä tutkimusta verrattaessa orkestereita toisiinsa kappaleessa 3.2.2.

Laadullinen tutkimus on kokemusperäistä ja siinä on kyse kokemusperäisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 22). Laadullinen ote tutkimukseen tarkoittaa merkitysten osoittamista sekä ilmiöiden ja niiden taustojen ymmärtämistä. Laadullinen tutkimus tulkitsee ilmiöitä ja pyrkii sitä kautta löytämään selityksiä ja mahdollisia yhtäläisyyksiä tapahtumasarjojen taustoille. Moniulotteisten ja vaikeasti rajattavien kysymysten tarkastelemisessa laadullinen tutkimus toimii paremmin kuin määrällinen tutkimus, joka pyrkii osoittamaan tilastollisia vastaavuuksia ja tekemään esimerkiksi lukumääriin perustuvia yleistyksiä. Laadullista tutkimusta voidaan pitää ymmärtävänä tutkimuksena. (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 28)

### 3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai muutamaa tapausta syvällisesti. Tutkimuksessa käytetty aineisto voi olla jäsentymätöntä ja sitä analysoidaan laadullisesti. Tapaustutkimuksessa saadaan yksityiskohtaista tietoa ilmiöistä ja se on sopiva tutkimuksellinen lähestymistapa esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on jokin elävässä elämässä oleva ilmiö. (Gomm et al., s. 2-5).

Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tutkimus on hyvä tapa saada kokonaisvaltainen ja ymmärrettävä käsitys monimutkaisista sosiaalisista ilmiöistä. Tapaustutkimusta käytetäänkin paljon mm. psykologian, sosiologian, antropologian, sosiaalityön, liike-elämän, sairaanhoidon ja kunnallisen suunnittelun tutkimisessa. (Yin, 2014, s. 3-4, 10)

### **3.2.1 *Paljastava tapaustutkimus***

Tapaukset voidaan jakaa seitsemään eri tyyppiin: kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova ja pitkäaikaisotokseen perustuva tapaus. Tässä tutkittavat tapaukset ovat paljastavia tapauksia eli tarkastelen ilmiötä, johon johtavista seikoista ollaan tavalla tai toisella tietoisia mutta joita ei ole tutkittu. (Laine et al., 2007, s. 31-32)

Tutkimukseen valitsemani orkesterit edustavat menestyneitä orkestereita ja menestyksen taustalta voidaan löytää tekijöitä joiden olemassaolo voidaan aavistaa. Tässä yhteydessä tutkin nimenomaan tiettyjä jaetun johtajuuden ilmentymiä joiden avulla voidaan selittää orkesterien menestyminen.

### **3.2.2 *Tapausten valinta***

Haluan tutkimuksessani selvittää jaetun johtajuuden toteutumista ja merkitystä nimenomaan menestyvissä suomalaisissa orkestereissa. Määrittäessäni menestystä vertailin orkestereita niiden koon, budjetin ja yleisömäärien perusteella. Mittasin menestystä myös suhteellisilla mittareilla, joita olivat:

Kunnan rahoitus / asukas

Orkesterin pääsalin koko / kunnan asukasmäärä

Orkesterin vakinaisten muusikkojen määrä / kunnan asukasmäärä

Kuulijamäärät / kunnan asukasmäärä

Päädyin lopulta valitsemaan tarkemmin tutkittavaksi kolme sinfoniaorkesteria joitten koot, budjetit ja yleisömäärät<sup>2</sup> olivat absoluuttisesti suurimmat koska kokoa voidaan perustellusti pitää yhtenä osoituksena menestyksestä. Olisin halunnut mukaan tapauksiin myös Sinfonia Lahden, joka on menestynein orkesteri lähes kaikkien suhteellisten mittareiden mukaan. Valitettavasti vuonna 2015 kesken oleva orkesterin hallinnon järjestäminen ei mahdollistanut haastattelujen tekemistä aikataulujeni mukaan, mutta Sinfonia Lahden pitkäaikainen

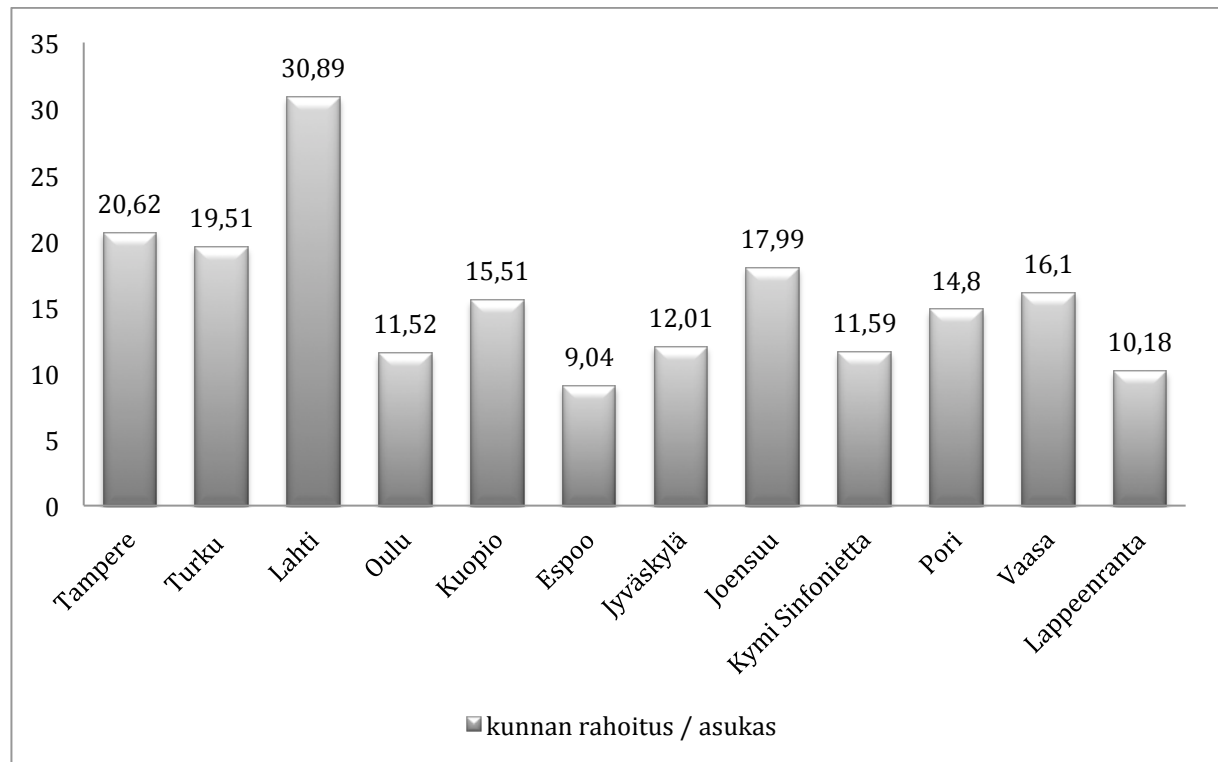
---

<sup>2</sup> Avanti!n yleisömäärä oli vuonna 2014 toiseksi suurin (98 772) johtuen yhdessä Apocalyptican kanssa toteutetusta kiertueesta.

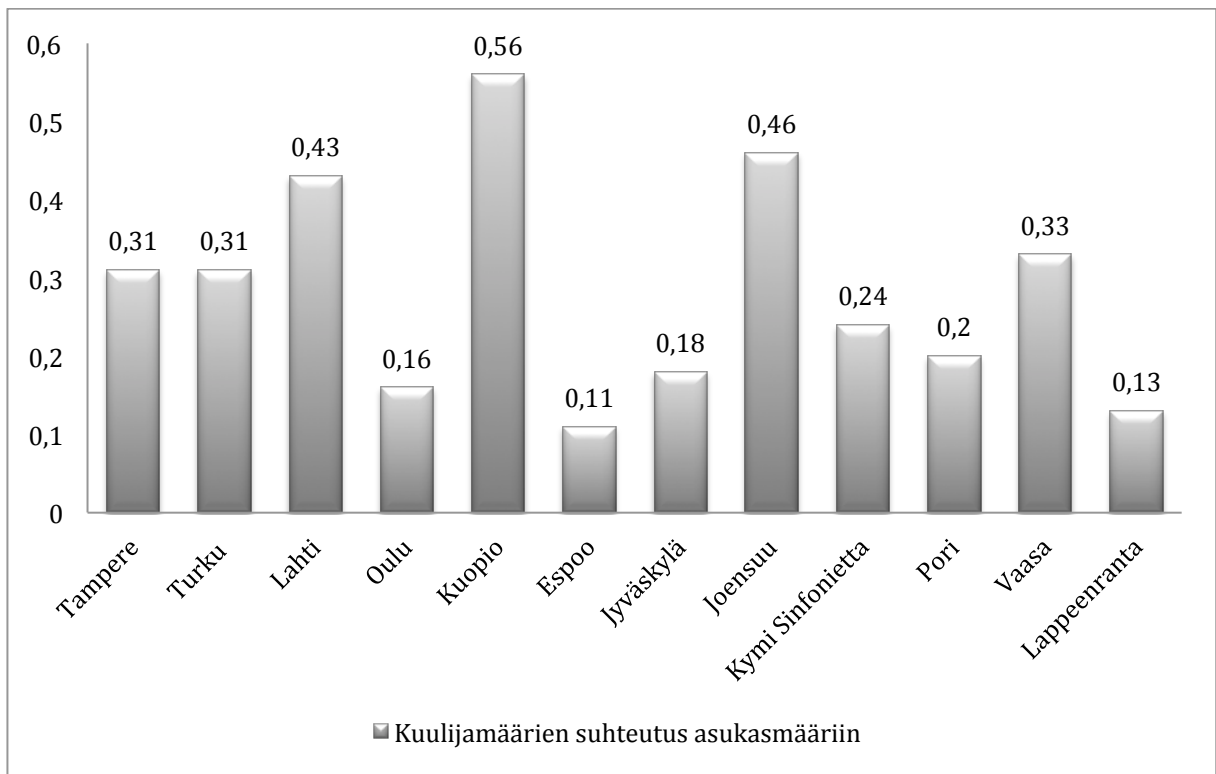
intendentti Tuomas Kinberg ja pitkään muusikkokuntaan kuulunut viulisti Seppo Linkola lupautuivat haastateltaviksi ja kommentoimaan tutkimusta sen ollessa valmis lukuun ottamatta lukua 6.

**Kaaviot 1-4,** orkesterien menestymisen vertailu suhteellisten mittareiden mukaan. Vertailussani ovat mukana Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jaottelussa sinfoniaorkestereiksi kutsutut orkesterit (muusikkomäärältään 21-112) lukuun ottamatta Kansallisoopperan orkesteria, Helsingin kaupunginorkesteria ja Radion sinfoniaorkesteria. Helsingissä toimivien orkesterien suhdelukujen määrittäminen antaa epätarkan tuloksen, johtuen tilanteesta jossa orkesterit muun muassa käyttävät samaa salia ja konserttiyleisö asuu pääsääntöisesti samalla alueella. Lisäksi Helsingissä toimivien orkesterien määrä on poikkeuksellinen verrattuna muuhun osaan maata, joten monien laskennallisten arvojen vertailu antaisi harhaanjohtavan tuloksen. Suomen kansallisoopperan orkesteri on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle luvussa 4 selitetyn erityislaatuisuutensa vuoksi. Orkesterit ovat kokojärjestyksessä isoimmasta alkaen.

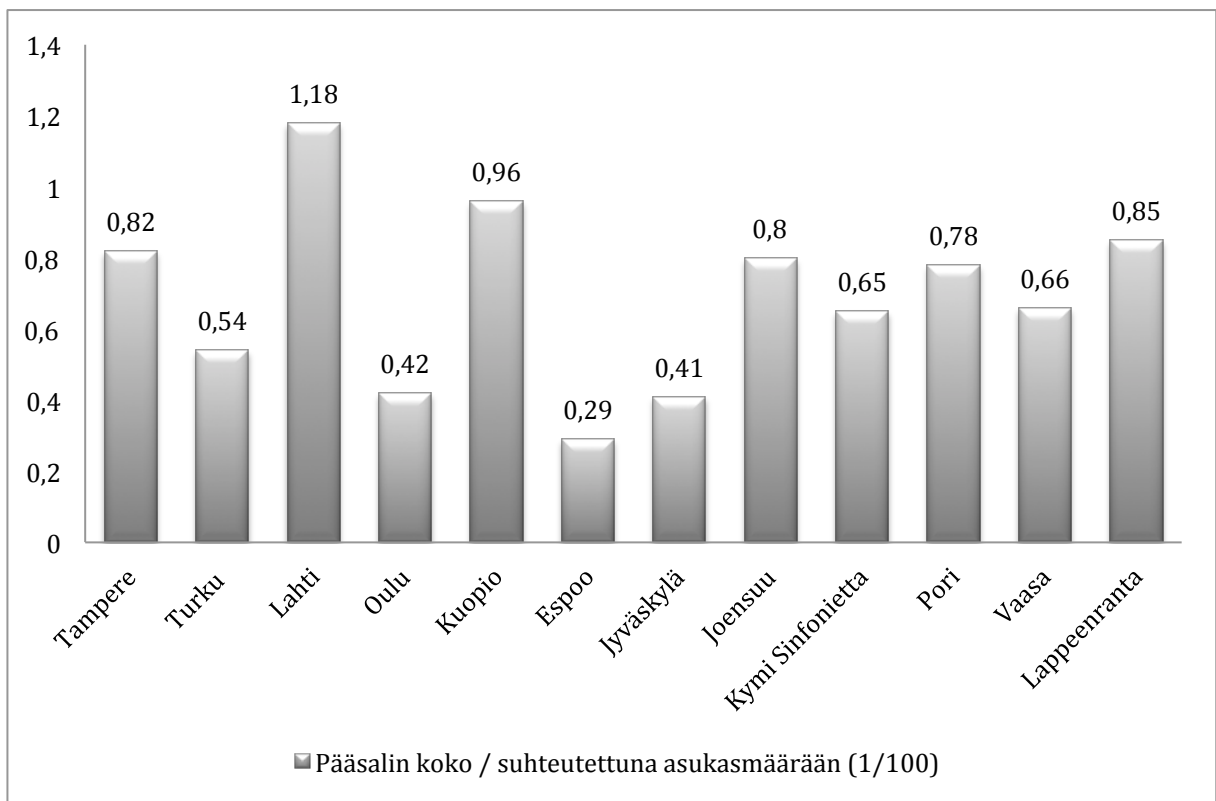
**Kaavio 1 kunnan rahoitus / asukasmäärä**



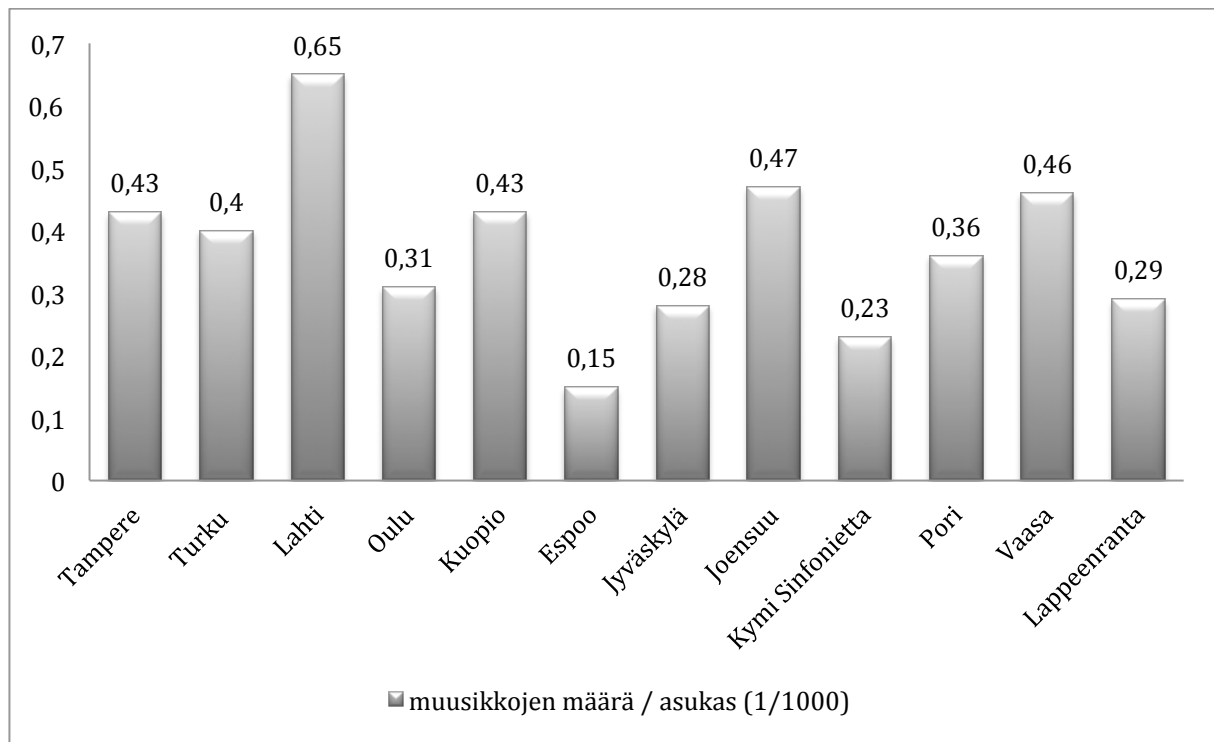
**Kaavio 2 Kuulijamäärien suhteutus asukasmääriin**



**Kaavio 3 Pääsalin paikkamäärä suhteutettuna asukasmäärään (1/100)**



**Kaavio 4 Muusikkojen määrä suhteutettuna asukasmäärään (1/1000)**



**KESKIARVOT**

Rahoitus euroa / capita 15,81

Konserttikäynnit / capita 0,29

Konserttisalin koko / capita 0,70 (1/100)

Muusikkojen määrä / capita 0,37(1/1000)

**Korkein**

Lahti 30,89

Kuopio 0,56

Lahti 1,17

Lahti 0,65

**Matalin**

Espoo 9,04

Espoo 0,11

Espoo 0,29

Espoo 0,15

**LIITE 1** sisältää orkesterikohtaiset luvut, joiden perusteella laskelmat on tehty.

En tarkastellut orkestereitten menestymistä arvioidessani taiteellista tasoa, jonka objektiivinen todentaminen on vaikeaa. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että taloudellinen ja taiteellinen menestys usein tukevat ja katalysoivat toisiaan, mutta poikkeuksiakin on. Esimerkiksi Espoon kaupunginorkesteri, Tapiola Sinfonietta, on noussut sekä kansalliseen että osittain kansainväliseenkin tietouteen korkeatasoisena orkesterina huolimatta Espoon kaupungin niukasta tuesta (osoituksena taiteellisesta menestyksestä muun muassa kiittävät konsertti- ja levyarvostelut sekä arvostetut vierailijat).

### **3.3 Aineiston keruu**

#### **3.3.1 Teemahaastattelu**

On olemassa useita tapoja jaotella haastatteluja eri tyyppeihin: voidaan puhua esimerkiksi lomake-, teema- tai syvähaastatteluista. Lomakehaastattelu on yleensä pääosin jäsennetty eli se sisältää paljon suljettuja kysymyksiä. Teemahaastattelu on osittain jäsennetty sisältäen puoliavoimia kysymyksiä avoimien kysymysten lisäksi. Syvähaastattelu puolestaan on täysin jäsentämätön, vain ilmiö josta keskustellaan annetaan haastattelun aluksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74-77)

Tutkimukseni haastattelutyyppi on teemahaastattelu, koska se antaa mahdollisuuden olla rajaamatta käytyjä keskusteluja liian tiukasti. Toisaalta puoliavoimet kysymykset mahdollistavat riittävän samankaltaisen tiedon keräämisen haastateltavilta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.75)

Suoritin tutkimustani varten yhteensä 14 haastattelua isoimmissa orkestereissa ja lisäksi 2 haastattelua Sinfonia Lahden jäsenten kanssa. Haastateltavat valitsin kuvaamaan johtajuuden eri edustajia mahdollisimman kattavasti ja jokaisesta orkesterista Sinfonia Lahtea lukuun ottamatta on haastateltu neljää tai viittä henkilöä, jotka edustavat päätöksenteon eri puolia. Intendenttien esimiehet näyttäytyvät tutkimuksessa ylläpitäjän edustajina ja intendentti kunkin organisaation (=orkesteri) ylimpänä johtajana. Ylikapellimestari taiteellisena johtajana jakaa paljon johtajuutta intendentin kanssa, koska, kuten luvussa 2.4 totean, on olemassa hyvin vähän yksinomaan hallinnollisia tai taiteellisia päätöksiä. Konserttimestari on orkesterin keulahahmo varsinkin soittotilanteessa ja hänen vastuullaan on paljon taiteellisia kysymyksiä. Orkesterivaltuuskunta ottaa kantaa orkesterin sisäisiin hallinnollisiin kysymyksiin ja sen puheenjohtaja on orkesterin virallinen edustaja.

Tallensin haastattelut äänittämällä ja tein tilanteessa myös kirjallisia muistiinpanoja. Haastattelut tehtiin aikavälillä 9.2.-5.6.2015 ja Sinfonia Lahden haastattelut 19.1.2016. Osa haastatteluista suoritettiin Musiikkitalon kahviossa tai orkesterien tiloissa, osa muissa kahviloissa tai ravintoloissa, yksi automatkalla ja loput haastateltavien työhuoneissa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 57 minuuttia, pituuden vaihdelta 21 minuuttista tuntiin ja 37 minuuttiin. Tunnelma haastatteluissa oli mielestäni vapautunut ja haastateltavat

johdattelivat keskustelua monipuolisesti eri alueille.

Haastattelukysymyksiä oli kolme sarjaa, ylläpitävän organisaation edustajille omansa, isojen orkesterien jäsenille yhteiset kysymykset ja Sinfonia Lahden edustajille omat kysymykset. Tämän lisäksi intendenteille esitettiin lisäkysymys sähköpostilla 29.10.2015. Haastatteluaineiston ja keskustelujen lisäksi olen tutkimuksen edetessä käyttänyt myös omia havaintojani ja kokemuksiani Espoon kaupunginorkesterin intendenttinä lähes kymmenen vuoden ajalta.

### *3.3.1.1 Intendenttien esimiehille esitetyt kysymykset*

1. Koetko että organisaatiosi orkesteri on menestynyt? Mikä sen osoittaa? (mitkä ovat menestyksen mittareita)
2. Mitkä ovat tekijät menestyksen takana? (oma/organisaatiosi osuus, orkesterin henkilöt, miten näet johtajuuden toimivan orkesterissa/miten paljon tiedät johtajuudesta orkesterissa)
3. Orkesterin merkitys organisaatiollesi? Orkesterin merkitys laajemmin. (ennen, nyt ja huomenna, orkesterin tulevaisuus)

### *3.3.1.2 Organisaation jäsenille esitetyt kysymykset*

1a. Ketkä osallistuvat muodollisesti päätöksen tekoon orkesterin sisällä

Ylikapellimestari, intendentti, apulaisintendentti/hallintopäällikkö

päävierailija, taiteellinen toimikunta, konserttimestarit, äänenjohtajat, valtuuskunta, luottamusmies

Muut, mitkä?

1b. ja "ulkopuolelta"

Kunta, valtio, poliitikot (johtokunta, lautakunta), yleisö, media, vierailevat taiteilijat, yhteistyökumppanit, agentit, muut taideorganisaatiot

Muut mitkä?

2. Päätökset ja kuka ne tekee

Selkeästi taiteelliset ja selkeästi hallinnolliset

Ylikapellimestari, intendentin osuus, muu henkilökunta, miten ilmenee?

Taloudelliset interventiot "ulkopuolelta"

Taiteellinen, ohjelmistoon ynnä muu sekaantuminen "ulkopuolelta"

Toiminta (peruskonsertit, kiertueet, levytykset, lapset, vanhukset, kaupungin/valtion juhlat, yhteistyöprojektit, muut?)

Pinnan alaiset taiteelliset ja hallinnolliset päätökset, mielipidevaikuttajat?

3. Menestymisen salaisuus johtajuuden näkökulmasta?

Mitä on menestyminen, millä sitä mitataan?

Miksi ja keiden avulla menestytään?

4. Ongelmat johtajuuden näkökulmasta

Onko ollut, minkälaisia ja miten ilmenevät?

Kuka tai ketkä ratkaisevat?

5. Tieto on valtaa?

Tiedonjakaminen johtamisen välineenä

6. Sana on vapaa

7. Lisäkysymys intendentille sähköpostilla 29.10.2015:

Kuka vastaa orkesterissanne henkilöstöhallinnosta ja kuinka tärkeänä pidätte henkilön osuutta orkesterin kokonaisuuden kannalta? Toimiiko jaettu johtajuus teidän ja henkilöstöstä vastaavan välillä ja mitkä ovat tärkeimmät "kakkosjohtajan" tehtävät. (esimerkiksi kuka päättää harkinnanvaraisista toimivapaista).

### 3.3.2 *Haastateltavat*

#### **Helsingin kaupunginorkesteri**

Sivistystoimen apulaiskaupunginjohtaja **Ritva Viljanen**

Intendentti **Gita Kadambi**

Ylikapellimestari **John Storgårds**

Valtuuskunnan puheenjohtaja, II viulun äänenjohtaja **Anna-Leena Haikola**

Konserttimestari **Pekka Kauppinen**

### **Radion sinfoniaorkesteri**

Luovien sisältöjen johtaja **Ville Vilén**

Intendentti **Tuula Sarotie**

Ylikapellimestari **Hannu Lintu**

Valtuuskunnan puheenjohtaja, 2. soolofagotisti **Jussi Särkkä**

Konserttimestari **Jari Valo**

### **Tampere Filharmonia**

Kulttuurijohtaja **Jaakko Masonen**

Intendentti **Helena Hiilivirta**

Valtuuskunnan puheenjohtaja, kontrabasson vuorotteleva äänenjohtaja **Petri Mäkiharju**

Konserttimestari **Dennis Kim**

### **Sinfonia Lahti**

Asiantuntija **Tuomas Kinberg**

Luottamusmies, II viulun varaäänentohtaja **Seppo Linkola**

## **3.4 Aineiston analyysi**

Tein haastatteluista muistiinpanoja jo haastatteluhetkellä ja myöhemmin jatkoin aineiston purkamista äänitteitä kuuntelemalla. En litteroinut haastatteluja vaan kuuntelin niitä useaan otteeseen ja poimin niistä tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja. Ensi vaiheessa keräsin myös kunkin haastateltava esiin tuomia havaintoja sitaateiksi, jotka myöhemmin sijoitin sopiviin kohtiin tutkimustuloksia.

Kun tutkimus oli loppuvaiheessa, lähetin sen luettavaksi Sinfonia Lahden entiselle intendentille, asiantuntija Tuomas Kinbergille ja Seppo Linkolalle ja pyysin heitä kommentoimaan mahdollisuuksien mukaan. Varsinkin Tuomas Kinberg esitti haastattelunsa yhteydessä muutaman hyvän havainnon ja lisäyksen, jotka tukivat ajatuksiani.

Haastattelut on tallennettu tietokoneelleni ja erilliselle kovalevylle.

Jo haastatteluja tehdessäni havaitsin joitakin selkeitä johtamislähtöisiä menestystekijöitä ja niiden laajuus ja merkitys kasvoivat analyysin edetessä. Suurin osa havaitsemistani tekijöistä on sellaisia, joiden olemassa olosta minulla oli osittainen ennakoajatus, mutta joidenkin tekijöiden merkitys toi tutkimukseeni uudenlaisia näkökulmia. Poimin joukosta viisi kappaletta tärkeitä tekijöitä, joita esitellään osittain alakohdiksi jakaantuneena luvussa 5.

### **3.5 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu**

Orkesterin menestyksen tutkiminen ilman taiteellista näkökulmaa on väistämättä puutteellista. Nykymaailma kuitenkin ajaa myös taidelaitoksia yhä enemmän osoittamaan menestystään ja merkitystään konkreettisilla ja mahdollisimman kiistattomasti arvioitavissa olevilla mittareilla, joten katsoin menestyksen tarkastelemisen ilman taiteellista aspektia riittävän tyydyttäväksi vaihtoehdoksi pro gradu -tutkimukseen.

Olen tutkimukseni aikana toistuvasti käynyt keskusteluja itseni kanssa omasta roolistani pitkäaikaisena intendenttinä ja pyrkimykseni on luonnollisesti tarkastella kaikkia havainnoimiani ilmiöitä mahdollisimman objektiivisesti. Sisäpiirin tieto ja käytännössä hankittu kokemus johtajuuteen liittyen on ollut lähinnä tutkimusta tukevaa, mutta olen pyrkinyt huomioimaan johtopäätöksiäni myös kriittisesti. Olen säännöllisesti tarkastellut ennakoajatuksiani ja oletuksiani ja pyrkinyt omaksumaan haastatteluissa tullutta tietoa avoimin mielin. Olen myös keskustellut joistakin esiin tulleista ajatuksistani ja huomioistani muiden musiikkialan ammattilaisten kanssa ja saanut näin peilattua asioita. Olen kaikin tavoin pyrkinyt varmistamaan etten tarkastele ilmiöitä valmiiden vastausten dominoidessa ajatuksiani.

Tapaus Sinfonia Lahti on toiminut tärkeänä välineenä reflektoida tutkimukseni tuloksia, jotka orkesterin menestystarina vahvistaa. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia: Tutkimuksen voidaan sanoa tutkineen sitä mitä oli tarkoituskin tutkia.

## **4 TAPAUSTEN ESITTELY**

### **4.1. Suuret suomalaiset**

Tutkimukseni ensimmäisen vaiheen kohteena on kolme suurinta suomalaista sinfoniaorkesteria: Helsingin kaupunginorkesteri (jatkossa usein HKO), Radion sinfoniaorkesteri (RSO) ja Tampere Filharmonia (TF). Suomen Kansallisoopperan orkesteri on kooltaan suurin (112 vakituista muusikkoa), mutta sen hallintomalli on niin erityislaatuinen että vertailu perinteisten sinfoniaorkestereitten kanssa ei ole tässä yhteydessä mielekäästä. Kansallisoopperan orkesteri toimii osana isoa organisaatiota ja ohjelmistosta päättää Kansallisoopperan taiteellinen johto. Oopperaorkesterin ylikapellimestari ja sinfoniaorkestereiden intendenttiä vastaava orkesteripäällikkö toimivat siis hyvin pitkälle ylempää tulevien suunnitelmien pohjalta.

Tutkittavien orkestereiden organisaatiokuvaukset perustuvat Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomukseen 2014 ja esittelyt on otettu kunkin orkesterin internetsivuilta. Tampere Filharmonian kohdalla käytössäni on ollut myös Hyvinvointipalveluiden päätöspöytäkirja (12.01.2015 Dno TRE / 273 / 00.01.01/2015).

### **4.2 Helsingin kaupunginorkesteri**

#### ***4.2.1 HKO:n organisaatio***

Helsingin kaupunginorkesteri on yksi kaupungin virastoista. Orkesterin intendentti on virastopäällikkö ja hänen esimiehensä sivistystoimen apulaiskaupunginjohtaja.

HKO:lla on kymmenenhenkinen johtokunta, jonka esittelijänä toimii intendentti.

“Orkesterin johtokunnan tehtävänä on asettaa kaupunginorkesterille toimintalinjat, huolehtia orkesterin toimintaedellytyksistä ja seurata orkesterin taiteellista tasoa tähdäten siihen, että konsertit täyttävät korkeat kansainväliset laatuvaatimukset ja palvelevat monipuolisesti yleisöä.”

<http://www.hel.fi/hki/HKO/fi/Paatoksenteko/Orkesterin+johtokunta> 19.10.2015)

Orkesterissa on 102 vakituista muusikkoa ja sen toimistossa työskentelee intendentin lisäksi 11 henkilöä: Hallintopäällikkö, viestintä- ja markkinointipäällikkö, orkesteripäällikkö, viestintäsuunnittelija, orkesterisihteeri, nuotistonhoitaja, hallintosihteeri, projektipäällikkö, kaksi orkesterijärjestäjää ja tuottaja (yleisötyö).

Vuonna 2014 HKO:n vuosibudjetti oli 13 038 622 €, josta kunnan osuus 9 031 237 € (69,27%), valtion osuus 2 740 653 (21,02%) ja omat tulot 1 266 732 (9,71%).

Orkesterilla oli yhteensä 147 esiintymistä, joissa oli yhteensä 107 866 kuulijaa.

#### **4.2.2 HKO:n esittely**

Helsingin kaupunginorkesteri on perustettu vuonna 1882 ja on siten Pohjoismaissa pisimpään yhtäjaksoisesti toiminut ammattisinfoniaorkesteri. Se on kasvanut 36 muusikon soittajistosta 102 vakinaisen soittajan orkesteriksi, joka konsertoi vuosittain noin 100 000 kuulijalle.

Viisi ensimmäistä vuosikymmentä orkesterin ylikapellimestarina oli sen perustaja Robert Kajanus. Vuosina 1892-1923 orkesteri kantaesitti valtaosan Jean Sibeliuksen sinfonisesta tuotannosta säveltäjän itsensä johdolla. Sittemmin kaupunginorkesteria ovat luotsanneet mm. Paavo Berglund ja Okko Kamu. Vuosina 1995-2007 ylikapellimestarina oli Leif Segerstam. Viulisti-kapellimestari John Storgårds aloitti HKO:n 12. ylikapellimestarina syksyllä 2008. Virolainen Olari Elts kutsuttiin HKO:n päävierailijaksi syksystä 2011.

Syksyllä 2011 avautuivat Helsingin Musiikkitalon ovet ja kaupunginorkesteri aloitti konsertoinnin uudessa kotisalissaan. Vuosittaisten 70-80 Helsingissä järjestettävän konsertin lisäksi orkesteri tekee säännöllisesti ulkomaankiertueita. Ensimmäinen konserttimatka suuntautui Pariisiin maailmannäyttelyyn kesällä 1900. Useimpien Euroopan maiden lisäksi orkesteri on vierailut neljä kertaa Yhdysvalloissa ja neljä kertaa Japanissa. Vuonna 2004 HKO teki ensimmäisenä suomalaisena sinfoniaorkesterina konserttikiertueen Etelä-Amerikkaan. Ensivierailu Kiinaan tapahtui elokuussa 2008.

Helsingin kaupunginorkesteri on levyttänyt mm. Sibeliuksen ja Rautavaaran musiikkia. Paavo Berglundin johdolla syntyi Sibeliuksen sinfonioiden kokonaislevytys 80-luvulla. Leif Segerstamin kanssa aloitetun Sibelius-sarjan avasivat *Lemminkäislegendat* ja kultalevyllä palkittu viulukonsertto (sol. Pekka Kuusisto) 90-luvun puolivälissä.

Levy-yhtiö Ondinen, HKO:n ja Leif Segerstamin monivuotisen yhteistyön merkkipaaluna valmistui vuonna 2005 Sibeliuksen sinfonioiden kiitetty kokonaislevytys. Sittemmin sarja täydentyi *Kullervo*-sinfonialla yhteistyössä Soile Isokosken, Tommi Hakalan ja YL:n kanssa. *Kullervo*-levytykselle myönnettiin Pariisissa kansainvälisesti arvostettu Diapason d'Or -levypalkinto syksyllä 2008

Myös Sibeliuksen orkesterisäesteisten yksinlaulujen levytys Soile Isokoski solistina nousi arvostelumenestykseksi johtavissa musiikkimediaissa. Tammikuussa 2007 *Luonnotar*-levy voitti Cannesissa MIDEM Classical Award -palkinnon ja samana keväänä BBC Music Magazine -lehden arvostetun Vuoden levy -palkinnon. Mikko Franckin johtama ooppera-arialevy *Scene d'amore* Soile Isokoski solistina sai kriitikot puhkeamaan ylistyksiin kotimaassa ja ulkomailla.

Suomen Yleisradion musiikkitoimittajat valitsivat ”Vuoden levyksi 2006” Aulis Sallisen *Kuningas lähtee Ranskaan* -oopperan ensilevytyksen, jolla Okko Kamu johtaa Helsingin kaupunginorkesteria ja nuoria suomalaislaulajia. Wagner-albumi Juha Uusitalon ja Leif Segerstamin johtaman HKO:n oopperatulkintoja sai huikean vastaanoton keväällä 2008.

Myös Einojuhani Rautavaaran teosten levytykset Ondinelle ovat olleet kansainvälisiä menestyksiä. *Angel of Light* -sinfonialle myönnettiin vuonna 1997 Cannes Classical Award -palkinto ja Grammy-ehdokkuus. Seuraavana vuonna Cannes Classical -palkinnon sai *Angels and Visitations* -levy. Kaupunginorkesterin tilaussävellyksen *On the Last Frontier* -levytys, *The Journey* -levy, *Garden of Spaces*, jossa on mukana myös *Cantus Arcticus* ja klarinettikonsertto, sekä baritoni Gabriel Suovasen tähdittämä *Song of My Heart, Manhattan Trilogy* ja *A Tapestry of Life* ovat sittemmin täydentäneet HKO:n Rautavaara-sarjaa. Siihen kuuluu lisäksi Vladimir Ashkenazyn tilaama ja tulkitsema kolmas pianokonsertto *Gift of Dreams*. Vuonna 2012 ilmestynyt *Towards the Horizon* -levytys voitti arvostetun Gramophone-palkinnon ja levyn nimikkosellokonsertto oli ehdolla Grammy-palkinnolle.

Yhdysvaltalaisen nykysäveltäjien John Coriglianon ja Christopher Rousen menestysteosten ensilevytykset HKO teki yhteistyössä Ondinen kanssa vuonna 2004. Syksyn 2008 levysatoa edustaa Ondine-levy *Elämäni lauluja*, jolla Matti Salminen tulkitsee rakastettuja suomalaisia lauluja John Storgårdsin johtaman HKO:n solistina. Keväällä 2009 julkaistu Vladimir Ashkenazyn johtama konserttitalenne Josef Sukin *Asrael*-sinfoniasta on ollut kansainvälinen arvostelumenestys. *Lastenlaulujen aarreaitta* -levy täydensi laajaa huomiota herättänyttä HKO:n 7-vuotista kummilapsiprojektia, jossa oli mukana 4 500 perhettä.

Ylikapellimestari John Storgårds on johtanut orkesterin tuoreimmat, kiitetyt levytykset, joilla kuullaan suomalaista musiikkia. HKO:n sellisti Samuli Peltonen loistaa orkesterin solistina

*Tsheremissiläisessä fantasiassa* Uuno Klami -levyllä. Tallenteella soivat lisäksi Klamin *Kalevala-sarja* ja *Revontulet-orkesterifantasia*, jälkimmäinen ensimmäistä kertaa kaupallisena levytyksenä.

Syyskuussa 2010 ilmestyneelle Jean Sibelius -levylle on taltioitu sävelrunot *Bardi* ja *Metsänhaltija* sekä säveltäjämestarin viulukonsertto Frank Peter Zimmermannin tulkitsemana. Klarinetisti Kari Kriikku sävyyttää Jukka Tiensuun musiikkia sisältävällä levyllä *Vie-Missa-False Memories I-III* (2010), jonka kapellimestarina on John Storgårds. Korngoldin harvinainen sinfonialevytyks on yksi orkesterin tuoreimmista levytyksistä.

(<http://www.hel.fi/hki/HKO/fi/Orkesterin+esittely>, 12.10.2015)

### **4.3 Radion sinfoniaorkesteri**

#### **4.3.1 RSO:n organisaatio**

Radion sinfoniaorkesteri kuuluu YLE:n Luovat sisällöt – yksikköön, jonka johtaja on intendentin esimies. Yhtiön ylin päättävä elin on hallintoneuvosto, jonka jäsenet valitsee eduskunta. Ylen hallituksen muodostavat yhtiön ulkopuoliset asiantuntijat. Johtoryhmä vastaa strategisesta johtamisesta ja valmistelee asiat hallitukselle.

(<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/12/ylen-organisaatio>, 19.10.2015)

Orkesterissa on 99 vakituista muusikkoa ja sen toimistossa työskentelee intendentin lisäksi 9 henkilöä: apulaisintendentti, tuotanto-koordinaattori, tiedottaja, markkinointi-koordinaattori, vastaava tuottaja, orkesteritoimittaja, nuotistonhoitaja ja kaksi orkesterijärjestäjää.

Vuonna 2014 RSO:n vuosibudjetti oli 8 931 801 €, valtion osuus 7 798 733 € (87,31%) ja omat tulot 1 133 068 € (12,69%).

Orkesterilla oli yhteensä 66 esiintymistä, joissa oli yhteensä 78 355 kuulijaa. RSO:n kohdalla on syytä muistaa että suurin osa orkesterin konserteista radioidaan, televisioidaan ja/tai esitetään nettilähetystenä, joten orkesterin tavoittama yleisö on huomattavasti suurempi kuin konserttikävijöiden määrä.

#### **4.3.2 RSO:n esittely**

“The Finnish Radio Symphony Orchestra is a splendid body indeed: scrupulous in ensemble, refined in tone, almost aristocratic.” (The Times)

Radion sinfoniaorkesteri (RSO) on Yleisradion orkesteri, jonka tehtävänä on tuottaa ja edistää suomalaista musiikkikulttuuria. Orkesterin ylikapellimestari on Hannu Lintu, joka aloitti kautensa syksyllä 2013.

Radio-orkesteri perustettiin vuonna 1927 kymmenen muusikon voimin. Sinfoniaorkesterin mittoihin se kasvoi 1960-luvulla. RSO:n ylikapellimestareita ovat olleet Toivo Haapanen, Nils-Eric Fougstedt, Paavo Berglund, Okko Kamu, Leif Segerstam, Jukka-Pekka Saraste ja Sakari Oramo. Saraste ja Oramo nimettiin kausiensa päätteeksi RSO:n kunniakapellimestareiksi.

RSO:n ohjelmistossa on tärkeällä sijalla uusin suomalainen musiikki ja orkesteri kantaesittää vuosittain useita Yleisradion tilausteoksia. RSO:n tehtäviin kuuluu myös koko suomalaisen orkesterimusiikin taltioiminen kantanauhoille Yleisradion arkistoon.

Kaudella 2015–2016 RSO on mukana Sibeliuksen 150-juhlavuoden huipenuksessa niin Musiikkitalossa, ulkomailla kuin Ylen kanavillakin. Konserteissa kuullaan mm. Sibeliuksen viidennen sinfonian ja viulukonserton alkuperäisversiot. Sibeliuksen syntymäpäivänä 8.12. RSO esiintyy juhlavuoden virallisessa päätöskonsertissa Hämeenlinnassa. Lisäksi orkesteri lähtee Sibelius-ohjelmalla kiertueelle Japaniin ja Yle Teeman odotettu tv-sarja Sibeliuksen sinfonioista alkaa. Tuleva kausi on myös suurten pianistien juhlaa. Esiintymässä ovat mm. Murray Perahia, Nelson Freire, András Schiff, Jeremy Denk, Steven Osbourne, Stephen Hough, Olli Mustonen ja Paavali Jumppanen. Lisäksi kaudella kantaesitetään kuusi Yleisradion tilaamaa teosta.

RSO on levyttänyt mm. Ligetin, Eötvösin, Nielsenin, Hakolan, Lindbergin, Saariahon, Sallisen, Kaipaisen ja Kokkosen teoksia sekä Launiksen Aslak Hetta -oopperan ensilevytyksen. Orkesterin levytyksiä on palkittu mm. BBC Music Magazine -, Académie Charles Cros'n ja MIDEM Classical Award -palkinnoilla. Ligetin viulukonserton ja orkesteriteoksia sisältävä levy oli Gramophone-lehden Editor's Choice helmikuussa 2014.

RSO tekee säännöllisesti konserttikiertueita ympäri maailmaa. Kaudella 2015–2016 orkesteri esiintyy Hannu Linnun kanssa Japanissa ja Itävallassa.

RSO:n kotikanava on Yle Radio 1, joka lähettää orkesterin kaikki konsertit yleensä suorina lähetyksinä niin Suomesta kuin ulkomailtakin. RSO:n verkkosivuilla (yle.fi/rso) voi konserteja kuunnella ja katsella korkealaatuisen livekuvan kautta. Osa konserteista nähdään myös suorina lähetyksinä Yle Teeman RSO Musiikkitalossa -ohjelmassa.

(<http://yle.fi/aihe/rso/orkesteri>, 12.10.2015)

#### **4.4 Tampere Filharmonia**

##### **4.4.1 *TF:n organisaatio***

Tampere Filharmonia kuuluu kulttuuripalveluiden tuotantoyksikköön, jonka johtaja kulttuurijohtaja on intendentin esimies. Kulttuuripalveluiden tuotantoyksikkö on osa Hyvinvointipalveluihin kuuluvaa Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden tuotantoaluetta. Hyvinvointipalveluiden johtokunnat vastaavat palvelujen tuottamisesta, kaupunginorkesteri kuuluu kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunnan alaisuuteen. Tampereen kaupungilla on käytössä tilaaja-tuottaja malli ja kuntalaisten palvelutarpeiden selvittämisestä ja palvelujen järjestämisestä ja niiden tuottajien valitsemisesta vastaavat tilaajalautakunnat. Orkesteripalvelujen tilaajalautakunta on sivistys- ja elämänlaatupalvelujen lautakunta.

(Tiedot: Hyvinvointipalveluiden päätöspöytäkirja 8 §, 12.01.2015 ja <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/lautajajohtokunnat.html> 23.10.2015)

Orkesterissa on 97 vakituista muusikkoa ja sen toimistossa työskentelee intendentin lisäksi 9 henkilöä: kaksi apulaisintendenttiä, tiedottaja, markkinointiassistentti, taloussihteeri, palvelussuhdesihteeri, nuotistonhoitaja ja kaksi orkesterijärjestäjää.

Vuonna 2014 TF:n vuosibudjetti oli 7 436 166 €, kunnan osuus 4 612 508 € (62,03%), valtion osuus 2 225 492 (29,93) ja omat tulot 644 969 € (8,67%), budjetti oli n. 0,63 % ylijäämäinen. Orkesterilla oli vuonna 2014 yhteensä 70 esiintymistä, joissa oli yhteensä 69 113 kuulijaa

##### **4.4.2 *TF:n esittely***

Tampere Filharmonia on 2000-luvulla astunut merkittäviä askeleita eteenpäin. 75-vuotisjuhlavuonna 2005 orkesterin vahvuus kasvoi 97 muusikkoon, ja se on nyt ainoa täysimittainen sinfoniaorkesteri pääkaupungin ulkopuolella. Konsertit, levytykset ja kiertue-esiintymiset ovat saaneet yhä innostuneemman vastaanoton niin kotimaassa kuin maailmalla.

Syksyllä 2013 orkesterin taiteellisena johtajana aloitti Santtu-Matias Rouvali. Hänen edeltäjinään toimivat 2009-2013 Hannu Lintu ja 2006-2009 John Storgårds. Orkesterin taiteellisena johtajana vuodet 1998-2006 toiminut Eri Klas on Tampere Filharmonian kunniakapellimestari ja Jouni Kaipainen sen nimikkosäveltäjä.

Tampere Filharmonian oma estradi on Suomen suurin konserttitalo, Tampere-talo. Se valmistui 1990, jolloin orkesterin kehittyminen sai vauhtia talon erinomaisista harjoitustiloista ja 1 800-paikkaisesta konserttisalista.

Tampere Filharmonialla on perjantaikonserttisarjan lisäksi oma kamarimusiikkisarja Faunien iltpäivä. Orkesteri soittaa myös vuosittain oopperaa Tampereen Oopperan produktioissa, balettia Tampere-talossa ja esiintyy uuden musiikin Tampere Biennalessa.

Tampere Filharmonian monipuolisiin konsertteihin kuuluvat myös erilaiset lasten ja nuorten tapahtumat. Koululaisille suunnattuun musiikkikasvatustoimintaan osallistuu joka konserttikaudella ryhmiä esikoululaisista lukiolaisiin. Tampere Filharmonia on myös ensimmäisenä orkesterina Suomessa perustanut oman nuorisoklubin, Nuori kuuntelija -klubin. Tuoreimmat yli 50 levytyksestä sisältävät mm. George Enescun, Jouni Kaipaisen, Uljas Pulkkiksen ja Einojuhani Rautavaaran teoksia. Levytykset ovat keränneet tunnustusta ja useita palkintoja, mm. viisi Cannes Classical -palkintoa. Peteris Vaskin toisen sinfonian levytys sai Cannes Classical Disc of the Year 2004-erikoispalkinnon ja Tiensuu-levy keväällä 2007 ensi kertaa jaetun klassisenmusiikin Emma-palkinnon. Rautavaaran Kaivos-oopperan ensilevytys nimettiin vuoden 2012 Grammy-palkintoehdokkaaksi. Uljas Pulkkiksen musiikkia sisältänyt levytys valittiin Yleisradion Vuoden 2011 levyksi. Orkesteri levyttää pääasiassa Ondine-yhtiölle.

Ulkomaanvierailuja Tampere Filharmonia on tehnyt tähän mennessä Pohjoismaihin, Viroon, Saksaan, Hollantiin, Espanjaan ja Yhdysvaltoihin. Syksyllä 2007 orkesteri vieraili suurella menestyksellä Saksassa, Hollannissa sekä ensi kertaa Iso-Britanniassa.

Tampere Filharmonian edellisistä johtajista mainittakoon Eero Kosonen, joka 37 vuoden mittaisella kaudellaan (1932-69) loi perustan orkesterin ammattitaidolle. Muita kapellimestareita ovat olleet mm. Tuomas Hannikainen (ent. Ollila), Leonid Grin, Ari Rasilainen, Atso Almila, Paavo Rautio ja Juhani Raiskinen.

Vuonna 1930 perustettu orkesteri on vuodesta 1947 lähtien toiminut kaupungin hallinnon alaisena. Vuonna 2002 orkesteri vaihtoi nimensä Tampereen kaupunginorkesterista Tampere Filharmoniaksi. (<http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/orkesteri/>, 12.10.2015)

#### **4.5. Yhteenveto**

Helsingin kaupunginorkesteri on kooltaan, 113 työntekijää ja budjetti 13 038 622 €, suurin tutkittavista orkestereista. Sen asema Helsingin kaupungin sisällä on myös huomattavan vahva perustuen, kuten tässä tutkimuksessa myöhemmin tulee ilmi, kaupungin tahtoon antaa orkesterille riittävät resurssit korkeatasoiseen työskentelyyn.

Radion sinfoniaorkesteri (108 työntekijää, budjetti 8 931 801 €) on ainoana radio-orkesterina erityisasemassa maassamme. Se tavoittaa YLE:n lähetyksen ansioista laajasti maamme asukkaita ja poikkeaa samassa talossa työskentelevästä HKO:sta myös selkeämmin määritellyllä tehtävällään suomalaisen musiikkikulttuurin esiintuomisessa.

Tampere Filharmonia on ainoa pääkaupungin ulkopuolella toimiva täysikokoinen sinfoniaorkesteri (106 työntekijää, budjetti 7 436 166 €). Asemaltaan kaupungin organisaatiossa se edustaa tyypillistä suomalaista kunnallista orkesteria, jossa intendentin ja kaupunginjohtajan välissä on kaksi porrasta johtajia.

Orkesterien kuulijamäärät, kun jätetään YLE:n lähetykset huomioimatta, seuraavat orkesterien kokojärjestyksessä: HKO 107 866, RSO 78 355 ja TF 69 113. HKO:lla oli vuonna 2014 147 esiintymistä, RSO:lla 66 ja TF:llä 70.

Tarkastelen tutkimustuloksia kuuteen kappaleeseen jaettuna. Aloitan yksilöiden merkityksestä laajentaen sitä isompiin ryhmiin ja neljännessä kohdassa kuvailen taustaorganisaation merkitystä ja suhdetta orkesteriin. Viidennessä kappaleessa nostan esiin joitakin tärkeitä yksittäisiä menestystekijöitä, joilla on haastattelujen ja oman intendenttikokemukseni perusteella merkitystä orkesterin toiminnalle ja sitä kautta vaikutusta päätöksenteossa. On hyvä muistaa että painotukset vaihtelevat eri orkestereiden kesken. Esittelemäni havainnot ovat kuitenkin sellaisia, jotka nousivat esiin kaikkia orkestereita koskien. Kuudennessa kappaleessa esittelen yksittäistapauksena Sinfonia Lahden, jakaen aineiston menestystekijöihin ja jaetun johtajuuden kuvaamiseen.

Tutkimuksessani havaitsin, että vaikka sinfoniaorkestereiden kohdalla puhutaan syvällisestä, vaikeasti mitattavaan taiteelliseen tasoon keskittyvästä asiantuntijaorganisaatiosta, toteutuu jaettu johtajuus menestyvissä orkestereissa perustuen hyvinkin samankaltaisiin lainalaisuuksiin kuin missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa. Monimutkaiset, ”pirulliset ongelmat” (katso luku 2.8) tekevät päivittäisestä työskentelystä monitahoista ja välillä hyvin haastavaa, mutta toimivassa orkesterissa voidaan havaita kaikkien olennaisten jaetun johtajuuden ulottuvuuksien läsnäolo.

### **5.1 Kaikkien työntekijöiden panos**

Orkesteri on taidealan asiantuntijaorganisaatio, jossa työntekijät edustavat monien eri alojen ammattiosaamista. Virallinen johtaja eli tässä tapauksessa lähinnä intendentti, on harvoin useamman kuin yhden alan asiantuntija, joten työntekijöiltä edellytetään paljon oma-aloitteisuutta ja ilman jatkuvaa kontrollia tapahtuvaa työskentelyä. Asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu kaikkien panokseen ja jokaisen yksilön rooli korostuu varsinkin soittotilanteissa, joissa muusikoiden täytyy tehdä samaa asiaa, yhtä aikaa ja yhtenevään lopputulokseen pyrkien. Orkesterin päivittäisessä toiminnassa korostuvat kaksi jaetun johtajuuden tärkeää osatekijää, itsensä johtaminen ja yksilöiden merkitys joita tarkastelen lähemmin tässä kappaleessa.

### **5.1.1 Itsenäinen, itseään motivoiva työntekijä**

Jaetun johtajuuden ydin, itsensä johtaminen tulee esiin voimakkaasti kaikissa haastatteluissa. Ammattimuusikoksi päätyminen on vaatinut hyvin nuorena aloitetun, vaativan opiskelun ja työpaikan saaminen orkesterista on jo sinällään osoitus henkilön korkeasta ammattitaidosta ja kyvystä kurinalaiseen työskentelyyn.

*”Keskeisessä asemassa ovat tietenkin muusikot. Jollei orkesteri soita hyvin ei sitä laatua millään taikatempulla muuteta. Hyvä taso on systemaattisen työn tulosta.” (Gita Kadambi, HKO, 11.2.2015)*

Itsensä johtamiseen viitataan erilaisilla sanoilla kuten vastuuntunto, sitoutuminen, sanojen takana seisominen tai itsenäisen ajattelun lisääntyminen. Kaikkien osuus on merkittävä ja päämäärän täytyy olla yhteinen. Menestys koetaan pitkän jatkumon seurauksena, tuloksena siitä että orkesterin oma motivaatio on säilynyt hyvänä.

Taiteen tekeminen poikkeaa monesta muusta siinä, että täsmällinen lopputulos ei ole harjoitusten alussa tarkkaan selvillä ja tärkeimmässä tilanteessa, tässä tapauksessa yleensä konsertissa, tapahtuu usein jotain uutta joka on parhaimmillaan hyvin kohottava kokemus. Työskentelyssä koetaan silloin tekemisen voimakas intensiteetti, yhden haastateltavan sanoin ”erityislaatuinen työhenki” josta tulee hyvä lopputulos. Muutenkin useissa keskusteluissa nousi esiin työn palkitsevuus sinänsä. Korkeaan taiteelliseen tasoon tähtääminen motivoi orkesterin jäseniä ja onnistumisen kokemukset voivat olla hyvinkin vahvoja.

*”Asiat menevät niin hyväksi siinä lopputilanteessa että se todella menee perille ja kaikki jotka ovat siinä mukana saavat siitä jotain.” (John Storgårds, HKO, 1.4.2015)*

#### **5.1.1.1 Kamarimusiikki, itsensä johtajan ”salainen ase”**

Orkesterimuusikon työ sisältää myös paljon lavan ulkopuolella tapahtuvaa ja soittajista itsestään lähtöisin olevaa toimintaa. Muusikoiden täytyy olla kiinnostuneita itse kehittämään ammattitaitoaan ja ottamaan myös itsenäisesti kantaa taiteellisiin kysymyksiin. Nykyaikaisissa orkestereissa taiteellinen johtaja ei ole jatkuvasti paikalla ja siksi on välttämätöntä että orkesterin toiminta jatkuu häiriintymättä myös ilman johtajan läsnäoloa.

Ehdoton edellytys muusikon ammattitaidon ylläpitämiselle on yhteisharjoitusten ulkopuolella tapahtuva itsenäinen harjoittelu ja soittaminen, jota tapahtuu arkipäivien lisäksi myös viikonloppuisin ja loma-aikoina. Muusikot viettävät paljon aikaa työpaikallaan myös työjärjestyksen ulkopuolisina aikoina harjoitellen ja esiintyen vapaaehtoisesti, omasta aloitteestaan varsinkin kamarimusiikkikonserteissa. Kamarimusiikin soittamiseen viitataan monissa haastatteluissa ja sitä pidetään sekä taiteilijalle tarpeellisena ”omana henkireikänä” että tärkeänä tekijänä suomalaisten muusikkojen tason nousukäyrän syntymiselle noin 40 vuotta sitten.

*”Aina on ollut hyviä opettajia ja hyviä soittajia, yleistason kohoaminen johtuu kuitenkin kamarimusiikista, voisi sanoa että Kuhmon kamarimusiikin perustamisesta aika pitkälle. 60-luvulta lähtien, jolloin Onni Suhonen opetti aktiivisesti kamarimusiikkia, alkoivat kehittyä musiikkileirit. Orivesi ensimmäisenä sekä vuodesta 1969 alkaen Kälviä ja 1970 Kuhmo, joiden oppilaat noin 10 vuoden päästä, kasvettuaan aikuisiksi, toivat mukanaan tason huomattavan nousun.” (Jari Valo, RSO, 23.2.2015)*

Tutkimissani orkestereissa on kaikissa paljon soittajia ja erilaisia kokoonpanoja on helppo saada koottua kamarimusiikkikonsertteja varten. Osa konserteista tapahtuu muusikkojen omasta aloitteesta ja osa on liitetty osaksi orkesterien ohjelmistoa. Konserteista maksettava korvaus vaihtelee tapauksen mukaan, mutta haastatteluissa rahasta puhuminen ei noussut varsinaisesti esiin vaan kamarimusiikin soittaminen sinänsä koettiin hyvin antoisaksi.

Pienyhtyeissä soittaminen kehittää taiteellista tasoa, muusikot saattavat osallistua konserttien suunnitteluun, valita soitettavaa ohjelmistoa ja soittokumppaneita ja näin vaikuttaa itse työnsä sisältöön. Kamarimusiikin soittaminen onkin suhteellisen autonominen tapahtuma orkesteriyhteisössä, jossa suurin osa työstä on hyvin vahvasti yläpuolelta säänneltyä: Muusikoille ilmoitetaan tarkka työjärjestys, jossa on yleensä määritelty koko syksyn / kevään ohjelmisto ja tarkat työajat. Yhteisharjoitukset eivät tunne monilla muilla työpaikoilla nykyisin käytössä olevaa käsitettä liukuva työaika.

#### **5.1.1.2 Muu henkilöstö itsensä johtajina**

Itsensä johtaminen ja kehittäminen on tärkeää myös orkesterin muun henkilökunnan kohdalla.

Orkesterin toimiston koostuessa eri alan asiantuntijoista (esimerkiksi markkinointipäällikkö, nuotistonhoitaja tai lavajärjestäjä) on lähes mahdotonta että intendentti pystyisi kovin syvällisesti ohjeistamaan kaikkien työtä. Uudet työntekijät tuovat tuoreinta tietoa ja sitä odotetaan esimerkiksi markkinointiin ja tiedotukseen osallistuvilta henkilöiltä. Tästä on hyvänä esimerkkinä yhä vahvempaan asemaan kohonnut sosiaalinen media, josta kauemmin orkestereissa työskentelevillä ei välttämättä ole omakohtaisia kokemuksia.

### **5.1.2 Taitavat työntekijät**

*”RSO on poikkeuksellinen orkesteri koska tekninen taso on niin korkea että asioiden merkitys tajutaan paremmin ja pyynnöt muistetaan kerrasta eikä niitä tarvitse toistaa.” (Hannu Lintu, RSO, 26.3.2015)*

Ryhmän jäsenten kyvykkyys on välttämätön edellytys menestymiselle. Henkilöstön rekrytoinnit koetaan erityisen merkityksellisiksi ja varsinkin muusikkokiinnityksiin viitataan monissa vastauksissa. Yhdessä orkesterissa puolestaan intendentti oli eri syistä johtuen päässyt valitsemaan lähes koko toimistohenkilökunnan ja tuloksena oli haastattelujen perusteella erittäin toimiva kokonaisuus.

*”Kyllä se korkean tason ylläpitäminen tulee sieltä orkesterista (soittajista) itsestään.” (Ville Vilén, YLE, 2.6.2015)*

Koesoitto on hyvin tärkeä osa orkesterin toimintaa, asiasta tarkemmin luvussa 5.3. On luonnollisesti selvää, että orkesterin kaltaisen ison instrumentin rakentaminen vaatii kaikkien osa tekijöiden yhteensopivuutta ja soidakseen yhtenäisenä on tärkeää että orkesterin jäsenet ovat taidoiltaan mahdollisimman yhtenäinen ryhmä. Työntekijöiden ammattitaitoa myös arvostetaan ja erään intendentin sanoin ”kannattaa luottaa asiantuntijaorganisaatiossa siihen että valitukset ja kommentit ovat totta, ei kannata kyseenalaistaa.”

*”Kaikkien panos, kova työ, on ehdoton edellytys onnistumiselle. Intendentillä ja ylikapellimestarilla on valtava rooli ja kulttuurijohtaja tukee.” (Dennis Kim TF, 19.5.2015)*

Varsinkin intendentit ja heidän esimiehensä korostavat haastatteluissa kaikkien panoksen tärkeyttä ja toivovat työntekijöiden ymmärtävän olevansa osa isoa kokonaisuutta, jossa jokaisella on tärkeä rooli ja vastuu. Henkilökuntaa sitoutetaan muun muassa pitämällä kaikkia ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja muista tärkeistä isommista kokonaisuuksista.

*"Kaupungilla on yhteisesti määritelty henkilöstö- ja palkkauspolitiikka joka on kaikille sama. Noin 45 000 työntekijän yhteisössä on tärkeitä, että on selkeät johtamisen rakenteet joita noudatetaan. "* (Ritva Viljanen, Helsingin kaupunki, 5.6.2015)

Ryhmän homogeenisuutta ammattitaidon tason suhteen korostetaan monissa vastauksissa. On esimerkiksi tärkeää että ensimmäinen ja toinen puhaltajat voivat vuorotella jotta kummankin työmäärä säilyy kohtuullisena ja mielekkäänä. Viime vuosina suomalaisorkesterit ovat kansainvälistyneet voimakkaammin ja tämä koetaan sekä positiivisena että osin negatiivisena asiana. Ulkomaiset muusikot ovat nostaneet orkesterin tasoa, mutta toisaalta koetaan että voimakkaat kulttuurierot voivat vaikeuttaa toimintaa, luoda klikkejä ja aiheuttaa pinnanalaista mielipidevaikuttamista.

Kaikki tutkimani orkesterit ovat työntekijöiden iän suhteen heterogeenisiä, vaihtelun laajuuden ollessa noin 40 vuotta. Eri ikäiset työntekijät nähdään lähinnä voimavarana, orkesterissa kohtaavat iän tuoma kokemus ja toisaalta nuoremmat vetävät kauemmin soittaneet innostuksellaan mukaansa.

## **5.2 Superjohtajat**

*"Taiteellisen johtajan pitää olla hyvä psykologi ja arvioida itse mihin tilanteisiin ottaa kantaa."*(John Storgårds, HKO, 1.4.2015)

Orkesterin johtajien ja varsinkin ylikapellimestarin rooli on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin lähes ikonin asemaan noussut, määräilevä ja pelottavakin kapellimestarityyppi ei toimi nyky maailmassa. Kapellimestarilta odotetaan psykologista ja valmentavaa otetta ja usein kapellimestarit koetaan kollegiaalisempina kuin ennen. Intendentin oletetaan myös olevan enemmän valmentaja kuin määräävä johtaja ja

häneltä toivotaan työntekoa helpottavia ja varmistavia toimenpiteitä suorien käskyjen sijaan. Johtajilta odotetaan hyviä strategisia päätöksiä, kuuntelevaa otetta, mutta samalla selkeää johtamista ja vastuun kantamista.

### **5.2.1 Vahvat johtajat**

*”Kokonaisvaltainen näkemys ja visiot täytyy olla yhdellä, joka uskoo niihin ja ajaa niitä.”  
(John Storgårds, HKO, 1.4.2015)*

Hyvät ylikapellimestarit ovat monen vastaajan mukaan erittäin tärkeä osa orkesterin menestymistä. Ylikapellimestarin asemaa kuvattiin termeillä avaintekijä, orkesterin kasvot, brändi. Varsinkin intendenttien esimiehet korostivat onnistuneita johtajavalintoja menestyksen tekijöinä ja ylikapellimestarien työskentelyä ja näkyvyyttä seurataan säännöllisesti. Orkesterin toivotaan olevan jollain tasolla ylikapellimestarinsa näköinen ja tältä toivotaan voimakasta vastuunottoa. Myös muusikot näkivät ylikapellimestarin tärkeänä tekijänä orkesterin menestymiselle.

*”Rouvali-ilmion varaan laskimme paljon ja kyllähän se on osoittautunut hintansa väärtiksi. Ei sovi kuitenkaan unohtaa edellisiä ylikapellimestareita, jotka ovat luoneet hyvän perustan.”  
(Petri Mäkiharju, TF, 2.3.2015)*

Intendentti on orkesterissa lähinnä hallinnollisen johtajan asemassa. Yhdessä orkesterissa oli toivottu vahvaa johtajuutta ja tämä ilmoitettiin intendentille heti aluksi. Orkesterilaiset kokivat kaikissa orkestereissa että heitä kuultiin, mutta samalla koettiin tärkeäksi että organisaatiolla on johtaja, joka tekee päätöksen ja ottaa ylimmän vastuun. Vahvan johtajuutensa tuntevat myös johtajat itse ja viittasivat siihen haastatteluissa samalla kuitenkin ilmaisten halunsa kuunnella paljon muita.

*”RSO:ssa ylikapellimestarilta on suuri taiteellinen valta ja hänet pidetään hyvin informoituna myös muista asioista.” (Hannu Lintu, RSO, 26.3.2015)*

Vahvaa johtajaa kunnioitetaan, mutta hän saattaa mielipiteillään vaikuttaa ajoittain myös sellaisiin asioihin jotka eivät hänelle alaisten mielestä suoranaisesti kuulu. Tietynlaista

ohjailua koettiin sekä intendentin että ylikapellimestarin taholta sekä toisiinsa että orkesterin muihin jäseniin kohdistuvana. Orkestereilla onkin erilaisia käytäntöjä toimivan asiantuntijaorganisaation edellyttämän riittävän autonomian säilyttämiseksi, esimerkkejä luvussa 5.3.

### 5.2.2 *Kaksi johtajaa...*

Kaksi johtajaa on hyvin yleinen malli orkestereissa ja se on käytössä kaikissa tämän tutkimuksen orkestereissa. Taideorganisaatio vaatii hallinnollisen johtamisen lisäksi myös syvällistä taidealan osaamista ja tuntemista ja on erittäin harvinaista että nämä ominaisuudet esiintyisivät riittävän voimakkaina yhdessä ihmisessä. Intendentin halutaan olevan selkeä yleisjohtaja sekä vastaavan kokonaisuudesta ylikapellimestarin hyväksyvän silmän alla. Ylikapellimestarilta puolestaan odotetaan vahvaa taiteellista näkemystä ja vastuunottoa.

*”Minun on hyvin vaikea kuvitella jotain muuta mallia (kuin kahta johtajaa). Ylikapellimestari ei nykyaikana, jollei sitten olisi paljon enemmän paikalla, pystyisi päättämään enempää hallinnollisista asioista ja toisaalta intendentti olisi hyvin yksin jos joutuisi ilman ylikapellimestaria tekemään taiteelliset päätökset. Ylikapellimestari on myös kasvoillaan tavallaan orkesterin brändi.” (Helena Hiilivirta, TF, 2.3.2015)*

Esimerkiksi Tampereella koetaan että tällä hetkellä johdossa oleva kaksikko on onnistunut johtajapari. Pitkän kokemuksen musiikkimaailmassa kerännyt intendentti ja nuori, innokas kapellimestari täydentävät toisiaan orkesteria tukevalla tavalla.

Selkeät työnkuvat ja roolit koetaan tärkeiksi ja luottamus on ehdoton edellytys asioiden toimimiselle. Kommunikoinnin täytyy olla avointa, toimivaa ja jatkuvaa ja erittäin tärkeänä koettiin kemioiden toimiminen intendentin ja ylikapellimestarin välillä. Johtajien pitää myös arvostaa toisiaan ammatillisesti.

Selkeistä toimenkuvista huolimatta työt sivuavat ajoittain toisiaan ja osittain roolit voivat olla päällekkäisiä esimerkiksi vierailijoihin tai kausikorttisarjan konserttien ulkopuoliseen toimintaan liittyvissä taiteellisissa kysymyksissä. Nämä päällekkäisetkin roolit tiedostetaan ja hyväksytään tutkimissani orkestereissa kaikilla tasoilla.

*”Onko olemassa mitään muita kuin taiteellisia päätöksiä?” (Petri Mäkiharju, TF, 2.3.2015)*

Vaikka ylikapellimestari on ylin taiteellinen auktoriteetti orkesterissa, tuli haastatteluissa myös esiin välttämätön edellytys intendentin taiteellisesta näkemyksestä ja osaamisesta. Pyytäessäni haastateltavia nimeämään puhtaasti hallinnollisia tai taiteellisia päätöksiä oli vastaus lähes kaikilla sama: on hyvin vaikea löytää vain hallinnollisia tai vain taiteellisia päätöksiä, asiat vaikuttavat monitahoisilla tavoilla toisiinsa. Osa varsinkin vierailijoiden ohjelmistoista saatetaan neuvotella intendentin kanssa ja mukana keskusteluissa on myös esimerkiksi taloudellisia Aspekteja kuten mahdollinen lisäsoittajien tarve tai nuottimateriaalien hinta. Toisena esimerkkinä monitahoisista päätöksistä ovat kiertueaikataulut: konserttien, matkapäivien ja lepoajan yhdistelmää täytyy harkita tarkkaan, jotta orkesteri olisi esiintyessään parhaassa mahdollisessa kunnossa huipputuloksen saavuttamiseksi. Koska orkesterin ylikapellimestari ei ole jatkuvasti paikalla lankeaa siis intendentille paljon vastuuta myös taiteellisissa asioissa. Intendentin mielipidettä kaivataan ajoittain myös selkeämmin ylikapellimestarin ”tontilla” oleviin päätöksiin.

*”Jokainen kapellimestari tarvitsee seurakseen ihmisen jolla on suuri musiikillinen tuntemus ja joka on samoilla linjoilla, mutta jolla on myös ideoita.” (Hannu Lintu, RSO, 26.3.2015)*

Intendentin ja ylikapellimestarin keskinäinen asema on erilainen eri orkestereissa, ylikapellimestari voi olla muodollisesti intendentin alainen tai lähes irrallinen muusta organisaatiosta. Käytännössä kuitenkin sekä ylikapellimestarin että intendentin vastuualueet jakautuvat pääsääntöisesti hyvin selkeästi ja molemmat johtajat kunnioittavat toistensa päätöksiä eikä keskinäistä valtataistelua ollut tutkimissani orkestereissa havaittavissa.

Vaikka alalla tiedostetaan että pitempiaikaisia, vuosikymmeniä samaa orkesteria johtaneita kapellimestareita ei enää nyky maailmassa ole, kiinnitettiin huomiota siihen kuinka ylikapellimestarien tiuha vaihtuminen saattaa hankaloittaa pitkän linjan suunnittelua. Tätä katkonaisuutta voi yleensä pitempään samassa orkesterissa työskentelevä intendentti tasoittaa ja intendentin voimakas sitoutuminen orkesteriin ja sen toimintaan koettiin hyväksi tekijäksi.

Myös orkesterin soittajistossa on samassa sektiossa keskenään samanarvoisia johtavia

soittajia, esimerkiksi konserttimestarit, jotkut soolosoittajat ja äänenjohtajat. Muutamassa haastattelussa kävi ilmi että tiedonkulku ja muukin työskentely tuntuu sujuvan myös näiden ”alempien” taiteellisten johtajien kesken eikä kahden tasa-arvoisen johtajan olemassaolo tunnu tuottavan ongelmia.

### ***5.2.3 ... ja kolmannet johtajat***

Koska ylikapellimestari on vain osan konserttikaudesta paikalla lankeaa intendentille paljon edustustehtäviä ja muuta orkesterin toimiston ulkopuolella suoritettavaa työtä. Yli sadan hengen organisaatiossa on paljon hallinnollisia tehtäviä, joista osa jakautuu intendentin ja hänen läheisimmän alaisensa kesken. Jaettavia töitä ovat mm. soittajien esimiehenä toimiminen ja muut henkilöstöasiat.

Sekä vastanneet intendentit että muusikot toivat esiin apulaisintendentin/orkesteripäällikön roolin ja työnjako tuntuu selkeältä näiden kahden johtajan välillä. Intendentistä seuraava johtaja on yleensä paremmin perillä akuuteista henkilöstöasioista ja voi paljon läsnä olevana helposti puuttua asioihin tarvittaessa.

*”Työnjako toimii. (... intendentin ja orkesteripäällikön välillä)” (Gita Kadambi, HKO, lisäkysymys sähköpostilla 29.10.2015)*

Intendentit toivat vastauksissaan esiin ”kakkosensa” tärkeyden eri tavoilla. Hänen kanssaan tehdään paljon yhteistyötä ja kahdessa orkesterissa tämä alempi johtaja toimii muusikoiden esimiehenä päättäen myös osittain taiteellista näkökulmaa vaativista virkavapaista saamiensa ohjeitten mukaan. Suhde intendentin ja hänen kakkosensa välillä perustuu kaikissa kolmessa orkesterissa vahvasti luottamukseen ja toistensa kunnioittamiseen.

## **5.3 Ryhmässä tapahtuvan johtajuuden organisoituminen**

Sinfoniaorkesterin johtamiseen osallistuu eri tasoilla suuri joukko muita ihmisiä suoranaisten

johtajien lisäksi. Osalle johtajuus lankeaa aseman myötä, esimerkiksi konserttimestarit, äänenjohtajat ja toimistossa alueestaan vastaavat työntekijät. Osa orkesterin jäsenistä taas osallistuu päätöksentekoon luottamuselimeen valittuina edustajina, esimerkiksi orkesterin valtuuskunta, luottamusmies tai taiteellinen toimikunta/johtoryhmä.

Haastatteluissa esitin orkesterien esittelyihin ja omaan kokemukseeni intendenttinä perustuvan listan orkestereissa päätöksentekoon osallistuvista osapuolista ja pyysin haastateltavia täydentämään sitä. (Haastattelukysymykset kappaleessa 3.3.1.2).

Haastattelujen perusteella orkesterin päätöksentekoon osallistuvat organisaation sisällä:

Ylikapellimestari, intendentti, apulaisintendentti/hallintopäällikkö/orkesteripäällikkö  
päävierailija, taiteellinen toimikunta/ohjelmatyöryhmä/johtoryhmä, nimikkosäveltäjä, konserttimestarit, äänenjohtajat, koesoittolautakunta, orkesterivaltuuskunta, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, kamarimusiikin/lastenkonserttien suunnitteluun osallistuvat henkilöt, muu toimistohenkilökunta (hallinto- ja talousosasto, markkinointi- ja tiedotusvastaavat, nuotistonhoitaja, tuottaja, orkesterijärjestäjä), epävirallinen kommunikointi ja verkostot, koko orkesteri valtuuskunnan kautta ja suoraan, esiintyjien lähipiiri.

Voidaan siis hyvällä syyllä sanoa että johtajuus orkestereissa jakautuu hyvin monille ihmisille.

### **5.3.1 Työnkuvaan perustuva johtajuus**

Hallinnon ammatillisuus on tutkituissa orkestereissa korkea. Työnjako koetaan lähes yksinomaan toimivana ja selkeänä ja työntekijät tietävät paikkansa kokonaisuudessa. Rakenne koetaan vakiintuneeksi ja riittävät resurssit vaikuttavat turvaavasti hyvän järjestelmän säilymiseksi. Ongelmatilanteissa on yleensä selkeät toimintamallit ja on helppoa tietää kuka asian hoitaa.

*”On ihanteellista että valtaa ja vastuuta on jaettu niin että on selkeät toimenkuvat. Intendentti on kuitenkin virastopäällikkönä selkeä pomo, jonka tehtävänä on jakaa johtajuutta oikealla tavalla.” (Anna-Leena Haikola, HKO, 9.2.2015)*

Muusikkopuolella johtajuutta on jaettu mm. konserttimestareille, soolosoittajille ja äänenjohtajille. Ryhmiensä ykköset ovat asemansa puolesta vastuussa sektioistaan ja tehtävään

liittyy esimiestyötä. Perinteisesti orkestereissa ei kuitenkaan suuremmin opasteta soittajia johtajuudessa ja tämä koetaan puutteena. Muusikoiden kesken on ajoittain epäselvyyksiä roolien jakautumisessa ja äänenjohtajille suotaisiin joissakin tapauksissa vahvempiakin kannanottoja. Rekrytointitilanteessa ei kuitenkaan useinkaan tule ilmi onko valittavalla henkilöllä esimiestyön vaatimia valmiuksia, asia jota on eri koulutuksilla yritetty paikata.

*”Esimiestyöhön ei ole koulutusta eikä työhönotossa vaatimusta eli on siinä mielessä vähän epäselvää mitä vaaditaan. Ohjeistusta ei ole tullut myöskään esimiehiltä.” (Pekka Kauppinen, HKO, 10.2.2015)*

Lähes kaikki vastaajat sivusivat hyvän ja toimivan orkesterin toimiston osuutta onnistumisiin. Pieni ryhmä hoitaa paljon asioita ja yleisesti koetaan että työntekijät hoitavat hyvin tehtävänsä. RSO:n kohdalla intendentti totesi YLE:n teettävän paljon sellaista työtä mitä ei muissa orkestereissa ole. Toimiston rekrytointeja pidettiin monessa tapauksessa onnistuneina ja esiin nostettiin eri toimenhaltijoiden tärkeitä rooleja, muun muassa orkesterijärjestäjä mainittiin useasti merkittävänä tekijänä orkesterin toimivuuden takana.

### **5.3.2 Luottamustoimiin perustuva johtajuus**

Orkesterissa on useita eri luottamuselimiä, joiden jäsenet osallistuvat aktiivisesti orkesterin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Näihin toimikuntiin ja ryhmiin orkesteri valitsee jäsenet yleensä itse keskuudestaan. Hallinnollisella puolella tärkeissä rooleissa ovat työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies ja orkesterivaltuuskunta. Valtuuskunta on virallisesti orkesterin muusikoita edustava elin, jonka merkitys tuli vahvana esiin monissa haastatteluissa. Intendentit ovat aktiivisesti kanssakäymisissä valtuuskunnan puheenjohtajan kanssa ja valtuuskuntaa, sekä sitä kautta koko orkesteria, pidetään säännöllisesti ajan tasalla tärkeistä asioista.

*”On ollut traditio että valtuuskunnanpuheenjohtaja on vahva RSO:ssa.” (Tuula Sarotie, RSO, 26.2.2015)*

Valtuuskunnan puheenjohtaja onkin varsinkin intendentille hyvä työpari monissa käytännön kysymyksissä ja haastatteluissa tuli ilmi luottamuksellinen suhtautuminen esimiesten taholta.

On kuitenkin huomattava että valtuuskunnan rooli on lähinnä neuvoa antava, päätökset tekee ja vastuun niistä kantaa kuitenkin aina virallinen hallinto.

*”Olen hyvin avoin tiedonjakamisessa, mutta sehän perustuu tietenkin voimakkaaseen luottamukseen. Siihen että ihmiset pitävät sisällään sen mitä kuulevat.” (Gita Kadambi, HKO, 11.2.2015)*

Muiden toimikuntien osuus ja vaikuttavuus vaihtelee orkesterin välillä. Taiteellisella puolella orkestereilla on olemassa johtoryhmäksi tai taiteelliseksi toimikunnaksi kutsuttu elin ja lisäksi muun muassa kamarimusiikin suunnitteluun on perustettu omia ryhmiään. HKO:ssa taiteellinen toimikunta koostuu kattavasta eri soittajien edustuksesta ja on tärkeä apu intendentille.

*”Taiton (taiteellinen toimikunta) jäsenten monipuolisuus on ihan korvaamatonta kun tarkastellaan ohjelmistoa muusikoiden jaksamisen kannalta. Eri soitinryhmien kattava edustus auttaa arvioimaan kokonaisuutta.” (Gita Kadambi, HKO, 11.2.2015)*

RSO:ssa intendentin muodostama johtoryhmä on neuvotteleva elin, jonka tehtävä on tarkastella sellaisia taiteellisia asioita joihin ylikapellimestari ei ota kantaa ja tehdä ehdotuksia valtuuskunnalle. Johtoryhmä voi esimerkiksi pohtia pitempien sijaisuuksien täyttöä, koesoittojärjestelyjä tai miten hoidetaan joitakin yhteistyöproduktioita käytännössä. Johtoryhmä on väliporras sellaisten keskustelujen käymisessä joita ei viedä suoraan koko orkesterille. Johtoryhmään kuuluvat RSO:ssa konserttimestarit, valtuuskunnan puheenjohtaja, luottamusmies, puhaltajien ja lyömäsoittajien edustaja. RSO:ssa on muodostunut selkeä käytäntö millä asioilla vaivataan ylikapellimestaria ja millä ei. Lastenkonsertit suunnittelee pääsääntöisesti apulaisintendentti ja joissakin erikoistapauksissa, kuten barokkimusiikki, on orkesterin kyseiseen musiikkiin erikoistuneilla muusikoilla suuri vaikutus esimerkiksi vierailijoiden valinnassa.

*”Orkesteridemokratia ei kannata omaa vastuutaan.” (Hannu Lintu, RSO, 26.3.2015)*

Hyvän johtajan koetaan kuuntelevan muita, mutta esimerkiksi ohjelmistosuunnittelu isomman ryhmän kanssa ei aina ole mielekäästä. Ylikapellimestarin ammatin vaatimukseen kuuluu ohjelmiston syvällinen tuntemus ja hänen tehtävänsä on orkesterin kokonaisvaltainen

taiteellinen suunnittelu. Ei olisi myöskään mahdollista asettaa muusikoita vastuuseen tehdyistä valinnoista, sillä orkesterin luonteen mukaisesti vastuu taiteellisista päätöksistä kuuluu taiteelliselle johtajalle eli ylikapellimestarille.

### 5.3.3 *Koesoitto ja ylikapellimestarin valinta johtajuuden mittareina*

Esittelen tässä kappaleessa kaksi tärkeää valintatilannetta, joissa koko orkesteri sitoutetaan päätöksentekoon asioissa joilla on suuri merkitys orkesterin toiminnalle.

Hyvin tärkeä toimenpide orkesterimaailmassa on koesoitto, jolla muusikot valitaan orkesterin jäseniksi. Yhteisössä on erittäin vahva perinne, että kollegat valitsevat itselleen työtoverin ja siksi koesoittoikäntännöt ovat voimakkaasti orkesteriyhteisön hallussa. Koesoitto-ohjeitten laatimiseen paneudutaan huolella ja niitä tarkastellaan jatkuvasti, jotta voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Hallinnon tehtäväksi koetaan lähinnä muistuttaa asioista ja tarkentaa, mutta ei painostaa päätökseen.

Koesoittoelautakunnan kokoonpano ja ylikapellimestarin osuus valintatilanteessa vaihtelevat eri orkestereissa. Esimerkiksi Tampereella ylikapellimestarin sanaa pidetään painavana laajan kokemuksen ja näkemyksen takia kun taas RSO antaa ylikapellimestarille puheenvuoron vasta viimeisenä vedoten muun muassa siihen, että kapellimestari ei ole orkesterin pysyvä jäsen. Koesoittoprosessi koetaan myös osittain raskaana ja hitaana, koska niin monilla on mielipiteitä asiasta. Koesoiton puheenjohtajan rooli koetaan vaikeaksi, koska tilanteet vaihtelevat paljon ja pelätään muun muassa vahvojen mielipidevaikuttajien ohjaavan lopputulosta.

*”Koesoitto on vaikea ja vaativa tilanne, jossa usein syntyy ongelmia. On vaativa työ toimia puheenjohtajana koesoitossa. Hyvä ohjeistus voi helpottaa, mutta silti syntyy usein tilanteita jotka ovat taas uusia. Päätetään tärkeästä asiasta ja tunteet voivat olla pinnassa.” (Jussi Särkkä, RSO, 25.2.2015)*

Toinen orkesterin epämuodollisemmin jaettua johtajuutta ilmentävä tilanne on uuden ylikapellimestarin valinta. Käytän siitä esimerkkinä Hannu Linnun valintaan johtanutta prosessia RSO:ssa.

Valintaprosessi oli voimakkaasti valtuuskunnan vetämä ja alkoi äänestyksellä itsensä valtuuskunnan luottamuksesta. Valtuuskunnan puheenjohtaja toimi kokousten puheenjohtajana ja intendentti pysytteli taustalla tuoden tosin esiin joitakin faktoja ja vastaten kysymyksiin. Kaikki orkesterin jäsenet saivat sanoa mielipiteensä, väärää tietoa oiottiin, mutta koettiin että avoimella keskustelulla vältettiin ehkä vähän ylimääräisiä jälkipuheita.

Tavallisempaan organisaatioon verrattuna siis orkesterissa työntekijöillä on merkittävästi vaikutusvaltaa oman johtajansa valinnassa. Koetaan, että ylikapellimestarin täytyy sopeutua yhteisöön sillä orkesteriin syntyneet toimintamallit ja ajatukset muuttuvat hitaasti.

#### **5.3.4 Johtajuus ongelmatilanteissa**

Johtajuuden jakautuminen orkestereissa selkeästi kahdelle superjohtajalle tuo mukanaan vaikeita tilanteita varsinkin jos joudutaan puuttumaan jonkun soittajan työsuoritukseen. Edessä voi olla harjoituksissa esiin tullut tilanne, jota hallinnollinen johtaja (intendentti) ei ole ollut paikanpäällä kokemassa. Jos on kyse kertaluontoisesta tapahtumasta, ratkaisee tilanteen yleensä orkesterin esimies, HKO:ssa ja RSO:ssa ”kakkosjohtaja” ja Tampereella intendentti, yhdessä luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa. Ei käytetä, yhden haastateltavan sanoin ”toverituomioistuinta” vaan asemassa olevat ratkaisevat neuvotteluiden jälkeen asian.

Jos soittosuorituksessa on pitempiaikaista huomautettavaa ottaa asiaan kantaa joko ylikapellimestari, hallinnollinen esimies tai joskus äänenjohtaja. Muusikot eivät yleensä halua osallistua työtoverin soittokunnan arvioimiseen ja asioiden ratkaisemiseen on joskus hyvin vaikeaa. Koesoitto työsuorituksen selvittämiseksi olisi yksi taiteellisen tason mittari, mutta sitä käytetään orkestereissa hyvin harvoin eikä haastatteluissa tullut ilmi että sitä olisi tutkimissani orkestereissa käytetty ainakaan lähiaikoina. Osassa haastatteluja kaivattiin mekanismeita vaikeitten tilanteitten hoitamiseksi.

Pääsääntöisesti haastatteluissa ei tullut esiin suurempia ongelmia työntekijöiden suhteen. Orkestereissa henkilökunta koki olevansa ”samassa veneessä” ja että ”soutusuunta on sama”, tämä ajatus oli yhteinen organisaation eri tasoilla.

### 5.3.5 *Epäviralliset mielipidevaikuttajat*

Kysyessäni epävirallisista mielipidevaikuttajista sain eniten ristiriitaisia vastauksia. Samassa orkesterissa eri osapuolet näkivät tilanteen eri tavoin ja jotkut kokivat ettei epävirallista vaikuttamista juurikaan esiinny. Toisaalta myönnettiin että yritystä on ja että täytyy opetella kuulemaan oikeita henkilöitä. Pinnanalaisten vaikuttajien koettiin vähentyneen hallinnon selkeytymisen myötä.

Pääsääntöisesti tuntuu siltä että tutkimissani orkestereissa tärkeät päätökset hoidetaan virallisia kanavia myöten ja läpinäkyvästi. Joskus saatetaan kysyä myös avoimesti koko orkesterin mielipidettä esimerkiksi vierailevien kapellimestarien kiinnitysten osalta.

## 5.4 **Taustaorganisaation merkitys**

*”Menestyneen orkesterin yksi alamittari on miten poliittiset luottamushenkilöt reagoivat taidelaitokseen. Kokevatko he sen kaupungin imagoa vahvistavana tekijänä? Koetaanko että orkesterilla on muutakin arvoa kuin viikoittaisten konserttien tarjoama taidenautinto? Nämä ehdot koetaan meillä täytetyiksi.” (Jaakko Masonen, Tampereen kaupunki, 19.5.2015)*

Orkesterin ydinorganisaation yläpuolella päätöksiä tekee ylläpitäjä. Ylläpitäjän tuki on luonnollisesti elinehto orkesterin säilymiselle. Menestyvissä orkestereissa voi havaita useita yhtäläisyyksiä suhteessa niiden taustalla oleviin organisaatioihin. Kaikki orkesterit kokivat, että ylläpitäjä tukee ja arvostaa orkesteria ja tämä nähdään tärkeänä tekijänä. Myös ylläpitäjien edustajat ilmaisivat kokevansa orkesterinsa menestyneeksi. Orkestereille on asetettu tietyt tavoitteet, joiden täyttymistä tarkkaillaan ja intendenttien esimiehet pitävät itsensä ajan tasalla orkesterin tärkeistä tapahtumista.

### 5.4.1 *Eri orkestereiden suhteet taustaorganisaatioihinsa*

Seuraavassa esittelen eri orkestereiden taustaorganisaation suhteita orkesteriinsa. RSO on YLEn orkesteri ja Tampere Filharmonia ja Helsingin kaupunginorkesteri ovat kunnallisia orkestereita.

Helsingin kaupunginorkesterin intendentti on asemaltaan virastopäällikkö ja edustaa siten hierarkkisesti korkealla olevaa johtajuutta. Helsingissä on voimakas kulttuuritahto ja se haluaa profiloitua kulttuuri- ja designkaupunkina. Orkesterille on, kalliina taidemuotona, haluttu antaa riittävät resurssit ja asema sekä vapaus toimia. Ylhäältä ei puututa pikkuasioihin vaan virastopäällikkö hoitaa työtä itsenäisesti. Kaupunki haluaa keskushallinnon avulla osoittaa tukensa orkesterille. Kaupunginvaltuusto asettaa orkesterille sitovat tavoitteet, joita ovat esimerkiksi konserttien määrät. Tavoitteiden täyttymistä ja palautetta seurataan, mutta muuten intendentin esimies, sivistystoimen apulaiskaupunginjohtaja, ei suuremmin puutu orkesterin toimintaan. Kaupungin taholta koetaan että mittarit täyttyvät eikä tällä hetkellä toivota enempää.

*”Helsinki osoittaa orkesterin itsenäisyydellä vahvaa kulttuuritahtoa: haluamme että meillä on kansainvälisen tason sinfoniaorkesteri ja haluamme antaa sille hyvät toimintaedellytykset.”*  
(Ritva Viljanen, Helsingin kaupunki, 5.6.2015)

Radion sinfoniaorkesteri on osa Yleisradion konsernia ja orkesterin paikka on YLE:llä kohdassa kansainvälisyys ja sivistys, kulttuuritehtävä. Intendentin esimies, Luovien sisältöjen johtaja, seuraa ja tukee orkesteria pitäen sen toimintakykyisenä ja tuo mediayhteyksiä. Orkesteria halutaan hyödyntää täysimääräisesti ja se tekee paljon yhteistyötä muun YLE:n kanssa mediaan liittyen.

Orkesterin jatkuvuus on turvattu YLE:llä; pitkäjänteistä työtä ei ole isosti kyseenalaistettu. YLE:n ja RSO:n välillä on yhteistyötä ohjelmiston suhteen. Esimerkiksi Nenä-päivän tai jonkun ohjelmasarjan suhteen välitetään tieto heti intendentille ja aloitetaan mahdollinen yhteissuunnittelu ohjelmia koskien. Keskustelu on jatkuvaa ja halu tehdä yhdessä asioita auttaa ratkaisemaan mahdolliset haasteet. YLE halusi ylikapellimestarista myös mediapersoonan ja näkyvän johtajan ja viime aikoina YLE onkin panostanut paljon medianäkyvyyteen.

Tampere Filharmonia toimii kulttuurijohtajan alaisuudessa. Kulttuurijohtaja osallistuu aktiivisesti orkesterin elämään ja tapaa säännöllisesti orkesterin luottamushenkilöitä, tosin uuden intendentin ja budjettien tasapainottumisen myötä tapaamiset ovat harventuneet.

Orkesterissa koetaan kaupungin tuki tärkeänä ja suhde kulttuurijohtajaan on läheinen. Tampereella kulttuuri ja liikunta ovat saumattomasti yhdessä hallintopuolella ja niiden merkitys ajatellaan voimakkaasti kokonaisvaltaisena hyvinvointitekijänä. Orkesterista on tullut voimakkaasti kaupungin oma asia ja myös pormestari on lähellä orkesteria. Tampereella mietitään paljon vanhusten ja lasten saamista konsertteihin mukaan ja siellä koetaan saatavan paljon aikaan pienellä budjetilla.

Kaupungissa käytössä oleva tilaaja-tuottajamalli herättää paljon keskustelua ja koetaan että poliittiset päättäjät ovat todella kaukana käytännön toimijoista. Sekä orkesterista että ylläpitäjän taholta kiinnitettiin huomio mataliin palkkoihin, jotka ovat ajoittain aiheuttaneet mahdollisia rekrytointihankaluuksia ja muusikoiden siirtymistä toisiin orkestereihin. Asia on kuitenkin työn alla.

#### **5.4.2            *Ulkopuolinen johtaja***

*”Pyritään tekemään viisaat johtajavalinnat, lähinnä siis intendentti, jonka valitsee kaupungin valtuusto ja kapellimestari jonka puolestaan kaupunginhallitus valitsee.” (Ritva Viljanen, Helsingin kaupunki, 5.6.2015)*

Yksi ylläpitäjän tärkeistä tehtävistä on johtajien valinta. Varsinkin intendentin valinnan suorittavat tämän esimiehet, alaiset eivät voi sitä itse tehdä. Ylikapellimestarin kohdalla valinnassa kuullaan enemmän orkesteria, mutta siinäkin muodollisen päätöksen tekee ylläpitäjän edustaja. Ylläpitäjien edustajat kokivat oman roolinsa merkityksen eri tavoin.

*”Pelkästään muusikot eivät voi valita taiteellista johtajaa. Esimerkiksi vallankumous epäonnistui Suomessa v. 1918 koska punakaartissa päälliköt valittiin huutoäänestyksessä ja vaihdettiin kuukauden välein. Tällainen johtamistapa ei johda menestykseen.” (Jaakko Masonen, Tampereen kaupunki, 19.5.2015)*

*”Orkesterihan valitsee kuitenkin kapellimestarin loppupeleissä.” (Ville Vilén, YLE 2.6.2015)*

Riippumatta oman roolinsa vahvuudesta kaikki ylläpitäjät antoivat täyden tukensa orkesterien hallinnollisille ja taiteellisille johtajille. Organisaatioissa koettiin että johtajavalinnoissa oli

onnistuttu.

### 5.4.3 Resurssit

*”Erittäin tärkeää on kaupungin tuki, joka meillä on ollut kokoajan todella hyvää luokkaa. Ei mitään soraääniä tai pikkukaupungeissa tyypillistä uhkailua lakkauttamisesta. Sekä henkinen että taloudellinen tuki kaupungilta on täysin kunnossa.” (Pekka Kauppinen, HKO, 10.2.2015)*

Ylläpitäjän rooli toiminnan johtamisessa tulee selkeästi esiin resurssien muodossa. Orkesteri on runsaasti rahaa vaativa taidemuoto ja toimiakseen kunnolla se vaatii riittävät puitteet.

Ylläpitäjän tuki ilmenee monilla eri tavoilla, orkesterin asema voi olla vahva, sen budjetti on riittävä ja muut toiminnan edellytykset ovat kunnossa.

#### 5.4.3.1 Orkesterin kotisali

Yksi näkyvimmistä tuen muodoista ja arvostuksen osoituksesta on kaikkien tutkimieni orkestereiden kohdalla talo, Tampereella Tampere-talo ja Helsingissä kolmen päätoimijan hallinnoima Musiikkitalo. Orkesterin vakituisen esiintymispaikan, kotisalin merkitys tuli esiin lähes jokaisen haastattelun yhteydessä.

*”Talon merkitys on aivan keskeinen.” (Tuula Sarotie, RSO, 26.2.2015)*

Tampere-talo oli pitkän työskentelyn tulos ja sitä olivat ajamassa muusikot sekä vahvasti asiaan vaikuttanut taannoinen ylikapellimestari Eri Klas. Taloa on rakentamisen jälkeen myös remontoitu akustiikan parantamiseksi. Tampereella talo on myös ollut neutraalimpi tai tasarvoisempi paikka konserteille kuin aikaisemmat esiintymispaikat yliopiston juhlasali ja raatihuone.

Musiikkitalon merkitys on ollut ratkaiseva varsinkin helsinkiläisille orkestereille. Parantuneet työskentelyolosuhteet ja akustiikka ovat osaltaan parantaneet taiteellista tasoa. Lisäksi uuden talon mukanaan tuoma noste on kasvattanut huomattavasti orkesterien yleisömääriä ja tämä muutos tuntuu pysyvältä.

#### 5.4.3.2 Muut resurssit

*”Suurimmat voitot tulevat sinfoniaorkesteri-työstä.” (Ritva Viljanen, Helsingin kaupunki, 5.6.2015)*

Kaikki ylläpitäjien edustajat tiedostavat ison orkesterin tarpeet ja ovat ottaneet roolin orkesterin puolustajana. Poliitikot eivät aina usko pitkäjännitteiseen taiteelliseen visioon jollei heti ole sali täynnä ja yksi intendentin esimies totesikin että on virkamiehen tehtävä saada poliitikot orkesterin taakse. Sinfoniaorkesterin toimintaedellytykset ymmärretään ja taidemuodon vaatimat kustannukset on hyväksytty.

*”Olen sanonut, kun on keskusteltu orkesterin koosta, että meillä joko on orkesteri tai sitten meillä ei ole sitä. Sinfoniaorkesterin pitää olla tietyn kokoinen, jotta se toimii tehtävänsä mukaisena varsinkin koska meidän orkesterimme esittää nykymusiikkia.”*  
(Ville Vilén, YLE, 2.6.2015)

### 5.5 Muita menestyksen mittareita ja toimintaa ohjaavia tekijöitä

Orkesterin toimintaan vaikuttaa iso joukko varsinaisen päätöksenteon ulkopuolella olevia tekijöitä kuten: yleisö, ystävähdistykset, media, vierailevat taiteilijat, yhteistyökumppanit, agentit, kiertuejärjestäjät, muut taideorganisaatiot, levy-yhtiöt, sponsorit, festivaalit (esimerkiksi Juhlaviikot), talo (esimerkiksi Musiikkitalo ja sen ohjausryhmä).

Esittelen seuraavassa tärkeimpiä tekijöitä joiden voidaan katsoa jollakin tasolla myös ohjaavan toimintaa.

#### 5.5.1 Yleisö

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat yleisömäärän kasvun osoituksena menestyksestä. Orkestereilla on faneja ja ystävähdistyksiä ja yleisötyö ylipäänsä koetaan tärkeäksi. Orkesterit totesivat tässä yhteydessä myös talon suuren merkityksen yleisömäärän kasvuille. Monien alan ihmisten tuntema huoli yleisön ikääntymisestä ja kapenemisesta on läsnä päivittäisessä työssä ja yleisön lisääntyminen ja monipuolistuminen otetaan ilolla vastaan.

*”Yleisömäärät ovat kasvaneet, sekä kausikorttien määrä että varsinkin Santun johtamien yksittäisten konserttien lipunmyynti. Yleisössä on silminnähden enemmän nuoria ihmisiä.”*  
(Helena Hiilivirta, TF, 2.3.2015)

Varsinkin Radion sinfoniaorkesterin kohdalla puhutaan yleisöstä myös valtakunnallisella tasolla ja panostus konserttien TV- ja radiolähetyksiin on tuottanut tulosta. Ihmiset saattavat palautteen mukaan kokoontua muualla Suomessa television ääreen isommallakin joukolla, pukeutua vähän paremmin ja nauttia yhdessä RSO:n konsertista.

*”YLE:n täytyy hyödyntää orkesteriaan kokonaisvaltaisesti. Uuden veromallin myötä varsinkin: jos Suomen kansa tämän orkesterin palkat maksaa sen kuuluu kuulla ja nähdä sen esiintyvän. Tavoitettavuus taataan suorien TV- ja radiolähetyksen kautta. Yleisömäärä lähetyksissä on noin 200 000.”* (Ville Vilén, YLE, 2.6.2015)

Haastatteluissa ei kovin suoraan mainittu yleisön merkitystä ohjelmistosuunnittelun yhteydessä, mutta epäsuorasti tulee ilmi että ajatus konsertin vastaanotosta on mukana myös suunnitteluvaiheessa. Koettiin tärkeäksi että yleisö luottaa orkesterin valintoihin ja tulee paikalle vaikka ei tuntisikaan kaikkea ennalta. Orkesterit järjestävät toisinaan myös yleisön toiveisiin perustuvia konsertteja. Toisaalta esimerkiksi YLE:ssä koetaan että orkesterin tulee ensisijaisesti täyttää sille asetetut tehtävät, joten painoa ei voi antaa yleisöä kosiskelevalle ohjelmalle.

On vielä todettava että yleisöllä on merkitystä myös taiteelliselle tasolle. Soiton laadun ja yleisömäärän suhde on monimutkainen, toinen toistaan ruokkiva ilmiö, jonka todistaminen tieteellisesti ei ole tämän tutkimuksen tehtävä. On kuitenkin selkeästi havaittavissa että täysi sali inspiroi muusikoita hyvin voimakkaasti ja konsertti on yleensä latautuneempi ja ”onnistuneempi” kuin puolityhjälle salille soitettaessa.

### **5.5.2 Media, kritiikki ja palaute**

Media seuraa orkestereita säännöllisesti ja varsinkin Radion sinfoniaorkesteri on YLE:n orkesterina paljon tv- ja radiolähetyksissä. Kritiikkiin suhtaudutaan yleisesti ottaen

varauksella, mutta sitä seurataan ja pari vastaajaa käytti hyviä arvosteluja osoituksena menestyksestä. Koska on kyse yhden ihmisen mielipiteestä ja vaikeasti arvioitavista taiteellisista kysymyksistä en halunnut nostaa kritiikin merkitystä tässä tutkimuksessa kovin tärkeäksi. On kuitenkin huomattava että hyvät arvostelut tuntuvat lisäävän yleisömäärää ja voivat kohottaa orkesterin mainetta kansainvälisesti varsinkin levyarvostelujen avulla. Orkesterit keräävät ja saavat palautetta yleisöltä ja sitä seurataan niin orkestereiden sisällä kuin taustaorganisaatioissakin. Varsinkin kunnat toivovat orkesterinsa näkyvän ja yhden vastaajan sanoin olevan kaupunkinsa ”lippulaiva”.

### **5.5.3 *Vierailijat***

Arvostetut vierailijat ovat myös konkreettinen osoitus orkesterin asemasta. Suomen koko ja sijainti maapallolla eivät tee siitä kovin kilpailukykyistä maailman musiikkikeskusten kanssa, mutta taiteellisella tasolla ja hyvällä maineella on saatu houkutelua eturivin taiteilijoita esiintymään ja usein uusintavierailuillekin. Kansainvälisiä lavoja kiertävien muusikoiden avulla sana orkesterista leviää ja uusien kiinnitysten teko helpottuu entisestään. Riippuen vierailijasta, voi tällä olla paljonkin sanottavaa ohjelmistoon. Vierailija voi myös olla erikoistunut johonkin tiettyyn alueeseen, esimerkiksi barokkimusiikin asiantuntija, joka kehittää orkesterin tasoa omalta osaltaan.

### **5.5.4 *Kiertueet ja levytykset***

Kiertueet ja levytykset koettiin vaikeina menestyksen mittareina, koska niiden tekeminen riippuu nykyään usein hyvin monesta tekijästä eivätkä onnistumiset tai epäonnistumiset välttämättä kerro selkeästi orkesterin tilanteesta. Kiertuekutsu tai levytysmahdollisuus voi olla osoitus menestyksestä, mutta toisaalta kumpaakin on mahdollista tehdä myös siten että orkesteri kattaa suurimman osan kuluista itse.

Sekä kiertueitten että levytysten suhteen on myös käynnissä suuria muutoksia. Monet levy-yhtiöt ovat vaikeuksissa ja toisaalta kiertuejärjestäjät eivät uskalla ottaa riskejä konsertteja tilatessaan. RSO:lla kotimaan kiertueet kuuluvat nykyään säännöllisesti ohjelmaan koko maan orkesterin tehtävää täytettäessä, mutta ne tehdään pääsääntöisesti orkesterin omin voimin,

ilman varsinaista kiertuejärjestäjää.

Kiertueet ja levytykset ovat myös oleellisia tekijöitä orkesterin taiteellisen tason vaalimisessa. Ohjelmien toisto kiertueilla, varsinkin kun se tapahtuu hyvissä saleissa, kehittää orkesteria taiteellisesti ja lähentää lisäksi orkesterin jäseniä toisiinsa ja siten tekee myös ryhmässä tapahtuvasta johtajuudesta sujuvampaa. Oikeaa, orkesterille hyvin sopivaa ohjelmistoa levyttämällä orkesteri pystyy paneutumaan tarkasti yksityiskohtiin ja hiomaan yhteissoittoaan, tekemään työtä jolla on kauaskantoisia vaikutuksia orkesterille.

### **5.5.5 Agentit ja muut tekijät**

Taiteilijoiden agentit mainittiin useaan otteeseen haastatteluissa taustavaikuttajina. Agenttien osuus vaihtelee jonkin verran ja yleisesti todettiin ettei osteta ”sikkaa säkissä” eli kiinnitykset perustuvat yleensä kollegoiden suosituksiin tai itse hankittuun tietoon taiteilijasta. Kiertueiden yhteydessä agenttien osuus on yleensä voimakkaampi. Lisäksi ylikapellimestarin agenttuurin kautta tulee toisinaan vierailijaehdotuksia, jotka otetaan herkemmin huomioon.

Orkesterin toimintaan vaikuttavat luonnollisesti monet muutkin tekijät. Mainintoja saivat muun muassa hyvästä johtajuudesta seuraava työhyvinvointi, johon liittyy läheisesti hyvä tiedonkulku: epäonnistunut kommunikointi on usein syynä konflikteihin. Tärkeä menestystekijä on myös orkesterin yleinen joustavuus reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Sijainti, joka mainittiin myös useasti, koetaan pääkaupungissa maan sisäisesti keskeisenä, mutta maailmanlaajuisesti syrjäisenä.

## **5.6 Tulosten reflektointia Sinfonia Lahti esimerkkinä**

Tässä luvussa esittelen yksittäisenä tapauksena Lahden kaupunginorkesterin, Sinfonia Lahden, joka on suhteellisilla mittareilla mitattuna Suomen menestynein orkesteri. (Kaaviot luvussa 3). Haastattelin tätä tutkimusta varten orkesterin pitkäaikaista intendenttiä, nykyään asiantuntijana toimivaa Tuomas Kinbergiä ja orkesterin luottamusmiestä, II viulun varaäänentohtajaa Seppo Linkolaa, jolla on pitkä kokemus orkesterin muusikkona. Molemmat saivat tutustua tähän tutkimukseen ilman lukua 6 ja pyysin heiltä myös mahdollisia

kommentteja huomioihini. Sinfonia Lahden esittely liitteessä no 2.

Sinfonia Lahden edustajille esitetyt kysymykset:

1. Minkä tekijöiden koet vaikuttaneen Lahden nousuun merkittäväksi orkesteriksi?
2. Suhteet Lahden kaupunkiin ja niiden luominen.
3. Mikä on ollut yritysmaailman merkitys ja miten se saatiin innostumaan.
4. Mahdolliset havainnot ja kommentit loppuvaiheen gradusta (versio ilman lukua 6, jossa esitetään lopulliset johtopäätökset). Tunnistatko Lahdesta samoja ilmiöitä?

### **5.6.1        *Tekijät menestyksen takana***

Päällimmäiseksi haastatteluissa nousi esiin jo 1980-luvulta alkanut pitkä aikajänne ja se, että menestykseen vaadittiin monien eri tekijöiden yhdistyminen. Kaikki alkoi kaksikosta ylikapellimestari Ulf Söderblom ja päävierailija Osmo Vänskä, joiden kausi oli uusi kaivattu alku orkesterin elämässä. Lisäksi orkesteriin nimitettiin intendentti ja toiminta sai yhä ammattimaisempia piirteitä.

Orkesteri sitoutti koko henkilökunnan keskustelemaan orkesterin tavoitteista useilla, silloisen intendentin Tero-Pekka Henellin aikana aloitetuilla tulevaisuus-verstailla, joissa yhteistä suuntaa etsittiin mahdollisimman suurella avoimuudella. Henkilöstö ”pakotettiin” unelmoimaan ja pohtimaan orkesterin vahvuuksia ja heikkouksia ja samalla sitoutettiin kaikki pyrkimään yhteisiin, korkealle sijoitettuihin tavoitteisiin. Luotiin vahva ryhmähenki, jossa sekä vanhat muusikot että uudet tulokkaat lähtivät yhdessä ponnistelemaan taiteellisen tason nostamiseksi ja päämäärän saavuttamiseksi. Apuna oli pian vahva johtajakaksikko intendentti Tuomas Kinberg ja orkesterin ylikapellimestariksi siirtynyt Osmo Vänskä. Vänskäkin oli uransa alussa ja hänen voimakas halunsa kehittyä itse ja kehittää orkesteria paremmaksi koitui kaikkien eduksi. Vänskää seurannut taiteellinen neuvonantaja Jukka-Pekka Saraste ja tänä keväänä kautensa päättävä ylikapellimestari Okko Kamu jatkoivat sittemmin orkesterin vahvojen kapellimestarien sarjaa.

Oleellista kehitykselle olivat myös levytykset, joita orkesteri rohkeasti päätti ruveta tekemään. Aluksi ajatusta pidettiin lähes vitsinä, sillä ei ollut tavanomaista levyttää Suomessa pääkaupungin ulkopuolella. BIS-yhtiö sitoutui kuitenkin voimakkaasti orkesteriin ja hyvät levytykset saivat jo varhaisessa vaiheessa arvostettuja palkintoja. Tähän mennessä Sinfonia Lahden levyjä on myyty noin 1,2 miljoonaa kappaletta, joka on paljon enemmän kuin minkään muun suomalaisen orkesterin levymyynti.

Tärkeä menestystekijä oli myös vahva suhde Sibeliuksen musiikkiin. Säveltäjän orkesterituotannon kokonaislevytys ja teosten ensiversioiden kantaesitykset toivat mukanaan erinomaisia tilaisuuksia orkesterin profiilin nostolle erilaisten tapahtumien muodossa. Lisäksi vuosittainen Sibelius-festivaali alkoi tuoda Lahteen runsaasti sekä kansainvälistä että suomalaista huomiota ja yleisöä.

Intendentti kävi paljon kansainvälisissä konferensseissa ja kokouksissa tarkoituksenaan luoda orkesterille kasvot. Levymainoksia maksettiin osittain orkesterin rahoilla, jotta saatiin tietoisuutta kansainvälisille markkinoille. Sekä koti- että ulkomaista mediaa kutsuttiin aktiivisesti ja osittain kustannettiin seuraamaan orkesterin toimintaa. Agentuurin kanssa rakennettiin huolella pohja kiertueille, jotka sitten toteutuivat. Orkesteri on kahdenkymmenen vuoden aikana esiintynyt 122 kertaa ulkomailla.

Vuonna 2000 valmistuneen Lahden Sibelius-talon merkitys orkesterin edelleen kehittymiselle on kiistaton. Talon erinomainen akustiikka on kerännyt laajasti huomiota ympäri maailmaa ja sitä pidetään yhtenä maailman parhaista konserttisaleista. Itse talon syntyminen on myös hyvä esimerkki monien osatekijöiden summasta. Orkesterilla oli alkanut sponsoriyhteistyö Metsäliiton kanssa ja lisäksi puurakentamisen edistämiseksi oli julistettu Puun vuosi 1996. Talohanke kiinnosti monia ja intendentti sai eri alojen ihmisiltä sponsori- ja sparrausapua uuden asian edistämiseksi. Lahden kaupungin kanta asiaan oli jakautuneempi ja niinpä päätös Sibelius-talosta voitti vain yhdellä äänellä.

*”Menestyksen mahdollistivat monet osatekijät, pieni hulluus, rohkeus tarttua tulevaan ja riittävä liikkumavara kaupungilta.” (Tuomas Kinberg, Sinfonia Lahti, 19.2.2016)*

### 5.6.2 *Jaettu johtajuus Sinfonia Lahdessa*

Keskustelin varsinkin asiantuntija Tuomas Kinbergin kanssa paljon jaetusta johtajuudesta orkesterissa. Kinberg huomautti että kahden johtajan mallissa täytyy myös huomioida ylläpitäjän osuus varsinkin orkesteriin, kaupungin hallinnon osana, kohdistuvina odotuksina ja vaatimuksina.

Orkesteri on toimintatavoiltaan hyvin konservatiivinen yhteisö ja varsinkin menestyksen alkuaikoina Sinfonia Lahti sai toimia hyvin itsenäisesti ja se myös otti vastuuta monista asioista. Orkesteri alkoi asemansa vahvistuessa herättää enemmän kiinnostusta myös kaupungin hallinnossa ja yhä useammin tuotiin esille halu kohdella orkesteria yhtenä hallintokuntana, jonka täytyy osallistua yhä kasvavaan määrään kaupungin toimintaa. Myös intendentin asema heikentyi kaupungin hierarkiassa vuosien myötä ja Kinberg kokee että takavuosien menestystarinan luominen ei ehkä olisi ollut mahdollista nykyisen kaltaisten hallintovaatimusten keskellä: Ajankäytöllisesti orkesterin intendentti joutuu helposti tilanteeseen, jossa on paljon poissa työyhteisöstä ja tavoitettavuus sekä suhde orkesteriin kärsii. Lisäksi voimakas taideyhteisön ajaminen samaan ”muottiin” muitten hallintokuntien kanssa ei ole aina järkevää. Varsinkin henkilöstöjohtamisen puolella pakolliset kehityskeskustelut ovat suuren määränsä vuoksi lähes mahdottomia intendentille eikä esimiesapua ole saatavana orkesterista, koska ei ole perinnettä äänenjohtajien toimimisesta esimiehinä. Esimiesjärjestelmän luominen orkesteriin ei oikein onnistu ja toisaalta intendentti ei esimiehenä tapaa alaisiaan päivittäin työn ääressä.

Kinberg pitää myös monen johtajan tilannetta osittain vaikeana ja vertaa kahden johtajan tilannetta liike-elämään: intendentti on toimitusjohtaja, taiteellinen johtaja tuotannollinen johtaja ja sitten ovat työntekijät. Erona muihin työyhteisöihin on se, että orkesterissa taiteellinen johtaja on läsnä vain noin 10 viikkoa vuodessa, joka ei normaalisti olisi mahdollista tuotannolliselle johtajalle. Taiteellisen johtajan, joka on orkesterin kasvot ulospäin, tulisi kuitenkin ottaa vastuuta tilanteista joita ei välttämättä ole itse näkemässä. Orkesterissa käy myös tilapäisiä tuotannollisia johtajia joita ovat vierailevat kapellimestarit, jotka eivät ota kantaa ongelmiin. Muun muassa Saksassa on orkestereita, joissa intendentti on myös taiteellinen johtaja ja käytännössä Suomessakin intendentti joutuu ottamaan taiteellista vastuuta yleensä paljon. Kinberg kokee myös että tasapainottelu taiteellisen johtajan ja

intendentin välillä voi olla hankalaa, sillä intendentti joutuu kuitenkin ottamaan taloudellisen vastuun vaikka ei välttämättä voi päättää kaikesta. Ristiriitoja voi myös syntyä tilanteessa, jossa taiteellinen johtaja vie ammattitaitoaan muiden orkestereiden käytettäväksi, vertauksena jälleen liike-elämä jossa ei olisi mahdollista tehdä kilpailijalle töitä.

Lahdessa muusikoiden osallistuminen johtajuuden jakamiseen on muuttunut vuosien myötä. Takavuosina orkesterissa toimivat sekä valtuuskunta että ylikapellimestari Vänskän asettama ohjelmistotyöryhmä. Tällä hetkellä orkesterissa on muusikoiden keskuudestaan valitsema valtuuskunta, joka toimii lähinnä soittajien äänitorvena ja intendentin nimittämä johtoryhmä.

Lahden kaupungilla on perinteitä klassisen musiikin saralla kuten musiikkiluokat ja konservatorio. Orkesterin olemassaolo ei olekaan ollut vakavasti uhattuna ja sen saavuttama kansainvälinen maine on vahvistanut asemaa. Orkesterin yksi painopistealue on lapsi- ja nuorisotyö sekä vanhuksille ja muille erityisryhmille suunnattu toiminta. Varsinkin Lahden menestyksen alkuvuosina kaupunki panosti myös uusiin vakansseihin. Tällä hetkellä orkesterin kehityksen uhkana voi olla rekrytointia ajatellen maanlaajuisesti mitattuna alhaiset palkat ja tiukka säästölinja, joka on johtanut muun muassa muutaman toimen jäädyttämiseen toistaiseksi.

Sinfonia Lahden edustajien haastatteluissa tulivat esiin käytännöllisesti katsoen kaikki samat jaetun johtajuuden toimivat elementit, jotka havaitsin Helsingin kaupunginorkesterin, Radion sinfoniaorkesterin ja Tampere Filharmonian syvällisemmän tutkimisen yhteydessä. Lahdessa kaikki työntekijät päättivät sitoutua korkealle tähtääviin tavoitteisiin, johtajat työskentelivät orkesterin parhaaksi ja loivat olosuhteet menestykselle ja kaupunki tuki resurssien muodossa sekä antamalla orkesterille riittävästi liikkumavaraa. Lahden kaupunginorkesterin menestyksen tekee ainutlaatuiseksi myös orkesterin ja taustaorganisaation, Lahden kaupungin pieni koko, jota kaupunki näyttää kompensoivan esimerkiksi korkealla rahallisella tuella per asukas. Sinfonia Lahden menestystarina osoittaa kuinka tärkeää on kokonaisuuden eri osien toimiminen ja kaikkien osapuolien osallistuminen yhteisen päämäärän tavoittamiseen.

## **6. YHTEENVETO JA POHDINTA**

Tässä luvussa teen yhteenvedon havainnoista ja esittelen johtopäätöksiäni jaetun johtajuuden elementeistä, niiden toimivuudesta ja esiin tulleista rajoituksista menestyvissä orkestereissa. Tarkastelen ilmiöitä esittelemäni teorian kautta ja vertaan niitä yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa esiintyviin tekijöihin.

### **6.1 Jaetun johtajuuden tärkeimmät elementit orkestereissa**

Jaettu johtajuus on vakiintunut johtamismalli orkesterissa, jossa työn luonne edellyttää että ryhmän jäsenet kykenevät itsensä johtamiseen. Johtajuutta on myös mielekästä ja osin välttämätöntäkin jakaa laajalle joukolle, koska orkesterit koostuvat monista eri alojen asiantuntijoista joten yhden johtajan on mahdotonta kontrolloida kaikkea.

Menestyvän orkesterin voidaan katsoa olevan täynnä alansa huipputason osaajia, jotka hyvin motivoituneina ja alati itseään kehittävinä taiteilijoina pyrkivät yhteisesti hyväksytyyn lopputulokseen. On luonnollisesti selvää, että työntekijöiden ammattitaidon tasolla on merkitystä lopputulokseen. Menestyminen ja korkean tason säilyminen vaatii jatkuvaa työtä, joka on muusikon ammatissa tuttua jo lapsesta saakka. Taiteilijoina muusikot edustavat herkintä osaa asiantuntijoista, joita yleisestikin pidetään persoonallisina ja tunneherkkinä sekä vaikeasti johdettavina. Kuten Sipilä (1996) toteaa luonnehtii asiantuntijoita voimakas sitoutuminen ammattiinsa ja tämä on selkeästi havaittavissa orkesterissa, jossa jokainen menestyvä muusikko on kykenevä itsensä johtamiseen. Onnistunut konsertti tuo vahvan tunteen itsekontrollista ja pätevyydestä ja vahvistaa entisestään henkilön kehittymistä edelleen. Tämän kaltainen kyky itsensä johtamiseen luo Pearcen (2003) mukaan edellytykset jaetulle johtajuudelle.

Orkesterityön vaatimat tarkat yhteisharjoitusajat ja -käytännöt tuovat itsenäisten asiantuntijoiden työhön kuormittavia piirteitä, joita toisaalla voidaan lievittää esimerkiksi solistitehtävien tai kamarimusiikin soittamisella. Kamarimusiikin soittamisen yhteydessä muusikoilla saattaa olla mahdollisuus vaikuttaa työn sisällön (soitettava ohjelmisto) lisäksi myös työtovereiden (soittokumppanien) valitsemiseen. Vapammin muodostuvissa ryhmissä johtajuus toisinaan jakautuu uudella tavalla päivittäiseen työhön verrattuna vahvistaen myös näin yksilön osallistumista johtajuuden jakamiseen.

Menestykselle tärkeiden superjohtajien (Pearce & Conger, 2003), yleensä ylikapellimestarin ja intendentin, merkitystä orkesterin menestykselle ei voi vähätellä. Johtajille esitetyt vaatimukset ovat nykymaailmassa hyvin laaja-alaiset. Intendentiltä vaaditaan taiteellista substanssia hallinnollisen ja taloudellisen osaamisen ohella ja lisäksi hänen pitää pystyä toimimaan sekä ylimpänä johtajana että ryhmän kiinteänä jäsenenä. Ylikapellimestarille asetetut vaatimukset ovat myös kehittyneet ajan myötä. Ennen oli mahdollista että kapellimestari saattoi päättää, ettei joku muusikko saanut soittaa orkesterissa kun taas nykyään ei ole käytännössä mahdollista muusikon erottaminen ainakaan mielipiteisiin perustuen ja tuntuu myös että soittajien valta ylikapellimestarin valitsemisessa ei ole ainakaan vähentynyt nykyaikana. Toisaalta ylikapellimestarin rooli harjoitus- ja soittotilanteen johtajana on kiistaton ja ajoittain ollaan siis tilanteessa jossa johtajuus keskittyy kyseenalaistamatta vain yhdelle henkilölle. Kummaltakin johtajalta vaaditaan keulakuvana olemista ja samalla oletetaan että he tuntevat joukkonsa ja ovat lähellä niitä. Tätä ilmiötä tarkastelevat Pearce ja Conger (2003) tämän tutkimuksen sivulla 15 esitellyissä paradokseissaan ja Mielonen (2011) tutkiessaan johtajan kolmea roolia.

Menestyneissä orkestereissa sekä intendentit että ylikapellimestarit hallitsevat monitahoiset ja vaativat roolinsa hyvin ja haastatteluissa kävi ilmi, että he ovat myös pohtineet ja kehittäneet osaamistaan johtajuuden saralla. On kuitenkin hyvin tavallista, että ylikapellimestarit vaihtuvat viimeistään noin kymmenen vuoden välein ja tärkein syy uuden johtajan tulolle on lähes aina taiteellinen. Menestyvän yhteisön luonteeseen kuuluu jatkuva halu kehittyä ja taidemaailmassa siihen usein liittyy uudistumisen tarve. Sama tarve saattaa olla myös yhtenä osatekijänä intendenttien tiheään vaihtuvuuteen muuhun musiikkialan hallintopuoleen verrattuna. Intendentin ”kaksoisrooli” hallinnollisena, myös taiteellisen vastuun kantavana ylimpänä johtajana, aiheuttaa helposti tilanteita, joissa erilaiset näkemykset johtavat vähitellen henkilövaihdoksiin.

Toimivissa orkestereissa koko ryhmän yhteinen päämäärä, sitoutuneisuus ja vastuunotto nousevat keskeisiksi tekijöiksi, yhteisön korostaminen ja yhteenkuuluvuus korostuvat Heenenin ja Bennisin (1999) havaintojen tapaan. Näyttää, että tutkimissani orkestereissa on onnistuttu luomaan jäsenten keskuuteen todellinen kokemus vaikuttamismahdollisuuksista muun muassa eri elimien ja luottamustoimien kautta. Työntekijöitä pidetään myös hyvin informoituina prosesseista ja yhteisön roolia korostetaan ja tuetaan, muun muassa sitouttamalla orkesterin jäseniä eri rekrytointiprosesseihin ja tiettyihin taiteellisiin päätöksiin.

Näyttää myös siltä että orkestereissa pyritään mahdollisimman paljon antamaan jäsenille päätyön lisäksi myös omia kykyjä vastaavia tehtäviä, esimerkiksi kamarimusiikin soittamista tai osallistumista jonkin erikoisosaamista vaativan projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Menestyvissä orkestereissa vallitsee selkeästi kokemus tasapuolisuudesta ja kuulluksi tulemisesta. Mielipiteitten ilmaisuun kannustetaan erilaisilla kyselyillä ja rekrytointeihin osallistamisella. Työntekijöillä on keskinäinen luottamus kollegoihin ja heidän ammattitaitoonsa ja ”me-henki” tuntuu voimakkaana. Suomalaisten eturivin orkestereiden voi ainakin tämän tutkimuksen perusteella väittää olevan riittävän itsevarmoja ja yhteisöllisiä täyttääkseen yleisellä tasollakin Heenanin ja Bennisin (1999) mukaan menestyvän organisaation kriteerit. Yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja niitä myös päivitetään riittävästi.

Taustaorganisaation merkitys ulkopuolisena johtajana on tärkeä (Mielonen, 2011) mutta sen osuus päätöksiin ja orkesterin suuntaan on vaikeasti määriteltävissä. Tutkimissani orkestereissa tuntuu että intendenttien esimiehet ovat löytäneet hedelmällisen tavan suhtautua orkesterin toimintaan ja yksikön johtajille, intendentille ja taiteelliselle johtajalle, osoitetaan riittävää luottamusta ja vapautta toimia orkesterin parhaaksi. Vahvimmin tämä tulee ehkä esiin Helsingin kaupunginorkesterin kohdalla, jossa orkesterin asema näyttäytyy hyvin itsenäisenä. Ulkopuolisen johtajan merkitys resurssien takaajana on luonnollisesti kiistaton. Toimivissa yhteisöissä ylläpitäjä on sisäistänyt roolinsa mahdollistajana eikä kansainvälistä taidelaitosta yritetä tunkea samaan muottiin perinteisimpien, saman ylläpitäjän organisaation muiden yksiköiden kanssa. On tärkeää että varsinkin hallinnollinen johtaja, intendentti saa riittävästi liikkumavaraa orkesterin kehityksen edistämiseksi. Näyttää myös, että mitä vahvempi ja itsenäisempi orkesteri on hierarkiassa, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä. Orkesterin täytyy yhdessä ylläpitäjän kanssa selvittää huolellisesti mikä on orkesterin asema organisaatiossa ja mitä siltä toivotaan ja sen jälkeen orkesterille tulee osoittaa riittävät resurssit ja toimintaolosuhteet.

Yleisesti voidaan todeta että menestyvissä orkestereissa on läsnä jollain tasolla kaikki jaetun johtajuuden elementit huomioiden sen erikoislaatuisuuden taiteilijoista koostuvana asiantuntijaorganisaationa. Taustayhteisöjen asema julkisina organisaatioina tuo mukaan omat monitahoiset haasteensa, jotka syventyvät orkesterin päivittäisten ”pirullisten ongelmien” (Rittel & Webber, 1973) parissa. Tämä vaatii sekä johdettavilta että johtajilta syvällistä asioihin perehtymistä ja mahdollisimman hyvää kokonaiskuvan hahmottamista. Pelkkä ”olen

täällä vain töissä” –asenne loistaa poissaolollaan ja tuntuu että lähes kaikki tutkimiini orkestereiden jäsenet näkevät oman ja orkesterinsa roolin yhä vahvemmin osana kokonaisuutta, joka ulottuu taustaorganisaation kautta käsittämään maamme ja myös kansainvälisen taidemaailman.

## **6.2 Suomalaisen järjestelmän heikkouksia jaetun johtajuuden näkökulmasta**

Ryhmän jäsenten mahdollisimman homogeeninen taidollinen taso on tärkeä edellytys asiantuntijaorganisaation menestykselle. Suomalainen käytäntö kunnallisissa ja valtiollisissa työpaikoissa on pääsääntöisesti työsuhteen luonne toistaiseksi voimassaolevana. Käytäntö luo turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä työnantajan että työntekijän kannalta, mutta saattaa ajoittain muodostua ongelmalliseksi huipussaan olevaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. Orkesterin kyseessä ollessa tämä saattaa ilmetä vahingoittavalla tavalla jos jonkun organisaation jäsenen työsuoritus heikkenee pysyvästi. Ryhmän jäsentä ei ole helppoa vaihtaa ja saatetaan joutua tilanteeseen jossa yhden työntekijän osuus uhkaa vahingoittaa myös muitten suoritusta. Jos muusikko on täyttänyt 50 vuotta voidaan hänet omasta tahdostaan siirtää vähemmän vaativaan tehtävään, mutta aina siirto ei ole vallitsevan tilanteen vuoksi mahdollinen. (Muusikkojen työehtosopimus)

Kuten Pearce ja Conger (2003) toteavat pitäisi ylimmän johtajan valita tiimin jäsenet, mutta se ei yleensä ole mahdollista suomalaisissa orkestereissa. Intendentti tai ylikapellimestari voi joutua vaikeaan tilanteeseen, jossa joutuu tavoittelemaan uskomaansa hyvää tulosta vastahakoisten työtovereiden kanssa. Uuden johtajan mahdolliset erot painotuksissa ja työskentelytavoissa saattavat aiheuttaa paljon kitkaa, pahimmassa tapauksessa hidastaen orkesterin kehitystä. Ylipäänsä rekrytointitilanteissa pitäisi olla aina valmiita huolelliseen ja joustavaan harkintaan mahdollisimman hyvän työntekijän löytämiseksi. Suomalainen viran- ja toimentäyttökäytäntö on kuitenkin ajoittain osoittanut tiettyä jäykkyyttä muodollisten pätevyysvaatimusten kohdalla ja varsinkin kunnissa tämä voi joissakin tapauksissa vaikeuttaa parhaiten mahdollisten uusien työntekijöiden valintatilannetta koskien hallintohenkilökuntaa.

Monet seikat vahvistavat, että nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa on hyvin tärkeää, että alaiset kunnioittavat johtajaansa ja hyväksyvät tämän johtajakseen. Monissa orkestereissa on kuitenkin käytäntönä ettei alaisilla ole sanottavaa vaikutusta hallinnollisen esimiehensä, intendentin valintaan eikä orkesterin jäseniä välttämättä kuulla lainkaan. Onnistuneen yhteistyön kannalta tuntuu kuitenkin että alaisten kuuleminen esimiehensä valinnassa

helpottaa ja varmistaa työyhteisön menestyksen. Intendentti joutuu ottamaan ajoittain voimakastakin kantaa taiteellisiin asioihin ja mahdollinen epäluottamus alaisen taholta voi vaikeuttaa työtä. Rekrytointitilanne, jossa intendenttikokelas kohtaa tulevat alaisensa saattaa auttaa varmistamaan että henkilökemiat toimivat myös intendentin näkökulmasta katsottuna.

Kahden johtajan tutkimuksissa puhutaan paljon johtajien mahdollisuudesta valita kumppaninsa tai jopa siirtyä duona paikasta toiseen, (Reid, 2007) mutta orkestereissa tämä ei yleensä ole mahdollista. Käytäntö kuitenkin osoittaa että johtajien keskinäinen yhteensopivuus on todella tärkeää yhteisön kannalta ja lähes kaikki haastatellut toivat esiin luottamuksen, jota pidetään erittäin tärkeänä myös johtajien välillä. Ylikapellimestarin vaihtaminen on määräaikaisten sopimusten takia helpompaa kun taas intendentti on yleensä toistaiseksi voimassaolevalla sopimuksella palkattu työntekijä, jonka vaihtaminen ei ole suomalaisen järjestelmän takia yksinkertaista. Toisaalta edes toisen johtajan pysyvämpi asema voi helpottaa orkesterin pitkän linjan kehitystä ja onkin toivottavaa että johtajat pystyvät sopeutumaan toisiinsa ja hyväksymään yhteiset toimintamallit.

Monipuoliset, nykyaikaisille johtajille asetetut vaatimukset aiheuttavat ajoittain hankalia tilanteita myös orkesterissa. Johtajan, oli sitten kyse kapellimestarista tai intendentistä, pitäisi ottaa riittävästi asioita huomioon, jolloin hänet saatetaan kokea päättämättömänä. Liian itsenäisesti toimiva johtaja taas koetaan helposti diktaattorimaisena. Hierarkian kanssa tasapainotteleminen tuo omat vaikeutensa, sillä asiantuntijoita pitäisi pystyä johtamaan yhtä aikaa toimien ryhmän jäsenenä ja toisaalta yläpuolelta ottaen lisäksi huomioon ulkopuolelta, lähinnä ylläpitäjän taholta tulevat vaatimukset. Intendentti tai kapellimestari on saavuttanut asemansa luotuaan määrätietoisesti omaa uraansa ja voi olla että tietyt juuri jaettuun johtajuuteen liittyvät kuuntelemiseen tai yhteistyön tekemiseen liittyvät taidot eivät ole olleet keskiössä. (Pearce & Conger, 2003)

Vastuun jakautuminen ei yleensä toimi samassa suhteessa vallan jakautumisen kanssa ja se saattaa aiheuttaa turhautumista varsinkin vastuullisille henkilöille. Joidenkin orkesterin luottamuselinten olemassaoloa onkin ajoittain kyseenalaistettu niiden ”ainoastaan” neuvoo-antavan roolin takia. On kuitenkin syytä myös havaita että asioiden valmisteluun osallistuminen on aina päätöksentekoon osallistumista vaikka lopullisen harkinnan tekisikin vastuullinen johtaja. Yhteiset asiat tulevat lähemmäksi ja vahvistavat yhteenkuuluvuutta kun niistä keskustellaan yhdessä. Vastuukysymyksiä pohdittiin yhdessä orkesterissa myös kamarimusiikkisarjan suhteen, jossa vastakkain olivat kaikkien oikeus soittaa ja toisaalta

korkean taiteellisen tason vaatimus.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen edetessä mieleeni nousi useita kysymyksiä joihin ei ollut mahdollista antaa vastausta tämän työn sisällä. Monitahoisena ja monitahoisia ongelmia sisältävänä yksikkönä orkesteri tarvitsee toimiakseen ja nykyaikaisessa yhteisössä kehittyäkseen paljon erilaisia työkaluja eri tilanteista ja esimerkiksi arviointi- ja vertailutarpeista selvittääkseen.

Tämän hetkinen tiukentunut taloudellinen tilanne on ajanut lähes kaikki yhteiskuntamme toimijat osoittamaan oman yksikön elinvoimaisuutta ja menestymistä säännöllisesti erilaisilla mittareilla. Tässä tutkimuksessa käytän orkestereita vertaillen lähes yksinomaan määrällisiä mittareita, mutta kuten jo aiemminkin totean, pitäisi taidelaitoksesta puhuttaessa pystyä huomioimaan myös taiteellinen taso ja kiinnostavuus. Vastaani ei kuitenkaan toistaiseksi ole tullut minkäänlaista varteenotettavaa ja riittävän puolueetonta mittaristoa, jolla varsinaista taiteellista laatua voisi arvioida. Asian tutkiminen hyödyttäisi lukuisia toimijoita tai toisaalta, jos arviointijärjestelmän kehittäminen osoittautuisi mahdottomaksi, olisi syytä vakavasti pohtia mahdollisuutta vahvistaa taiteen olemassaolon oikeutusta sinällään, ilman jatkuvaa tuottavuuteen ja muihin taloudellisiin ja määrällisiin mittareihin perustuvaa arviointia.

Korkeaa ammattitaitoa vaativan yhteisön tulevaisuuden turvaaminen tilanteissa, joissa joidenkin työntekijöiden heikentynyt työsuoritus vaarantaa kehityksen, on vaikeasti ratkaistava tilanne. Työnantajan olisi tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijälle tarjottaisiin irtisanomisen sijaan mahdollisuus muihin töihin esimerkiksi muualla ylläpitävässä organisaatiossa. Suomen kaltaisessa, vahvasti musiikkialaa työllistävässä maassa, voisi tutkimuksella kartoittaa myös organisaation ulkopuolisia vaihtoehtoja ja yhteistyömahdollisuuksia ja näin kenties löytää työntekijälle työllistymisvaihtoehto soittamisen sijaan.

Orkestereiden suhteellista menestymistä tutkiessani heräsi useita ajatuksia mahdollisista yhteyksistä esimerkiksi rahoituksen, pääsalin koon ja paikkakunnan muusikkomäärien välillä. Voisi olla mielenkiintoista selvittää eri ylläpitäjien kantoja ja mahdollisia syitä siihen miksi eri paikkakuntien panostus orkestereihinsa vaihtelee niin voimakkaasti.

#### **6.4 Lopuksi: Kuka johtaa orkesteria?**

Kuten monella tavalla on tullut osoitettua, orkesterin menestyksekkäs johtaminen on usean osatekijän muodostama kokonaisuus. Rakenteiden täytyy olla kunnossa ja päämäärän yhteinen koko matkalla alkaen taitavista, monenlaista musiikkia soittavista muusikoista kulkien pätevän muun henkilöstön ja valmentavien superjohtajien kautta syvällisesti asiaa tukevaan taustaorganisaatioon. Työyhteisössä täytyy olla toimivat henkilökemiat, kaikkien työntekijöiden itsenäinen panos ja tarpeeksi mielenkiintoisia tehtäviä sekä vaikutusmahdollisuuksia jotta kaikki tuntevat työn mielekkääksi. Kun taustajohtaminen ja tilanteen vaatima johtajuus onnistuvat, saavutetaan päämäärä, johon koko toimiva asiantuntijoiden taideorganisaatio pyrkii: Ollaan hetkessä, jossa sali yleisöä myöten on ohjautunut hengittämään samaan tahtiin ja johtajuuden omistava yhteisö mahdollistaa tilanteen jonka ainoana johtajana on enää se usein ääneen lausumaton mutta tärkein, musiikki.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Auvinen, Tuomas (2000). *Unmanageable Opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations*. PhD thesis in Arts Management. London: City University.

Bergius, Niina (2015). *Jaettu johtajuus suomalaisessa teatterissa. Tapaustutkimuksia kumppanijohtajuudesta*. Helsinki: Taideyliopisto. Pro gradu, Arts Management

Gomm, Roger, Hammersley Martyn & Foster Peter (edited) (2000). *Case Study Method*. London: SAGE Publications.

Heenan, David A. & Bennis, Warren (1999). *Co-leaders: The Power of Great Partnerships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Isomöttönen, Nikke (2011). *Johtajuusroolit intendentin työkentässä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro gradu, musiikkitiede.

Koivunen, Niina (2003). *Leadership in symphony orchestra. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Väitöskirja.

Laine, Markus, Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka toim. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Lindeberg, Robin (1997). *Beslutsfattningsmiljön och ansvarsfördelningen i professionella symfoniorkestrar i Finland*. Svenska handelshögskolan institutionen för företagsledning och organization. Avhandling för avläggandet av ekonomie magisterexamen. Helsinki:

Mielonen, Jari (2011). *Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451. Dissertation. Lappeenranta: Digipaino

Pearce, Craig & Conger, Jay (editors) (2003). *Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership*. California: Sage Publications, Inc.

Reid, Wendy (2005). "Institutionalized, Mandated Dual Leadership in Nonprofit Arts Organizations: One Conceptualization of the Phenomenon and Its Implications for Organizational Effectiveness." In CD-ROM Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference of Arts and Cultural Management. Montreal, Canada.

Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina(2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sipilä, Jorma (1996). *Asiantuntija ja johtaja – Miten hallitset nämä kaksi roolia?*.  
Porvoo: WSOY

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.  
Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vartiainen, Pirkko, Ollila, Seija, Raisio, Harri & Lindell, Juha (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla - kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Tallinna: Gaudeamus

Yin, Robert K (2009). *Case Study Research*, California: SAGE Publications, Inc.

## Internetlähteet:

- <http://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/content/yhteystiedot> (7.12.2015)
- <http://helsinginkaupunginorkesteri.fi/fi/musicians/grid> (10.2.2016)
- <http://www.hel.fi/hki/HKO/fi/Paatoksenteko/Orkesterin+johtokunta> (19.10.2015)
- <http://www.hel.fi/hki/HKO/fi/Orkesterin+esittely> (12.10.2015)
- <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/lautajajohtokunnat.html> (23.10.2015)
- <http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/muusikot/> (7.12.2015)
- <http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/orkesteri/> (12.10.2015)
- <http://www.tamperefilharmonia.fi/fi/yhteystiedot/> (7.12.2015)
- <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/12/ylen-organisaatio> (19.10.2015)
- <http://yle.fi/aihe/rso/orkesteri> (12.10.2015)
- <http://yle.fi/aihe/rso/yhteystiedot> (7.12.2015)

Hyvinvointipalveluiden päätöspöytäkirja 8 §, 12.01.2015

Muusikkojen työehtosopimus (2014-2016)

Suomalaisten kaupunkien organisaatiokaaviot internetissä (13.10.2015)

Vuosikertomus 2014. *Tietoja ja tilastoja jäsenorkestereiden toiminnasta vuodelta 2014.*

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. Printservice

## LIITE 1 ORKESTEREIDEN VERTAILULUKUJA

SUOSION vuoden 2014 tilastoihin perustuvat tiedot, joiden perusteella orkesterien suhteellinen vertailu on suoritettu. Kymi Sinfoniettan kohdalla asukasmääränä ilmoitetaan Kotkan ja Kouvolan yhteenlaskettu asukasmäärä ja salin paikkamäärä sisältää Kotkan konserttisalin ja Kouvolan kahden salin keskiarvon.

Orkestereiden (asukasmäärä), kokonaisbudjetti, kuulijamäärät kotimaassa, pääsali (pääsalin koko), muusikkojen määrä

<b>Kaupunki ja budjetti</b>	<b>Kuulijat</b>	<b>Salin koko</b>	<b>Muusikot</b>
Tampere (223 358) 7 436 166 €	69 113	Tampere-talo (1841)	97
Turku (184 110) 6 449 068 €	57 122	Turun konserttitalo (1002)	74
Lahti (103 868) 5 055 700 €	44 360	Sibelius-talo (1221)	67
Oulu (196 541) 4 304 979 €	31 595	Madetojan sali (816)	61
Kuopio (111 360) 3 436 418 €	62 289	Musiikkikeskus (1064)	48
Espoo (265 977) 3 847 667 €	30 062	Tapiolasali (776)	41
Jyväskylä (136 021) 3 052 520 €	24 961	J-kylän teatteritalo (551)	38
Joensuu (75 070) 2 370 009 €	34 365	Carelia-sali (598)	35
Kymi Sinfoniet (140 990) 2 853 048 €	33 184	eri salit, arvio (920)	32
Pori (85 386) 2 176 840 €	17 030	Promenadisali (670)	31
Vaasa (67 061) 2 032 040 €	22 092	Kaup.talonjuhlasali (440)	31
Lappeenranta (72 840) 1 530 787 €	9 395	Lappeenranta-sali (620)	21

## LIITE 2 SINFONIA LAHTI

Sinfonia Lahtea (Lahden kaupunginorkesteri) on kutsuttu "pienen kaupungin ihmeeksi". Levytysyhteistyön aloittaminen ruotsalaisen BIS-levy-yhtiön kanssa oli ensimmäinen vahva signaali paikallistason toimijan suuntautumisesta kohti kansainvälistä orkesterimaailmaa, ja orkesteri on toteuttanut suurimman osan viltimmistä utopioistaan yhdessä ylikapellimestarinsa Osmo Vänskän kanssa (1988–2008). Syyskauden 2008 alusta kevääseen 2011 orkesterin taiteellinen neuvonantaja ja Sibelius-festivaalin taiteellinen johtaja oli kapellimestari Jukka-Pekka Saraste. Orkesterin ylikapellimestarina ja Sibelius-festivaalin taiteellisena johtajana toimii Okko Kamu syksystä 2011 kevätkauden 2016 loppuun, ja syyskauden 2016 alusta lähtien näissä toimissa kautensa aloittaa Dima Slobodeniouk.

Muusikoiden kanssa yhdessä 1990-luvun alussa asetettu tavoite kansainvälisestä kiertue toiminnasta, uudesta konserttitalosta ja ennakkoluulottomista projekteista muodosti ajatuksen orkesterista "erilaisena edelläkävijänä". Vuodesta 2000 lähtien orkesterin koti on ollut loistavasta akustiikastaan tunnettu Sibelius-talo. Lukuisten levy-palkintojen myötä (mm. Grand Prix du Disque 1993, Gramophone Award 1991 ja 1996, Cannes Classical Award 1997 ja 2001, MIDEM Classical Award 2006 ja Diapason d'Or de l'Année 2011) ovat ovet auenneet myös kansainvälisille areenoille. Ensimmäinen suuri kiertue tehtiin Japaniin vuonna 1999, ja samana vuonna orkesteri debytoi menestyksekkäästi myös Avery Fisher Hallissa New Yorkissa.

Näitä voitokkaita esiintymisiä seurasivat uusintakutsut, ja kiertueet toteutettiin Yhdysvaltoihin tammikuussa 2005 ja Japaniin vuosina 2003, 2006 ja 2015. Japanilaiset kriitikot valitsivat Tokiossa esitetyn Sibeliuksen Kullervon vuoden 2003 parhaaksi klassisen musiikin esitykseksi Japanissa. Orkesteri on esiintynyt Amsterdamin Concertgebouw'ssa, Berliinin Filharmoniaassa, Buenos Airesin Teatro Colónissa, Pietarin Valkeat yöt -festivaalilla, kahdesti BBC Proms -festivaalilla Lontoossa ja kuudessa konsertissa Wienin Musikvereinissa. Lisäksi orkesteri on konsertoinut mm. Kiinassa, Brasiliassa, Ranskassa, Espanjassa, Puolassa ja Belgiassa saaden esityksistään runsaasti kiitosta kansainväliseltä lehdistöltä.

Ennakkoluuloton asenne näkyy mm. orkesterin tekemissä lukuisissa poikkeuksellisissa levytysprojekteissa. Ensimmäinen virsilevy saavutti kultalevyn noin kuukaudessa, ja kaikkiaan orkesterilla on seitsemän kultalevyä. Platinallevyn ovat saaneet Sibelius-elokuvan

soundtrack ja lauluyhtye Rajattoman kanssa tehdyt ABBA- ja Queen-levyt.

Sibeliuksen lisäksi orkesterin toiminnan ytimessä on ollut vuodesta 1992 tuottoisa yhteistyö nimikkosäveltäjänsä Kalevi Ahon kanssa. Aho on säveltänyt orkesterille mm. viisi sinfoniaa, ja orkesteri on levyttänyt suuren osan Ahon laajasta orkesterituotannosta. Nämä levytykset ovat poikkeuksetta saaneet ylistävän vastaanoton kansainväliseltä lehdistöltä, niin kuin itse asiassa lähes kaikki levyt orkesterin lähinnä BIS-yhtiölle tekemästä jo noin 80 äänitteen kokoelmasta. Syksyllä 2009 orkesterin BIS-levyjen kansainvälinen myynti ylitti miljoonan myydyn levyn rajan.

Yksi Sinfonia Lahden painopistealueista on lasten ja nuorten kanssa tehtävä työ. Jo kymmenen vuoden ajan orkesterin projektiryhmät ovat esim. jalkautuneet lahtelaisiin kouluihin ja päiväkoteihin tekemään sävellystyötä lasten kanssa Hei, me sävelletään! -projektin merkeissä.

(<http://www.sinfoniahahti.fi>, 15.2.2016)