

**Pirkko Korhonen**

**SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI:  
MENNEISYYS, NYKYISYYS JA TULEVAISUUS  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Jyväskylä 2007

**Pirkko Korhonen**

**SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI:**

**MENNEISYYS, NYKYISYYS JA TULEVAISUUS  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta**

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Musica-rakennuksen salissa M103  
joulukuun 15. päivänä 2007 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
JYVÄSKYLÄ 2007

**SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI:**

**MENNEISYYS, NYKYISYYS JA TULEVAISUUS  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta**

**Pirkko Korhonen**

**SUOMALAINEN SINFONIAORKESTERI:  
MENNEISYYS, NYKYISYYS JA TULEVAISUUS  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
JYVÄSKYLÄ 2007

URN:ISBN:978-952-86-0296-5  
ISBN 978-952-86-0296-5 (PDF)

Jyväskylän yliopisto, 2024

Kannen valokuva: Jyväskylä Sinfonia 2005, Tähtikuva, Pekka Rötönen

ISBN 978-951-39-3023-3

Jyväskylän Yliopistopaino  
Jyväskylä 2007

## ABSTRACT

Korhonen, Pirkko

Finnish Symphony Orchestra: Past, Present and Future from a Leading Viewpoint

Case Research of the Jyväskylä Sinfonia

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2007, 43 s.

ISBN 978-951-39-3023-3

Dissertation

This case research concentrates on the Finnish symphony orchestra from multi-scientific perspectives: historical, musicological and economical. The first two are quite often seen as viewpoints of research, but so far there has only been a small amount of discussion concerning the phenomena of combining cultural life and business. This study will raise the issue by focusing on one cultural institution. The aim is to deepen the understanding of symphony orchestras, its' leading and the work of musicians. The study consists of three different sub-studies: one monograph and two articles. The monograph is a historical study of the orchestral institution, which gives a clear view of the eventful past of the Jyväskylä Sinfonia. It also finds some evidence to clear up a problem of the foundation of this subject organization.

The first article is based on the assumption of *total quality (TQ)*: the belief that the total quality of a symphony orchestra can be divided into several measurable parts, for example managing, conducting, communication, interaction and motivation. By improving these parts, it is supposed that the total quality – also the quality of playing – will improve, because the quality of music itself is not measurable, this assumption gives one concrete possibility for orchestras to measure their product. For that reason, the *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model* was adapted to the needs of orchestra organizations to form a proper tool to estimate the quality of an orchestra. However, in this study, the quality of the subject organization was not evaluated, but only described.

The second article focuses on the ageing of orchestral musicians, which is already clearly seen nowadays in orchestras and which is increasing year by year. The goals of this article are firstly, to find some solutions in solving the problems of the ageing musicians themselves as well as the changing organizations and secondly, to provide a solid foundation for further and comprehensive research.

The monograph part was explored with a few methods of historical research like structural and reception ways of studying. The method used in articles was triangulation, especially methodological and data triangulation. In the first article the data was gathered from administrative personnel and from the conductor by qualitative half structured interviews and from the musicians by a quantitative questionnaire to increase the reliability of the research. After the analysis the main results were pointed out. In the second article some musician interviews, the use of a variety of data sources and the experience of the researcher were used when drawing conclusions.

One of the most important results of this study as considered in its entirety is the increased understanding of the history of orchestras as a whole, as well as the obvious transformation of conducting and management of orchestras. Transformational leadership and empowerment are going to capture ground from transactional managing and from the high hierarchy of orchestras. On the grounds of this study, it seems evident that orchestral life follows the leadership trends in business and economical life. The transformation is slower than in those mentioned fields, but it is still obvious: it continues without interruption.

Keywords: orchestra, symphony orchestra, managing an orchestra, leadership in orchestra, ageing of orchestral musicians, quality evaluation, EFQM, orchestral history, orchestral musicians, TQ, climate of an orchestra, interaction in orchestras

**Tutkijan yhteystiedot**

Pirkko Korhonen  
Musiikin laitos  
P.O. Box 35 (M)  
FIN-40351, Jyväskylä yliopisto, Finland

Kotikatu 27  
40720 Jyväskylä

040 518 7989 (gsm) / 014 3742 989 (koti)  
[pikorho@kolumbus.fi](mailto:pikorho@kolumbus.fi)

**Päähjaaja**

Professori Matti Vainio  
Musiikin laitos  
Jyväskylän yliopisto, Finland

**Esitarkastajat**

Professori em. Reijo Pajamo  
Sibelius-Akatemia, Helsinki, Finland

FT, lehtori Antti Juvonen  
Joensuun yliopisto, Helsingin ja Jyväskylän  
yliopiston dosentti, Finland

**Vastaväittäjät**

Professori em. Reijo Pajamo  
Sibelius-Akatemia, Helsinki, Finland

FT, lehtori Antti Juvonen  
Joensuun yliopisto, Helsingin ja Jyväskylän  
yliopiston dosentti, Finland

## ESIPUHE

Jyväskylä Sinfonia, oma monivuotinen työyhteisöni oli pohdiskellut jo pitkään menneisyytensä kartoittamista jälkipolville tallennettavaksi. Ammattitaitoista ja asiasta innostunutta tekijää työlle ei kuitenkaan yrityksistä huolimatta ollut löytynyt ja asia oli jäänyt hautumaan. Tilanne muuttui kuitenkin äkisti vuoden 2003 marraskuussa: aivan odottamattomasti erään Kuokkalan kartanossa käydyn päiväkahvikeskustelun aikana, keskustelun, joka käsitteli keskisuomalaisen kulttuuriperinteen tallentamisen tärkeyttä, syttyi mielessäni ajatus jatkotutkimuksen aloittamisesta em. aiheesta. Tavoilleni erittäin epätyypillisesti, asiaa sen enempiä pohdiskelematta, otin vielä samana päivänä yhteyttä ensinnäkin orkesterin intendenttiin, Lasse Alloseen kysyäkseen hänen mielipidettään omasta sopivuudestani orkesterin historian kerääjäksi. Saatuaani häneltä myönteisen vastauksen, soitin saman tien musiikkitieteen professori Matti Vainiolle, joka toivotti minut lämpimästi tervetulleeksi jatko-opintojen pariin orkesterin historian tiimoilta. Tutkimusprosessini alkoi.

Nyt nelivuotinen, erittäin mielenkiintoinen jakso elämässäni on ohitse. Alunperin vain historian kartoittamiseksi tarkoitettu tutkimukseni on laajentunut huomattavasti käsittämään menneisyyden lisäksi myös kaksi muuta aikaulottuvuutta: nykyisyyden ja tulevaisuuden, joihin kiinnostukseni heräsi paitsi orkesterin menneisyyteen tutustumisen myötä, myös luottamustehtäväni, orkesterin valtuuskunnan puheenjohtajan tehtävien hoitamisen kannustamana. Vuoden 2005 juhannukseksi valmistui lisensiaatin tutkielmanani, orkesterin historiaosuus. Loppukesällä muokkasin tutkielmani kirjaksi ja jatkoin henkilöistöjohtamisen perusopintoja avoimessa yliopistossa, mistä aiheesta olin kiinnostunut suunnattomasti jo kuultuani äärimmäisen innostavaa luennoitsijaa, professori Anna-Maija Lämsää samana keväänä. Innostukseni johti siihen, että suuntasin energiani noiden perusopintojen jälkeen johtamisen aine- ja syventäviin opintoihin, joista lopputuloksena sain KTM -tutkimuksen valmiiksi keväällä 2007 Jyväskylä yliopiston taloustieteellisestä tiedekunnasta. Hyödynsin opiskelujeni aikana kaikki mahdolliset – ja mahdottomatkin – tilaisuudet soveltaakseeni oppimaani omaan organisaatiooni, Jyväskylä Sinfoniaan. Suunniteltua pitemmäksi osoittautunut syrjähyppyni taloustieteisiin auttoi väitöstutkimustani monin tavoin: sen avulla minulle avautui kokonaan uusi maailma. Luonnollisesti koko ajan taloustieteitäkin opiskellessani työstin myös väitöstutkimustani, joka nyt viimein valmistui.

Tämän kaiken saavuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman apua. On siis kiitosten aika! Aivan ensimmäiseksi haluan esittää mitä lämpimimmät kiitokseni ohjaajalleni ja ystävälleni professori Matti Vainiolle, jonka varaukseton tuki ja luottamus minua kohtaan ovat kantaneet yli niiden monien epäuskon hetkien, joita varmasti jokainen tutkija omassa tutkimusprosessissaan joutuu kohtaamaan. Kiitän myös lämpimästi työni esitarkastajia ja vastaväittäjiä, entistä opettajaani, emeritusprofessori Reijo Pajamoa sekä vuosien takaista opiskelukave-



riani, dosentti Antti Juvosta siitä kannustavasta asenteesta ja vaivannäöstä, joita he työtäni kohtaan osoittivat. Myös suuresti ihailemaani professori Anna-Maija Lämsää kiitän tuhannesti siitä tuesta ja niistä monista tärkeistä huomioista, joita sain häneltä mutkaisella tielläni kohti väitöskirjan valmistumista. Osoitan kiittollisuuteni myös esimiehelleni, Jyväskylä Sinfonian intendentti Lasse Alloselle, joka on suhtautunut aina erittäin positiivisesti kannustaen opiskeluihini, vaikka ne ovat vaatineetkin ajoittaista poisjättäytymistäni orkesterin arjesta: opintovaapaata olen saanut aina halutessani.

Kiitän myös kauniisti tilastostatistikko Hannu Kautiaista Äänekoskelta, joka valjasti osaamisensa avukseni kvantitatiivisen datan analysoinnissa sekä Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän laitoksen yliassistentti, PhD Kaja Tamperetta, joka puolestaan toimi ulkopuolisena neuvonantajani orkesterin auditointilomaketta muokatessani. Viulistikollegaani Gary Littleriä kiitän tutkimukseni englanninkielisten osioiden kielenhuollosta. Haluan kiittää myös useita muita, jotka ovat joko orkesterissa tai musiikin ja johtamisen laitoksilla kukin omalla tavallaan edesauttaneet tavoitteeni saavuttamista. Kiitokseni teille, ihanat ihmiset Mari Itäranta, Elina Gråsten, Patrick Gallois, Laila Landén, Tauno Hämäläinen, Juha Malmivaara, Niina Suvinen, Eila Kautto, Hannele Saari, Hannes Juutilainen, Markku Pöyhönen, Tuomas Eerola, Esa Ala-Ruona, Jaakko Erkkilä, Tuomo Takala, Pasi Sajasalo, Iris Aaltio, Asta Wahlgren, Tapio Ruokolainen, Pekka Ruokonen, Kirsi Tamminen ja monet muut.

Ilman taloudellista tukea ei tutkimukseni olisi valmistunut: suurperheen äiti ei voi noin vaan heittäytyä ansiotyöstään tutkimuksen vietäväksi. Kiitän siis Suomen ja Keski-Suomen Kulttuurirahastoja, Niilo Helanderin sekä Ellen ja Artturi Nyyssösen säätiöitä, Jyväskylä Sinfoniaa sekä Jyväskylän yliopiston musiikin laitosta, jotka kaikki ovat edesauttaneet merkittäväällä tuellaan tutkimukseni ripeää edistymistä.

Lopuksi kiitän kaikkia ystäviäni ja läheisiäni. Ystävien merkitys rankan tutkimusprosessin ja arjen pyörittämisen yhdistämisessä on ollut ratkaiseva. Heiltä olen saanut yhtä lailla niin konkreettista kuin henkistäkin tukea jaksamiselleni. Sari Bärlund on vastannut kuopukseni hoidosta sellaisella lämmöllä, jota saa hakea. Tari Aho, Maana (Marja-Leena) Laakso ja Tarja Saero puolestaan ovat estäneet liiallisen uppoutumiseni tutkimuksen maailmaan ja huolehtineet fyysisen kuntoni ylläpitämisestä kuljettamalla minua lenkkeilemässä virkistävässä seurassaan. Haluan kiittää myös opiskelutovereitani Sari Karhua sekä Marju Kumpulaista, joiden seurassa ei opiskelu ole koskaan ollut tylsää. Kiitän myös Piia Säpyskä-Hietalaa, Leila Forsténia, Harri ja Heta Forsténia, Liisi ja Auvo Kapasta, Kirsti ja Erkki Jahkolaa, Sari Forssia, Antti Niskasta, Marja Kautiaista, Eila Puukkoa, sekä kaikkia niitä muita, jotka ovat seuranneet mielenkiinnolla tutkimukseni edistymistä.

Kaikista suurimmat kiitokseni osoitan varauksetta ikiomalle perheelleni. Mahtava veljeni, trumpettisti Jorma Rautakoski on viikoittaisilla yhteydenotoillaan ja

mielenkiintoisilla ammatti-ihmisen näkökulmillaan rikastuttanut työtäni. Rakkaat vanhempani, äitini Lea ja isäni Pekka Rautakoski ovat aina kannustaneet minua ponnisteluissani, niin nytkin. He ovat jakaneet niin iloni kuin surunikin ja heiltä ole saanut kaiken mahdollisen kuviteltavissa olevan tuen tutkimukseni eri vaiheissa – niin kuin elämässä yleensäkin. Kiitän heitä lämpimin halauksin! Olen heille suuressa kiitollisuudenvelassa!

Omat ihanat lapseni, Kati-Maria, Joel, Sara-Sofia, Leo-Emil ja Marianna sekä vävyeni Lari ovat saaneet kärsiä viimeisten vuosien aikana jatkuvasti opiskelevasta äidistään (anopistaan), äidistä, jonka mielenkiinto on välillä suuntautunut aivan muualle kuin noihin hänen maailmansa tärkeimpiin ja rakkaimpiin ihmisiin. Ilman rakasta puolisoani, pasunisti Matti Korhosta ei työskentelystäni opintojen parissa olisi tullut mitään; onhan hän joutunut olosuhteiden pakosta kantamaan suuren vastuun perheemme sekä taloudellisesta että käytännön arjesta opintojeni aikana. Suukot ja halaukset kiitosten kera kaikille rakkaimmilleni! Olen varma, että tutkimukseni nyt valmistuttua, huomioni riittää paremmin myös upealle perheelleni sekä erityisesti ensimmäiselle lapsenlapselleni, esikoistyttäreni suloiselle kaksiviikkoiselle Aava Ilonalle, jolle minä, Pirkko-mummi haluan omistaa tämän tutkimukseni toivoen hänen joskus aikanaan siihen mielenkiinnolla tutustuvan.

Jyväskylässä 17.11.2007

Pirkko Korhonen

## LUETTELO ALKUPERÄISISTÄ JULKAISUISTA

Väitöskirja perustuu seuraaviin julkaisuihin:

- 1 Korhonen, P. 2005. Jyväskylä Sinfonia. Torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi. ISBN 952-5332-77-2. Jyväskylä Sinfonia. Jyväskylä: Gummerus.  
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2005317>
- 2 Korhonen, P. 2007. Muusikkojen ikääntyminen seurauksineen sinfoniaorkestereiden haasteena. *Musiikki* 3/2007: 64-90.  
<https://musiikki.journal.fi/issue/view/8512/1530>
- 3 Korhonen, P. 2007. (sub.) Sinfoniaorkesterin sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallin avulla. Tapaustutkimus Jyväskylä Sinfoniasta. *Musiikki* 4/2007: 37-66.  
<https://musiikki.journal.fi/issue/view/8512/1530>

# SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

YHTEYSTIEDOT

ESIPUHE

LUETTELO ALKUPERÄISISTÄ JULKAISUISTA

1	JOHDANTO.....	15
2	ORKESTERITUTKIMUS .....	17
3	TAPAUSTUTKIMUS JYVÄSKYLÄ SINFONIA .....	19
3.1	Jyväskylä Sinfonia, torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi.....	19
3.2	Sinfoniaorkesterin sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallin avulla.....	20
3.3	Muusikkojen ikääntyminen seurauksineen sinfoniaorkestereiden haasteena.....	20
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	22
5	MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	24
6	KESKEISIMMÄT TULOKSET .....	27
7	POHDINTA .....	29
7.1	Tutkimuksen kriittinen tarkastelu.....	29
7.2	Jatkotutkimuskysymyksiä.....	30
7.3	Sinfoniaorkestereiden johtamisen kehityskaari .....	31
	SUMMARY.....	36
	LÄHTEET .....	39

# 1 JOHDANTO

Kulttuuri on aina ollut näkyvä osa suomalaista yhteiskuntaa. Suomen sodanjälkeisten vuosikymmenten voimakkaassa rakentamistyössä hyvinvointivaltion aikaansaamiseksi koettiin erityisen tärkeäksi maan taloudellisen kehittämisen ohella myös kansan sivistystason nostaminen. Maamme kulttuuripolitiikan punaisena lankana oli 1960-luvun lopulta lähtien aina 1990-luvun alkuun saakka kulttuuripalvelujen saatavuuden mahdollistaminen jokaiselle suomalaiselle asuinpaikasta riippumatta: ”Luotiin tehokas julkinen palvelujärjestelmä, jonka tavoitteena oli mahdollisuuksien tasa-arvon toteuttaminen kulttuuritoiminnan tuottamisessa ja vastaanottamisessa.” (Kangas & Virkki 1999, 163).

Tämä erinomainen palvelujärjestelmä näkyy nykyään lukuisina kuntien ylläpitäminä taiteen ja kulttuurin alan peruspalveluina. Museot, teatterit ja orkesterit ovat maineikkaan koulutusjärjestelmän ohella Suomen kulttuurin ydintä. Esimerkiksi kunnallinen sinfoniaorkesteriverkosto on Suomessa ainutlaatuinen; maassa toimii ammattimaisesti tällä hetkellä väkilukuun suhteutettuna enemmän sinfoniaorkestereita kuin missään muualla maailmassa, yhteensä viisitoista (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastot 2006). Näistä orkestereista tosin vain muutama täyttää täysimittaiselle sinfoniaorkesterille asetetut kokovaatimukset muiden ollessa huomattavasti vaatimuksia pienempiä. Tästä huolimatta voidaan sanoa suomalaisten olevan etuoikeutetussa asemassa orkesteripalveluiden vastaanottajina esimerkiksi muihin Euroopan maihin verrattuna.

Viimeisen vuosikymmenen aikana yhteiskunnallisesti alati kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa orkesteripalvelujen ylläpitäminen, niiden kehittämisestä puhumattakaan, on osoittautunut yhä vaikeammaksi. Vaikka valtio tukee kulttuuria kasvattamalla säännöllisesti kulttuurilaitoksille osoitettuja tukiosuuksia, kunnat näyttävät supistavan niille kohdennettuja määrärahojaan samassa suhteessa: valtion kulttuurille osoittama raha näyttää siis kuluvan kunnissa muihin tarkoituksiin. Kireässä rahatilanteessaan kunnat ovat joutuneet supistamaan avustuksiaan ja karsimaan palvelujaan myös kulttuuritarjonnan alalla. Samanaikaisesti yhteiskuntamme kaikilla toimialoilla, kulttuuri mukaan lukien, vaaditaan tuloksellisuutta ja parempaa tehokkuutta, laatua ja luovuutta. Tämän ilmeisen dilemman ratkaiseminen asettaa kaikki kulttuuritoimijat suuren haasteen eteen: miten pystytään turvaamaan kulttuuripalvelujen nykyisen kaltainen saatavuus myös seuraaville sukupolville? Kuinka sinfoniaorkesteriorganisaatio voi varautua tulevaisuuden haasteisiin?

Ei liene liioiteltua olettaa, että aikana, jolloin EU säädöksineen pyrkii yhdenmukaistamaan jäsenmaidensa kaikkia toimintoja, myös Suomen tiheä orkesteriverkosto joutuu ennemmin tai myöhemmin suurennuslasin alle. Tätä varsinkin ilmeistä toimivan järjestelmän purkamisen uhkaa ennakoidakseen suomalaisten päättäjien ja kulttuuritoimijoiden tulisi osata löytää kiireesti ne keinot, joilla

tarpeen tullen puolustaa olemassaoloaan ja varmistaa palveluiden kehittäminen tulevaisuudessakin.

Postmodernismille tyypillisenä ilmiönä tieteen, taiteen, liike-elämän, uskonnon, etiikan, työ- ja perhe-elämän väliset rajat ovat alkaneet hämärtyä. Vaikka esimerkiksi taide ja liike-elämä ovatkin lähentyneet toisiaan viime vuosikymmeninä huomattavasti, niiden välillä on yhä vielä valtaisa kuilu. Monet ymmärtävät näiden alojen välisen kanssakäymisen ainoastaan yhdensuuntaisena, jossa kulttuuri nähdään yhä enemmän sekä julkista että yksityistä tukea tarvitsevana ja yritysten sponsoritukea vastaanottavana osapuolena. Tämä lienee vaikuttamassa myös ihmisten arvoihin ja asenteisiin: kulttuuri koetaan heikkona, apua tarvitsevana, yhteiskunnan ja liike-elämän varassa elävänä, autettavana osana yhteiskuntaa, joka jää aina muun tavanomaisen yritystoiminnan jalkoihin. Tämän kaltaiset asenteet tulisi saada muuttumaan mahdollisimman pian. Liike-elämä ja kulttuuri olisi nähtävä toinen toistaan rikastuttavina, tasa-arvoisina osina yhteiskunnan rakenteita.

Tärkeimmässä roolissa tässä asennemuutosprosessissa ovat kulttuuritoimijat itse. Heidän tulisi pyrkiä aktiivisella toiminnallaan muokkaamaan Suomea kulttuurimyönteisemmäksi ja sitä arvostavammaksi. Kulttuuri ja sivistys tulisi nähdä entistä enemmän koko länsimaisen yhteiskunnan talouden peruskivenä ja rakentajana; eihän ilman kulttuuria ja sivistystä olisi teknologiaa eikä teollisuuttakaan, joiden varaan nyky-yhteiskunta pitkälti rakentuu.

Taideorganisaatiot eivät voi enää elää omissa norsunluutorneissaan erillisinä muusta yhteiskunnasta. Asemansa vahvistamiseksi ja imagoinsa kirkastamiseksi niiden tulisikin suunnata katseensa entistä enemmän kohti liike-elämää etsiäkseen sieltä keinoja toimintansa kehittämiseen nimenomaan taiteen ja luovuuden näkökulmista alistumatta markkinavoimien viетäväksi.

Kulttuurilla ja liike-elämällä olisi paljon annettavaa toinen toisilleen. Jo nyt monet yritykset käyttävät hyväkseen aikaisemmin vain kulttuuriin miellettyjä keinoja tuloksiensa parantamiseen: luovuus, emotionaalisuus ja innovatiivisuus nähdään lähes jokaisen menestyvän yrityksen kilpailukyvyn lisäajina ja yritystoiminnan strategisina resursseina. Yhtä lailla kulttuurimaailma voisi pyrkiä hyödyntämään omassa toiminnassaan aikaisempaa enemmän sitä valtaisaa kokemus- ja tutkimustietoutta, mitä yritysmaailmasta löytyy. Bisnesjohtajilta vaaditaan jo nyt luovuutta ja inspiroivuutta. Myös taide- ja kulttuuri-instituutioiden johtajien sekä taiteilijoiden itsensä tulisi osata yrittäjän, strategiajohtamisen sekä brändin luomisen taitoja. Kaikessa johtamisessa tarvitaan sekä rationaalista päätöksentekoa että luovaa, intuitioon perustuvaa toimintaa. Tässä tapaustutkimuksessa, yhteen taideorganisaatioon, sinfoniaorkesteriin, keskittyen pyritään löytämään eri tieteenalojen raja-aitoja huojutellen keinoja kulttuurielämän jatkuvan kehittymisen varmistajiksi ja kulttuurin aseman vahvistamiseksi.

## 2 ORKESTERITUTKIMUS

Seuraavassa esitellään lyhyesti aikaisempaa orkesteritutkimusta pääpiirteissään. Perusteellisemmat sisällöt hyödynnetyistä selvityksistä löytyvät tämän tutkimuskokonaisuuden artikkeleista.

Orkestereita on tarkasteltu traditionaalisesti instituutioina. Toinen toistaan perusteellisempia selvityksiä on tehty eri orkestereista ja niiden menneisyydestä. Viime vuosikymmeninä orkesteritutkimus on suuntautunut kuitenkin entistä voimakkaammin orkestereiden toiminnan tutkimiseen. Perinteiset historialliset tutkimukset (esim. Hellsberg 1992; Marvia & Vainio 1993; Karttunen 2002; Korhonen 2005) pitävät tosin edelleen pintansa, mutta yhteiskunnallisen muutoksen myötä orkestereiden tarkasteleminen yhteiskunnallisesta, sosiologisesta tai liike-elämän perspektiiveistä on lisääntynyt. Erityisen huomion ansainnee orkestereiden asiakaslähtöisen tarkastelun suuri määrä: orkesterit nähdään entistä voimakkaammin liikeyrityksinä, joiden ydintuote on konserttipalvelujen tarjoaminen yleisölle. Näille tutkimuksille tunnusomaista näyttää kuitenkin olevan taiteen alistaminen yritystoiminnalle: pärjätäkseen kilpailumarkkinoilla ja saadakseen mahdollisimman suuren taloudellisen hyödyn orkestereiden täytyy luopua omista aiemmista ambitoistaan ja tarjota kuulijoilleen sitä, mitä he eniten haluavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan.

Myös orkestereiden sisäisen toiminnan tarkasteleminen on saanut viime vuosina lisää painoarvoa tutkimuskentällä. Esimerkiksi kapellimestarin ja intendentin rooleja on pyritty selvittämään lukuisissa tutkimuksissa niin johtamisen (Atik 1994; Armstrong 1996;) kuin alaistenkin (Boerner, Krause & Gebert 2004; Boerner & von Streit 2007) näkökulmista. Myös muusikkojen työssä viihtymistä (Boerner 2006a; Boerner 2006b; Brodsky 2006), esiintymisjännitystä ja -stressiä (Steptoe 1989; Parasurman 2000, Heinzle 2001, Langendorfer, Hodapp, Kreutz & Bongard 2006), orkesteriorganisaation sukupuolijakaumia (Allmendinger, & Hackman 1995; Allmendinger & Hackman 1996; Allmendinger, Hackman & Lehman 1996; Goldin & Rouse 2000), samoin kuin orkestereiden koesoittojärjestelmiä (Lehman 1995; Goldin & Rouse 2000) on selvitelty. Orkesterin kokonaisuuteen paneutuvia tutkimuksia sen sijaan ei ole toistaiseksi tehty.

Suppeahko suomalainen orkesteritutkimus pureutuu kansainvälisen tutkimuksen kanssa samankaltaisiin asioihin, yhtä lailla voimakkaasti asiakas- ja markkinointinäkökulmaan (esim. Heikkinen 2007; Sorjonen 2004; Mäkinen 1999; Hirvonen 1998; Sorjonen 1984) keskittyen. Esimerkiksi Hilppa Sorjonen (2004) syventyy taideorganisaatioissa paljon keskustelua herättäneessä väitöskirjassaan sinfoniaorkestereiden markkinaorientaatioon ja sen ilmenemismuotoihin orkestereiden ohjelmistonsuunnittelussa. Orkesterin toimintaan ja organisaation sisäisiin ongelmiin (esim. Koivunen 2003; Ropo & Sauer 2003; Ropo & Sauer 2002; Forsblom 2000, Henell 1997) keskittyviä tutkimuksia on sen sijaan huomattavasti vähemmän. Näistä merkittävin lienee Niina Koivusen väitöstutki-

mus (2003), joka tarkastelee orkesterin johtamisen diskursseja selvittellen orkesterin moniportaista hierarkiaa sekä muusikkoja ja heidän suhdettaan kapellimestareihin. Myös Henellin (1997) ja allekirjoittaneen taloustieteen (2007) pro gradu -tutkimukset tuovat tarkasteluun uusia ulottuvuuksia lähinnä orkestereiden muusikkojen näkökulmista.

Yhden suuren orkesterimuusikoihin liittyvän ajankohtaisen haasteen muodostaa muusikkojen ikääntymiskysymys, jota käsittelevää tutkimustietoa ei juurikaan toistaiseksi ole. Muutamissa kansainvälisissä artikkeleissa sivutaan ikääntyvän muusikon problematiikkaa, mutta asian käsittely jää pääsääntöisesti vain maininnan tasolle. Orkesterimuusikon ikääntyminen on kuitenkin niin yhteiskunnallisesti, organisatorisesti kuin yksilöllisestikin lähitulevaisuudessa yhä suurempaa merkitystä saava ilmiö. Erityisesti Suomen orkesterilaitosta ikääntyminen koskettaa noin 5–15 vuoden sisällä melkoisesti; onhan suomalaisista orkesterimuusikoista tällä hetkellä yli kaksi kolmasosaa yli 45-vuotiaita (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastot 2006). Orkesterimuusikkojen ikääntymistutkimukselle näyttäisi siis olevan lähivuosina erityistä tarvetta.

Kaiken kaikkiaan orkestereiden nykytutkimuksen valossa on ilmeistä, että tutkijat ympäri maailmaa kokevat sinfoniaorkestereiden aseman ja työskentelyolosuhteiden muuttuneen ja olettavat sen muuttuvan yhä tulevaisuudessa. Mielenkiinto orkestereita kohtaan tuntuu lisääntyvän, ja uudet, innovatiiviset näkökulmat saavat vuosi vuodelta enemmän jalansijaa orkesteritutkimuksen kentällä. Tieteessä on havaittavissa selkeästi sama ilmiö kuin käytännön tasollakin: koko yhteiskunnassa näkyvä jatkuva muutos on ymmärretty tulevaksi osaksi sinfoniaorkestereiden arkea. Yleisön houkuttelemiseksi eivät enää riitä orkestereiden perinteiset toimintatavat, vaan uusiutuminen koetaan välttämättömäksi.



### 3 TAPAUSTUTKIMUS JYVÄSKYLÄ SINFONIA

Tämän tapaustutkimus keskittyy sekä kulttuurin että talouselämän näkökulmista suomalaiseen sinfoniaorkesteriorganisaatioon. Monitieteisin menetelmin pyritään luomaan syvällistä ymmärrystä suomalaisesta sinfoniaorkesterista keskittyen kohdeorganisaationa yhteen varsin keskivertosuomalaiseen orkesteriin, Jyväskylän kaupunginorkesteriin, Jyväskylä Sinfoniaan. Kohdeorganisaatiota tarkastellaan tutkimuksessa kansainvälisestäikin ainutlaatuisesti, ajallisesti varsin pitkällä perspektiivillä sen menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muita orkesteriorganisaatioita koskeviksi, niiden avulla voidaan kuitenkin luoda suuntaviivoja aiheen kannalta tärkeälle jatkotutkimukselle sekä tulevaisuuden orkesteriorganisaatioiden kehittämistyölle.

#### 3.1 Jyväskylä Sinfonia, torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi

Tutkimus koostuu kolmesta osasta, laajasta monografiasta ja kahdesta suppeammasta artikkelista. Tutkimuksen instituutiohistoriallinen osio, *Jyväskylä Sinfonia, torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi* -monografia perehdyttää orkesterin syntyyn ja kehitykseen historian tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Jyväskylällä Sinfonian menneisyyttä ja juuria tarkasteltaessa siirrytään ajassa yli kaksisataa vuotta taaksepäin, 1800-luvun loppuun, jolloin Jyväskylä-nimiseen, vain muutaman sadan asukkaan pikkukaupunkiin perustettiin ensimmäinen ammattikapellimestarin johtama puhallinorkesteri. Tästä puhallinorkesterista kehittyi vuosien saatossa monien värikkäiden vaiheiden kautta kaupunginorkesteri, joka tunnetaan nykyään paitsi Suomessa myös ulkomailla.

Kohdeorkesteria, samoin kuin sen edeltäjiäkin tarkastellaan kronologisesti edeten kapellimestarikausittain. Kustakin ajanjaksosta on pyritty löytämään ne olennaisimmat piirteet ja tärkeimmät tapahtumat, jotka ovat muovanneet Jyväskylä Sinfoniaa sellaiseksi kuin se nykyään on. Kunkin kapellimestarin orkesterin kannalta tärkeimmät aikaansaannokset on pyritty löytämään ja perustelemaan. Kaiken orkesterin menneisyydestä saadun tiedon avulla oletetaan myös orkesterin nykyhetken ja tulevaisuuden tutkimuksen helpottuvan sekä näkökulman laajenevan syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen lisääntyessä.

### 3.2 Sinfoniaorkesterin sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallin avulla

Tutkimuksen historiallinen osuus päättyy lähimenneisyyteen, vuoteen 2005. Sen jälkeinen ajanjakso, tulevaisuus mukaan lukien, liittyy tutkimuksen seuraaviin osioihin. Tutkimuksen toisessa osiossa, *Sinfoniaorkesterin sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallin avulla* -artikkelissa tarkastellaan orkesterin sisäistä laatua lähinnä taloustieteellisestä näkökulmasta. Miltei jokaisen menestyvän yrityksen toiminnassa laatutyötä on arvostettu jo vuosia, ja erilaiset laatutyökalut, esimerkiksi tässä käytetty European Foundation for Quality Management (EFQM) -itsearviointimalli, kuuluvat erottamattomasti niiden arkeen. Kulttuuriorganisaatioissa tietoinen laatutyö on kuitenkin vielä lapsenkengissä, eikä säännöllistä laadunarviointia niissä tehdä. Osin syynä tälle voi olla sopivien käsitteiden ja konkreettisten arviointikohtien tiedostamisen puute, osin todennäköisesti myös organisaatioissa toimivien asennekysymys – vierastetaanhan monessa taideorganisaatiossa edelleen kaikenlaista mittaamista. Taidetta sinänsä ei voidakaan mitata objektiivisesti, mutta taideorganisaation toimintaa varmasti voidaan.

Abstrakti laatu-käsite tehdään tässä tutkimuksessa kokonaislaatuajatteluun perustuvien menetelmien konkreettisemmin kuvattavaksi jakamalla laatu lukuisiin mitattaviin osatekijöihin. Empiriaosiossa laaditaan EFQM-laadun itsearviointimallia orkesteriorganisaatioon soveltamalla kuvaus Jyväskylä Sinfonian sisäisestä laadusta: orkesteri saa siis työkalun kehittääkseen sisäistä toimintaansa kaikilla sen osa-alueilla yhä korkeatasoisemmaksi. Kokonaislaatuajatus lähtökohtana sisäisen laadun kehittämisellä oletetaan myös orkesterin taiteellisen laadun paranevan. Asiakasnäkökulma, joka on orkesterin palvelutuotteen kannalta luonnollisesti ratkaisevassa asemassa, on tässä tutkimuksessa huomion kohteena ainoastaan välillisesti: pystyäkseen tarjoamaan kuulijoilleen mahdollisimman laadukasta ja ainutlaatuisia palvelua, myös orkesterin sisäisen laadun täytyy olla kaikilla toiminta-alueilla huippuluokkaa.

### 3.3 Muusikkojen ikääntyminen seurauksineen sinfoniaorkestereiden haasteena

Tutkimuksen kolmas osio, *Muusikkojen ikääntyminen seurauksineen sinfoniaorkestereiden haasteena* -artikkeli pureutuu orkesterin tulevaisuuden laadun todennäköiseen kipupisteeseen, muusikkojen ikääntymiseen ja eläköitymiseen lähinnä työterveyden, työhyvinvoinnin ja ikäjohtamisen näkökulmista. Työntekijöiden ikääntyminen, mikä koskettaa orkesteriorganisaatiota muuta suomalaista yhteiskuntaa voimakkaammin, tulee olemaan epäilemättä yksi orkesteriorganisaatioiden laatuun vaikuttavista tekijöistä: kuinka muusikkojen ikääntyminen tulee näkymään orkestereissa, kuinka orkesterit pystyvät hyödyntämään ikääntyneiden vankan kokemustiedon ja ammattitaidon sekä toisaalta tukemaan heitä

työssä jaksamisessa. Neljäs kysymys on luonnollinen seuraus edellisistä: miten orkesterit varmistavat uusien muusikkojen saannin työelämästä poissiirtyvien tilalle?

Artikkeli keskittyy (1) aikaisemman ikääntymistä koskevan tiedon, (2) Jyväskylän Sinfoniasta saadun empiirisen aineiston tulosten sekä (3) tutkijan monivuotisen kokemuksen perusteella saatujen käsitysten synteessin avulla orkesterimuusikkojen ikääntymisen myönteisiin ja kielteisiin ilmenemismuotoihin, ongelmien erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen sekä niiden käytännön toteuttamiskelpoisuuden pohtimiseen sinfoniaorkesterissa. Empiirisen haastattelututkimuksen toteutukseen sekä tulosten tulkintaan lisävärinsä tuo tutkijan oma muusikkous ja pitkä kokemus kohdeorkesterin viulistina. Sama väritys lienee nähtävissä myös tutkimuksen ensimmäisissä osioissa, toivottavasti kuitenkin ainoastaan tutkimukselle syvyyttä antavana eikä tutkimuksen tieteellisyyttä heikentävänä tekijänä. Kuitenkin sekä edellä mainitusta syystä että haastattelututkimuksen pienestä koosta johtuen tämän tutkimuksen kontribuutio on ymmärrettävä varsinaista uutta tietoa tuottavan selvityksen sijasta lähinnä orkesterimuusikkojen ikääntymistä käsittelevälle laajemmalle tutkimukselle suuntaa antava pilotointina.

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämä tutkimuskokonaisuus on varsin monitieteinen. Vaikka keskiössä ovatkin sekä historiallinen, musiikki- että taloustieteellinen näkökulma, tutkimuksessa hyödynnetään myös esimerkiksi yhteiskunnallista ja terveystieteellistä tietoa. Eri tieteenalat limittyvät toinen toisiinsa siten, että niitä on joskus vaikea erottaa. Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa ei ole nähty tarkoituksenmukaiseksi erottamista yrittääkään, vaan on pyritty käyttämään tutkimuksen kannalta relevanteinta tietoa huomioimatta eri tieteenalojen välisiä, osin häilyviäkin rajoja.

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen viimeaikaisissa painotuksissa voidaan havaita selkeää keskittymistä entistä kokonaisvaltaisempaan ajattelutapaan. Kriittisten organisaatioteorioiden postmodernistien (esim. Alvesson 1992; Alvesson 2002; Czarniawska & Sevón 2003) viitoittamaa tietä ajatellaan perinteisten organisaatioteorioiden olevan kykenemättömiä absoluuttisen totuuden selvittämiseen. Niiden avulla saadaan kyllä organisaatioiden toiminnasta selville lukuisia eri asioita, mutta kuitenkin aina vain osatotuuksia. Kenties tästä ajattelutavasta lähtöisin onkin voimakas laadullisen organisaatiotutkimuksen lisääntyminen erityisesti Euroopassa sekä narratiivisen tutkimuksen merkityksellisyyden kasvaminen Skandinaviassa. Nämä suuntaukset näkyvät myös tässä tutkimuksessa: lukuisten haastattelujen laadullinen anti on hyödynnetty tutkimuksen kaikissa kokonaisuuksissa tarkoin, ja kertomuksellisuus korostuu erityisesti tutkimuksen historiallisessa osuudessa. Vahva hermeneuttinen tutkimusote vahvistuu tutkijan kaksoisroolin myötä: kaikissa tutkimuksen osioissa on pyritty käyttämään hyväksi tutkijan vankkaa asiantuntemusta kuitenkin tulkintojen objektiivisuudesta huolehtien.

Seuraavassa hahmotellaan yhteenvedona laajemman kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksen eri osioiden, monografian ja artikkeleiden teoreettista taustaa pääpiirteittäin. Pyrkimyksenä on luoda yleiskuva siitä, minkälaisia ovat tutkimuksen taustalla vaikuttavat ajattelutavat: tarkemmat metodologiset selvitykset ja perusteellisemmat perustelut löytyvät kunkin osion kyseisistä luvuista.

Tutkimuksen monografia-osuuden teoreettisen taustan yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Kuten historiantutkimuksessa monesti, tutkimus ei perustu tieteelliseen malliin eikä teorioihin, joiden avulla ilmiötä yritettäisiin selittää. Tutkimus hyödyntää kuitenkin monipuolisesti erilaisia kulttuurintutkimuksen ja historiallisen tutkimuksen menetelmiä, niin rakenne- kuin reseptiohistoriaakin. Rakennehistoria kartoittaa yleensä, niin kuin tässäkin, taiteen materiaalisia ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. Reseptiohistoria, jonka tarkoituksena on puolestaan tutkia musiikin vastaanottoa ja kokemista, on siirtänyt historiantutkimuksesta osan taiteen tekijöille kasautuneesta auktoriteetista taiteen käyttäjille (Sarjala 2002, 151). Reseptiohistoriallisin menetelmin tässä tutkimuksessa on saatu myös yleisön ja kuulijoiden ääni esille: lukuisat hyödynnetyt konserttiar-

vostelut, vaikka ne joskus ainoastaan kriitikon henkilökohtaisia mielipiteitä edustavatkin, tuovat tutkimukselle kuitenkin kuulijan näkökulman.

Monografian kieli on tieteelliseksi tekstiksi poikkeuksellisen kuvailevaa, osin jopa kaunokirjallista. Jo työn alkuvaiheesta lähtien oli selvää, että koska Jyväskylän Sinfonia julkaisisi tutkimuksen myös omana historiikkinaan, sen kielen tulisi olla yleisesti ymmärrettävää ja jopa lukijan mielenkiinnon herättävää. Historiantutkimuksissa käytetyllä kielellä on myös suurempi merkitys kuin monen muun alan tutkimuksissa; historioitsijat käyttävät yleensä kieltä värikkäästi tutkimuskontekstin kuvaajana ja lukijan mielikuvien rikastuttajana. Tieteelliselle raportoinnille tyypillinen tiivis ilmaisutapa on siis tutkimuksen monografiasuudessa em. perustein tietoisesti hylätty.

Tutkimuksen toisen osion, laatua käsittelevän artikkelin teoreettisella taustalla on lukuisia tieteenfilosofioita ja teorioita, joista tärkeimpinä mainittakoon kokonaislaatuajattelu (TQ, Total Quality) ja sen johtaminen (TQM, Total Quality Management) sekä erilaisista organisaatio- ja johtamisteorioista hierarkkinen ja jaettu johtajuus. Keskeisimpään asemaan tässä tutkimuksessa nousee epäilemättä kokonaislaatuajattelu: sinfoniaorkesterin kokonaislaadun oletetaan muodostuvan useista eri osatekijöistä, joita erikseen kuvaamalla uskotaan saatavan konkreettisen käsityksen orkesterin kokonaislaadusta. Laadun eri osatekijöitä kehittämällä oletetaan myös orkesterin kokonaislaadun paranevan. Erityisesti tutkimuksessa sovellettavana teoreettisena mallina hyödynnetään liike-elämän laadun kehittämistyössä paljon käytettyä *European Foundation for Quality Management* (EFQM) -itsearviointimallia.

Tutkimuksen kolmannen osion, muusikkojen ikääntymistä käsittelevän vahvasti hermeneuttisen artikkelin teoreettiselta viitekehykseltä löytyvät laatujohtamisen alakäsite ikäjohtaminen laajoine sisältöineen, työhyvinvoinnin ja -terveysalan viimeisin tietämys sekä lukuisista organisaatioiden ja yksilöiden ikääntymistutkimuksien muodostama tieto, joita kaikkia osioita selvitetään perinpohjaisesti artikkelissa. Aikaisempien tutkimuksien tuoma tieto ikääntymisen psykologisista ja sosiologisista vaikutuksista on sen sijaan rajattu lähes kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajaaminen tehtiin pääasialliseksi siksi, että näihin em. aloihin syventyminen olisi laajentanut tutkimuksen aivan uusiin sfääreihin ja vaatinut tutkijalta sellaista asiantuntemusta, jota hänellä ei ollut.

## 5 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen historiallinen osio toteutettiin vuosina 2004–2005 erilaisia perinteisiä historian tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimusaineistoa kerättiin lukuisista eri arkistoista, mm. Jyväskylän kaupunginarkistossa säilytettävistä kaupunginhallituksen ja -valtuuston, musiikkilautakunnan, kulttuurilautakunnan musiikkijaoston, Jyväskylän orkesteriosakeyhtiön ja Jyväskylän kaupunginorkesterin johtokunnan pöytäkirjoista, musiikkilautakunnan ja musiikinjohtajan toimintakertomuksista sekä kaupunginorkesterin kokoelmista. Myös Keski-Suomen Konservatorion, Keski-Suomen Museon, Amatööriorkesterin, Keski-Suomen Muusikkojen, Jyväskylän Orkesterin Ystävien ja Suomen Sinfoniaorkestereiden arkistot kokoelmineen olivat tutkimukselle suureksi hyödyksi, samoin lukuisat yksityiset kokoelmat (P. Ollilainen, E. Kropsu, A. Sariola).

Tutkimuksessa tärkeään osaan arkistojen ohella nousi haastatteluaineisto. Haastateltaviksi valittiin Jyväskylä sinfonian kapellimestareiden ja hallinnollisten toimihenkilöiden lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet itse mukana Jyväskylä Sinfonian murrosvaiheissa joko muusikkoina tai päätöksentekijöinä. Erityisesti haastateltaviksi haettiin sellaisia henkilöitä, joilta olisi saatavissa ensikäden tietoa Jyväskylän musiikkielämästä 1950- ja 1960-luvuilta, miltä ajalta muu primaari lähdemateriaali oli kadonnut (vuosina 1955–1965 toimineen Jyväskylän Orkesterin asiapaperit, joita oli säilytetty orkesteriyhdistyksen pitkäaikaisen puheenjohtajan kotona pitkään vielä hänen kuoltuaankin, oli hävitetty perikunnan toimesta vain muutamaa vuotta ennen tämän tutkimuksen toteuttamista).

Teemahaastattelumenetelmin toteutetut haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastatteluja ei kuitenkaan litteroitu sellaisinaan, vaan niistä kerättiin talteen ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta tarpeellinen tieto. Kerätystä haastatteluaineistosta löytyisi aineksia varmasti myös monille muille tieteellisille tutkimuksille, puhumattakaan Jyväskylän musiikkielämää käsitteleville kevyemmille historiikeille.

Tutkimuksen instituutiohistoriallista osiota kootessa hyödynnettiin myös runsaasti Jyväskylä Sinfoniasta kirjoitettuja sanoma- ja aikakauslehtiartikkeleita sekä konserttiarvosteluja (Jyväskylän kaupunginorkesterin kokoelmat 1965–1988; Jyväskylän Orkesteriosakeyhtiön kokoelmat 1989–1998; Jyväskylän kaupunginorkesterin kokoelmat 1999–2005). Näin saatiin käsitys siitä, miten aikalaiset ottivat orkesterin ja sen palvelut vastaan – tutkimukselle saatiin siis reseptiohistoriallinenkin näkökulma. Lehtiartikkelit, varsinkin konsertteja edeltävät kirjoitukset, sisälsivät usein myös sellaista tietoa, mikä olisi tutkijalta muuten jäänyt saamatta.

Tutkimuksen toinen osio toteutettiin pääasiallisesti keväällä 2007: kyselytutkimus muusikoille tehtiin helmikuun lopussa ja hallintohenkilöstön haastattelut huhtikuun alussa. Tutkimusmenetelminä käytettiin menetelmä- ja aineistotriangulaatiota, joissa tietoa kerättiin niin kvantitatiivisen kyselyn kuin kvalitaatiivisten teemahaastattelujen avulla. Kysely- ja haastatteluaineistojen tuomaa tietoa täydennettiin vielä erilaisin Jyväskylän Sinfoniasta kootuin tilastollisin tiedoin.

Kyselytutkimuksen kysymykset rakennettiin useita auditointilomakkeita hyödyntäen Jyväskylän Sinfonian tarpeita vastaaviksi. Kysely sisälsi yhteensä yksitoista kysymysosiota, joista jokaisessa oli 5–24 kysymystä tai väittämää. Yhteensä kysymyksiä tai väittämiä oli 139, joista valtaosa oli viisiportaiseen Likertasteikkoon perustuvia tai kolmiportaisia kyllä–ei–en osaa sanoa -kysymyksiä. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joita ei kuitenkaan hyödynnetty aineiston tilastollisessa käsittelyssä; avoimien kysymyksiä vastauksia käytettiin ainoastaan tulosten laadullisen tulkinnan yhteydessä siihen arvokasta lisätietoa tuovina. Kaupungin muihin toimialoihin osittaisen vertailuaseman saamiseksi osa kysymyksistä oli identtisiä Jyväskylän kaupungin henkilöstökyselyn sisältämien kysymysten kanssa.

Tulokset kyselystä, johon saatiin vastaukset kaikilta Jyväskylän Sinfoniassa sillä hetkellä työskenteleviltä muusikoilta (n=35), tallennettiin heti kyselyn suorittamisen jälkeen. Aineistosta muodostettiin kuusitoista summamuuttujaista ulottuvuutta, joiden luotettavuuden varmistamiseksi laskettiin myös niiden sisäinen konsistenssi. Taustakysymysten muodostamien ryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys laskettiin permutaatiotestillä (Good 2005). Sukupuolten välisten erojen tilastollisissa testauksissa vakioitiin työvuosien määrä.

Hallintohenkilöstön haastattelut tehtiin teemahaastattelumenetelmin pian kyselyn suorittamisen jälkeen. Haastattelurunko noudatti kyselyn teemoja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut olivat kestoiltaan melko lyhyitä, noin tunnin mittaisia, mutta silti syvällistä tietoa antavia. Tässä tapauksessa tutkijan pitkästä muusikonkokemuksesta oli hyötyä; haastateltavien ei tarvinnut selittää asioita juurta jaksan, kun haastattelijalla tunsu jo ennestään kohdeorganisaation perinpohjaisesti.

Haastattelut litteroitiin ja kertyneestä aineistosta lajiteltiin teemoittain halutut asiat. Erityisiä analyysiohjelmiä ei nähty aineiston pienen koon (n = 4) vuoksi tarpeellisiksi käyttää, vaan tyydyttiin huolelliseen aineistoon perehtymiseen.

Tutkimuksen toisen osion viimeisessä vaiheessa vertailtiin orkesterin eri toimijaryhmien välisiä käsityksiä tutkituista asioista sekä yhdistettiin kyselyn ja haastattelujen avulla saadut tutkimustulokset muuhun orkesterista kerättyyn tietoon. Orkesterin sisäisestä laadusta selkeämmän kokonaiskuvan saamiseksi kysely- ja haastattelutulokset sovellettiin EFQM-mallin eri arviointiosioihin.

Tästä syntyi Jyväskylä Sinfonian sisäisen laadun mittari avuksi orkesterin omaan kehitystyöhön.

Tutkimuksen kolmannen osion empiirinen tutkimus toteutettiin keväällä 2006. Teemahaastattelun avulla selviteltiin Jyväskylä Sinfonian kolmen eri-ikäisen muusikon käsityksiä ikääntymisestä ja sen vaikutuksista muusikon työhön ja orkesteriorganisaation toimintaan. Myös uusia toimintaehdotuksia haettiin ikääntyvien ja ikääntyneiden jaksamisen tukemiseen, samoin kuin uusien muusikkojen mentoroimiseksikin. Haastattelun tuloksia tulkittiin vertaamalla niitä Jyväskylä Sinfonian tilastoihin, muista organisaatioista kerättyyn tutkimustietoon, erilaisiin työntekijöiden ikääntymistä, työhyvinvointia ja ikäjohtamista koskeviin teoreettisiin tietoihin ja ennusteisiin sekä tutkijan omiin kokemuksen myötä syntyneisiin käsityksiin.



## 6 KESKEISIMMÄT TULOKSET

Tämän tutkimuksen historiallisen osion tuloksena saatiin selkeä kuva Jyväskylä Sinfonian synnystä ja kehityksestä kriiseineen. Tutkimuksen tuloksena piirtyi myös yleisluontoinen kuva suomalaisen orkesterin synnystä ja kehityksestä. Vaikka kohdeorganisaation kehityshistoria on sinänsä ainutlaatuinen, myös muiden suomalaisten maakuntaorkesterien kehityskaari on ollut hyvin samankaltainen. Sivistyneistön parissa alkaneesta musiikin harrastuksesta kehittyi vuosien saatossa yhdistyspohjaisen toiminnan kautta kunnallinen kaupunginorkesteri. Toisissa kaupungeissa tuo kehitys on ollut nopeampaa ja toisissa hitaampaa, mutta kaikissa pääpiirteittäin identtistä.

Konkreettisin historiaosion tutkimustulos lienee orkesterin syntyajan määrittäminen perusteluineen. Jyväskylä Sinfonian kannalta merkityksellisimpänä tuloksena voidaan nähdä kuitenkin arvokkaan historiallisen tiedon tallentamisen lisäksi myös orkesterin menneisyyden perusteellisen tuntemuksen syntyminen, mikä lisää erilaisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Jyväskylä Sinfonian edeltäjien ketjun tunteminen ja orkesterin menneisyyden hahmottaminen kokonaisuutena auttaa kohdeorganisaatiota yhtä lailla nykyhetken toiminnassa kuin tulevaisuuden kehittämistyössäkin.

Nykyään kaikki suomalaiset kunnalliset orkesterit toimivat lähes samanlaisin toimintatavoin. Ne työskentelevät vähintään kahden johtajan, taiteellisen johtajan tai ylikapellimestarin ja hallinnollisen johtajan tai intendentin alaisuudessa. Orkestereiden näkyvyydestä ulospäin vastaavat pääosin viestintä- ja markkinoinnin ammattilaiset sekä orkesterin arjen pyöryksestä orkesterijärjestäjät ja nuotistonhoitajat. Orkestereiden koot ja taloudelliset resurssit vaihtelevat suuresti, mutta niistä riippumatta ne kaikki joutuvat keskittymään toimintansa kehittämiseen suhteellisesti jatkuvasti vähenevin varoin. Orkesterit elävät jatkuvassa *Baumolin taudin* (Baumol & Bowen 2001) pelossa: orkesterin menojen tulo- ja nopeammasta kasvusta.

Tämän Jyväskylä Sinfoniasta tehdyn tapaustutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan eivät kuitenkaan ole täysin yleistettävissä muissa sinfoniaorkestereissa, vaikka kohdeorganisaatio varsin hyvin ns. keskimääräistä suomalaista orkesteriorganisaatiota menneisyydeltään, iältään, kooltaan ja ennen kaikkea toimintatavoiltaan vastaakin. Tuloksia voidaan kuitenkin epäilyksettä käyttää suuntaa antavina hyödyksi myös muiden orkestereiden kehittämistyössä.

Tutkimuksen toisen osion, orkesterin laatua käsittelevän artikkelin tutkimustuloksista merkittävin lienee se, että orkesterin – ja myös soittamisen laatua – voidaan kehittää, kunhan vaan löydetään konkreettiset kehittämiskohteet. Abstraktin taiteen laadun mittaaminen on sen eri yksilöissä herättävän subjektiivisen elämyksellisyyden vuoksi mahdotonta, mutta konkretisoimalla ja jakamalla

laatu-käsitettä pienempiin osatekijöihin myös orkesterin laadun arvioiminen ja kehittäminen mahdollistuu.

Jyväskylä Sinfonian kannalta tärkeimpänä tutkimustuloksena on pidettävä sen laatutyön aloittamista helpottamaan luotua laadun kuvausta, jossa orkesterin kehittämiskohteet on konkretisoitu selkeästi. Noihin kehittämiskohteisiin tässä yhteydessä sen enempiä paneutumatta voidaan kuitenkin todeta, että Jyväskylä Sinfonian tietoisuuden laadunkehittämistyön aloittaminen lienee nyt aikaisempaa helpompaa. Myös kaikkien Jyväskylän kaupungin eri toimialojen organisaatioiden käyttämän *Balanced Score Card (BSC)* -laatumittarin hyödyntäminen selkeytynee Jyväskylä Sinfoniassa tutkimuksen tuloksena kehitetyn uuden laatutyökalun ansioista entisestään.

Tutkimuksen kolmannen osion tuloksena saatiin hyvä yleiskäsitys sinfoniaorkesterin muusikkojen ikääntymisestä ja sen vaikutuksista orkesterin toimintaan. Eri lähdemateriaaleja empiirisen aineiston antamiin tuloksiin ja tutkijan käsityksiin vertailemalla voitiin ymmärtää ikääntyvien ja ikääntyneiden muusikkojen työelämän haasteita ja löytää erilaisia vaihtoehtoja niiden ratkaisemiseen. Tällaisiksi ratkaisuihin ehdotettiin mm. erilaisia työjärjestelyjä, toiminnan hajauttamisia ja uudelleenmuotoilua sekä tauotuksen lisäämistä. Orkesteriorganisaation toiminnan turvaamiseksi ja orkestereiden ikääntymisproblematiikan selvittämiseksi ehdotettiin myös perusteltuja vaihtoehtoja konkreettisiksi toimintatavoiksi, joista mainittakoon tärkeimpinä musiikkioppilaitosyhteistyön lisääminen sekä mentoroinnin kehittäminen. Tarkemmin näihin varsin varteenotettaviin ehdotuksiin ei tässä yhteydessä enää palata, mutta ne on esitelty yksityiskohtaisesti tutkimuksen toisessa artikkelissa. Tulospöytäkirjan voidaan epäilyksettä olettaa luoneen hedelmällisen maaperän aihetta käsittelevälle jatkotutkimukselle, mikä olikin tehdyn tutkimuksen varsinaisena kontribuutiona.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tutkimuskokonaisuuden kriittinen pohdinta vielä yhteenvedossa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää, vaikka jokaisen tutkimusosion yhteydessä asiaa on jo luonnollisesti tarkasteltukin.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi valittiin tutkimusmenetelmäksi triangulaatio, monimenetelmällisyys ja -aineistollisuus. Erityisesti kvantitatiivisten menetelmien käytöllä pyrittiin lisäämään tämän pääasiallisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen painottuneen tutkimuksen luotettavuutta edelleen. Tutkijan perusteellinen kohdeorganisaation tuntemus syvensi osaltaan saatua tietoa entisestään, mutta samalla se oli myös tutkimuskokonaisuudelle selkeä kriittinen tekijä. Tutkimusasetelmaa kokonaisuutena kriittisesti tarkasteltaessa ei voine välttyä ajatukselta tutkijan mahdollisten subjektiivisten käsitysten haitallisesta vaikutuksesta tutkimukselle.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on siis varsin aiheellista pohtia tutkijan kaksoisroolin hyötyjä sekä haittoja tutkimukselle ja punnita niiden painoarvoja keskenään. Tutkimuksen tieteellisyyden edellytyksenä on vaakakupin kallistuminen reilusti hyötyjen puolelle, mikä epäilemättä toteutui selkeästi tässä tutkimuskokonaisuudessa.

Yli kaksikymmenvuotisen työuran Jyväskylän Sinfonian viulistina tehnyt ja orkesterin valtuuskunnan puheenjohtajana pitkään toiminut tutkija ymmärsi jo tutkimustyötään aloittaessaan selkeästi tutkimusasetelmansa luotettavuuden rajoitteet ja pyrki järjestelmällisesti tutkimuksen kaikissa vaiheissa eliminoidaan subjektiivisten näkemystensä vaikutuksen saatujen tutkimustulosten tulkintaan. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi erityistä huolellisuutta noudatettiin ja kaikkea saatavilla olevaa ulkopuolista asiantuntija-apua käytettiin hyväksi esimerkiksi orkesterin laadun kuvausta kartoittavan kyselyn laatimisessa, missä tutkijan mahdollisuudet vastausten ohjaamiseen haluttuun suuntaan kysymysasettelulla olisivat voineet olla erittäin suuret. Myös haastattelujen toteutuksessa pyrittiin antamaan haastateltaville mahdollisuus vastaamiseen tutkijan ohjailematta vastaamisprosessia, minkä tavoitteen toteuttaminen oli edellistä huomattavasti vaikeimmin todettavissa. Haastattelutilanteita kriittisesti jälkepäin arvioitaessa onkin todettava tutkijan kaksoisroolin vaikutuksen näkyvän niissä melko selkeästi, mutta enimmäkseen kuitenkin haastatteluille syvyyttä antavana kuin vastaamista ohjailevana tekijänä.

Tutkimuksen historiaosuudessa kriittistä pohdintaa edellyttää tutkimustulosten luotettavuus nimenomaan 1950- ja 1960-lukujen tapahtumista, joilta ajoilta saadut tiedot perustuvat kadonneen primaarilähdeaineiston sijasta pääasiassa se-

kundaarilähteisiin. Jonkin verran primaarilähteitäkin, esim. kaupunginhallituksen ja -valtuuston asiakirjoja toki löydettiin, mutta valtaosa käytetystä tiedosta perustuu lehtikirjoituksiin sekä haastattelujen osin hatariin muistitietoihin. Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu kuitenkin se, että monet sekundaarilähteistä saadut tiedot vahvistivat toinen toisiaan ja lisäsivät näin tietojen uskottavuutta.

Tutkimuksen toisen osion suurimpia luotettavuuden kriittisiä tekijöitä, kyselyn ja haastattelujen avulla saatujen tietojen tulkintaa sivuttiin jo aikaisemmin. Laatuartikkelia kriittisesti tarkasteltaessa pohdittava asia lienee myös saatujen tulosten soveltaminen EFQM-malliin, jonka sovelluksen käytännön luotettavuutta lisäisi huomattavasti se, että soveltamisessa olisi mukana useampia organisaation jäseniä, joiden erilaiset mielipiteet toisivat mallin sovellukselle lisäulottuvuuksia. Edellä mainitusta tutkimuksen käytännön sovelluksen luotettavuuden limitaatiosta johtuen tutkimuksessa ei nähty järkeväksi pyrkiä kohdeorganisaation laadun arviointiin vaan tyydyttiin ainoastaan sen kuvaamiseen. Tutkimuksen tieteellinen arvo ei kuitenkaan tämän ratkaisun vaikutuksesta ainakaan vähentynyt vaan pikemminkin parani.

Muusikkojen ikääntymistä käsittelevän artikkelin kriittinen tekijä on empiirisen tutkimusotannan pieni koko. On perusteltua pohtia, voiko vain kolmea muusikkoa haastatteleamalla yleistää saatuja tuloksia koko kohdeorganisaatiota koskeviksi. Asiaa lähemmin tarkasteltaessa on kuitenkin syytä muistaa, että tutkijan omat näkemykset, joita tässä osiossa käytettiin tietoisesti yhtenä tiedonlähteenäkin, toivat kokonaisuuteen mukaan vielä yhden muusikonäkökulman. Tulokset eivät myöskään syntyneet ainoastaan haastattelujen perusteella tulkitusta tiedosta, vaan ne saatiin synteessinä kaikesta mahdollisesta käytettävissä olevasta materiaalista, mistä haastattelutulokset muodostivat vain yhden osan. Lisäksi on muistettava, että tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaisesti pohjan luominen aihetta käsittelevälle laajemmalle jatkotutkimukselle, eikä suinkaan yleistettävän uuden tiedon tuottaminen.

## 7.2 Jatkotutkimuskysymyksiä

Tämä tutkimus kokonaisuudessaan herättää useita jatkotutkimusaiheita. Instituutiohistorian kannalta olisi mielenkiintoista vertailla suomalaisen sinfoniaorkesterin kehityskulkua muiden länsimaiden sinfoniaorkestereihin. Suomalaisen yhteiskunnan, erityisesti liike-elämän ja sinfoniaorkesteriorganisaation kehityksen seuraaminen rinta rinnan olisi myös varmasti uusia ajatuksia herättävä ja mielenkiintoista tietoa tuova tutkimus.

Laadun osatekijöiden tutkiminen orkesteriorganisaatiossa voisi jatkua lähes loputtomiin. Esimerkiksi taiteellisen ja hallinnollisen johtamisen, samoin kuin intendentin ja muusikkojen välistä suhdetta voisi avata edelleen, eikä kapellimes-

tareiden ja muusikkojenkaan välinen vuorovaikutus liene vielä loppuun tutkitu.

Orkestereiden laadun kehittämistyöhön olennaisesti sisältyvän muusikkojen rekrytointitavan mahdollista uudistamista tietynlaisten muusikkojen valikoimiseksi voisi pyrkiä perustelemaan orkesterin homogeenisuuden parantamisella. Toisaalta orkestereiden nykyinen monimuotoisuus, diversiteetti, voidaan nähdä myös orkestereiden vahvuutena. Kysyä voisi siis esimerkiksi, kuinka tuota diversiteettiä voitaisiin johtaa samanlaisuuteen, yhtenevään soittotapaan ja persoonalliseen sointiin pyrittäessä. Orkestereiden diversiteettiä ja sen johtamista sivuttiin jo osittain tämän tutkimuksen kolmannessa osiossa, ikääntymistä koskevassa artikkelissa. Suomalaisen ikääntyneiden orkesterimuusikkojen joukko-siirtyminen pois työelämästä tapahtuu pian. Samalla orkestereiden monimuotoisuus lisääntyy, kun nuoret, yleensä erittäin taitavat, mutta yhteissoittoon vielä melko tottumattomat muusikot rekrytoidaan orkestereihin. Tutkimuskysymyksenä voisi selvittää esimerkiksi sitä, muuttuuko orkestereiden sointi uusien muusikkojen myötä, vai pystytäänkö vuosikymmenten aikana luotu soiton tyyli ja orkesterin perinteinen sointi säilyttämään. Samaa asiaa voisi kysyä myös ulkomaisten muusikkojen määrän lisääntyessä suomalaisissa orkestereissa, eikä orkestereiden naisistumisen vaikutuksiakaan liene vielä täysin selvitelty.

Orkestereiden sisäisestä laadusta puhuttaessa ajatus siirtyy helposti paitsi soittamisen laatuun, myös työyhteisön ilmapiiritekijöihin. Olisi mielenkiintoista tutkia, millainen korrelaatio näillä kahdella asialla on keskenään. Myös orkestereiden sisäisestä viestinnästä saisi monta haasteellista tutkimusaihetta. Esimerkiksi muusikkojen ja kapellimestarin välisen sanattoman viestinnän selvittelyminen antaisi lisävalaisua varmasti monen ongelman ratkaisemiseksi. Ovatko muusikot kehittyneet muita ihmisiä taitavammiksi sanattoman viestinnän tulkeiksi totuttuaan vuosikausia reagoimaan kapellimestareiden mimiikkaan?

### 7.3 Sinfoniaorkestereiden johtamisen kehityskaari

Tätä väitöstutkimusta kokonaisuutena tarkastellen käytännön kannalta tärkein sen tuloksista lienee suomalaisen ja osin kansainvälisenkin sinfoniaorkesterin koko kehityskaaren ymmärtäminen. Vaikka tutkimus syventyykin vain yhden suomalaisen orkesterin kehitykseen, se antaa samalla myös yleiskuvan suomalaisesta orkesteriorganisaatiosta kokonaisuudessaan. Voidaan olettaa, että tutkimustuloksena syntyvän syvällisen ymmärryksen kautta pystytään hahmottelemaan myös orkesteriorganisaation tulevaisuutta haasteineen ja ratkaisuvaihtoehtoineen sekä löytämään parhaimmat keinot orkestereiden jatkuvaan kehittämistyöhön.

Tutkimuksen punaisena lankana kulkee orkesterin johtaminen ja sen transformatio vuosien saatossa. Instituutiohistoria pureutuu johtamiseen varsin perinteisesti, laatuartikkeli avaa laatujohtamisen merkitystä orkestereissa ja ikään-tymisartikkeli luonnollisesti ikäjohtamista, yhtä laatujohtamisen osa-aluetta. Tutkimus muodostaa käsityksen kapellimestarin toimenkuvan muuttumisesta sekä intendentin ammatin syntymisestä ja kehittymisestä suomalaisessa sinfoniaorkesterissa.

Vielä 1950- ja 1960-luvuilla kapellimestarit hoitivat orkestereidensa johtamisen kokonaisuudessaan, taiteellisen johtamisen lisäksi myös orkestereiden hallinnolliset työt. Vähitellen orkestereiden toiminnan vilkastuessa, konserttien säännöllistyessä ja kapellimestareiden työtaakan lisääntyessä orkestereihin palkattiin henkilöitä vastaamaan niiden käytännön järjestelyistä. Nämä henkilöt, jotka olivat aluksi vain kapellimestareiden käskyläisiä, nousivat vähitellen yhä merkittävämpään rooliin orkestereiden johtamisessa. Syntyi intendenttien ammattikunta, joka nykypäivänä kantaa ylimmän vastuun orkestereiden työskentelystä.

Samanaikaisesti intendenttien merkityksen kasvaessa kapellimestareiden työnkuva muuttui radikaalisti: aktiivisten monitoimimiesten työtaakasta putosivat vähitellen pois orkestereiden käytännön järjestelytyöt ja kapellimestarit saivat vapauden keskittyä erikoisosaamisalueeseensa, orkesterin taiteelliseen johtamiseen. Tämä keskittyminen ja kapellimestareiden erityistaitojen arvostuksen nouseminen synnytti vähitellen kapellimestarikultin. Kapellimestarit olivat vahvoja johtajia, joiden käskyjä noudatettiin kuuliaisesti. Vuosien saatossa käskyttämisestä tuli orkesteriorganisaatioiden tapa toimia: moniportainen orkesterihierarkia oli syntynyt.

Yhteiskunta kehittyi nopeasti. Rautateiden verkostojen laajeneminen ja maantieliikenteen lisääntyminen mahdollisti ja helpotti ihmisten liikkumista paikakunnalta toiselle. Kapellimestarit alkoivat järjestellä keskenään toinen toisilleen vaihtokonsertteja: esimerkiksi Jyväskylän kapellimestari vieraili Vaasassa ja Vaasan kapellimestari vastavuoroisesti Jyväskylässä. Vähitellen orkesterit alkoivat käyttää yhä enemmän vierailevia johtajia, mikä lopulta johti siihen, että kapellimestareiden työsuhteet muuttuivat määräaikaisiksi ja koko kapellimestareiden ammattikunta alkoi matkustella enemmän. Lentoliikenteen räjähdysmäinen kasvaminen sekä yleinen teknologiatekniikka myötävaikuttivat siihen, että koko maailma, orkesterit mukaan lukien, alkoi kansainvälistyä nopeasti. Kapellimestareistakin tuli maailmankansalaisia, jotka levittivät kulttuurin sanomaa myös kotimaansa rajojen ulkopuolelle. Maailma kutistui.

Hierarkkinen johtajuus kukoisti orkestereissa ja kapellimestarit nousivat arvoon arvaamattomaan. Herbert von Karajanin vanavedessä myös moni muu karismaattinen orkesterinjohtaja valloitti olemuksellaan kuulijoita, mutta pelotti muusikkoja. Kapellimestareista tuli yleisön keskuudessa palvottuja, joskus diktatoristakin valtaa käyttäviä johtajia, joiden vierailuista oltiin valmiita maksa-

maan suuria summia. Yleisölle tarjottiin sitä, mistä se halusi – monet orkesterit kaupallistuivat ja antautuivat siten markkinavoimien vietäviksi.

Maantieteellisesti hieman syrjässä sijaitseva ja moniin eurooppalaisiin maihin verrattuna suhteellisen köyhä Suomi välttyi pahimmilta kapellimestarikultin lieveilmiöiltä, mammuttikonserttien mukanaan tuomalta kaupallisuudelta – ja valitettavasti karajaneiltakin. Suomen melko nuori orkesterikulttuuri sai kehittyä pahimmalta myllerrykseltä rauhassa. Samanaikaisesti 1960-luvulla luotu maan erinomainen musiikkikasvatusjärjestelmä alkoi tuottaa hedelmää: vain muutaman vuoden välein Okko Kamu, Leif Segerstam, Esa-Pekka Salonen, Jukka-Pekka Saraste, Osmo Vänskä, Sakari Oramo ja monet muut suomalaiset huippukapellimestarit alkoivat ottaa ensiaskeliaan orkesterimaailman valloittajina.

Tayloristinen johtamistapa ei enää toimi nyky-yhteiskunnassa; länsimaiset ihmiset eivät suostu käskettäviksi, vaan odottavat esimiehiltään inhimillisempää käytöstä ja tasa-arvoisempaa kohtelua. Viimeisen vuosikymmenen aikana hierarkkisen kapellimestariuden rinnalle on noussut aivan uudenlainen orkesterin johtaminen: *valtuuttava, jaettu johtaminen*. Monissa orkestereissa on todettu päästävän parhaisiin tuloksiin, jos kapellimestari antaa myös muusikoille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin, niin tulkintaan kuin ohjelmistonsuunnitteluunkin. Myös tieteellinen tutkimus vahvistaa edellä mainitun käytännön kokemuksen (Atik 1994; Armstrong 1996; Boerner & von Streit 2007). Diktatorinen kapellimestarius on vaihtumassa demokraattiseen johtamiseen, missä kapellimestari nähdään valmentajana, joka pyrkii luomaan musiikille mahdollisimman hedelmällisen maaperän syntyä ja kehittyä.

Suomalaisista kapellimestareista on tullut vuosien saatossa kysytty vientituote ehkäpä juuri edellä mainittujen ominaisuuksiensa johdosta. Suomalaiset kapellimestarit eivät loista poikkeuksellisella karismallaan, eivätkä hallitse diktatuurillaan, vaan he tuovat johtamiinsa orkestereihin jotain aivan uutta: tasa-arvoa, inhimillisyyttä, luottamusta, ahkeruutta ja välittämistä. Suomalaisen yhteiskunnan perusarvot kulkeutuvat näin musiikin matkassa maailmalle.

Intendenttien tehtävänkuvan muuttuminen on tapahtunut viime vuosikymmeninä käsi kädessä kapellimestariuden muuttumisen kanssa. Orkestereille ei enää riitä se, että intendentit auttavat niitä arjen asioissa, vaan intendentteiltä odotetaan paljon enemmän. Hyvällä intendentillä tulisikin olla sekä valmentajan että kovan yritysjohtajan ominaisuuksia. Hänen tulisi olla määrätietoinen, luova ja innovatiivinen, mutta kuitenkin orkesterin taiteellisen johtajan, samoin kuin alaistensakin mielipiteitä kuunteleva. Intendentin tulisi olla musiikin ammattilainen, joka tuntisi orkesterimaailman perinpohjaisesti, mutta hänen tulisi olla myös liike-elämän ja talouden asiantuntija, visionääri, joka osaisi löytää orkesterin toiminnan kannalta kaikista kannattavimmat työskentelytavat. Ennakoluulottomuuskin olisi intendentille hyväksi. Luontaisilta ominaisuuksiltaan intendentin tulisi olla sosiaalinen ja avoin, valmis verkostoitumaan ja hakemaan

kontakteja. Järjestelmällisyyskään ei olisi pahitteeksi. Kaikkia edellä mainittuja piirteitä omaavaa henkilöä saa varmasti hakea – tämänkaltaisia, liki yli-ihmisiä lienee vain harvassa.

Liike-elämän organisaatioiden hierarkian madaltuessa ja niiden toiminnan demokratioituessa myös orkesterit ovat alkaneet hakea uusia, tasa-arvoisempia toimintatapoja. Valtuuttaminen ja voimistaminen (engl. empowerment) ovat muotisanoja nykyään myös orkestereissa, joissa hierarkiaa pyritään vähentämään. Tiimityöskentelyn ja itseohjautuvuuden termit sisältöineen alkavat tulla tutuiksi myös orkesterimuusikoille. Asioiden johtamisesta, managementista, on vuosikymmenten saatossa siirrytty yhä enemmän ihmisten johtamiseen, leadershipiin. Alati muuttuvassa yhteiskunnassa tasapainon etsiminen näiden kahden johtamispoolin välillä kuitenkin jatkuu yhä.

Edellisten perusteella voidaan todeta, että orkesterit ja niiden johtaminen on muuttunut radikaalisti vuosikymmenten aikana. Puheet paikoilleen jämähtäneestä orkesteritraditiosta ovat tältä näkökannalta siis tuulesta temmattuja. On helppoa havaita, että orkesteriorganisaatioiden johtaminen on seurannut tiukasti muiden alojen organisaatioiden muuttumista. Orkesterit eivät ole kuitenkaan koskaan kulkeneet kehityksen etulinjassa, vaan ne ovat tulleet paremminkin hieman keskimääräistä myöhemmin mukaan uusiin suuntauksiin. Voidaan esimerkiksi todeta, että vain muutamaa vuotta myöhemmin, kun Fredrick Taylor esitteli maailmanmaineeseen nousutta, hierarkkisesti moniportaista tieteellisen liikkeenjohdon teoriaansa 1900-luvun alussa, myös erittäin vaativana tunnettu huippukapellimestari Arturo Toscanini valloitti yleisöään Euroopan konserttilavoilla. Taylorismin kulta-aikaan osui myös kenties maailman tunnetuimman kapellimestarin, ankarana pidetyn Herbert von Karajanin uran alkupuoli.

Lienee vain ajan kysymys, milloin liike-elämän hieman uudemmat suuntaukset, kuten esimerkiksi *muutosjohtaminen*, *ikäjohtaminen* ja *syöjäjohtaminen* tulevat osaksi orkesteriorganisaatioiden toimintaa. Ikääntyvässä länsimaisessa yhteiskunnassa, joka elää jatkuvassa muutoksen turbulenssissa, tuskin kukaan voi näiltä suuntauksilta vältyä. Myös orkesterimaailmaan muutokset tulevat epäilyksettä ennen pitkään. Orkestereiden täytyy heittäytyä mukaan muutokseen, mutta tehdä se huolellisesti harkiten, *proaktiivisesti*, eikä vasta pakon sanelemana, *reaktiivisesti*. Jatkuvaan muutokseen suuntaaminen olisi aloitettava välittömästi.

Nyky-yhteiskunnassa perinteiset organisaatiot ovat alkaneet menettää merkitystään. Verkostoituminen ja lisääntyneen sähköisen viestinnän mahdollistaman etätöyön saama suosio ovat kalvaneet organisaation käsitettä. Organisaatiot limittyvät yhä enemmän toisiinsa ja niiden rajat ovat alkaneet hämärtyä. Pohdinnan arvoista lienee se, voidaanko organisaatioksi kutsua enää sellaista verkostoa, joiden yksittäiset työntekijät toimivat maailman eri kolkissa kukin omatoimisesti työtään tehden. Tämän tutkimuksen kannalta edellä kuvatun



kaltaisen, tosin vielä kaukana horisontissa siintävän tulevaisuudennäkymän pohtiminen on mielenkiintoista. Onko oletettavaa, että postmodernismille luonteenomainen pirstaleisuus leviää myös osaksi sinfoniaorkestereiden toimintaa? Limittyvätkö orkesteriorganisaatiotkin keskenään ja voivatko niiden rajat jopa häipyä kokonaan?

Selkeästi jo nyt on nähtävissä, että suomalaiset sinfoniaorkesterit hakevat uusia toimintatapoja esimerkiksi verkostoitumalla aikaisempaa enemmän. Myös orkestereiden yhdistämistä, limittymistä, joko vakituisesti (Kymi Sinfonietta) tai vain tilapäisesti (Saimaa Sinfonietta) on kokeiltu ennakkoluulottomasti ja haettu sitä kautta pysyvämpiä yhteistyökumppaneita orkestereille. Jos orkestereiden kehitys jatkuu edelleen historian viitoittamaa tietä liike-elämän suuntauksia seuraten, joskus kaukaisessa tulevaisuudessa myös orkestereiden rajat ovat hämärtyneet. Millainen mahtaa olla suomalainen sinfoniaorkesteri silloin?

## SUMMARY

This case research concentrates on the multi-scientific perspectives of the Finnish symphony orchestra and on the future challenges it faces. Jyväskylä Sinfonia is the subject organization, the city orchestra of Jyväskylä. The reason for that choice is, firstly, that the orchestra is very near the average Finnish symphony orchestra: its size, age, location and way of working is similar to most Finnish orchestras. Secondly, the researcher of this study has a long experience as a violinist of the above mentioned organization, which gives an excellent opportunity to find really thorough knowledge of the orchestra. It is important to notice here, that the double role of the researcher as a subject as well as an object was also a critical element of this study. Therefore throughout the whole research process the reliability of all stages were secured in many ways. Also the interpretations of the results were carried out as if they were the eyes of an outsider. Jyväskylä Sinfonia is examined from several viewpoints: historical, musicological and economical. The main goal of this study is to get a deeper understanding of the Jyväskylä Sinfonia in its entirety, especially about the way it works and is led. Although the results of this case research are not generalized directly to the other Finnish symphony orchestras, they can certainly be used as examples when improving the operations of them.

This research has been divided into three parts. The first is a large mono-graph of the historical background of the subject organization with its predecessors. The eventful past of the orchestra is explored carefully with a few methods of historical research: both the structural and reception ways of studying are used to achieve a proper understanding about the subject. The data was collected from various resources, for example from documents and minutes of the orchestral or cultural boards. Also knowledge of old newspapers from the past was exploited. All the documents were gathered with care except those from the 1950s, which had totally disappeared. However, there are still a few people living who went through those previous periods before the orchestra became municipal in 1965. By interviewing some of them, valuable first hand knowledge was received. The target of the study was to deepen the understanding of the development in the subject organization: for example to give a versatile picture of the periods of each conductor from artistic and administrative viewpoints. As a sub-result, some evidence was found to clear up the problem of the foundation of this subject organization.

A historical viewpoint has been rather common in the orchestral research field, and nowadays many researchers concentrate themselves on the social and medical points of view when researching orchestras. However, so far there has only been a small amount of discussion on the phenomena of combining cultural life and business. Leading an orchestra is not exactly the same as being at the head of a successful corporation, but they have a lot in common. By combining these two totally different fields, it was tried here to find some reasonable

ways in how orchestral organizations could benefit from business, especially its' course of action without losing its' artistic aims. In the next two articles, the case orchestra is examined from an economical viewpoint by concentrating indirectly on leadership.

The first article "The description of the internal quality of the Jyväskylä Sinfonia with the help of EFQM-model" raises the internal quality of the subject by focusing on the administration, the artistic leadership as well as on the atmosphere amongst the musicians. The method used was triangulation: qualitative interviews of the administrative personnel as well as a quantitative questionnaire for musicians. To form a proper tool to estimate the internal quality of the orchestra, the European Foundation for Quality Management (EFQM) -model was adapted to the needs of orchestral organizations. This application was based on the assumption of total quality (TQ): the belief that the total quality of a symphony orchestra can be divided into several measurable parts. By improving these parts, it is supposed that the total quality and also the level of concerts will improve. However, in this study, the quality of the subject organization was still not evaluated, only described. The evaluation itself was left to the orchestras' administration: the meaning of this description was more to show and give one example of the possibilities of adapting business tools to orchestral life.

The second article the "Ageing of orchestral musicians as a challenge of symphony orchestras" focuses on one special issue, which is already seen clearly in Finnish orchestras. The main aims of this study were to find out firstly, how ageing can be seen daily in orchestras, secondly, what could the organizations do to support ageing musicians, thirdly how could the tacit knowledge of older musicians be transferred to younger members, and finally, how orchestras could prepare themselves for the quick turnover of employees in the near future. These issues were studied by interviewing a few musicians of various ages from the subject orchestra and compared the results of those interviews, firstly to previous research material and, secondly to the researchers' experience as a musician. According to this study, the motivation of the musicians seemed to be a crucial factor in ageing: if a musician is motivated in his/her work, then ageing with its' challenges is easier to accept. Therefore orchestral organizations, as well as the managers and the leaders of them should try their utmost to retain the working motivation and interests of the musicians. However, mainly because of the small sample size of interviews, these results cannot be generalized into other orchestras, which was not the contribution of this research either. On the contrary, this study should mainly be seen as a pilot study for larger researches of this research field.

To conclude, this dissertation research in its entirety summarizes an overall picture of the symphony orchestra and its' past. It also gives a few examples for the future development of it by suggesting some justified and concrete methods to improve the management and leadership of orchestras.

It is examined that the need for organizations to become less hierarchical, more flexible and participative is obvious nowadays. Also many symphony orchestras have turned, like the Jyväskylä Sinfonia, towards less hierarchical leadership styles by inviting distinguished musicians instead of professional conductors to become their artistic leader(s). Also the hierarchical levels of musicians have decreased. The tendency towards shared leadership and empowerment seem to be important concepts not only in business, but also in the management of orchestras. Transformational leadership and empowerment are going to capture ground from transactional managing and from the high hierarchy of orchestras. On the grounds of this study, it seems evident that orchestral life follows the leadership trends in business and in economical life. The transformation is slower than in the above mentioned fields, but it is still obvious: it continues without interruption.

## LÄHTEET

### Arkistot

- Jyväskylän kaupunginarkisto
- Kaupunginhallituksen pöytäkirjat
  - Kaupunginvaltuuston pöytäkirjat
  - Musiikkilautakunnan pöytäkirjat ja toimintakertomukset 1957–1977
  - Musiikinjohtajan toimintakertomukset 1959–1967
  - Jyväskylän kaupunginorkesterin kokoelmat 1965–1988
  - Jyväskylän Orkesteriosakeyhtiön kokoelmat ja hallituksen pöytäkirjat 1988–1998
  - Jyväskylän kaupunginorkesterin kokoelmat ja johtokunnan pöytäkirjat 1999–2005
  - Konserttitalon Tuki ry:n arkistot
- Keski-Suomen Konservatorion arkisto
- Jyväskylän Musiikkiopiston vuosikertomukset 1948–1957
  - Jyväskylän Konservatorion vuosikertomukset 1958–1960
  - Keski-Suomen konservatorion kokoelmat
  - V. E. Norosen kokoelma 1948–1969
  - L. Norosen leikekirja 1969–1979
  - M. Halisen kokoelma 1948–1952
- Keski-Suomen Museon arkisto
- S. Valjakan kokoelma a 1204; T. Ojala, Vanhan Jyväskylän musiikkielämää
  - E. Lönnbergin kokoelma A 275 I
- Jyväskylän Maakunta-arkisto
- A. Karjalaisen kokoelma
- Muut arkistot
- Jyväskylän Amatööriorkesteri ry:n arkisto
  - Jyväskylän Orkesterin Ystävät ry:n arkisto
  - Keski-Suomen Muusikot ry:n arkisto
  - Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n arkisto
  - P. Ollilaisen kokoelma
  - E Kropsun kokoelma
  - A. Sariolan kokoelma

### Painetut lähteet

- Allmendinger, J. & Hackman, J. R. 1995. The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras. *Social Forces* 1995 (74), 2, 423–460.
- Allmendinger, J. & Hackman, J. R. 1996. Organizations in Changing Environments: The Case of East German Symphony Orchestras. *Administrative Science Quarterly* 1996 (41), 3: 337–369.

- Allmendinger, J., Hackman, J. R. & Lehman, E. V. 1996. Life and Work in Symphony Orchestras. *The Musical Quarterly* 1996 (2): 194–219.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1992. Corporate culture and organizational symbolism: *an overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2002. Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. 2. PAINOS. London: Sage.
- Amstrong, S. 1996. The conductor as transformational leader. *Music Educators-Journal* 1996 (82), 6: 22–28.
- Atik, Y. 1994. The Conductor and the Orchestra: Interactive Aspects of the Leadership Process. *Leadership & Organization Development Journal* 1994 (15), 1: 22–28.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. 2001. Performing Arts – The Economic Dilemma. *A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*. 5. painos. Ashgate Publishing Company. USA.
- Boerner, S., Krause, D. E. & Gebert, D. 2004. Leadership and co-operation in Orchestras. *Human Resource Development International* 2004 (7), 4: 465–479.
- Boerner, S. & von Streit, Chr. 2006a. Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung. *Musicae Scientiae Fal* 2006 (19), 2: 245–263.
- Boerner, S. & von Streit, Chr. 2006b. Gruppenstimmung als Erfolgsbedingung Transformationaler Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 2000 (50), 1: 3–8.
- Boerner, S. & von Streit, Chr. 2007. Promoting orchestral performance: the interplay between musicians' mood and a conductor's leadership style. *Psychology of Music* 2007 (35), 1: 132–143.
- Brodsky, W. 2006. In the wings of British orchestras: A multi-episode interview study among symphony players. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2006 (79): 673–690.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. 2003. The northern lights: organization theory in *Skandinavia*. Malmö: Liber Oslo.
- Good, P. 2005. *Permutation, Parametric and Bootstrap Tests of Hypotheses*. 3. painos. Springer Series in Statistics. USA.
- Goldin, C. & Rouse, C. 2000. Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review* 2000 (90), 4: 715–741.
- Hellsberg, Cl. 1992. Demokratie der Könige: die Gesichte der Wiener *Philharmoniker*. Zurich: Schweitzer Verlagshaus.
- Heinzle, R. 2001. Stress and performance: creating a performance-enchanting environment for orchestral musicians. *Dissertation Abstracts International section A: Humanities and Social Sciences* 2001 (62), 4-A: 1264.
- Kangas, A. & Virkki, J. (toim.) 1999. *Kulttuuripolitiikan uudet vaatteet*. Jyväskylän yliopisto. Yliopistopaino.
- Karttunen, A. 2002. Radion Sinfoniaorkesteri 1927–2002. Yleisradio Oy. Keuruu: Otava.

- Koivunen, N. 2003. *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and aesthetic Practices*. Tampereen yliopiston taloustieteen laitos. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Korhonen, P. 2005. Jyväskylän Sinfonia. Torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi. Jyväskylän Sinfonia. Jyväskylä: Gummerus.
- Langendorfer, Fr., Hodapp, V., Kreutz, G. & Bongard, St. 2006. Personality and Performance Anxiety Among Professional Orchestra Musicians. *Journal of Individual Differences* 2006 (27), 3: 162–171.
- Lehman, E. 1995. Recruitment Practices in American and British symphony Orchestras; Contrasts and consequences. *Journal of Arts Management, Law and Society* 1995 (24), 4: 325–344.
- Marvia, E. & Vainio, M. 1993. Helsingin kaupunginorkesteri 1881–1982. Juva: WSOY.
- Mäkinen, J. 1999. *Baumolin tauti ja sinfoniaorkesterit*. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen yhteiskuntapolitiikan työpapereita n:o 104. Jyväskylän yliopisto.
- Parasuraman, S. & Purohit, Y. S. 2000. Distress and boredom among orchestra musicians; The two faces of Stress. *Journal of Occupational Health Psychology* 2000 (5), 1: 74–83.
- Ropo, A. & Sauer, E. 2002. From sharing money to sharing leadership: chancing role of government in managing symphony orchestras in Finland. Hallinnon tutkimus. Tampere. *Hallinnon tutkimuksen seura* 2001 (21), 1: 20–39.
- Ropo, A. & Sauer E. 2003. Partnership of orchestras: Towards shared leadership. *International journal of arts management winter* 2003 (5), 2: 44.
- Sarjala, J. 2002. *Miten tutkia musiikin historiaa?* Tietolipas 188. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.
- Sorjonen, H. 2004. *Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistonsuunnittelussa*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Steptoe, A. 1989. Stress, Coping and Stage Fright in Professional Musicians. *Psychology of Music* 1989 (17), 1: 3–11.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastot* 2006

## Painamattomat lähteet

- Forsblom, S. 2000. Laatufilosofia suomalaisessa taideorganisaatiossa. Arvot ja ideologiat taideorganisaation toiminnan taustalla. Sibelius-Akatemia. Arts Management. Pro gradu -tutkielma.
- Heikkinen, S. 2007. Baumolin taudin varjossa – laajennettu palvelutarjooma suomalaisten sinfoniaorkesterien rahoitusmuotojen mahdollisuutena. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Musiikin laitos: musiikkitiede. Pro gradu -tutkielma.
- Henell, T. - P. 1997. *Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin. Sinfoniaorkesterin toiminnan Maalivahtimalli*. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Musiikin laitos: musiikkitiede. Pro gradu -tutkielma.

- Hirvonen, H. M. 1998. Konsertti: sinfoniaorkesterin palvelutuote. Asiakkaan kokema *palvelun toiminnallinen laatu ja sen kehittäminen*. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Musiikin laitos: musiikkitiede. Pro gradu -tutkielma.
- Korhonen, P. 2005. *Jyväskylä Sinfonia. Torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi*. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Musiikin laitos: musiikkitiede. Lisensiaatintutkielma.
- Korhonen, P. 2007. *Mitä on Sinfonian laatu? Jyväskylä Sinfonian sisäisen laadun kuvaus EFQM-mallia soveltaen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta: johtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Sorjonen, H. 1984. Sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelu. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.