

NORMIT ORKESTERIKULTTUURISSA

Sinfoniaorkesteria kapellimestareineen käytetään usein johtamisen metaforana niin huonosti kuin se sopiikin monien nykyaikaisten työyhteisöjen vertailukohdaksi. Sinfoniaorkesterin toimintakulttuuria leimaa erittäin voimakas normimaailma, joka perustuu tiukkaan sisäiseen kuriin. Työn tekeminen ei salli mitään sellaisia yksilöllisiä vapauksia kuin mihin useimmissa työyhteisöissä korkeasti koulutetut ihmiset ovat tottuneet.

Työn tulos perustuu yhteissoiton onnistumiseen. Juuri minkäänlaisia henkilökohtaisia irtiottoja ei sallita. Harjoitukset alkavat ja päättyvät minuutilleen ennalta ilmoitettuun aikaan. Kenellekään ei suoda minkäänlaisia erityisvapauksia. Esimerkiksi Esa-Pekka Salonen on harmitellut sitä, että säveltäjänä hänen työnsä keskeytetään tavan takaa tai hän voi itse lähteä halutessaan hakemaan kupillisen kahvia kun taas itsestään selvää on, että kapellimestarin korokkeella häntä ei saa häiritä kukaan eikä mikään.

Monissa työpaikoissa vallitsee toimintakulttuuri, joka ei suo tarpeellista rauhaa keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Ihminen saattaa jättäytyä pois kokouksesta tai myöhästyä jonkin hänelle tärkeän syyn vuoksi vaikka hänen läsnäolonsa yhteisten hankkeiden edistämiseksi olisi vielä välttämättömämpää. Jos johtajalla ei ole kapellimestarin otteita, joilla ihmiset saadaan kiinnittämään huomio yhteisen tehtävän toteuttamiseen saman aikajänteen puitteissa, tulee asiantuntijoiden sinänsä arvokkaasta työstä helposti niin pirstaleista, ettei tuloksia tahdo syntyä.

Kapellimestari tekee työtään orkesterin kanssa 99-prosenttisesti sanattomasti. Heillä on yhteinen kieli, jota he puhuvat musiikillisten merkkien – nuottien, dynaamisten merkkien ja tahtipuikon liikkeiden avulla. Kapellimestari, joka ei pysty ilmaisemaan sitä, mitä tavoittelee, on auttamattomasti entinen kapellimestari. Muusikoiden välisen yhteisen kielen tärkein funktio on saada soitto pysymään kasassa. Jotta johtaja voisi lisätä säveltäjän tekstiin minkäänlaista omaa tulkinnallista näkemystään, hänen on tajuttava, minkälaista tukea orkesteri häneltä tarvitsee selvitäkseen ensin stemmoistaan ja voidakseen sen jälkeen toteuttaa hänen yksilölliset äänenpainonsa. Vanha sanonta on, että kapellimestarin etsikköaika orkesterin edessä on viisi minuuttia. Sen ajan kuluessa tiedetään, puhuuko johtaja riittävän ymmärrettävää kieltä orkesterilleen.

Koska sinfoniaorkesteri tekee varsinaisen työnsä puhumatta, sen hallinnollinen johtaminen vaatii kykyä tuoda puhumattomuuden kulttuuriin sellaisia rakenteita, joissa puhuminen ”ihmisten” kielellä koetaan mielekkääksi. Monista esimerkiksi muusikoiden hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä huolehtiminen on vaikeaa, koska harjoituksen päätyttyä kaikki lehahtavat omille teilleen ja työelämästä tutut

kokouskäytännöt ovat edelleen vierastettuja orkesteriyhteisöissä. Luontaiset foorumit, joilla selvittää erilaisia työn tekemiseen liittyviä asioita, puuttuvat. Usein ongelmat ehtivät päästä liian pitkälle ennen kuin ne kantautuvat vastuullisissa johtamistehtävissä toimivien korviin. Yhteinen musiikillinen kieli ei riitä ratkaisemaan työnjakoon, yhteistyöhön ja kanssakäymiseen liittyviä kysymyksiä. Kun lisäksi pääasiallinen toiminnan tila on 100 henkilön suuryhmä, on johtajan erityisen huolenpidon kohteena se, että myös hiljaiset ja hitaat saavat jollakin tavoin äänensä kuuluville.