

Angelo Bard/Claudia Sautter/Claudia Sebunk

(Disz)harmónia a zenekaron belül

A megbecsülésen alapuló együttműködés lehetőségei

A gazdasági életben már régóta a vállalatok sikerességének kulcsfontosságú tényezőjeként tekintenek a professzionális konfliktuskezelésre. Internetes közvélemény-kutatásunkban arra kerestük a választ, szükségük van-e és milyen mértékben a német zenekaroknak kommunikációjuk javítására.

„A közösen zenélő emberek nem lehetnek elenségek, legalábbis addig nem, amíg szól a zene” – állította Paul Hindemith zeneszerző, akinek ebben minden bizonnyal igaza is volt. Ha nem is állandóak a nyílt ellenségeskedések, a zenekarokban sincs mindig tökéletes harmónia. Akkor sem, ha a közönség számára úgy tűnik. A zenekarok, akárcsak a vállalatok, hierarchikus felépítésűek, és egyénekből állnak, akik saját kívánságokat, elképzeléseket és érzéseket támasztanak a munkahelyükkel szemben, így belső konfliktusok forrásai lehetnek. Szerettük volna pontosabban megtudni, mi a jellemző a munkaköri légkörre a német zenekaroknál. Közvélemény-kutatásunk célja tehát az volt, hogy utánajárjunk ennek a kérdéskörnek. Az internetes kérdőív linkjét 110 zenekar kapta meg, és 794 zenekari tag – szűk 10 százaléka – töltötte ki. Kezdjük a jó hírrrel! A zenészek szeretik a szakmájukat. Közel 81 százalékuk válaszolta ezt. Feltűnő azonban, hogy az elégedettség mértéke minden megkérdezett esetében csökkent a munkába álláskor érzett elégedettséggel szemben, különösen az 1980 után születetteknél. Ez magyarázható azokkal a külső okokkal is, amelyek egyre nehezebbé teszik a zenekarok számára a gazdasági túlélést. Az általános takarékosági kényszer miatt egyre kevesebb közpénz folyik be, miközben a zenekaroknak a korábbi évekhez képest egyre komolyabb küzdelmet kell folytatniuk a közönség figyelméért. A kulturális intézményeknek korábban csak a rádióval kellett versengeniük, ma azonban – nem utolsósorban az internet térhódítása miatt – számos más szabadidős kínálat is versenytársnak számít. Az említett változásokkal együtt jár a túlterheltség, az alacsony fizetés, a karrierrel kapcsolatos jövőbeli bizonytalanságok, a zenekaron belüli leépítések és fúziók, legrosszabb esetben pedig a megszűnés.

A megkérdezettek két harmada ugyanakkor szívesen jár dolgozni. Több mint 61 százalé-

kuk állítja ezt, miközben különösen elégedett a művészi minőséggel (47,27%), a kollegialitással (49,43%), a munkaidő-beosztással (69,91%) és a pályafutásával (57,41%). A szabadnapos kérelmek egyértelmű, közel 70 százalékban hozzájárulást eredményező kezelése ugyanolyan magas értéket ért el, mint a konfliktushelyzetekre vonatkozó szabályozás: a megkérdezettek 71 százaléka szerint van kihez fordulniuk konfliktus esetén, és 80 százalékuk bizalommal is van az illető iránt.

Minden fenéig tejfel tehát? Nem, mert mindeközben a megkérdezettek 38,24 százaléka elégedetlen a konfliktuskezeléssel, főként azok a zenészek, akik nem járnak szívesen dolgozni. A látszólagos ellentmondás oka az is lehet, hogy általában gyengénekebb érzik a vezetőket és a zenekar közötti kommunikációt. 57 százalékuk átláthatatlannak érzi a kommunikációt, több mint 34 százalékuk szerint nem őszinte a kommunikáció, és 57 százalékuk egyszerűen kevésnek tartja.

Elégedetlenséget eredményez az is, ha nem teljesülnek a dicséret, az elismerés, az elfogadás és közös értékek megvalósítása iránti egyéni igények. A felmérés eredménye szerint a résztvevők 45,54 százaléka úgy érzi, gyakran biztosít másokat elismeréséről, de csak 35 százalékuk állítja, hogy neki is gyakran van része elismerésben. A jól működő csapat szempontjából lényeges „közös értékek” kérdésében a válaszadók több mint fele szerint részben egyetértés van az értékek és tulajdonságok vonatkozásában, és ezeket részben sikerül is megvalósítani, túlnyomórészt azonban úgy érzik, változásra van szükség: a megkérdezettek 86 százaléka konszenzust és az értékek megvalósulását szeretné. A legfontosabb számukra a megbecsülésen alapuló együttműködés (88,39%), a nyílt kommunikáció (79,75%) és a konstruktív kritika (71,53%). Közel 70 százalékuk elmondása szerint a próbákon kívül nem kapnak visszajelzést a zenei igazgatótól/vezető karmestertől, amit 46,55 százalékuk fontosnak tartana. A megkérdezettek 63,24 százaléka szeretne általában több visszajelzést kapni a csoporton belül.

Kétségtelen, hogy a zenekarokban vannak konfliktusforrások, és szükség van a jól működő kommunikációra. Mint minden vállalkozás esetében, itt is különböző érdekekkel,

igényekkel és eltérő gondolkodásmóddal rendelkező emberek kerülnek össze, ami diszharmóniához vezethet. Mint bárhol máshol, a zenekarok esetében is saját mentalitást és egyéni preferenciákat hoznak. A zenészek ráadásul még sokkal inkább rá vannak utalva a jól működő kommunikációra, mert a harmonikus közös zenélés véleményeltérés és vita esetén lényegesen nehezebben megvalósítható. Vannak „foglalkozási ártalmak” is, amelyek megterhelést jelenthetnek a zenekar számára: a zenészeknek meg kell küzdeniük a szűk próbaterem okozta nehézségekkel, a zajterheléssel, a sok munkával, a közönség elvárásaival és azzal a nyomással, hogy kiváló közös teljesítményt várnak el tőlük. Mindezek együttesen további stresszt okozó tényezők lehetnek.

Az emberek közötti nézeteltérések a zenekaroknál – ugyanúgy, mint más vállalkozások és munkahelyek esetében – a mindennapok részét képezik. Ha azonban állandósulnak, és nem tisztazzák őket, a motiváció gyengüléséhez, a munkakedv elvesztéséhez és akár betegségekhez is vezethetnek. A felmérés során a zenészeknek pont az a nyolc százaléka, amely saját elmondása szerint nem szeret munkába járni, válaszolta azt, hogy kevés elismerésben van része (59%), és negatívnak éli meg a csoporton belüli kommunikációt (59% őszintétlennek, 45% túl kevésnek és 30% agresszívnek). Ezen munkatársak 59 százaléka elégedetlen a konfliktuskezeléssel, és majdnem ugyanilyen arányban vannak azok, akiknek igényük lenne a csapatfejlesztésre.

A nem megfelelő konfliktuskezelés az említett mentális terhelések mellett komoly gazdasági következményekkel is jár. A *Wirtschaftswoche* becslései szerint a nem megfelelő konfliktuskezelés csak Németországban mintegy évi 50 millió euró pénzügyi kárt eredményez. A nem utolsósorban a vállalkozás sikerének lényeges elemét képező jó munkahelyi légkör tehát meghatározó fontosságú. Ugyanakkor a megkérdezettek több mint fele (57,93%) nem tartja fontosnak a csapatépítést. Ennek oka 128 fő szerint az, hogy nincs rá szükség, 75 megkérdezett szerint a csoport maga képes a helyzeteket tisztázni, 42 zenész szerint az ilyen intézkedések nem vezetnek semmire, míg 15 megkérdezett tart a túlzott közelségtől és az érzelmektől, és kételkedik a

mediáció sikerében, illetve rossz tapasztalatokat szerzett már vele kapcsolatban.

A közvélemény-kutatás eredményei első pillantásra ellentmondásosnak tűnhetnek: a megkérdezettek egyrésztől átlátható kommunikációt szeretnének, közös és megvalósított értékeket, valamint csoporton belüli visszajelzéseket, másrésztől látszólag nem tartanak igényt a csapatfejlesztésre. A válaszadók közül néhányan nyíltan ki is mondták ennek okát: tartanak a mediációtól, kételkednek benne, és rosszak az ezzel kapcsolatosan szerzett tapasztalataik.

Visszajelést adni és kapni természetesen nem csak pozitívumokról lehet. Az emberek többnyire kritikának érzik a visszajelzést, nem ritkán negatív kritikának, és néha a személyük vagy teljesítményük – e két fogalom a művészi szakmákban nehezen elválasztható egymástól – elleni támadásnak. Az egyéni reakciók eltérőek lehetnek: megnyilvánulhatnak védekezés, ellentámadás vagy visszavonulás formájában is. Az ilyen jellegű kommunikáció következménye nem ritkán a hallgatás. A felek gyakran kötnek „megnem-támadási szerződést”, amelynek értelmében „te békén hagysz engem, és én is békén hagy-lak téged”. A két kolléga között feszülő konfliktusban a fegyverszünetet rövid távon ugyan megoldást jelenthet, az azonban kérdéses, hogy mennyiben tesz jót a közös munkának és ezáltal a zene minőségének.

Hogyan tudjuk tehát úgy közölni a véleményünket, hogy ne sértsük meg a másik felet, vagy mi ne sérüljünk? E téren különböző kommunikációs technikák lehetnek segítségünkre például a Marshall Rosenberg által kidolgozott „erőszakmentes kommunikáció” szerinti „én-üzenet” és a Friedemann Schulz von Thun nevéhez fűződő „üzenet négy oldala”. „Az első és a hátsók nincsenek együtt” – ezt a mondatot az üzenet küldője értheti, illetve a befogadója hallhatja az alábbi módokon:

- Tárgyi szint (amiről a tájékoztatást adom): „Nincsenek együtt”.
- Önmegnyilvánulás (amit magamról elmondok): „Nem tudom, mikor kell játszanom” vagy „Ideges vagyok tőle”.
- Kapcsolat (amit rólad gondolok, és hogyan viszonyulunk egymáshoz): „Hülyék vagytok, nem halljátok?” vagy „Szerintem mindannyian képesek vagyunk még jobban figyelni egymásra” vagy „Mondjátok meg, mint csinálhatnék jobban” stb.
- Felhívás (mit szeretnék nálad elérni): „Játsszatok együtt!” vagy „Figyeljete egymásra” stb.

Mindez félreértésekhez vezethet annak függvényében, hogy a befogadó melyik oldalt

hallja meg, és erre az üzenet küldőjének nincs ráhatása. Jobb tehát, ha egyértelmű én-üzenetet használ, amelyből kiderül a megfigyelése, az ezzel kapcsolatos érzése, szükséglete és kívánsága: „Feltűnt, hogy ezen a részen nem vagyunk együtt, ami zavar engem. Miután szeretném, hogy jobban menjen, azt szeretném, hogy ennél a résznél jobban figyeljünk egymásra.”

A szkeptikusok mondhatják, hogy ez a fajta kommunikáció túl hosszadalmas, és nem természetes. De ha csak részben cselekszünk eszerint, már az is elegendő ahhoz, hogy tisztább legyen a kép: „Az a benyomásom, hogy ennél a résznél nem vagyunk együtt. Tudnánk egy kicsit jobban figyelni egymásra?” Az „átlátható kommunikáció” azt jelenti, hogy tudatosak vagyunk magunkkal szemben: mely szavakat használom (te-üzenet vagy én-üzenet)? megfigyelek vagy értékelek? hogyan állok a személyhez, akivel beszélek? mit gondolok róla? hogyan reagálok a visszajelzésekre? hogyan viselkedem konfliktus esetén? milyen szükségleteknek kell teljesülniük ahhoz, hogy el tudjam fogadni a visszajelzést? Az „átlátható kommunikáció” és a visszajelzés fontos alapfeltétele, hogy elismerjük, nem tudjuk megváltoztatni a másik felet. Csak a saját reakciónkon tudunk változtatni, és ahhoz, hogy változtatni tudjunk rajta, tudatában kell lennünk annak, hogyan működik. A kommunikációval és konfliktus esetén tanúsított viselkedéssel kapcsolatos workshopok segítséget nyújtanak saját viselkedési és gondolkodási mintáink tudatossá tételében. A workshopok témái az „erőszakmentes kommunikáció” alapelveitől a konfliktustípusok elemzésén át a biztonságos kommunikációs keretek között folytatott szerepjátszóig terjed.

Mit tehetnek a zenekarok annak érdekében, hogy javuljon a vezetőség és a zenekar közötti kommunikáció? Először is érdemes megválaszolni az alábbi kérdéseket:

- Organigram készítése: kinek milyen feladata van? milyen strukturális hierarchiák léteznek? megegyeznek ezek a ténylegesen fennálló hierarchiákkal? (Ha például egy vezető nem vagy nem megfelelően végzi vezetői feladatait, vagy túllépi saját hatáskörét, az komoly feszültségekhez és akár elmélyülő konfliktusokhoz is vezethet.)
- Hogyan működnek az ügyvezetés és a zenekar (zenekari elnökség/üzemi tanács, illetve munkavállalói bizottság) közötti kapcsolódási pontok?
- Mennyire jó ezek kialakítása a kommunikáció szempontjából, és mennyire működőképesek csapatként?

A kérdések felvetése és az egymásnak állított

tükrök az első lépést jelenthetik afelé, hogy ismét konstruktív kommunikációt alakítsuk ki egymás között. Ha akarjuk. És végeredményében ez a fő kérdés: mit akarunk? Szeretnénk változást elérni? Ha erre a kérdésre nem a válasz, akkor mindent ugyanúgy kívánunk folytatni, mint eddig volt. Ha a válasz igen, változtatni kell a saját viselkedésünkön, és tudatosítani kell önmagunkban saját felelősségünket: pontosan mit szeretnénk? hogyan érhetem el? milyen segítségre van hozzá szükségem, illetve van a zenekarnak szüksége? Mindkét válasz elfogadható, ha vállaljuk érte a felelősséget.

A szabad gazdaságban működő vállalkozások, amelyek csapatfejlesztést, vezetői és kommunikációs tréningeket alkalmaznak a munkahelyi légkör minőségének – és ezáltal a cég hatékonyságának és minőségének – biztosítása és fejlesztése érdekében, további követendő praktikus példákkal szolgálnak. Így például a zenekaroknál is bevezethetnék a rendszeres munkavállalói, illetve visszajelző beszélgetéseket, míg a vezetői tréningek során fejleszthetnék a csapatvezetői készségeket. Mindehhez természetesen időre, pénzre és ismeretekre van szükség. Véleményünk szerint azonban a jól működő személyzetfejlesztés és a jól működő konfliktuskezelés olyan intézkedéseket foglalnak magukban, amelyek képesek a zenekarokat felkészíteni a jövő kihívásaira.

(forrás: *Das Orchester* – 2016/02; *Köszönjük a közlés jogát.*)

Helyesbítés

A Zenekar 2016/3-as számában pontatlanul jelent meg a „A két Lendvai” című cikkhez tartozó egyik kép aláírása, amelyet ezúton pótolunk:



Hans Koesler 1906-ban végzett tanítványaival
(balról, ülő sor: Jacoby Viktor, Meszlényi Róbert, Kovács Sándor; álló sor: Szirmai Albert, Kodály Zoltán, Lendvai Ervin, Szendrey Aladár, Müller Károly, Weiner Leo)

Forrás: Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem