

szándékos mellőzés egy csoport alakításánál, stb. Ez egészen a hangszer vagy a kotta manipulációjáig terjedhet.

! *Vajon csak a megtámadott, vagy az egész intézmény szenved a mobbingtól?*

– Ha a furás következményeként egy munkavállaló a szakmájából távozni, alkalmasint még korai nyugdíjazásba is kényszerül, az a vállalkozás vagy a zenekar számára is káros, mivel következményeként új munkatársat kell betanítani, ami időt és pénzt emészt fel. Az ilyen korai

nyugdíjazás vagy egyáltalán minden szükségessé váló támogatás a szociális biztosítási szisztémában tetemes költséget jelent.

Már korábban is indirekt költségek keletkeznek azáltal, hogy mind a kellemetlenkedő, mind a megtámadott idejének és energiájának nagy részét nem munkába, hanem konfliktusokba investálja. Nem ritkán a megtámadott családtagjai is szenvednek a rossz szituációtól, amelynek a munka produktivitására és az egészségi állapotra van negatív hatása, nem beszélve a mobbing

okoza orvoslátogatással keletkező egészségügyi költségekről.

! *Menyire elterjedt a mobbing?*

– Abból lehet kiindulni, hogy a dolgozó népesség tizenegy százaléka hivatásának folyamán egyszer mobbing áldozata lesz. Egy olyan csoportban, amely száz személyből áll, bizonyára vannak tizenegyen, akik ezzel kapcsolatos negatív élményekkel rendelkeznek. Kivételes jelenségről itt tehát nem beszélhetünk.

(*Das Orchester 2010/9*)

Ralf Pegelboff

## „A jó hangnem”

### Kommunikáció- és konfliktus-tanácsadás zenekarokban és színházakban

A zenekari és színházi kommunikáció szükségességének felismerése az elmúlt években erősödött. Meglévő struktúrák megkérdőjeleződtek, a mediáció és coaching (életvezetési támogatás) területén több helyszínen intézkedések történtek. Annak ellenére azonban, hogy német zenekari és színházi szervezetek rendezvények során foglalkoztak a témával, sokan a zenekari tagok, intendantsok és ügyvivők közül szkeptikus, sőt néha elutasító álláspontot foglalnak el.

„Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es heraus” (Amilyen az adjonisten, olyan a fogadjisten.) mondja egy régi német közmondás. Ez a kommunikáció lényeges irányelvét határozza meg, azaz, a mód, ahogy egy információ, egy szándék vagy egy kritika megfogalmazódik, annak egészen lényeges kihatása van arra, hogy ezt az üzenetet az érintettek megértik-e, elfogadják-e vagy éppen félreértik, sőt ellene szegülnek. Ez tulajdonképpen egy régi igazság. Azonban az, hogy ezen túlmenően az átlátható és értékelő kommunikáció az egész kollegiális klímára van kedvező hatással, hozzásegít a konfliktusok csökkentéséhez, és általában a jobb minőséghez vezet, sok zenekari és színházi tag számára nem tűnik eléggé bizonyítottnak, még akkor sem, ha ott konfliktusokban és sikertelen kommunikációban bizonyára nincs hiány.

Az üzemi és társadalmi struktúrák komplexitása, a változások és a növekvő teljesítmény-és produktivitás-nyomás olyan helyzethez vezetnek, amelyben az együttöltés sok szabályát újonnan kell megvitatni. Ez vonatkozik a zenekari tagok színlapokon belüli egymás közötti érintkezésére éppen úgy, mint a menedzsment és a muzikusok közötti kommunikációra, vagy fordítva. Szabályozások, mint pl. színlapvezetők vagy szólófűvősök hiányzó munkaköri leírása, ki nem mondott

konfliktusok a generációk között, team-tudat és team-fejlődés hiánya és sok más megoldatlan probléma tanácsalansághoz és tehetetlenséghez vezet, mely esetben a privát életbe való visszatérés tűnhet egyedüli megoldásnak. A „jó hangnem” érdekében hálózat létesült, mely tanácsadással és javaslatokkal szeretne e jelenséggel szembeszegülni.

A hálózat tagjai – hamburgi, augsburgi és hannoveri szimfonikus zenekarok tagjai (utóbbi maga a cikk szerzője) – profi muzikusok, akik sok éven keresztül tapasztalták zenekarokban és színházakban a belső problémákat és a különböző konfliktusokat. Közös bennük, hogy mint zenekarvezetők, zenekari- és színházi tanácsadók, már évekkal ezelőtt arra a meggyőződésre jutottak, hogy a fennálló struktúrák nem kielégítőek arra, hogy rég fennálló problémákat és tartós kommunikációs zavarokat megszüntessenek. Ebből a tudatból kiindulva határozták el, hogy kilépve a megszokott mederből, önképzésbe fognak.

A fejlesztési program témái: mediáció és mobbing-tanácsadás, továbbá szisztematikus kiegészítés az intézményen belüli kommunikációhoz, a kommunikáció alapjai, team-fejlesztés, coaching, személyi és szervezeti fejlesztés, stb.

A hálózat központi szándéka ezeknek a témáknak és tartalmuknak a zenekarokkal és a színházakkal minden módon való megismertetése, legyen annak formája workshop vagy szeminárium, előadás, konkrét tanácsadás vagy mediáció, de fel kívánja hívni a figyelmet a továbbfejlesztést célzó fontos publikációkra és továbbképzési lehetőségekre is. Az ismereteket azonnal alkalmazni és egyúttal továbbfejlesztetni kell. A hálózat azon kívül lehetőséget teremt megfelelő információk és tapasztalatok cseréjére, különböző szándékok és vélemények bemutatására és a legkülönbözőbb szempontok szerinti megoldások fejlesztésére. Ily módon szinergia-effektusok

jönnek létre, amelyek az egyes működő tanácsadásokon messze túlmutató eredménnyel kecsegtetnek.

#### A hálózat alapgondolata

A hálózat kapcsolatot teremt, információt nyújt, kölcsönös cserére és támogatásra ad lehetőséget, felhasználja a résztvevők különböző forrásait, szolgáltatást nyújt. Célként szerepelnek a közös projektek és kollegiális szupervíziók (a leghatékonyabb szakmai személyiségfejlesztő módszer a szociális, pedagógiai, profit és nonprofit területen. Célja a hivatásbeli személyiségkompetencia fejlesztés). A hálózat gerincét a tagok sokéves zenekari tapasztalata adja. A résztvevők intim ismerete a zenekari mindennapokról lényeges feltétele a konfliktusok feldolgozásának ezen a különleges szakmai területen. A hálózat nyitott a bővítés felé a következő években. A hálózat alapvető szándéka, a kommunikációs struktúrák javítása kreatív és konstruktív intézkedésekkel, magában foglalja a lehetőséget olyan új tagok felvételére, akiket a zenekari „istállószag” még nem érintett meg. Egyes esetekben ez előny lehet. A hálózatot azonban semmi esetre sem lehet az egyes tanácsadók vagy akár cégek ajánlatainak kizárólagos platformjaként használni.

#### A frontok között

Hálózatunk semmilyen szervezethez nincs elkötelezve, és független a német zenekari szövetségtől és a német színházi szövetségtől is. Ez azonban semmi esetre sem zárja ki a kapcsolat lehetőségét ezekhez a szervezetekhez. Ellenkezőleg – a tanácsadási tevékenységből adódó tapasztalatok a jövőbeni szabályozáshoz adhatnak gondolatokat, amely minden zenekari tag számára megoldásokhoz vezethet. Egy sor konfliktus adódik, amelyek a szakmai mindennapokban komoly szerepet játszanak, és amelyek a partnerek

nélkül nem megoldhatók. Példaképpen álljon itt a „szólamvezetők munkaköri leírása”. Mik egy szólamvezető konkrét feladatai? Milyen vezetői képességekkel kell a művészeti kvalitások mellett rendelkeznie? Milyen mértékben jogos a csoport érdekeit mások, a karmester felé is képviselni? Más szólamvezetőkkel egyeztetve már az első próba előtt meg kell határozni a vonásnemeket és azokat bejegyezni a kottába? A szólam vezető feltétlenül követnie kell a szólamvezető instrukcióit? Milyen jogai és kötelességei vannak egy szólamvezető-helyettesnek? Milyen jogai és kötelességei vannak a szólam egy „egyszerű” tagjának? Megfelel a szólamvezetői funkció egy osztályvezetői beosztásnak? Amennyiben így van, a dirigens mint „saját” osztályvezetőjétől várhat el szolgáltatásokat? A kérdőív folytatódhat. A vezetői pozíciók tisztázatlanságából a kollegiális együttélés masszív zavarai keletkezhetnek. Még azok a hangszercsoportok is, amelyek rendszeresen vannak együtt és sok időt investálnak a jó munkahelyi klímába, elbizonytalanodnak ebben a témában. Fontos kérdésként merült ez fel a hálózat szemináriumán is. Az eszmecsereket ez ügyben a jövőbeni világos szabályozás érdekében tovább kellene folytatni.

### Szervezeti struktúra és finanszírozhatóság

A hálózat alakulóban van. A jelenlegi tagok még főállású zenekari muzsikusok vagy sza-

badfoglalkozású személyzeti tanácsadók. Szükséges lesz az elképzelések összehangolása, közös projektek fejlesztése, a tanácsadás és mediáció megvalósítása. Emellett ugyanakkor a saját továbbképzést sem szabad elhanyagolni. Súlyponti kérdés a honlap gondozása és a bejövő kérdések megválaszolása is. Mindez időt és pénzt emészt fel. Abban reménykedünk, hogy a hálózatban végzett munkát legalább részben az előadások és tanácsadások tiszteletdíja fedezi, akkor is, ha ebben a projektben nagy hányadot tesz ki az eszmei rész. Telefonon folytatott tanácsadás és e-mail levelezés bizonyon határon túl nem lehet költségmentes, emiatt elnézést kérünk. Az ismeretek, amelyek hosszú távon a hálózat munkájából fakadnak, bizonyára kifizetődők lesznek a muzsikusok számára.

### Cél a közös munka javulása

Mindig újból felmerül a kérdés, milyen mértékben segít „valóban” a kommunikáció, például a mediáció javítására tett intézkedés? Ez természetesen egyrészt csak akkor lehet hasznos, ha minden érdekelt kész arra, hogy kihasználja a lehetőséget és a személyes magatartását és szemléletét felülvizsgálja. Másrészt egy tanácsadó vagy mediátor kielégítő módszerekkel és tapasztalatokkal rendelkezzen annak érdekében, hogy bonyolult szituációkon is úrrá legyen. Lesznek mediációk, amelyek különböző okoknál fogva meghíúsulnak. Ennek ellenére a mediáció még nem alapjaiban véve hibás. Ez vonatkozik egyé-

eljárásokra is, mint team-fejlesztés, coaching, tréning, feedback, stb.

Hálózatunk ahhoz is hozzá szeretne járulni, hogy az új közösségi formákkal kapcsolatos gondok és félelmek leépülhessenek. A félelmek gyakran igazolódnak, de nem vezethetnek az új kezdeményezések alapvető blokádjához. Ez ugyanis minden pozitív fejlődést már csirájában megölne. Ez érvényes az üzem belső életében – tehát az osztályok között vagy a menedzsment és a munkavállalók között – lezajló minden folyamatra is, ami az „átlátható információ-politika és értékelő kommunikáció” ügyében történik. Bizonyára ezen a téren is tapasztalhatók félelmek és blokádhangulatok. Azt gondoljuk, hogy az ilyen magatartás szűklátókörű. A kommunikációs struktúrák és az egymás iránti megértés javítása éppen az üzemi kontextusból kiindulva javíthatná a saját intézményre való azonosulást, jobb önbizalomhoz vezethetne és egy zenekar tartós minőségét és kisugárzását jelentősen növelné. Erről mélyen meg vagyunk győződve.

Hálózatunk új ajánlatokkal és impulzusokkal az egyes zenekarok, és lehetőség szerint az egész német zenekari terület fejlődéséhez kíván hozzájárulni. A „jó hangnem” lesz a kreativitás és munkakedv integrációjának márkajelzése. Azt reméljük, hogy kezdeményezésünk a gazdasági válság ellenére érdeklődésre tart számot. A krízisek mindenkor belső megújuláshoz is vezetnek.

(Das Orchester 2010/9)

#### A DEBRECENI SZIMFONIKUS ZENEKAR ÉS KODÁLY KÓRUS

próbajátékot hirdet  
**FUVOLA, VÁLTÓ PICCOLO**  
határozott idejű állásra.

**2010. december 3-án 13 óra 15 perckor**

**A próbajáték helye:** a zenekar próbaterme  
4025 Debrecen, Simonffy u. 1/c II. emelet  
**A próbajáték anyaga:** Mozart: G-dúr vagy D-dúr fuvolaverseny  
Egy szabadon választott mű

#### Zenekari állások

FUVOLA	PICCOLO
Rossini: Tell Vilmos – nyitány	Mozart: Varázsfuvola
Beethoven: III. Leonóra nyitány	Csajkovszkij: IV. szimfónia – scherzo
Ravel: Daphnis és Chloé – 2- szvit	Erkel Ferenc: Hunyadi László – nyitány
Prokofjev: Péter és a farkas	
Erkel Ferenc: Hunyadi László – nyitány	
Bizet: Carmen	

A próbajáték anyaga a zenekar titkárságán átvehető. Zongorakísérőt a zenekar nem biztosít. Az álláshely betöltéséhez közép- vagy felsőfokú szakirányú végzettség szükséges. Jelentkezéskor kérünk:  
– rövid szakmai önéletrajzot  
– szakirányú végzettséget igazoló okirat másolatát

**Jelentkezési határidő:** 2010. december 02.

**Jelentkezés:** postacím: 4025 Debrecen, Simonffy u. 1/c.  
Telefon: 52-500-200 • Fax: 52-412-395  
Email: info@dbfilharmonikusok.hu

Sikeres próbajátékot kívánunk!

Debrecen, 2010. október 28.

Mocsáriné Dobos Ilona  
igazgató h.

#### A SZEGEDI SZIMFONIKUS ZENEKAR

próbajátékot hirdet  
**KONCERTMESTERI**  
állásra

#### A próbajáték helyszíne:

Korzó Zeneház (6720 Szeged, Széchenyi tér 9. – bejárat a Feketesas u. felől)

**A próbajáték ideje:** 2011. január 24. hétfő 11 óra

#### A próbajáték anyaga:

- J. S. Bach egy szólószonátájának Fúgája a megelőző lassú tétellel vagy Chaconne
- Mozart G-dúr K. 216, vagy D-dúr K. 218, vagy A-dúr K. 219 hegedűversenyének I. tétele vagy II-III. tétele kadenciával
- Beethoven, vagy Brahms, vagy Csajkovszkij, vagy Bartók hegedűversenyének I. tétele vagy II-III. tétele kadenciával
- Koncertmesterei zenekari szólók: Beethoven: Missa solemnis  
Rimszkij-Korszakov: Seherezádé  
R. Strauss: Hósi élet  
Rimszkij-Korszakov: Spanyol Capriccio

#### Információ, jelentkezés:

Szegedi Szimfonikus Zenekar  
6720 Szeged, Széchenyi tér 9.  
Tel./fax: 62 / 426-102, 420-256 • orch@symph-szeged.hu

Jelentkezni rövid szakmai önéletrajzzal lehet a fenti címen, faxszámon vagy e-mailben **2010. december 15-ig.**

A próbajáték zenekari anyagát a jelentkezés regisztrálása után minden pályázónak megküldjük, illetve személyesen a zenekar székházában átvehető.

**Az állás betöltése:** 2011. szeptember 1-től.

Sikeres próbajáték esetén lakásmegoldásban tudunk segíteni. Zongorakísérőt a zenekar nem biztosít.

Szeged, 2010. október 4.

Baross Gábor  
igazgató