

Konzultációs fórum zenekari igazgatóknak

– Kovács Géza, a Nemzeti Filharmonikus Zenekar igazgatója a zenekari igazgatók jelenlegi és eljövendő feladatairól –

– Tudomásom szerint felmerült annak ötlete, hogy önálló testületet szeretnének létrehozni a zenekari igazgatók. Nem tartja-e túl korainak e szándék esetleges megvalósulását? Maga a Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetsége sem olyan régen alakult és számos olyan feladat van, aminek eredményes teljesítéséhez talán inkább a szövetség egységes fellépése lenne szükséges.

– A Szövetség létrehozása elodázhatatlan feladat volt annak idején. Mi, akik ott bábáskodtunk a Szövetség születésénél, szinte döbbenet láttuk, mennyire sokszínű és bizonyos szempontból egységesíthetetlen a magyar zenei paletta. Ennek okát a zenekarok működési formájának, fenntartói rendszerének sokféleségében véltük megtalálni. Az azonban nyilvánvaló volt, hogy ezt a szövetséget igazgatók nem hozhatják létre. De nem hozhatják létre fenntartók sem és még kevésbé szakszervezeti bizottságok, hiszen létezett már szimfonikus zenekari tagozat a szakszervezetten belül. Maradtak tehát a zenekarok választott testületei, a különböző zenekari bizottságok: üzemi illetve közalkalmazotti tanácsok, művészeti bizottságok.

Az első néhány év működése a számos siker mellett felszínre hozta a Szövetség munkájában azt a problémát is, hogy a munkáltatói jogok közvetett vagy közvetlen gyakorlóitól a Szövetség nem tud előrelépni. 1996-ban ezért az Alapító Okirat módosításával elértük, hogy a zenekari igazgatók is a Szövetség választható tisztségviselői lehettek. Addig csak állandó meghívottként vehettek részt a közgyűléseken. Ez azért volt jelentős lépés, mert abból a felismerésből fakadt, hogy – durván fogalmazva – igen gyakran ütközhetnek a munkavállalói és munkáltatói érdekek a kilencvenes évek Magyarországnak zenekariban. Úgy gondoltuk, hogy ezeket az ütközéseket a Szövetség irányába lenne hasznos „terelni”, mert nem jó, ha a veszekedés az utcán zajlik.

Sajnos nem mindig sikerült megakadályozni ezt a kártékony publicitást, de személyes meggyőződésem, hogy ez a vajúdas európai típusú zenekarok működését eredményezheti néhány éven belül. Ismereteim és tapasztalataim szerint mind a 14-15 magyar szimfonikus zenekarban többnyire hasonló típusú konfliktusok mutatkoznak; hasonló problémákkal

küszködtem az elmúlt években (és küszködöm most is) a Nemzeti Filharmonikus Zenekarban, mint amilyenekkel a kollégáim küszködnek a maguk együtteseiben. A konfliktusok azért lehetnek ennyire tipikusak, mert a magyar zenekarok egészen sajátos rendszerben működtek az elmúlt évtizedek során. A legnagyobb konfliktusok nem a zenekarokon belül, hanem a zenekarok és fenntartók, támogatók, társadalmi közegek között jelentkeztek; a munkáltatók és a munkavállalók tehát egy fronton harcolhattak.

A kilencvenes évek azonban korábban nem tapasztalt versenyhelyzetet eredményeztek – nemcsak határainkon belül lett színesebb a zenekari paletta és emelkedett magasabbra a mérce. Nemzetközi szintéren is kiderült, hogy egyetlen érv létezhet, a minőség. Megszűntek a korábban létező politikai szempontok, a kormányközi egyezmények, a kelet-európai együttesek lassan elvesztették kelet-európaiságuk sármját. Mindenki csak arra kíváncsi, hogy jó vagy nem jó egy együttes. A nemzetközi piacon résztvevők mindegyikének meg kell felelnie bizonyos elvárásoknak. Ha itt jelen akarunk lenni, szükség van bizonyos minőségjavításra és ez az a pont, ahol az első konfliktus keletkezik.

A magyar zenekarok meghatározó többsége közalkalmazotti státuszban foglalkoztatja munkavállalóit. Ezt a típusú munkaviszonyt azonban nem művészeti tevékenységet folytatók számára hozták létre. Előnye ennek a rendszernek az például, hogy ha valaki hosszú időt tölt el egy adott együttesnél, segítheti azt tapasztalataival, hasznos a helyismerete és elősegíti a zenekari munkában szükséges szokottságot. Bizonyos hangszerknél azonban hamarabb bekövetkezik és bizony észrevehetőbb az a fáradtság, ami már magyarázatra szorulna egy-egy alkalommal – a magyarázatra azonban nem kíváncsi a közönség. Mit tehet ebben a pillanatban egy zenekari igazgató? Tegye ki a szűrét a muzsikusként? Nem teheti, mert a jogszabályok értelmében ehhez annyi pénzre lenne szükség, amennyi garantáltan nem áll rendelkezésére. Hagyja ott a muzsikust és dúsítsa fel a zenekart fiatal tehetségekkel? Erre sincsen pénz. Marad a minőség-romlás és az ebből fakadó lecsúszás veszélye, aminek következtében az együttes ko-

moly lehetőségektől eshet el. Ez nem jó megoldás és ez is az igazgató felelőssége. Ugyanakkor az érdekvédelem a tisztességben megőszült muzsikusként személyes érdekeiért joggal harcol.

Csaknem minden zenekari igazgató kollégám e két malomkö között őrlődik. A probléma megoldására egy-két együttesnél kezdeményezett lépések bizony nem jártak konfliktus nélkül. A MÁV Szimfonikus Zenekarnál öt éve húszon fölül volt azok száma, akiknek valamilyen formában megváltozott a munkaviszonya, most a MATÁV Szimfonikus Zenekarnál folyik egy ilyen megújulás, komoly indulatokat korbácsolva. Holott ez egy tiszta helyzet, hiszen a MATÁV már korábban is (magyar viszonyok) között tejben-vajban fűrösztötte muzsikusként, miközben az együttes nem hogy a nemzetközi, de a magyar palettán is csak valahol a jó középmezőny vége felé foglalt helyet. A MATÁV tehát joggal állította: mi már bizonyítottunk, jók a fizetések, jók a körülmények, most szeretnénk végre egy jó zenekart is! Ehhez pedig újítani kellett. Ahol nem képesek erre és egyedül az érdekvédelmi szempontok érvényesülnek, ahol a régi viszonyokhoz próbálnak meg mindig egy kicsivel több pénzt kunyerálni, előbb-utóbb megoldhatatlanná tornyosulnak a problémák.

– Tudomásom szerint ritka helyzetben vannak például a magyar fűvósok, hiszen őket nagyon kedvező szakmai nyugdíj illeti meg. Ennek minden bizonnyal komoly fiziológiai-egészségvédelmi alapja van, mégis gyakori jelenség, hogy a jogosultságával élve a muzsikusként elmegy nyugdíjba, majd teljes állásban, (az adott környezetben relatív) magas fizetésért, korpótlékért és – újabb – magas áranyú, sokszor munkájának különösen nehéz mi-voltára hivatkozva maximális művészeti pótlékért dolgozik tovább. Így nem nehéz elfáradni és a kollégák „szemét csipni” a többnyire az ó kárukra élvezett anyagi előnyökkel.

– Beleszólni ebbe nem lehet, hiszen például ezt a bizonyos művészeti pótlékot a Kollektív Szerződés alapján kell elosztani. Azt is tudni kell, hogy mintegy két esztendeje létezik egy olyan jogszabály, amelynek értelmében egy közalkalmazotti munkaviszonyban álló munkavállaló úgy mehet nyugdíjba, hogy a munkáltatónak tudomása sincs róla. Így tehát

az a fúvós kolléga, aki él a jogszabályban számára biztosított lehetőséggel és azért tovább dolgozik, a nyugdíját mint plusz bevételi forrást könyvelheti el és minden marad a régiben. Ha mindezt egy kitűnő kolléga teszi és a minőséget nem rombolja, a kérdés legfeljebb a társadalombiztosításnak és egyéb hatóságoknak okozhat gondot. Adott esetben az dönthet, ha az együttes művészi és adminisztratív vezetője hogyan ítéli meg a zenekar pillanatnyi helyzetét.

Az igazi az lenne, ha minden kollégának alkalma nyílt volna marketing ismeretekre szert tenni, folyamatosan, szinte minden nap SWOT (gyengeségek, lehetőségek, veszélyek, esélyek) analízist, állandó önértékelést kellene végezni, hogy pontosan tudja, mi szükséges a piacon, a kulturális piacon való elhelyezkedéshez. Tudniuk kellene, megfelel-e az éppen adott struktúra, el kellene tudni kerülni a veszélyeket és maximálisan ki kellene tudni aknázni a lehetőségeket.

A minőséggel kapcsolatos megoldási lehetőségek kapcsán merült fel bennünk, zenekari igazgatókban először az az ötlet, hogy – szigorúan a Szövetség keretein belül – konzultációs fórumot hozunk létre. Másik nagy kérdéscsoport a gazdálkodással és a joggal kapcsolatos. Ebben a pillanatban vagy költségvetési intézményi, vagy alapítványi, vagy részvénytársasági egységként működnek a magyar zenekarok. Mindenhol azonban ugyanazok az adótörvények érvényesek, minden együttes utazik külföldre (a külföldi napidíj pedig évek óta jövedelemnek minősül, tehát adózik). Léteznek azonban legális, de nem minden kolléga számára ismert, a munkavállalók számára kedvező megoldások. Munkajogi kérdések tömegével találkozunk nemcsak a foglalkoztatás, hanem az utóbbi időben a művészi tevékenység kapcsán is, amikre közösen kellene keresni a válaszokat.

Az igazgatói konzultációs fórum másik nagy témája különböző oktatási formák kialakítása lehet. A zenekari munka egyre több olyan speciális készséget, ismeretet követel, amit csak a zenekari munka kapcsán lehet elsajátítani. Azt hiszem, tiszta lelkiismerettel kijelenthetem, hogy nincs ma Magyarországon zenekari muzsikusképzés, nem folyik (vagy csak nagyon ritkán) a szó régi értelmében vett érdekvédelmi képzés vagy továbbképzés, és nem folyik zenekari igazgató képzés. Létezik ugyan posztgraduális vagy első diplomás kulturális menedzserképzés, de a Zeneakadémián pillanatnyilag szünetel a zenei menedzserképzés és tematikája sem volt egészen kiforrott annak idején. Nemzetközi példákon okulva nálunk megszokottá lehetne tenni a Szövetség-

gen belüli zenekari igazgató- és menedzserképzést (-továbbképzést). Az ország legjobb szakembereinek kellene rövid „tréningeket” tartani, hogy ne kelljen mindenkinek saját bőrén megtanulni a zenekari igazgatóságot – ahogy arra ma kollégáim többsége még kényszerül. A tanulópenz pedig aránytalanul nagy – sokan egészségük árán igyekeznek felszínen maradni a fejük felett összecsapó hullámok ellenében. A kilencvenes évek szimfonikus zenekari működésének egyik nagy hozadéka, hogy kiderült: jó szándékúan, de amatőr módon nem lehet Magyarországon szimfonikus zenekart működtetni.

Eddig más volt a helyzet. Vagy az államigazgatásból „csöppentek” a zenekarokhoz a népművelőként, a közművelődésben tapasztalatot szerzett igazgatók, vagy az együttes maga „termelte” ki azt a muzsikust, aki alkalmas erre a munkára. Az ő sorsuk volt egyébként a legrosszabb, hiszen a kottapult mögül kilépve kellett gyakran szigorú igazgatót, munkaosztót és fegyelmezőt játszania, majd visszaülve a pult mögé művészi teljesítményt nyújtania. Ez skizofrén helyzet, ezt a szerepvárat nem lehet hosszú távon elviselni. Ezek a kollégák fáradtak el leghamarabb; azok pedig, akik valóban alkalmasak voltak a vezetésre, felálltak a kotta mellől.

– *Hogyan lehet zenén kívülről érkező kezelni tudni a muzsikusokat?*

– Nyugati kollégáink legtöbbszörének köze sincs a zenéhez. Rátermet, némi előzetes gyakorlattal rendelkezik, esetleg elvégzett néhányat a megfelelő iskolák, tréningek közül, ahol, vezetés- és piacelméleti, részben művészeti ismeretekre lehet szert tenni. A nagyvilág igazán jelentős zenekarai közül egyetlen egyről tudok, ahol volt muzsikus lett a zenekar – egyébként egészen kitűnő – adminisztratív vezetője, ez pedig a Londoni Szimfonikusoknál, aki sosem volt egy Rosztropovics vagy Yo-Yo-Ma, de amikor a zenekar mintegy másfél évtizede éppen csőd szélén állt, kollégái ösztökélésére elvállalta az ügyvezető igazgatóságot és felvirágoztatta az együttest. Mindenütt másutt vérbeli profi igazgató dolgozik a művészeti vezető mellett.

A Bécsi Filharmonikusoknál szinte senki sincs munkaviszonyban az együttesel, egyesületi rendszerben muzsikálnak együtt és még így is sok csalódást kell megélnie annak, aki igazgat – ahogy ezt Otto Straßer is megírta (És ezért még fizetnek is...)

– *Nálunk a zenével elméleti úton foglalkozók képzésekor mindeddig alapelv volt, hogy komoly zenei alapokkal rendelkező jelentkezőket vesznek csak föl egy meglehetősen zene közzeli és zenei alapú képzési formába. Ön hogy*

képzeli az említett továbbképzést-tréninget? Zenei vagy vállalkozói és piackutatási ismeretekkel látná el hallgatóit?

– Az általam ismert menedzserképzésben a vállalkozási és közjogi ismeretek a tananyag részét képezik, amit a kulturális szférára vonatkozó széleskörű speciális, rendszerelméleti, rendszerszervezési ismeretek egészítenek ki. Az egyetemi oktatókon kívül gyakorlati szakembereket is meghívunk a frontvonalra – úgy gondolom tehát, hogy egy ilyen képzés tananyagának összeállítására nem okozna túl nagy gondot. Feltétlenül előny a zenében való jártasság, ez azonban 100% maximum esetén a kritériumok 15%-át jelentse csupán. Ha zenekedvelői szinten ismeri a zenetörténetet, tudja, milyen apparátus kell a különböző szerzők műveinek előadásához, tudja, mi a „Besetzung”, már nem jöhet nagyon zavarba. A zenéhez való affinitás mindenképpen szükséges, hiszen ha igazán jó szakember, máskülönben nem ezt a területet választja. Nemcsak nálunk nem, de másutt sem...itt ugyanis so sincs annyi pénz, mint a piac egyéb ágazatiban. Az itt megkereshető pénz a hasonló képzettségű, hasonló korú brókerek számára csak zsebpénz. Mindig marad azonban annyi „megszállott”, amennyi a mi területünkön elegendő lesz.

A képzés egyébként elodázhatatlan és ebben az ügyben folytak tárgyalások. Szükség lenne nappali és posztgraduális képzésre egyaránt. Annak idején (1993-ban) én marketing és szponzorálási szemináriumon vettem részt, amit a Londoni Szimfonikusok, a British Council és a Know How Fun szervezett ki-mondottan kelet-európai menedzserek számára és azóta az volt a vágyam, hogy ezt az itthoni kollégákkal megosszam. Sikertől is egyszerű egy hét végéig szerveznem, ahova ingyen eljöttek a brit szakemberek. Aki ott volt, minden biztonnal megerősít engem abban, hogy szükséges kinyitni a szemünket. Turnékon nincs mód eszmét cserélni a kinti kollégákkal, itthon lekötnek a hétköznapiak. Nincs idő szakirodalom olvasására, konzultálásra. Esélyt kell magunknak adni arra, hogy korszerűek legyünk az ezredfordulón. Nem mintha az érdekvédelemmel foglalkozók számára haszontalan lenne a továbbképzés – erről is szó volt már a Magyar Zene- és Táncművészek Szakszervezetének elnökével történt beszélgetések egyikén. Tisztában kell ugyanis lenni azzal, hogy kinek mi a szerepe.

Tudom, hogy egy profi igazgató szerződése pénz kérdése, de azért arra is szükség van, hogy a kollégák ismerjék fel: szakemberekkel kell magukat körülvenni akár tanácsadói, akár főállású menedzserszinten. Vannak már fiatal,

a művészetekhez, a zenéhez is értő szakemberek, akik ismerik a piacot és van affinitásuk ehhez a munkához. Ahol nincs bármilyen kicsi, szakmáját értő menedzsment, az a zenekar előbb-utóbb életképtelenné válik.

– Minden érvet figyelembe véve sem érzi esetleg túl korainak, hogy az annak idején a különböző társadalmi szervezetek mentén létrejött szövetségen belül létrejön egy igazgatói testület, amikor a legtöbb helyen a muzsikuskok még az igazgatók létevel, illetve az azzal együtt járó kompetenciákkal sincsenek igazán megbékélve? Nem fordulnak majd szembe egymással a munkáltatók és munkavállalók a Szövetségben képviselt különböző érdekei, ami esetleg hatástalaníthatja a Szövetség üttőképességét az államapparátussal vívott küzdelmekben?

– Felmerült ennek gondolata, mint ahogy annak is, hogy tiszta helyzetet kellene teremteni: legyen meg a külön-külön szervezete az érdekvédelmi és a munkáltatói képviselőknek, mint ahogy ez más szakmákban is lenni szokott. Ezzel azonban felmérhetetlen károkat okoznánk a magyar szimfonikus zenekaroknak. Jelenleg ugyanis markánsan kirajzolódna a határvonalak az egyes intézményeken belül – intézményeken kívül azonban ez szét húzást jelentene az igazi nagy partnerrel, az állammal szemben. Ez mindenkire nézve káros lehet, hiszen – mint az köztudott – nemcsak a deklaráltan költségvetési intézmények mögött sorakoznak az állami támogatás különböző formái. Zenekari ajtón kívül tehát kizárólag egységesen tanácsos fellépni ahhoz, hogy az állam, a szponzorok támogatásából részesedni lehessen. A szponzor mindenkor a sikert támogatja, ami nem a széthúzó, sztrájkveszélyt magában hordozó együttesek kísérője. Az állam is gondolkozhat a szponzor logikájával.

– Kellő türelemmel próbálták mindezt megértetni az egészen más idegpályákon mozgó muzsikuskokkal? Ennyi év eltelte után hogy-hogy még mindig aggasztóan sokan gondolják, hogy nyakukra ült egy hozzájuk képest jól fizetett hivatali apparátus, amelyik figyelmen kívül hagyja véleményüket, holott létük valahol az ő teljesítményükön nyugszik? Nem lehetne hatékonyabb eszközöket alkalmazni, amelyek eleve megszüntetik bennük azt a kényszert, hogy akár az utcán nyilatkozzanak?

– Ennek a szemléletnek nálunk haladó hagyománya van, hiszen sokáig azt sulykolták az emberekbe, hogy a dolgozó dolgozik, a hivatal pedig belőlük „élősködik”. A századfordulón egy ipari termékben még a befektetett fizikai és szellemi energia aránya 70-30% volt; ma azonban maximum 20% a tényleges anyagi-fizikai ráfordítás, a maradék 80% pedig az

innováció, a PR, a reklám és az ehhez hasonló. Ez így van pontosan a zenekaroknál is. A produkció a művészeti piac egy terméke és termékként is viselkedik. Ebben az esetben a bármilyen termékre érvényes piaci törvények érvényesek ezekre a produkciókra is. Ha egy muzsikusk magánvállalkozásba kezd, azonnal szembesül e piaci törvényekkel. Rájön, milyen nehéz elhelyezni a piacon termékét, szolgáltatását. Így van ez a zenekarok termékeivel is, megnehezítve a gazdálkodó szervezetek kezére-lábára helyezett béklyóval, amit a kincstári törvény jelent. Aki ismeri a ránk szabott munka mennyiségét, nem sokallja az adminisztratív vezetés létszámát.

– Az arányok hasonlóak a nyugati zenekaroknál is?

– Elég csak megnézni az ottani marketing-munkát, a legdrágább banki szolgáltatásokról, személygépkocsikról szóló prospektusokkal versengő kiadványokat, címlistájukat, felméréseiket, piacteremtő kedvezményeiket, szponzorációs tevékenységüket. Franciaország és részben Németország jelent némi kivételt, ahol nagyon magas az állami támogatás, ahol csak egy-egy projektre kell külön szponzorokat szerezni. (A külföldi példa mindig csaloéka, mindig mindenre lehet külföldi példaként hivatkozni. Tegyük most kivételt, nézzük a Berlieni Filharmonikusokat: 121 muzsikusk foglalkoztatnak ilyen-olyan formában, menedzsmentjükben 49 főállású dolgozó van, akik mellé még nem számoltuk a művészeti munkakörben foglalkoztatott vezetőket és egyebeket.)

Egy szó mint száz: a jelenleginél jobban kellene tisztázni a szerepeket és alaposan meg kellene tanulni ezt a szakmát. Kezelnit kellene tudni az érdekvédelmet, amely ma még gyakorta fenntartói-munkáltatói jogokat vindikál magának, és az igazgatóknak is meg kell tanulniuk, hogy ők nem az érdekvédelem képviselői. Csak a helyzetek tiszta kezelésével lehet megtalálni a különböző helyzetekben megfelelő, a munkáltatók és munkavállalók számára egyaránt elfogadható megoldást.

Lassanként talán tisztázódik a fenntartókkal való kapcsolat – azaz a kapcsolat minőségére való tekintet nélkül megjavulnak és megtisztulnak a kommunikációs csatornák. Zenekarokon belül hogyan rendeződnek a viszonyok, nem tudom megmondani; szeretném azonban, ha mindenki tudná, mi a dolga az együttesen, az ott lévő érdekvédelmi szervezeteken és egyéb testületeken belül. Művészi szempontból fel sem merül szerepcsera a zenekari struktúrán belül. Érdekes azonban, hogy a kompetenciák e magától értődő természetessége mennyire eltűnhet különböző vezetési szin-

ten. Ha nem így lenne, nem lenne olyan jó szándékú muzsikusk, aki hosszú évek zenekari gyakorlata után lett igazgató és pillanatokon belül egy munkajogi vita kellős közepén találta magát – minden bizonnyal, mert nem volt erre a munkára eléggé felkészülve. Ilyenkor segíthetne például nagyon sokat az a sokat említett konzultációs fórum. .

Eddig is működött ilyen rendszer, hiszen jó kapcsolatunk van egymással, ismerjük egymás gondjait, segítünk ha ezt kéri tőlünk. Éppen ez a harmonikus kapcsolatrendszer lehet az alapja egy szervezett együttműködési rendszernek.

– Érzése szerint sikerült olyan útra tereelni Nemzeti Filharmonikus Zenekar működését, ami „európainak” tekinthető?

– Néhány hónappal ezelőtt érdekes tükröt tartottak elém, amikor az Európa Tanács egy vizsgáló csoportja Magyarországon is megfordult és áttekintették a nemzeti intézmények működését. Erre készülnöm kellett: hogy is állunk egy külföldi szemével, aki ért a szakmához, de nem ismeri a magyar viszonyokat? Egyik szemem sírt, a másik nevetett. Mert az ugyan jó, hogy kiemelt nemzeti intézményként kezelik a zenekart. Jó az is, hogy megszabadultunk koloncaink nagy részétől és büszkén jelentem, hogy míg az 1997-es évet 75 millió forintos adóssággal zártuk, ebből 20 milliót átvittünk 1998-ra, amit viszont már némi tartalék pénzzel zártunk, amely összeget szerény év végi jutalomként osztottunk fel a muzsikuskok között.

Nem biztos, hogy megnyugtató az intézmény két együttesének összeszokottsága. Korábban nem tudott a zenekar és az énekkar harmonikusan együtt működni és ezt az elmúlt évben sem sikerült megvalósítani. Ennek oka van, amit házon belül, magunknak kell megoldani. Alapvető ok lehet azonban az a gazdáltság és együtt nem működés, ami korábban jellemezte az együtteseket. Erre a Filharmonia nem volt alkalmas, nekünk alkalmassá kell válnunk. Úgy, ahogy ez a Rádióban és az Operaházban már régóta megvalósult.

– Mit lehetne közös célként megfogalmazni, ami mindenkire motiválóan hathat?

– Elsősorban a minőség javítását. A teljesítés személyes felelősségét és a jó teljesítmény érzékelhető következményeként jelentkező eredményeket. A két együttes érdekvédelemmel foglalkozó vezetői meg tudtak egyezni a béarányok kérdésében (a zenekar béreinek 100%-hoz képest a kórusnak 80%-ot kell elérnie). Marad tehát a minőség, ami – mint ahogy ez kiderült – mindennek az alfája és omegája.

Tóth Anna