

# Karizma és csapatszellem

*A karmester és zenekar szimbiózisáról*

**Egy zenekarban a vezetés és a kooperáció esszenciális kérdés. A mindennapok mégis azt tanúsítják, hogy a karmester vezetési magatartása és a muzsikuskok közötti kooperáció nem mindig optimális. Fel kell tenni ezért a kérdést a muzsikuskok és a dirigens együttműködéséről: egy jó karmester képes-e a zenészek közötti rossz kooperációt kompenzálni és fordítva. Azaz a jó vezetés vagy a jó csapatszellem a zenekarban már önmagában is egy sikeres előadás garanciája lehetne?**

Az Universitát Konstanz és a Freie Universitát Berlin együttműködésével végrehajtott empirikus vizsgálat eredményei kimutatták, hogy jó előadás csak akkor garantálható, ha mind a dirigens vezetési stílusa, mind a zenekari muzsikuskok együttműködése szinkronban van egymással.

## Vezetés a zenekarban:

### a problémamegoldás együttal probléma is?

Milyen tulajdonságokat hozzon magával és milyen viselkedési formát mutasson az ideális karmester, hogy a zenekart csúcsteljesítményre sarkalja? Empirikus vizsgálatok rámutatnak, hogy a muzsikuskok zenekaruk művészi színvonalát annál magasabbra rangsorolják, minél kevésbé demokratikus a karmesterük stílusa. Ez az észrevétel első pillanatra meglepő: A hivatásos zenekarok professzionális muzsikuskokból verbuválódnak, és más szakmákban természetes, hogy a magasán kvalifikált munkatársak cselekvési szabadsága biztosítva van.

A karmester viszonylagos tekintélyuralmi vezetési stílusának egyik oka, hogy a muzsikuskok játékának, a hangszeresek közötti ritmikai és hangzási kiegyenlítetttségnek érdekében pontosan összehangoltnak kell lennie. A muzsikuskoknak mozgásukat (pl. vonások), lélegzetüket és játékuk intenzitását pontosan össze kell hangolniuk.

Ezt az állandó és intenzív szinkronizációs eljárást egy szimfonikus zenekarban nehéz karmester nélkül megvalósítani: nemcsak egy mű előadásának koncepcióját volna kifejtenetn nehéz a mintegy 100 muzsikussal egyeztetni; rendszerint akusztikus és terem-körülmények is akadályozzák, hogy a muzsikuskok hallás- és látás-kontaktusuk koordinációját egyedül szabják meg. A karmester által létrehozott „kívülálló központi koordináció” egy nagyobb együttes esetében elengedhetetlennek tűnik, mivel a muzsikuskok decentralizált önkoordinációja korlátozott.

Mialatt a karmester messzemenően irányító vezetési stílusának szükségessége magától értetődőnek látszik, fennmarad a kérdés, hogy az ilyen vezetési stílusnak milyen hatása van a muzsikuskokra. Ha abból indulunk ki, hogy a hivatásos zenekarok muzsikuskai magasan képzetek és művészi feladataik megoldásához nagyfokú motiváltságot hoznak magukkal, egy irányító vezetési stílus nemcsak problémamegoldást jelent, hanem ugyanakkor problémát is gerjeszt: minél nagyobb a dirigens tekintélyuralma, annál kevesebb szabadsága marad a muzsikusknak egyéni művészi elképzelésének megvalósításához. Még akkor is, ha feltételezzük, hogy éppen a professzionális muzsikuskok belátják a tekintélyuralmi

vezetési stílus szükségességét, nem problémamentes az egyének számára a zenekari vezetési konstelláció. Egy muzsikusk ezt így fogalmazza meg: *„Az a tény, hogy az embert élete végéig tanulóként kezelik: rémes. Némelyek közelednek a hatvanhoz, és akkor még mindig ott áll valaki, aki talán 20 évvel fiatalabb Milyen más hivatásnál van még ilyen?”*

Eddigi vizsgálataink kimutatták, hogy a karmester irányító vezetési stílusa mindenekelőtt akkor emeli a zenekar művészi színvonalát, ha a muzsikuskok dirigensüket, mint „korlátlan szakmai autoritást” ismerik el, azaz, karizmatikusnak, meggyőzőnek, biztosnak, jelentékenynek és megbízhatónak tartják. Ebből a tényállásból az vezethető le, hogy nem a „tirannus”, mint olyan emeli a zenekar művészi színvonalát, hanem egy olyan karmester, akit — bár diktatórikus módon vezet — szakmai tekintélye révén a muzsikuskok mégis meszterként fogadnak el. Amennyiben ez a helyzet, a muzsikuskok készek egyéni szabadságuk korlátozásával számolni, mert azt várják, hogy egy szakmailag kompetens karmester vezetése alatt jó művészi eredmények szülessenek.

## Látnoki-karizmatikus vezetés a zenekarban: karizma, motiváció és inspiráció

Az említett felismerés után kézenfekvő, hogy vajon a vezetőtudományi kutatás folyamán néhány éve vitatott ún. „látnoki-karizmatikus vezetés”, ami más területeken már sikeresnek bizonyult, a zenekarban is különleges szerepet játszik-e. Egy ilyen látnoki-karizmatikus vezetés ismérveit:

Karizma: a vezetőnek magának és közlésének attraktív hatása van. Híres karmesterek karizmájáról gyakran írnak: „Arthur Nikischről az a monda járja, hogy pusztá jelenléte egy teremben a zenekar jobb hangzását eredményezte. Arról a „mágikus valamiről” is mesélnek muzsikuskok, ami Arturo Toscaninit vagy Wilhelm Furtwänglert a halhatatlanok sorába emelte.”

Inspiráló vízió: A vezető a vezetettekkel tájékozódást és szándékot oszt meg, ami egy jó dirigensnél pl. a meggyőző zenei koncepciót jelenti.

Intellektuális ösztönzés: A vezető a vezetettekben régi szemléleteket tör fel és az ismerteket új megvilágításba helyezi. Intellektuálisan ösztönző egy karmester például akkor, ha repertoár darabokat újszerű módon interpretál.

Feltételezzük, hogy egy ilyen látnoki-karizmatikus vezetési stílus a karmester viselkedését még határozottabban leírja, mint a direktív vezetés és behatárolatlan szakmai autoritás kombinációja. Egy karmester, aki látnoki-karizmatikus vezetési stílust ápol, a muzsikuskokat gyaníthatóan kü-

lönleges művészi teljesítményekre ösztönzi és így egy zenekar művészi színvonalának növeléséhez járul hozzá.

### Csapatszellem a zenekarban:

#### a muzsikuskok összetartása és kölcsönös megbecsülése

Az egyes zenekari muzsikuskok számára különösen motiváló, ha hozzájárulhatnak a jó közös zenekari teljesítményhez. Mégis, sok muzsikusk panaszodik az elégtelen kooperációra a zenekarban. Ezek az eredmények adnák az indokot ahhoz, hogy a zenekari együttműködést pontosabban vizsgáljuk. Amint azt a fentiekben leírtuk, a zenekari muzsikuskoknak intenzíven kell együttműködniük, intenzívebben, mint ez a legtöbb munkacsoport szervezésénél szokásos. Emellett feltételezzük, hogy a muzsikuskok közötti csapatszellemnek a művészi színvonalnál döntő szerepe van. A muzsikuskok közötti csapatszellemet definiálni tudjuk a muzsikuskok közötti összetartás ill. feszültségmentesség, valamint a muzsikuskok kölcsönös értékelése alapján.

Abból indulunk ki, hogy a kialakult csapatszellem a zenekari művészeti teljesítményt pozitívan befolyásolja: a játék pontos szinkronizálása a muzsikuskok érzelmi összehangzását segítik elő, ami csak kifejezett csapatszellem esetében elvárható. Ilyen feltételek mellett különösen a muzsikuskok közötti nonverbális megértés lehet lényegesen könnyebb.

### A csapatszellem és a látnoki-karizmatikus vezetés összjátéka a zenekarban

Egy további kérdés a karmester vezetése (itt látnoki-karizmatikus vezetés) és a zenekari muzsikuskok csapatszellem közötti összjáték. Az, hogy mindkettő lényegesen járul hozzá egy zenekari művészi kvalitásának emeléséhez, nem vitás; nem tisztázott ezzel szemben, hogy milyen viszonyban vannak is ezek az szempontok egymással.

Lehetséges lenne például, hogy a látnoki-karizmatikus vezetés egy jó előadás oroszlánrészét teszi ki; a kifejezett zenekari csapatszellem akkor csupán a „pontot” tenné rá arra, hogy jó előadásból kitűnő váljék. Fordítva elképzelhető, hogy a csapatszellem egy zenekarban fontosabb, mint a karmester vezetési stílusa. Ebben az esetben a csapatszellem egy sikeres előadáshoz elegendő lenne és egy látnoki-karizmatikus dirigens csak valami „egyebet” tenne hozzá.

Egy harmadik megközelítés, amit vizsgálatainkban alapként tekintettünk a következőképpen hangzik: Se látnoki-karizmatikus módon vezető karmester, sem a muzsikuskok közötti jó csapatszellem egymagában nem elegendő a zenekari színvonal emeléséhez. A látnoki-karizmatikus dirigens nem tud elérni semmit, ha egyúttal a zenekarban nincs kialakult csapatszellem; fordítva, a jó csapatszellem a zenekar művészi színvonalát csak akkor képes növelni, ha a karmester egyúttal látnoki-karizmatikus módon vezet, tehát karizmát, ihlető motivációt és intellektuális lelkesítést serkent. Eszerint a tézis szerint tehát zenekar és dirigens kölcsönösen függnek egymástól, amennyiben a művészi színvonal növeléséről van szó. Ezt a tézist egy empirikus vizsgálatban ellenőriztük.

### A vizsgálat

Feltételezésünk vizsgálatához 22 szimfonikus zenekarból 208 női (30 %) és férfi (70 %) zenekari muzsikuskot kérdeztünk

meg, Emellett a zenekarok vezetőségét személyesen szólítottuk meg és kértük a kérdőívek továbbítására. A zenekarok átlag-létszáma 98 muzsikusk volt. A megkérdezettek átlagéletkora 40 év, a szakmai tapasztalat átlaga 15 év volt.

A muzsikuskokat arra kértük, hogy a kérdőívben a karmesterük vezetési stílusára, a zenekarban uralkodó csapatszellemre és zenekaruk művészi színvonalára feltett kérdésekre válaszoljanak.

### Eredmények

Feltételezésünk bebizonyosodott: a dirigens látnoki-karizmatikus vezetési stílusa önmagában nem eredményezi a zenekari színvonal növelését. Éppen úgy érvényes: a zenekari muzsikuskok közötti csapatszellem önmagában nem hat a művészi színvonal emelésére. Ezzel szemben bebizonyosodott a következő összefüggés: ha a csapatszellem a zenekarban jó, tehát az összetartás és a muzsikuskok kölcsönös értékelése kialakult, ez hatással van a látnoki-karizmatikus stílusú karmesterre a zenekar művészi színvonalának emelésénél. Ezek mellett a feltételek mellett érvényes tehát: minél több karizmát, ihlető motivációt és intellektuális ösztönzést „vet be” a karmester, annál jobb a zenekar művészi kvalitása. Más azonban a helyzet, ha a csapatszellem a zenekarban alacsony fokony áll: akkor a karmester látnoki-karizmatikus vezetése nem vezet a művészi színvonal növeléséhez. A jó csapatszellem a zenekarban tehát nemcsak kellemesebbé, hanem — megállapításunk szerint — lényegesen sikeresebbé teszi a muzsikálást.

Ugyanaz érvényes fordítottan is. Azzal a feltétellel, hogy a dirigens látnoki-karizmatikus módon vezet, a csapatszellem erősítésével a zenekar művészi kvalitása növelhető. Ha azonban a karmester látnoki-karizmatikus vezetése alacsony színvonalon van, a csapatszellem javulása a művészi kvalitásra nézve teljesen hatástalan. Egy látnoki-karizmatikus dirigens tehát nem nélkülözhető luxus egy zenekarban, hanem elengedhetetlen.

### Összefoglalás

Címszavakban tanulmányunk eredményei a következőkben foglalhatók össze: „A zenekari csapatszellem nem minden, de csapatszellem nélkül nincs semmi.” „A látnoki-karizmatikus vezetés a zenekarban nem minden, de anélkül nincs semmi.” Vagy, kissé elegánsabban: egy erős csapatszellem a muzsikuskok között arra szolgál, hogy a zenekar, mint egy „hangszer” helyesen legyen behangolva; a zene azonban akkor jön létre, ha egy virtuóz karmester ezt a hangszert megszólaltatja. Fordítva: egy virtuóz, látnoki-karizmatikus dirigens csak akkor képes sikeresen muzsikálni, ha „hangszere” erre alkalmas. Az, hogy a karmester és a zenekar, mindenkori művészi és technikai tudásukat alapul véve teljes mértékben függnek egymástól, ez vitathatatlan. A jelen vizsgálat ezen túl azt is kimutatja, hogy ez a szimbiotikus kapcsolat az itt vizsgált ún. puha faktorokra: a muzsikuskok csapatszellemére és a dirigens látnoki-karizmatikus vezetésére is érvényes.

*(Das Orchester 2004/12. Sabine Boerner/Christian von Streit cikke magyará fordítása először a zenekar 2006/1-es számban jelent meg. Köszönjük a közlés jogát)*