

### Képzés Németországban

Németországban a Frankfurt am Main-i Zeneművészeti- és Képzőművészeti Főiskolán kívül nincs hivatásos zenekari menedzser képzés. Meglepő ez abból a szempontból, hogy mind Németországban, mind Svájcban és Ausztriában viszont van tanfolyami keretben kulturális-, szabadidő-, médium-, rendezvény-, archívum-, múzeum-, zene- és táncmenedzser-képzés. A spektrum nappali tanfolyamtól a távoktatásig, továbbképző tanfolyamig, privát és közintézményektől az egyetemekig és szakfőiskolákig terjed. Különböző okiratok szereshetők be, a részvételi igazolástól az egyetemi diplomáig.

Kevésbé meglepőnek tűnik, ha az ember tartalmi és strukturális kérdésekkel foglalkozik. Ugyanis itt hamar meg lehet állapítani, hogy a kurzusok a választott tanulmány címetől függetlenül különböznek egymástól. Van, ahol a központban a gazdálkodás, jog, politika, társadalom, kommunikáció és szervezés áll, másutt a kultúrtörténet és esztétika. Ismét más képzési helyen a projektmenedzsmenst finansiális kérdései vannak a súlypontban.

Egy zenekarnak vagy egy színháznak a vezetése is lényegesen különbözik egy fesztiválétól azáltal, hogy a munkaerő szervezés, valamint a vezetési stílus és -módszer a nagyüzemben alkalmazott művészi és nem-művészi személyzettel jóval nagyobb jelen-

tősséggel bír és ennél fogva a vezetőség felé szakképzettségi és személyi alkalmasság tekintetében magasabb igényeket támaszt. Ez olyan szempont, amelyet a legújabb színházi és zenei menedzseri továbbképző programok is tekintetbe vesznek. Egy német egyetem és több művészeti intézmény közös programja jogi, üzemgazdasági és kultúrpolitikai ismereteket ad át rövid személyes jelenlét és egyéni tanuláshoz szükséges elektronikus modulok segítségével azoknak, akik zenekari és színházi vezetéshez szükséges elméleti és gyakorlati alapismereteket szeretnének elsajátítani. Szervezési és tartalmi szempontból hasonlóan struktúrált az „Executive Master of Arts Administration” a Zürichi Egyetemen. Itt azonban a szakmai tapasztalat mint egy komplex kulturális intézmény sikeres vezetésének előfeltétele nagyobb súllyal esik latba. Két tízhónapos nappali gyakorlat elismert gazdasági vállalatnál és tekintélyes kulturális intézménynél az elsajátított tudást praktikus készséggé transzformálja és ezáltal a kezdeti képzettségi különbségeket kiegyenlíti.

Hasonló, erősen gyakorlat-orientált kezdeményezést találunk az USA-ban. Akkor is, ha ennek a képzési programnak az akadémiai része csupán többnapos szemináriumra szorítkozik, zenekari specifikus, és a zürichi modell analógiájára mesteriskola karaktere van. Az Amerikai Szimfonikus Zenekari Liga „Orchestra Management Fellow-

ship Program”-ja haladó növendékek és fiatal dolgozók számára nyújt zenekari menedzser képzést. A Fellowship Program egyhetes szeminárium fázisokból összesen egy évig tart. Évente öt állást biztosítanak. Az eddigi 160 abszolvens közül eddig 75 került zenekari vezetői állásba.

### Elmélet és gyakorlat.

Vissza Európába: A kulturális menedzserek részére tehát Németországban nincs hiány képzési lehetőségekben. Függetlenül az eredeti szakképzettségtől mint pl. muzsikusi vagy jogász, az érdeklődési körnek megfelelő képzési vagy továbbképzési forma sokat ígérő végzettséggel rendelkezésre áll. A zenekari menedzsmentnek a bevezetésben említett hivatás-sávszélessége a kvalifikációs lehetőségeknél visszatükröződik: a kulturális menedzsment alapismeretek elsajátításától a potenciális vezetők hivatásáig terjed. Sok programnál azonban hiányzik valami, ami Münchenben, Zürichben vagy az USA-ban már eleve a képzés integratív alkotórésze: az elmélet és gyakorlat duális rendszere, amely a tanultak gyakorlati alkalmazásánál egy magasabb tudást biztosít. Mert egy valami a zenekari muzsikuskoknál és zenekari menedzserekénél bizonyára hasonló: gyakorlat teszi a mestert.

(Das Orchesteeer 2007/12)

Marco Frei

# Visszatérés a jövőbe

## Hiányosságok és kezdeményezések a német zenekari menedzsmentben

**Senki sem vonná komolyan kétségbe a zenekari menedzsment szükségességének központi jelentőségét. Éppen a művészet- és kultúrafinanszírozás üres közpénz-kasszájának és az aggodalomra okot adó pénzügyi megszorításoknak időszakában fontos egy innovatív zenekari menedzsment működése. Eközben pedig Németországban eddig hiány mutatkozik megalapozott zenekari menedzser-képzésben, amely mind elméleti, mind gyakorlati téren olyan municiót nyújthatna a menedzsereknek, hogy a rendkívüli követelményeknek eleget tehessenek. De valami mégis történik Németországban.**

Aglaja Thiesen-nek sikerült. Ő az év eleje óta a berlini Mahler Kamarazenekar projekt-menedzsere. „Több mint százan pályázták meg az állást”. meséli a 28 éves hölgy büszkén. Rainer Neumann, a Rheinland-Pfalz-i Német Állami Zenekar és a Rheinische Philharmonie intendánsa is büszke lehet, mivel Thiesen az általa életre hívott zenekari menedzser-gyakornok iskolája abszolvensé. „Ez már 2002-ben volt” em-

lékszik vissza, bár a kezdetek még régebbre datálódhatnak.

### Szegényes oktatási kínálat

1998-ban történt ugyanis, hogy Neumann Komblenz-ben a Rheinische Philharmonienél az első német gyakorlati iskolát létrehozta. Egy évvel korábban választották meg a zenekar intendánsává. Annakidején ez a kezdeményezés nagy hiányt orvosolt. A ze-

nekari menedzser szó akkoriban idegenül hangzott. Ha az ember jobban belemélyed a témába, kitűnik, hogy a zenekari menedzser-képzés még ma is csak kissé haladt előre. Az a tény, hogy a zenekari menedzsmentről az első publikáció csupán 2005-ben jelent meg, önmagáért beszél (Thomas Brezinka: Orchestermanagement – ein Leitfaden für die Praxis). Ezen a kiadványon kívül a német könyvpiac a téma tekintetében

meglehetősen reménytelennek tűnik: kifejezetten a zenekart érintően még Thomas Schmidt-Otts publikációja, az „Orchesterkrise und Orchestermarketing” foglalkozik zenekar-menedzseléssel. Súlyosan esik latba a tény, hogy a német főiskolákon máig sincs önálló zenekari menedzser szak. Legjobb esetben is a kulturális menedzsmint vagy kultúra tudomány szakok keretében rendeznek kurzusokat. A zenekari menedzser sokrétű feladataival, amely a jövőre nézve a fejlődés útját is meghatározza, valamint a német zenekari világ aktuális helyzetét is felvázolja, csupán Gerald Mertens szemináriuma foglalkozik.

### Fejlesztés és továbbképzés megalapozott oktatás helyett

Sajnos meg kell elégednünk fejlesztő és továbbképző kurzusokkal. Mégiscsak létezik Frankfurt am Main-ban a Hessische Theaterakademie-ben egy következmények nélküli színházi és zenekari menedzser mesterkurzus. A felvételi feltételekhez egy, a hivatáshoz kapcsolódó főiskolai, vagy művészeti főiskolai végzettség tartozik. Itt többek között gazdasági és jogi ismereteket, valamint ezeknek a költségvetésben, sajtó- és PR-tevékenységben történő alkalmazását tanítják. Wolfenbüttelben szemináriumot tartanak a zenekari menedzsmint gyakorlatáról. Itt különösen az utánpótlásnak számító haladó kulturális menedzser szakos hallgatók részvételére számítanak. A szeminárium ötlete 2004-ben született. A Német Zenekari Szövetség (DOV) és a Német Színházi Szövetség közös kongresszusán került szóba a menedzser-képzés nyomorúságos helyzete. Ennek következménye lett aztán a kurzus életre hívása.

### „Egy önmagának való világ”

Akárhonnán nézzük: a német zenekari menedzserek képzésében hiányosságok vannak, ezt nem lehet tagadni. Erről a 2006 novemberében Berlinben rendezett 4. Német Zenekari Napon is szó esett. A zenekari menedzserek ugyanis még máig is kényszerű önjelöltek. Túlnyomó részben üzemgazdagságtant, jogot, kulturális menedzsmint vagy kultúratudományt, zenetudományt vagy dramaturgiát, talán még publicisztika- és kommunikációtudományt is tanultak és gyakorlaton vettek részt. A legjobb esetben talán még zenészek is. Meglehet, hogy a zenekari menedzser – már a megnevezett tanulmányokból kiindulva is – sokoldalú, flexibilis hivatással rendelkezik. Németországban azonban a jelenlegi képzési helyzetben az erős követelményeknek és a ze-

nekari menedzsmint nagy felelősségének nem lehet megfelelni. Egy zenekar száz individuumból áll, akik arra vannak kényszerítve, hogy egy szűk helyiségben közösen valami szépet hozzanak létre. Ez egy önmagának való világ, amelyben öntörvények, hatalmi struktúrák és hierarchia uralkodik, amit ismerni kell ahhoz, hogy az együttes működését meg lehessen érteni. Németországban az elmúlt évtizedekben a zenekari menedzserek képzésében a tendenciákat és a fejlődést nem vették figyelembe. Emellett azonban tulajdonképpen ismertnek kellett volna lennie annak, hogy éppen manapság a szilárd alapokon nyugvó zenekari menedzser-képzés mennyire fontos. Az üres közpénz-kassza időszakában – természetesen elsősorban a művészet és kultúra esetében – ugyanis a zenekari élet is gazdasági megszorításoknak van kitéve. Ez a fejlődés tény, megállítani nem lehet, minden egyéb mesze van a realitástól.

### Nyugaton sok újdonság: az USA a mintakép

Az innovatív, átfogó, előre látó zenekari menedzsmint áll vagy bukik ma a zenekari kultúra – végül is a német, eddig egyedülálló sokszínű zenekari világ is. Nagybritanniában és mindenek előtt az USA-ban a zenekari menedzsmint központi jelentőségét már régen felismerték. Már a hatvanas években, az akkori miniszterelnök Margret Thatcher idejében beszéltek erről. Tíz év óta a fogalom: „creative industry” szóbeszéd tárgya. A közvélemény szerint azonban képzés tekintetében Nagybritannia is az USA után kullog. Speciális stúdium eddig kevés volt, néhány zeneművészeti főiskola nyújtott csupán továbbképzést. Ezért indította az ABO (Association of British Orchestras) 2006 szeptemberében az első „Management Academy”-t. Áttekintve az oktatási programot, meg kell állapítanunk, hogy bizonyos pontokat ebből Németországban alig vesznek figyelembe. Leginkább a vezetői alkalmasság, a zenekarral és munkatársakkal való kommunikációs képesség állnak ott előtérben. 2007 április végéig tartott az első „Management Academy”, további kurzusokról az eredmények kiértékelése után döntenek. Az ABO menedzser akadémia előtt mintaként az amerikai „Orchestra Management Fellowship Program” áll.

### Az első német zenekari menedzser-gyakornok program

Az amerikai minta mint kiindulási pont szempontjából a németországi első zenekari menedzser-gyakornoki program fon-

tos lépés volt. Amikor azt 1998-ban Rainer Neumann, a komblenzi Rheinische Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz-nál is meghonosította, így nyilatkozott: „Az elmélet alkalmazásáról van szó, „learning by doing”-ról, egy olyan tréningről, amely főiskolai abszolvenseket céloz meg. Mindenhová be kell dugniuk az orrukat” mondja. A gyakornokok lényeges állomásaihoz olyan területek tartoznak, mint sajtó- és PR-munka, vendégjátékok és turnék, szponzorálás és fundraising, valamint diszpozíció (olyasmi mint szolgálati-, próba- és összeállítási tervek és statisztikák elkészítése). A programból a gyakornokok szabadon választhatnak, képzési terv egyáltalán nincs. A gyakorlat ugyanis azt meghatározza: „Ami éppen eszükbe jut, annak prioritása van”, mondja Neumann – „mint ahogy az a zenekari életben is történik”. A gyakornokokat teljes egészében bevonják, „tőlük függ, hogy mit hoznak ki belőle”.

Egyéni kezdeményezések tehát kívánatosak. Szabály szerint a gyakornoki időszak maximum két évig tart – mint ahogy az a médium szektorban egy szerkesztőségi gyakornoknál is szokásos. Neumann valóban egy lapnál töltött valamikori gyakornokságát vette példának. 1990/91-ben a született brémait a Hannoverschen Allgemeinen Zeitung képezte ki szerkesztővé, ezt megelőzően zenekari klarinétosnak tanult. „Zenei tapasztalattal mindegyik rendelkezzen” hangsúlyozza Neumann. Hamburgban zenetudományból és germanisztikából másoddiplomát szerzett.

### Feltételek és felvétel

Az utolsó válogatásra nyolc-tíz főt hívnak meg, gyakornoknak csak egy főt választanak ki. „Főleg a személyes kvalitások számítanak, a szakmai tudást végül is mindenképpen maga sajátítja el” magyarázza Neumann. „Flexibilisnek, nyitottnak és kommunikatív-nak kell lennie.” Nem utolsó sorban az autoritás és az emberek vezetésének képessége fontos előfeltételek. „Egy könyvmoly típus vagy poros levéltáros tehát biztosan nem lenne megfelelő a kiválasztásra. De kérem szépen: ez természetesen a személyiségtől függ.”

Nincs tehát egy királyi út a zenekari menedzser-képzés sivatagán keresztül. A pályázók általában zenetudományt, kulturális menedzsmint, jogot, üzemgazdaság- vagy kommunikáció-tudományt tanultak és amellett gyakorlatot is szereztek. A legjobb esetben ez zenekari gyakorlat is lehet, – például egy egyetemi zenekarban. „A tudományos know-how természetesen egyre fontosabbá

válik, de a művészeti-zeneit nem szabad alábecsülni”, mondja Neumann. „Egy pusztán üzemgazdász számunkra épp olyan kétséges, mint egy csak muzsikos.”

Azt, hogy Neumann gyakornoki modellje nagy siker, már magában az a tény is bizonyítja, hogy közel a tíz éves évforduló. „Majdnem minden gyakornokunk álláshoz jutott a kurzus után”, egészíti ki Neumann nem minden büszkeség nélkül.

### Nagy siker

„Ludwigshafenben sok felelősséggel ruházta fel”, vallja Thiesen. „Maga a zenekari vezetőség is nyílt volt irányomban. Egy normális gyakorlaton ez nincs így.” A 28-éves lány már egy hónapos munka után 2006 februárjában elkísérhette a zenekart egy spanyol turnéra – „mint tartalék”. Alapos lámpaláza volt „de fantasztikus tapasztalat volt. A turnén mindannyian alaposan megismertük egymást, egyszerűen csodálatos volt, mindenki nagyon barátságos volt hozzám.”

Mindez bizonyára személyes csellista tapasztalatainak is köszönhető: „A muzsikosok mint valakit, aki közülük való, elfogadtak.” Ezzel Thiesen rögtön igazolja annak szükségességét, hogy a zenekari menedzser maga is a zene világából jöjjön. Ő valóban

egy egyetemi zenekarban szerzett tapasztalatot, a heidelbergi egyetemi zenekarban ezidőtájt mint az egyetem alkalmazottját játszott. Ott egy bolognai koncert turnét és egy próba-hétvégét szervezett.

Thiesen széles tanulmányi alapokkal rendelkezik. Heidelbergben germanisztikából, zenetudományból és jogból szerzett diplomát. Ezután Berlinben publicisztikát tanult.

### További kezdeményezések

Az, hogy a gyakornoki programnak nincs strukturált képzési terve, és hogy a gyakornok nem rendelkezik világosan meghatározott munkaterülettel, nem zavaró: „Az önként kialakított munkakör sok szabadságot enged meg, az ember saját felelősségére a saját útján mehet és kipróbálhatja magát – ez legalábbis nálam így volt” – mondja Thiesen. „Ez így személyes kihívást is jelent. Az ember maga éri el, ha sikere van. A pályázóknak az egyéni kezdeményező-készséget mindenesetre magukkal kell hozniuk”.

Neumann akciójának sikere – habár némi késéssel – további hasonló vállalkozásokat eredményezett. 2007 március 1-jén a recklinghauseni Neue Philharmonie Westfalen indította el zenekari menedzser-gyakornoki programját. 40 pályázó jelentkezett, egyet választottak ki közülük. Két évre terjed a gya-

kornoki kurzus, egy év után meghúzzák a köztes mérleget. A gyakornokra érdekes munka, de nagy kihívás is vár. Ennek az évnek áprilisában hozták létre a zenekar alapítványát, ide tartoznak az „Essen – európai kulturális főváros 2010” előkészületei. (\*Pécs)

### A jövő zenéje és kitekintés

Ha mégoly dicséretre méltóak is ezek a kezdeményezések, a továbbképzési programok és tanfolyamok, nem ámíthatjuk magunkat azzal, hogy egy alapos elméleti és gyakorlati képzés a zenekari menedzserek számára nem szükséges. Egy zenekari menedzser-iskola létesítése valóban hatalmas lépés volna előre, olyan lépés, amely mindenki számára hasznos lenne. Szilárd alapokon álló zenekari menedzsment nélkül a jövőbeli kihívásoknak nem lehet eleget tenni. Emellett kívánatos volna, ha minden érdekelt erő egy húron pendülne. Tábor- és kompetenciaharcok bármely formája nem lehet konstruktív válasz a német zenekarok jövőbeni égető kérdéseire: ezek méregként hatnak a német zenei és zenekari életre, amely a háború utáni évek legnagyobb próbáját állja ki. Nem utolsósorban: ha nem ül be mindenki egy csónakba, ez a zenekari sokszínűség hanyatlását jelentené.

(Das Orchester 2007/12)

# Megelőzni gyógyítás helyett

## Pszichológiai prevenció és stressz-profilaxis zenekari muzsikosok számára – Klaus Kies

**Szuverénnek, sikeresnek, kedveltnek és sebezhetetlennek lenni minden kritika és minden egyéb ellen ami ártalmas lehet. Kicsoda – és melyik muzsikos – nem szeretne ilyen lenni? Mégis, a csillogó homlokzat mögött gyakran egészségi nehézségek épülnek fel, nemcsak testiek, de pszichikai, pszichoszomatikus vagy pszichoszociális irritációk és zavarok. Helyes megelőzéssel sok elkerülhető lenne.**

Muzsikos-specifikus lelki, pszichoszomatikus és pszichoszociális problémákról már néhányszor tudósítottunk. A pszichikai területen mindenek előtt félelmekről, pl. előjátszást vagy fellépést kísérő lámpalázzról volt szó („Hogy állíthatom be magam nyugodtnak?”) A pszichoszomatikus területen dominálnak a játékszavak, például mozgás-korlátozottságok a könyökben vonóvezetés közben („A karomat egyszerűen nem

vagyok képes a felső húrra emelni”), vagy intonálási zavarok a fúvósoknál („Iszonyatos, ha az ajkaim elkezdenek remegni”). De a zenekari hierarchián belüli szociálpszichológiai problémák is, szociális és hasonló konfliktusok a muzsikosok általános lelkiállapota szempontjából nem alábecsülendő szerepet játszanak. („A dirigensem egy emberi katasztrófa”). Mindezek a dolgok meg tudják nehezíteni az alkalmazottak életét.

Annál logikusabb, hogy lehetőség szerint még időben lépünk fel a felvázolt jelenségek ellen, legfőképpen a pszichoprofilaxis és prevenció tudományosan megalapozott módszereivel.

### Pszichoprofilaxis, lehetőleg korán

A pszichológiai megelőzést lehetőség szerint már a képzésnél, azaz a főiskolai tanulmányok során kellene elkezdni. A pszichi-