

Ralf Pegelboff

Rátermetett munkatársaknak, rátermett feljebbvalókra van szükségük

A „személyi költségek” csökkentésének gyakori emlegetése elbizonytalanodáshoz és felmondáshoz vezet.

Annak felismerésére, hogy a munkatárs, aki be tud számolni új pozitív fejlődésekről a saját zenekarában, reklámhordozó is lehet, kulturális intézményeink vezetőinél még várni kell. Ennek pont az ellenkezője érvényesül. A „személyi költségek” csökkentésének gyakori emlegetése elbizonytalanodáshoz és felmondáshoz vezet. Van, ahol ez egészen másképp történik és az kifizetődik. A Toyota sikereket ér el ezen a téren, de kevesen követik: csak minden negyedik cég hallgat a munkatársakra, amikor teljesítményjavítás a cél. Pedig a költségcsökkentés rendkívüli méretű lehet. Így 2006-ban a konszernnek 10 százaléka tudta felhasználni az alkalmazottak ötleteit, ami által több mint 10 millió eurót takarítottak meg. Éllavas ebben a Deutsche Post 270 millióval, öt követi a Volkswagen 168 millióval és a Siemens 158 millió euróval.

A világszerte ismert, tőzsde által jegyzett cégekkel való összehasonlítás egyesek számára idegennek tűnhet. Természetesen nálunk is sok kolléga van, akiknek van javaslata az üzemvezetés javítására, a játékterv kialakítására, a szolgálati ütközések kiküszöbölésére és ezáltal üresjárat-mentes munkabeosztásra, stb. Hogy ezek milyen takarékosági potenciált eredményeznének, jelenleg csak gyanítani lehet. Ami bizonyos, jelenleg csak gyanítani lehet. Ami bizonyos, hogy egy sor kiadás elkerülhető lenne.

Hatásos vezetés minden szabály ellenében

A Gallup Intézet az elmúlt 25 évben két adatgyűjtést folytatott, amelyben egymillió munkavállalót és több mint 80.000 vezetőt kérdezett meg. Ezek közül az első felmérésben azt a kérdést tették fel az alkalmazottnak, hogy egy tehetséges dolgozó szempontjából milyennek kellene lennie egy munkahelynek, mire lenne szükségük ahhoz, hogy valóban produktívak legyenek. Az eredmény éppen olyan egyszerű, mint amennyire megdöbbentő: rátermett munkatársaknak rátermett feljebbvalókra van szükségük. Egy jó alkalmazottat bizonyára

el lehet csábítani különböző ajánlatokkal. De az, hogy milyen hosszú ideig marad aztán ott és milyen produktív ezalatt az idő alatt, az első sorban diszciplináris feletteséhez való viszonyától függ.

A második felmérés a munkatársaknak a vállalathoz és a vezetőkhöz való kapcsolatán keresztül üzemi teljesítmények adatairól szólt, tehát forgalomról, nyereségről, produktivitásról, vevők elégedettségéről stb., a következő kérdéseket téve fel: Van-e valami, amire a tehetséges vezetőnek szüksége van ahhoz, hogy a rátermett munkatársakból az optimálist kihozza? Van tehát időtlen titok a tehetséges munkatársak képességeinek kibontakoztatásához? Mit tesznek a legsikeresebb vállalatok?

Munkatársi lojalitás mint produktív tényező

Néhány vállalatnál elkezdtek jobban odafigyelni arra, hogy miként bánnak az emberekkel. Ott nyilvánvalóan fokozatosan felismerik, hogy egy munkahelyen a legértékesebb szempont – és ez ugyanúgy vonatkozik a szoftverfejlesztőkre mint a szállítókra, a könyvelőkre és a szállodai takarítókra – a kapcsolatok létrehozása, értékelése és fejlesztése. Emellett nyilván nem felforgató új felismerés az, hogy az emberek közötti jó kapcsolat és gyakori dicséret jelentősen hozzájárul egy egészséges, teljesítmény-javító környezet megteremtéséhez. (A dicséretnek azonban érzékelhető önértékeléshez kell kapcsolódnia, mert egyébként a dicséret kontraproduktív is lehet.)

A globalizáció korában néha kétségtelenül éppen az ellenkezője látszik realitásnak, pedig a vitális munkahelyi légkör a sikeres vállalatvezetés feltétele

Vitális munkahelyi környezet mint a sikeres vállalatvezetés előfeltétele

Mivel mérhető egy vitális munkahelyi légkör? Ezzel a központi kérdésfeltevéssel indította a Gallup Intézet az első ágaza-

tokon átívelő felmérését a munkatársak véleménye és a teljesítmény közötti összefüggésről. Számos vizsgálat alapján végül is tizenkét olyan kérdést találtak, amelyek segítségével minden alapelemet „mértek”, amelyek egy első osztályú munkahelyi légkör megteremtéséhez szükségesek. Olyan elemeket, amelyek nélkülözhetetlenek, ha a vállalat első osztályú munkatársakat kíván megnyerni, magához kötni és produktívan foglalkoztatni. A tizenkét alapkérdésből alább nyolcat sorolunk fel:

Tudom, hogy mit várnak el tőlem?

Kaptam az elmúlt héten jó munkámért elismerést vagy dicséretet?

Érdekelem a felettesemet vagy más személyt, mint ember?

Munkám során van valaki, aki fejlődésemben támogat, vagy azt előmozdítja?

Van olyan benyomásom, hogy a munkám során a véleményem vagy elképzelésem számít?

Kollégáim törekednek, hogy minőségi munkát végezzenek?

Van jó barátom a cégnél?

Beszélt valaki velem a cégnél az elmúlt hat hónapban előmenetelemlről?

Ha az egyes kérdések az első percben talán szimplának tűnnek, mögötte komplex összefüggések rejlenek, amelyek éppen a gazdaságosság és munkatársi vélemény, és ezzel az eredményesség és humanitás közötti összefüggést világítják meg. Hogy az utolsó félreértéseket is tisztázzuk: nem arról van szó, hogy „puszi, puszi, mi mindannyian szeretjük egymást!” Kemény tényezőkről van szó, mivel sok sikeres vállalat munkatársai ennek a tanulmánynak a kérdéseit igennel válaszolták meg. Ennek a tanulmánynak az az ajánlása menedzsereknek és vezetőknek – ami nem rendkívüli, – hogy fordítsanak gondot arra, hogy ezeket a kérdéseket a kollégák lehetőleg pozitíven válaszolják meg.

A cél: profizmus a menedzsmentben

A zenekari menedzsment jobbításának fontosságáról már többször szóltunk. A profizmus a humán menedzsmentben azonban éppen olyan fontos, és ez a közeljövőben a zenekari élet fontos kihívásává válik. Akkor is, ha sok jóakaró felelős személy zenekarainkban azon a véleményen van, hogy sok mindent „valamiképpen

szabályozni kellene”, az éveken át tartó eredménytelen viták után ráeszmél, hogy a professzionális tanácsadás legalábbis logikusnak tűnik. Az, hogy milyen mélységig lehetséges a személyzeti munka fejlesztését zenekarainkban meghonosítani, még ki kell várni. Mindenesetre ennél a kérdésfeltevésnél is bebizonyosodik zenekaraink túlélési képessége. Nemcsak jó menedzserekre van

szükségünk, hanem kvalifikált humán erőforrás felelősökre is és lehetőség szerint sok zenekari kollégára, akik megbecsültnek érzik magukat és ezzel a zenekari légkör megteremtésében részt vesznek. Ezt a német zenekarok jövőbeni sikerének fontos építőköveként tekinthetjük.

(Das Orchester 2008/4)

Ralf Pegelhoff

Zenekari kommunikációs kultúra

A zenekari mindennapokban elengedhetetlen a team- és konfliktus-kezelési képesség

Egyéni szocializáció

A zenei tehetségeket kisgyermek koruktól fogva egyénileg gondozzák. A képzés, eltekintve az elméleti tárgyak csoportos oktatásától, „négy szemközt” történik, azaz csak a tanár és növendék együttműködésére szorítkozik. Oldja ezt később a kamarazenei együttes és az ifjúsági zenekar, ahol már az alkalmazkodás is fontos. Elismerésben a fiatal muzsikusz azonban szinte kizárólag csak személyes teljesítménye révén részesül, első zeneiskolai előjátásától kezdve a próbajátékig bezárólag. Ez egyrészt erősíti belülről fakadó motivációját, ami a muzsikust gyakran egész életén keresztül elkíséri, másrészt viszont a felkészülés zenekari szerepéhez marginális marad. A zenekari mindennapok konfliktusai és frusztrációi között így aztán gyakran a személyes és nem közösségi megoldásokat keresi. Ellensúlyként egyéni hobbik, tanári tevékenység vagy kamarazenélés játszik szerepet, néha a vezetőséghez, zenekari tanács tagsághoz vagy önkéntes feladatokhoz vezető út, amely eleinte befolyást ígér az intézményi történésekre, de sokszor ugyancsak frusztrációban végződik.

Az a képzési rendszer, amely individuális, érzékeny, magas színvonalú muzsikusz sze-

mélyiségeket nevel, akik képességeikkel igencsak alapját jelentik zenekaraink művészi sikerének, a zenekari mindennapokban, ahol integráció, team- és konfliktuskezelési képesség szükségeltetik, nyilvánvalóan diametrálisan ellentétes.

Irigység-kultúra kontra kreativitás

A rendszerek – és a mi zenekarunk egy ilyen szisztémát képez, hasonlóan egy családhoz, egy osztályhoz vagy vállalatához – kialakítják saját törvényszerűségeiket. Ez annál állhatatosabban történik, minél hosszabban áll fenn a struktúra. Egy örökmozgóhoz hasonlóan a szisztéma állandóan igyekszik kimozduló részeit egyensúlyba hozni, miközben a kilendült rész újra visszatér eredeti helyére és a „régirend” helyreáll. Ezáltal a tradicionális struktúrák kereteit nehezen törli át az innováció.

Éppen annyira lehetetlenné válik ez a „különleges személyiség” elleni gáncs miatt. Az oktatás folyamán egyrészt kedvezményben részesítik a nagy szenzibilitású egyéneket, másrészt gyanakvóan mustarálják azokat, akik különleges teljesítményük, kreatív kezdeményezésük vagy egyébirányú elkötelezettségük révén olyan tekintélyre tesznek szert, amely számukra

Szakadozni kezd arról a zenekari muzsikusról alkotott kép, aki a hangot a megfelelő időben a megfelelő helyen szólaltatja meg, és ezért méltányos megbecsülésben részesül, egyébként azonban kevés mondanivalója van és alkalmazkodik sorsához. Vannak kollegák, akik nem elégednek meg azzal, hogy csupán fogaskerekek egy mechanizmusban és más válaszokat keresnek a konfliktusokra és vezetői hibákra mint a tőrés vagy az értelmetlen viták.

Mindamellet ez még mindig álomszokmának számít, amelynek elérése érdekében mindannyian hosszan dolgoztunk, és amiért érdemes küzdeni. Zenekaraink vezetői rétege a kreatív zenekarépítő potenciált munkatársaikban még nem fedezte fel. A sikeres kommunikáció téma felvetésének feltételeit intézményeinkben ugyancsak kevésbé sikerült megteremteni eddig. Az okok sokfélék, a következmények jelen-
tekenyek.