

Diana E. Krause / Sabine Boerner

Szakértők szakértőket vezetnek

A zenekar vezetéséről – empirikus tanulmány (2. rész)

Diana E. Krause pszichológus és Dr. Sabine Boerner a Berlini Műszaki Egyetem gazdasági és menedzsment fakultásán, az üzemgazdaságtani intézetben, a vezetéstudomány és szervezés terén tevékenykednek. A következőkben a „Zenekari vezetés és kooperáció” kutatási projekt eredményének második részéről számolunk be. 30 német zenekarból 436 muzsikust kérdeztünk meg írásban. Ehhez a mintavételhez közelebbi adatok a tanulmány „A zene mint hivatás” címen megjelent első részében található (Zenekar IX. évf. 2. szám, 9.l.) A második részben a karmester vezetési magatartása áll előtérben. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy miként járulhat hozzá a dirigens a zenekar magas művészi színvonalához.

A muzsikuskok meggyőzésének eszköze

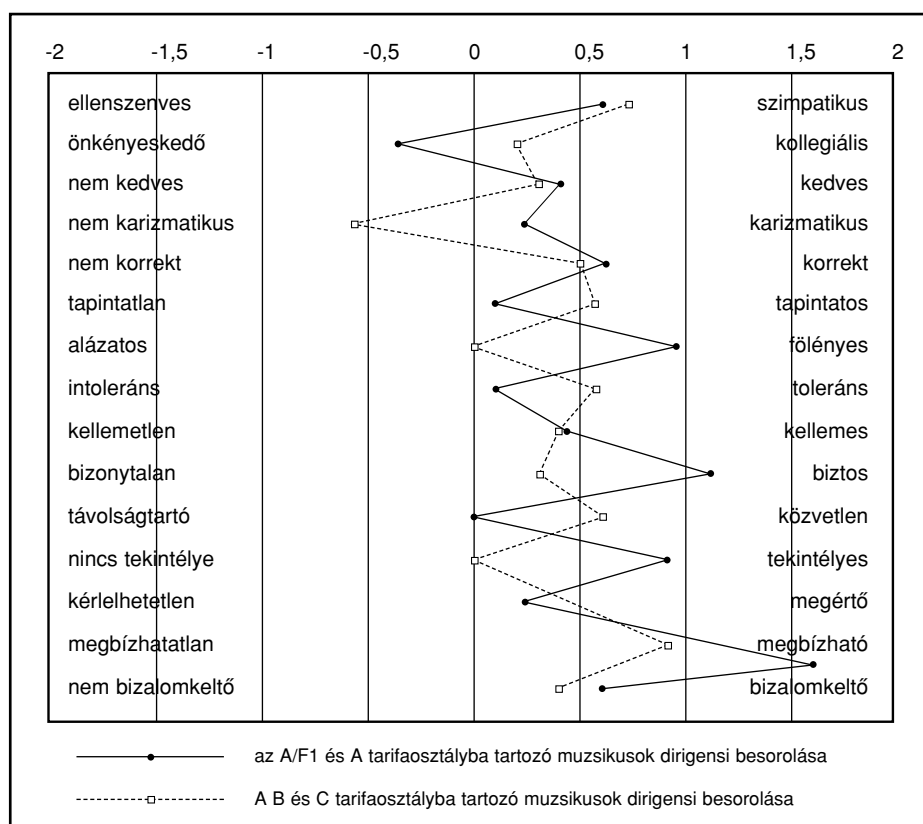
A zenekari muzsikuskok szemszögéből nézve, a művészi minőség elérésében a karmesternek fontos szerep jut. Várakozásunknak megfelelően, szűrőpróbánk során majd minden muzsikusk fontosnak tartotta, hogy a dirigens művészi kompetens és összeszedett legyen (95%), hogy utasításai világosak és egyértelműek legyenek (96%) és hogy a zenekar és a karmester között jó legyen a kapcsolat (91%).

A karmester döntésétől függ a kompozíció interpretálása és előadása. Mivel minden darabot sokféleképpen lehet eljátszani, a dirigensnek először is meg kell győznie a muzsikuskokat a műről alkotott speciális elképzeléséről. Ezért megkértük a zenekari muzsikuskokat, hogy egy tetszés szerinti karmesterre gondolva, mondják meg, mivel győzi meg őket ez a dirigens. A karmester alapos felkészültsége a próbákon (63%) és kizárólagos koncentrálttsága a zenére (62%) a legerősebb meggyőző erőnek bizonyult. A megkérdezetteknek körülbelül a fele számára ezenkívül a dirigensnek a darab „hiteles” interpretációjára irányuló jóra való törekvése (58%), a zenekar iránti elkötelezettsége (57%) és szuggesztív képességei (46%) nagyon fontos meggyőző forrásoknak számítottak. Kevesebb meggyőző erőt jelentett azonban a karmester hírneve, ill. eddigi művészi sikerei. (28%). A dirigens renoméja önmagában természetesen ritkán csak kevés zenészt győz meg; egy híres karmester is csak akkor meggyőző, ha zenei képességeit bebizonyítja.

A meggyőzés forrásainak ez a sorrendje a zenészeknek a zenekarban elfoglalt pozíciójától függetlenül, azaz szólisták, szólamvezetők és tuttiszták esetében ugyanolyan mértékben volt érvényes. Ha azonban a különböző hangszercsoportok képviselőit hasonlítjuk össze egymással, eltérések jelentkeznek. A karmester zenekar iránti elkötelezettsége leginkább az ütősöket győzte meg, a legkevésbé a vonósokat

és rézfúvósokat. Ezzel szemben a kizárólagosan a zenére irányult koncentrálttság főleg a fafúvósokra és vonósokra, a legcsekélyebb mértékben a rézfúvósokra volt hatással.

A különböző zenekarok között is különbségek mutatkoznak: azokat a zenészeket, akik a B és C kategóriába tartozó zenekarokban játszanak, az A/F1- és A zenekarokhoz képest jobban meggyőzi,



1. grafikon: a karmester tulajdonságai a különböző kategóriájú zenekarok tagjainak szemszögéből nézve

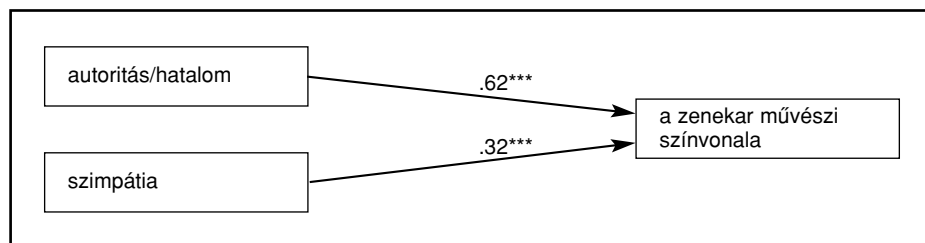
ha a dirigens kizárólag a zenére koncentrálna, ha korrekt módon a kompozíció „hiteles” interpretációjára törekszik, ha a zenekar iránt elkötelezett és ha szuggesztív képességeit is „beveti”.

Ebből következtethető, hogy a zenekar nagyságának és minőségének növekedésével a dirigens meggyőző szerepe egyre nehezebbé válik. Ezt következőképpen lehet megmagyarázni: a profi zenekari muzikusokat amúgyis nehéz meggyőzni, mivel képzettségük miatt önálló interpretációs elképzeléseik vannak és ezért minden karmesterrel szemben kritikus beállítottságúak lehetnek. A magasabb besorolásba tartozó zenekari tagok ezen túl még több jó dirigens is megismertek és ezért nehezebben győzhetők meg mint az alacsonyabb tarifaosztályokba tartozók.

Hogy látják a zenészek a karmesterüket?

A zenészek meggyőzése és a zenekar művészi kvalitása szempontjából fontos, hogy miként látják a muzikusok a dirigens mint személyiséget. Éppen ezért arra kértük a muzikusokat, hogy egy általuk kiválasztott karmestert tulajdonságai szerint osztályozzanak. Eközben feltűnt, hogy a különböző bérkategóriákba tartozó zenekari tagok a mindenkori karmesterüket különbözőképpen értékelik (1. grafikon) A nagyobb zenekarok muzikusai (A/F1 és A kategória) a kisebb zenekarokhoz tartozó tagokkal (B és C kategória) összehasonlítva dirigensüket kifejezettebben tekintélyesnek, karizmatikusnak, megfontoltnak, biztosnak, hatalmasnak, megbízhatónak, bizalomkeltőnek, távolságtartónak és kevésbé emocionálisnak írták le. A kisebb zenekarok muzikusai dirigensüket ezzel szemben inkább szimpatikusnak, kollegiálisnak, nem karizmatikusnak, tapintatosnak, toleránsnak, kevésbé biztosnak, közvetlennek és kevésbé uralkodónak érzik.

Azok a tulajdonságok, amelyekkel a zenészek mindenkori karmesterüket felruházzák, két tényezőbe vonhatók össze: szimpátia és tekintély/hatalom. Ezen összefoglaló nézőpontból a különböző kategóriákba tartozó zenekarok közötti különbségek érthetőbbé válnak. Mialatt minden muzikus karmesterét szimpatikusnak értékeli, a nagyobb zenekarok (A/F1 és A kategória) tagjai a kisebbekével összehasonlítva (B és C kategória) karmesterüket tekintélyesnek, hatalmasnak ítéli. A különböző zenekarok közötti vélemények kü-



2. grafikon: összefüggések a karmesteri tulajdonságok és a zenekar művészi kvalitásai között

Szakértői és identifikációs hatalom	Információs hatalom	Legitimizációs hatalom	Jutalmazó- és megtorló hatalom
<ul style="list-style-type: none"> • alapos partitúra-ismeret • magas szintű megformálási és szakmai tudás • kitűnő interpretáció • szavahihetőség • példamutatással befolyásolás 	<ul style="list-style-type: none"> • a mű mindenkori interpretációjának indokolása • információ adás a mű historikus előadásmódjáról • megbízható, világos és érthető információk 	<ul style="list-style-type: none"> • emlékeztetés arra, hogy egy előadásban az összjáték csak minden muzikus egyetértésével lehetséges • megmagyarázása annak, hogy a muzikusok szerepükön fogva kötelesek elképzeléseinek megfelelni • értésre adni, hogy a koncepció csak mindenki közreműködésével megvalósítható 	<ul style="list-style-type: none"> • a muzikusok teljesítményének elbírálásával karrierjük előnyös vagy hátrányos befolyásolása • a muzikusok elismerése, dicsérete v. mellőzése, megszegényítése • pozitív vagy negatív ráhatás a jövőbeni zenekari beosztás eldöntésére

3. grafikon: példa a négyféle hatalmi alapokra a zenekaron belül

lönbözősége tehát nem a „szimpatikus” tényezőnél tűnnek elő, hanem a „tekintély/hatalom”-nál. Ha abból indulunk ki, hogy a különböző kategóriákba tartozó zenekarok művészi kvalitásukban is különböznek (lásd ezen tanulmány 1. részét), úgy közel vagyunk a végkövetkeztetéshez: a zenekar magasabb színvonalában kevésbé a dirigens szimpatikussága inkább tekintélye és hatalma játszik döntő szerepet.

Milyen módon befolyásolja a karmester a zenekar művészi színvonalát?

Feltételezésünk ellenőrzéséhez a karmester tulajdonságai és a zenekar művészi kvalitásai közötti összefüggéseket vizsgáltuk. (A művészi kvalitás mérését a zenekarban már tanulmányunk első részében fejtegettük.) Vizsgálatunk eredménye a következőket mutatja (2. grafikon): Minél szimpatikusabbnak és tekintélyesebbnek értékeli a zenészek dirigensüket, annál magasabbra osztályozzák zenekaruk művészi színvonalát is. Ugyanakkor érvényes ezzel szemben az is, hogy a tekintély/hatalom faktor összefüggése nyomatékosabb mint a szimpátia tényezőé: A korreláció együttható a karmester tekintély/hatalom és a zenekar művészi színvonalá között ($r=.62$) kétszer olyan magas mint a dirigens szimpatikussága és a zenekar művészi kvalitása között ($r=.32$).

Ebből az eredményből következtethető: a zenekar magas művészi színvonalához nem elég, ha a karmester a zenekari tagok számára szimpatikus; ugyanakkor sokkal inkább mint tekintély és hatalom is elfogadottnak kell lennie, azaz a muzikusokkal szemben akaratát érvényesíteni kell. Ez a „lelet” elvezet ahhoz a kérdéshez, hogy miként érvényesíti a dirigens zenekara előtt tekintélyét, hatalmát.

A karmester mint szaktekintély

Ahol emberek vezetéséről van szó, szerepet játszik a hatalom. Ez érvényes a zenekarra is, sőt talán különleges mértékben: „A hatalomnak nincs szemléletesebb kifejezése, mint a dirigens tevékenysége” (Canetti 1998, 468. l.) Minket ebben különösen az érdekel, hogy min nyugszik a dirigens hatalma. Vizsgálódásunk szerint a zenekarban négy hatalmi alap különböztethető meg. (3. grafikon)

A zenekari tagok által elismert „szaktekintély” tudáson és művészi képességeken alapszik. A szaktekintély különösen akkor magasra értékelt, ha a karmester a muzikusok látószögéből nézve magas fokú alakító és „kézműves” tudást mutat fel. Szoros kapcsolatban áll ezzel a dirigens „identifikációs tekintélye”. Ez a muzikusoknak azon a vágyán alapszik, hogy véleményben, beállítottságban vagy magatartásban hasonlóak lehessenek dirigensükhöz.

Az „információs hatalom” azon alapszik, hogy a karmester a zenészeknek olyan információkat továbbít, amilyenekhez vezetőjük nélkül nem juthatnának hozzá. Például, a dirigens a muzsikuskoknak elmagyarázza interpretációjának bázisát. A karmester „legitimációs hatalma” közvetlenül pozíciójából következik. A zenekari tagok a karmestert például magas legitimációs hatalommal ruházzák fel pusztán azért, mert zenekari muzsikusszerepükben kötelezve érzik magukat dirigensük elképzeléseinek megfelelni.

„Klasszikus” hatalmi forrást jelent végül a dirigens lehetősége, hogy a muzsikuskokat magatartásukért jutalmazza vagy büntesse. A jutalmazás például abból állhat, hogy a muzsikust művészi teljesítményéért megdicsérik, a kollegák előtti megszégyenítés viszont büntetésnek számít.

Nos a hatalomgyakorlásnak melyik formája különösen fontos? Vizsgálatunk kimutatta, hogy a hatalmi alapok a zenekar művészi kvalitása szempontjából különböző értelemmel bírnak. Itt ismét bemutattuk, hogy milyen összefüggés áll fenn a dirigens hatalmi forrása és a zenekar művészi kvalitása között. A 4. grafikonban feltüntetett eredményre jutottunk.

A legfontosabb hatalmi forrás a zenekarban a szakértői- és a identifikációs hatalom. Az összefüggés a zenekar művészi színvonalával itt a legpregnánssabb; a korreláció itt ennek megfelelően a legmagasabb ($r=.55$). A dirigens minél inkább gyakorolja szakmai és identifikációs hatalmát, annál magasabbra sorolják a zenekar művészi színvonalát. Ez a „lelet” azal magyarázható, hogy a dirigens professzionális muzsikuskokat vezet, akik elsősorban egy szakértő kompetenciájával lettek meggyőzve – és mivel ők ugyancsak magasan specializált szakemberek – magas mértékben ilyen szakemberrel azonosultak.



Második helyen áll a dirigens információs hatalma. Minél inkább ismerik a muzsikuskok a karmester művészi koncepcióját, annál könnyebben tudják követni az utasításokat. Minél precízebben értesülnek a dirigens interpretációs elképzeléséről, annál magasabb a zenekar művészi színvonala. Itt fejeződik ki az az eredmény, ami a dirigens világos és egyértelmű utasításából fakad.

A karmester legitimációs tekintélye ezzel szemben az első két hatalmi alappal összehasonlítva kevésbé döntő a művészi kvalitás szempontjából. Egyedül azáltal, hogy a dirigens a zenekari muzsikuskokkal szemben a vezetői szerepet játssza, a művészi színvonal nem biztosítható. Egészében jelentéktelen a művészi kvalitás szempontjából végül is a dirigens jutalmazási- vagy büntetési hatalma: vizsgálatunk szerint egyáltalán nincs összefüggés a dirigens jutalmazási- és büntetési hatalma és a zenekar művészi színvonala között. Ez azzal magyarázható, hogy a dirigens – más területek vezetőivel szemben (pl. vállalatoknál) – a zenekari muzsikuskot alig tudja jutalmazni vagy büntetni. Jogilag például kevés befolyása van a ze-

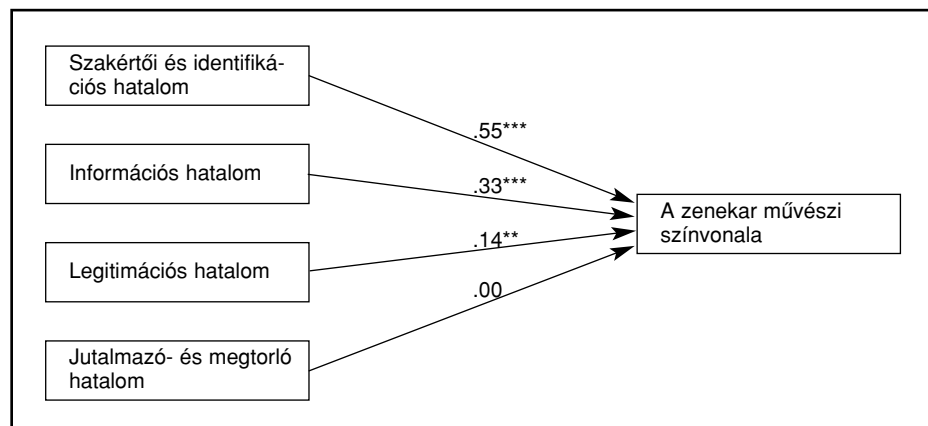
nészek fizetésére vagy karrierkilátásukra más zenekarokban. Egy másik ok abban keresendő, hogy magasan kvalifikált muzsikuskok mindenek előtt olyan tényezőktől motiváltak, amelyek a zenéléssel magával vannak kapcsolatban. Ebből az okból kifolyólag a jutalmazás és megtorlás (mint például karrierlehetőségek) alig vannak motivációjukra és ezért a zenekar színvonalára hatással.

Ebből az eredményből következik: ha egy dirigens, aki egyedül vezetői szerepével „hivalkodik”, valamint jutalmazásokat és büntetéseket alkalmaz, nem fog zenekarában magas művészi színvonalat elérni. Ezzel szemben minél jobban elfogadják a muzsikuskok dirigensüket mint szakembert, akivel azonosulni tudnak, annál magasabb lesz a zenekar művészi színvonala.

Összefoglalás

Professzionális zenészek különösen érdekelték zenekaruk művészi színvonalában. Ezért számukra döntően fontos, hogy a karmester művészileg kompetens és koncentrált legyen, utasításai világosak és egyértelműek legyenek és hogy a zenekar és dirigense között jó legyen a kapcsolat. Emellett a művészi kvalitás szempontjából kevésbé fontos, hogy a dirigens „kedves” és „szimpatikus” legyen. Egy karmester mindenek előtt szakértelmével és autoritásával képes „eladni magát”. Vizsgálatunk azt bizonyítja, hogy egy zenekar művészi színvonala annál magasabb, minél nagyobb szakértelmet és tekintélyt tud teremteni a karmester.

(A cikk elsőként a „Das Orchester” című lap 2001/12. számában jelent meg. Köszönjük a közlés jogát.)



4. grafikon: a dirigens hatalma és a zenekar művészi színvonala