

Sabine Boerner/Christian von Streit

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 ez veszélyes játék lenne: jó előadás az eredmények alapján csak akkor garantálható, ha mind a dirigens vezetési stílusa, mint a zenekari muzsikuskok együttműködése „összestimmel”.

Vezetés a zenekarban: a probléma-megoldás egyúttal probléma is?

Milyen tulajdonságokat hozzon magával és milyen viselkedés 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 magasan kvalifikált munkatársak cselekvési szabadsága biztosítva van. Így a kutató intézetek munkatársai előljáróik vezetési magatartását érhetően demokratikusabbnak ítélik, mint a zenekari muzsikuskok a karmesterükét.

A karmester viszonylagos tekintélyuralmi vezetési stílusának egyik oka, hogy a muzsikuskok játékanak, a hangszerek közötti ritmikai és hangzási kiegyenlítetttségnek érdekében pontosan összehangoltnak kell lennie. A muzsikuskoknak mozgásukat (pl. vonások), lélegzetüket és játékuik intenzitását pontosan össze kell hangolniuk. Itt szükséges a mindenkor interpretáció előírt értékét meghatározni és ennek megvalósításakor nemcsak más hangszereket meghallani, hanem közvetlenül a mások játékára reagálni is.

Ezt az állandó és intenzív szinkronizációs eljárást egy szimfonikus zenekarban nehéz karmester nélkül megvalósítani: nemcsak egy mű előadásának koncepcióját volna kifejezetten 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.

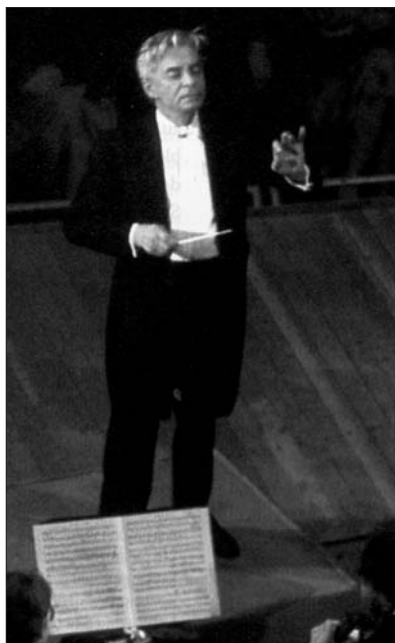
Mialatt a karmester messzemenően irányító vezetési stílusának szükségessége magától

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 képzettek és művészi feladataik megoldásához nagyfokú motiváltságot hoznak magukkal, egy irányító vezetési stílus nemcsak problémamegoldást jelent, hanem ugyanakkor problémát is gerjeszt: minél nagyobb a dirigens tekintély-uralma, 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 mindig mint tanulókat kezelik: rémes. A karmester azt mondja: gyakorolni, gyakorolni! Ezt mondom a tanítványaimnak is. Ez rémes, ez bántó. [...] Némelyek közelednek a hatvanhoz, és akkor még mindig ott áll valaki, aki talán 20 évvel fiatalabb [...] Ez így nem mehet, ez rémes. Milyen más hitvátnál van még ilyen?”

Eddigi vizsgálataink kimutatták, hogy a karmester irányító vezetési stílusa mindenképp előtt 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 „tiranus” mint olyan emeli a zenekar művészi színvonalát, hanem egy olyan karmester, akit – bár diktatórikus módon vezet – szakmai tekintélye révén a muzsikuskok mégis mesterként 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 születnek.

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

Az említett felismerés után kézenfekvő, hogy vajon a vezetéstudományi 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 ismérvei:



1. táblázat: A dirigens látnoki-karizmatikus vezetésének mérése

Kérem adja meg, Ön szerint kollegái milyenek értékelik zenekaruk vezető karmesterét.

- karizmája van (C)
- büszkék vagyunk, hogy vele együtt dolgozhatunk
- képekkel és mozdulatokkal világítja meg céljait (IM)
- világosan adja értésünkre, hogy mit akar tőlünk (IM)
- gyakran teljesen új, meggyőző interpretációs javaslatokat tesz (IS)
- lehetővé teszi számunkra, hogy ismert műveket új megvilágításban lássunk (IS)

Megjegyzések: A válaszok egy 7-fokozatú skálát követtek (1=nem, 7=igen). A zárójelben levő betűk a látnoki-karizmatikus vezetés rész-nézőpontjaira vonatkoznak: (C=karizma, Inspiráló motiváció, IS=intellektuális stimuláció)

Karizma: a vezetőnek magának és közelségének attraktív hatása van. Híres karmesterek karizmájáról gyakran írnak: „Arthur Nikischről az a monda járja, hogy pusztán 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 meghatározottabban leírja, mint a direktív vezetés és behatárolatlan szakmai autoritás kombinációja. Egy karmester, aki látnoki-karizmatikus vezetési stílust ápol, a muzsikuskokot gyaníthatóan különleges művészi teljesítményekre ösztönzi és így egy zenekar művészi színvonalának növeléséhez járul hozzá. Ezt a kérdést először az első zenekari tanulmányainkban is már empirikusan kutattuk. A vezetési magatartás mérésére az 1. táblázatban fogalmaztuk meg a tényállásokat.

Csapatszellem a zenekarban: a muzsikuskok összetartása és kölcsönös megbecsülése

Az egyes zenekari muzsikuskok számára különösen motiváló, ha „hozzájárulhat a jó közös zenekari teljesítményhez” és „a jó előadástól a zenekar számára sok minden függ.” Mégis, sok muzsikuskok panaszkodik 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 definiáljuk

- a muzsikuskok közötti összetartás ill. feszültségmentesség
- a muzsikuskok kölcsönös értékelése szerint

Hogy megtudjuk a muzsikuskok véleményét a zenekari csapatszellemről, mindkét rész-nézőpont szerint 4 kérdést tettünk fel (lásd 2. táblázat)

2. táblázat

Szeretnénk megtudni, hogy Ön szerint zenekarának tagjai miképpen értékelik egymást.

- vitatkozóknak (Z)
- szimpatikusnak (W)
- alkalmatlannak (W)
- összetartóknak (Z)
- kellemesnek (W)
- lustának (W)
- feszültségek vannak az egyes hangszer csoportok között (Z)
- a zenekar különböző csoportjai jól összetartanak (Z)

Megjegyzések: A válaszok egy 7-fokozatú skálát követtek (1=nem, 7=igen). A zárójeles betűk a csapatszellem rész-nézőpontjaira vonatkoznak: Z=összetartás, W=értékelés

Abból indulunk ki, hogy a kialakult csapatszellem a zenekari művészi teljesítményt pozitívan befolyásolja: a játék pontos szinkronizálása a muzsikuskok érzelmi összhangzását segíti elő, ami csak kifejezett csapatszellem esetében elvárható. Ilyen feltételek mellett különösen a muzsikuskok közötti nonverbális megértés lehet lényegesen könnyebb. Ezt a kérdést sem vizsgáltuk eddig és ezért szerepel a mi empirikus kutatásainkban.

A csapatszellem és a látnoki-karizmatikus vezetés összjátéka a zenekarban

Egy további kérdés, amit eddig még nem vizsgáltak, a karmester vezetése (itt látnoki-karizmatikus vezetés) és a zenekari muzsikuskok csapatszellemének közötti összjáték. Az, hogy mindkettő lényegesen járul hozzá egy zenekar 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 zenekari művészi színvonalat 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 német szimfonikus zenekarból 208 női (30%) és férfi (70%) zenekari muzsikust kérdeztünk meg. Emellett a zenekarok vezetőségét személyesen szólítottuk meg és kértük

a kérdőívek továbbítására. A zenekarok átlag-létszáma 98 muzsikusként volt. A megkérdezettek átlagéletkora 40 év, a szakmai tapasztalat átlaga 15 év volt. A zenekari tagok hangszerek és a zenekarban elfoglalt pozíciók szerinti összetételét a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: a zenekari szűrőpróba kiválasztott ismérvei

Összetevők		
Nemek	Hangszercsoportok	Pozíció a zenekarban
férfiak 70%	vonósok 62%	tuttisták 67%
nők 30%	fúvósok 36%	szólisták/szólamvezetők 33%
	ütősök 2%	

4. táblázat: A zenekar művészi színvonalának mérése

Szeretnénk tudni, hogy Ön szerint miképpen ítélik meg – az előadók többségét tekintve – zenekarának művészi színvonalát
– A publikum zenekarunk színvonalát általában ... ítéli
– Más együttműködők (pl. szólisták) zenekarunk színvonalát általában ... ítéli
– Zenekarunk színvonala más, ugyanazon tarifához tartozó zenekarokhoz képest ...
Megjegyzés: A válaszok egy 7-fokozatú skálát követtek: 1=nagyon alacsony, 7= nagyon magas

A muzsikuskat arra kértük, hogy a kérdőívben a karmesterük vezetési stílusára (1. táblázat), a zenekarban uralkodó csoportszellemre (2. táblázat) és zenekaruk művészi színvonalára (4. táblázat) feltett kérdésekre válaszoljanak.

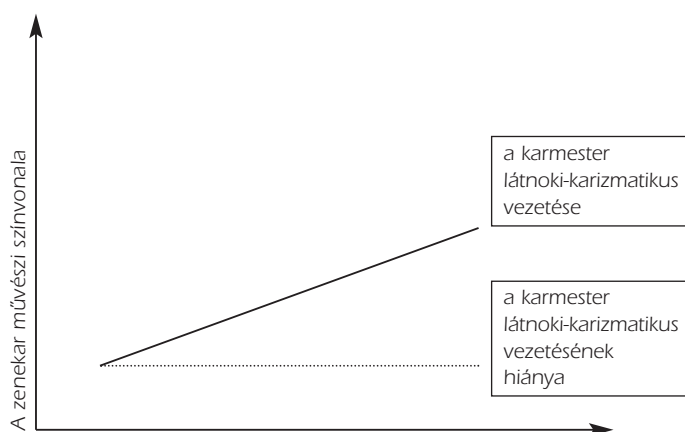
Eredmények

Feltételezésünk hatásosan bebizonyosodott: a dirigens látnoki-karizmatikus vezetési stílusában nem eredményezi a zenekari színvonal növelését. Éppen úgy érvényes: a zenekari muzsikusk közötti csoportszellem önmagában nem hat a művészi színvonal emelésére. Ezzel szemben bebizonyosodott a következő összefüggés, amit az 1. grafika mutat be: ha a csoportszellem jó, tehát az összetartás és a muzsikusk kölcsönös értékelése kialakult (lásd az áthúzott egyenest az 1. grafikonban), 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 csoportszellem a zenekarban alacsony fokon áll (lásd a szaggatott vonalat): akkor a karmester látnoki-karizmatikus vezetése nem vezet a művészi színvonal növeléséhez. Ahogy azt az 1. grafika szakaszolt vonala mutatja, ebben az esetben mindegy, mennyi karizmát, ihlető motivációt és intellektuális ösztönzést „hoz” a karmester. Mivel a karmester vezetési stílusában nem „hullik” a zenekari csoportszellem gyümölcsöző talajára, a zenekar művészi színvonal – a dirigens igyekezte ellenére – változatlan marad. A jó csoportszellem a zenekarban tehát nemcsak kellemesebbé, hanem – megállapításunk szerint – lényegesen sikeresebbé teszi a muzsikálást.

Ugyanaz érvényes fordítottn is (lásd 2. grafika). Azzal a feltétellel, hogy a dirigens látnoki-karizmatikus módon vezet (lásd áthúzott egyenes) a csoportszellem erősítésével a zenekar művészi kvalitása növelhető. Ha azonban a karmester látnoki-karizmatikus

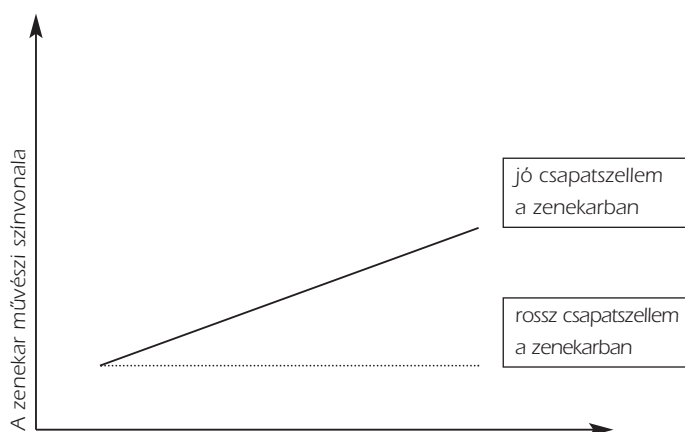
Csoportszellem a zenekarban

2. grafika



A karmester látnoki-karizmatikus vezetése

3. grafika



vezetése alacsony színvonalon van (lásd a szaggatott vonalat), a csoportszellem javulásának 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 csoportszellem nem minden, de csoportszellem nélkül nincs semmi”, és: „A látnoki-karizmatikus vezetés a zenekarban nem minden, de nélkül nincs semmi.” Vagy, kissé elegánsabban: egy erős csoportszellem a muzsikusk között arra szolgál, hogy a zenekar „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 muzsikusk csoportszelmére és a dirigens látnoki-karizmatikus vezetésére is érvényes.

(Das Orchester 2004/12.
Köszönjük a közlés jogát)