

Ha jó az összhang, akkor a siker jön magától

A Fesztiválzenekart a világ tíz legjobb együttese között tartják számon. Mitől lesz egy csapat sikeres, átültethetők-e a módszerek az üzleti világba? A múlt heti hr-menedzsment szakkiállítás legnagyobb érdeklődést kiváltó fórumán Fischer Iván karmesterből, zeneigazgatóból próbálták kihúzni a titkot.

A ritkuló hajú, átlagos termetű emberre, fekete garbóban, szürke zakóban szinte senki sem figyel fel. Így zavartalanul veszi szemügyre a világitást, méri be a hangosítást, aztán felszívódik, mint akit a föld nyelt el. Persze nem nehéz, eltűnni a tömegben: a Personal Hungary hatodik szakkiállítása - miként később megfogalmazza - őt leginkább egy zsúfolt pályaudvarra emlékezteti.

Beszélgetőpartnere - az üzleti világból érkező *Dénes Gábor*, a menedzserszövetség főtiktára - kis türelmet kér. Már minden ülőhely foglalt, körben is szép sokaság gyűlt össze. Az emberi erőforrással foglalkozó szakembereket nagyon érdekli, hogyan lesz egy csapatból világklasszis. Mert a Budapesti Fesztiválzenekar vitathatatlanul az, a világ tíz legjobb zenekara között tartják számon.

- Ez azért szubjektív vélemény - kisebbíti nyomban érdemeiket *Fischer Iván*, aki éppoly feltűnésmentesen jelent meg a pódiumot jelképező asztalánál, mint ahogy kicsit korábban eltűnt -, bár egy nemzetközi, magasan jegyzett szakértői kör értékeléséről van szó. Igazán objektív mérce egy művészi alkotás megítélésére aligha létezik, miként a karmester és zeneigazgató meditációjából is kitűnik: hiszen egy szakmailag elismert társulat nem biztos, hogy megdobogtatja az emberek szívét, vagy lehet, hogy ami nemzetközi siker, az itthon bukás. Számára az igazi mérce: mi az, amire a mi az, amire a hallgatóság rezonál, amit a közönség elfogad. Ez pedig meglehetősen biztos értékmérő, legalábbis a zenekar alapítása óta eltelt negyedszázad alapján. Hallgatóság rezonál, amit a közönség elfogad. Ez pedig meglehetősen biztos értékmérő, legalábbis a zenekar alapítása óta eltelt negyedszázad alapján.

A vállalati humánpolitikusokat persze elsősorban az érdekli, hogyan épül fel egy jó csapat, miként találják meg és választják ki a megfelelő embereket. Fischer Iván beszámol a zenei világban általánosan bevett gyakorlatról, aminek hátulütője - szerinte -, hogy a menedzsment és a szakszervezet egymás iránti bizalmatlansága mozgatja. Mindkét fél attól tart, hogy a másikat - a jelölt alkalmassága mellett - egyéb szempontok is vezetik: például, a vezető az unokaöccsét akarja behozni, vagy az érdekvédők a nemek arányát kiegyensúlyozni. Ennek következménye azután, hogy a jelentkezőket a kiválasztók nem is láthatják, sorszámuk van, és a függöny mögött pár taktust lejátszó ötvenedik oboás után már aligha emlékszik valaki az elsők teljesítményére.

- Mi nem csinálunk gondot az ajánlásból - mosolyodik el -, végül is attól, hogy valaki valakinek az unokaöccse, még lehet kiváló muzsikus. A megismerkedésre viszont időt szánunk, a jelentkező velünk dolgozik két-három hétig, meghívjuk egy-egy koncertkörútra, elmegyünk vele vacsorázni, és ezek alapján döntünk. Nyilván arról, hogy beleillik-e a csapatba - folytatja magában a hallgató a gondolatmenetet, de kiderül, rossz vágányon jár. Mert Fischer Iván úgy fogalmaz: jó, ha van egy csapatszerűség, de kellenek a szuverén személyiségek, akik megzavarják a nagy összhangot. Attól lesz jó a zenekar, ha ők egyéniségük megtartásával - az egyéni fűszerek hozzáadásával - képesek a csapatjátékra. A zenész a foci világából hozza a példát: a góllövő csatárnak meg kell hagyni az önállóságát, ugyanakkor, ha nincsenek, akik lábra adnák a labdát, nem megy sokra.

A motivációra vonatkozó kérdést viszont láthatóan nem nagyon érti. Nem magát a szót, hanem azt, hogy ő miként motivál, hogyan jutalmaz, vagy éppen büntet. Ha valaki beáll egy munkahelyre - húzza fel a szemöldökét -, azért megy, mert dolgozni akar, és jól akar dolgozni. Lehet, hogy nem csinálja jól, akkor azt kell kitalálni, hogy ennek mi az oka. Miért szétszórt vagy miért szervezi rosszul az idejét? Onnan, ahol a menedzsment és a szakszervezet egymásnak feszül, menekülni kell, summázza tapasztalatait. Ennek a szemléletnek alapján a jutalmazás is értelmét veszti, és a zeneigazgató eszköztárában ez a módszer nem is szerepel. - Személyes dicsérgetésben

nem vagyok jó, sokakkal ellentétben - ismeri el. Mint mondja, neki ez egyszerűen kínos. Úgy érzi, ha egy vagy két embert megjutalmaz, a többiek azt hihetik, hogy az ő teljesítményükkel kevésbé elégedett.

Fischer Iván könnyedén az asztalhoz támaszkodva, testbeszédével akaratlanul is ugyanazt fejezi ki, amit szavakban is megfogalmaz: a karmesterségre akkor adta a fejét, amikor rájött, hogy nem fél a szerepléstől, míg zenész kollégái igencsak stresszesek. Így fel tudja oldani a szorongásukat, segíteni tudja őket a közös munkában. Azután valahogy úgy alakult, hogy egy nagy zenekar vezetője lett. - Ez sokkal egyszerűbb, mint egy vonósnégyesé - hivatkozik egy barátja szavaira -, mert három ember könnyen megkérdőjelezi a negyedik kompetenciáját, száz viszont adottságként fogja fel, hogy ki a vezető.

Valószínűleg egy zenekar nemzetközi hírévé tétele azért nem ilyen egyszerű. A módszert próbálja felfejteni Dénes Gábor is, amikor újra és újra nekifut, hogy megtudja: mégis, milyen stratégia vezet beszéltetőpartnerét. Ám Fischer csak a fejét rázza: nincs kitűzött cél, csak út van. Az út pedig az, hogy jó zenét csináljanak, jól érezzék magukat együtt. Akkor a siker jön magától. De hát mindig új és új dolgokba vágnak bele - erősködik Dénes, példaként hozva a Mahler-sorozatot. Ilyenkor nincs jövőkép, nincs piackutatás, hogy mi az, amit a közönség szeret.

- Ötletek vannak - szögezi le a karmester - mint a kakaó-koncertek vagy a titokhangversenyek. Azután kiderül, hogy a közönség vevő-e ezekre, érdemes-e a folytatásra. A lényeg, hogy a változatosságra mindenkinek szüksége van. Ő azt teheti, hogy figyel: ne váljon fásult rutinná a munka se a maga, se a többiek számára. Az igazi az, amikor a közönség változatosságigénye összhangban van az ő változatosságigényével. Ami eddig a jelek szerint bejött, hiszen naptára a következő évekre nagyjából telített.

Az újabb ötletre azért elkerekíti a szemét: arra, hogy elvállalná-e egy cég vezetését. - Egy multiét?- bizonytalankodik, majd a megnyugtató válaszra, hogy inkább egy százfős cégről lenne szó, megkönnyebbülten bólint: "hát persze, miért is ne."