



Alf Westelius, profesor na Stockholm School of Economics.

Klasična glazba i biznis: Slušanje, vođenje, učenje

Alf Westelius

Timski rad je značajna kategorija u svakoj organizaciji. Svijet sporta se pretvorio u izvor nadahnuća i metaforičkih slika koje poslovni svijet koristi kako bi unaprijedio liderstvo. Kako mnogo vremena provodim u sviranju klasične glazbe, u orkestru i gudačkom kvartetu pronalazim nadahnuće koje mi pomaže u unapređivanju timskog rada.

Simfonijski orkestar

U posljednje vrijeme u Švedskoj je postalo popularno unajmiti dirigenta da vas podučava o liderstvu. Simfonijski orkestar veoma je sličan hijerarhijskoj organizaciji, no određene razlike ipak postoje. Poput lidera u organizaciji, dirigent zadržava pravo na konačnu odluku dok se bavi interpretiranjem, sinkroniziranjem i slično. Ovisno o značajkama instrumentalnog djela, dirigent može predlagati i rješenja tehničkih problema, npr. je li bolje koristiti gudalo ili prste. Na orkestar treba gledati kao na hijerarhiju koja se dijeli na različite instrumentalne skupine na čijem se čelu uvijek nalazi lider. Tijekom probe ti lideri odlučuju o tehničkim pitanjima, te koriste pokrete i gestikulaciju za sinkronizaciju izvođenja.

Liderstvo dirigenta ustvari se odnosi na ženu ili muškarca na samome vrhu koji svoju ideju ili viziju pokušavaju prenijeti članovima organizacije, tj. glazbenicima. Kao glazbenik, ovim tekstom namjeravam čitateljima pojasniti što to znači "biti vođen", na koji način interpretirati poruke lidera skupine i surađivati s ostalim članovima orkestra.

Slijediti dirigenta slično je kao i slijediti menadžera u poslovnoj organizaciji. Svaki pojedini orkestar razvija vlastiti osjećaj o tome kako svirati prema uputama, tj. pokretima dirigenta - na zamah štapića ili malo kasnije - na isti način na koji u organizaciji postoji kultura praćenja uputa menadžera. U orkestru je slušanje mnogo važnije od tempa i ostalih pitanja vezanih za sinkronizaciju. Dirigent postavlja *osnovni* tempo, a *konačni* tempo nastaje u kombinaciji: praćenja ostalih instrumenata i promatranja uputa lidera. Slično je i s glasnoćom - dirigent osigurava osnovnu ideju koja se zatim korigira u skladu s audio inputom ostalih instrumenata.

Sinkronizacija također traži da se neprestano prati visina tona ostalih instrumenata, posebice onih instrumenata koji sviraju zajedničke dionice ili paralelne glazbene oblike. Svaki glazbenik prima osjetilne inpute drugih glazbenika. Budući da se članovi orkestra grupiraju prema funkciji ili instrumentu, usklađivanje s kolegama koji su fizički udaljeni od vas predstavlja doista zahtjevan zadatak. Baš kao i u organizaciji, usklađenost se najlakše postiže kada srednje menadžere (lidere skupine) smjestimo jedne pored drugih te u neposrednu blizinu glavnog menadžera (dirigenta). Međutim, ostaje činjenica da članovi orkestra mogu lakše razumjeti i komunicirati s drugim glazbenicima, nego što to mogu članovi poslovne organizacije kako bi stvorili sliku cjelovitosti poslovanja, tj. "veliku sliku".

Održavanje pozornosti, ne samo na glazbenike s kojima svirate nego i na dirigenta, zahtijeva vježbu. Što bolje poznajete dionicu koju svirate, što ste duže u orkestru i što ste bolje upoznati s cijelom skladbom, to ste sposobniji kvalitetnije slušati kolege te zbog toga i kvalitetnije prilagoditi vlastitu izvedbu njihovoj. Svaki pojedini glazbenik razvija svoj vlastiti zvuk, posebne pokrete, ponašanje i odgovore na upute. Iskusi instrumentalisti od samog početka sudjelovanja u orkestru mogu postići zavidnu razinu usuglašenosti. No ipak, vrhunska izvedba uvijek traži mnogo vježbe s istim kolegama.

Za vrijeme izvedbe dirigent gestikulacijama prenosi upute, dok na probi detalje pojašnjava riječima. Ta se pojašnjenja obično odnose na ekspresiju i naglasak (težište), odnosno direktne upute poput: "Oboe su na ovome dijelu preglasne", "Tromboni trebaju usporiti" ili "Druga violina kasni".

Glazbenici očekuju vizionara i detaljne upute, a status dirigenta utječe na kvalitetu prihvatanja. Prihvatljivije im je kada ih upućuje ili kudi poznati, poštovani dirigent, nego početnik ili manje ugledni dirigent. No, sama moć koju formalni položaj dirigenta donosi sa sobom nije

dovoljna kako bi njegova riječ bila i posljednja budući da je neposluh, u većoj ili manjoj mjeri, uvijek prisutan. Ako se upute dirigenta zanemaruju, mehanizmi funkcioniranja orkestra se remete, što obično vodi prema lošoj konačnoj izvedbi. Jedino u kriznim situacijama, kada dirigent primjerice pogriješi ritam, neposluh može spasiti izvedbu.

Izvođenje, npr. simfonije, u potpunosti razotkriva "isporučenu uslugu" budući da su svi pojedinci - počevši od glazbenika, preko vođa skupina (srednjih menadžera), sve do dirigenta (lidera) - u direktnom kontaktu s "klijentom" koji na licu mjesta procjenjuje njihovu izvedbu. Iako u poslovnom svijetu često nailazimo na timsko djelovanje stotinjak ljudi, "trenutak istine" rijetko se kada odnosi na tim u cijelosti te je rijetko kada u potpunosti transparentan, kao što je to slučaj s orkestrom na pozornici.

Gudački kvartet

Ako pozornost pomaknemo s velike hijerarhijske organizacije (simfonijski orkestar) na manju organizaciju, poput gudačkog kvarteta, uočiti ćemo postojanje posve drugačije forme. Kod gudačkog kvarteta su interpretacija, sinkronizacija, izbor glazbe te različite mogućnosti izvedbe više-manje centralizirani, distribuirani i uistinu kolektivni. Pa ipak, iskustvo mi govori da gudački kvartet više naginje samoorganiziranju, a manje hijerarhiji.

Za razliku od sporta, u kojem je organizirano natjecanje s jasnim pravilima standard, gudački kvartet djeluje na području koje veoma slično gospodarskom tržištu na kojem jasna pravila i definicije uspjeha ili neuspjeha jednostavno ne postoje. Kao što mnoge tvrtke mogu postojati jedna unatoč druge i pronalaziti klijente, tako i različiti gudački kvarteti istovremeno postoje i pronalaze svoje "klijente" (slušatelje), a sve to bez potrebe za osvajanjem "zlatne medalje". Rangiranje i eksplicitna konkurencija sastavni su dio kako poslovanja tako i komorne glazbe. No, oni su isključivo konstrukcije, a ne primarna svrha postojanja kompanije ili kvarteta.

U teoriji, medijima i svakodnevnim raspravama često se pretpostavlja kako je profit jedini cilj poslovanja. Međutim, promotrimo li pobliže situaciju u praksi, otkrit ćemo posve drugačiju logiku: želju za rastom, moći, samoodređenjem, slavom, zaokupljenost izazovnim zadacima ili težnju ka tehničkom savršenstvu. Iako se navedene kategorije najviše očituju kod poduzetnika, možemo ih susresti gotovo u svakoj organizaciji.

Pomanjkanje jasnih pravila u slučaju komorne glazbe otvara prostor složenim interakcijama i slobodnom postavljanju ciljeva i standarda kvalitete. Kao i kod poduzetnika, cilj je obično "djelovanje u skladu s vlastitim uvjerenjima" gdje su financije isključivo potpora, a ne i njegov primarni cilj.

Komorna glazba ne donosi profit. Čak i profesionalni kvarteti na prihod gledaju kao na "sredstvo za održavanje", a ne kao na "osnovni cilj postojanja". Iako sam odabrao da za život zarađujem kroz biznis i znanost, u glazbu ulažem mnogo vremena što se izravno kosi s drugim aktivnostima. Kolege s kojima dijelim tu strast dolaze iz svijeta profesionalnih glazbenika, menadžera, stručnjaka i radnika. Neki od njih imaju dobra, a drugi vrlo skromna primanja. Zajedničko im je da obožavaju komornu glazbu.

Vježbanje i izvedba

Kod uslužnih tvrtki usavršavanje se odvija na razini pojedinca, prije susreta s klijentom. Isto tako, za gudački kvartet izvođenje bez prethodnog uvježbavanja predstavlja nemoguću misiju. Članovima kvarteta vježba osigurava vrijeme za eksperimentiranje, raspravu i planiranje - nešto što bi organizacijama također moglo itekako pomoći. Članovi gudačkog kvarteta 90% svoga vremena provode u individualnoj i zajedničkoj vježbi, a 10% u samoj izvedbi. Kod mnogih drugih zanimanja često se događa suprotno, vrijeme provedeno u izvedbi značajno je veće od vremena provedenog u vježbi.

Kvaliteta

Kvaliteta izvedbe uključuje očite parametre koji se odnose na pojedinca: sviranje tonova po zadanom ključu i s pravim osjećajem za ritam. No, postoje i parametri koji se odnose na tim. Naime, četvero ljudi od kojih svaki svira svoju melodiju, može proizvesti posve neusklađene akorde iz više razloga: zato što jedan od glazbenika ima drugačiji osjećaj za intonaciju, ili pak zato što se međusobno dovoljno ne slušaju. Muziciranje podrazumijeva interpretaciju ne baš preciznih uputa, poput "sporije" ili "glasnije", te uključuje ritmička i dinamička odstupanja eksplicitne partiture. Kad bi se glazba izvodila točno onako kako je napisana, uglavnom bi bila dosadna i nezanimljiva. Upravo to blago prigušivanje i skraćivanje tonova "u okvirima ritma" oživljava izvedbu i čini je posebnom.

Muziciranje u okvirima gudačkog kvarteta podrazumijeva okupljanje članova tima na jednome mjestu, u fizičkoj blizini, kako bi se stvorilo osjetljivo prihvaćanje. Članovi tima na taj način primjećuju međusobne kretnje i slušaju što drugi sviraju i govore, tj. "osjećaju njihov dah". Opisana bliskost u tvrtkama se rijetko kada postiže budući da je mnogo lakše sinkronizirati svoje djelovanje sa sviračem viole koji sjedi pored vas u kvartetu nego što je moguće sinkronizirati djelovanje osobe iz odjela razvoja proizvoda i prodavatelja koji se rijetko kada susreću.

Nakon što je komad dobro uvježban, članovi kvarteta su u trenutku izvedbe (susreta s publikom) već vrlo vješti u interakcijama s kolegama. Iz tog se razloga mnogo ležernije prepuštaju publici, osjećajima i atmosferi prostora, nego da nisu upućeni u ono što kolege rade. S druge je strane interakcija s publikom, "klijentima", podosta ograničena, sve dok ne odsvirate posljednji ton i čujete uljudan ili pak oduševljen pljesak.

Vježbanje ima svoje prednosti, kao i pažnja, novitet ili izazov. Predobro uvježbano djelo sviračima može postati dosadno, uljuljati ih u nepažnju zbog lažnog osjećaja da jedni o drugima sve znaju. Komentar: "Prestanimo vježbati kada nam djelo dosadi; zadržimo zrnice uzbuđenja" u svijetu glazbenika je

veoma poznat. Također ga koriste predavači, govornici i ostali koji dolaze u situaciju "izvođenja pred publikom".

Okupljanje tima

Profesionalni kvartet se često okuplja oko jednog ili dvoje glazbenika, te godinama djeluje u istom sastavu. Kratkoročni kvarteti se mogu okupiti zbog jedne produkcije, a obično ih okuplja glazbenik, pojedinac. Priroda samoorganizacije kvarteta zahtijeva da se članovi dobro slažu ukoliko žele da kvartet dugoročno ostane na okupu. U organizacijama je samoorganiziranje timova prava rijetkost jer se ljude, sadašnje djelatnike, najčešće "gura" u neki tim. Osnivanje kvarteta je moguće usporediti s osnivanjem tima u virtualnoj organizaciji, gdje potencijalni članovi pripadaju mreži inicijatora ili mreži njegovih mreža. Svaki muzičar može osnovati kvartet budući da to nije povlastica čeliste ili prve violine.

Odabir članova ovisi o mnogim parametrima - individualnim kvalifikacijama glazbenika, društvenoj uskladiivosti, vremenu provedenom u vježbanju, standardima kvalitete i interesu za glazbu - te ne mora uvijek uključivati najpoznatije glazbenike. Neki kvalitetni glazbenici ne žele vježbati više od minimuma, dok su drugi manje poznati voljni na vježbu potrošiti veću količinu vremena čime se šanse za postizanje boljih rezultata umnogome povećavaju. Pri formiranju kvarteta treba dugoročno promišljati, razvijati odnose, poboljšavati kvalitetu pojedinačne izvedbe, usklađivati se s određenim sviračem kako bi se u budućnosti povećala mogućnost izbora najboljeg glazbenika za određeni koncert.

Krajnji rezultat ovisi o vještini pojedinca u sviranju određenog instrumenta, poznavanju djela (stila, skladatelja), kao i o razini iskustva u izvođenju komorne glazbe. Bitno je i koliko često grupa svira zajedno, koliko se dobro ljudi slažu, kao i njihov emocionalni i intelektualni

stav prema djelu kojeg izvode, te njihov odnos s publikom.

U kvartetu se događa, kao i u tvrtkama, da kvalitetna suradnja povlači za sobom želju za zajedničkim radom i na novim projektima. Međutim, u kvartetu *podudarnost* svirača nadilazi puku kvalitetu suradnje. Budući da izvedba uključuje četvoricu ljudi, njezina uspješnost ovisi o razini jedinstva, "*jednote*", unutar grupe.

Postoje mnoge sličnosti između gudačkog kvarteta i radnih skupina, tj. projektnih timova u poslovnim organizacijama. Često se događa da se kvartet okupi samo zbog jedne izvedbe, poput radnog tima u poslovnoj organizaciji okupljenog sa svrhom rada na točno određenom projektu. Za članove kvarteta sviranje predstavlja jednu od mnogih aktivnosti u dnevnom rasporedu, jednako kao što su članovi projektnog tima rijetko kada potpuno posvećeni radu na jednom projektu.

Osjećaji

U osnovnom smislu *amaterizma* (temeljno značenje riječi *amater* jest "onaj koji voli ono što radi"), glazba je područje u kojem se javljaju snažni osjećaji "ljepote" i "čarolije", te ostale uobičajene emocije. Uz glazbu se vežu jedinstveni komentari poput: "Kakva izvedba, oči su mi pune suza!" ili "Zar nije prekrasno?!" No, javljaju se i drugi, mračni osjećaji. Kada sam prvi puta vježbao sa *Second Gorecki String Quartetom*, u prsima sam osjećao tjeskobu. Svirač druge violine je u toj (ne)prilici rekao: "Morat ćete pronaći nekog drugog da odsvira ovaj komad. Ne mogu više ovo izdržati."

Upravo je zbog tih osjećaja odabir određenog komada predmet dugih pregovora. Osobno smatram prihvatljivim sudjelovati u izvođenju komada koji u meni ne budi uzbuđenje, budući da znam kako će grupa prije ili kasnije svirati nešto što se meni sviđa. No ipak, razina "uzbuđenja" često se odražava na članove kvarteta. Kada poštovani član, nakon što je komad odsviran do kraja, kaže: "Izvođenjem ove glazbe skladatelju činimo lošu reklamu", tada on zasigurno utječe na ostale članove

i njihovo mišljenje o djelu. S druge pak strane, kada se djelo predstavi riječima: "Ovo je sjajno djelo, čuo sam ga na radiju prije nekoliko tjedana i odmah osjetio da ga 'moramo odsvirati'", ostali će članovi također u komadu potražiti to "sjajno".

Zadatak je lidera u biznisu poticati zanos svojih podređenih. No taj zadatak u kvartetu nije povezan isključivo s nekim glazbenikom. Naravno, član koji odabere ili predloži neki komad za izvođenje mora ga na neki način "prodati". Djelomično je to stoga što se i odabir članova kvarteta zasniva na njihovom pozitivnom osjećaju prema izabranom djelu. Jednom kada je kvartet okupljen, osoba koja je komad predložila nastoji unijeti pozitivnu energiju i emocije u vježbu izjavama poput: "Obožavam ovo djelo! Veličanstveno je!", "Bit će pravo uživanje izvoditi ga" ili "Baš sam znatiželjan, ovo djelo se gotovo nikada ne izvodi." Ukoliko se entuzijizam ne podigne na zavidnu razinu, kvartet se može postupno složiti oko promjene repertoara. Očito je da se *pozitivan stav* odražava na vježbu, kao i na izvedbu samoga djela.

Status i mišljenja

Funkcionalne uloge svirača obično su unaprijed određene te je stoga uvijek poznato tko svira prvu, a tko drugu violinu, violu ili čelo. Prilikom sastavljanja tima članovi ponekad raspravljaju o tome koji će violinist svirati violu, budući da je teško angažirati ovu vrstu specijalista. Ako izbor sam po sebi nije očit, grupa može na temelju razlike u stručnosti ili iskustvu raspraviti koji će violinist svirati prvu, a koji drugu violinu. Brojne se odluke donose za vrijeme uvježbavanja: postavljanje standarda kvalitete, odabir repertoara, raspored vježbanja. Također se donose i odluke vezane uz interpretaciju i kontrolu kvalitete.

Prilikom prvog okupljanja na probi počinju se definirati uloge unutar tima. Nakon uvodnog čavrljanja, glazbenici posežu za svojim

instrumentima, namještaju stolice i nosače, te započinju s muziciranjem. Prva violina obično probu otvara rečenicom: "Odsvirajmo djelo kako bismo stekli dojam o njemu te uočili moguće poteškoće." Ukoliko je neki drugi glazbenik odabrao to djelo, on ili ona može nešto pridodati, odnosno prihvatiti ili odbiti prijedlog.

Kvartet obično prvu violinu postavlja za glavnog koordinatora te on zatim preuzima odgovornost za sinkronizaciju grupe budući da skladatelji upravo prvoj violini dodjeljuju ključnu ulogu u izvedbi. Međutim, ponekad se događa da kvalitetna uputa za usklađivanje dolazi iz nekog drugog izvora.



Copyright: SoL – Society For Organizational Learning, 2004.

This translated article is published by arrangement with SoL, USA.

Uredio: Marko Laučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

