



Alf Westelius, profesor na Stockholm School of Economics.

Klasična glazba i biznis – 2.dio

Alf Westelius

Prva proba

Na prvom okupljanju kvarteta uvijek se osjeća određena napetost, posebice u situaciji kada glazbenici posjeduju različite formalne titule te kada su njihove stvarne sposobnosti još uvijek nejasne. Primjerice, ako u kvartetu svira glazbenik koji je, za razliku od ostalih, ujedno i član poznatog orkestra, tada on može stremiti ka naglašavanju svog statusa unutar kvarteta. U slučaju da unutar kvarteta djeluje još jedan glazbenik s također nedvojbeno visokim statusom, tada može doći do njihovog međusobnog povezivanja kako bi na taj način ukazali na svoju jednakost. Prilikom uvodnih razgovora stvaraju se poveznice poput: "Sjećaš se kad smo..." ili "I ti si isto... zar ne?" Kada započne proba, njih dvoje mogu iznositi komentare poput: "Ovak o mi sviramo ovaj komad" ili "Očito je da ovo mora početi na ovakav način." Ako drugi članovi kvarteta ne žele prihvatiti i slijediti njihove upute, može doći do sukoba u kojem glazbenik s najvišim statusom napada kolegu s najnižim statusom. Opisana taktika ponekad dovodi do uspjeha, a ponekad do protunapada od strane prozvanog ili nekog drugog svirača u timu.

Vrhunski glazbenici rijetko kada koriste opisane metode nadmudrivanja kojima se stiče moć ili poštovanje. Prva violina ponekad zna reći: "Možemo li ponoviti izvedbu od 65. takta? Čini mi se da tu dionicu lošije izvodimo." Svi znaju da nije on taj koji griješi. Također znaju da ukazivanje na krivca nigdje ne vodi. Produktivno je ono okruženje u kojem se pogreške i problemi priznaju i prihvaćaju što rezultira ugodnim i učinkovitim vježbanjem.

Nakon početnog upoznavanja pažnja se usmjerava na prvog violinistu koji daje znak za početak probe. Slijedi neprekinuto izvođenje glazbenog komada, dakle bez upadica i komentara, sve do kraja. Članovi kvarteta tijekom izvođenja nastoje zapamtiti očekivane i neočekivane teškoće, mjesta na kojima je potrebno unaprijediti koordinaciju, interpretaciju te samu izvedbu. Pažljivim slušanjem usklađuje se tempo, tonalitet, glasnoća i stil. U toj fazi se ponekad ponavljaju pojedine dionice koje pojedincima nisu baš "legle", iako je to prije iznimka nego pravilo.

Postavljanje i dostizanje standarda

Nakon odsviranog komada započinje razgovor. Postoji li u kvartetu glazbenik koji je iskusniji od drugih, tada obično on predlaže daljnje korake koje će ostali slijediti. No ipak, donošenje odluke konsenzusom mnogo je češća situacija. Nakon toga kreće se iznova s izvođenjem te se po prvi puta testira koncentracija i mentalna kalibracija. Ako su članovi kvarteta na istoj razini koncentracije, sviranje se nastavlja podržano kratkim uputama nekog od članova. Ako je pak netko od članova manje koncentriran ili manje agilan, uzima se kratka stanka. U drugačijem, manje otvorenom ozračju, kada postane jasno da se pojedini glazbenik nije uklopio na zadovoljavajući način, cjelokupni ne-hijerarhijski protok zajedničkog promišljanja i djelovanja se urušava, te jedan od članova preuzima ulogu "supervizora" kako bi tom manje agilnom glazbeniku osigurao jasne upute. Opisana metoda je veoma učinkovita iako u isto vrijeme "ubija" magiju "protoka".

Kada započne uvježbavanje složenih dionica, određeno vrijeme se prestaje svirati cijeli glazbeni komad budući da izvođači svoju pažnju posvećuju detaljima. Proba počinje sličiti na *kanban* proizvodnu liniju gdje svaki član raspolaže pravom da "povuče ručicu" kojom zaustavlja traku, odnosno sviranje, te usmjerava pažnju na problem koji se ukazao. Slijede razgovori, dokazivanje, pomno muziciranje, analiziranje, utvrđivanje korijena problema te novi pokušaj dostizanja postavljenih standarda. Primarni je cilj ove faze uočavanje osnovnih ritmičkih neslaganja, dok je drugi cilj utvrđivanje dionica koje kvartet treba dodatno uvježbati. Ponekad se dogodi da samo jedan takt privuče pažnju glazbenika te se samo za taj jedan takt potroši mnogo vremena kako bi se postigla ispravna intonacija i ekspresija. U drugom slučaju članovi kvarteta analiziraju kraću dionicu, lagano je izvode da bi je zatim spojili u novu cjelinu koja odražava željene standarde. Ponekad se događa i to da se neki problem jednostavno ne može riješiti.

Dogovori o dionicama koje je potrebno dodatno uvježbati te o razini "prihvatljive" kvalitete koju treba dostići često se odvijaju na više razina. Vrlo je bitno da se raspoloživo vrijeme upotrijebi na učinkovit način kako bi konačan rezultat bio svima prihvatljiv. Drugi je problem u različitosti članova s obzirom na njihovu sklonost ritmu, intonaciji, jasnoći, kvaliteti tona i ostalim aspektima glazbene izvedbe. Iako grupa sama stvara i postavlja standarde kvalitete, na njih mogu utjecati i vanjski čimbenici. Jedan od članova možda nema na raspolaganju jednaku količinu vremena za vježbu kao i drugi pa je stoga sklon prihvatiti nižu razinu kvalitete. Drugi član se pak zbog publike ili nekog posebnog slušatelja može osjećati posebno odgovornim za kvalitetu izvedbe. Trećeg možda odabrani glazbeni komad ne inspirira dovoljno te će stoga također prihvatiti slabiju kvalitetu. Ako kvartet nastoji funkcionirati na visokoj razini, pojedinačne težnje ne smiju biti značajno različite. Važan aspekt razvoja dugotrajnih kvalitetnih odnosa unutar kvarteta proizlazi iz poznavanja pojedinačnih standarda i procjenjivanja vlastitih u odnosu na ostale.

Potruga za kvalitetom sastoji se od dva logička koraka (koji ne moraju biti uzastopni). Prvi se odnosi na **otkrivanje pogrešaka**. Drugi korak interpretaciju čini intrigantnom. Kriteriji kvalitete prvog koraka bave se odstupanjima, odnosno kategorijama poput "usklađeno", "ritmički točno", itd. Apsolutni ciljevi koji se odnose na visinu tona i ritam se objektivno definiraju, dok kvartet kontinuirano utvrđuje kriterije usklađenosti i ritmičnosti. Kod pojedinih je glazbenika tolerancija na odstupanja u visini tona ponekad sužena. Drugi možda žele oštrij ritam što rezultira time da se glazbenik koji zastupa promjenu tonaliteta povuče ili se može dogoditi da težnja ka savršenstvu poraste što će zahtijevati ulaganje veće količine vremena kako bi se dostigli novi standardi.

Argumenti pojedinog glazbenika evaluiraju se na temelju procjene njegove stručnosti od strane drugih članova kvarteta, u odnosu na njegovu usklađenost s općim vrijednostima glazbene zajednice, s obzirom na kvalitetu njegovog liderstva te u odnosu na razinu "vlasništva" koju taj glazbenik

ima prema glazbenom komadu koji se izvodi. Člana koji je odabrao izvedbu ili okupio kvartet ostali glazbenici mogu smatrati odgovornijim za konačne performanse.

Drugi korak, **dostizanje intrigantne interpretacije**, uključuje viši stupanj razvoja normi i ideala. Hoće li veća brzina unaprijediti izvedbu? Koju količinu emocija želimo unijeti u dionicu? Je li postignut balans među različitim instrumentima, te ako nije, treba li možda viola biti glasnija, a ostali instrumenti tiši? Put za dostizanje konsenzusa i poboljšanje performansi u skladu s utvrđenim idealom predstavlja neku vrstu *interaktivne evolucije znanja*. Netko može riječima formulirati određenu ideju te ju zatim demonstrirati kolegama. Zatim slijedi ponavljanje te ideje uz istovremeno duboko slušanje (emocionalna komponenta je važna), nakon čega nositelj ideje ili netko treći iznosi svoje doživljaje. Opisani dio je izuzetno važan jer osigurava osjećaj "protoka" - odnosno kreativnog, ugodnog postignuća i poboljšanja. Ukoliko se on prekine, mogu se pojaviti frustracije.

Promišljanje o kvartetu i biznisu

Iako je simfonijski orkestar funkcionalno i hijerarhijski organiziran, mnoge se odgovorne odluke donose na lokalnoj razini što na prvi pogled nije vidljivo. Kod gudačkog kvarteta formalna struktura ne postoji, a sve se odvija na principu samoorganizacije. Premda jedan od članova ponekad dominira u predlaganju i kreiranju odluka, kvartet ne poznaje lidera i podređene u tradicionalnom smislu. Nema čak ni formalnog, rotirajućeg vodstva kojeg smo susretali u samoorganiziranim grupama švedske industrije sedamdesetih i osamdesetih godina. Kvartet neprestano mijenja vodstvo - iz trenutka u trenutak, od problema do problema - te na taj način stvara stalni konsenzus u odnosu na postavljanje i razvijanje standarda i donošenje pojedinih odluka.

Komunikacija je kod gudačkog kvarteta *višeslojna i višeosjetilna*. Fizička blizina članova otvara raznolike mogućnosti, emocionalna angažiranost osigurava kontekst, a neverbalni zadaci i potreba za stalnim usklađivanjem stvaraju potrebu za korištenjem svih raspoloživih osjetilnih podražaja. Kod većih i geografski disperziranih timova fizička bliskost koja osigurava kvalitetnu komunikaciju ne postoji. Članovi simfonijskog orkestra djeluju u situaciji određene fizičke bliskosti, no sam njihov broj - koji priječi vidik i slušanje - isključuje mogućnost kvalitetne komunikacije koju ima kvartet, te promovira hijerarhiju i strogo određivanje uputa.

U poslovnim organizacijama racionalnost se uvijek stavlja ispred emocija. Takvo određenje ograničava komunikaciju. Verbalna i grafička izvješća, prezentacije i poslovni sastanci ograničavaju komunikaciju na riječi i grafikone.

Individualizacija zadatka uz minimalizaciju sučeljavanja i minimalno vrijeme za zajedništvo, značajno ograničava učenje i razvoj kvalitetnije komunikacije.

U poslovnom svijetu ljudi se koriste posebnim metodama "team buildinga", poput raftinga ili zajedničkog kuhanja, kako bi nadoknadili nedostatak kvalitetne komunikacije u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka. Ponekad radim s ljudima s kojima sam svirao u kvartetu i do određene mjere nam iskustvo iz kvarteta pomaže u postizanju kvalitetnije komunikacije na poslu. **Iako su rafting, kuhanje ili zajedničko muziciranje potrebne metode za izgradnju temeljnih sposobnosti, smatram kako bi lideri i menadžeri morali pronaći nove mogućnosti (načine rada) koje bi u dnevnom radnom rasporedu osigurale prostor za kvalitetniji dijalog.**

Na primjeru glazbenog kvarteta vidimo da je vježbanje ustvari *osnovna aktivnost*, a izravni dodir s publikom, odnosno "klijentom", *sekundarna aktivnost* u kojoj se provodi mnogo manje vremena. Možda se može zaključiti kako su članovi kvarteta sami sebi klijenti? Oni ne sviraju kako bi zaradili za život, već upravo suprotno, redovna zarada im omogućava sviranje. Međutim, i za vrijeme vježbe publika

postoji. Članovi kvarteta sami odlučuju o standardima kvalitete i idealima, na temelju svojih iskustava i razmišljanja o tome što publika cijeni i voli te kako će reagirati na njihovu izvedbu. Za vrijeme izvedbe dolazi do posredne interakcije s publikom kada se u zraku osjeća njihova pažnja ili pomanjkanje iste, zanos ili negodovanje u odnosu na glazbu koja se izvodi.

U poslovnom okruženju s jedne strane postoje intenzivne i vidljive interakcije, dok se s druge strane one čine prilično ograničenima. Primjer prvoga su prodajni timovi koji kroz interakcije dolaze do sklapanja ugovara s klijentom, a primjer drugoga su dizajneri računalnih programa koji u većini slučajeva nisu u izravnom kontaktu s klijentom, ili pak osoblje kuhinje koje rijetko kada ulazi u blagovaonicu kako bi se upoznalo s gostima. Orkestar možemo postaviti otprilike na sredinu te zamišljene ljestvice. Mnogo vremena provode u vježbi, ali i u izvođenju. Za vrijeme izvedbe, interakcija orkestra s publikom slična je onoj kvarteta, ali struktura upravljanja ograničava slobodu reakcije njegovih članova.

Odvajanje od klijenata ili publike ima svoje pozitivne i negativne strane. S jedne strane, odvajanje kvartetu ili timu osigurava utočište u kojem mogu eksperimentirati, griješiti i na temelju toga učiti o sebi i drugima, u situaciji kada nitko ne kudi ili procjenjuje njihov trud i rezultate. S druge strane, odvajanje omogućuje razvoj standarda i ciljeva koji se publici ili klijentima na kraju možda neće svidjeti.

Iznimna prisnost na probama kvarteta povezana je s visokom razinom ranjivosti. Bliska suradnja i otvorena komunikacija mogu dovesti do pojave nervoze. Neke su probe kvarteta veoma napete te se zna dogoditi da se članovi počnu međusobno izbjegavati. Druga vrsta ranjivosti se odnosi na činjenicu da svaki glazbenik svira svoju dionicu, a da konačna kvaliteta izvedbe direktno ovisi o kvaliteti pojedinačnih izvedbi. Ako stoga jedan od glazbenika loše odradi svoj zadatak, cjelokupna će izvedba uvijek biti nezadovoljavajuća. Ako je jedan od članova

nedovoljno koncentriran, mogućnosti za uspješnu probu bit će ograničene, a ukoliko je netko bolestan ili odsutan, izvedba ili proba nisu moguće. Opisana snažna međuovisnost stvara dodatni pritisak na grupu te u nekim slučajevima može biti poprilično stresna.

Vjerujem da iz ovog opisa o načinu rada u svijetu glazbe poslovni ljudi mogu izvući mnoge pouke. **Posebice se to odnosi na aktivno slušanje sebe samih, naših kolega i suradnika unutar poslovnih mreža - i to ne samo tako da slušamo što je rečeno, već da u komunikaciju uključimo sva osjetila, osjećaje i emocije te tako obogatimo naše interakcije.** Interaktivna priroda izdavanja uputa, opažanja, praćenja i odmjeravanja prilikom postizanja konsenzusa - na probama kvarteta - može značajno utjecati na stavove o liderstvu, postavljanju standarda kvalitete i donošenju odluka. Na kraju, uz pomoć primjera organizacije u kojoj je učenje neprestano u žarištu interesa, možemo preispitivati svakodnevne rutine i praksu te se trebamo zapitati: da li je potrebno promijeniti ravnotežu između učenja i izvedbe?



Copyright: SoL – Society For Organizational Learning, 2004.

This translated article is published by arrangement with SoL, U.S.A.

Uredio: Marko Laučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

