

MICHAŁ CZUBASZEK  
Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina w Warszawie  
Wydział Kompozycji, Dyrygentury i Teorii Muzyki  
Katedra Dyrygentury

## Interakcje między dyrygentem a zespołem w kontekście psychologicznym i społecznym

### STRESZCZENIE:

Artykuł ilustruje złożony problem interakcji pomiędzy dyrygentem a kierowanym przez niego zespołem. Temat ukazany jest w kontekście zarówno psychologicznym, jak i społecznym, z uwzględnieniem rodzajów komunikacji występujących w społeczeństwie. Niezwykle ważnym aspektem artykułu jest kwestia osobowości dyrygenta w komunikacji z zespołem oraz jej wpływ na jakość wspólnej pracy przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na różne typy przywództwa. Ważnym aspektem opisanego tematu jest także kwestia wykorzystania odpowiednich środków motywacyjnych w komunikacji dyrygenta z zespołem.

**SŁOWA KLUCZOWE:** interakcje, dyrygent, konflikty, współpraca.

## INTERAKCJE SPOŁECZNE JAKO ZJAWISKO PSYCHOLOGICZNE I SOCJOLOGICZNE

Interakcje społeczne od lat są przedmiotem badań naukowych psychologów na całym świecie. Zjawisko interakcji jest częścią jednego z działów psychologii – psychologii społecznej. W Polsce tematem tym zajmował się między innymi Borkowski [2003]. Założeniem niniejszego artykułu jest ukazanie znanego współczesnej psychologii zagadnienia interakcji społecznych w zupełnie nowym, nieopisywanym dotąd kontekście współpracy dyrygenta z kierowanym przez niego zespołem. Problem ten zostanie ukazany w oparciu o aspekt psychologiczny i społeczny, wykorzystując dotychczasowe badania na ten temat [Boerner, Freiherr von Streit 2007; Kouzes, Posner 2007]. Celem artykułu jest także zwrócenie uwagi na rolę osobowości dyrygenta w kształtowaniu się procesu interakcji z zespołem oraz ukazanie jej wpływu na wspólną pracę poprzez pryzmat różnych typów i aspektów przywództwa.

W pracy *Socjologia i psychologia społeczna. Zarys wykładu* Borkowski określa interakcje społeczne jako wzajemne oddziaływanie na siebie dwóch lub więcej indywidualności, a także różnego rodzaju grup społecznych, organizacji czy instytucji. Autor powołuje się także na dwie inne definicje interakcji. I tak amerykański filozof, socjolog i psycholog George Herbert Mead określa interakcje międzyludzkie jako proces odbierania i wysyłania kulturowo zdefiniowanych symboli, które mają swoje konkretne i niezmiennie znaczenie. Inny znawca tematu, Jonathan H. Turner, zaznacza, że interakcje zależne są od odgrywanych w społeczeństwie ról, a ich przedmiotem jest zespół rytualnych, stereotypowych sekwencji gestów.

Aby zaistniało zjawisko interakcji społecznej, spełnionych powinno być wiele różnych warunków. Najbardziej oczywistym z nich jest odczuwanie obecności innych osób czy grup społecznych. Kolejny ważny czynnik to świadome inicjowanie przez uczestników interakcji różnego rodzaju zachowań, a także ich wzajemne spostrzeganie. Prowadzi to do innego bezsprzecznego warunku występowania interakcji, a mianowicie do wzajemnego porozumiewania się. Istotą komunikacji, a więc także i samej interakcji, jest także wywieranie wpływu oraz uleganie bądź nieuleganie wpływom. Ważnym zjawiskiem towarzyszącym interakcji jest w tym przypadku modyfikacja zachowania.

Z punktu widzenia ilości podmiotów biorących udział w interakcjach Borkowski wyróżnił kilka ich rodzajów: intrapersonalne (pomiędzy jednostką a jej systemem wartości), interpersonalne (pomiędzy dwoma bądź kilkoma osobami), wewnątrzgrupowe, międzyinstytucjonalne, a także takie, które zachodzą pomiędzy jednostką a grupą, np. pomiędzy nauczycielem a audytorium [Borkowski 2003]. Za taki rodzaj interakcji można więc uznać także tę pomiędzy dyrygentem a zespołem.

### RODZAJE INTERAKCJI W KOMUNIKACJI DYRYGENTA Z ZESPOŁEM

Warto zwrócić uwagę na fakt, że rzadko się zdarza, aby w określonym środowisku lub w konkretnym miejscu pracy dochodziło do jednoczesnego występowania wszystkich rodzajów interakcji związanych z podziałem przeprowadzonym pod kątem ilości podmiotów biorących w niej udział. Intrapersonalne interakcje dotyczyć będą indywidualnie każdego muzyka oraz jego sumienia, np. czy starannie przygotował się do próby orkiestry

czy też zaniedbał swoje obowiązki. Interpersonalne interakcje zaczynają się już przy spotkaniu przed próbą i – co bardzo istotne – trwają przez całą próbę, aż do rozejścia się muzyków do swoich zajęć. Interakcje interpersonalne mogą występować zarówno przy pulpicie podczas próby, jak i w bufecie podczas przerwy. W tych sytuacjach pojawiają się też często interakcje wewnątrzgrupowe. Mogą one wystąpić w ramach konkretnej sekcji podczas próby (np. poprzez wspólne ustalanie smyczkowania), jak również w trakcie przerwy (np. komentowanie dotychczasowego przebiegu prób). Interesujące wydaje się także to, że wewnątrzgrupowe interakcje w ramach konkretnej sekcji mogą zamienić się w interakcje pomiędzy jednostką a grupą. Dzieje się tak, kiedy lider odwróci się do swojej sekcji i przekaze kilka uwag. Wówczas przestaje on być częścią grupy i staje się – choćby na chwilę – jednostką dominującą. Interakcje pomiędzy jednostką a grupą są jednak przede wszystkim istotne właśnie na linii dyrygent – orkiestra. Należy jednak zwrócić uwagę, że jeżeli dyrygent nie ma odpowiednio silnej osobowości, nie przykuwa wystarczająco uwagi orkiestry oraz pozwala na zbyt swobodną atmosferę w zespole, może doprowadzić do pojawienia się niepożądanych interakcji interpersonalnych i wewnątrzgrupowych, jak np. zbyt częste rozmowy podczas prób, komunikacja niewerbalna pomiędzy muzykami, a w konsekwencji spadek zainteresowania, koncentracji i w efekcie coraz gorszy rezultat artystyczny.

Z uwagi na fakt, że w wielu instytucjach muzycznych dyrygenci spełniają także funkcje dyrektorów naczelnych i artystycznych, również międzyinstytucjonalny charakter interakcji społecznych ma coraz większe znaczenie w pracy dyrygenta z zespołem. Wiąże się to także ze wzmożoną aktywnością związków zawodowych w zespołach. Bardzo często dochodzi do konfliktów pomiędzy orkiestrą, radą orkiestry lub związkiem zawodowym muzyków, a dyrektorem orkiestry, którym często jest sam dyrygent. Tego rodzaju interakcje negatywne prowadzą do konfliktów.

Jedną z wcześniej wymienionych cech komunikacji społecznej jest z jednej strony wywieranie wpływu, z drugiej – uleganie bądź nieuleganie wpływom. W przeniesieniu tego zjawiska na pracę dyrygenta z zespołem otrzymujemy wyraźny obraz sytuacji, w której dyrygent jest podmiotem wywierającym wpływ, natomiast zespół stanowi przedmiot, na który wywierany jest wpływ społeczny. Należy pamiętać jednak, że zespół niekoniecznie musi od razu buntować się przeciwko wywieraniu na siebie wpływu. Dlatego tak ważna w tej relacji jest osobowość dyrygenta. Warto zwrócić uwagę, że pojęcie „podmiotu” i „przedmiotu” w interakcjach, zaproponowane przez Borkowskiego, nie odnoszą się *stricte* do osób lub grup osób, ale do ról, jakie te osoby lub grupy osób odgrywają w interakcji.

W interakcjach społecznych badacze tematu uwzględnili kilka podstawowych reguł. Większość z nich nie ma istotnego znaczenia w pracy dyrygenta z zespołem, co jednak nie oznacza, że nie należy ich respektować. Jest jednak bardzo ważne, aby dyrygenci zwracali uwagę szczególnie na jedną, mogłoby się wydawać niepozorną regułę. Jest nią zasada, że w czasie konwersacji, a w przypadku omawianej problematyki w trakcie dyrygowania, należy patrzeć innym osobom w oczy. Ta z pozoru oczywista zasada sprawia często wiele problemu zwłaszcza początkującym dyrygentom. Być może dlatego podczas swoich kursów mistrzowskich często omawia ten problem prof. Mark Stringer z Universität für Musik

und darstellende Kunst w Wiedniu. Zwraca on uwagę na fakt, że jeżeli dyrygent chce coś wyegzekwować od zespołu, musi bezwzględnie spojrzeć muzykom w oczy. W przeciwnym razie zachwiana zostanie komunikacja pomiędzy dyrygentem a muzykami<sup>1</sup>.

Dzieje się tak dlatego, że podczas wykonywania muzyki komunikacja pomiędzy dyrygentem a zespołem przenosi się z poziomu werbalnego na niewerbalny. Nie od dziś wiadomo, że oprócz słów głównym, a może nawet ważniejszym, narzędziem pracy są dla dyrygenta ręce i oczy. W trakcie trwania utworu to właśnie te atrybuty stają się najważniejsze. Zwracali na ten fakt uwagę między innymi amerykańscy naukowcy Jim Kouzes i Barry Posner [2007, s. 51]. Podczas gdy słowa często toną w dynamice muzyki, gesty i spojrzenia są zawsze widoczne i wyczuwalne przez wszystkich uczestników próby. Sprawne posługiwanie się rękami, ale także wzmocnienie komunikacji poprzez niezachwiany kontakt wzrokowy z muzykami pomagają także dyrygentowi zwiększyć kontrolę nad zespołem i budować swój autorytet.

Naturalnie gesty wykonywane rękami mają swoją siłę, większą niż gra spojrzeń [Kouzes, Posner 2007], ponieważ gesty, nawet najdrobniejsze, widzi każdy członek zespołu. Jest to bowiem ta część komunikatów dyrygenta, których muzyk oczekuje najbardziej<sup>2</sup>, zdecydowanie bardziej niż słowa, które często pozostają puszczone mimo uszu, a także spojrzeń, które z kolei nie zawsze są zauważane. Ponieważ interakcje społeczne polegają na wysyłaniu komunikatów przez jedną stronę i odbieraniu ich przez drugą, praca rąk odgrywa w tym kontekście zdecydowanie większą rolę niż spojrzenia i słowa. Często przy różnych okazjach można usłyszeć, że orkiestry nie lubią dyrygentów, którzy za dużo mówią. Jest tak dlatego, że słowa w sytuacji interakcji dyrygenta z zespołem okazują się często niewystarczające. Dopiero gesty pomagają każdej ze stron osiągnąć oczekiwane rezultaty artystyczne. Naturalnie gest także może być niezrozumiały lub niezauważony, ale to właśnie ręce są dla dyrygenta głównym narzędziem pracy, tak jak mowa dla aktora. W obydwu zaś przypadkach kontakt wzrokowy może stanowić, choć nie musi, istotne uzupełnienie w interakcji z zespołem. Idealnym tego przykładem było dwóch najznakomitszych mistrzów batuty. Pierwszy z nich, Herbert von Karajan, wręcz słynął z dyrygowania z zamkniętymi oczami. Jego charyzma tkwiła w silnej, zdecydowanej i niebudzącej wątpliwości gestykulacji. Drugi z nich z kolei, Leonard Bernstein, lubił dodawać do swojego dyrygowania mimikę, co w porównaniu do Karajana jeszcze bardziej wzmocniało komunikację z zespołem. Różnice w stylu dyrygowania wspomnianych mistrzów batuty można łatwo zaobserwować, oglądając liczne filmy zrealizowane podczas koncertów, opublikowane między innymi przez firmę Deutsche Grammophon.

## **ROLA OSOBOWOŚCI DYRYGENTA W KOMUNIKACJI Z ZESPOŁEM**

Głównym rodzajem interakcji społecznych występującym podczas pracy dyrygenta z zespołem jest interakcja pomiędzy jednostką a grupą. Według badaczy zawsze, w każdym rodzaju interakcji jedna strona ma funkcję dominującą nad drugą [Borkowski 2003]. W sytuacji interakcji pomiędzy jedną osobą a grupą osób zazwyczaj rolę dominującą

<sup>1</sup> Na podstawie doświadczeń własnych autora, zdobytych podczas kursów mistrzowskich prof. M. Stringera, które odbyły się w Wiedniu w latach 2008, 2009 i 2010.

<sup>2</sup> Jest to powszechnie przyjęty pogląd. Nie są znane badania na temat oczekiwań muzyków pod kątem komunikatów dyrygenta.

odgrywa ta strona, która ma przewagę liczebną. Historia zna wiele przypadków bitew, w których przewaga liczebna wojsk decydowała o ostatecznym zwycięstwie. Również w życiu codziennym grupa ludzi często dominuje nad jednostką. Idąc samotnie ciemną ulicą, spotykając grupę ludzi, nie zawsze czujemy się pewnie. Istotą interakcji w pracy z zespołem jest to, aby dyrygent umiał postawić się w roli podmiotu wywierającego wpływ na innych uczestników sytuacji, a nie w roli przedmiotu, na który wpływ wywierany jest przez grupę.

Aby utrzymać w interakcji z zespołem rolę podmiotu dyrygent powinien posiadać zdecydowaną, silną osobowość, odznaczać się nieprzeciętną indywidualnością i charyzmą. W umocnieniu pozycji podmiotu w interakcji z zespołem pomaga też wszechstronna wiedza muzyczna. Dzięki tym wszystkim czynnikom dyrygent ma szansę przekonać zespół, że zasługuje na to, by stać na swoim miejscu. Jednak bardzo często mimo gruntownej wiedzy i olbrzymich chęci dyrygent nie jest przekonujący. Dzieje się tak, kiedy dyrygent nie posiada dwóch podstawowych umiejętności w komunikacji z zespołem – nadawania komunikatów oraz wywierania wpływu. Są to cechy dyrygenta, których spodziewają się od niego muzycy. Cenią sobie oni, kiedy dyrygent jasno i precyzyjnie określa, czego oczekuje od zespołu, a także dłaczego akurat konkretny fragment jest ćwiczony i powtarzany. Wbrew obiegowej opinii, muzycy spodziewają się także od dyrygenta wywierania na siebie wpływu<sup>3</sup>. Powinien on dotyczyć przede wszystkim kwestii artystycznych, interpretacyjnych, ale także jakości pracy.

Amerykańscy naukowcy Kouzes i Posner [2007] sformułowali pięć praktyk wzorowego przywództwa:

1. Model the way (Modelowanie drogi)
2. Inspire a shared vision (Inspirowanie wspólnej wizji)
3. Challenge the process (Rzucanie wyzwania procesowi)
4. Enable others to act (Uaktywnianie innych do działania)
5. Encourage the heart (Dodawanie odwagi)

Pierwsza z nich zakłada, że działanie przywódcy (dyrygenta) „mówi” głośniej niż same słowa. W kolejnych praktykach Kouzes i Posner podkreślają wagę czytelności wizji przywódcy, a także otwarcia się lidera na zmiany i innowacje w pracy. Dwie ostatnie praktyki dotyczą umiejętności aktywizowania grupy oraz dodawania odwagi do działania. Szczególnie ważna jest w tym przypadku umiejętność odpowiedniej motywacji zespołu.

Należy pamiętać, że wywieranie zbyt dużego nacisku na członków zespołu może doprowadzić do sytuacji odwrotnej od oczekiwanej. Muzycy mogą przestać ulegać wpływowi dyrygenta, zacząć wykazywać zachowania odwrotne do tych, których się od nich oczekuje, popadać w zniechęcenie, irytację czy nawet wzniecać bunt. W konsekwencji prowadzi to często do tzw. interakcji negatywnej [Borkowski 2003] bądź w skrajnych przypadkach do zerwania interakcji przez jej przedmiot, czyli zespół. Historia kilku ostatnich lat oraz znane opinii publicznej przypadki konfliktów na linii zespół – dyrektor (opisywane również przez prasę) wyraźnie pokazują, że w niektórych instytucjach przesada w wywieraniu wpływu na zespół doprowadziła do zakończenia współpracy z konkretnym kapelmistrzem, który dopuścił się takiego zachowania. Zespół, który nie chce

<sup>3</sup> Zob. przypis 2.

dłużej współpracować z dyrygentem, zaczyna w konfliktowych sytuacjach przejmować rolę podmiotu. Kwestię odwrócenia ról w interakcji na gruncie teoretycznym opisywał także Borkowski [2003].

Naturalnie apodyktyczność, czy wręcz autorytaryzm mogą być środkami służącymi dyrygentowi do utrzymania dominującej pozycji w relacji z orkiestrą. Jest to jednak typ zachowania zarezerwowany wyłącznie dla pojedynczych, konkretnych sytuacji, mający na celu jednorazowe wyeliminowanie problemu, a nie stały element komunikacji. Dlatego wydaje się, że pożądaną cechą osobowości jest stanowczość, która jednak powinna być połączona z kulturą. Gdyby porównać to z typologią temperamentów Hipokratesa, idealny dyrygent to połączenie choleryka w dążeniu do celu oraz sangwinika w jego komunikacji z zespołem. Stanowczość, którą powinien odznaczać się dyrygent, nie jest jedynie określeniem negatywnym, dotyczącym form perswazji, rozkazów czy wymagań, ale także określeniem pozytywnym. Przykładem może być tutaj bardzo pożądana w pracy dyrygenta umiejętność przekonania zespołu, że to, czego się od niego wymaga, jest konieczne dla dobra końcowego efektu artystycznego. Dyrygenci, którzy nie potrafią być w ten sposób stanowczy, najczęściej zwracają się w kierunku zachowań apodyktycznych. Często jest to jednak wyraz pewnego rodzaju obawy przed utratą dominującej pozycji podmiotu w interakcji.

Stanowczości w pracy z zespołem powinien też towarzyszyć szacunek wobec muzyków. Oczywiście nie chodzi tutaj o przesadną uprzejmość. Skrajnie kulturalne zachowanie wobec orkiestry, pewnego rodzaju „przesłodzenie” stosunków z zespołem jest groźną pułapką dla dyrygenta. Może on bowiem sam doprowadzić w ten sposób do osłabienia swojej pozycji. Jednak każdy dyrygent powinien posługiwać się pewnym podstawowym kanonem grzeczności w kontaktach z zespołem. Wielu kapelmistrzów na przykład stosuje zasadę zwracania się do muzyków po imieniu lub nazwisku. Jest to jedna z naczelných reguł interakcji w psychologii społecznej i stanowi bardzo ważny przykład nawiązywania pozytywnego kontaktu z zespołem. Ponadto dyrygent powinien szanować prywatność członków zespołu. Każdy muzyk bowiem ma własny system wartości, z którym wchodzi w omawianą już interakcję intrapersonalną. Pojawienie się w tej interakcji osoby dyrygenta jest wręcz niepożądane. Dobrze jest, jeśli dyrygent pozwala muzykom na indywidualną przestrzeń oceny własnej i czyjejś pracy oraz głośne wypowiedanie opinii, także wtedy, gdy są one negatywne. Nawet najbardziej klarowna komunikacja dyrygenta z zespołem będzie niezbyt skuteczna, jeśli oparta zostanie tylko na zwracaniu uwagi na złe elementy, np. błędy, niestosowne zachowanie podczas próby itp. Ważną regułą interakcji jest także informowanie o sukcesie. Muzyk ma prawo oczekiwać od dyrygenta jasnego komunikatu, np. że powtórzony właśnie fragment został zagrany technicznie zdecydowanie lepiej, albo że przekazane przez dyrygenta wcześniej uwagi interpretacyjne zostały zrealizowane. Często dyrygenci zapominają także, bądź też uważają za niestosowne w pracy z zespołem używanie słów typu „przepraszam”, „proszę” czy „dziękuję”. Wydaje się jednak, że są to drobne, miłe sygnały wysyłane zespołowi, wskazujące na szacunek, bez jednoczesnego osłabiania pozycji dyrygenta.

Do bardzo ciekawych wniosków dotyczących interakcji dyrygenta z zespołem doszli także niemieccy badacze Sabine Boerner z Uniwersytetu w Konstancji oraz Christian

Freiherr von Streit z Freie Universität w Berlinie. Przebadał oni w 2002 i 2003 roku 208 muzyków z 22 orkiestr symfonicznych w całym Niemczech. Na podstawie badań doszli do wniosku, że udane wykonanie artystyczne możliwe jest jedynie przy jednoczesnym dobrym nastroju w orkiestrze oraz specyficznym stylu przywództwa dyrygenta, określanym jako „transformational” [Boerner, Freiherr von Streit 2007]. Co więcej żaden z tych czynników nie daje szans na sukces, występując samodzielnie. Wspomniany styl przywództwa dyrygenta nie gwarantuje powodzenia, jeśli orkiestra będzie w złym nastroju oraz odwrotnie – jeśli orkiestra wykazuje dobry nastrój, jednak dyrygent nie inspiruje członków zespołu do pozytywnych zmian, czyli nie można określić go mianem „transformational leader”, wówczas również nie ma szans na udane wykonanie. Typ przywództwa, określony przez Boerner i Freiherr von Streita jako „transformational leadership”, to taki typ przywództwa, w którym dyrygent nie tylko koordynuje pracę orkiestry w sposób „dyrektorski”, ale także umie roztoczyć przed zespołem wizję interpretacji oraz potrafi zmotywować muzyków do wspólnej pracy, a więc jest skoncentrowany na kilku aspektach pracy jednocześnie [Boerner, Freiherr von Streit 2007]. Bardzo pożądanym atutem jest w tym wypadku świeżość w podejściu do interpretowanych utworów. Według cytowanych badaczy działa to niezwykle stymulująco na muzyków.

## PODSUMOWANIE

Osobowość dyrygenta powinny cechować wyważona stanowczość w połączeniu z kulturą osobistą i szacunkiem dla członków zespołu. Skrajne autorytarne zachowania dopuszczalne są jedynie w sytuacjach krytycznych, przy rozwiązywaniu konfliktów i poważnych problemów. Długotrwała apodyktyczność może prowadzić do zerwania interakcji dyrygenta z zespołem, a przecież komunikacja społeczna stanowi w tym przypadku fundament pracy. Dla osiągnięcia lepszego efektu artystycznego dyrygent powinien być więc elastyczny i – co bardzo istotne – nieskoncentrowany na jednym aspekcie swojego przywództwa, ale na wielu – motywacji zespołu, wizji interpretacyjnej, koordynacji itd. W połączeniu z dobrą atmosferą w orkiestrze, którą można uzyskać przez odpowiednie prowadzenie interakcji z zespołem, powinno to doprowadzić do sukcesu podczas występu artystycznego.

## BIBLIOGRAFIA

- Boerner Sabine, Freiherr von Streit Christian (2007), *Promoting orchestral performance: the interplay between musicians' mood and a conductor's leadership style*, „Psychology of Music”, 13, s. 135–146.
- Borkowski Jan (2003), *Socjologia i psychologia społeczna. Zarys wykładu*. Pułtusk: Oficyna ASPRA-JR.
- Kouzes Jim, Posner Barry (2007), *The Leadership Challenge*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

## Interactions between a conductor and ensemble in psychological and social contexts

### **SUMMARY:**

The article presents a complex problem of interactions occurring between a conductor and the directed ensemble. The issue is shown both from a psychological and social perspective, taking into account types of communication existing within a society. What makes an exceptionally important question is conductor's personality in communication with the ensemble as well as its impact on the quality of collective work, with the focus concurrently turned on different kinds of leadership. Another important issue covered by the article in question is a problem of using appropriate incentives in the process of conductor-ensemble communication.

**KEYWORDS:** interactions, conductor, conflicts, co-operation.