

## ОРГАНИЗИРАЩАТА ФУНКЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА МУЗИКАЛНО-ИЗПЪЛНИТЕЛСКИЯ ПРОЦЕС ПРИ ПРОМЯНАТА НА НАГЛАСИТЕ И СЪГЛАСУВАНЕТО НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО МЕЖДУ ДИРИГЕНТ И ИЗПЪЛНИТЕЛИ

Юлияна Г. Панова

## ORGANIZED FUNCTION OF THE MANAGEMENT OF MUSIC PERFORMANCE IN PROCESS CHANGING ATTITUDES AND COORDINATION OF INTERACTION BETWEEN CONDUCTORS AND MUSICIANS

Youliana G. Panova

*ABSTRACT: The report is aimed at clarifying the procedural and managerial aspects of conducting and Musical Performance, the new understanding of the problem of the image of the conductor as a head of musical performers.*

*KEY WORDS: management, conducting, competence.*

*Изследването е финансирано по проект № РД-08-81/03.02.2017 г. от параграф на фонд „Научни изследвания” на ШУ „Епископ Константин Преславски”.*

Проблемът с промените в музикално-изпълнителския процес като динамично развиваща се среда е доста сложен. Тази сложност произтича от факта, че те протичат във всички "нива" на процеса, засягайки пряко и косвено както външната и вътрешната му среда, така и изпълнителската формация.

Възможността за промяната на нагласите е съществена страна на проблема за организирането на музикално-изпълнителския процес, тъй като взаимодействието в изпълнителския състав предполага именно промяна на неподходящите за музикално-изпълнителския процес нагласи от една страна, а от друга – поддържане у изпълнителите на благоприятни такива. Диригентите често се сблъскват със задачата да променят някои, вече формирани и структурирани по определен начин нагласи, защото затрудняват постигането на висока ефективност и ефикасност на музикално-изпълнителския процес. Въпреки че много фактори влияят на промяната на атитюдите, в литературата се описват три главни фактора, имащи най-съществено влияние върху този процес. Това са:

- вярата в диригента от страна на изпълнителите;
- съобщението (посланието) само по себе си;
- ситуацията, в която се праща посланието – особености на изпълнителя, психичното му състояние, особености на групата, към която принадлежи, състояние на груповата психика, физическите параметри на средата, в която се намират изпълнителите.

Управлението на промяната е свързано с организирането на определени методи на работа, работни процеси, ситуации и технологии във всички сфери на музикално-изпълнителския процес [3].

Организирането на **промяната в изпълнителския** състав може да се разглежда като систематичен процес, който има следната *структура*:

1. Установяване на необходимостта от промяна и разпознаване на силите за промяна.

Промяната в музикално-изпълнителския процес не е плод на субективни решения, а *обективна потребност*, породена от музикално-изпълнителските фактори. От изключително значение е да се установи не само потребността от промяна, но и точно моментът, когато тя

възниква, т.е. всяко изпреварване или забавяне, или отлагане може да има негативни последици. През този етап е необходимо да се проследи влиянието на различните фактори и се определи как те са се превърнали в сили за промяна.

Промяната се предизвиква от необходимостта от развитие на определени места, дялове, детайли при реализирането на музикалното произведение в зависимост от представите за мястото и ролята им в предварително изградената концепция за реализирането на музикалното произведение.

## 2. Диагностициране и анализиране на проблема.

За да се избегнат сериозните последици от ненавременната промяна, диригентът трябва да направи “диагноза” на същността на проблема. Преди да се предприемат определени действия е необходимо да се диагностицират симптомите на проблема и по този начин да се дефинира самият проблем. Поставянето на “диагнози” е най-трудният момент. В теорията се препоръчва търсенето на отговор на три въпроса: „Какъв е всъщност проблемът, както е очертан от проявените симптоми?“, „Какво е необходимо да бъде направено, за да бъде разрешен проблемът?“, „Какви последици се очакват от действието и как тези последици ще бъдат оценени?“. Тези въпроси пряко кореспондират с изпълнителските очаквания, интонационно-слухови предположения, естетически чувства, звукотворческа воля за овладяване на конкретна ситуация от страна на диригента.

## 3. Разработване на алтернативни методи за промяна

След като проблемът е установен и анализиран, е необходимо да се определят алтернативите и методите, които могат да се използват. При този етап е важно да се оценят потенциалните възможности на изпълнителите и чак след това да се избере съответната алтернатива.

При разработването на алтернативни методи и подходи за промяна трябва да се даде отговор на следните въпроси:

- защо се налага промяната?
- кого засяга промяната?
- какъв е видът на промяната?
- кои са ефективните (положителни страни) от промяната?
- какъв е цялостният ефект от промяната?

На този етап се определя и дали промяната може да се извърши при конкретните условия в музикално-изпълнителския състав, т.е. определят се ограничителните условия на самата среда като: изпълнителските възможности на музикантите (апликатурни, мануални, певчески), изисквания на нотния текст (трудни в интонационно-ритмическо, хармоническо и т.н. отношение), образователно и квалификационно равнище на изпълнителите, мотивацията им.

*Силите и факторите*, които довеждат до промените при музикално-изпълнителския процес и налагат необходимостта от тях, могат да бъдат разделени в *две големи групи*:

*1. Външни фактори*, които произтичат от опосредстваното взаимодействие между автора и изпълнителя на произведението. Музикалното съдържание (идея, тема, чувствено възплащаване на музикалната мисъл) като отражение на действителността чрез възприятието на автора с помощта на музикалните образи (носителите на идеи, чувства, състояния) се възплащава от изпълнителя чрез средствата на музикалната изразност и изразителност. При разкриване на съдържанието на музиката като вътрешен неин духовен облик в реално време чрез създаване на дълбоко-лична концепция за изпълнение на произведението, като външните фактори се явяват усвояването на текста – музикалният език на музикалното произведение, тълкуването на идеите и смисъла му, изборът на средства за предаването им на слушателската аудитория.

## *2. Вътрешните фактори на промяна*

В колективния музикално-изпълнителския процес се изграждат промени и на ниво индивид и група на базата на осъзнаването на необходимостта от промяна, желание за участие и подкрепа на промяната. Някои изпълнители приемат промените като предизвикателство, чието преодоляване води до тяхното лично усъвършенстване, но най-често промяната се

свързва с несигурност и неопределеност. Поради тези особености много често е налице противопоставяне (осъзнато или не) на промените. За да се контролира процесът на промяната и предотвратят съпротивителните сили срещу нея, трябва да се изследват основните причини за появата на съпротива. Като по-важни могат да се посочат следните:

- *предпочитание към стабилност*, стремеж към запазване на навиците и конформизъм. Всяка промяна води до нарушаване на равновесното положение и стремеж към установяване на ново равновесие. Промяната нарушава вече изградени изпълнителски навици, чувство за удобство, отклонение от възприети вече норми на поведение. Това може да доведе до съпротива.

- *лични интереси* - някои изпълнители оказват съпротива поради липса или ниско ниво на компетентност и на страх от загуба на репутация;

- *липса на доверие* за положителния резултат от промяната – когато изпълнителите нямат достатъчно доверие и не са убедени в професионализма на диригента;

- *неразбиране* – необходимостта от промяна, както и самата промяна не са обяснени достатъчно добре и съществува неяснота по отношение на начините за тяхното осъществяване;

- *различия във възприятията* – съпротива срещу промяната се появява и тогава, когато целите, нормите и ценностите на ръководителя са в конфликт с тези на изпълнителите.

Съпротивата за промяна трябва да се приема като нормална човешка реакция. Диригентът трябва да направи необходимото, за да минимизира съпротивата. За постигане на това е възможно да се използват някои от следните методи:

- а) *обучение и комуникация* - това е често прилаган метод, преди промяната да бъде осъществена. Въвеждането в смисъла на съдържанието на промяната се извършва на базата на предварително теоретическо и/или практическо усвояване на пряко касаещи и необходими за извършването на промяната музикално-изпълнителски знания, умения и компетенции от страна на изпълнителите;

- б) *изясняване на взаимните очаквания* – диригентът демонстрира с глас или инструмент моментите, подлежащи на промяна, като конкретизира в детайлност дейностите по промяната: кой, какво, как трябва да направи;

- в) *да се направи оценка на влиянието на промяната* в цялостната изпълнителска концепция за музикалното произведение;

Вътрешните промени са свързани и с промени в нагласите (атитюдите) в личността и в групата от изпълнители, изразяваща се в субективна или психическа готовност за действие. В този аспект се има пред вид *“нагласата (атитюдът), като умствено и нервно състояние на готовност, организирана с помощта на опита, което оказва директивно (насочващо) или динамично влияние върху реакциите на индивида към всички обекти и ситуации с които е свързан”* [1].

В такъв смисъл и предвид концепциите за социалните нагласи и поведение може да се определи, че успешното управление на асамбловия музикално-изпълнителски процес зависи и от правилното решаване на промяната на нагласите. В тази връзка от една страна се откроява ролята на диригента при формирането на нагласите за определен тип мислене и действие на изпълнителите в процеса на общуване по време на изпълнението на музикалното произведение, а от друга – атитюдите могат да бъдат използвани от диригента като инструменти за прогнозиране на поведението на изпълнителите и разработване на модели на управленско поведение.

От практическа гледна точка промяната на нагласата представлява замяната на една позиция с друга. На базата на изменения на отделни нейни компоненти се наблюдават изменения и в другите и това води до цялостна атитюдна промяна. В музикално-изпълнителския процес промяната в нагласите е по посока от субект към обект, т.е. диригентът променя нагласите на изпълнителите и субект – субект, когато диригентът самостоятелно променя диспозиционната си система и преосмисля възгледите си. Това определя промяната на нагласите в музикално-изпълнителския процес не само като индивидуално-психичен процес, но и като резултат от процес на музикално-изпълнителско взаимодействие [14].

Пред вид теоретичните постановки [9], разглеждащи атитюдите от позицията на тяхната структура, като важни за управлението на музикално-изпълнителския процес компоненти могат да бъдат определени:

*когнитивния компонент* – отнася се до възприемането, до мнението, до вярванията на диригента за нагласите на изпълнителите, до осъзнаването му. От тази гледна точка, що се отнася до отделния изпълнител, то той може да е "много коректен в отношенията", "много изпълнителен" или "агресивен" и т.н.

*афективния компонент* – покрива емоционалното отношение на диригента към изпълнителите, т.е. чувството на симпатия, антипатия или безразличие.

*поведенческият компонент* – разкрива предразположението на диригента да се държи по определен начин спрямо изпълнителите – приятелски, враждебно, индеферентно и т.н.

Тези компоненти могат да бъдат съотнесени и към структурата на нагласите на изпълнителите като субект и музикалното произведение и изпълнението му като обекти на музикално-изпълнителския процес.

Според теорията на социалните преценки [11], ако изпълнителите защитават позиция, която силно не съответства на позицията на диригента, е по-малко вероятно тя да бъде променена, отколкото ако влиянието на диригента е с по-ниска степен на несъответствие.

В този аспект се различават три зони на *толерантност*, отнасящи се до индивидуалната позиция на изпълнителите:

- ✓ *зона на приемане* – всички съобщения от страна на диригента, които могат да бъдат възприети от изпълнителите се асимилират;
- ✓ *зона на необвързване* – съобщенията в тази зона имат шансове да повлияят на първоначалната позиция;
- ✓ *зона на отхвърляне* – всички неприемливи за изпълнителите, съобщения контрастират с първоначалната позиция и няма да реализират успешен натиск към промяна в нея;

Според това доколко дълбоко се засяга личността на изпълнителите, могат да бъдат определени три типа промяна:

*съгласяване* – изкуствена поведенческа промяна, прави се със съзнанието "Аз трябва!" и обикновено е резултат от определени зависимости на изпълнителите от диригенти и групата като цяло, лични интереси и обещание за награда и др. Когато тези условия отпаднат, се възстановява първоначалното състояние;

*идентификация* – промяна, дължаща се на зависимостта на себевъзприемането на изпълнителя от това, което диригентът мисли за него. Изменение, което става, "защото го очакват от мен";

*възприемане* – изпълнителите вярват, че внушаваната позиция е съгласувана с нейната ценностна система. Промяната се осъществява на ниво, "защото е правилно".

По отношение на *промяната на нагласите на диригента* в управлението на музикално-изпълнителския процес могат да бъдат изведени четири *функции на атитюдите*, които те изпълняват благодарение на своята сложна и многостранна структура:

- *приспособителна функция* – нарича се още адаптивна или утилитарна. Това е доминиращата функция на атитюдите. Чрез нея атитюдът насочва диригента към изпълнители, подходи, решения и т.н., които максимално му съдействат за постигане на желаната цел;

- *функция за знание* – чрез тази функция атитюдът подтиква диригента към изучаване и търсене на нови произведения и идеи;

• *функция на ценностите* – известна е още като функция на саморегулацията. Атитюдът тук се явява като средство за преодоляване на вътрешното напрежение на диригента, след което той може да се реализира в избраните степен и насока;

• *защитна функция* – свързана със защита на личността. Атитюдът способства за разрешаването на редица вътрешни конфликти, които се проявяват при избор на вариант за решение, при предприемане на рискови действия или заемане на позиции в комплицирани условия.

За целите на управлението на музикално-изпълнителския процес атитюдите са от изключителна важност. От една страна е необходимо да бъде изследвана природата и съдържанието на атитюдите на диригента, а от друга е наложително да се разкриват и отчитат особеностите в атитюдите на музикалните изпълнители и публиката.

При интензивно променящите се условия на музикално-изпълнителския процес, в които функционира изпълнителския състав, промените с цел постигане на целите и оптималните резултати от неговата дейност са неразривно свързани с *изграждането на обратна връзка*. Прилагайки принципите на обратната връзка, е възможно да се осигури перманентен контрол на извършените промени, свързани с планираните и фактическите резултати по време на процеса. Обекти на обратната връзка са действията, извършени от всеки един от изпълнителите, от отделната група, от обособените звена или изпълнителския състав като цяло. В резултат на това в участниците на музикално-изпълнителския процес се формират чувства за самоконтрол и самодисциплина, чрез които се подобряват качествените и количествените показатели от неговата дейност. Обратната връзка е задължителен елемент на контролната управленска функция. Прилагането ѝ позволява да бъдат следени и анализирани нагласите и отношението изпълнителите към целите на промените и начините, чрез които те се постигат. Така участниците в музикално-изпълнителския процес могат да осмислят и променят отношението си към новостите и да се превърнат в посланици на идеите на диригента, в частност и на процеса като цяло. В резултат на това значително намалява съпротивата срещу планираните и провеждащите се промени и постигането на целите на музикалното изпълнение.

Няма окончателен модел на управление на промените, който да гарантира, че спазването му ще доведе до успешна промяна за всяка изпълнителски състав. Планираният подход към промяна, т.е. концепцията за умишлено предизвикване на промяна на Курт Левин [5] сочи, че промените са кратковременни и след известен период от време е напълно възможно поведението на изпълнителите да се върне към онова преди осъществяване на промяната. За да успее промяната, старите модели на поведение и изпълнение трябва да се изхвърлят преди новите да са приети. Моделът на Левин е съставен от три стъпки, както следва:

*Стъпка 1* “Размразяване” на настоящето.

*Стъпка 2* “Придвижване” към ново ниво, за да се постигнат желаните подобрения.

*Стъпка 3* “Замразяване”/затвърждаване на новото равнище на направените промени, за да се гарантира превръщането им в част от нормалните процедури на работа.

**Организиращата функция** на управлението при промяната на нагласите се изразява в *съгласуването на изпълнителските действия* на основата на собствени творчески постановки. Тази функция е и колективна и касае управлението на колективния музикално-изпълнителски процес. Диригентът се стреми да обедини изпълнителите около своята художествена концепция, изграждайки у тях единно усещане за характера, тембъра, динамиката и драматургията на произведението. По пътя на промяна на нагласите самите изпълнители започват да се стремят към същата цел, помагайки на диригента в изграждането на атмосфера на активно съвместно музициране, съгласуваност, интерпретационна насоченост. В този смисъл управлението на “музикално-производствения” процес се свързва с постигане на пълно разбиране на съгласуваността на взаимодействието между певци и диригент и еднакво виждане за заложените в партитурата изисквания (вокални, музикални, технически и фонетични), изразени с определен диригентски жест и поведение. Определяйки съпричастността като един от най-значимите инструменти на преподаване и учене, в областта на музиката в литературата

се извеждат термините *емпатиен* (*емпатичен*), т.е. предизвикващ съпричастност *диригент и емпатично дирижиране* [4].

При различните видове хорове (професионални, любителски, учебни и т.н.) хористите са мотивирани от различни външни и вътрешни фактори (овладяване на определено ниво на професионализъм, отдих, учене и др.) Това, което може да се определи като общо за всички видовете хорове и певчески формации, е статутът на организация – формален и неформален – или социална група, базираща се на материалните (музикални инструменти, музикални произведения и т.н.) и главно човешките ресурси (диригент, хористи и т.н.). Ето защо управлението на човешкия ресурс е приложимо при всички видове вокални и хорови формации, като мотивационните процеси са еднакви за тях. Като ръководител на такъв вид артистична група диригентът трябва „...да гарантира вдъхновена атмосфера и условия за максимално естетическо и емоционално удоволствие...” [6].

Важен момент за формирането на нагласите е характерът на посланието, което се предава от диригента на изпълнителите. Именно то има отношение към промяната на атитюдите. Ако дадено послание поддържа това, което изпълнителите очакват да чуят, то те са склонни да приемат, че личната позиция на диригента е дълбоко тяхно убеждение и не е плод на ситуационни фактори. Ако обаче съдържанието на посланието е противоположно на мнението им, промяната в атитюдите настъпва много трудно. Нещо повече, получава се стремеж към формиране на реакция, която се движи по посока на създаване на контрааргументи, атакуване на достоверността на източника, съдържанието на съобщението и т.н. Практическата полза за диригента от тези постановки е, че ако желаят да променят атитюдите на изпълнителите, следва да не се противопоставят директно на считаните за неправилни вярвания. Това би довело до сработване на защитни механизми и противопоставяне. Един подход, при който се тръгва от близки до вярванията на изпълнителите твърдения и се върви към отдалечаване от тях, би бил по-подходящ. Предупреждаването, че ще бъде предадено послание, което противоречи на становището на изпълнителите, също повишава устойчивостта на последния към влияние на посланието.

Съществено за влиянието на посланието върху изпълнителите е атмосферата, в която се предава то. Ако обстановката е приятна, то двата факта се свързват и изпълнителите са по-склонни към промяна на атитюдите. Разсеяността им също има отношение и към възможността за промяна. Разсеяният изпълнител е по-малко нащрек, обхваща в мисълта си по-малко контрааргументи и е по-податлив на промяна. Самооценката на изпълнителите е фактор, който също се съотнася в определени отношения към промяната на атитюдите. Тези от тях, които имат занижена самооценка обикновено лесно биват убеждавани от тези с по-висока самооценка. Най-вероятното обяснение е, че занижената самооценка е и неценена на собственото мнение. Това означава и по-висока склонност да се приема чуждо мнение.

Въпреки че е практика, която генерира мотивация, техникo-музикалният процес, изискващ постигането на високо изпълнителско ниво, може да бъде доста изморителен [7]. В такъв момент е добре да се реализира „инвестиране в добродетели, вместо в борба срещу слабите страни”, като задължително се търси баланс между задължението и удовлетворението [2]. Това означава и уместността диригентът да търси и в същото време авторитетно да управлява образователните и тълкувателни процеси, както и разбиране на проблемите и индивидуалните очаквания. Най-важното изискване към диригента е способността да обяснява вдъхновяващо. Това може да се назове и с други имена като лидерство, хипнотична сила, заразителен ентусиазъм или просто добра способност за обучение. По време на репетиция диригентът трябва да покаже разумен баланс на приятелско убеждение, суровост, хумор, търпение, симпатизиращо разбиране, похвали, корекция, емоционален плам, а понякога и твърдост [2].

## References:

1. Allport, G.W. Attitudes., In C. Murchison (Ed) Handbook of Social Psychology, Worcester, Mass: Clark University Press, 1935

2. Brock McElheran, Conducting technique for beginners and professionals, New York: Oxford University Press, 1966
3. Iliev Y. Upravlennie na choveshkite resursi. Umenieto da motivirame., Abagar, Veliko Tarnovo, 2005
4. Kaplin T., Subliminal interaction – the secret behind musical leadership?- how the conductor's musical mind manifests itself in the body language and the singers in the choir, University of Pretoria, April 2006 and Febr. 2007
5. Lewin, K., Group decisions and social change, Swanson, G. et al. Readings in Social Psychology, Holt, Rhinehart & Winston, 1958
6. Masi D. De, Criatividade e grupos criativos, Rio de Janeiro: Sextante, 2003
7. N. Mathias, Coral: um canto apaixonante. Brasília: Musimed, 1986
8. Rosenberg, M. J., An analysis of affective-cognitive consistency. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson & J. W. Brehm (Eds.), Attitude organization and change. Yale University Press, 1960
9. Rosenberg, M. J., An analysis of affective-cognitive consistency. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson & J. W. Brehm (Eds.), Attitude organization and change. Yale University Press, 1960
10. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson & J. W. Brehm (Eds.), Attitude organization and change. Yale University Press, 1960
11. Sherif, M., Hovland C., Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude change., Westport, CT: Greenwood Press, 1961
12. Sherif, M., & Sherif, C. M. Attitudes as the individual's own categories: The social judgment-involvement approach to attitude and attitude change. In C. W. Sherif & M. Sherif (Eds.). Attitude, ego-involvement, and change (pp. 105-139). Westport, CT: Greenwood Press., 1967; rpt. 1976
13. Sherif, C. W., Sherif, M., & Nebergall, R. E., Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach. Westport, CT: Greenwood Press, 1965; rpt. 1981
14. [http://techs-mobile.blogspot.bg/2011/01/blog-post\\_10.html](http://techs-mobile.blogspot.bg/2011/01/blog-post_10.html)

*Senior Assistant PhD Yuliyana Panova  
Department of Music Aesthetics, Music Education and Performance  
At Konstantin Preslavsky – University of Shumen  
juliana\_panova1960@abv.bg*