



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ (Δ.Π.Μ.Σ.)

ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΚΑΙ ΝΕΟΦΥΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ



Μουσική και Διοίκηση Επιχειρήσεων:
Πώς οι πρακτικές από μια τέχνη μπορούν
να μεταφερθούν σε μία επιστήμη

Νιώτης Δημήτριος
3272019013, icsdm719013@icsd.aegean.gr

Επιβλέπων: Καθηγητής, Χαραλαμπίδης Ιωάννης

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

Η Διπλωματική Εργασία παρουσιάστηκε ενώπιον
του Διδακτικού Προσωπικού του Πανεπιστημίου Αιγαίου & του Εθνικού
Μετσόβιου Πολυτεχνείου
Σε Μερική Εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης «Ψηφιακή Καινοτομία και Νεοφυής
Επιχειρηματικότητα»

Η ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ
ΕΠΙΚΥΡΩΝΕΙ ΤΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟΥ
ΝΙΩΤΗ Ν. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, Επιβλέπων

Καθηγητής

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών
και Επικοινωνιακών Συστημάτων

ΛΟΥΚΗΣ ΕΥΡΙΠΙΔΗΣ, Μέλος Επιτροπής

Καθηγητής

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών
και Επικοινωνιακών Συστημάτων

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, Μέλος Επιτροπής

Διδάκτωρ

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών
και Επικοινωνιακών Συστημάτων

© 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Νιώτης Ν. Δημήτριος

Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Πρόλογος

Εν αρχή ην ο Ήχος
Ντάνιελ Μπάρενμπόιμ

*Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις, καταφέρνουν να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα με
συνηθισμένους ανθρώπους*
Δημήτρης Μπουραντάς

Θέλω να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Κατερίνα, τους γονείς και τα αδέρφια μου, για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση στο ταξίδι αυτό. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ιωάννη Χαραλαμπίδη για την εμπιστοσύνη, τις πολύτιμες γνώσεις και τη συνδρομή του, καθώς και την κυρία Ζωή Λαχανά για την υποστήριξη και καθοδήγηση, ώστε να επιτευχθεί η εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Περίληψη

Λέξεις - Κλειδιά: Τέχνη της Μουσικής, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τζαζ, Συμφωνική Ορχήστρα, Ηγεσία, Μάνατζερ.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει τίτλο: «Μουσική και Διοίκηση Επιχειρήσεων: Πώς οι πρακτικές από μια τέχνη μπορούν να μεταφερθούν σε μία επιστήμη». Ο βασικός σκοπός της είναι να διερευνηθεί και να αναλυθεί πώς η μουσική και οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι μουσικοί γενικότερα, μπορούν να συμβάλλουν στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς και στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των στελεχών. Η εργασία αφορά στην καταγραφή και στην ανάλυση θεωριών, τεχνικών και πρακτικών, που με την εφαρμογή τους μπορούν να συνεισφέρουν πρακτικά στη διοίκηση μια επιχείρησης από την γέννηση μιας καινοτόμας ιδέας μέχρι το επίπεδο του οργανισμού.

Το αντικείμενο της εργασίας αφορά στην ανάλυση της μουσικής γενικότερα και πιο συγκεκριμένα δύο διαφορετικών μουσικών ειδών, της Συμφωνικής μουσικής και της Τζαζ. Αρχικά, αναλύεται η Συμφωνική Ορχήστρα και η Κλασική/Σοβαρή μουσική και γίνεται συσχέτιση με την ηγεσία και την επιχείρηση, η οποία όσο μεγαθύνεται τόσο ο ηγέτης ενεργεί σαν ένας μαέστρος, εστιάζοντας στην καθοδήγηση και την ισορροπία των ομάδων. Ο μαέστρος, βοηθά τα μέλη να παίξουν σαν να ανακαλύπτουν και να εκφράζουν τις νέες όπως είναι η πρώτη φορά που την εκτέλεσαν, με στόχο ένα άψογο αρμονικό σύνολο. Στη συνέχεια μελετάται το μουσικό είδος της Τζαζ και οι δεξιότητες που χρησιμοποιούνται, όπως για παράδειγμα ο αυτοσχεδιασμός, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, η μίμηση και η αντιγραφή. Επιπλέον, γίνεται συσχέτιση της Τζαζ με νεοφυείς επιχειρήσεις και οργανισμούς και εξετάζεται η υιοθέτηση της προσαρμογής σε καταστάσεις, καθώς και της ευελιξίας και της αποδοχής των αποτυχιών, όπως ο εναγκαλισμός στο λάθος ως πηγή δια βίου μάθησης.

Εντοπίζεται η συσχέτιση που έχουν οι μουσικές πρακτικές με τους τομείς επιχειρήσεων και οργανισμών, και ερευνάται το αν και το πόσο αυτές μπορούν να υιοθετηθούν στην εταιρική κουλτούρα. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένα συμπεράσματα. Διαφαίνεται ότι στοιχεία της μουσικής και πρακτικές που χρησιμοποιούνται, έχουν κοινά σημεία αναφοράς με τη διοικητική επιστήμη και ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, τη συνεργασία, τη προσαρμογή και την επικοινωνία.

Abstract

Music and Business Administration: How the Practices from an Art can be transferred to Business Science

Keywords: Art of Music, Business Administration, Jazz, Symphony Orchestra, Leadership, Manager.

This dissertation is entitled: "Music and Business Administration: How practices from an art can be transferred to science". Its main purpose is to explore and analyze how Music and the practices used by musicians in general, can contribute to the science of business and organizational management as well as to the cultivation of the skills of executives. The work concerns the recording and analysis of theories, techniques, and practices, which by their application can practically contribute to the management of a company from the birth of an innovative idea to the level of the Organization.

The subject of this work concerns the analysis of music in general and more specifically of two different musical genres, the Symphony Orchestra and Jazz. Initially, the Symphony Orchestra and Classical / Serious music are analyzed and correlated with leadership and business, which as it grows the leader acts as a maestro, focusing on the guidance and balance of the groups. The maestro helps the members to play as if they were discovering and expressing the notes like the first time, they performed it, aiming at a perfect harmonious ensemble. Then the jazz genre and the skills used are studied, such as improvisation, group characteristics, imitation and copying. In addition, Jazz is associated with start-ups enterprises and organizations and the adoption of adaptation to situations, as well as the flexibility and acceptance of failures, is being examined, such as embracing error as a source of lifelong learning. The correlation that music practices have with the sectors of companies and organizations is identified, and whether and to what extent they can be adopted in the corporate culture is being investigated.

Finally, some conclusions are presented. It appears that elements of music and practices used in it, have common points of reference with management science and that they contribute to the achievement of goals, cooperation, adaptation, and communication.

Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή	7
1.1 Το πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας	7
1.2 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας	8
1.3 Αντικείμενο της Διπλωματικής Εργασίας	8
1.4 Δομή	9
2. Ανάλυση Τρέχοντος Επιπέδου	10
2.2 Μουσική	10
2.2.1 Πεδίο Κλασσικής μουσικής/Συμφωνικής Ορχήστρας	12
2.2.2 Πεδίο Τζαζ Μουσικής	21
2.3 Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών	31
2.4 Συσχέτιση της τέχνης της μουσικής και της Διοίκησης Επιχειρήσεων & Οργανισμών	42
3. Μεθοδολογία	69
4. Αποτελέσματα Μελέτης	74
Συμπεράσματα και Προοπτικές	103
5.1 Συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων	103
5.2 Συμπεράσματα επί της μεθοδολογίας	105
5.3 Προοπτικές/ Επόμενα Βήματα	106
5. Αναφορές	108

1. Εισαγωγή

1.1 Το πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας

Στην σημερινή εποχή, οι νεοφυείς, οι μικρομεσαίες καθώς και οι μεγάλες επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που οι μεταβολές γίνονται με μεγάλη ταχύτητα και καλούνται να αναζητήσουν νέες πρακτικές και λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Οι ρυθμοί λήψης αποφάσεων αυξάνονται, ο ανταγωνισμός μεγαλώνει και η απόκτηση μεριδίου αγοράς είναι ένας δρόμος με εμπόδια. Το αποτέλεσμα είναι οι τεχνικές και οι θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων του παρελθόντος, να γίνονται όλο και πιο δύσκολα εφαρμόσιμες στην καθημερινότητα. Για το λόγο αυτό, η ψηφιακή εποχή αναζητά νέους τρόπους management (Μεντής, 2020; Wigston, 2019; Ries, 2011). Η ηγεσία καλείται να υποστηρίξει την ψηφιοποίηση και να έχει όραμα πειστικό και αποτελεσματικό. Οι οργανισμοί χρειάζεται να βρίσκονται σε ετοιμότητα για ανάληψη ρίσκου κινδύνου και πειραματισμού, ώστε να παράγουν αποτελέσματα και καινοτομία, που θα προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως ανέφερε και ο Peter Drucker, ο κόσμος βρίσκεται σε ένα ακόμη σημείο καμπής, δηλαδή της μετάβασης από την κοινωνία της βιομηχανίας στην κοινωνία της γνώσης και αυτό επιφέρει αλλαγές, τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία (Edersheim, 2009).

Παράλληλα, η χρήση της τέχνης και η μεταφορά πρακτικών σε τομείς της επιστήμης της Διοίκησης έχει παρατηρηθεί πολλές φορές στα χρονικά. Στο βιβλίο *How to Think Like Leonardo da Vinci* του Micheal Gelb, ο συγγραφέας παροτρύνει τα στελέχη να ζωγραφίσουν τα προβλήματα ώστε να διαμορφώσουν την στρατηγική που θα ακολουθήσουν (Gelb, 1998). Η τέχνη του πολέμου του Σουν Τσου, χρησιμοποιείται κατά κόρον από στελέχη στρατηγικής επιχειρήσεων (Πλατιάς κ. συν., 2015). Ο Steven Mithen, στο βιβλίο του «Η Προϊστορία του νου» μελετώντας τον μεγάλο κατάλογο του ανθρώπινου νου, κάνει ιδιαίτερη αναφορά στην κατανόηση του νου των καλλιτεχνών και των αθλητών, οι οποίοι τον χρησιμοποιούν με σκοπό να φθάσουν σε εξαιρετικά σημεία αυτοσυγκέντρωσης και φαντασίας (Mithen, 2010). Μελέτες έδειξαν, μάλιστα, πως σύνδεση της τέχνης με την επιστήμη παρατηρείται συνεχώς στην ιστορία και θεωρείται ένα ιδιοφυές φαινόμενο, με τους επιστήμονες και τους καλλιτέχνες να

προσφέρουν στον κόσμο διαρκώς καινούργια δεδομένα (Κελίδου, 2019; Δασκαλοπούλου, 2015).

Το πλαίσιο που διεξάγεται η έρευνα, αφορά στη λειτουργία των σημερινών και μελλοντικών επιχειρήσεων και στις μεθόδους και τις πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν. Αναλύονται ορισμένες πρακτικές της μουσικής, το είδος της Τζαζ καθώς και η λειτουργία που έχει μια Συμφωνική Ορχήστρα. Επιπλέον, απαντώνται ερωτήματα συσχέτισης μεταξύ των μουσικών πρακτικών και της διοικητικής επιστήμης. Σκοπός είναι να παραχθεί γνώση για την αποτελεσματική, αποδοτική και καινοτομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης είτε βρίσκεται σε αρχικό στάδιο ίδρυσης, είτε σε στάδιο ενός πολυεθνικού οργανισμού.

1.2 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνήσει και να αναλύσει τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην τέχνη της μουσικής, καθώς και να μελετήσει κατά πόσο οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την επιστήμη της διοίκησης και μπορούν να υιοθετηθούν, ώστε να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στην καινοτομία μιας επιχειρηματικής μονάδας και των στελεχών της.

1.3 Αντικείμενο της Διπλωματικής Εργασίας

Αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή και η ανάλυση εκείνων των τεχνικών και πρακτικών, που με την εφαρμογή τους μπορούν να συνεισφέρουν πρακτικά στη διοίκηση μιας επιχείρησης, από την γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας μέχρι το επίπεδο ενός μεγάλου οργανισμού. Επίσης, θα ερευνηθεί ο τρόπος που μπορούν να καλλιεργηθούν δεξιότητες που οι μουσικοί χρησιμοποιούν ώστε αν κάποιος επιθυμεί, να μπορεί να εφαρμόσει αυτές τις πρακτικές στον χώρο της ειδικεισής του, έχοντας σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, ξεκινώντας από μια ομάδα και καταλήγοντας σε έναν οργανισμό.

Η ανάλυση γίνεται με την χρήση της μουσικής τέχνης σε ένα περιβάλλον που είχε αυστηρή δομή και σήμερα πλέον έντονη μεταβλητότητα. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με πηγές από το διαδίκτυο, δημοσιευμένα άρθρα, βιβλία που αναφέρονται στην τέχνη της μουσικής, καθώς και βιβλία της διοικητικής επιστήμης.

1.4 Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αποτελείται από πέντε κεφάλαια, τα οποία παρουσιάζουν το θέμα της ανάλυσης με διαφορετική προσέγγιση.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή και αναφέρονται το αντικείμενο της έρευνας, ο σκοπός και η δομή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, για λόγους ιστορικής εξέλιξης, αναφέρονται πρώτα οι πρακτικές της Συμφωνικής Ορχήστρας και το είδος της Κλασικής/Συμφωνικής μουσικής, αναλύοντας την ηγεσία από την πλευρά του μαέστρου, των μουσικών, της πειθαρχίας και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν. Στη συνέχεια αναλύονται οι τεχνικές και οι πρακτικές που εντοπίζονται αρκετά στο είδος της Τζαζ, όπως είναι ο αυτοσχεδιασμός, η ομαδικότητα και ο εναγκαλισμός του λάθους. Έπειτα, μελετώνται θέματα της Διοίκησης και πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν, ώστε να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στη συνέχεια, επιχειρείται συσχέτιση της λειτουργίας της Συμφωνικής Ορχήστρας με την ηγεσία και τις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και συσχέτιση του είδους της Τζαζ με τις διαδικασίες και τις μεθόδους που εντοπίζονται και στις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της μελέτης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται ορισμένα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη και την έρευνα των πρακτικών της παρούσας Διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια σύνοψη των συμπερασμάτων καθώς και προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική ανάλυση.

2. Ανάλυση Τρέχοντος Επιπέδου

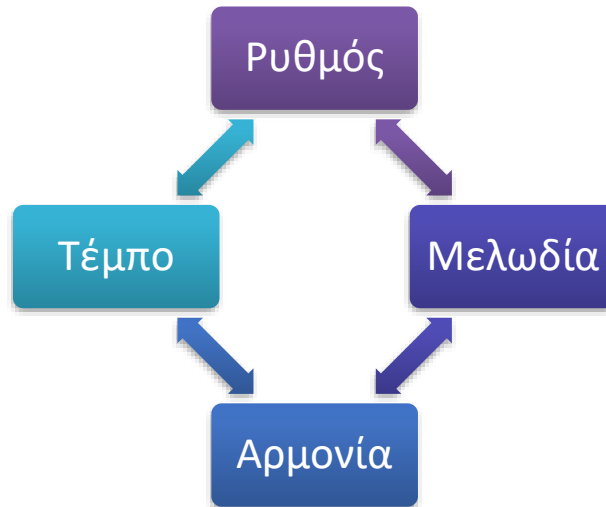
2.1 Βασικές Έννοιες και Ορισμοί

Αναφέρονται έννοιες που περιγράφονται στη θεωρία της τέχνης της μουσικής, όπως συναντώνται κυρίως στην Ευρωπαϊκή και γενικά τη δυτική μουσική κουλτούρα. Αναφέρονται επίσης, μουσικοί όροι οι οποίοι εκφράζονται και καταγράφονται στη μουσική παρτιτούρα. Επιπλέον, γίνονται αναφορές σε θεωρίες διοίκησης, που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από την εποχή του Adam Smith, μέχρι την Ευέλικτη μεθοδολογία και το Design Thinking, καθώς και σε επιχειρηματικές έννοιες της διοικητικής επιστήμης.

2.2 Μουσική

Ο ορισμός της τέχνης της μουσικής δεν είναι εύκολος και στη βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος αναλύσεων και εξηγήσεων. Γενικότερα ως έννοια, περιγράφεται η τέχνη της κατάλληλης οργάνωσης, σύνθεσης και διάταξης των ήχων από όργανα ή φωνές σε αρμονικά, ρυθμικά και μελωδικά σύνολα, με σκοπό την έκφραση των συναισθημάτων, των σκέψεων ή την ομορφιά της μορφής (Μπαμπινιώτης, 2012). Επίσης, ορίζεται και ως ένας χώρος όπου ρυθμός και σώμα γίνονται ένα, μια πολυκλαδική επιστήμη, ένα μέσο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων, ένα φαινόμενο που γοητεύει ή, όπως περιγράφει ο Adorno, είναι η πιο εύλωτη από όλες τις γλώσσες (Ζαβογιάννη, 2013). Η λέξη προέρχεται από την αρχαία ελληνική γλώσσα και η αρχική σημασία της ήταν, «όλες οι τέχνες που προστατεύονται από τις Μούσες» (Μπαμπινιώτης, 2012). Ο Νικηφόρος Ρώτας, στο βιβλίο του «Πως ακούμε μουσική», αναφέρει ότι με την αίσθηση της ακοής πραγματοποιούμε τις συνεννοήσεις μας και η μουσική δημιουργήθηκε με σκοπό να διεκπεραιωθούν οι συλλογικές μας συνεννοήσεις (Ρώτας, 1986). Είναι η ανθρώπινη οργάνωση των ήχων, μια από τις παγκόσμιες πολιτιστικές πτυχές όλων των κοινωνιών και αποτελείται από πολλά χαρακτηριστικά όπως είναι η αρμονία, η μελωδία, ο ρυθμός, οι δυναμικές, η σιωπή, το ηχόχρωμα και οι ηχητικές ιδιότητες (Godt, 2005; Ρώτας, 1986). Σημειώνεται, μάλιστα, ότι παρόλο που τα βασικά στοιχεία της μουσικής όπως ο ρυθμός, η μελωδία και η αρμονία, μπορούν να κινούνται σε διαφορετική ταχύτητα,

δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους ούτε και το τέμπο ένα ανεξάρτητο φαινόμενο (Μπάρενμποϊμ, 2012).



Εικόνα 2.1: Βασικά στοιχεία σε ένα μουσικό έργο, Μπάρενμποϊμ: Η μουσική κινεί τον χρόνο.

Ιστορικά, φαίνεται ότι η μουσική εξελισσόταν παράλληλα με την ανθρώπινη ιστορία από τις πρωτόγονες φυλές σε παγκόσμια κλίμακα. Γίνονταν τελετές, χοροί, εκδηλώσεις για διάφορες αιτίες όπως το κυνήγι, το πένθος, η γεωργία, η λατρεία, ο πόλεμος κτλ. με ευρήματα να προέρχονται από τα πρωτόγονα μουσικά όργανα (Pratt, 1907). Η αρχαιότερη μουσική γραφή που έχει βρεθεί μέχρι στιγμής, είναι στο Nippur της Βαβυλωνίας, το 1400 π.Χ. και περιγράφει αρμονίες και μουσικά διαστήματα, σε διατονική κλίμακα με επτά βαθμίδες (Andrews, 2018; Jones, 2014). Αργότερα, από τον 6^ο αιώνα π.Χ., στην αρχαία Ελλάδα με την συγχώνευση μουσικών από την Ανατολή και τη Δύση, λόγω των ταξιδιωτών, αναδύθηκαν πολλές μουσικές σημειώσεις που οι επιστήμονες θεωρούν ότι είναι από τις πρώτες σημαντικότερες γραφές της μουσικής (Wildridge, 2018).

Η μουσική και οι άνθρωποι που είχαν ασχοληθεί με την τέχνη, έχουν περάσει ιστορικά από πολλές δυσκολίες. Οι συνθέτες ορχηστρικής μουσικής, κατά τον 14^ο και 15^ο αιώνα θεωρούνταν άτομα εκτός νόμου που τους είχαν στερημένα δικαιώματα (Κατσάνου, 1967). Η δυτικοευρωπαϊκή μουσική που γνωρίζουμε σήμερα, θεωρείται αρκετά νέα μεταξύ των άλλων τεχνών, ξεκινώντας από το 17^ο αιώνα. Τα περίπου 300 χρόνια θεωρούνται λίγα για την τέχνη, και το ενδιαφέρον για τη μουσική σήμερα είναι μεγαλύτερο από οποιαδήποτε ιστορική περίοδο (Μπάρενμποϊμ, 2012).

Έχει διαπιστωθεί ότι η εξάσκηση μουσικών οργάνων, βοηθάει ένα άτομο να αναπτύξει πολλές δεξιότητες, ακόμα και από την παιδική ηλικία (Pope, 2017).

Επιπλέον, έχει εντοπιστεί ότι η Τζαζ καθώς και η κλασσική μουσική, επηρεάζουν τους ανθρώπους όχι μόνο στην ευχάριστη αίσθηση της ακρόασης αλλά και στην αύξηση σημαντικών ικανοτήτων όπως είναι η βελτίωση της μνήμης (Montgomery, 2018). Στην παρούσα Διπλωματική εργασία θα αναλυθούν τα δύο είδη της μουσικής ως έννοιες και θα μελετηθεί πώς οι πρακτικές της μουσικής μπορούν να μεταφερθούν στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων. Θα εξεταστεί η Κλασσική μουσική και η Συμφωνική Ορχήστρα που φαίνεται ότι ταιριάζει με τις στρατηγικές των μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς και η Τζαζ μουσική που οι πρακτικές της πιθανόν να συνεισφέρουν στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις (Tjan, 2010).

2.2.1 Πεδίο Κλασσικής μουσικής/Συμφωνικής Ορχήστρας

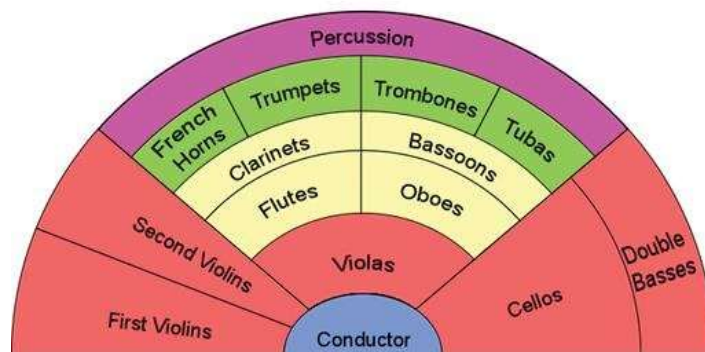
2.2.1.1 Ορχήστρα

Η ορχήστρα, είναι ένα μεγάλο ή μικρό σύνολο εκτελεστών μουσικών οργάνων, που κατανέμονται σε ομάδες. Τα σύνολα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε Δωματίου, Συμφωνικής, Τζαζ, Εμβατηρίων, Πνευστών, Εγχόρδων, Χάλκινων αλλά και ανάλογα με την λειτουργικότητα όπως σε Λυρικής, Εκκλησιαστικής, Ραδιοφωνίας και άλλα (Musicportal, 2021; Atkinson, 2021). Ετυμολογικά, η λέξη Ορχήστρα, προέρχεται από το ελληνικό ρήμα «ορχούμαι» που τον 5ο αιώνα π.Χ. είχε την έννοια του χορεύω, ενώ η αρχική της σημασία ήταν η πλατεία του αρχαίου θεάτρου που προοριζόταν για τον χορό. Στη συνέχεια, η λέξη εμπλούτισε το Λατινικό λεξιλόγιο (Orchestra) και από τον 17^ο αιώνα (orchestre) προσδιόριζε μια ομάδα μουσικών που έπαιζαν στον ίδιο χώρο, αρχικά χωρίς σολίστ, και αργότερα ως το σύνολο των μουσικών που εκτελούν ένα έργο (Μπαμπινιώτης, 2010).

Η ορχήστρα αναπτύχθηκε με την σύνδεση οργανικής μουσικής και όπερας. Οι πρώτες όπερες, γράφτηκαν και εκτελέστηκαν στην Φλωρεντία τον 17^ο αιώνα, σε μια προσπάθεια αναβίωσης της αρχαίας τραγωδίας (Αβέρωφ, 1992). Ανάλογα με την εποχή, η κάθε ορχήστρα αποτελούνταν από διαφορετικά μουσικά όργανα. Για παράδειγμα, στη Μπαρόκ εποχή (1600-1750) έπαιζαν κυρίως έγχορδα, ενώ στη συνέχεια προστέθηκαν πνευστά και σε κάποιες περιπτώσεις κρουστά. Στη συνέχεια, στην κλασσική εποχή (1750-1820), έλαβαν χώρα πολλές μεταβολές σε ό,τι αφορά την σύνθεση της μουσικής και τις προσθήκες οργάνων, με αποτέλεσμα να γεννηθεί η Συμφωνική Ορχήστρα (Atkinson, 2021; Αβέρωφ, 1992). Περιγράφοντας μια

Συμφωνία μπορούμε να σκεφτούμε ότι η σονάτα ήταν γραμμένη για ένα όργανο και, όταν προορίζεται για ορχήστρα, τότε ονομάζεται Συμφωνία, που είναι μια σύνθεση αποτελούμενη από τέσσερις ενότητες που συγγενεύουν. Η πρώτη, η έκθεση, εμφανίζει τις μελωδίες, την περιγραφή και την επανάληψη, η δεύτερη εισάγει την κίνηση και το σιγανό μέρος της Συμφωνίας, η τρίτη θεωρείται διάδοχος του μινουέτου και η τέταρτη είναι το φινάλε με τις μεγάλες εκφράσεις, προβάλλοντας το συμπέρασμα (Κατσάνου, 1967).

Στη ρομαντική εποχή (1820-1900), αυξήθηκε το μέγεθος και η μουσική έκταση της ορχήστρας και τα όργανα έγιναν περισσότερο ευέλικτα. Στη νεότερη εποχή (20^{ος} αιώνας) εξελίχθηκε ο πειραματισμός, γράφτηκαν έργα για μικρότερες ορχήστρες, διαμορφώθηκαν οι μπάντες, αναδύθηκαν νέες τεχνικές, νέα όργανα και προστέθηκαν οι ηλεκτρονικοί ήχοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι εξίσου σημαντικοί ρόλοι στη διαμόρφωση του μεγέθους και του σχήματος της ορχήστρας, είχαν οι εκφραστικές ανάγκες των συνθετών αλλά και οι δυνατότητες της τεχνολογίας της κάθε εποχής (Αβέρωφ, 1992). Τα μέλη που απαριθμούνται σε μια Συμφωνική Ορχήστρα μπορεί να ξεπεράσουν τα εκατό και οι κατηγορίες των οργάνων διαχωρίζονται σε έγχορδα, ξύλινα πνευστά, χάλκινα πνευστά και κρουστά (Atkinson, 2021).



Εικόνα 2.2: Βασικές ομάδες οργάνων και διάταξη στη Συμφωνική Ορχήστρα. Πηγή ResearchGate by Tuna Torun

Η Συμφωνική Ορχήστρα διαμορφώθηκε από το 1830 και μετά, με ένα πλήθος οργάνων. Η σειρά διάταξης σε έναν χώρο εκτέλεσης, από τα ψηλά προς τα χαμηλά είναι: τα ιδιόφωνα και μεμβρανόφωνα, τα τύμπανα, τα κόρνα, οι τρομπέτες, τα τρομπόνια, η τούμπα, οι άρπες, τα κλαρινέτα, τα φλάουτα, το πίκολο, τα φαγκότα, το όμποε, το αγγλικό κόρνο, τα δεύτερα βιολιά, οι βιόλες, τα κοντραμπάσα, τα πρώτα

βιολιά, τα βιολοντσέλα δεξιά όπως παρακολουθεί το κοινό και τέλος, ο μαέστρος που βρίσκεται στη μέση (Αβέρωφ, 1992).

2.2.1.2 Μουσικοί και Πειθαρχία

Ο μουσικός, είναι αυτός που παράγει, συνθέτει, ερμηνεύει, διδάσκει, γνωρίζει την τέχνη της μουσικής. Κατηγοριοποιώντας τους μουσικούς ανάλογα με τις ικανότητες, είναι οι οργανοπαίχτες, οι τραγουδιστές, οι συνθέτες, οι στιχουργοί, οι ενορχηστρωτές, και οι μαέστροι (Μπαμπινιώτης, 2012). Ανάλογα με τον τρόπο που συνδέονται οι νότες μεταξύ τους, αποκαλύπτεται και η εκφραστικότητα του κάθε μουσικού και έργου. Όταν για παράδειγμα, οι νότες είναι ενωμένες η μία δίπλα στην άλλη, το λεγόμενο *legato*, τότε δεν γίνεται από μόνη της σημαντική και είναι απαραίτητο ο μουσικός να έχει την ικανότητα να τις ομαδοποιεί, ώστε να αποδίδει το έργο μέσα στα επιθυμητά όρια (Μπάρενμπόιμ, 2009).

Η πειθαρχία ως έννοια, αναφέρεται η υπακοή σε κώδικα δεοντολογίας, κανόνες, νόμους, ή ιεραρχικά ανώτερους, με σκοπό την οριοθέτηση των συμπεριφορών των ανθρώπων (Ράπτη, 2019). Γενικότερα, η πειθαρχία συχνά δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, διότι συνδέεται με καταστάσεις όπως είναι ο εξαναγκασμός και η καταπίεση, με παράδειγμα τις ιδιαίτερες συνθήκες στον στρατό. Εντούτοις, αποδεικνύεται εξαιρετικός σύμμαχος στην εξέλιξη του ατόμου, ειδικά όταν αναφερόμαστε στην αυτοπειθαρχία και προτείνονται τεχνικές όπως είναι η αναβολή της ικανοποίησης, η αποδοχή της ευθύνης, η αλήθεια και η στάθμιση (Ουρανός, 2019). Η εσωτερική πειθαρχία, αναφέρεται ως η υπακοή σε κανόνες και αρχές με τη θέληση του ατόμου και καλλιεργείται διαχρονικά με τους γονείς και το παιδί (Κίκιλα et al., 2012).

Η πειθαρχία ξεκινάει από τους γονείς στη παιδική ηλικία, με σκοπό να διδάξουν τα παιδιά να σκεφτούν πότε συμπεριφέρθηκαν άσχημα, ποιες είναι οι συνέπειες, τι μπορούν να κάνουν για να αλλάξουν, πώς να υιοθετήσουν ευγενική συμπεριφορά κτλ. Είναι σημαντικό να μην συγχέεται η τιμωρία με τη θετική πειθαρχία, όπου στη πρώτη μπορεί να προκαλέσει αισθήματα ντροπής, φόβου και μείωσης επικοινωνίας στην οικογένεια, ενώ στη δεύτερη εντοπίζεται η εκπαίδευση, δίνει την κατεύθυνση και ενθαρρύνει το παιδί (Κίκιλα et al., 2012). Η αυτοπειθαρχία, θεωρείται το κλειδί για την

επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη ενός ατόμου με μακροχρόνια αποτελέσματα, στο δρόμο που επιθυμεί να ακολουθήσει (Γεωργουλοπούλου, 2012).

Για κάποιους διδασκάλους σύνθεσης, θεωρείται απαραίτητο να εντρυφήσουν στους μαθητές τους την πειθαρχία, με βάση τις γενικές και αποδεκτές θεωρήσεις επικοινωνίας και όχι τόσο τις αιφνίδιες δημιουργικές αναλαμπές. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν σημαντικές δεξιότητες ρητορικής, που από τη μία πλευρά πιθανόν να καταπνίγουν το αίσθημα της άμεσης προσωπικής ευχαρίστησης της σύνθεσης, από την άλλη αναδύονται δεξιότητες σε μεγαλύτερο κοινωνικό βαθμό συμβατικού λόγου (Johnson, 1999). Βεβαίως μελέτες έχουν δείξει ότι η πειθαρχία και η δύσκολη συμπεριφορά των μαθητών είναι για τους δασκάλους μουσικής, οι σημαντικότεροι παράγοντες δημιουργίας άγχους. Επιπλέον, έρευνες σε μια αίθουσα μουσικής διδασκαλίας, έδειξαν ότι η σταθερή ανάθεση εργασιών, με ταχύτητα που συμβαδίζει με τους ρυθμούς των μαθητών, συμβάλλει στη συνολική διαχείριση της τάξης, διατηρώντας το κίνητρο στην επίτευξη των στόχων και την αποκόμιση γνώσεων (Gordon, 2010).

Η απόλαυση που διακατέχει τον μουσικό όταν παίζει, χαρακτηρίζεται ως μια δραστηριότητα που αφορά τον ίδιο παραμερίζοντας συγχρόνως το εγώ, πολλές φορές χάνεται η αίσθηση του χρόνου, οι σκέψεις και οι δράσεις έχουν μια συνεχή ακολουθία, χρησιμοποιώντας όλες τις ικανότητες στο παρόν, για το καλύτερο αποτέλεσμα (Tosteson, 2014). Μετά από μελέτες που έγιναν σε μουσικούς που έπαιζαν σε μεγάλης εμβέλειας ορχήστρες, παρατηρήθηκε ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρέαζαν την ικανοποίησή τους, ήταν οι χρηματικές απολαβές, η διεύθυνση της Ορχήστρας, η συνεργασία με τους συνεργάτες τους και οι ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη (Allmendinger et al., 1996). Εντούτοις, η απόλαυση προέρχεται από την ίδια τη μουσική και πιθανόν από τις μελωδίες που περιγράφουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Συγκεκριμένα μελέτες θεωρητικών περιέγραψαν ότι οι κινήσεις και οι αποστάσεις των μουσικών τόνων μπορούσαν να εκφράσουν τα συναισθήματα όπως για παράδειγμα της χαράς με τα μεγάλα διαστήματα, η απόγνωση με ελαττωμένα διαστήματα, ταχύτεροι ρυθμοί την επιθυμία και χαμηλότεροι τη θλίψη (Grant, 2014). Στη δραματική μουσική, μια τεχνική που χρησιμοποιείται πολύ συχνά είναι το τρέμολο, το οποίο για να το πετύχει ο μουσικός, διαιρεί τη νότα σε πολλές μικρές νότες (Κατσάνου, 1967).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ικανοποίηση από το άκουσμα και ακόμα περισσότερο από τη δημιουργία και την εκτέλεση ενός μουσικού έργου, είναι ένα

μοναδικό συναίσθημα για τους ανθρώπους καθώς ο εγκέφαλος εκκρίνει ντοπαμίνη, όπως συμβαίνει με το φαγητό και τον έρωτα (Koopman, 2016). Στο περί ψυχής, ο Αριστοτέλης περιγράφοντας κάποιες λειτουργίες της ψυχής με τη μουσική, αναφέρεται ότι πρώτα έρχεται η αίσθηση, στη συνέχεια η φαντασία και η μνήμη και μετά η νόηση (Μπάρενμποϊμ, 2012). Κάποιες φορές ο συνθέτης, έχοντας στο νου μουσικές ιδέες, τις συγκεντρώνει και δημιουργεί ένα έργο το οποίο μπορεί να το θεωρήσει και ως θείο δώρο. Γράφοντας το δεν σημαίνει ότι έχει αποκτήσει οντότητα αφού περιμένει τους εκτελεστές να το εκφράσουν. Στην ουσία συλλέγεται ένα ακατέργαστο υλικό το οποίο έρχεται σε μια τάξη και μετατρέπεται σε ολοκληρωμένο έργο (Παπαδημητρίου, 1994). Όπως περιγράφει και ο Στραβίνσκι, «το φαινόμενο της μουσικής μας έχει δοθεί με μοναδικό σκοπό την εγκαθίδρυση μιας τάξης ανάμεσα στα πράγματα, περιλαμβάνοντας μια τάξη ανάμεσα στον άνθρωπο και τον χρόνο και για να πραγματοποιηθεί απαιτείται μια κατασκευή και τίποτα άλλο» (Παπαδημητρίου, 1994).

Σε γενικές γραμμές, οι καλύτεροι μουσικοί παγκοσμίως, θεωρούνται και δάσκαλοι της πειθαρχίας που διαχειρίζονται και οργανώνουν τον χρόνο εξάσκησης, σχεδιάζοντας το μελλοντικό πρόγραμμα και αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις που ανακύπτουν (Olimpus music, 2017). Με τη μουσική ο εγκέφαλος συνδέεται με την καρδιά, καταφέρνοντας να ζούμε με πειθαρχία και πάθος. Η λογική σκέψη, είναι μια δύναμη που μας καθοδηγεί στην εξέταση των ιδιοτήτων του θάρρους της αμφισημίας σε σχέση με τη μουσική και η μουσική επίσης μας διδάσκει να αποδεχόμαστε τη πορεία των γεγονότων και των αλλαγών, όπως είναι δηλαδή, αμετάκλητα (Μπάρενμποϊμ, 2009). Ο Glen Kurtz αναφερόμενος στη μουσική εξάσκηση, είπε ότι είναι μια αιώνια διαμάχη μεταξύ της απόλαυσης της μουσικής και της πειθαρχημένης εξάσκησης, η οποία χαρά ανακύπτει από την εργασία και τη δικαιολογεί. Όλοι οι μεγάλοι μουσικοί πραγματοποιούν τη συγκεκριμένη συμφωνία με τον εαυτό τους, με συνέπεια η σκληρή αυτή εργασία να φέρνει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Kurtz, 2008).

2.2.1.3 Παρτιτούρα

Για την ορθή αποτύπωση ενός έργου, ο συνθέτης χρησιμοποιεί την παρτιτούρα. Η παρτιτούρα (μερολόγιον), είναι ένα μουσικό βιβλίο, ένα τετράδιο, ένα χαρτί, που έχει καταγεγραμμένα όλα τα μέρη μιας μουσικής σύνθεσης, ένα σύστημα γραφής ενός μουσικού κειμένου (Μπαμπινιώτης, 2012; Βικιπαίδεια, 2021). Προέρχεται από την

ιταλική λέξη *partitura*, ενώ τα μέρη χωρίζονται σε παράλληλα ισομερή πεντάγραμμα και οι φθόγγοι γράφονται στα διαστήματα και τις γραμμές. Επιπλέον, στη ταμπλατούρα περιγράφονται συγχορδίες, κυρίως για έγχορδα όργανα (Ωδείο Σείριος, 2020). Τα πεντάγραμμα διαβάζονται ανά δύο, το πρώτο γράφεται στο κλειδί του Σολ για τις υψηλές συχνότητες, ενώ το δεύτερο στο κλειδί του Φα γράφονται οι χαμηλότερες, μπάσες συχνότητες. Στην Αρμονία, η αποτύπωση συγχορδιών των τεσσάρων φωνών μιας χορωδίας, στο κλειδί του Σολ αναγράφονται οι μελωδίες για την Σοπράνο, τη Κοντράλτο και τον Τενόρο, ενώ στο κλειδί του Φα αναγράφονται οι μελωδίες για τον Μπάσο (Κουρής, 2006). Επιπλέον υπάρχει το κλειδί του Ντο, που χρησιμοποιείται για ορισμένα όργανα, όπως η βιόλα και το αγγλικό κόρνο, που εκτελούν φθόγγους ενδιάμεσα από τα κλειδιά Σολ και Φα (Βικιπαίδεια, 2020). Για τα μουσικά όργανα, η γραφή μπορεί να γίνει και στα δύο κλειδιά, όπως για παράδειγμα το πιάνο και η άρπα, με το διαχωρισμό να γίνεται στον φθόγγο Ντο, που στο κλειδί του Φα είναι η πρώτη υψηλή βοηθητική γραμμή και αντίστοιχα στο κλειδί του Σολ είναι η πρώτη χαμηλή βοηθητική γραμμή. Όμως συνηθίζεται να γράφονται σε ξεχωριστά όπως, για το κλειδί του Φα τα όργανα, κοντραμπάσο, βιολοντσέλο, κόντρα φαγκότο, τούμπα, τρομπόνι μπάσο, τρομπόνι τενόρο, κόρνο, μπάσο σαξόφωνο, ενώ για το κλειδί του Σολ γράφονται όργανα όπως το βιολί, η κιθάρα, το φλάουτο, το πίκολο, το όμποε, το κλαρινέτο, το σαξόφωνο, η τρομπέτα, το κορνέτο και άλλα (Αβέρωφ, 1992; Βικιπαίδεια, 2020).

2.2.1.4 Πρόβες

Η πρόβα στη μουσική, είναι η προετοιμασία και η δοκιμαστική εκτέλεση των μουσικών έργων ώστε να παρουσιαστεί επίσημα σε ένα κοινό. Προέρχεται από την ιταλική λέξη *prova*, που έχει προέλθει από τη λατινική *probare* και έχει την έννοια της δοκιμής και της εξέτασης (Μπαμπινιώτης, 2012; Μπαμπινιώτης, 2010).

Πρόβες διενεργούν όλα τα μουσικά σχήματα από ντουέτα, Τζαζ μπάντες, μέχρι και οι μεγάλες Συμφωνικές Ορχήστρες. Πριν ξεκινήσουν τις πρόβες, οι μουσικοί καθώς και ο μαέστρος, θα πρέπει να έχουν μελετήσει την παρτιτούρα, να έχουν πειραματιστεί μόνοι τους και να είναι σχετικά έτοιμοι, διότι την ώρα της πρόβας δεν είναι μόνοι τους και ο χρόνος είναι περιορισμένος. Για τον μαέστρο ή τον συντονιστή συνόλου, είναι δύσκολο να εξηγήσει πειραματισμούς ή το πόσο *sforzando* ή *crescendo* θα είναι κάποια μέτρα, καθώς στο διάστημα των τριών ωρών κατά μέσο όρο μιας πρόβας, εκτός από

τις εξηγήσεις, θα πρέπει να διαχειριστούν και τις διαφορετικές προσωπικότητες των μουσικών καθώς και τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους (Μπαρενμπόιμ, 2012).

2.2.1.5 Η γνώση μουσικού οργάνου

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εκμάθηση ενός μουσικού οργάνου από μικρή ηλικία, λόγω της απαιτητικότητας και της πειθαρχίας, αυξάνει και βελτιώνει ικανότητες και δεξιότητες όπως είναι η συγκέντρωση, η μνήμη, η υπομονή, η ακρόαση, οι επιδόσεις στα υπόλοιπα σχολικά μαθήματα, η δημιουργικότητα, η αμφιδεξιότητα, η επικοινωνία, ο συντονισμός, η αυτοπεποίθηση (Καθημερινή, 2015; Παναγής, 2016; Vita team, 2019; Vita Team, 2020). Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι για να γίνεται ένας μουσικός καλύτερος, πρέπει να κατέχει τη γνώση του μουσικού οργάνου που επέλεξε, να έχει υπομονή κάνοντας μικρά βήματα, να εντρυφήσει στον αυτοσχεδιασμό, να έχει δέσμευση στο στόχο του και να μην σταματήσει να μαθαίνει (Arts, 2021).

Η αναγνώριση της μορφής της μουσικής είναι ένα βήμα πριν από το ξύπνημα της φαντασίας, πρέπει να υπάρξει ακρόαση και αντίληψη. Ένας τόνος μεταφράζεται σε μουσική όταν βρίσκεται σε συνδυασμό με άλλον τόνο. Επιπλέον, η καλή ακρόαση δεν εξαρτάται από τη μουσική γνώση (Κατσάνου, 1967). Για παράδειγμα, ο ήχος είναι μια φυσική πραγματικότητα αντικειμενικά και εξαφανίζεται όταν σταματήσει, σβήνοντας στη σιωπή. Έτσι, ο τελευταίος ήχος δεν σημαίνει το τέλος της μουσικής, αν η νότα που προηγείται πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη σιωπή που ακολουθείται και για αυτό αναφέρεται ως ενοχλητικό το χειροκρότημα του κόσμου από ενθουσιασμό προτού σβήσει ο τελευταίος ήχος (Μπαρενμπόιμ, 2012).

Αξίζει να αναφερθεί, ο εντοπισμός της διαφορετικότητας στα χαρακτηριστικά του ατόμου σε επίπεδο προσωπικότητας και χαρακτήρα, που έχουν εκτελεστές διαφορετικών οργάνων, όπως για παράδειγμα του πιανίστα με κάποιον που παίζει βιολί, ενώ εντοπίστηκαν αρκετά κοινά σε μουσικούς που παίζουν τα ίδια όργανα (Mihajlovski, 2013). Είναι σημαντικό, ότι η συγκεκριμένη διαφορετικότητα τόσο σε ατομικές προσωπικότητες όσο και σε ομάδες, οι μαέστροι μπορούν να την διαχειριστούν με ένα τρόπο, που το αποτέλεσμα που βγαίνει να είναι ένα αρμονικά αξιολάμβαστο δεμένο σύνολο.

Για να εξελιχθούν οι μουσικοί, εκτός από την ατομική εξάσκηση, πραγματοποιούν και ομαδικές πρόβες. Η ατομική, είναι η βήμα προς βήμα εξάσκηση

και μάθηση. Στη συνέχεια, είναι σημαντική η ομαδική εξάσκηση με τις πρόβες, που συγκεντρώνονται όλα τα κομμάτια του παζλ, δηλαδή οι μουσικοί με τα όργανα, τις γνώσεις και τις εμπειρίες και εξασκούνται ώστε να εκτελέσουν τα μουσικά έργα συνεισφέροντας στο να προετοιμαστεί μια ζωντανή εμφάνιση, ή ηχογράφηση (Baur, 2018). Αξίζει να αναφερθεί ότι μια εξαιρετική τεχνική που ακολουθείται συχνά, είναι η ηχογράφηση του ίδιου του εαυτού. Ο μουσικός ηχογραφώντας την εκτέλεση και ερμηνεία του, είτε ατομικά, είτε ομαδικά σε πρόβα και ζωντανές εμφανίσεις, βλέπει από απόσταση τον εαυτό του και εντοπίζει τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Γνωρίζοντας τις δυνατότητες και την κατάσταση την οποία βρίσκεται, αποκτά αυτοπεποίθηση και κριτική ικανότητα (Kageyama, 2017).

2.2.1.6 Μαέστροι

Ο μαέστρος είναι ο διευθυντής της ορχήστρας, ο αρχιμουσικός, ο άνθρωπος που προετοιμάζει και συντονίζει τους μουσικούς για την εκτέλεση του έργου (Ρουμελιώτη, 2021). Σύμφωνα με τον Βάγκνερ, ο μαέστρος είναι αυτός που θα δώσει τον σωστό ρυθμό στους μουσικούς, αν έχει κατανοήσει πλήρως το έργο, ώστε αυτό να εκτελεστεί όπως ακριβώς πρέπει (Σαββίδης, 2009). Προέρχεται από την ιταλική λέξη *maestro* και είναι αυτός που διευθύνει την ορχήστρα. Η διεύθυνση, θεωρείται η τέχνη της καθοδήγησης των μελών ενός μουσικού συνόλου με σκοπό την απόδοση των έργων των συνθετών και ονομάζεται Διεύθυνση Ορχήστρας (Γιαννέλου, 2020). Είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος του, που ο Hans von Bulow ανέφερε ότι δεν υφίστανται κακές ορχήστρες, αλλά κακοί αρχιμουσικοί και ότι «Υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα σε αυτούς που έχουν την παρτιτούρα στο μυαλό τους και σε αυτούς που έχουν το μυαλό τους στην παρτιτούρα» (Σαββίδης, 2009). Είναι αυτός που πρέπει να έχει την ικανότητα όχι μόνο να δείχνει το τέμπο και το πότε θα εκτελεστούν οι νότες από τα διάφορα όργανα, αλλά με τις κινήσεις του να διατηρεί ζωνφό το ενδιαφέρον και την περιέργειά των μελών της ορχήστρας, ώστε να αισθάνονται ότι παίζουν τις νότες σαν να είναι η πρώτη τους φορά (Carnegie, 2019).

Υπό τις οδηγίες του μαέστρου, όλοι οι εκτελεστές της ορχήστρας πρέπει να εναρμονιστούν, ώστε να είναι απόλυτα σίγουρο ότι το κοινό που παρακολουθεί απολαμβάνει την εκτέλεση του έργου (Cakici, 2020). Έχοντας έναν απλό μαέστρο, οι μουσικοί ακολουθούν απλά το ρυθμό που υποδεικνύει, προσθέτουν το ηχόχρωμα,

σχηματίζουν ορισμένες ισορροπίες για το έργο. Με έναν καλό όμως μαέστρο, οι μουσικοί παρακολουθούν την κάθε κίνηση του χεριού, του ματιού και του σώματός του. Για παράδειγμα αν οι κινήσεις σε μια άρση δεν έχει ιδιαίτερο σθένος, τότε πιθανόν ο ήχος να βγει αδύναμος και η απόδοση να μην είναι αυτή που αναμένεται (Μπάρενμπόιμ, 2012).

Για να επιτευχθεί η ικανότητα διεύθυνσης μιας ορχήστρας, απαιτούνται πολλά χρόνια αφοσίωσης και μόχθου. Ο μαέστρος Roger Nierenberg, προτείνει στους επίδοξους νέους διευθυντές ορχήστρας μερικά βήματα, όπως είναι α) ο ενθουσιασμός και ένα σαφές όραμα για την επιτυχία των μουσικών της ορχήστρας, β) η ενεργή ακρόαση στην επικοινωνία με τα μέλη, η παροχή κατανοητών και εύκολα εκτελέσιμων οδηγιών και τέλος γ) να σκέφτονται ότι δεν πρόκειται για τους ίδιους, αλλά για το πώς θα ακουστεί η ορχήστρα υπό τις κατευθύνσεις τους (Nierenberg, 2009).

Σύμφωνα με έρευνες, οι κύριοι παράγοντες που συνηγορούν ώστε μια ορχήστρα να έχει εκπληκτικές αποδόσεις, είναι πρώτα οι οικονομικοί λόγοι και δεύτερον η διεύθυνση της ορχήστρας. Επιπλέον, σε ορχήστρες που οι μουσικοί δεν αμείβονται ικανοποιητικά, η συμπεριφορά του διευθυντή ορχήστρας και ο τρόπος διεύθυνσης είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει το μουσικό σύνολο (Allmendinger et al., 1996). Ένα φαινόμενο ισορροπίας μεταξύ της ευχάριστης αλλά και αυστηρής πειθαρχίας ήταν και ο μαέστρος Βάλτερ Μπρούνο, ο οποίος είχε τη φήμη ότι μπορούσε να επιβάλλει την άποψη του στην ερμηνεία των έργων με ευγένεια και απαλότητα αλλά και με αδιάλλακτο σταθερό πείσμα (Σαββίδης, 2009).

Επιλέγοντας ορισμένους από τους σημαντικούς και μεγάλους μαέστρους, αναφέρονται οι Βάγκνερ, Μπύλοβ, Ρίχτερ, Μάλερ, Στράους, Νίκις, Μαζούρ, Μάαζελ, Αμπάντο, Οζάουα, Μούτι, Μπάρενμπόιμ, Γκέργκιεφ, Γιάνσονς, Ραττλ, Ασκενάζυ, Έσενμπαχ, Περάγια, Όιστραχ, Φίσερ-Ντίσκαου, Τσούκερμαν, Κορτό, Φίσερ, Ιτούρμπι, Εντρεμόν, Βασάρυ, Κοβάσεβιτς, Πολλίνι, Ζακαρίας, Χόλλιγκερ, Καζάλς, Μενούχιν, Ροστρόπόβιτς, Πφίτσνερ, Νήλσεν, Έλγκαρ, Ουίλιαμς, Μπρίττεν, Στραβίνσκι, Καμπαλέφσκι, Χατσατουριάν, Χάνσον, Κόπλαντ, Γκουλντ, Άττεμπεργκ, Μπερνστάιν, Μάλερ, Βέμπερν, Μητρόπουλος, Αγραφιώτης, Δημητριάδης, Καρύδης, Χατζηνίκος, Χωραφάς, Τοσκανίνι, Κάραγιαν, Σόλτι, Μπίτσαμ, καθώς και ο σύγχρονος χαρισματικός Κουρετζής (Σαββίδης, 2009; Newsbeast, 2015; Πουλοπούλου, 2019).

Στην ιστορία της μουσικής, τη δεκαετία του 50, έγιναν γνωστές οι πρώτες προσπάθειες ορχήστρες να συνδυάσουν και να παίξουν Τζαζ έργα. Το 1959 η

φilarμονική της Νέας Υόρκης έπαιξε το «Διάλογοι για τζαζ» όπου το σαξόφωνο και το πιάνο αυτοσχεδίαζαν ενώ τα υπόλοιπα όργανα διάβαζαν και εκτελούσαν τις παρτιτούρες (Παπαδημητρίου, 1984).

2.2.2 Πεδίο Τζαζ Μουσικής

Η Τζαζ μουσική εμφανίστηκε στην αρχή του 20^{ου} αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες και έκτοτε δεν έχει σταματήσει να εξελίσσεται σαν μουσικό είδος. Σήμερα, η Τζαζ και η κοινότητα που έχει δημιουργηθεί γύρω από το είδος της, θεωρείται ένα παγκόσμιο φαινόμενο, ενώ έχει και τον χαρακτηρισμό ως η Δημιουργική Μουσική (Λειβαδάς, 2019). Οι μουσικοί της, εκφράζουν τα συναισθήματα και τη σχέση τους με τα πράγματα με ιδιαίτερο και επιδραστικό τρόπο. Οι εκφραστές αλλά και οι ακροατές της Τζαζ έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του είδους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται το είδος της μουσικής μέσω της κατανόησης του πνεύματος, την προσωπική ελευθερία στην έκφραση, τον δυνατό και διαφορετικό ρυθμό, τους διαφορετικούς τονισμούς στα έργα (Παπαδημητρίου, 1994). Για την ετυμολογία της λέξης, υπάρχουν διάφορες απόψεις και δεν είναι ξεκάθαρη η προέλευση. Κάποιες από τις επικρατέστερες είναι ότι πήρε το όνομα από τη λέξη «jasi» που στην αφρικάνικη γλώσσα Μαλένκε σημαίνει σε εγρήγορση, συνεπαρμένος ή χωρίς κανόνες (Λειβαδάς, 2019). Άλλη εκδοχή αναφέρει πως προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα «jaser» που σημαίνει φλυαρώ, όπου τότε στη Νέα Ορλεάνη μίλαγαν γαλλικά, ενώ μια τρίτη εκδοχή, ότι πήρε το όνομα του μουσικού Τσαρλς Αλεξάντερ ή κάποιου άλλου μουσικού ονόματι Τσαρλς ή Τζάσπερ (Παπαδημητρίου, 1994). Στις αρχές του, το είδος της Τζαζ ήταν μια μουσική των φτωχών ανθρώπων, των παραδοσιακών λαϊκών εκδηλώσεων, του καταπιεσμένου μαύρου πληθυσμού, των χαμηλών κοινωνικών στρωμάτων (Hobsbawm, 2019). Σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου, για το είδος της Τζαζ δίνονται πολλά νοήματα όπως ότι είναι απλή αλλά και πολύπλοκη, είναι παλιά και νέα, αισιόδοξη και απαισιόδοξη, ρυθμική και μελωδική, πρωτοποριακή, καθώς και εμπορική κτλ.

Η ποικιλία των ειδών της Τζαζ είναι πολύ μεγάλη, κάτι που φανερώνει πόσο δημιουργική και καινοτομική είναι ως μορφή τέχνης. Από την έναρξη της καταγραφής έχουν σημειωθεί διάφορα στυλ, όπως είναι τα Spirituals, η Blues, το Ragtime, η Τζαζ της Νέας Ορλεάνης, το Dixieland, το Boogie, το Swing, το Bebop, η Progressive Jazz, η Cool Jazz, η Τζαζ της West coast και της East Coast, η Hardbop, η Free Jazz, η

Fusion, η Jazz and World Music όπως η Afro-Brazilian jazz, οι Acid jazz, nu jazz, και Jazz Rap, η Contemporary Jazz, η Jazz-Rock Fusion και άλλα είδη τα οποία αναδύονται με την πάροδο του χρόνου. Από τους κυριότερους εκφραστές που επηρέασαν την ιστορία του είδους, θα αναφερθούν οι Τσάρλι Πάρκερ, Ντίζι Γκιλέσπι, Θελόνιους Μονκ, Μάιλς Ντέιβις, Μαξ Ρόουτς, Λένι Τριστάνο, Λι Μόργκαν, Μπιλ Έβανς, Ντέξτερ Γκόρντον, Σταν Γκετζ, Τσετ Μπέικερ, Άρτ Πέπερ, Τσαρλς Μίνγκους, Τζάκι ΜακΛίν, Ορνέτ Κόλμαν, Στιβ Λέισι, Τζον Κολτρίν, Άλμπερτ Άιλερ, Πολ, Μπλέι, Έρικ Ντόλφι, Τζο Χέντερσον, Ντέιβ Χόλαντ, Λι Κόνιτς, Σαμ Ρίβερς, Σέσιλ Τέιλορ, Έβαν Πάρκερ, Πέτερ Μπρότζμαν, Αλεξάντερ Φον Σλίπενμπαχ, Άντονι Μπράξτον (Λειβαδάς, 2019). Βέβαια στη βιβλιογραφία της Τζαζ είχαν καταγραφεί μέχρι το 1960, περίπου 2 με 3 χιλιάδες γνωστοί μουσικοί, ορισμένοι από τους οποίους είναι οι Λούις Άρμστρονγκ, Τζο Λούις, Χάντι, Κάρτερ, Μόρτον, Ρέντμαν, Ντιουκ Έλιγκτον, Μπεν Πόλακ, Μπένι Γκούντμαν, Χάρι Τζέιμς, Μα Ρέινι, Έθελ Γουότερς, Μπίλι Χόλιντεϊ, Μπέσι Σμιθ, Μαρί Λόιντ, Τζακ Τζόνσον, Τζο Λούις, Κένι Κλάρκ, Τσάρλι Κρίστιαν, Γουές Μοντγκόμερι και άλλοι (Hobsbawm, 2019).

Η Τζαζ διαδόθηκε γρήγορα σε όλο τον κόσμο παρά τα λίγα χρόνια από την εμφάνισή της. Οι Ευρωπαίοι τη θεωρούσαν σαν το σύμβολο του νέου, του πρωτότυπου και του εξωτικού (Παπαδημητρίου, 1994). Τα χαρακτηριστικά της ως είδος είναι πολυπολιτισμικά. Το ιστορικό σταυροδρόμι της, είναι η συνάντηση των ισπανικών, των γαλλικών και των αγγλοσαξονικών πολιτισμικών παραδόσεων, ενώ οι αφρικάνικες καταβολές από τους μαύρους σκλάβους που μεταφέρθηκαν στις ΗΠΑ, θεωρούνται οι βασικές (Hobsbawm, 2019). Σύμφωνα με το Μάρσαλ Στήνς, είναι μια μουσική που έχει προέλευση τις Ηνωμένες Πολιτείες, χρησιμοποιεί Ευρωπαϊκή αρμονία και μουσικά όργανα, ενώ έχει ευρωπαϊκή και αφρικανική μελωδία, με ρυθμό αφρικανικό (Παπαδημητρίου, 1994). Οι μαρτυρίες για το είδος της καταγράφονται μετά το 1890, ως η εξέλιξη της μαύρης λαϊκής μουσικής και των μπλουζ στις Ηνωμένες Πολιτείες (Hobsbawm, 2019). Η ανάμειξη ευρωπαϊκών μουσικών γνώσεων και της μαύρης μουσικής, ήταν ο καταλύτης για την ανάδυση της Τζαζ στην Νέα Ορλεάνη (Hobsbawm, 2019). Διαφέρει από άλλα είδη μουσικής, όπως είναι οι γενικές κατηγορίες Κλασικής και Ελαφράς μουσικής. Ένας διαχωρισμός με το είδος της Ελαφριάς, είναι ότι το ελαφρύ τραγούδι δεν είναι πρωτότυπο και δεν απαιτεί την αμέριστη προσοχή του ακροατή, ενώ μπορεί στην επανάληψη να γίνεται αδιάφορο. Η Τζαζ φέρνει ένα ακουστικό θέμα καθώς και συνδυασμούς, που ίσως ενοχλήσουν τον ακροατή την

πρώτη φορά που ακούσει ένα Τζαζ έργο, στη συνέχεια όμως ακούγοντας το ξανά και ξανά, εκείνος μπορεί να ανακαλύπτει κάθε φορά και κάτι νέο (Παπαδημητρίου, 1994).

Τα μουσικά όργανα ομαδοποιούνται στις κύριες κατηγορίες των εγχόρδων, των πνευστών και των κρουστών (Αβέρωφ, 1992). Στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε ειδικές κατηγορίες, όπως για παράδειγμα τα πνευστά που χωρίζονται σε ξύλινα και χάλκινα αερόφωνα. Στη μουσική της Τζαζ, μερικά από τα όργανα που παίζονται σε έργα μέχρι σήμερα, είναι η τρομπέτα, το τρομπόνι, το φλάουτο, το κλαρίνο, το σαξόφωνο, το Όργανο, το Βιολί μόνο στα πρώτα χρόνια της Τζαζ, το Κοντραμπάσο, το Πιάνο, η Κιθάρα, το Μπάντζο, τα Τύμπανα και το Βιμπράφωνο (Παπαδημητρίου, 1994). Για την ανάλυση της Τζαζ θα παρουσιαστούν γνωστές πρακτικές που συναντάμε στη μουσική, όπως είναι ο αυτοσχεδιασμός, η ομαδικότητα, ο εναγκαλισμός του λάθους και η μίμηση/αντιγραφή. Ο αυτοσχεδιασμός είναι από τα βασικότερα συστατικά που συναντάμε στην Τζαζ και εκφράζει σε ύψιστο βαθμό τη δημιουργικότητα της μουσικής.

2.2.2.1 Αυτοσχεδιασμός

Το πιο βασικό στοιχείο της Τζαζ μουσικής είναι ο αυτοσχεδιασμός. Μάλιστα, μέσω της Τζαζ, ήταν η πρώτη φορά που εισήχθη στον κόσμο της δυτικής μουσικής ο ομαδικός αυτοσχεδιασμός (Παπαδημητρίου, 1994). Διαφέρει αρκετά από την Κλασική μουσική, όπου οι συνθέτες θεωρούσαν αδιανόητο να υπάρχουν κενές παρτιτούρες για να παίζει ο σολίστ. Οι πρώτοι αυτοσχεδιασμοί ηχογραφήθηκαν την εποχή του Roaring, τη δεκαετία του 20, με το Dixieland και τη σκηνή της Νέας Ορλεάνης (Poe, 2020). Η έννοια του αυτοσχεδιασμού, περιγράφεται ως η πράξη η οποία δεν έχει προμελετηθεί, ή η ενέργεια που πραγματοποιείται σύμφωνα με τη διάθεση και την έμπνευση της στιγμής (Μπαμπινιώτης, 2012). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ικανότητα του αυτοσχεδιασμού μαθαίνεται και όλοι έχουν τη δυνατότητα να την εξασκήσουν, από τις πρώτες μάλιστα στιγμές. Εντούτοις, για ένα όμορφο αποτέλεσμα, η διαδικασία είναι αρκετά πολύπλοκη, απαιτεί μελέτη, πειθαρχία, γνώση και μεγάλη προσπάθεια από τους μουσικούς (Barret, 1998).

Πολλοί μουσικοί μπορούν να κρατήσουν σαν απόθεμα κάποιες καλές μελωδίες και να τις προσαρμόζουν ανάλογα στα τραγούδια. Μάλιστα, όταν μαθαίνει κάποιος την τέχνη της Τζαζ, συνήθως ξεκινάει με κάποια παλιά στάνταρντ τραγούδια και μελωδίες.

Η τέχνη όμως του αυτοσχεδιασμού, απαιτεί από τους παίκτες να εκφράζουν κάτι νέο, να δημιουργήσουν μια καινούργια φράση πάνω σε ένα έργο, η οποία δένει και αρμονικά με το σύνολο (Barret, 1998). Αυτό σημαίνει ότι ενέχει και το ρίσκο του απρόβλεπτου, της έκθεσης ενός παιξίματος, αλλά και την ευθύνη της πράξης του. Αναφορικά με τον αυτοσχεδιασμό, όπως αναφέρει και ο Παπαδημητρίου στο βιβλίο του *Σκέψεις για τη Σύγχρονη Μουσική*, ο μουσικός δεν αρκείται απλά στη δεξιοτεχνία, αλλά και στην γνώση της σύγχρονης μουσικής, τις ικανότητες σύνθεσης, την αλληλοκατανόηση και την επαφή με τους συνανθρώπους, την καλή αίσθηση του ρυθμού, την ικανότητα λεπτής διαφοροποίησης, την επικοινωνία και την αισθητική κατανόηση (Παπαδημητρίου, 1994). Οι τζαζίστες αφιερώνουν χρόνια μελέτης και εξάσκησης για να φθάσουν στο σημείο η ακοή τους, να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στη φόρμα ενός παιξίματος ώστε να συνεχίζουν το αυτοσχεδιαστικό παίξιμο (Barret, 1998). Αξίζει να αναφερθεί, ότι είναι συχνό φαινόμενο οι ακροατές της Τζαζ να δίνουν περισσότερη σημασία στον αυτοσχεδιασμό και στα σόλο ενός έργου, παρά στα υπόλοιπα μέρη (Παπαδημητρίου, 1984). Στο βιβλίο του *How to improvise*, ο Hal Crook χαρακτηρίζει τον αυτοσχεδιασμό ως την απόλυτη μουσική πρόκληση για ένα μουσικό, μια τεχνική που απαιτεί τη συνολική αίσθηση της μουσικότητας σε κάθε στιγμή που παίζει (Crook, 1990).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη μελέτη και την εκμάθηση του αυτοσχεδιασμού. Στην Τζαζ μουσική, ένας τρόπος είναι η εξάσκηση πάνω σε παλιά παραδοσιακά Τζαζ κομμάτια, με βοηθητικά εργαλεία όπως τα βιβλία Real Books που προήλθαν από το κολέγιο του Berklee, ενώ αργότερα εκδόθηκαν από τον Οίκο Hal Leonard (Wikipedia, 2021; Hal Leonard Inc., 2019). Ο παίκτης, ακούγοντας τον μουσικό που θαυμάζει και έχοντας τα συγκεκριμένα βιβλία ως υποστήριξη, μπορεί να μελετήσει, να αντιληφθεί νέες ιδέες και τεχνικές, με σκοπό να τις εξασκήσει και να τις εξελίξει σε αυτό που ο ίδιος θέλει να εκφράσει (Forrest, 2012). Στα πρώτα χρόνια για την εξάσκηση οι μουσικοί μαζεύονταν πολύ συχνά και παίζανε. Αργότερα οι ηχογραφήσεις βοήθησαν στο να ακούει και να παίζει ο μουσικός μαζί με το τραγούδι. Στη σημερινή, πλέον εποχή, ο μουσικός μπορεί να χρησιμοποιήσει τον υπολογιστή του για να ακούει τη φόρμα του τραγουδιού, τα λεγόμενα backing tracks, ενώ ο ίδιος μελετάει παίζοντας ταυτόχρονα τη μελωδία και την αρμονία (Wikipedia, 2021). Αξίζει να αναφερθεί, ότι η προσωπική εξάσκηση δεν συγκρίνεται και δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ομαδικό παίξιμο, το οποίο θεωρείται η καλύτερη εξάσκηση και διάχυση γνώσης. Σε γενικές

γραμμές, για την καλή εξάσκηση πάνω στην Τζαζ και τον αυτοσχεδιασμό, αναφέρονται τρεις κατηγορίες στις οποίες είναι σημαντικό να εστιάζει ο μουσικός: α) Η τεχνική, με την καλή γνώση του οργάνου, τη γνώση των βασικών μουσικών κλιμάκων και γνώση μοτίβων, β) Το ρεπερτόριο, με τη γνώση των βασικών και παραδοσιακών Τζαζ κομματιών, και γ) Τη γλώσσα της Τζαζ, γνωρίζοντας μικρές και μεγάλες μουσικές φράσεις (Vaarstra, 2018). Ένα επιπλέον πολύτιμο στοιχείο για την εξέλιξη των μουσικών, είναι η μελέτη και η εστίαση στους παλιούς μεγάλους μουσικούς και συνθέτες με τις ηχογραφήσεις τους να προσφέρουν γνώσεις και για τον αυτοσχεδιασμό (Forrest, 2012).

Μια σημαντική ιδιαιτερότητα που υπάρχει γενικότερα στη μουσική και πολύ περισσότερο στην Τζαζ, είναι η πρόκληση του να μην παίζονται τα ίδια ασφαλή πρότυπα (Barret, 1998). Στην ουσία, περιγράφεται ως η διαδικασία του να βγει από το κουτί ο μουσικός και να ρισκάρει να παίξει κάτι νέο, να πειραματιστεί, με κίνδυνο να μην ακουστεί καλά ή να φαλτσάρει. Παρ' όλα αυτά, για την εξέλιξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων, ένας εκπαιδευόμενος πολλές φορές παρακολουθεί και μιμείται τεχνικές και έργα από άλλους σημαντικούς μουσικούς, συνήθως του παρελθόντος, που θεωρείται μια καθοριστική πρακτική (Spika et al., 2010).

2.2.2.2 Μίμηση/Αντιγραφή

Η λέξη μίμηση, έχει εντοπιστεί σε αρχαία κείμενα και οι ορισμοί αναφέρουν ως την αναπαραγωγή κάτι που έκανε κάποιος άλλος, την αναπαράσταση της πραγματικότητας με διάφορους τρόπους, την αναδημιουργία ενός προτύπου. Είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πρακτική της ανθρώπινης φύσης και ιστορίας που ξεκινάει από την παιδική ηλικία, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη, την κοινωνικοποίηση και την εξέλιξη του ατόμου (Γκολοβράντζας, 2015; Κερεντζής, 2018; Φραγκοπούλου, 2018). Ο Αριστοτέλης ανέφερε ότι ο άνθρωπος είναι ο πιο μιμητικός από όλα τα ζώα και με την τέχνη μιμείται και τελειοποιεί τη Φύση (Γκολοβράντζας, 2015). Επίσης κατά τον Αριστοτέλη, η τέχνη που αποδίδει καλύτερα τη μίμηση, είναι η μουσική η οποία εκφράζει τη συγκίνηση και τη φαντασία του καλλιτέχνη και με τη μεταφορά της στους ακροατές, προκαλεί την ανάλογη συγκίνηση και συναισθήματα (Ross, 2010). Η μουσική, η οποία μοιάζει αρκετά με την ανθρώπινη γλώσσα, έχει στη βάση της τη

μίμηση και ο μουσικός «μιλάει» σωστά τη γλώσσα παίζοντας τις νότες στις σωστές διαδοχικές θέσεις (Adorno, 1997).

Η μουσική είναι η μίμηση της φύσης, δηλαδή η δημιουργία μια ψευδαίσθησης, όπου η λογική και η ψευδαίσθηση δεν είναι έννοιες αντίθετες μεταξύ τους, διότι η λογική μπορεί να καθοδηγήσει ώστε να χρησιμοποιηθεί η ψευδαίσθηση σαν ένα μέσο έκφρασης και επικοινωνίας (Μπάρενμποϊμ, 2012). Υπάρχουν πολλά χειροπιαστά παραδείγματα μιμητικής μουσικής, όπως στην ποιμενική Συμφωνία του Μπετόβεν που ακούγεται η φωνή του κούκου, ο πετεινός και η κότα του Τζάκομπ Ουόλτερ η σύνθεση του Ραμό «Η κότα». Ο δημιουργός ενός έργου έχει αμέτρητο υλικό από τη φύση για μίμηση, όπως είναι τα πουλιά, οι ήχοι της βροχής και της καταιγίδας κτλ. (Κατσάνου, 1967).

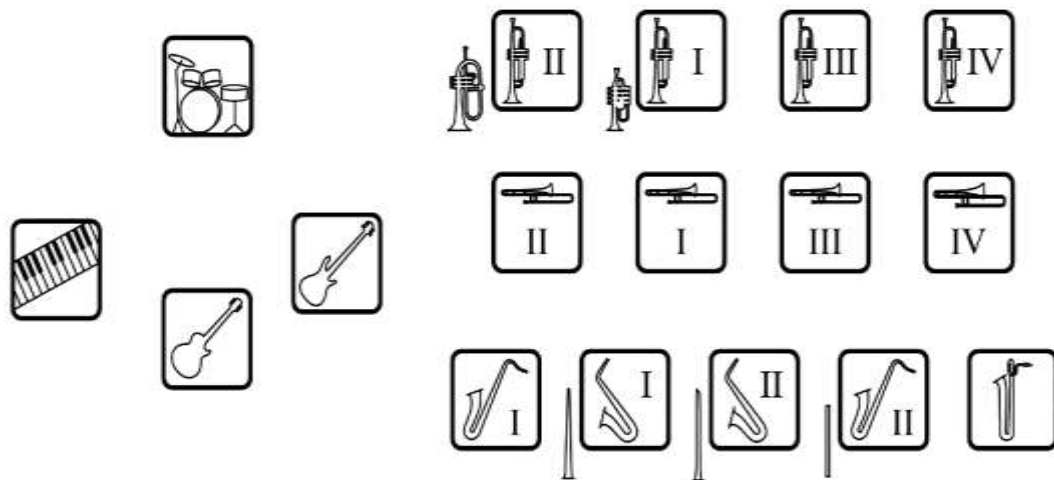
Όταν κάποιος προσπαθεί να μάθει ένα μουσικό όργανο, πολλές φορές αντιγράφει το παίξιμο ενός κορυφαίου μουσικού. Για να καταφέρει ένας μουσικός να γίνει ειδήμων στο όργανο του, είναι κοινή πρακτική η αντιγραφή φράσεων και μελωδιών από έργα που γράφτηκαν για διαφορετικά όργανα, η μίμηση των ήχων της φύσης ή και η έκφραση γνωστών μουσικών φράσεων πάνω σε ένα δικό του έργο (Cy, 2018). Η μίμηση, υπάρχει μέσα στο ίδιο το έργο, όταν μια φωνή επαναλαμβάνει την προηγούμενη φωνή και μπορεί να είναι ελεύθερη ή ακριβής. Επιπλέον, ήταν η βάση της πολυφωνίας στην εποχή της Αναγέννησης (Ρώτας, 1986). Κατά τον 18^ο αιώνα, η μιμητική στη μουσική θεωρήθηκε ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο αισθητικής. Συγκεκριμένα θεωρήθηκε ως η τέχνη που μπορεί να μιμηθεί τα ανθρώπινα συναισθήματα, όπως ένας ζωγράφος μιμείται τα χρώματα της φύσης (Grant, 2017). Αργότερα, οι μουσικοί της Ευρώπης, αντέγραφαν τις μελωδίες και τους ρυθμούς των Αμερικανών, ακόμα και τα σόλο τους, που θεωρούνται προσωπικές ιδιαιτερότητες. Από εκεί συνέχισαν τη δική τους πορεία, όπου και εξελίχθηκε η ευρωπαϊκή Τζαζ (Παπαδημητρίου, 1994).

Για την εξάσκηση στη μουσική της Τζαζ, είναι σύνηθες οι παίκτες να αντιγράφουν τις μουσικές φράσεις, τον τρόπο εκτέλεσης και γενικότερα να μιμούνται άλλους μεγάλους καλλιτέχνες. Επιπλέον, προτείνεται στους επίδοξους μαθητές πρώτα η ακρόαση των μεγάλων τζαζίστων και στη συνέχεια η εκτέλεση του έργου που άκουσαν, ώστε να εξασκηθεί και το αυτί (Vaartstra, 2019). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η υπερβολική μίμηση και αντιγραφή ενός μουσικού προτύπου, μπορεί να κρατήσει πίσω έναν μουσικό. Συγκεκριμένα υπάρχουν μερικά αρνητικά στοιχεία της μίμησης όπως

ότι α) οι ακροατές συνήθως αντιλαμβάνονται τότε ένας μουσικός μιμείται επακριβώς έναν γνωστό καλλιτέχνη, β) είναι δύσκολο να διαθέτει κάποιος όλα τα στοιχεία που είχε το πρότυπο του ώστε να επιτύχει τον συγκεκριμένο ήχο, γ) ήδη η μουσική που παίζεται βασίζεται σε κάποιας μορφής αντιγραφή και μίμηση και δ) η ακριβής μίμηση δεν τιμά τον καλλιτέχνη που μόχθησε ώστε να ανακαλύψει κάτι νέο. Ουσιαστικά, με την υπερβολική μίμηση ο μουσικός διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει τη δημιουργικότητα και την αίσθηση του πειραματισμού (McGuire, 2018). Η προσπάθεια ασυνείδητης μίμησης κάποιου μουσικού που διαθέτει χάρισμα, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια καρικατούρα, ένα κακέκτυπο. Ένας μαέστρος, εάν μιμηθεί τα εξωτερικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού μαέστρου, όπως είναι οι χειρονομίες, οι μορφασμοί ή οι αλλαγές του ρυθμού, χωρίς να έχει κατανοήσει τις αιτίες, θα δημιουργήσει πρόβλημα και μπέρδεμα στον ίδιο και τους μουσικούς. Χρειάζεται να ανακαλύψει τους δικούς του κώδικες κινήσεων (Μπάρενμπόϊμ, 2012). Τέλος, μία καθοριστική πρακτική για κάποιον που επιθυμεί να εξελιχθεί ως μουσικός, πέρα από την μίμηση και την αντιγραφή, είναι η ομαδικότητα.

2.2.2.3 Ομαδικότητα

Η ομάδα ή ένα μουσικό σύνολο, δημιουργείται όταν πάνω από δύο άτομα συνεργάζονται και συνενώνουν τις ενέργειες τους, ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος ή κάποιες δράσεις που σε άλλη περίπτωση είναι σχεδόν αδύνατο να επιτευχθούν (Robbins et al., 2011; Ρώτας, 1986). Ο κοινός στόχος και το συμφέρον, εκτός από την χαρά της επίτευξης, καλλιεργεί τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, δηλαδή το να απευθύνονται και να ακούνε ενεργά τον άλλον, με αποτέλεσμα να επιτευχθεί μια επιπλέον ευχαρίστηση και συγκεκριμένα η συναισθηματική συγκίνηση (Ρώτας, 1986). Είναι σημαντικό το άτομο να συμβάλει στη κοινωνία με τον προσωπικό του τόνο, καθώς η ατομικότητα σε συνδυασμό με τη συλλογικότητα εμπλουτίζουν την ανθρώπινη ύπαρξη (Μπάρενμπόϊμ, 2009).



Εικόνα 2.3: Μια τυπική στοίχιση οργάνων μεγάλης Jazz μπάντας. Πηγή Wikipedia, Creative Commons Attribution-ShareAlike License.

Σε αντίθεση με τη Συμφωνική Ορχήστρα όπου ο μαέστρος είναι ο ηγέτης που διευθύνει και έχει τον έλεγχο, στην Τζαζ οι ηγέτες είναι δίπλα στους μουσικούς και η ομάδα βασίζεται περισσότερο στην υπευθυνότητα του ατόμου, στον ήχο της μουσική και λιγότερο στον έλεγχο (Razzetti, 2018). Η ομαδικότητα στην Τζαζ δεν αναιρεί την ατομικότητα. Οι μουσικοί έχουν ανάγκη τα όρια, τη δομή του έργου και πιθανόν σημειώσεις που αφορούν το παίξιμο, αλλά έχουν την ανάγκη ενός συνεχόμενου διαλόγου και επικοινωνίας, δημιουργώντας μια σύνδεση μεταξύ των μελών (Barret, 1998; Adams, 2012). Μπορούμε να ακούσουμε σε Τζαζ κομμάτια όπως στο Sarah Vaughan with Clifford Brown - Lullaby of Birdland, τους εκφραστές να αυτοσχεδιάζουν αρμονικά ο ένας μετά τον άλλον. Με άλλα λόγια, αυτοσχεδιάζουν ατομικά στο σύνολο της ομάδας. Οι μουσικοί πρέπει να γνωρίζουν τον ρόλο τους σε μια ομάδα και το μουσικό όργανο αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη θέση στα σύνολα.

Οι πρόβες στα σύνολα της Τζαζ, είναι πολύ δημοφιλείς. Η ακρόαση των συναδέλφων και το παίξιμο μαζί με τα άλλα μέλη τη ομάδας, προσφέρουν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες για την βελτίωση των μουσικών γνώσεων και των δεξιοτήτων (Crotts, 2019). Οι μουσικοί μιας μπάντας, ενεργούν σαν να υπάρχουν άγραφοι κανόνες και από τους κυριότερους είναι ο σεβασμός στον συνάνθρωπο/συνάδελφο μέλος της ομάδας. Τηρούνται κάποιες βασικές αρχές, όπως είναι η αξιοπιστία όσον αφορά στη πραγματοποίηση όσων έχουν δεσμευτεί, να είναι έτοιμοι, κουρδισμένοι και διαβασμένοι πριν την πρόβα, να ακούνε το παίξιμο των άλλων αφήνοντας κενά αλλά

και να υιοθετούν ορισμένα παιχνίδια. Άλλες αρχές είναι να υπάρχει διαρκής επικοινωνία τόσο των στόχων όσο και των επιθυμιών, να μην σταματά η απόδοση του έργου μέχρι να τελειώσει το τραγούδι και να έχουν τη διάθεση να αγκαλιάσουν καθώς και να αποδεχτούν το λάθος που έγινε από κάποιον (Sadler, 2015).

2.2.2.4 Εναγκαλισμός του λάθους

Το φάλτσο είναι ιταλική λέξη (*falso*) προερχόμενη από τη λατινική *falsus*, και στη μουσική αποδίδεται ως η παραφωνία σε ένα τραγούδι και η λάθος εκτέλεση του τονισμού σε μουσικά έργα (Μπαμπινιώτης, 2012). Επίσης, το φάλτσο αποδίδεται και ως η δυσάρεστη και η μη αρμονική αναγνώριση των συνδυασμένων ήχων. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να γίνει αντιληπτό από τους ανθρώπινους νευρώνες ότι ένας συνδυασμός διαφορετικών νοτών είναι μη αρμονικός, χωρίς να έχουν καλλιεργηθεί ιδιαίτερες μουσικές γνώσεις (Φαφούτη, 2012). Από την άλλη πλευρά, η αίσθηση του φάλτσου, εξαιρώντας το κακό κούρδισμα, πιθανόν να είναι υποκειμενική. Στη μουσική αλλά και ειδικότερα στην Τζαζ, θεωρείται ότι δεν υπάρχει λάθος νότα, αλλά ευκαιρίες για αυτοσχδιαστική εξερεύνηση και το λάθος μπορεί να εκλαμβάνεται μόνο όταν ο εκτελεστής δεν γνωρίζει τι να κάνει με το αυτό (Klotz, 2017).

Η αίσθηση της τονικότητας έχει καλλιεργηθεί στη μουσική ιστορία αιώνες πριν την εμφάνιση του είδους της Τζαζ, όπως ήταν και η επικράτηση της μείζονας και της ελάσσονας κλίμακας, ενώ το να θεωρείται η τονικότητα φυσιολογική, είναι μια καθιερωμένη αντίληψη (Adorno, 1997). Αξίζει να αναφερθεί, ότι στο δυτικό μουσικό σύστημα που για πολλά χρόνια βασίστηκε στην ιεραρχία της μουσικότητας και της σύνδεσης μεταξύ των ήχων σε ένα έργο, ο θόρυβος, όπως για παράδειγμα η σύντομη εκτέλεση διάφορων οργάνων μιας συγχορδίας με διαφορετικά ηχοχρώματα, είχε αποκλειστεί από τις αντιλήψεις ως ένα αντιφατικό φαινόμενο (Boulez, 2010). Στη μουσική, το σωστό δεν είναι κάτι που υφίσταται ως μόνιμη έννοια, αλλά είναι αυτό που είναι κατάλληλο τη δεδομένη στιγμή και καλύπτει τις ανάγκες μας, η προσαρμογή των επιθυμιών μας στις δεδομένες συνθήκες, είναι κάτι που βρίσκουμε στο παρόν και αν είναι ωφέλιμο τότε είναι αποδεκτό (Ρώτας, 1986).

Οι μπάντες της Τζαζ, αγκαλιάζουν τα λάθη που μπορούν να προκύψουν, είτε από λάθος νότα, ρυθμό είτε ότι δεν εκτελέστηκε όπως το είχαν φανταστεί, και συμπορεύονται με αυτά μέσω του αυτοσχδιασμού (Barret, 1998). Ο τζαζίστας

Thelonious Monk, είχε κάποτε αναφέρει ότι «το λάθος είναι σωστό» (Razzetti, 2018). Μια πολύ σημαντική πρακτική που εφαρμόζουν οι μουσικές μπάντες όταν συμβαίνει κάποιο λάθος π.χ. κατά τη διάρκεια της πρόβας, είναι η συνέχιση του παιξίματος και η συζήτηση και η κριτική πραγματοποιείται όταν τελειώνει το έργο. Επιπλέον, σε ζωντανές εμφανίσεις, εφαρμόζεται η αγνότητα και ο εναγκαλισμός του λάθους, σαν να ήταν μέρος της εκτέλεσης και να μην γίνει αντιληπτό από το κοινό (Sadler, 2015). Τα λάθη έχουν μία φυσικότητα, είναι τίμια και έχουν μεγάλη αξία για την εξέλιξη και τη μάθηση (Westney, 1997).

Η διάσημη τραγουδίστρια της Τζαζ Ella Fitzgerald, στη πρώτη της ζωντανή εμφάνιση ξεκίνησε να τραγουδά το Mack the Knife και σύντομα κατάλαβε ότι ξέχασε τους στίχους. Τότε αντί να πανικοβληθεί, άρχισε να αυτοσχεδιάζει πάνω στη σκηνή, η μπάντα την συνόδευε και το αποτέλεσμα ήταν να πραγματοποιηθεί μια εξαιρετική εκτέλεση και η ίδια αργότερα να εξελιχθεί σε μια Τζαζ τραγουδίστρια με δύο Grammy βραβεία (Razzetti, 2018). Έχει ειπωθεί ότι ο σωστός χειρισμός και η εξάσκηση πάνω στο λάθος από έναν μουσικό, είναι μια εξαιρετικά σημαντική δεξιότητα που συγκρίνεται με την πρακτική ενός αστροναύτη, όταν βρίσκεται σε κατάσταση ανάγκης (Sadler, 2015). Σε μια ηχογράφηση του Miles Davis πάνω στο κομμάτι του Dave Brubeck «In Your Own Sweet Way», ο Davis αισθάνθηκε ότι στη κατάληξη του κομματιού στο 8^ο μέτρο, ταίριαζε να παίζει τη νότα Φα ύφεση, αντί της Φα που είναι η αυθεντική έκδοση. Το αρμονικό αποτέλεσμα ήταν έντονο, αφού η κατάληξη του μέρους είναι πολύ σημαντική, αλλά και διάφωνο διότι ο πιανίστας έπαιζε Φα λόγω της μη ορθής συνεννόησης με τον Davis. Εκεί που φαινομενικά υπήρχε λάθος στην ερμηνεία του κομματιού, ουσιαστικά ήταν κακή η επικοινωνία μεταξύ των μελών. Αξίζει να σημειωθεί, ότι αργότερα, οι περισσότεροι εκτελεστές της Τζαζ όταν ερμηνεύουν το συγκεκριμένο κομμάτι παίζουν στη κατάληξη τη νότα Φα ύφεση, δείγμα της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης που έχει ο πειραματισμός (Klotz, 2017).

Εν κατακλείδι, οι μουσικοί όχι μόνο αποδέχονται τα σφάλματα ως αναπόφευκτα αλλά τα αγκαλιάζουν για το επόμενο βήμα. Ένας μουσικός της Τζαζ, όταν θα αποφασίσει να βιοποριστεί από την μουσική, γνωρίζει ότι θα βρίσκεται σε έναν καθημερινό απρόβλεπτο αγώνα, χωρίς συμβιβασμούς, κάτι που σημαίνει ότι τα λάθη θα είναι κομμάτι της ζωής (Barret, 1998). Η μουσική έχει το πλεονέκτημα ότι το λάθος και η αποτυχία δεν είναι απλά ανεκτό αλλά και αναμενόμενο να συμβεί (Μπαρενπόϊμ,

2009). Η υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών σε καθημερινές συνήθειες και ειδικότερα σε επιχειρηματικές διαδικασίες, είναι πιθανόν ότι θα συμβάλλουν στην εξέλιξη και την ανάπτυξη.

2.3 Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών

Η έννοια της διοίκησης σε επιχειρηματικό επίπεδο, αναφέρεται ως ο συντονισμός, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση, η στελέχωση, η κατεύθυνση, μιας διαδικασίας ή μιας λειτουργίας σε μια επιχείρηση (Μπαμπινιώτης 2012). Επιπρόσθετα, άλλοι ορισμοί αναφέρουν ότι είναι η υιοθέτηση των επιστημών για την διαχείριση των οργανώσεων, όπως και το σύνολο των διαδικασιών για την εξασφάλιση της σύνδεσης σε οργανωτικό επίπεδο, καθοδηγώντας ομάδες ανθρώπων ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι (Μπατσιάς κ. συν., 2008). Σε μια απλοϊκή προσέγγιση, η Διοίκηση μπορεί να ορισθεί ως ο συντονισμός, ο έλεγχος και η διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ώστε λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις από τα άτομα που την ασκούν, να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Grivas, 2015).

Ιστορικά έχουν καταγραφεί διάφορες θεωρίες διοίκησης, όπως είναι του «επιστημονικού μάνατζμεντ» του Taylor, η διοικητική θεωρία του Fayol, η γραφειοκρατική θεωρία του Weber, η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων του Mayo με επιπλέον θεωρίες των Likert, Lewin, Maslow, Herzberg, Handy, η ενδεχομενική προσέγγιση των Burns και Stalker, η τεχνολογική εκδοχή της Woodward και προσεγγίσεις όπως είναι η ιαπωνική, η ολική ποιότητα του Deming, ο τογιοτισμός, ο ανασχεδιασμός, η ποσοτική προσέγγιση κτλ. (Μπατσιάς, κ. συν., 2008). Αξίζει να γίνει αναφορά και σε επιπλέον θεωρίες όπως της εξειδίκευσης και καταμερισμού του Smith, των Gilbreths που βελτίωσαν τις πρακτικές του Taylor, της Διοίκησης Συμπεριφοράς της Follet, της θεωρίας X και Y του McGregor και της Z του Ouchi, αλλά και άλλες όπως είναι οι θεωρίες Συστημάτων, η θεωρία της Ανταπόδοσης, οι νέες τάσεις της αναδιοργάνωσης, των αυτοδιοικούμενων ομάδων κτλ. (Χαραλαμπίδης, 2014). Επίσης, αναπτύχθηκαν εκατοντάδες μοντέλα διοίκησης, ηγεσίας, στρατηγικής, στην ιστορία της διοίκησης, αναφέροντας μερικά όπως είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, η τεχνική VRIO, η στρατηγική των πέντε Ps του Mintzberg, η ανάλυση SWOT, η στρατηγική των πόρων και των ικανοτήτων, η στρατηγική πρόθεσης των Hamel και Prahalad, το διαμάντι των Hambrick και Fredrickson, η στρατηγική των γαλάζιων

ωκεανών και άλλα (Παπαδάκης, 2016; Kim et Mauborgne, 2006). Άλλη πρόσφατη πρακτική διοίκησης είναι του ηγέτη-υπηρέτη (Servant leadership), που ο ηγέτης θέτει τις υπηρεσίες του ώστε να βοηθήσει τα κατώτερα στελέχη να επιτύχουν το σκοπό, υπηρετώντας στην ουσία τους εργαζομένους (Kenton, 2021).

Με τον όρο επιχείρηση, αναφέρεται η αυτοτελή οικονομική μονάδα που είναι μια οργάνωση παραγωγικών συντελεστών, πόρων και διαχείρισης συναλλαγών που αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό κέρδος (Βικιπαίδεια, 2021). Ο επιχειρηματίας, είναι ο άνθρωπος των επιχειρήσεων που αναλαμβάνει το ρίσκο, είναι ο καινοτόμος, ο ερευνητής, αυτός που εφαρμόζει τις ιδέες και τις τεχνικές, ώστε να εξασφαλίσει το κέρδος για την επιχείρηση (Κωνσταντέλου, 2013). Το μέγεθος μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2003/361/EK καθορίζεται ως η πολύ μικρή επιχείρηση αυτή που έχει λιγότερους από 10 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν ξεπερνά τα €2 εκατομμύρια, η μικρή επιχείρηση που έχει λιγότερο από 50 εργαζόμενους και ετήσιο κύκλο εργασιών δεν ξεπερνά τα €20 εκατομμύρια, η μεσαία επιχείρηση οι εργαζόμενοι είναι λιγότεροι από 250 και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν είναι περισσότερος από τα €50 εκατομμύρια ή ο ισολογισμός τα €43 εκατομμύρια και τέλος η μεγάλη επιχείρηση ξεπερνά τους 250 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τα €50 εκατομμύρια ή ο ισολογισμός τα €43 εκατομμύρια (EUR-Lex, 2003).

Οι επιχειρήσεις, διαμορφώνουν τη δομή τους δημιουργώντας τμήματα, τη λεγόμενη οργανωτική δομή. Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται σε οργανογράμματα (i-mentor consulting, 2019). Επιπλέον υιοθετούν συστήματα, μεθόδους, βέλτιστες πρακτικές που θα συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και θα επιτρέψουν την επίτευξη αποτελεσμάτων και αύξηση της κερδοφορίας. Στη διαχείριση έργων μια οικονομικής μονάδας, τα κυριότερα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί είναι α) η υπέρβαση του κόστους, β) η υπέρβαση του χρόνου, γ) τα εργασιακά προβλήματα. Οι ρίζες αυτών των προβλημάτων συνήθως είναι κοινές και οι σημαντικότερες είναι η ασάφεια στόχων και αντικειμενικών σκοπών, οι μη επαρκείς οικονομικές προβλέψεις, η ανεπάρκεια στη πληροφόρηση, η ελλιπής οργανωτική υποδομή, η συμπίεση του χρόνου ενός έργου χωρίς ορθή κρίση, η έλλειψη τυποποίησης όπως είναι η ανεπάρκεια προτύπων και μεθόδων, η έλλειψη οργάνωσης κτλ., η διοικητική ανεπάρκεια, ο μη

σχεδιασμός και προγραμματισμός, η ελλιπής οργάνωση και συντονισμός και ο



Εικόνα 2.4: Κυριότερες ρίζες εμφάνισης προβλημάτων διαχείρισης έργων (Πηγή από Δημητριάδης: Διοίκηση-Διαχείριση Έργου, 2000).

ανεπαρκής έλεγχος (Δημητριάδης, 2000).

Σε ότι αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, αυτά βοηθούν στις στρατηγικές αποφάσεις και στόχους που έχουν τεθεί όπως είναι α) η επιχειρηματική αριστεία, β) τα νέα προϊόντα, η υπηρεσίας και τα επιχειρηματικά μοντέλα, γ) οι σχέσεις που έχουν εσωτερικά και εξωτερικά από την επιχείρηση, δ) η βελτίωση των διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων, ε) η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στ) η βιωσιμότητα (Παπαδοπούλου, 2013).

Το σύγχρονο περιβάλλον που οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν είναι αρκετά δύσκολο και η ονομασία που χρησιμοποιείται για αυτό είναι τα αρχικά VUCA, που σημαίνουν αστάθεια (Volatility), αβεβαιότητα (Uncertainty), πολυπλοκότητα (Complex) και ασάφεια (Ambiguity), χαρακτηριστικές λέξεις που περιγράφουν τις συνθήκες της αγοράς (Wikipedia, 2021). Τέλος, αξίζει να γίνει μια αναφορά στις λειτουργίες της διοίκησης, στις οποίες είναι απαραίτητο να γνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη του ένας μάνατζερ, είναι ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Ηγεσία και ο Έλεγχος (Ramasamy, 2009).

2.3.1 Ηγεσία/Μάνατζμεντ

Η διαφορά ανάμεσα στην ηγεσία και στο μάνατζμεντ, όπως περιγράφει και ο Warren Bennis, είναι ότι οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα. Ουσιαστικά ο μάνατζερ διαχειρίζεται τις καταστάσεις, έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, επικεντρώνεται στις καταστάσεις, ενώ ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενθαρρύνει (Σκουλάς, 2016). Οι ηγέτες που οδηγούν στα αποτελέσματα, έχουν ως βασικό μέλημα την συναισθηματική έλξη όσο αφορά την επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Κατά την έκφραση των συναισθημάτων στην ομιλία τους, καταφέρνουν με τον ενθουσιασμό και τον σαφή καθορισμό των στόχων να παρακινούν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας να ακολουθούν το όραμα με αισιοδοξία (Robbins et al., 2011).

Ένας ηγέτης μπορεί να αναλάβει την θέση και την ευθύνη του μάνατζερ ενώ δεν ισχύει αντίστοιχα το ίδιο για όλους τους μάνατζερ, δηλαδή να είναι και ηγέτες. Κάποιοι από τους γνωστούς ηγέτες και μάνατζερς των επιχειρήσεων που έχουν επηρεάσει τον κόσμο, είναι οι Χένρι Φορντ, Στηβ Τζομπς, Μανταν Γουόλκερ, Τζον Ροκφέλλερ, Π.Τ. Μπάρνουμ, Εστε Λόντερ, Άντριου Κάρνεγκι, Κινγκ Κροίσους, Γουόλτ Ντίσνεϊ, Σακίσι Τογιόντα (Lunk, 2021). Φυσικά η λίστα είναι τεράστια, αξίζει όμως να αναφερθούν και οι Tim Cook, Sheryl Sandberg, Bob Iger, Reed Hastings, Marry Barra, Huateng “Pony” Ma, Reshma Saujani, Jack Ma, Jan Koum, Bill Gates, Elon Musk, Warren Buffett, Jeff Weiner, Mark Zuckerberg και άλλοι (CMOE, 2021). Σημειώνεται ότι, στην παραπάνω λίστα βρίσκονται και άνθρωποι που ίδρυσαν νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς και εκείνοι που ανέλαβαν μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Από τις κυριότερες δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ και οι ηγέτες, είναι τα εργασιακά προβλήματα στην επιχείρηση. Ο Herzberg και η ομάδα του παρατήρησαν ότι υφίστανται δύο κατηγορίες παραγόντων που είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη τους: α) οι αποτρεπτικοί παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια και έχουν να κάνουν περισσότερο με τις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον και 2) οι ελκτικοί παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση και έχουν να κάνουν με το τι επιδιώκουν από την εργασία, όπως είναι η επιτυχία και η αναγνώριση, οι υπευθυνότητες που θα αναλάβουν και η εξέλιξη τους. Ουσιαστικά εκείνοι που ενδιαφέρονται για τη μελλοντική τους εξέλιξη στρέφονται προς τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ενώ εκείνοι που δεν ενδιαφέρονται, στρέφονται προς την πρώτη (Δημητριάδης, 2000). Ένα χαρακτηριστικό της ηγεσίας, είναι η επιρροή που ασκεί στους ανθρώπους και η εμπιστοσύνη που κερδίζεται. Ο

ηγέτης ουσιαστικά κερδίζει τον ενθουσιασμό, τα κέφι, τη διάθεση των ανθρώπων και τους κάνει να τον ακολουθούν πρόθυμα, εμπνέει, συμπαρασύρει, ώστε να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για υψηλές επιδόσεις και επίτευξη των στόχων της ομάδας, της μονάδας, της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, θεωρείται ότι επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους και συντελεί στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στο σύνολο μιας ομάδας. Συγκεκριμένα, στις ιδιότητες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, περιλαμβάνονται α) το χάρισμα του ηγέτη ο οποίος σέβεται και εμπνέει τον εργαζόμενο με όραμα και πίστη, β) τη διανοητική υποκίνηση που ωθεί τον εργαζόμενο σε νοητικές πρακτικές, καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων και γ) η εξατομικευμένη εκτίμηση, που ο ηγέτης είναι δίπλα στον κάθε εργαζόμενο προσωπικά, συνεισφέροντας στην εξέλιξή του (Δελλατόλας, 2013). Γενικότερα, οι επιχειρήσεις που τα καταφέρνουν, είναι αυτές που απελευθερώνουν το δυναμικό του προσωπικού τους και το αξιοποιούν (Μπουραντάς, 2005).

Στη σημερινή εποχή, δίνεται μεγάλη σημασία στα soft skills (μαλακές, ή οριζόντιες δεξιότητες) που απαιτείται να κατέχει ένας επιχειρηματίας ή ένα στέλεχος επιχειρήσεων. Είναι αρκετά δύσκολο να υπολογιστούν ή να ποσοτικοποιηθούν σε κάποιο άτομο. Σε μια μελέτη για τις σημαντικότερες δεξιότητες που αναζητούνται από την αγορά εργασίας για το 2020, συμπεριλαμβάνονται κατά σειρά προτεραιότητας: η δημιουργικότητα, η πειθώ, η συνεργασία, η προσαρμοστικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη (Leighton, 2020). Επιπλέον, ο Rosenberg αναφέρει ότι για την αναζήτηση στελεχών της Google, οι ικανότητες που εξετάζονται περισσότερο για τους υποψήφιους, είναι να έχουν α) αναλυτική λογική, γνωρίζοντας τα δεδομένα, β) οι επικοινωνιακές δεξιότητες, γ) η θέληση του πειραματισμού, δ) το ομαδικό παιχνίδι, ε) το πάθος και οι ηγετικές δεξιότητες (Jarvis, 2010). Οι επιχειρήσεις βασιζόμενοι στους ανθρώπους τους και αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, καταφέρνουν να φέρνουν ασυνήθιστα αποτελέσματα με συνηθισμένους ανθρώπους (Μπουραντάς, 2005).

2.3.2 Καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τον Schumpeter, καινοτομία είναι η εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος, ή υιοθέτηση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής

στην αγορά, η οποία ανταποκρίνεται θετικά. Η νέα αυτή εισαγωγή, προκύπτει από τη σύνδεση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά και από τη δυνατότητα χρήσης των γνώσεων και της τεχνολογίας τη δεδομένη χρονική στιγμή (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010). Η λέξη έχει προέλθει από τα λατινικά (*innovatio*) και ουσιαστικά αναφέρεται ως η εισαγωγή κάτι νέου στον κόσμο ή τη βελτίωση κάτι που ήδη υπάρχει.

Η καινοτομία, πηγάζει από τη δημιουργικότητα. Η ανακάλυψη κάτι νέου και η εμπορευματοποίηση του. Η δημιουργικότητα εμφανίζεται σε ανθρώπους όπως είναι οι καλλιτέχνες, οι επιστήμονες, οι επιχειρηματίες. Ορίζεται ως η ικανότητα να σκεφτεί κάποιος εκτός του συνηθισμένου, να παρατηρεί, να βλέπει παράπλευρα, να κατασκευάζει, να συλλαμβάνει ιδέες, να βλέπει μελλοντικές προοπτικές και σχέσεις μεταξύ πραγμάτων και ιδεών (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010). Η δημιουργικότητα μπορεί να προέλθει από μια απότομη σύνδεση δύο ικανοτήτων ή πεδία σκέψεων, που δεν είχαν συναντηθεί στο παρελθόν (Mithen, 2010).

Στον επιχειρηματικό κόσμο η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν τέσσερις γενικές κατηγορίες στρατηγικής για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: α) Ηγεσία Κόστους, β) Διαφοροποίηση, γ) Εστίαση με Ηγεσία Κόστους και δ) Εστίαση με Διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 2016). Οι στρατηγικές διαφοροποίησης έχουν ως βασικό εργαλείο την έννοια της καινοτομίας. Εντούτοις, δεν πρέπει να θεωρούμε ότι οι στρατηγικές κόστους δεν καινοτομούν, αφού για την επίτευξη χαμηλών τιμών, μπορεί να χρησιμοποιηθούν καινοτομικές πρακτικές ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγικότητα, καλύτερη χρήση πόρων, μια τεχνική αλυσίδας αξίας κτλ. Παρόλο που ο Porter αναφέρει ότι η επίτευξη στρατηγικών χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης είναι αρκετά δύσκολο να συνυπάρχουν, η υιοθέτηση μιας κουλτούρας καινοτομίας στην επιχείρηση μπορεί να κάνει τη διαφορά.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, που προτάσσουν οι Chan Kim και Renee Mauborgne, είναι μια καινοτομική προσέγγιση για τις επιχειρήσεις. Ουσιαστικά προτρέπουν να μην μάχονται αλλά να παρακάμπουν τους ανταγωνιστές, να προσελκύσουν το κομμάτι της αγοράς που είναι αδιάφορο, να δημιουργήσουν νέα ζήτηση επανακαθορίζοντας τα όρια του κλάδου και να πετυχαίνουν διαφοροποίηση και στρατηγική χαμηλού κόστους συγχρόνως, ευθυγραμμίζοντας όλη την επιχείρηση σε αυτό το σκοπό (Kim et Mauborgne, 2006). Η αγορά και το εξωτερικό περιβάλλον δεν εστιάζεται πλέον στον ανταγωνιστή αλλά στο ποιος προσφέρει καλύτερες λύσεις και

περισσότερες επιλογές. Επιπλέον, η απόδοση μιας επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί ανάλογα με την ικανότητα σύνδεσης, είτε μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν (Edersheim, 2009).

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι το πώς προκύπτει η καινοτομία. Μερικές φορές μπορεί να είναι μια σπίθα σαν ένα «εύρηκα» που προέρχεται από το παράλογο και άλλες φορές μπορεί να συνεισφέρει η τύχη, όπως η παρατήρηση της μούχλας που έφερε την πενικιλίνη (Jarvis, 2010). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, βασίζονται στη καινοτομία ώστε να προσφέρουν σε όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος μια ελκυστική πρόταση αξίας.

2.3.3 Νεοφυής Επιχειρηματικότητα

Startup, είναι μια νέα επιχείρηση με καινοτομικά χαρακτηριστικά, που βρίσκεται στα πρώτα στάδια διαμόρφωσης ενός πλάνου και ιδρύεται από έναν ή πολλούς επιχειρηματίες ώστε να αναπτυχθούν με γρήγορους ρυθμούς μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, προσφέροντας αξία (Grant, 2020; Δεληγιάννης, 2020). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, αναζητούν τρόπους και μεθόδους για να επιχειρήσουν με επιτυχία, όπως είναι η ευέλικτη μεθοδολογία που είναι η γρήγορη, συνεχής προσαρμογή του σχεδιασμού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις απαιτήσεις των πελατών με σκοπό την ανάδραση, για την παρακολούθησή και τη διαρκή βελτίωση του (Ries, 2011). Μια άλλη πετυχημένη μέθοδο είναι το Design Thinking, μια προσέγγιση ανθρωποκεντρική με την οποία οι επιχειρηματίες σκέφτονται τι επιθυμεί ο πελάτης και τι μπορεί να εφαρμοστεί τεχνολογικά, ώστε να αναπτυχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στα μέτρα του. Είναι η δημιουργία και η προσαρμογή ενός συνόλου συμπεριφορών και αξιών, ενώ βασίζεται σε μεθόδους της σχεδιαστικής, της μηχανικής, των κοινωνικών επιστημών και των επιχειρήσεων (Plattner et al, 2011).

Οι αλλαγές είναι καθημερινό φαινόμενο στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Το *pivot*, δηλαδή η τροποποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων και γενικότερα οι στρατηγικές αλλαγές που εφαρμόζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις. Θεωρείται μια συνήθεις κατάσταση που συμβαίνει στην προσπάθεια να αναπτυχθούν καθώς και να εξελιχθούν και λαμβάνει χώρα ακόμα και σε κερδοφόρες μονάδες (Fuchs, 2020). Αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω της συνεχόμενης αύξησης της χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, η ευέλικτη μεθοδολογία προτιμάται όλο και περισσότερο. Χρησιμοποιούνται προγράμματα και εργαλεία, που βοηθούν σημαντικά τις νεοφυείς καθώς και τις μεγάλες επιχειρήσεις, να

παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες με γρήγορες διαδικασίες και να προσαρμόζονται και να ελίσσονται στις αλλαγές που πιθανόν απαιτηθούν (Maruping, et al., 2009). Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να αναπτυχθούν οι επιχειρηματικές ιδέες, είναι η ομάδα που θα δουλεύει πάνω σε αυτές.

2.3.4 Ομάδες σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Μια πρωτότυπη ιδέα για ένα προϊόν ή υπηρεσία, είναι πολύ πιθανό να προέλθει από ένα άτομο, όμως για την υλοποίηση της απαιτείται μια συλλογική προσπάθεια (Jarvis, 2011). Σύμφωνα με μελέτες, η ηγετική ικανότητα της ανάπτυξης ομάδας θεωρείται από τις πιο σημαντικές, διότι το πνεύμα συνεργασίας, η αλληλοκάλυψη, η εμπιστοσύνη, η αλληλοϋποστήριξη, η αμοιβαία προσαρμογή και η άμιλλα είναι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία (Μπουραντάς, 2005).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν δυσκολίες στις επιχειρηματικές ομάδες. Εμπόδια όπως η αγελαία σκέψη, δηλαδή η ομάδα να επηρεάζεται από τις νόρμες και δεν ασκούν κριτική και ανεξάρτητη σκέψη, κάποιες αποφάσεις είναι χρονοβόρες για να καταλήξουν στη λύση, καθώς και η επιθυμία κάποιων ατόμων να γίνουν αποδεκτά, πιθανόν να εμποδίσει την ανεξαρτησία στη γνώμη (Robbins, et al., 2011). Ο ηγέτης απαιτείται να γνωρίζει και να διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις όταν προκύπτουν. Στην ομάδα, η πρόσθεση ένα και ένα δεν κάνουν δύο αλλά πολλά περισσότερα, κάτι που είναι απαραίτητο για τη σημερινή εποχή. Εξάλλου, η ομάδα συνεισφέρει σε πολλά επίπεδα που είναι παράγοντες επιτυχίας όπως είναι η ταχύτητα, οι λιτές και ευέλικτες δομές, τα λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, η μειωμένη γραφειοκρατία, οι διαρκείς βελτιώσεις, η καινοτομία, το πνεύμα συνεργασίας και άλλα (Μπουραντάς, 2005).

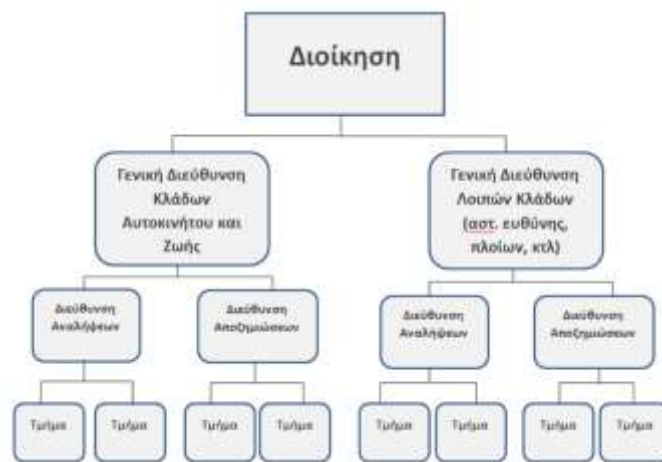
2.3.5 Μεγάλες Επιχειρήσεις/Οργανισμοί

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, είναι αυτές που ο ετήσιος κύκλος εργασιών ξεπερνά τα €50 εκατομμύρια ή ο ισολογισμός τα €43 εκατομμύρια και ο αριθμός των εργαζομένων τους 250 εργαζόμενους (EUR-Lex, 2003). Μεγάλες επιχειρήσεις, είναι συχνά και οι πολυεθνικές. Ο ορισμός μιας πολυεθνικής είναι μια επιχείρηση που έχει

στην κατοχή της, τον έλεγχο και την διαχείριση πλουτοπαραγωγικών πόρων σε πάνω από μία χώρα (Παπαναστασίου κ. συν., 2008).

Καθώς μεγαλώνει μια επιχείρηση, συχνά γίνεται περισσότερη ψυχρή και απόμακρη. Ο Dale Carnegie στο βιβλίο του «Πώς να κερδίζεις φίλους και να επηρεάζεις τους ανθρώπους», προτρέπει στα στελέχη ανεξαρτήτου ιεραρχίας, να διατηρούν συχνή επαφή με τους συναδέλφους και το προσωπικό, γνωρίζοντας τους όλους, με τα μικρά τους ονόματα (Carnegie, 2008).

Οι επιχειρήσεις για το προγραμματισμό συντάσσουν σχέδια και πλάνα, όπως είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού για τις προβλέψεις, λογιστικά έγγραφα, ανάλυση κόστους χρόνου, η μελέτες χρηματοροών, ο προγραμματισμός χρονοδιαγράμματος όπως το διάγραμμα Gantt που βοηθά στη παρακολούθηση έργων, η σύνταξη ημερολογίων που καταγράφονται πολλά και διαφορετικά στοιχεία εργασιών κτλ. (Δημητριάδης, 2000). Το οργανόγραμμα, είναι η σχεδιαστική απεικόνιση της δομής μιας επιχείρησης, στην οποία εμφανίζονται οι ρόλοι, τα τμήματα, οι ιεραρχικές σχέσεις, η διαίρεση των μονάδων σε περιφερειακές και κεντρικές, καθώς και οι τρόποι επικοινωνίας, της επιχειρηματικής μονάδας (Μπατσιας κ. συν., 2008).



Εικόνα 2.5: Παράδειγμα οργανογράμματος ασφαλιστικής επιχείρησης. Πηγή Νιώτης & Τσιπάς, εργασία μαθήματος Τδρση & Διοίκηση Νεοφυών Επιχειρήσεων, κ. Αλεξόπουλος.

2.3.6 Μίμηση/αντιγραφή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων

Στον επιχειρηματικό χώρο, είναι συχνό φαινόμενο μια επιτυχημένη επιχειρηματική ιδέα να υιοθετείται από άλλες επιχειρήσεις και να δημιουργούνται οι λεγόμενοι κλώνοι. Η καινοτομία συνήθως αποδίδει περισσότερα κέρδη και όλοι μιλούν για καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, όμως η αντιγραφή από ανταγωνιστικές

επιχειρήσεις είναι μια πραγματικότητα που συμβαίνει κατά κόρον (Ekekwe, 2014). Ορισμένα παραδείγματα είναι το Instagram που αντέγραψε τις ιδέες από το Snapchat, η Sega πήρε τα ηνία από την Nintendo, η Kickstarter από την Indiegogo, η Xiaomi μιμήθηκε την Apple, η Google ίδρυσε το Google Home που είναι σαν το Amazon Echo που είχε διατεθεί ένα χρόνο νωρίτερα (Zaleski, 2017).

Έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί νέοι επιχειρηματίες και νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την αποτυχία διότι αναζητούν την μοναδική αγορά που θα προσφέρει τα μεγάλα κέρδη, με ένα τρόπο που εκείνοι γνωρίζουν. Η αντιγραφή και η μίμηση, είναι μια πρακτική που αξίζει να εφαρμοστεί ώστε να αποφευχθούν καταστροφικές αποφάσεις (Sutevski, 2020). Επιπλέον, η αντιγραφή και η μίμηση, συμβαίνουν συχνά και εντός του οργανισμού, όπως όταν τα νέα στελέχη προσπαθούν να προσαρμοστούν στις καταστάσεις. Εντούτοις, ο κατοπτρισμός είναι ένα κρίσιμο τμήμα κοινωνικής νοημοσύνης και ενέχει κινδύνους, ειδικά όταν συμβαίνει με τα λάθος άτομα. Ενδέχεται να δημιουργήσει κοινωνικά προβλήματα, εργασιακές ανασφάλειες και να επηρεάζει τις ικανότητες (Melina, 2011). Είναι σημαντικό μια επιχείρηση να στοχεύει στην καινοτομία, να αντιγράφει τις βέλτιστες πρακτικές και τα της στελέχη να μιμούνται ορισμένες φορές τους σωστούς ανθρώπους, καθώς και να μην φοβούνται τα λάθη.

2.3.7 Λάθη στην Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τα λάθη είναι αναπόφευκτα τόσο σε υλικά, υπολογιστικά, πληροφοριακά συστήματα και άλλα, όσο και σε ότι αφορά την ανθρώπινη φύση. Συγκεκριμένα, όταν μιλάμε για ανθρώπινα λάθη σε επιχειρήσεις, έχει υπολογιστεί ότι το ποσοστό των σφαλμάτων ξεκινάει από το 10% και μπορεί να φτάσει μέχρι το 100%, σε συνθήκες άγχους (Brown et al, 2001). Έχει εντοπιστεί ότι, στελέχη και ηγέτες που έχουν καλλιεργήσει αρκετά τη δεξιότητα της προσαρμογής, θεωρούν το λάθος ως ένα κομμάτι μάθησης και δεν αποθαρρύνονται (Doyle, 2019).

Σύμφωνα με έρευνες, οι κυριότερες αιτίες που επιτυχημένες επιχειρήσεις τελικά αποτυγχάνουν, αφορούν τη μη προσαρμογή στις εξελίξεις, στις μεταβολές που συμβαίνουν στον περιβάλλον, στους νέους ανταγωνιστές κτλ. Τα αίτια της μη ή και καθυστερημένης προσαρμογής έχουν εντοπιστεί ότι είναι: α) Ο εφησυχασμός, η εσωστρέφεια, η αλαζονεία και η αυταρέσκεια των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων, που γίνονται εμπόδιο στη συνειδητοποίηση της πραγματικότητας και της αλήθειας, καθώς και η υποτίμηση του ανταγωνισμού, β) η ατομική και η ομαδική

αδράνεια, που μετά από επιτυχίες είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε γραφειοκρατία, ρουτίνα και συντηρητισμό, γ) η έλλειψη τεχνογνωσίας και ικανότητας σχεδιασμού για υλοποίηση αλλαγών, δ) τα νοητικά μοντέλα και πρότυπα που καθιερώνονται και δύσκολα αλλάζουν μετά από τις επιτυχίες και ε) η έλλειψη ικανότητας και διάθεσης των ηγετών να δημιουργήσουν τους νέους ηγέτες που θα συνεχίσουν την επιτυχία (Μπουραντάς, 2005).

Φαίνεται ότι οι επιτυχημένες ιστορίες, συνήθως έχουν περάσει από κύματα αποτυχιών και λαθών. Ο Χάρλαντ Σάντερς, μετά από πολλές αποτυχίες και ατυχίες στη ζωή του, κατάφερε να ιδρύσει ένα μικρό εστιατόριο με μια εξαιρετική συνταγή κοτόπουλου, το οποίο αργότερα έγινε η διάσημη αλυσίδα των KFC (Κοντογιάννη, 2021). Ο Τζεφ Μπέζος, σε μια συνέντευξη ανέφερε ότι το αγαπημένο λάθος που του αρέσει να διηγείται για την εταιρεία του την Amazon, είναι όταν είχαν παραμελήσει ένα σφάλμα του λογισμικού, το οποίο δεχόταν αρνητικές παραγγελίες, άρα αρνητικά ποσά. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πιστώνονταν χρήματα σε λογαριασμούς πελατών και όταν εντέλει διαπίστωσαν τη δυσλειτουργία, συντονίστηκαν όλοι γρήγορα για την επίλυση, αλλιώς θα ερχόντουσαν αντιμέτωποι με την χρεωκοπία (Παπαγεωργίου, 2019). Για την επιχείρηση Ford, το 2006 ο εναγκαλισμός του λάθους αποδείχτηκε ότι οδήγησε στις σωστές αποφάσεις. Συγκεκριμένα, ο Διευθύνων σύμβουλος, αναζητούσε τα αίτια για την απώλεια δισεκατομμυρίων και ζήτησε από τους συμβούλους να του φέρουν φακέλους με διάφορα χρώματα από τα οποία οι κίτρινοι και οι κόκκινοι αποδείκνυαν τις προβληματικές περιπτώσεις. Μετά από αρκετές προσπάθειες, όταν εντέλει τα στελέχη έφεραν τους φακέλους με τα λάθη, η εταιρεία αναδιοργανώθηκε και άρχισε να επιλύει τα προβλήματα (Adams, 2012). Αξίζει να αναφερθεί ότι οι καταστροφικές συνέπειες, μπορεί να προκύψουν είτε από τα λάθη είτε από τη συγκάλυψη των λαθών. Η προσπάθεια μείωσης του λάθους και συγκάλυψης του, φαίνεται ότι συμβαίνει όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να αποτρέψουν μια τιμωρία, λόγω του φόβου π.χ. της απόλυσης (Martin, 2010). Ο Jarvis στο βιβλίο του «Τι θα έκανε η Google», προτρέπει τους μάνατζερ να αναζητούν πελάτες που έχουν πρόβλημα, να λαμβάνουν οι ίδιοι τις πληροφορίες, να το επιλύουν και να ευχαριστήσουν τους συγκεκριμένους ανθρώπους που ανέδειξαν το πρόβλημα και βοήθησαν την εταιρεία να γίνεται καλύτερη (Jarvis, 2010).

2.4 Συσχέτιση της τέχνης της μουσικής και της Διοίκησης Επιχειρήσεων & Οργανισμών

Από τα πρώτα χρόνια της φιλοσοφίας, υπήρχε η ανθρώπινη ανάγκη να διαχωρίζονται και να οριοθετούνται σε κατηγορίες, οι πνευματικές δραστηριότητες όπως είναι της επιστήμης και της τέχνης, (Ζωγραφίδης, 2015). Φαίνονται διαφορετικές κατηγορίες, όπου στην επιστήμη έχουμε την αυστηρότητα, τη λογική και τον ορισμό του αντικειμενικού, ενώ από την πλευρά της τέχνης έχουμε την δημιουργικότητα, το ελεύθερο πνεύμα, την φαντασία και την υποκειμενικότητα (Φιωτάκη, 2016; Γραμματικάκης 2014). Σήμερα όμως, με την τεράστια εξειδίκευση στους διάφορους τομείς, το άτομο βλέπει μόνο μερικά σημεία του περιβάλλοντος και «χάνεται» σε μια μονομερή διάσταση που μπορεί να επιλύσει μόνο μερικά κάποιων προβλημάτων (Fucci, 2010). Ο Peter Drucker, είχε αναφέρει ότι η εξειδίκευση είναι αρκετά σημαντική, όμως η υπερβολική εξειδίκευση υπάρχει περίπτωση να οδηγήσει σε απομόνωση (Edersheim, 2009). Στην ουσία, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει κάποιος την ικανότητα της εξειδίκευσης και ταυτόχρονα της αποκέντρωσης, δηλαδή να μην φτάσει στο σημείο να απομονωθεί. Όπως έχει αναφέρει ο Τόμας Κουν, ο επιστήμονας μπορεί να επιλύσει ένα πρόβλημα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά πρέπει να εξετάζεται και από άλλες οπτικές γωνίες όπως οι ιστορικές και κοινωνικές παραμέτρους (Fucci, 2010). Ο Dan Sperber αναφέρει ότι μπορεί να συνυπάρξουν στο ίδιο άτομο η αυστηρή εξειδίκευση και η δημιουργικότητα, που είναι αποτέλεσμα της εξέλιξης του νου (Mithen, 2010).

Ο Αριστοτέλης χώριζε την επιστήμη σε θεωρητική, πρακτική και ποιητική. Με τη Ποιητική, η οποία θεωρείται από τα πιο ζωντανά του έργα, συνδυάζει την επιστήμη με την τέχνη, ενώ αναδεικνύει την ικανότητα της μίμησης (Ross, 2010). Για τον Αριστοτέλη, η μουσική είναι η πιο μιμητική τέχνη, η οποία εκφράζει την συγκίνηση και την προκαλεί επίσης στους ακροατές, ανάλογα με τη φαντασία του καλλιτέχνη. Ο Πλάτων στην «Πολιτεία», συνδύασε την πολιτική με τη μουσική (Adorno, 1997). Ο Gardner έχει αναφέρει ότι οι σοφοί άνθρωποι έχουν μια ικανότητα να δημιουργούν συνδέσεις μεταξύ διαφορετικών τομέων, χρησιμοποιώντας την αναλογία και την μεταφορά (Mithen, 1996).

Ο συνδυασμός τέχνης και επιστήμης, μπορεί να παρατηρηθεί με σαφή τρόπο, σε μια από τις μεγαλύτερες μορφές της αναγέννησης, στον Λεονάρντο Ντα Βίντσι. Ο

Ντα Βίντσι, ήταν ζωγράφος, μουσικός, γλύπτης, βιολόγος, μηχανικός, εφευρέτης, αρχιτέκτονας και γενικά θεωρείται ως μια από τις λαμπρότερες διάνοιες της εποχής του. Στο βιβλίο του Michael Gelb, αναφέρονται επτά πρακτικές του Ντα Βίντσι με σκοπό να εκπαιδευτούν στελέχη επιχειρήσεων, στην επίλυση προβλημάτων (Gelb, 1998). Μία από αυτές, είναι η σχεδίαση του προβλήματος σε ένα χαρτί, που αποδεικνύεται ως μια εξαιρετική πρακτική για έναν μάνατζερ που καλείται να διαχειριστεί ένα δύσκολο πρόβλημα. Επιπρόσθετα, στην σημερινή εποχή, έχει αναδυθεί μια άλλη μεθοδολογία, αυτή του Design Thinking, η οποία προσφέρει λύσεις για τη στρατηγική, τις διαδικασίες, την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, βασιζόμενη στις αρχές του σχεδίου, της μηχανικής και της κοινωνιολογίας (Plattner et al, 2011). Έχει αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός, του προϊόντος ή μιας ιστοσελίδας, θεωρείται όχι μόνο μια απλή αισθητική, αλλά ένα εργαλείο επικοινωνίας με το κοινό, ένα κομμάτι ηθικής και απλότητας (Jarvis, 2011).

Η μεταφορά μιας τέχνης σε μια επιστήμη έχει εμφανιστεί με μεγάλη επιτυχία στο βιβλίο της Τέχνης του Πολέμου του Σουν Τσου, το οποίο αποτελεί ακόμα και σήμερα οδηγός για στελέχη επιχειρήσεων, υιοθετώντας τη στρατηγική του (Πλατιάς κ. συν., 2015). Η μεταφορά της μουσικής στην ανθρώπινη ψυχολογία με τη μουσικοθεραπεία (Πολυχρονιάδου, 1989). Στο βιβλίο «Επικοινωνήστε Αποτελεσματικά» από το Dale Carnegie Training, αναφέρεται ότι μία από τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο μάνατζερ είναι η δημιουργική περιέργεια. Η ικανότητα αυτή, συσχετίζεται με έναν μαέστρο μια ορχήστρας, ο οποίος δεν δείχνει μόνο στους μουσικούς πότε να παίζουν τις νότες αλλά πραγματοποιεί κάποιες θεατρικές κινήσεις ώστε να διατηρούν ζωντανή την περιέργειά τους και να παίζουν τις νότες σαν να είναι η πρώτη τους φορά (Dale Carnegie Training, 2019).

Το ότι η μουσική συχνά αναφέρεται ως μια μορφή τέχνης και μόνο, έρχεται σε αντίθεση με ιστορικά παραδείγματα όπως τα διαστήματα του Πυθαγόρα στα μαθηματικά, αλλά και την οπτική του Πλάτωνα ως μια μορφή επιστήμης και σοφίας (Fucci, 2010). Επιπλέον, στα μαθήματα της μουσικής θεωρίας, η μουσική παρομοιάζεται με τα μαθηματικά και διδάσκεται με κανόνες που εφαρμόζονται στην πράξη, ακόμα και στις λεγόμενες φανταστικές κλίμακες (Χριστοφίλου, 1985). Στην Αρμονία η σύνδεση των συγχορδιών, τόσο για τις φωνητικές σπουδές όσο και για τα μουσικά σύνολα με όργανα, γίνεται με ιδιαίτερους και αυστηρούς κανόνες ώστε να

εφαρμοστεί σωστά και ο εκπαιδευόμενος ή ο συνθέτης, θα πρέπει να λύσει πολλά και διάφορα αρμονικά θέματα, με πράξεις (Κουρής, 2006).

Σύμφωνα με τον Τσέτσο (2012), όλες οι επιστήμες κοινωνικές ή φυσικές, όπως η φυσική, η ψυχολογία, η ανθρωπολογία και η γλωσσολογία, έχουν φέρει τη μουσική ως αντικείμενο ή ως παράδειγμα. Επιπρόσθετα, η μουσική συσχετίζεται, χωρίς να ταυτίζεται, με τη γλωσσολογία και με τη λογική, που ανάλογα με την ακολουθία των ήχων, μπορεί να θεωρηθεί ως σωστή ή ως λανθασμένη (Adorno, 1997). Σύμφωνα μάλιστα με τον Adorno, η διαφορά της μουσικής με την γλώσσα, είναι ότι στη μουσική αποδίδεται μια θεϊκή υπόσταση, στην αποκάλυψη αλλά και στην απόκρυψη ενός μηνύματος, η οποία έχει δημιουργηθεί από τον άνθρωπο (Adorno, 1997). Σε μια επιφανειακή συσχέτιση, μπορούμε να δούμε ότι και οι κλάδοι που βασίζεται η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, είναι αυτοί της ψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας (Robbins et al., 2011). Τέλος, αξίζει να γίνει και μια αναφορά στις αντίθετες απόψεις που αναφέρουν ότι η μουσική είναι απλά για θαλπωρή και διασκέδαση, παλαιότερα υπήρχαν θεωρήσεις ότι ήταν αμαρτία η καλλιτεχνική ενασχόληση, ενώ κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου υπήρχε η αίσθηση ότι η δραστηριοποίηση σε μουσικά δρώμενα, δεν ήταν σοβαρή για τους μαθητές ή τους φοιτητές σε κάποια αμερικάνικα πανεπιστήμια (Adorno, 1997).

2.4.1 Ανθρώπινος εγκέφαλος

Αξίζει να γίνει μια αναφορά στις διεργασίες του ανθρώπινου εγκεφάλου, που αποτελείται από δύο ημισφαίρια, το αριστερό και το δεξί. Κάποιες μελέτες αναφέρουν ότι το αριστερό πιθανόν να ευθύνεται για τη λογική, την ανάλυση, την γραμμική και τη λεκτική αντίληψη ενώ το δεξί για τις δημιουργικές αντιλήψεις, όπως οι τέχνες, η μουσική, τα συναισθήματα, τη φαντασία κτλ. (Κορδόση, 2016; Alder, 1999; Wikipedia, 2020). Επιπλέον, ο εγκέφαλος έχει απίστευτη δύναμη στη λειτουργία, όπως είναι η απεριόριστη χωρητικότητα, η οποία φαίνεται ότι οφείλεται στις διασυνδέσεις των νευρώνων, ενώ ακόμα δεν έχουν ανακαλυφθεί πολλές από τις δυνητικές δυνατότητες (Alder, 1999). Σε γενικές γραμμές, όσο ένα άτομο καλλιεργεί και γυμνάζει τον εγκέφαλο του με διάφορες δραστηριότητες, τόσο αυξάνονται οι συνδέσεις των νευρώνων με αποτέλεσμα την βελτίωση των αντιλήψεων και των ικανοτήτων (Τσέκου, 2020).

Έχει εντοπιστεί, ότι η δημιουργία νέων συνάψεων μεταξύ των νευρώνων, πραγματοποιείται με την διαρκή εκγύμναση του εγκεφάλου κάνοντας νοητικές και πνευματικές ασκήσεις, καλλιεργώντας νέες δεξιότητες, ακόμα και με σωματικές ασκήσεις, σε οποιαδήποτε ηλικία (CogniFit, 2015). Στη θεωρία του κυρίαρχου ημισφαιρίου, ένα άτομο που έχει περισσότερες δεξιότητες σε ότι αφορά τη λογική, την αναλυτική και τη δηλωτική μνήμη, πιθανόν να χρησιμοποιεί περισσότερο το αριστερό ημισφαίριο, ενώ όταν έχει περισσότερες καλλιτεχνικές ικανότητες, φαντασία και αντιληπτική μνήμη χρησιμοποιεί περισσότερο το δεξί. Το άτομο, εξασκώντας ένα ημισφαίριο που υστερεί σε σχέση με το άλλο, μπορεί να αναπτύξει επιπλέον ικανότητες και δεξιότητες, καταφέροντας να πετύχει μια προσωπική ισορροπία και αυτοβελτίωση (Κορδόση, 2016). Για παράδειγμα, ένας μουσικός για να διαβάσει ή να γράψει μια παρτιτούρα, χρησιμοποιεί το αριστερό ημισφαίριο, ενώ για να ερμηνεύει ένα έργο ή να παίζει υποκειμενικά, θέτει σε δραστηριότητα το δεξί ημισφαίριο (Κορδόση, 2016). Από την άλλη μεριά, ένα μάνατζερ που προσπαθεί να βρει λύση σε ένα δύσκολο θέμα της επιχείρησης, ερευνώντας όλες τις πτυχές του προβλήματος, διεργασία που γίνεται συνήθως με το αριστερό ημισφαίριο, είναι πιθανό να αναδυθεί το «εύρηκα» ξαφνικά, σε μια στιγμή χαλάρωσης και χρήσης του δεξιού ημισφαιρίου (Alder, 1999).

Το όραμα του μάνατζερ για το μέλλον της επιχείρησης, είναι μια διεργασία που πραγματοποιείται από τη δημιουργική πλευρά. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η τέχνη έχει ηλικία πάνω από 30.000 χρόνια στην ανθρώπινη ιστορία και είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνέβαλλαν στην εξέλιξη του σύγχρονου ανθρώπινου νου (Mithen, 1996). Επιπρόσθετα, το δυτικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει βάση στη λογική, την αναλυτική και τις γνώσεις με αποτέλεσμα να καλλιεργείται περισσότερο σε αυτούς τους τομείς, ενώ αν ένας μάνατζερ θέλει να ενδυναμώσει τη καλλιτεχνική του φύση, θα πρέπει να εξασκηθεί σε θέματα που αφορούν τις τέχνες, τη φαντασία, το σχέδιο, τα συναισθήματα κτλ. (Alder, 1993; Τσιριγώτης, 2017). Το δεξί ημισφαίριο αναφέρεται και ως η έκφραση και η πράξη της καρδιάς, δηλαδή του συναισθηματικού μας κόσμου (Τσιριγώτης, 2017). Σε έρευνα που διεξήχθη στα εργαστήρια Μπελ, ανάμεσα σε τεχνικούς και επιστήμονες, διακρίνονται ως εξαιρετικοί αυτοί που λειτουργούν ως άνθρωποι με νοημοσύνη της καρδιάς. Αυτό αποδείχθηκε ότι οφείλονταν λόγω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της καλλιέργειας σχέσεων με τους συναδέλφους τους (Goleman, 2011).

Σε αντίθεση με την θεώρηση του κυρίαρχου ημισφαιρίου, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η θεωρία πιθανόν να μην ισχύει. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν εργαστηριακά πειράματα που φαίνεται ότι η δημιουργικότητα δεν σχετίζεται αποκλειστικά με το δεξί ημισφαίριο αλλά με κάποιες περιοχές του εγκεφάλου που όταν λειτουργούν έχουν αυξημένη κινητικότητα (Τσώλη, 2013). Επιπλέον, τα εγκεφαλικά ημισφαίρια είναι πράγματι υπεύθυνα για διαφορετικές λειτουργίες και δεξιότητες, όπως και ότι το δεξί ημισφαίριο κατανοεί τα συναισθήματα, αλλά δεν σημαίνει ότι ένας καλλιτέχνης έχει αναπτύξει περισσότερο το δεξί ημισφαίριο και είναι κυρίαρχο (Δημητρακόπουλος, 2019). Ουσιαστικά οι συγκεκριμένες έρευνες, έδειξαν ότι πιθανόν να αποτελεί ένα σχήμα λόγου η χρήση των ημισφαιρίων, για την αναλυτική σκέψη ή τη δημιουργική πλευρά.

Παρά τις ατέρμονες έρευνες για τον ανθρώπινο εγκέφαλο που δεν έχουν ολοκληρωθεί, φαίνεται ότι η προσωπική ισορροπία επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια τόσο της δημιουργικής πλευρά όσο και της λογικής. Ενδυναμώνοντας τις περιοχές που ευθύνονται για τη δημιουργικότητα, καλλιεργείται η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία διευκολύνει έναν μάνατζερ να αντιλαμβάνεται τα σιωπηρά μηνύματα στο χώρο της επιχείρησης, συνεισφέροντας στην αποτελεσματικότητα, την αυτοεπίγνωση αλλά και στην αύξηση του δείκτη ευφυΐας (Goleman, 2011). Επιπλέον, άλλοι τρόποι για την ανάπτυξη και εκγύμναση του εγκεφάλου, που ονομάζεται και νευροπλαστικότητα, προτείνονται η εξάσκηση ενός μουσικού οργάνου, η διατροφή, η νηστεία, η σωματική άσκηση και η εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας (Μιχαηλίδης, 2021). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι οι ενδορφίνες, αλυσίδες πρωτεϊνών που συμβάλλουν στην ηρεμία, τη χαρά, τη καλή διάθεση των ανθρώπων, ενεργοποιούνται όπως και η σεροτονίνη και με τη μουσική (Wikipedia, 2021).

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος, φαίνεται ότι με τον συνδυασμό γνώσεων και φαντασίας ή αυτοσχεδιασμού, μπορεί να προσαρμόζεται, να καινοτομεί και να δημιουργεί νέες συνθήκες για το παρόν και το μέλλον. Έρευνες έχουν δείξει ότι η μουσική έχει μεγάλη επίδραση στη διεργασία της μάθησης, της συναισθηματικής κατανόησης, στη σταθερότητα καθώς και στη συνεισφορά σε θεραπείες ανθρώπων με εγκεφαλικές βλάβες (Παπανίκας, 2015). Ο νευροβιολόγος Αντόνιο Νταμάσιο, ανέφερε ότι το σύστημα της ακοής βρίσκεται πολύ κοντά στις περιοχές του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνες για τη ζωή, όπως είναι η αίσθηση του πόνου, της απόλαυσης και άλλων συναισθημάτων και το αντί, συνεισφέρει στη μνήμη και τη σκέψη (Μπάρενπόϊμ, 2009).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η ανθρώπινη ψυχή μέσω της εκτέλεσης της μουσικής, εκφράζει τα συναισθήματα και τους προβληματισμούς, σαν αντικείμενο προβολής (Πολυχρονιάδου, 1989).

2.4.2 Μουσική και Διοίκηση

Η συγκεκριμένη μελέτη, διαχωρίζει τα είδη της Μουσικής της Τζαζ και της Κλασικής μουσικής, με σκοπό τη μεταφορά των πρακτικών, των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών των μουσικών, στην επιστήμη της Διοίκησης επιχειρήσεων και Οργανισμών. Συγκεκριμένα, η Τζαζ μπορεί να παρομοιαστεί με τις νεοφυείς επιχειρήσεις που αγωνιούν να καινοτομήσουν και να αυτοσχεδιάσουν, ενώ βασίζονται στα ταλέντα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Από την άλλη μεριά, όταν μεγαλώνει η επιχείρηση, χρειάζονται στρατηγικοί σχεδιασμοί και οργάνωση, όπου ο ηγέτης παίζει τον καθοριστικό ρόλο όπως ο μαέστρος της ορχήστρας (Tjan, 2010).

Η συσχέτιση μπορεί να γίνει με τα soft skills (μαλακές, ή οριζόντιες δεξιότητες) της Διοίκησης, τα οποία θεωρούνται και πολύ σημαντικά στον χώρο των επιχειρήσεων. Από τις σημαντικότερες δεξιότητες θεωρούνται η δημιουργικότητα, το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η θέληση του πειραματισμού, το πάθος και οι ηγετικές δεξιότητες (Leighton, 2020; Jarvis, 2010). Οι παραπάνω δεξιότητες εντοπίζονται σε πρακτικές και δεξιότητες της μουσικής τόσο στην Τζαζ όσο και στη Κλασική μουσική. Η προσαρμοστικότητα που είναι από τα πιο σημαντικά, απαιτεί ευελιξία, ενεργητική ακρόαση, θετική αποδοχή της αλλαγής, την ικανότητα να δοκιμάζεται κάτι νέο σε διαφορετικές καταστάσεις (Doyle, 2019). Αντιπαραβάλλοντας το συγκεκριμένο soft skill, με τις ικανότητες του μουσικού και ειδικά της Τζαζ, παρατηρούμε ότι όταν παίζει μαζί με άλλους και αυτοσχεδιάζουν, χρειάζεται ευελιξία ειδικά όταν υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα μουσικών γνώσεων μεταξύ των μελών, η αντίληψη, η θετική ανταπόκριση και η προσαρμογή στην αλλαγή των μερών. Η ενεργητική ακρόαση, είναι απλά φυσιολογικό να υπάρχει. Επίσης, τα ίδια χαρακτηριστικά βρίσκουμε και σε ένα μαέστρο μιας ορχήστρας, ο οποίος απαιτεί να γνωρίζει τις γνώσεις των μελών ώστε να γνωρίζει τι μπορούν να παίξουν, να ελίσσεται και να προσαρμόζεται με το υλικό που υπάρχει.

Ένας Οργανισμός ή μια μεγάλη επιχείρηση, συχνά ακολουθούν καθημερινές ρουτίνες και ακολουθούν κανόνες που έχουν προέλθει από το παρελθόν (Barret, 1998).

Η προσαρμογή οδηγεί στην δημιουργικότητα, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ανάλογα την εποχή, την αποδοχή στην αλλαγή, την καινοτομία, την επίτευξη αποτελεσματικότητας και των στόχων που έχουν τεθεί (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010). Υιοθετώντας την τεχνική της προσαρμογής, ένα στέλεχος σημαίνει ότι μαθαίνει διαρκώς και εξασκεί την τέχνη της μάθησης. Σύμφωνα με τον Καραγιάννη, σε ένα κύκλο γνώσης, το άτομο μπορεί να ξεκινήσει την μετάβαση από το ότι, δεν γνωρίζει τι δεν ξέρει, προχωράει στο να γνωρίσει τι δεν ξέρει, στη συνέχεια γνωρίζει τι ξέρει με την έρευνα, την ανακάλυψη και τη μάθηση και καταλήγει στο να μην γνωρίζει τι ξέρει μέσω της διαρκούς εξάσκησης και η γνώση να είναι πλέον χαρακτηριστικό του (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010).

2.4.3 Μουσικοί/Μάνατζερς/Ηγεσία

Η ιστορία έχει δείξει ότι παρατηρούνται πολλοί μάνατζερς που είναι και μουσικοί ταυτόχρονα, ή και το αντίστροφο. Ο Άλαν Γκρίσπαν περιγράφει στο βιβλίο του «Η εποχή των αναταράξεων» ότι έπαιζε κλαρινέτο από 12 ετών και έπαιζε 3 με 6 ώρες την ημέρα. Έπαιζε με ορχήστρες και μπάντες και συγκεκριμένα Τζαζ, που ήταν το αγαπημένο του είδος, μέχρι να καταπιαστεί με τα μαθηματικά και την οικονομολογία, καταλήγοντας ως πρόεδρος της Κεντρικής Τράπεζας των Ηνωμένων Πολιτειών για 20 περίπου χρόνια (Γκρίσπαν, 2007).

Όπως περιεγράφηκε παραπάνω, μία από τις ικανότητες που έχουν οι ηγέτες, είναι να ελκύουν συναισθηματικά τους ανθρώπους (Robbins et al., 2011). Ο μουσικός εκφράζεται κυρίως συναισθηματικά, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αυτοσχεδιάζει. Στην ουσία ένας μουσικός κατέχει ηγετικές ικανότητες, οποίος τις εξασκεί είτε ατομικά ώστε να εκφράσει καλύτερα αυτό που αισθάνεται, είτε ομαδικά όταν βρίσκεται σε μουσικά σχήματα μαζί με άλλους μουσικούς. Ο ηγέτης θέλει η ομάδα του να αποδίδει και να φτάνει στο μέγιστο των ικανοτήτων. Παρόμοιο παράδειγμα, συναντάμε όταν ο Miles Davis πήγε να ηχογραφήσει ένα δίσκο το 1959 και έδωσε στα μέλη της μπάντας μη συμβατικές παρτιτούρες, όπως αντί για 8 μέτρα είχε 10, κάτι που δημιούργησε μια σύγχυση. Παρ' όλα αυτά, συντονίστηκαν, συνέχισαν το έργο τους και με τον αυτοσχεδιασμό και την ικανότητα τους, έγραψαν έναν από τους πιο γνωστούς δίσκους της Τζαζ μουσικής, το Kind of Blue (Barret, 1998).

Ο μαέστρος Andre Rieu, θεωρείται μια πολύ σημαντική ηγετική μορφή παγκοσμίως και οι συναυλίες που δίνει με την ορχήστρα του έχουν τεράστια απήχηση

στο κοινό, αποφέροντας πολλά κέρδη. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα γαλάζιο ωκεανό, με την Κλασική μουσική, συνδυάζοντας παραδοσιακά τραγούδια, χορούς στη σκηνή, διευθύνοντας και παίζοντας βιολί, μπορεί να ενθουσιάζει το κοινό και τα μέλη της ορχήστρας και να συσχετιστεί με τον ηγέτη της θεώρησης Servant leadership (Dugdale, 2016; Jurgensen, 2010). Ο Ντάνιελ Μπάρενμποϊμ, είναι ένας διάσημος μαέστρος με τέσσερις υπηκοότητες, συνιδρυτής της ορχήστρας West-Eastern Divan Orchestra, ο οποίος σε όλη του τη ζωή παλεύει για ειρήνη και συμφιλίωση μεταξύ Παλαιστίνης και Ισραήλ. Στην ορχήστρα του, τα μέλη αποτελούνται κυρίως από Αραβες και Ισραηλινούς, ένα μοντέλο αρμονικής συνύπαρξης ανθρώπων υπό τη σκεπή της μουσικής (Μπαλή, 2021).

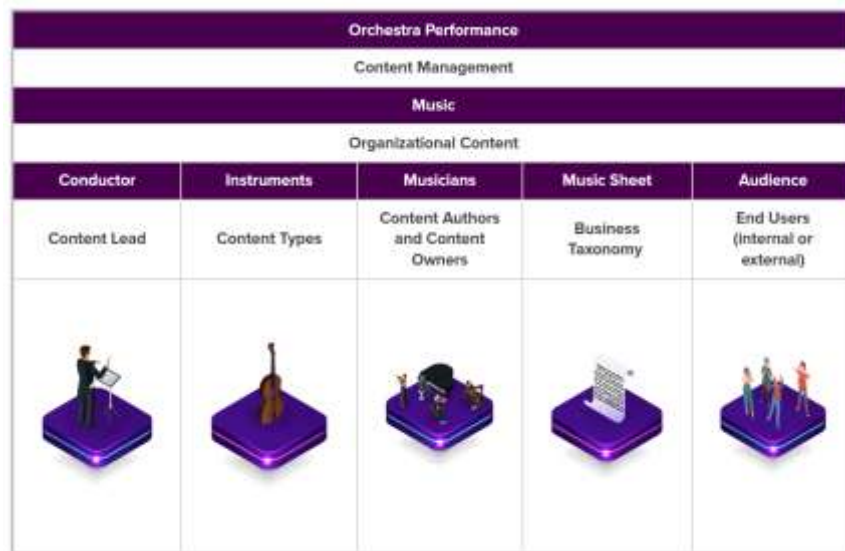
2.4.4 Η Ορχήστρα σε έναν Οργανισμό

Οι παραλληλισμοί μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με μια μουσική ορχήστρα, όπως και του ρόλου του μαέστρου με τον ηγέτη ή μάνατζερ, είναι αρκετοί (Karabell, 2015). Για πολλά χρόνια, οι ηγέτες και οι μάνατζερ, έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις τους, όπως ο μαέστρος την Ορχήστρα. Η διοίκηση συνήθως πραγματοποιείται με κανόνες, την ανάγκη για έλεγχο, την κατασκευή δομών που βασίζονται στο παρελθόν και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμοστούν γνωρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, ενώ οι μέτοχοι μένουν ικανοποιημένοι γνωρίζοντας τα βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα σχέδια, που οδηγούν στην επιτυχία (Cook, 2012). Η Συμφωνική Ορχήστρα παρομοιάζεται με έναν αψεγάδιαστο κόσμο, όπου ο σχεδιασμός και οι προβλέψεις απαιτούν να είναι όλα στην εντέλεια, οι μουσικοί όπως και τα στελέχη σε οργανισμούς να είναι ιδιαίτερα καταρτισμένοι, για να εκτελέσουν το κομμάτι ή να ακολουθήσουν τη στρατηγική όπως έχει καθοριστεί (Razzetti, 2018). Το σύνολο όπως συμβαίνει και σε μια ορχήστρα είναι πιο σημαντικό από το άτομο. Τα πλάνα και οι σχεδιασμοί βασίζονται στην μελέτη του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Ο ηγέτης όπως και ο μαέστρος της Συμφωνικής Ορχήστρας παρακινεί τους εργαζόμενους να μένουν προσηλωμένοι στο όραμα και στο πλάνο όπως οι μουσικοί στο έργο που παίζουν σε απόλυτη αρμονία (Tjan, 2010). Ουσιαστικά στον οργανισμό όπως και στην Ορχήστρα, τα στελέχη παροτρύνονται να κάνουν τα σωστά πράγματα, ακολουθώντας κανόνες και η ομαδικότητα θεωρείται σημαντικότερη από την ατομικότητα. Οι συγκεκριμένες πρακτικές είναι πολύ σημαντικές όταν το

επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σταθερό και οι προσδοκίες του προσωπικού απλές (Cook, 2012). Επιπλέον όπως ο μαέστρος έτσι και ο ηγέτης μιας επιχείρησης, προτείνεται να ακολουθούν βήματα όπως είναι το ξεκάθαρο όραμα επιτυχίας και ο ενθουσιασμός, η ενεργητική ακρόαση, η καθοδήγηση με απλό τρόπο και ότι δεν αφορά τον ηγέτη αλλά το πώς θα είναι αποδοτική και αποτελεσματική ένας οργανισμός υπό τις οδηγίες του (Nierenberg, 2009).

Στη σημερινή εποχή, τα Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου είναι απαραίτητα για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ώστε να διαχειρίζονται το διαδικτυακό τους περιεχόμενο (Τσόγιας, 2019). Σύμφωνα με την Cakici, συσχετίζοντας την διαχείριση περιεχομένου ενός οργανισμού, με την μουσική Ορχήστρα, συγκεντρώνονται πέντε κοινά στοιχεία: α) ο μαέστρος/ηγέτης που δίνει το όραμα, διατηρεί συνεχής επικοινωνία με τα μέλη, β) τα διαφορετικά όργανα με τα διαφορετικά τμήματα και εργαλεία διαχείρισης των περιεχομένων, γ) οι μουσικοί και τα στελέχη όπως δημιουργοί περιεχομένου και συγγραφείς, δ) το μερολόγιον (παρτιτούρα) με την οργανωσιακή ταξινόμηση και ε) το μουσικό κοινό με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οι τελικοί χρήστες (Cakici, 2020).



Εικόνα 2.6: Πέντε κοινά στοιχεία έχει η διαχείριση περιεχομένου σε Οργανισμό, με τη Διεύθυνση Ορχήστρας. Πηγή Tatiana Baquero Cakici, <https://enterprise-knowledge.com/content-management-as-an-orchestra-performance/>.

Η Apple όπως και η Google, έχουν εξελιχθεί σε μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς, οι οποίοι αμφότερες αυτοσχεδιάζουν, αποδέχονται και μαθαίνουν από τα λάθη τους και δίνουν μεγάλη σημασία στην ομαδικότητα. Διαφέρουν στο πόσο

ανοιχτοί είναι με το κοινό τους, αλλά τους αποδίδεται ένα ιδιαίτερο κοινό στοιχείο, ότι έχουν μια υπόσταση θεϊκή, κάτι που οι άνθρωποι επιθυμούν (Jarvis, 2010). Στην πρώτη, προσφέρονται στους πελάτες προϊόντα ζεν και τελειότητας, ενώ στη δεύτερη το κοινό μπορεί να ανακαλύψει ότι επιθυμεί στη μηχανή αναζήτησης ή να δει τον κόσμο από ψηλά μέσω του Google Earth (Jarvis, 2010).

2.4.5 Εν συναίσθηση, αποτελεσματική και μετασχηματιστική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Freiherr, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δείξει ότι αυξάνει την απόδοση των ομάδων των ατόμων και τα σύνολα σε μια Συμφωνική Ορχήστρα είναι το καλύτερο παράδειγμα σταθερής αλληλεπίδρασης και επίτευξης αποτελεσμάτων (Freiherr, 2005). Επίσης φαίνεται ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τα άτομα που έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης να υιοθετούν την μετασχηματιστική ηγεσία πολύ περισσότερο από εκείνα που έχουν χαμηλό δείκτη (Δελλατόλας, 2013). Η βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, προέρχονται από τις θεωρίες management της Mary Follet, η οποία αναφέρει ότι ο ηγέτης θέτει τους στόχους, δημιουργεί το όραμα που εμπνέει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους οι οποίοι δεσμεύονται για τις αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι να υπάρχει υψηλό ηθικό στο προσωπικό, που θεωρείται ταυτισμένο με την επιχείρηση και έχει βελτιωμένη απόδοση (Εργατούδης, 2014).

Έρευνες αναφέρουν ότι η συνθήκη *Σκέψεις->Συμπεριφορές->Στόχος/Αποτέλεσμα*, είναι μερικά σωστή και αυτό γιατί λείπει ο παράγοντας Συναίσθημα που προηγείται αλλά και έπεται από τις Σκέψεις. Η αυτογνωσία των συναισθημάτων, συνεισφέρει στο να κατανοήσει τι αισθάνεται το άτομο με αποτέλεσμα να καταφέρει να συγκλίνει τα συναισθήματα με τις σκέψεις, αλλά και τι πιθανόν αισθάνεται ένα άλλο άτομο (Golovan, 2018).

Ο μάεστρος γνωρίζει ότι ο μουσικός θέλει να εκφράσει τα συναισθήματα του και πρέπει να κάνει σαφές ότι όλοι είναι αποδεκτοί σαν άτομα. Για την πλειοψηφία των μουσικών μιας ορχήστρας, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται μια εξαιρετική απόδοση (Allmendinger et al., 1996). Σε έρευνα σχετικά με τα συναισθήματα που εκφράζονται μέσω της μουσικής, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κυριότερα κατά σειρά σημαντικότητας ήταν: Χαρά, Λύπη, Αγάπη, Ανησυχία, Θυμός, Τρυφερότητα, Φόβος, Επιθυμία, Γαλήνη, Πόνος, Ένταση, Μίσος, Μοναξιά και

Λαχτάρα (Juslin, 2013). Ο Wolfgang Heinzl, αναφέρει ότι είναι δουλειά του ηγέτη όπως και του μαέστρου να αναγνωρίζει την κατάσταση, τα συναισθήματα, τα προβλήματα που απαιτούν προσοχή και να αναπροσαρμόσει το στυλ του ώστε όλοι να ακούγονται σαν να είναι μία φωνή (Karabell, 2015). Επιπλέον, ένα χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη, είναι να κάνει ερωτήσεις προς τους εργαζόμενους και συνεργάτες του, αντί να τους δίνει διαταγές οι οποίες και δημιουργούν δυσαρέσκεια (Carnegie, 2008). Στη σημερινή εποχή η συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις είναι αρκετά επίκαιρη και η παρακολούθηση της διεύθυνση μιας ορχήστρας προσφέρει κοινά χαρακτηριστικά με την ηγεσία όπως είναι α) το σαφές όραμα και η επικοινωνία των στόχων, β) η επικοινωνία με τα μέλη, έχοντας μια συναισθηματική σύνδεση, γ) ο συγχρονισμός και η αρμονία με διαφορετικά άτομα δ), η ισορροπία μεταξύ των ομάδων και των μελών, μεταξύ παύσεων και των σημαντικών και ασήμαντων ρόλων κάθε στιγμής και ε) αναγνώριση της ατομικής απόδοσης (Golovan, 2018).

Φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση της μετασχηματιστικής και αποτελεσματικής ηγεσίας με τον διευθυντή ορχήστρας, λόγω της μεγάλης διάδρασης που απαιτείται να έχει με τους μουσικούς και της υψηλής σημασίας για τον συγχρονισμό και την ένταση που απαιτείται να έχουν οι εκτελεστές από τη πλευρά τους. Ο μαέστρος χρειάζεται να κινητοποιεί τους ανθρώπους της ορχήστρας και εκείνοι πρέπει να γνωρίζουν τις τεχνικές που απαιτούνται στα έργα, καθώς και να έχουν ευελιξία και κίνητρο ώστε να προσαρμόζονται ανάλογα στις οδηγίες του μαέστρου και στον συγχρονισμό με τα υπόλοιπα μέλη (Boerner, 2005). Ο αποτελεσματικός ηγέτης, παίρνει καλές αποφάσεις όταν κατέχει τις σημαντικές δεξιότητες της ανοχής στην ασάφεια, της διαρκούς ανανέωση του τρόπου λειτουργίας των ομάδων και παραγωγής ιδεών και τέλος της ενθάρρυνσης για την αμοιβαία κατανόηση των προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων (Πορτοκάλογλου, 2007).

2.4.6 Πειθαρχία και εργασιακή ικανοποίηση

Έχει παρατηρηθεί ότι εργασιακή ικανοποίηση, είναι από τους βασικούς παράγοντες που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους, όπως είναι οι καλές συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον (Δημητριάδης, 2000). Έρευνες που διεξήχθησαν σε μια μουσική επιχείρηση στην Ινδονησία, έδειξαν ότι το κίνητρο, η πειθαρχία καθώς και η μερική πειθαρχία, επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν

θετικό συναίσθημα και στάση από την εργασία τους, έχουν περισσότερη εσωτερική παρακίνηση, υψηλή ικανοποίηση και ενθουσιασμό, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα (Irawan et al., 2020). Σε μελέτες που διενεργήθηκαν σε ορχήστρες, παρατηρήθηκε ότι οι κύριοι λόγοι που οδηγούν τους μουσικούς της ορχήστρας σε ικανοποίηση, είναι οι οικονομικοί, η διεύθυνση της ορχήστρας, η συνεργασία με τους συναδέλφους και η προσωπική τους εξέλιξη. Είναι σημαντικό ότι ακόμα και σε χαμηλά αμειβόμενους μουσικούς εντοπίστηκε εξαιρετική απόδοση, όταν ο διευθυντής ορχήστρας καθοδηγεί αποτελεσματικά και καλλιτεχνικά το μουσικό σύνολο. Όμως για μια εξαιρετική απόδοση και ένα άψογο αρμονικό σύνολο, είναι απαραίτητο να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα σε οικονομικές απολαβές και αποτελεσματική ηγεσία (Allmendinger et al., 1996). Έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι η εργασιακή ικανοποίηση, συμβάλει στον ανθρώπινο οργανισμό, στις σχέσεις, στη δημιουργικότητα και στην εργασία γενικότερα (Simon-Thomas, 2021).

2.4.7 Παρτιτούρα, στρατηγικός σχεδιασμός, οργανόγραμμα κτλ.

Η παρτιτούρα, είναι η αποτύπωση της μουσικής και των μουσικών έργων των συνθετών. Η ικανότητα της ανάγνωσης της θεωρείται ότι είναι από τα ουσιαστικότερα στοιχεία για την πρώιμη μουσική ανάπτυξη. Συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά της εκμάθησης μιας νέας γλώσσας, μαζί με την ακρόαση και τη μίμηση (Sama, 2018). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η παρτιτούρα δεν περιγράφει τα πάντα σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα σε πόσα decibel παίζεται ένα έργο. Ούτε είναι απόλυτο π.χ. το τέμπο όταν γράφει Piano forte ή vibrato και δεν γίνεται να υπολογιστεί επιστημονικά. Ο μουσικός ή ο μαέστρος, γνωρίζουν ότι είναι σωστή η εκτέλεση ενός έργου, όταν υπάρχει ισορροπία και στα υπόλοιπα στοιχεία (Μπάρενμπόιμ, 2012).

Συσχετίζοντας την παρτιτούρα που είναι ο οδηγός για τον μουσικό, στην επιχειρηματικότητα υπάρχει ο σχεδιασμός, όπως της στρατηγικής, του business plan, του οργανογράμματος, μέθοδοι και εργαλεία που αποτυπώνουν το όραμα, τη στρατηγική, τις προβλέψεις της επιχείρησης όπως έχουν αναφερθεί. Αξίζει να αναφερθεί ότι ακόμα και οι μουσικοί χρειάζονται τα επιχειρηματικά αυτά εργαλεία, τα οποία μπορούν να τους βοηθήσουν να προωθήσουν τη δουλειά και το έργο τους, στη βιομηχανία της μουσικής (Davie, 2020). Η ευέλικτη μεθοδολογία και η μουσική έχουν περισσότερα κοινά. Κάποια από αυτά είναι η εξάσκηση και η εκπαίδευση, η ανάγκη καθοδήγησης από δάσκαλο και από μέντορα, απαιτείται προσωπική κινητοποίηση και

πειθαρχία, οι μουσικοί και οι μάνατζερς πρέπει να σκεφτούν τα προβλήματα και όπως η παρτιτούρα χωρίζεται σε μέτρα και σημειώσεις, έτσι και στην ευέλικτη μεθοδολογία, χωρίζονται οι εργασίες και οι αναλύσεις σε κομμάτια τα οποία πρέπει να εκτελούνται στην ώρα τους (Emiliani et al., 2013).

2.4.8 Τζαζ και νεοφυής επιχειρηματικότητα

Στην Τζαζ, σε αντίθεση με τις Συμφωνικές Ορχήστρες, οι μουσικοί εκπαιδεύονται σε πρακτικές που περιμένουν απροσδόκητες εξελίξεις και η εκτέλεση των έργων είναι μοναδικές δημιουργίες (Razzetti, 2018). Πολλές πρακτικές και τεχνικές της Τζαζ συναντώνται στις επιχειρήσεις, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της ομαδικότητας, η αποδοχή του λάθους, η καλή ενεργητική ακρόαση, η ηγεσία με εν συναίσθηση, η συνεργασία, η υπέρβαση των κανόνων. Ο αυτοσχεδιασμός είναι χαρακτηριστικός, με στοιχεία όπως η προσαρμογή και η ευελιξία (Cho, 2010). Ο Miles Davis ήταν από τους πιο καινοτόμους τζαζίστες. Μάλιστα θεωρείται ότι άλλαξε τον κόσμο της μουσικής και ειδικά της Τζαζ αρκετές φορές, προσφέροντας γνώσεις και θεωρήσεις συνολικά στη μοντέρνα μουσική, αψηφώντας τα όρια που υπήρχαν στην εποχή του. Με τους πειραματισμούς και τον αυτοσχεδιασμό του, έθεσε τις βάσεις για νέα μουσικά είδη και θεωρείται σημείο αναφοράς για τη σύγχρονη μουσική (Κολοβού, 2015). Στις επιχειρήσεις και ειδικά στις νεοφυείς, υφίσταται η τάση να τροποποιείται το επιχειρηματικό μοντέλο, ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Πολλές επιχειρήσεις όπως η Slack, το Twitter, η PayPal έκαναν pivot των επιχειρηματικών τους μοντέλων, αναζητώντας την απάντηση στην ανάγκη των πελατών και συνακόλουθα στην αύξηση των κερδών. Αξίζει να αναφερθεί ότι η λύση στα προβλήματα των πελατών, μπορεί να βρεθεί ακόμα και στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που ήδη προσφέρονται (Agrawal, 2020).

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν αρκετά κοινά με τη μουσική. Ένας μουσικός γνωρίζει ότι η επιτυχία μιας δισκογραφικής δουλειάς, δεν μπορεί να εγγυηθεί την επόμενη και μάλιστα θεωρείται το πιο συχνό φαινόμενο, ότι το επόμενο άλμπουμ δεν πάει τόσο καλά όσο το προηγούμενο. Στις startups, πολλοί είναι οι παράγοντες για μια επιτυχία όπως το προϊόν/υπηρεσία που διαθέτουν τη δεδομένη στιγμή, η χρηματοδότηση, η αγορά, η ομάδα της επιχείρησης και ο ανταγωνισμός. Αυτό δε σημαίνει ότι είναι πιθανό να επαναληφθεί στο μέλλον, όπως επίσης είναι γνωστό ότι για έναν Elon Musk ή Steve Jobs, αμέτρητοι επιχειρηματίες προσπάθησαν και εντέλει

αποτύχαν (Schroter, 2021). Σύνδεση επιχειρηματικότητας με τη μουσική, συναντάμε ακόμα και σε πρωτοποριακές περιπτώσεις, όπως είναι η neobank Nerve που βοηθά τους πελάτες της, μουσικούς, με τα οικονομικά τους και δημιουργώντας παράλληλα μια κοινότητα αλληλοϋποστήριξης για πληρωμές, συνεργασίες και διαχείρισης χρημάτων (Whybrow, 2021).

Η Τζαζ παρομοιάζεται με τη νεοφυή επιχειρηματικότητα ειδικά στο ξεκίνημα. Για παράδειγμα ένα τραγούδι, ξεκινά με μια απλή δομή και χτίζεται, προσθέτοντας στοιχεία, με βάση τις κλίμακες που παίζονται. Σε μια startup, ξεκινά η ιδέα, μετά σχεδιάζεται σε μια μικρή δομή, εξελίσσεται σε πρωτόλειο, επιχειρηματικό καμβά, επιχειρηματικό σχέδιο κτλ. (Palmer, 2020). Επιπλέον, η Τζαζ παίρνει πολλές μορφές όπως και η επιχειρηματικότητα. Οι πειραματισμοί οδηγούν σε καινοτομία, η δημιουργικότητα αφορά όλους και όλοι αναλαμβάνουν ένα σόλο όταν έρθει η σειρά τους. Το μάθημα του λάθους, οδηγεί στην εξέλιξη και οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν νέες δυνατότητες (Terteryan, 2017).

2.4.9 Εναγκαλισμός του λάθους και επιμονή

Τα λάθη είναι μια σημαντική πηγή μάθησης και εξέλιξης. Στη μουσική και συγκεκριμένα στην Τζαζ, τα άτομα βλέπουν τα λάθη ως αναπόφευκτα και ευκαιρίες για να ενσωματωθούν στην απόδοση (Barret, 1998). Ο εναγκαλισμός των λαθών από τους μουσικούς, είναι μια ικανότητα αντιμετώπισης και λύσης προβλημάτων, με ευρηματικούς τρόπους που βοηθά να ξεπερνούν τις δυσκολίες άμεσα και εύκολα, που είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε οποιοδήποτε επίπεδο (Link, 2020). Είναι πολύ σημαντικό, εκτός από τον εναγκαλισμό των λαθών, αυτά να μπορούν εύκολα να διορθωθούν. Συγκεκριμένα, ο Dale Carnegie ανέφερε ότι η ικανότητα της ενθάρρυνσης και της απλοποίησης της διόρθωσης των λαθών, μπορούν να μετατρέψουν κάποιον που έχει αποτυχίες στη ζωή του, σε έναν ειδικό που πραγματοποιεί άθλους (Carnegie, 2008). Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος ο οποίος είχε αποτύχει ως καθηγητής και έμπορος, προσπάθησε να γίνει δάσκαλος του Μπριτζ αλλά οι συμπαίκτες του τον απέφευγαν. Όταν η σύζυγος του παρατήρησε πόσο μελετούσε τα παιχνίδια που έπαιζε και εκείνος έκφραζε συνεχώς απορίες, τον ενθάρρυνε λέγοντάς του ότι είναι ιδιοφυΐα και φαινόμενο, με αποτέλεσμα να αρχίσει να γράφει βιβλία για μπριτζ, τα οποία μεταφράστηκαν σε πολλές γλώσσες και οι πωλήσεις σε εκατομμύρια.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό επιτυχίας, μετά από λάθη και αποτυχίες είναι η επιμονή. Στη μουσική γίνεται γρήγορα αντιληπτό από το ξεκίνημα της ενασχόλησης, ότι απαιτείται συνέπεια στη δουλειά και στο χρόνο που αφιερώνεται, υπομονή και κατανόηση της μεγάλης εικόνας και ανοχή και επιμονή στην πρακτική του παρόντος (Link, 2020). Στην νεοφυή επιχειρηματικότητα, είναι γνωστό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να ανταποκριθούν στους αρχικούς στόχους και το μεγαλύτερο ποσοστό δεν επιβιώνει. Ωστόσο, είναι το σκαλοπάτι του λάθους και της αποτυχίας, είναι το μάθημα για τη συνέχεια (Ries, 2011). Ο CEO της Entranet και συγγραφέας βιβλίων για startups, πριν φτάσει στο σημείο που ίδρυσε την εταιρία που έχει έδρες σε Ελλάδα, Λονδίνο και Φλόριντα των ΗΠΑ, πέρασε από πολλές αποτυχημένες επιχειρηματικές προσπάθειες και εργασίες. Ακόμα και με την ίδρυση της εταιρίας, έπρεπε να λάβει περισσότερες από 200 απορριπτικές απαντήσεις για να πετύχει την πώληση (Παπαγεωργίου, 2019). Ο Χάουαρντ Σουλτς είχε λάβει πάνω από 200 απορρίψεις χρηματοδότησης πριν τελικά λάβει τα χρήματα για να ιδρύσει τα Starbucks, ο Walt Disney είχε λάβει 300 αρνητικές απαντήσεις για την ίδρυση της Disneyland και η Ρόουλινγκ πριν εκδώσει το Harry Potter είχε απορριφθεί από 10 εκδοτικούς οίκους (Pease et al., 2018).

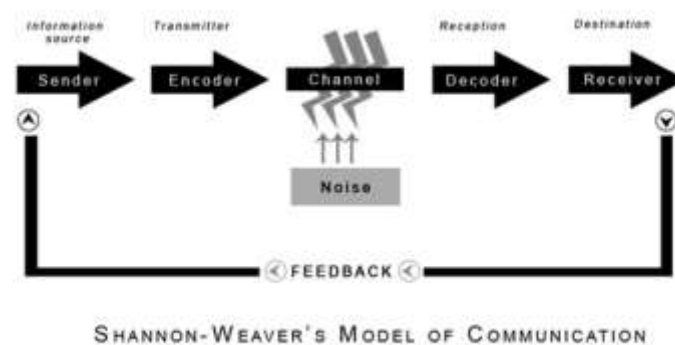
2.4.10 Ομαδικότητα και συγχρονισμός σε μια Επιχείρηση ή έναν Οργανισμό

Ο ορισμός της ομάδας, θέτει ότι δύο και περισσότερα άτομα, αλληλεπιδρούν με σκοπό να επιτύχουν έναν ή περισσότερους στόχους που έχουν ορισθεί (Robbins et al., 2011). Επίσης άλλοι ορισμοί αναφέρουν ότι στην ομάδα υπάρχει αρμονική συνεργασία, αίσθηση ισότητας μεταξύ των μελών ανεξάρτητα από τον ρόλο που έχει ο κάθε ένας και όλοι ενεργούν κάτω από έναν κοινό σκοπό, με αποτέλεσμα να θεωρείται πυλώνας επιτυχίας (Μάρκου, 2018). Γενικότερα, έχει διαπιστωθεί ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να δημιουργούν και να ανήκουν σε ομάδες διότι αισθάνονται ασφάλεια, κύρος, αυτοεκτίμηση, δημιουργία κοινωνικών σχέσεων, εξουσία και επιτυγχάνονται ευκολότερα οι σκοποί που έχουν τεθεί (Robbins et al., 2011).

Η ομαδικότητα σε μια επιχείρηση όπως η Toyota, έχει κανόνες, αρχές καθώς και αυτονομία και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η επίλυση μπορεί να προέλθει ακόμα και από κατώτερα ιεραρχικά στελέχη, όπως συνέβη με τη διακοπή της παραγωγής αυτοκινήτων Prius, η οποία επιλύθηκε από τους εργαζόμενους της γραμμής

παραγωγής σε τάχιστο χρόνο μαζί με την υποστήριξη των εποπτών (Barret, 1998; Adams, 2012).

Ένα από τα βασικά στοιχεία σε μια ομάδα αλλά και γενικότερα σε μια επιχείρηση, είναι η επικοινωνία. Για να υπάρξει επιτυχημένη επικοινωνία, το άτομο που θέλει να μεταβιβάσει ένα μήνυμα, ο πομπός, θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι το άλλο άτομο, ο δέκτης, το έχει κατανοήσει. Το πλαίσιο μιας επικοινωνίας περιλαμβάνει τον πομπό, την κωδικοποίηση, το ίδιο το μήνυμα, το κανάλι που θα μεταφερθεί, την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, τον δέκτη, τον θόρυβο που επηρεάζει το μήνυμα και την ανατροφοδότηση (Robbins, et al., 2011). Στην ιστορία της μουσικής, υπάρχει η θεωρία ότι πιθανόν να ήταν το πρώτο μέσο επικοινωνίας του ανθρώπου, η οποία μιμούνταν τους ήχους της φύσης, ακόμα όμως δεν υπάρχει ακριβής τεκμηρίωση. Αξίζει να σημειωθεί, η ικανότητα που έχουν οι μουσικοί να επικοινωνούν μεταξύ τους παρόλο που κατάγονται από διαφορετικές χώρες, γλώσσες και κουλτούρες, με μοναδικό τρόπο (Science Behind Music, 2019).



Εικόνα 2.7: Μοντέλο επικοινωνίας των Shannon –Weaver. Πηγή <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>.

Η αποτελεσματική ομάδα, είναι αυτή που συντονίζεται και συγχρονίζεται σαν τα δάχτυλα ενός χεριού, χωρίς παρεμβάσεις προϊσταμένων και γραφειοκρατικές διαδικασίες (Μπουραντάς, 2005). Όπως ακριβώς συμβαίνει και στις μουσικές μπάντες, όπου όλοι προσπαθούν να συγχρονιστούν και να εναρμονιστούν ώστε να αναδυθεί ένα καλό αποτέλεσμα, το οποίο δεν είναι αυτονόητο ότι συμβαίνει στις επιχειρηματικές ομάδες (Diakanastasi et al., 2020).

Όπως αναφέρθηκε για την Τζαζ, έτσι και στις επιχειρήσεις, η ομαδικότητα δεν αναιρεί την ατομικότητα. Σύμφωνα με μελέτες, παρατηρήθηκε ότι η ομαδικότητα έχει και αρνητικά στοιχεία, όπως ότι μπορεί ακολουθούνται χρονοβόρες διαδικασίες,

υπάρχουν πιέσεις για συμμόρφωση, μπορεί οι διαφωνίες να μην εμφανίζονται σε περίπτωση που το μέλος θέλει να γίνεται αποδεκτό, η συζήτηση σε ομάδες να μονοπωλείται από μερικά άτομα και η ευθύνη μιας ομάδας να μειώνει την ευθύνη του ατόμου (Robbins et al., 2011). Η ατομικότητα και η συλλογικότητα, όχι μόνο δεν είναι απαραίτητο να αποκλείονται αλλά όταν συνδυάζονται ουσιαστικά εμπλουτίζουν την ανθρώπινη ύπαρξη. Το άτομο χρειάζεται να συμβάλλει στο κοινωνικό σύνολο, με τον προσωπικό του τρόπο, έτσι ώστε να γίνεται μεγαλύτερο (Μπάρενμπόιμ, 2009).

Στις μουσικές μπάντες, καθώς και στις ορχήστρες που αποτελούνται από πολλά άτομα, η ομαδικότητα επιτυγχάνεται με κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές όπως είναι: α) η συγκέντρωση πάνω στο έργο, β) στους ρόλους και τις υπευθυνότητες στο μουσικό τους όργανο και τις δυνατότητες, γ) στην εξάσκηση και τη μάθηση, δ) στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και ε) στον εορτασμό κατά την ολοκλήρωση του έργου (Barett, 2017). Αντίστοιχα, οι ίδιες πρακτικές μπορούν να επενδυθούν και σε επιχειρηματικές ομάδες μεταφέροντας στη διοίκηση. Ο παρακάτω πίνακας, προτείνει ορισμένες ερωτήσεις αντίστοιχα, που μπορεί να κάνει ο ηγέτης/μάνατζερ μιας επιχείρησης/οργανισμού ώστε να εξασφαλίσει την ομαδικότητα και την επιτυχία:



Εικόνα 2.8: Μεταφορά χαρακτηριστικών ομαδικότητας της μουσικής και ερωτήσεις που συνεισφέρουν στην διοίκηση και την ηγεσία. Πηγή: Barret, M. 2017.

2.4.11 Ντουέτο, Τρίο, Κουαρτέτο

Η συνεργασία στη μουσική λαμβάνει χώρα όταν δύο, τρία ή και τέσσερα άτομα σχηματίζουν μια μικρές ομάδες δωματίου, για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά στα ξεκινήματα της μουσικής μάθησης, συμβάλλοντας στην αλληλοϋποστήριξη για την απόκτηση γνώσης και ορθής εκτέλεση έργων, διότι βελτιώνει τις ικανότητες της ακρόασης, της επικοινωνίας καθώς και της απόδοσης συνολικά. Μεταφέροντας τις συγκεκριμένες πρακτικές στον επιχειρηματικό κόσμο, τα στελέχη που υιοθετούν τις δεξιότητες συνεργασίας προτιμώνται, αφού είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση η συνεργασία για την επίτευξη στόχων (Link, 2020).

Στις νεοφυείς επιχειρήσεις, είναι συχνό φαινόμενο η ιδρυτική ομάδα να είναι από 2 και πάνω άτομα. Ένας ιδρυτής, ανάλογα το αντικείμενο και τις επιδιώξεις, συνήθως δεν μπορεί να σηκώσει όλο το βάρος μόνος. Ο αριθμός των ιδρυτών διαφέρει και υπάρχουν ομάδες με 2 άτομα και άλλες με 11. Σε γενικές γραμμές οι δύο ή τρεις συνιδρυτές είναι ένας καλός αριθμός, μετά αρχίζει και γίνεται πλήθος. Απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες από τον κάθε ένα ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται (Singh, 2021). Σε μια μελέτη που διενεργήθηκε σε μουσικές μπάντες και τη δυναμική των ομάδων από δύο έως πέντε μέλη, ανάλογα με το είδος της μουσικής που έπαιζαν, τα σημαντικότερα στοιχεία που εξήχθησαν είναι: η επικοινωνία μεταξύ των μελών, η σημαντικότητα της πρόβας, η οριοθέτηση, η εκτέλεση του έργου σαν μία ενωμένη μονάδα, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και τέλος, όλοι λειτουργούν σαν συνθέτες των έργων τους (Diakanastasi et al., 2020).

2.4.12 Η Γνώση μουσικού οργάνου/ Ρόλος στην επιχείρηση

Έχει ερευνηθεί ότι η συμπεριφορά, η διάθεση και διάφορες οργανικές λειτουργίες στο ανθρώπινο σώμα, μπορούν να επηρεαστούν από το άκουσμα της μουσικής. Επιπλέον, η ενασχόλησή και η γνώση ενός μουσικού οργάνου, παρατηρήθηκε ότι αυξάνει την γνωστική ικανότητα του ατόμου, έχοντας θετική επίδραση στη μάθηση, τη μνήμη, την λεκτική και μη συλλογιστική όπως και κινητικές δεξιότητες (Stoklosa, 2016). Η μάθηση μουσικού οργάνου από την παιδική ηλικία, συνεισφέρει στο παιδί να αναπτύξει ικανότητες και δεξιότητες πέρα από τη μουσική εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, όχι μόνο η ακρόαση της μουσικής αλλά και η ενεργή δράση με την ενασχόληση ενός μουσικού οργάνου, βοηθά τα παιδιά να αναπτύξουν κοινωνικές δεξιότητες, να αναπτύξουν την

ακρόαση, να υιοθετήσουν πρακτικές επίτευξης στόχων, να αυξήσουν τις ικανότητες μνήμης, να βελτιώσουν τον συντονισμό των μελών του ανθρώπινου σώματος, να βελτιώσουν τις ικανότητες στα μαθηματικά, στην ανάγνωση και στην κατανόηση, καθώς και να αναπτύξουν την υπευθυνότητα και τη δημιουργικότητα τους (Montgomery, 2018).

Οι άνθρωποι σε όλες τις βαθμίδες μιας πυραμίδας των επιχειρήσεων και οργανισμών, είναι εκείνοι που παράγουν αξία. Ο «εργάτης της γνώσης» όπως τον αποκαλούσε ο Peter Drucker, είναι ο εργάτης του γραφείου που κατανοεί και βρίσκει τη λύση στα προβλήματα με τις πνευματικές του ικανότητες. Η αξία της γνώσης είναι μεγάλη και η αποδοτικότητα οφείλεται στην δυνατότητα να εκτελεστεί ορθά η εργασία λαμβάνοντας αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι ίδιοι εργαζόμενοι επενδύουν στη γνώση του ρόλου και των ικανοτήτων τους και η επιχείρηση καλείται επίσης να επενδύσει τα μέγιστα στους ανθρώπους της και στην εύρεση των κατάλληλων ατόμων στη κατάλληλη θέση (Edersheim, 2009). Η μουσική εξάσκηση, συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της γνώσης του οργάνου και όσο περισσότερο συνεπής είναι κάποιος τόσο βελτιώνεται καθημερινά. Το ίδιο συμβαίνει και στα επαγγέλματα, που με την επιμονή και την υπομονή, η μάθηση και η καθημερινή βελτίωση είναι καθοριστικοί παράγοντες προσωπικής εξέλιξης και αύξηση παραγωγικότητας στο σύνολο της επιχείρησης (Link, 2020). Επιπλέον στον επαγγελματικό στίβο, η μάθηση μπορεί να προέλθει και από την εκτέλεση δύσκολων εργασιών που σύμφωνα με τον James Hunt είναι και ο πραγματικός οδηγός της ηγεσίας, για τη σύγχρονη εργασία (Πορτοκάλου, 2007).

Ο κύκλος γνώσης, είτε για την εκμάθηση μουσικών οργάνων, είτε για μια επιχείρηση και έναν οργανισμό, είναι ίδιος και αποτελείται από τέσσερα στάδια: στο πρώτο στάδιο υπάρχει η άγνοια της γνώσης, στο δεύτερο μαθαίνει τι δεν ξέρει, το τρίτο στάδιο πλέον το άτομο γνωρίζει τι ξέρει και στο τέταρτο στάδιο ο μουσικός ή το στέλεχος δεν γνωρίζει τι ξέρει και οι ικανότητες αποδίδουν χωρίς πολύ προσπάθεια (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010; Herbst, 2019).

2.4.13 Μίμηση/αντιγραφή

Οι νεότεροι μουσικοί, όταν είναι δίπλα σε έμπειρους και με γνώσεις μουσικούς, μαθαίνουν πιο γρήγορα και αποκτούν το αίσθημα της κοινότητας. Στην Τζαζ συμβαίνει κυρίως σε πρόβες με ομαδικά παιχνίδια και πειραματισμούς. Είναι σημαντικό διότι

αναπτύσσεται μια κοινότητα μουσικής αλληλοϋποστήριξης, καθώς οι μουσικοί αντιγράφουν και δανείζονται μεταξύ τους μελωδίες και φράσεις. Οι οργανισμοί υιοθετώντας τη στρατηγική μίμησης στο εσωτερικό, βοηθούν τα νέα μέλη να προσαρμοστούν πιο γρήγορα κοντά σε έμπειρα στελέχη, μαθαίνοντας τη γλώσσα και την ορολογία, οι καινοτομίες διαδίδονται γρηγορότερα και η καλές συνήθειες διατηρούνται (Barret, 1998).

Η αντιγραφή και η μίμηση συνεισφέρει στην εξέλιξη και τη βελτίωση. Για τους επίδοξους επιχειρηματίες, προτείνεται να ερευνούν πρώτα πριν δοκιμάσουν την ίδρυση μιας επιχείρησης που δεν έχει δοκιμαστεί στο παρελθόν, όπως να αναζητήσουν έναν επιχειρηματία πρότυπο που έχει επιτύχει στο παρελθόν, να τον ακολουθήσουν, να μάθουν όσα περισσότερα μπορούν από τις κινήσεις αντιγράφοντας τον και να τα εντάξουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα, με σκοπό στη συνέχεια να τα βελτιώσουν (Sutevski, 2020). Αξίζει να αναφερθεί ότι απαιτείται προσοχή στη μίμηση εντός της επιχείρησης, διότι μπορεί να επιφέρει εργασιακά και κοινωνικά προβλήματα, καθώς το άτομο πρέπει να γνωρίζει πότε να το κάνει και για ποιους λόγους (Melina, 2011). Σε εταιρικό επίπεδο, η τεχνική VRIO, που εξάγεται από τα Value, Rarity, Imitability και Organized to exploit, βασίζεται στην μέτρηση των πόρων της επιχείρησης. Μία από τις αξίες της, είναι η δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση να μιμηθεί τον ανταγωνιστή, με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα (Παπαδάκης, 2016). Έτσι η μίμηση δεν υπόσχεται ηγεσία στην αγορά και υπάρχουν κίνδυνοι, αλλά ακόμα και οι πρωτοπόροι αντιγράφουν τους ανταγωνιστές τους. Η αντιγραφή ακόμα και επιχειρηματικών μοντέλων είναι πολύ χρήσιμη για νεοφυείς επιχειρήσεις. Εν κατακλείδι, προτείνεται ότι αν δεν είναι εφικτή η καινοτομία σε μια δεδομένη στιγμή, τότε η αντιγραφή είναι μια καλή πρακτική (Ekekwe, 2014). Αν πάλι οι καινοτομικές λύσεις είναι το απαιτούμενο, τότε άλλες πρακτικές όπως είναι οι αυτοσχεδιαστικές ικανότητες, μπορούν να συμβάλλουν δημιουργικά.

2.4.14 Αυτοσχεδιασμός σε μια Επιχείρηση/ Οργανισμό

Σε μια επιχείρηση ή σε έναν Οργανισμό, ο αυτοσχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί ως η αυθόρμητη συνάντηση του σχεδιασμού και της εκτέλεσης, παράγοντας κάτι νέο (Duxbury, 2014). Επιπρόσθετα, αναφέρεται και ως ο πειραματισμός, η αυθόρμητη εφαρμογή και η άμεση δράση, χωρίς την βεβαιότητα των αποτελεσμάτων που θα έχουν

οι συγκεκριμένες αποφάσεις (Barret, 1998). Οι δράσεις καλούνται να είναι αντιληπτές από έναν Οργανισμό ή τα μέλη του καθώς εκτυλίσσονται και σχεδιάζονται, με βάση τους διαθέσιμους υλικούς, γνωστικούς και κοινωνικούς πόρους (Cunha et al., 1999). Μελέτες για τον αυτοσχεδιασμό σε επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να διεξάγονται πάνω από τρεις δεκαετίες και μάλιστα μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 90', είχαν κατηγοριοποιηθεί σε θεωρίες. Η πρώτη θεωρία έδινε έμφαση στην καθιερωμένη Τζαζ εξάσκηση, η δεύτερη σε μια ανεπίσημη εμπειρική προσέγγιση και η τρίτη πρόσφερε έναν επίσημο ορισμό, δίνοντας κάποια χαρακτηριστικά στον οργανωτικό αυτοσχεδιασμό, αμφισβητώντας τις προηγούμενες θεωρίες (Cunha et al., 1999). Ο John Kao στο βιβλίο του *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*, ανέφερε ότι οι ηγέτες δεν χρειάζεται να επιλύσουν τις διαφορετικότητες που προκύπτουν αλλά να τις αποδεχτούν, τονίζοντας ότι η δημιουργικότητα αναδύεται από αντικρουόμενά θέματα όπως είναι η πειθαρχία και η ελευθερία, το παλιό και το νέο, οι κανόνες και οι πειραματισμοί (Cook, 2012).

Το είδος της Τζαζ, δημιουργήθηκε από αφροαμερικανούς, όμως θεωρείται ένα αμάλγαμα υλικών από την Ευρωπαϊκή, την Αμερικάνικη και την Αφρικανική μουσική (Λειβαδάς, 2019). Η περιγραφή αυτή συσχετίζεται με την έννοια της καινοτομίας των επιχειρήσεων, καθώς και με τις διαδικασίες που διενεργούνται στις επιχειρήσεις και ειδικά τις νέες. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις καθώς και όσες δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον με αβεβαιότητα και αλλαγές που απαιτείται ταχύτητα τόσο σε στρατηγικό επίπεδο όσο και σε λειτουργικό, είναι σημαντικό να υιοθετούν αυτοσχεδιαστικές συμπεριφορές (Duxbury, 2014). Παρόλο που η καινοτομία και ο αυτοσχεδιασμός προτείνονται περισσότερο για νεοφυείς επιχειρήσεις, οι μεγάλοι οργανισμοί δεν εξαιρούνται, όπως για παράδειγμα η Southwest Airlines. Η επιχείρηση, αφαιρώντας τα γεύματα, τα διαφορετικά επίπεδα στα εισιτήρια και τους χώρους αναμονής, κατάφερε να προσφέρει μεταφορά με μεγάλη ταχύτητα, ευελιξία στην επιλογή των δρομολογίων, ευχάριστη εξυπηρέτηση και οι τιμές έμειναν σε χαμηλό επίπεδο (Kim et al., 2006). Για τους Οργανισμούς, η επιτυχημένη συνταγή του παρελθόντος και η αγκίστρωση σε αυτή, δημιουργεί τις κατάλληλες τάσεις να δημιουργηθούν ρουτίνες, οι οποίες αργότερα όταν δεν θα είναι πια οι κατάλληλες για την επιχείρηση, δεν θα είναι εύκολο να αλλάξουν, ενώ πιθανόν να έχουν καταστρέψει και την δημιουργικότητα και τον πειραματισμό (Barret, 1998).

Ένα σημαντικό στοιχείο των μουσικών, ειδικά της Τζαζ, είναι η ικανότητα προσαρμογής και έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και σε έργα Κλασικής μουσικής, που έχουν διαφορετική ατμόσφαιρα, έχουν τη δυνατότητα ακόμα και να αυτοσχεδιάζουν πάνω σε αυτά (Παπαδημητρίου, 1984). Η ικανότητα της προσαρμογής, συμπεριλαμβάνεται και στα επαγγελματικά *soft skill*, η οποία προσδιορίζεται ως η ικανότητα αλλαγής ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Doyle, 2019). Είτε ως νέος επιχειρηματίας είτε ως μάνατζερ, η προσαρμογή στα δεδομένα όπως αυτά εξελίσσονται, είναι απαραίτητη για να αντιμετωπιστούν δύσκολες καταστάσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σε αυτό, συμβάλουν και οι πολλές μουσικές γνώσεις που κατέχουν. Ο Barret έχει παρατηρήσει, ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων δρουν όπως οι εκτελεστές της Τζαζ, δηλαδή κατασκευάζουν και εφευρίσκουν νέες απαντήσεις χωρίς ένα καθορισμένο σχέδιο και χωρίς την βεβαιότητα που θα φέρουν τα αποτελέσματα, παρακολουθώντας το μέλλον που ξεδιπλώνεται ανάλογα με τις πράξεις του παρόντος (Barrett, 1998). Όπως περιγράφει και ο Drucker ο κόσμος μεταβάλλεται γρήγορα και οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα αυτά περιβάλλοντα και να καταργούν τα όρια του εσωτερικού τους κόσμου. (Edersheim, 2009). Αξίζει να αναφερθεί ότι, ο Ντράκερ είναι αυτός που είχε αναφέρει στο παρελθόν ότι ο ηγέτης του 21ου αιώνα θα είναι σαν τον μαέστρο της ορχήστρας. (Barret, 1998).

Ο αυτοσχεδιασμός στις επιχειρήσεις συνιστά πειραματισμό και δράση με σκοπό την γρήγορη μάθηση, σε αντίθεση με τις πρακτικές πρόληψης και επίπληξης των λαθών (Duxbury, 2014). Η Τζαζ και οι μουσικοί της, μπορούν να δημιουργήσουν σπουδαία έργα και να καινοτομούν διαρκώς. Στις νεοφυείς επιχειρήσεις, η αλλαγή είναι το μόνο σταθερό στοιχείο, περιγράφοντας μερικά παραδείγματα όπως είναι η συνεχής εναλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου, της πρότασης αξίας, της καθημερινής λήψης καθώς και αλλαγής αποφάσεων και άλλα (Coglianese, 2018). Αξίζει να αναφερθεί, ότι αρκετές νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά και μεγάλοι οργανισμοί, θεωρούν ότι ο αυτοσχεδιασμός υιοθετείται μόνο για καινοτομίες, ενώ οι μουσικοί της Τζαζ την εφαρμόζουν ως μια καθημερινή κουλτούρα και πρακτική (Razzetti, 2018). Στη εποχή της ταχύτητας και της γρήγορης προσαρμογής στις αλλαγές, οι κανόνες θα δυσκολεύονται να βρίσκουν άμεσα τις λύσεις, σε αντίθεση με τις εφευρέσεις και τις επενδύσεις (Jarvis, 2010).

Ο αυτοσχεδιασμός συνεισφέρει και τους μεγάλους οργανισμούς σε θέματα στρατηγικής. Στις κυριότερες αιτίες αποτυχίας επιχειρήσεων που στο παρελθόν θεωρούνταν επιτυχημένες, είναι η μη προσαρμογή στις εξελίξεις και το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, μετά από την επιτυχημένη πορεία, υιοθετούν τις ίδιες μεθόδους, γραφειοκρατία, συντηρητισμό, ρουτίνες, συνταγές που αλλάζουν δύσκολα, δεν σχεδιάζουν πλάνα αλλαγής, τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν ζώνες ασφαλείας και όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός, γίνεται δύσκαμπτος, δεν αφήνει περιθώρια ελευθερίας και πρωτοβουλιών (Μπουραντάς, 2005). Η τάση του αυτοσχεδιασμού να αποφεύγονται συνηθισμένες ρουτίνες, μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα των νεοφυών που καινοτομούν, να ρισκάρουν και να κάνουν λάθη. Στον όμιλο της General Electric, όταν έλαβε χώρα η χρηματοπιστωτική κρίση, ο πιο κερδοφόρος τομέας της η GE Capital, δεν μπορούσε να ανταποκριθεί. Η εταιρεία μέσω του αυτοσχεδιασμού, επικεντρώθηκε σε άλλες δραστηριότητες, όπως η κατασκευή λαμπτήρων, οι μαγνητικοί τομογράφοι, η κατασκευή αεροσκαφών και ανέκαμψε ξεπερνώντας τις οικονομικές δυσκολίες της εποχής, λόγω μιας αυτοσχεδιαστικής προσαρμογής (Adams, 2012). Ένα άλλο παράδειγμα αυτοσχεδιασμού και καινοτομίας, είναι η δραστηριοποίηση του Τσίρκου του Ηλίου, που οι εμπνευστές του επικεντρώθηκαν τόσο στην διασκέδαση και τις συγκινήσεις του κοινού, όσο και στην κουλτούρα και την πνευματική απόδοση που προσφέρει το θέατρο, κερδίζοντας μια νέα πελατειακή αγορά (Kim et al., 2006).

Οι επιχειρήσεις, μπορούν να δώσουν το έλεγχο στους πελάτες και στις κοινότητες τους, με σκοπό να δέχονται προτάσεις για το πως μπορούν να γίνουν καλύτερα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εκείνες προσφέρουν (Jarvis, 2010). Για να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση τέτοιας μορφής πρακτικές, είναι σημαντικό να έχει υιοθετηθεί μια κουλτούρα που αποδέχεται τις αλλαγές και αυτοσχεδιάζει. Ένα χαρακτηριστικό πετυχημένης αυτοσχεδιαστικής συμπεριφοράς σε κατάσταση κρίσης, είναι η Dell, η οποία ήταν μια εταιρεία που δεχόταν αρνητική κριτική για τους υπολογιστές της. Όταν αποφάσισε να ανοίξει συζήτηση με το κοινό της, υιοθετώντας κάποιες από τις προτάσεις που δεχόταν, το αποτέλεσμα ήταν να επιστρέψει στην κερδοφορία (Jarvis, 2010). Η ανοιχτοσύνη είχε προταθεί από τον Καρλ Πόππερ, σε επίπεδο πολιτικής και κοινωνίας, με δημοκρατικές αρχές, προτάσεις, κριτική και επιστημονικές αποδείξεις, με την αντίθετη κατεύθυνση να ενδέχεται να οδηγήσει σε ολοκληρωτισμό (Δημητράκου, 2019).

Τέλος, αξίζει να γίνει μια αναφορά στην ευέλικτη μεθοδολογία που στην σημερινή ψηφιακή εποχή, είναι ιδιαίτερα προσφιλή και συσχετίζεται με τον αυτοσχεδιασμό. Η προσαρμογή και η ευελιξία είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αυτοσχεδιασμού στη μουσική καθώς και της ευέλικτης μεθοδολογίας. Η ευέλικτη καινοτομική μέθοδος, που έχει να κάνει με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντος και ψηφιακών υπηρεσιών, αναπτύσσεται σε παγκόσμια κλίμακα σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων (Rigby et al., 2016). Είναι σύνηθες σε νεοφυείς επιχειρήσεις, όμως και σε μεγάλους οργανισμούς φαίνεται ότι μπορούν να την υιοθετούν με ευκολία, όπως συνέβη με τις τράπεζες στην πανδημία COVID-19 και τον γρήγορο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ήταν άμεση και τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών εντέλει συμφώνησαν ότι είναι απαραίτητη η ευελιξία σε οργανισμούς, η σύγχρονη τάση πρέπει να κινείται παράλληλα με την τεχνολογία, είναι ιδιαίτερα σημαντικά τα δεδομένα και οι αναλύσεις τους, η ηγεσία και το ταλέντο είναι συνδεδεμένα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και τέλος είναι πολύ σημαντική η προσοχή στο οικοσύστημα (Meera, 2021).

2.4.15 Πρόβες/προετοιμασία

Οι μουσικοί μαθαίνουν από μικρή ηλικία ότι για να επιτευχθεί ο στόχος χρειάζεται προγραμματισμός. Ο χρόνος που απαιτείται, ο σχεδιασμός της εξάσκησης, της πρόβας και γενικότερα της προετοιμασίας είναι δεξιότητα που απαιτείται για την βελτίωση της απόδοσης, της εκτέλεσης του έργου στο κοινό κτλ. Στην εργασία η οργάνωση και ο σχεδιασμός των εργασιών, είναι μια πολύ σημαντική ικανότητα (Link, 2020). Ένα στοιχείο της Τζαζ, είναι ότι μουσικοί με διαφορετικά επίπεδα γνώσεις και εμπειρίας μαζεύονται και «τζαμάρουν», δηλαδή την ώρα της πρόβας αυτοσχεδιάζουν και πειραματίζονται πάντα στο επίπεδο συνεργασίας, συγχρονισμού και ομαδικότητας. Η συγκεκριμένη πρακτική βοηθά σε μεγάλο επίπεδο οι νέοι μουσικοί να μαθαίνουν από τους παλαιότερους. Η συγκεκριμένη πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί και στη διοίκηση με τους νεότερους να μαθαίνουν από τους παλαιότερους (Barret, 1998).

Στον επιχειρηματικό χώρο, η προετοιμασία είναι πολύτιμη. Σε μια παρουσίαση ο ομιλητής μπορεί να μαγέψει τον κόσμο όπως ο Steve Jobs, ο οποίος έκανε εξάσκηση μελετώντας την κάθε του λέξη και κίνηση (Gallo, 2021). Στη μουσική μια τεχνική που χρησιμοποιείται είναι η ηχογράφηση. Για μια καλή παρουσίαση και ομιλία προτείνεται,

και μάλιστα αρκετές φορές, τα άτομα να ηχογραφούν και ακόμα καλύτερα να βιντεοσκοπούν τον εαυτό τους, ώστε να βελτιώσουν την κάθε λεπτομέρεια κινήσεων και λόγου (Walker, 2011). Οι πρόβες στον κόσμο της διοίκησης, είναι σαν τις επιχειρηματικές ομάδες που έχουν ένα σκοπό. Ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει με οδηγίες αλλά καθοδηγεί στο να βρουν τα μέλη αυτό που τους ταιριάζει καλύτερα. Όλα τα μέλη της ομάδας εξασκούνται στην ενεργητική ακρόαση, με αμοιβαία κατανόηση, με αποτέλεσμα να χτίζεται μια δέσμευση προς το αποτέλεσμα (Praesta, 2019).

Επιπλέον, στις επιχειρήσεις, είναι συχνή η τεχνική της προσομοίωσης μιας κατάστασης, που επιτρέπει στα στελέχη που συμμετέχουν να μαθαίνουν και να κάνουν προβλέψεις, αποκτώντας μια εικόνα του οργανισμού και του περιβάλλοντος (Montero, 2020). Η αξία της προετοιμασίας είναι μεγάλη, όχι μόνο για τους μουσικούς και τις επαγγελματικές παρουσιάσεις, αλλά και για την επικοινωνία με άλλους ανθρώπους και συνεργάτες, την οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, τη διαχείριση μιας δύσκολης κατάστασης κτλ. (Φίσερ et al., 2002; Spaeth, 2020).

2.4.16 Απέξω εκμάθηση

Οι πρόβες εκτός από την μουσική γνώση και εμπειρία, συνεισφέρουν και σε άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου που είναι η μνήμη. Από τα πρώτα πράγματα που μαθαίνουν οι μουσικοί είναι να εξασκηθούν σε ένα κομμάτι ώστε να το μάθουν και να το κάνουν κτήμα τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως με την επανάληψη (Svard, 2016). Σύμφωνα με τον Νταμάσιο, το ανθρώπινο αντί, συνεισφέρει στη μνήμη και στη σκέψη. Μάλιστα υπάρχουν δύο κατηγορίες μνήμης, η πρώτη που συνδέεται με τις δεξιότητες και η δεύτερη με τα γεγονότα. Στις δεξιότητες συγκαταλέγεται η εκτέλεση του οργάνου που θυμίζει στα μέλη του σώματος όπως να δάχτυλα τι πρέπει να κάνουν, ενώ η ακουστική μνήμη λειτουργεί με το υποσυνείδητο και βοηθά στη θύμηση όπως τον ήχο του τηλεφώνου, τις φωνές των ανθρώπων, την αναγνώριση των συνδέσεων των νοτών και των διαστημάτων στη μουσική γενικότερα (Μπάρενμπόιμ, 2009).

Για την απέξω εκ μάθηση, είναι απαραίτητο ο μουσικός να κάνει σωστή στρατηγική και προγραμματισμό στον χρόνο εξάσκησης, ο οποίος διαφέρει στον καθένα. Επιπλέον, κάθε μουσικό έργο διαφέρει στα χαρακτηριστικά του με αποτέλεσμα να έχει διαφορετικό βαθμό δυσκολίας όπως είναι η διάρκεια, το πλήθος και η πυκνότητα των φθόγγων, η τονικότητα και το κλειδί του πενταγράμμου, οι

χρωματικές νότες, το ρυθμικό μέτρο, οι επαναλήψεις μέσα στο έργο και η πολυπλοκότητα του ρυθμού (Mishra, 2008).

Η απέξω εκμάθηση είναι αρκετά σημαντική και για τον επιχειρηματικό χώρο, ενώ δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Πολλά είναι τα παραδείγματα όπως παρουσιάσεις και συνέδρια επιχειρηματικών πλάνων, ιδεών, στρατηγικής, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, αναζήτησης χρηματοδότησης κτλ. που η απομνημόνευση για την προετοιμασία της ομιλίας είναι ιδιαίτερα πολύτιμη (Wilson, 2014). Οι τεχνικές της απέξω εκμάθησης, συνεισφέρουν στον ανθρώπινο εγκέφαλο πρώτον να μαθαίνει την πληροφορία και δεύτερον τον ενδυναμώνουν ώστε να θυμάται περισσότερα και εύκολα (Heisig, 2020). Είναι πολύτιμη ικανότητα στις επιχειρήσεις, στην κοινωνικότητα ακόμα και στην πολιτική. Ο πρόεδρος Φραγκλίνος Ρούζβελτ, αφιέρωνε χρόνο για να μάθει τα ονόματα όσων ανθρώπων συναντούσε παρόλο που ήταν εξαιρετικά πολυσχολος. Όταν συναντούσε οποιονδήποτε άτομο, τότε απευθυνόταν με το όνομά του και τον έκανε να αισθανθεί σημαντικός κερδίζοντας την εκτίμηση του (Carnegie, 2008). Η ενασχόληση με τη μουσική προσφέρει την ικανότητα της απέξω εκμάθησης ενός έργου με πραγματοποιώντας παραλλαγές, όπως είναι η εκτέλεση του έργου σε χαμηλότερο τέμπο, σε διαφορετική τονικότητα καθώς και τραγουδώντας τις νότες του, όπως εκπαιδεύονται στο solfege οι μαθητές στις μουσικές σχολές (Perlman, 2021).

2.4.17 Διασκευές

Η πρακτική της διασκευής είναι αρκετά διαδεδομένη στην τέχνη της μουσικής. Η διασκευή είναι η τροποποίηση ενός υφιστάμενου καλλιτεχνικού έργου ώστε να παίρνει διαφορετική μορφή, ανάλογα τη περίπτωση (Μπαμπινιώτης, 2012). Είναι το επόμενο στάδιο της αντιγραφής και της μίμησης. Οι εκκολαπτόμενοι μουσικοί, εκτελώντας το έργο άλλου μουσικού, εκτός ότι απορροφούν νέες δεξιότητες, μαθαίνουν να προσθέτουν τις δικές του πινελιές (McGuire, 2018). Στην ιστορία της μουσικής υπάρχουν αμέτρητα μουσικά έργα που έγιναν διασκευές και ηχογραφήθηκαν, τα οποία εξυμνήθηκαν πολύ περισσότερο σε σχέση με τα αυθεντικά (Shepherd, 2003). Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι ο εύκολος δρόμος της υπερβολικής αφοσίωσης σε ορισμένες φράσεις καθώς και η ρουτίνα, είναι ένας βασικός εχθρός της μουσικής έκφρασης. Ο ερμηνευτής έχει την υποχρέωση να αναζητά νέες ιδέες και λεξιλόγιο για τις παλιές ιδέες, κατανοώντας τι έκανε, πώς το έκανε και στη συνέχεια να προσπαθεί να το βελτιώσει (Μπάρενμπόιμ, 2012).

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το benchmarking, το οποίο είναι η διαρκής και συστηματική παρακολούθηση των στρατηγικών, λειτουργιών και διαδικασιών των ανταγωνιστών, ώστε να τις συγκρίνουν και να αποκομίσουν γνώσεις με σκοπό να εφαρμοστούν οι καλύτερες πρακτικές (Παπαδάκης, 2016). Επιπλέον, προτείνεται όταν ιδρύεται μια νέα επιχείρηση, τα μέλη να παρακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές με σκοπό να τις βελτιώσουν ώστε να παρέχουν καλύτερες και αν είναι εφικτό μοναδικές λύσεις, εφαρμόζοντας την εξίσωση: Εντόπισε + Μάθε + Αντέγραψε + Βελτίωσε = Μοναδική επιτυχία (Zutevski, 2020).

Εν κατακλείδι, η πρακτική της διασκευής προτείνεται για εκείνους που αναζητούν τις βέλτιστες πρακτικές και προσθέτουν επιπλέον στοιχεία με σκοπό την ανάπτυξη και την εξέλιξη. Εξάλλου, η ακόρεστη περιέργεια των ανθρώπων, όπως μας αποκαλύπτεται από τη μουσική, είναι η εγγύηση ότι θα συνεχίσουμε διαρκώς να εξελισσόμαστε (Μπάρενμπόιμ, 2012).

3. Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της έρευνας, λήφθηκε η απόφαση να απαντηθούν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της τέχνης της μουσικής και της διοικητικής επιστήμης;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ του είδους της Τζαζ με τη νεοφυή επιχειρηματικότητα;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ της Συμφωνικής Ορχήστρας και των οργανισμών;

Ερευνητικό ερώτημα 4: Μπορούν να συνεισφέρουν οι πρακτικές της τέχνης της μουσικής στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών;

Το αντικείμενο της έρευνας επιλέχθηκε λόγω του κενού που εντοπίστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσον αφορά τη συσχέτιση της τέχνης της μουσικής με την επιστήμη της διοίκησης καθώς και λόγω της πρωτοτυπίας του θέματος. Το γεγονός ότι ασχολούμαι με την μουσική και εργάζομαι παράλληλα στο χώρο της διοίκησης συνέβαλλε στην επιλογή του θέματος. Συγκεκριμένα διατελώ στέλεχος της Εθνικής Τράπεζας, στο παρελθόν ως προϊστάμενος καταστημάτων και στην παρούσα περίοδο σε διοικητική θέση στη Διεύθυνση των Ψηφιακών Καναλιών. Επιπλέον, κατέχω το πτυχίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, ενώ, παράλληλα, έχω ολοκληρώσει το Grade 8 του RGT, του University of West London στην ηλεκτρική κιθάρα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιλογή της συγκεκριμένης έρευνας ώστε να διαπιστώσω αν και πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι πρακτικές της μουσικής τέχνης και να μεταφερθούν στην επιστήμη της διοίκησης.

Ο σκοπός της Διπλωματικής εργασίας, ήταν να ερευνηθούν και να αναλυθούν οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην τέχνη της μουσικής καθώς και πώς αυτές σχετίζονται και μπορούν να υιοθετηθούν από την επιστήμη της διοίκησης, ώστε να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την καινοτομία μιας επιχείρησης και των στελεχών της. Για τον σκοπό καθώς και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, πέρα από την εκτεταμένη έρευνα ιστοσελίδων σε μηχανές αναζήτησης, έγινε ανάγνωση σε 82 papers από τα οποία ξεχώρισα τα 48. Αντλήθηκαν επιπλέον στοιχεία από 45 βιβλία, 3 πρακτικά συνεδρίων και 105 πηγές ιστοσελίδων, τα οποία περιγράφονται στις βιβλιογραφικές αναφορές του κεφαλαίου 6.

Η έρευνα ξεκίνησε το αρχές φθινοπώρου του 2020, με αναζητήσεις κυρίως σε βιβλία μουσικής και διοίκησης, καθώς και στο διαδίκτυο. Οι μηχανές αναζήτησης, διαδικτυακές ιστοσελίδες και βάσεις των άρθρων και βιβλιογραφικών αναφορών ήταν κυρίως: Google & Google Scholar, Academia.edu, JSTOR, Ηλεκτρονικός κατάλογος της Εθνικής Βιβλιοθήκης, The Common Reader, Harvard Business Review, Journal of Research in Business, Sjfc Edu Portal, Sage Journals και emerald insight.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν, όταν ξεκίνησε η έρευνα και η ανάλυση των πεδίων, είχαν ως στόχο να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά ερευνήθηκε η Τζαζ μουσική και η συσχέτιση της με την επιστήμη της διοίκησης, τόσο σε επίπεδο νεοφυούς επιχειρηματικότητας όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Στη συνέχεια ερευνήθηκε η τέχνη της μουσικής συνολικά και οι παραλληλισμοί με την διοίκηση. Αναζητήθηκαν μουσικές πρακτικές και τρόποι υιοθέτησης στην επιχειρηματική κουλτούρα. Πραγματοποιήθηκε αναζήτηση συσχέτισης μεταξύ Συμφωνικής Ορχήστρας και επιχειρήσεων και οργανισμών. Έπειτα έγινε έρευνα για θέματα ηγεσίας, θεωρίες διοίκησης και επιπλέον πρακτικές της μουσικής που πιθανόν να συσχετίζονται με τον επιχειρηματικό κλάδο. Τα papers αναζητήθηκαν με βάση τον τίτλο και αναλύθηκαν με βάση τα στοιχεία που προσέφεραν. Για παράδειγμα, το journal του Frank Barret με τίτλο Creativity and improvisation in jazz and organizations, Implications for organizational learning, περιέχει αρκετές πληροφορίες για τη συσχέτιση της Τζαζ μουσικής με τους οργανισμούς. Το άρθρο Strategy as Jazz vs. Symphony του Tjan, 2010, έδωσε την απάντηση για τον διαχωρισμό και τη συσχέτιση της Τζαζ με την καινοτομία και τη νεοφυή επιχειρηματικότητα καθώς και της Συμφωνικής Ορχήστρας με τη διοίκηση μεγάλων οργανισμών.

Στον παρακάτω πίνακα, περιγράφονται βασικές λέξεις κλειδιά και ερευνητικά θέματα που αναζητήθηκαν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, ώστε να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της παρούσας Διπλωματικής έρευνας.

Χρονική Περίοδος	Λέξεις κλειδιά και ερευνητικά θέματα
Γ' τρίμηνο 2020	jazz and organisations, Business and music, music and organisations, η τζαζ/ startups, συμφωνική ορχήστρα /μεγάλες επιχειρήσεις, μουσική και ομάδες, τζαζ και οργάνωση, jazz vs symphony.

Δ' τρίμηνο 2020	embrace errors, teamwork in music, self-discipline, πειθαρχία, discipline, jazz and startups, καινοτομία, σοβαρή μουσική και τζαζ, μίμηση, αποτυχία στο management, δημιουργικότητα και μάθηση, ορχήστρα και τζαζ, διοίκηση και μουσική, jazz improvisation in business.
Α' τρίμηνο 2021	Μουσικές ικανότητες, Ικανότητες μάνατζμεντ, ηγεσία, Οικονομική θεωρία Smith, Taylor theory, Fayol theory, Follet theory, Weber theory, Ανθρωπίνων σχέσεων θεωρία, Maslow theory, Likert theory, McGregor X & Y theory, Ενδεχομενική προσέγγιση θεωρία, Τεχνολογική εκδοχή, Ιαπωνική προσέγγιση, Ολική ποιότητα θεωρία, Τογιοτισμός θεωρία, Θεωρία ανασχεδιασμού, Servant Leadership theory, Αυτοδιοικούμενων ομάδων θεωρία, Lean Management theory.
Β' τρίμηνο 2021	Αυτοσχεδιασμός/improvisation, ηγέτης, μαέστρος, θεϊκή υπόσταση μουσικής, maestro, μίμηση, innovation, Orchestra, μουσικά όργανα, Συμφωνική ορχήστρα, Transformational leadership, leadership in orchestra, management and orchestra, Leadership in music, team development in music, teams in jazz and orchestra, έννοια φάλτσου, mistakes in jazz, έννοια καινοτομίας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, νεοφυής επιχειρηματικότητα και ευέλικτη

	μεθοδολογία, σχεδιαστική συλλογιστική, θεϊκή υπόσταση Google και Apple, θεωριών οργανωτικού αυτοσχεδιασμού, μουσικής ανθρώπινη γλώσσα, ανθρώπινος νους, εγκέφαλος και δημιουργικότητα, τέχνη και επιστήμη, Η Προϊστορία του Νου, η μουσική σε φυσικές και κοινωνικές επιστήμες, startups, imitate music, mimic, music education, maestro and oorganisation, leadership skills, music history.
Γ' τρίμηνο 2021	Teamwork in Jazz bands, Mimic, Maestro, Οικονομική θεωρία Smith, Taylor theory, Fayol theory, Follet theory, Weber theory, Ανθρωπίνων σχέσεων θεωρία, Maslow theory, Likert theory, McGregor X & Y theory, Ενδεχομενική προσέγγιση θεωρία, Τεχνολογική εκδοχή, Ιαπωνική προσέγγιση, Ολική ποιότητα θεωρία, Τογιοτισμός θεωρία, Θεωρία ανασχεδιασμού, Servant Leadership theory, Αυτοδιοικούμενων ομάδων θεωρία, Lean Management theory, self-discipline, discipline in music, discipline, fintech community, music emotions, music instrument knowledge, music and business, business plan, music notation, business plan, μεγάλοι μαέστροι, ομάδα, why rehearsal music, ενδορφίνες, διεύθυνση ορχήστρας, μάνατζμεντ, ηγεσία, copying in business, agile, pivot, better musician, rehearsal, teams and

	music, soft skills, music definition, διοίκηση, πρόβες, ικανοποίηση από μουσική, music feelings, musician skills, cover songs, leadership skills, music notation, practise learning, right or wrong notes, mimic in jazz practices, agile methodology.
--	--

Πίνακας 3.1: Βασικές λέξεις κλειδιά και θέματα που ακολουθήθηκαν για την εκπόνηση της Διπλωματικής εργασίας.

Με βάση την έρευνα και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, χωρίστηκαν οι κατηγορίες της μουσικής και της διοίκησης και συντάχθηκε ξεχωριστή κατηγορία συσχέτισης. Τέλος κατέληξα σε ορισμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα.

4. Αποτελέσματα Μελέτης

4.1 Συγκριτική Ανάλυση και Κριτική Αποτελεσμάτων

Η τέχνη της μουσικής είναι μια παγκόσμια γλώσσα έκφρασης συναισθημάτων. Παρόλο που ιστορικά τοποθετείται πιθανόν πριν τον ανθρώπινο λόγο, η εμβάθυνση που έχει λάβει χώρα τα τελευταία 300 χρόνια, δεν έχει προηγούμενο. Εκτός από τα ανθρώπινα συναισθήματα που δημιουργεί και εκφράζει όπως της χαράς, λύπης, απόλαυσης, αγάπης, θυμού, θλίψης, πόνου, γαλήνης κτλ., η μουσική φαίνεται ότι έχει συνεισφέρει και αναφέρεται, ως παράδειγμα ή ως αντικείμενο, σε κλάδους που βασίζεται η Οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως είναι η ανθρωπολογία, η ψυχολογία, η κοινωνική ψυχολογία και η κοινωνιολογία. Έτσι γίνεται κατανοητό, ότι κατά καιρούς γίνονται συσχετίσεις και είναι δυνατό να μελετηθούν οι πρακτικές της μουσικής και η συνεισφορά της στον τομέα της Διοίκησης επιχειρήσεων και Οργανισμών. Ο Adorno αναφέρει ότι η ανθρώπινη προσπάθεια στη μουσική έχει μια θεολογική διάσταση σε σχέση με τη γλώσσα και το συναίσθημα, η οποία μπορεί να συσχετιστεί με τα λεγόμενα του Jargvis για την δημιουργία και τον σχεδιασμό των προϊόντων της Apple και της Google, που το κοινό τους επιθυμούν να αισθάνονται σαν τον θεό, που έχουν τα προϊόντα ζεν ή βρίσκουν τα πάντα στη μηχανή αναζήτησης. Η μεταφορά πρακτικών από μια τέχνη, θεωρείται ήδη καινοτομία. Η τέχνη της ζωγραφικής έχει χρησιμοποιηθεί για την επίλυση προβλημάτων, ενώ πλέον ο σχεδιασμός των προϊόντων, της προβολής μιας επιχείρησης, των κανόνων, της ιστοσελίδας κτλ., είναι το κομμάτι της διάδρασης με το κοινό και καλό είναι να είναι απλό και ηθικό.

Η μουσική εκτός από την ικανοποίηση συναισθημάτων και τρόπων έκφρασης, χρησιμοποιείται ως μια παγκόσμια γλώσσα. Επιπλέον, εξασκώντας τα δημιουργικά κομμάτια του νου, καλλιεργούνται ικανότητες και δεξιότητες που συνεισφέρουν σε άλλους τομείς της καθημερινότητας. Εντοπίστηκε ότι η μουσική συμβάλει στη βελτίωση της μνήμης, στη καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, στην αυτοεπίγνωση καθώς και στην αύξηση του δείκτη ευφυΐας. Η πρακτική άσκηση της καλλιτεχνικής πλευράς, παράλληλα με την λογική και αναλυτική, συνεισφέρει στην προσωπική ισορροπία του ατόμου. Ο συνδυασμός, γνώσεων και φαντασίας μπορεί να συμβάλλει στην προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, την δημιουργικότητα με αποτέλεσμα να έχει τις δυνατότητες να καινοτομεί σε δύσκολα περιβάλλοντα.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές της Τζαζ μουσικής μπορούν να

υιοθετηθούν σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων, αλλά πιθανόν συμβάλουν περισσότερο στη νεοφυή επιχειρηματικότητα. Αντίστοιχα, οι πρακτικές της Συμφωνικής Ορχήστρας εντοπίστηκε ότι συμβάλλουν περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.



Εικόνα 4.1: Τα κυριότερα συναισθήματα που εκφράζονται ή επηρεάζονται με την τέχνη της μουσικής. Πηγή: Juslin, P. N. (2013). What does music express? Basic emotions and beyond. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2013.00596/full>.

4.1.1 Τζαζ

Η ιστορία και η εξέλιξη της Τζαζ, μπορεί να παραλληλιστεί με τις νεοφυείς επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν γρήγορα και εξαπλώθηκαν γεωγραφικά. Ο αυτοσχεδιασμός, η περιέργεια και η δημιουργικότητα του ανθρώπου, έχουν την ιδιότητα της ατέρμονης ανακάλυψης νέων πραγμάτων. Στην Τζαζ οι μουσικοί αναμένουν το απροσδόκητο, πειραματίζονται και εκπαιδεύονται στο να αψηφούν τα όρια. Ο Miles Davis κατάφερε να αλλάξει τον κόσμο της μουσικής τουλάχιστον 4 φορές.

Η νεοφυής επιχειρηματικότητα βασίζεται στη δημιουργικότητα αυτών που επιχειρούν ώστε να δώσουν λύσεις σε προβλήματα και ανάγκες της καθημερινότητας.. Οι startups, προσπαθούν να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον καλύπτοντας συγχρόνως τις ανάγκες των πελατών τους. Παίρνουν μια ιδέα, αναλύουν τις ανάγκες της αγοράς με διάφορα εργαλεία όπως είναι ο επιχειρηματικός καμβάς, σχεδιάζουν τα βήματα που θα ακολουθήσουν, δημιουργούν το πρωτόλειο, το επιχειρηματικό πλάνο και συνεχώς προσαρμόζονται στο γρήγορο μεταβαλλόμενο

περιβάλλον. Στην Τζαζ, όλοι οι μουσικοί πειραματίζονται, αφού η δημιουργικότητα αφορά το σύνολο καθώς και στη πράξη φαίνεται όταν όλοι παίζουν από ένα σόλο περιμένοντας υπομονετικά να έρθει η σειρά τους.

Μεταφέροντας στην πράξη της επιχειρηματικότητας, παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές της Τζαζ μπορούν να συμβάλλουν στην καινοτομία, την ομαδικότητα, την ηγεσία, τη συνολική αύξηση των ικανοτήτων. Επιπλέον, μπορούν να βοηθήσουν τόσο στα βήματα του νέου επιχειρηματία, όσο και τα στελέχη και τους ηγέτες των επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο εναγκαλισμός του λάθους είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε ζωντανές Τζαζ εμφανίσεις. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώουν πρέπει να μελετούν και να αποδέχονται τα λάθη, ώστε να είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, είναι συχνό το φαινόμενο της εναλλαγής επιχειρηματικού μοντέλου που υιοθετήθηκε, αφού εντοπιστεί ότι οι ανάγκες της αγοράς δεν συμβαδίζουν με το υπάρχον μοντέλο. Οι μουσικοί, αντιγράφουν μεγάλους καλλιτέχνες πρότυπα με σκοπό να αποκομίσουν γνώσεις και τεχνικές ώστε να βελτιωθούν. Επιπλέον, για την επιτυχία διάθεσης ενός προϊόν ή υπηρεσίας στην αγορά, τα μέλη των επιχειρηματικών ομάδων αγωνίζονται μέσα στην αβεβαιότητα και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον να βρουν χρηματοδότηση, πελάτες και συνεργάτες. Ο αυτοσχεδιασμός συμβάλλει στην προσαρμογή και την ευελιξία ακόμα και σε δύσκολες καθημερινές συνθήκες. Συνοψίζοντας, η δημιουργία ενός μουσικού έργου από την αρχική ιδέα του συνθέτη μέχρι την ολοκλήρωση της εκτέλεσης, είναι παρόμοια με το ξεκίνημα μιας ιδέας που θα προχωρήσει στην επιχειρηματική καινοτομία, θα χτιστεί, θα τροποποιηθεί και θα διατεθεί στους τελικούς χρήστες.

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζονται οι μουσικές πρακτικές που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2.



Εικόνα 4.2: Ανάλυση χαρακτηριστικών και πρακτικών της Μουσικής για μεταφορά στη Διοίκηση.

4.1.2 Αυτοσχεδιασμός

Ο αυτοσχεδιασμός, είναι μια πρακτική που αναφέρεται ως πέρα και έξω από το κουτί. Μια διαρκώς πειραματική και μεταβαλλόμενη δράση. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος ανάλογα την σύναψη των νευρώνων, ευθύνεται για την καλλιέργεια της λογικής και της ανάλυσης, αλλά και της φαντασίας και της δημιουργικότητας. Ο αυτοσχεδιασμός, ο οποίος χρειάζεται φαντασία και δημιουργικότητα, πιθανόν να οφείλεται στο δεξί ημισφαίριο. Το γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί νέες ικανότητες διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Οι δεξιότητες αυτές μπορούν να καλλιεργηθούν και υιοθετηθούν, μέσω της εξάσκησης. Ένας μάνατζερ, δεν χρειάζεται να γίνει μουσικός για να αποκτήσει δημιουργικότητα, μπορεί να καλλιεργήσει την περιοχή που ευθύνεται για τη δημιουργικότητα, με ασκήσεις και τεχνικές. Μπορεί επίσης να καλλιεργήσει τις αισθήσεις του χρησιμοποιώντας ασκήσεις σχεδιασμού, μελετώντας ανθρώπους και έργα διαφόρων τεχνών και φυσικά μαθαίνοντας ένα μουσικό όργανο.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές μετά από τις πετυχημένες συνταγές του παρελθόντος, επαναπαύονται στις δάφνες των πετυχημένων συνταγών και μεθόδων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ρουτίνες, δυσκαμψία στις αλλαγές, καθώς και έλλειψη πρωτοβουλίας και ελευθερίας των στελεχών. Η ζώνη ασφαλείας που δημιουργείται, είναι ένας παράγοντα μη προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και της αγοράς, που έχουν αποτέλεσμα στη πρόσκρουση τοίχων και κίνδυνος βιωσιμότητας της επιχείρησης. Ο αυτοσχεδιασμός, βασίζεται σε μια κουλτούρα συνεχών αλλαγών και προσαρμογής και ευελιξίας στα νέα δεδομένα. Έχει παρατηρηθεί ότι η μη προσαρμογή ή ακόμα και η καθυστερημένη προσαρμογή στις εξελίξεις, οδηγεί σε λάθη και αποτυχίες, επηρεάζοντας ακόμα και την επιβίωση της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση της αυτοσχεδιαστικής κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί με μεθοδολογίες που έχουν αναδυθεί, όπως η ευέλικτη μεθοδολογία και η σχεδιαστική συλλογιστική, καθώς και με την ενσωμάτωση της αυτοσχεδιαστικής κουλτούρας στους εργαζομένους. Στελέχη που βρίσκονται σε νευραλγικούς τομείς, όπως τμήματα καινοτομίας, έρευνας και ανάπτυξης κτλ., μπορούν να συνεισφέρουν στην κατεύθυνση προσαρμογής των αλλαγών. Είναι ζωτικής σημασίας, η κατεύθυνση να ξεκινήσει από την ανώτατη διοίκηση και την ηγεσία, που θα δώσουν το παράδειγμα στο σύνολο των εργαζομένων. Επιπλέον, ο αυτοσχεδιασμός μπορεί να υιοθετηθεί από μια μεγάλη επιχείρηση, προσφέροντας έλεγχο και ευθύνη σε όλους τους εργαζομένους και τα στελέχη, ώστε να εκφράζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους. Στο βιβλίο «Τι θα έκανε η Google;» ο Jarvis παρακινεί τα στελέχη να δίνουν τον έλεγχο στον κόσμο. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να δώσει έλεγχο τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στην πελατεία της επιχείρησης.

Η καλλιέργεια του εγκεφάλου που σχετίζεται με τη φαντασία και τις τέχνες, τροφοδοτεί τα συναισθήματα και την καλλιέργεια αποτελεσματικών σχέσεων με συναδέλφους, κάτι που συνεισφέρει και στην δημιουργία καλών ομάδων. Ο Daniel Goleman, περιγράφει τα άτομα που διοικούν με καρδιά ως αστέρες. Ο μουσικός, ειδικά ο τζαζίστας, όταν αυτοσχεδιάζει συνδυάζει τη φαντασία, το συναίσθημα και τη λογική, δηλαδή τη θεωρία της μουσικής πάνω στο παίξιμο συνδυάζοντας το συναίσθημα. Όπως και ένας καινοτόμος επιχειρηματίας που φαντάζεται την ιδέα και την μετατρέπει σε πράξη. Η Πολυχρονιάδου, στο βιβλίο της Μουσική και Ψυχολογία, περιγράφοντας τις ιδιότητες της μουσικοθεραπείας, αναφέρει ότι ένας θεραπευτής πρέπει να συνδυάσει

τις γνώσεις και τις ικανότητες της ευαισθησίας, της ευφυΐας και της φαντασίας για διερευνήσει και να αποκτήσει επικοινωνία με τον ασθενή του με σκοπό την θεραπεία του. Ο Πυθαγόρας συνέδεσε τα διαστήματα της μουσικής με τα μαθηματικά.

Η χρήση μεθοδολογιών όπως το Design Thinking, της λιτής και ευέλικτης μεθοδολογίας, οι οποίες βασίζονται στην δημιουργικότητα, βοηθά τόσο τις νεοφυείς επιχειρήσεις όσο και τους μεγάλους οργανισμούς. Είναι ένα είδους αυτοσχεδιαστικής πρακτικής, έχοντας ως αρχή τον πειραματισμό, την άμεση δράση με σκοπό την μάθηση και όχι την επίπληξη της αποτυχίας με βάσει τις προβλέψεις. Είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί μια αυτοσχεδιαστική κουλτούρα όχι μόνο για τα εργαστήρια καινοτομίας, αλλά σε όλες τις ομάδες των επιχειρήσεων και οργανισμών, ως πρακτικές προσαρμογής σε ένα ευέλικτο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η αλλαγή επιχειρηματικών μοντέλων σε επιχειρήσεις ειδικά σε νεοφυείς, είναι ιδιαίτερα δεδομένη και πολλές φορές δεδομένη. Η προσαρμογή στην αγορά απαιτεί ευελιξία και υιοθέτηση μια κουλτούρας που αποδέχεται την αλλαγή και την υπέρβαση κανόνων.

Η μεταφορά πρακτικών της μουσικής όπως είναι αυτοσχεδιασμός, βοηθά τα μέλη των ομάδων, των στελεχών των επιχειρήσεων γενικά, να προσαρμοστούν άμεσα και με ευκολία σε νέα δεδομένα και συνθήκες που απαιτούνται, σύμφωνα με το περιβάλλον και την αγορά που δραστηριοποιούνται. Οι συνήθειες και οι ρουτίνες, που υπάρχουν λόγω προηγούμενων επιτυχιών, δεν σημαίνει ότι εγγυόνται μελλοντικές. Η υπέρβαση των κανόνων, είναι μια πιθανή αιτία που η επιχείρηση κάνει ασυνήθιστα πράγματα με συνηθισμένους ανθρώπους. Η υιοθέτηση της ευέλικτης μεθοδολογίας στην επιχείρηση, για την παραγωγή ειδικά των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, θεωρείται ότι προσφέρει τόσο στα άτομα που εργάζονται όσο και στην επιχείρηση που θέλει αποτελέσματα. Ο μουσικός αυτοσχεδιασμός συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό, λόγω της προσαρμογής στα δεδομένα, της αποδοχής του λάθους και της εξεύρεσης ικανοποιητικής λύσης, άμεσα.

Συνοψίζοντας τις πρακτικές του αυτοσχεδιασμού, παρατηρείται ότι ο μουσικός δεν αρκείται απλά στην δεξιότητα, αλλά και στην γνώση της σύγχρονης μουσικής, τις ικανότητες σύνθεσης, την αλληλοκατανόηση και την επαφή με τους συνανθρώπους, την καλή αίσθηση του ρυθμού, την ικανότητα λεπτής διαφοροποίησης, την επικοινωνία και την αισθητική κατανόηση. Τα παραπάνω, μπορούν να εφαρμοστούν στην δημιουργία και την εξέλιξη μιας νεοφυούς επιχείρησης. Το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ενέχει ρίσκα και οι δυσκολίες και τα εμπόδια που συναντούν οι τζαζίστες

για να εκτελέσουν ένα έργο την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, μπορούν να συγκριθούν με τις αποφάσεις που καλούνται να αναλάβουν οι ηγέτες και τα στελέχη των επιχειρήσεων.

4.1.3 Εναγκαλισμός τους λάθους

Το λάθος είναι ένα σκαλοπάτι προς την επιτυχία. Για τον μάνατζερ, η ικανότητα να αγκαλιάζει το λάθος και να ενθαρρύνει ένα μέλος της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντική. Μπορεί να κατευθύνει προς τη διόρθωση, να απλοποιεί το λάθος, να αλλάξει την οπτική που κάποιος το βλέπει οδηγώντας τον στην επίτευξη του ορθού, να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις έπειτα από τη διερεύνηση, συμβάλλοντας στα αποτελέσματα της επιχείρησης συνολικά. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή η συγκάλυψη του λάθους όπως για παράδειγμα λόγω του φόβου της απόλυσης, είναι πιθανό να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση και ίσως γενικότερα για όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες ενδιαφέροντος. Ο εναγκαλισμός του λάθους, η ειλικρινή ανάλυση του και η επιμονή είναι η πρακτική που χρησιμοποιούν οι μουσικοί για τους στόχους που έχουν θέσει. Συστήνεται για τη βελτίωση και την εξέλιξη των επιχειρήσεων/οργανισμών, τα στελέχη και η ηγεσία να πραγματοποιούν ειλικρινείς αποτιμήσεις, αγκαλιάζοντας τα λάθη και τις αποτυχίες με υπομονή και επιμονή.

Σε πολλά είδη της μουσικής, ο εναγκαλισμός του λάθους είναι μια καθημερινή πρακτική. Στην Τζαζ, αυτό γίνεται άμεσα και με ευχάριστο τρόπο, είτε σε πρόβες είτε σε ζωντανές εμφανίσεις. Σε γενικές γραμμές, το σωστό είναι αυτό που εμείς θεωρούμε ωφέλιμο, απαραίτητο για την ατομική και συλλογική εξέλιξη, το κατάλληλο για την ανάγκη μας. Στις επιχειρήσεις η συγκεκριμένη πρακτική αναζητά τι είναι ωφέλιμο για την επίτευξη ενός στόχου, ποια είναι τα εμπόδια, τι μπορεί να γίνει καλύτερο κτλ. Ακόμα και αν μια διαδικασία που για κάποιον λόγο δεν θεωρείται σωστή, σύμφωνα με τις διοικητικές θεωρήσεις, αν καλύπτει τις ανάγκες μας και είναι σύμφωνη με τους κανόνες και τις κοινωνικές επιταγές, δεν μπορεί να θεωρηθεί λάθος. Μπορεί να είναι απλά το επόμενο βήμα, που θα ωφελήσει την επιχείρηση, του πελάτες την κοινωνία.

Επίσης, είναι σημαντικό όταν συμβαίνει κάποιο φαινομενικά λάθος, να εξετάζονται οι ευκαιρίες που προκύπτει από αυτό. Πώς δηλαδή μπορεί να βελτιωθεί το άτομο ή η επιχειρηματική μονάδα, τι όφελος μπορεί να προκύψει, όπως η καινοτομία, πώς ουσιαστικά μπορεί να γίνουν καλύτερα τα πράγματα. Επιπλέον, για τις νεοφυείς

επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να επιμένουν και να αναρωτηθούν πώς μπορούν να αξιοποιήσουν τις ενδεχόμενες αποτυχίες που καθημερινά βιώνουν. Ο εναγκαλισμός τους λάθους συμβάλει στην ανακάλυψη νέων δρόμων και δυνατοτήτων, από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις μέχρι τους μεγάλους οργανισμούς.

4.1.4 Μίμηση/αντιγραφή/εξέλιξη

Η μίμηση και η αντιγραφή στη μουσική, υπάρχει από το ξεκίνημα της ομαδικής μουσικής εκτέλεσης. Η συγκεκριμένη πρακτική, συνεισφέρει έναν μουσικό να αποκτήσει εξειδίκευση στο μουσικό του όργανο και να βελτιώσει στη δημιουργικότητα του. Η αντιγραφή μπορεί να γίνει σε φράσεις, μελωδίες, ρυθμούς, από διαφορετικά όργανα, από ήχους της φύσης, από διαφορετικά είδη μουσικής αλλά και μέσα σε ένα μουσικό έργο, οι εκτελεστές μπορεί να μιμηθούν τις φράσεις άλλων εκτελεστών. Επιπλέον, παρατηρείται ότι για έναν μουσικό η ακρόαση εκτελέσεων μεγάλων καλλιτεχνών και στη συνέχεια η προσπάθεια να παίξει αυτό που άκουσε, βοηθά στην εξάσκηση της ακοής γενικότερα. Στις πρόβες και στις συνεργασίες των μουσικών, παρατηρείται ότι η βελτίωση και η εξέλιξη του μουσικού, είναι πολύ μεγαλύτερη από την αποκλειστική ατομική πρακτική. Στις επιχειρήσεις είναι σημαντικό να προωθούνται οι συνεργασίες των νεότερων με τα παλαιότερα στελέχη ώστε να μαθαίνεται γρηγορότερα η επαγγελματική ορολογία και οι καλές πρακτικές, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εξέλιξη του ατόμου και εντέλει η ανάπτυξη της μονάδας στο σύνολο.

Η μίμηση είναι μια ικανότητα που συνεισφέρει στο άτομο και στην επιχείρηση σαν σύνολο να εξελιχθούν. Επιπλέον παραδείγματα από την πλευρά της επιχείρησης, είναι η δεξιότητα να αντιγράψει τους ανταγωνιστές και να βελτιώσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αντίστοιχα ένα στέλεχος μπορεί να μιμηθεί ένα άλλο έμπειρο και ικανό στέλεχος, ώστε με τις νέες γνώσεις που θα αποκομίσει να εξελιχθεί τόσο στην επαγγελματική του σταδιοδρομία όσο και σαν άτομο.

Προσθέτοντας τις δικές του πινελιές σε ένα μουσικό έργο, ο μουσικός δημιουργεί τη δική του διασκευή, που είναι πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ακόμα καλύτερο αποτέλεσμα. Η παρακολούθηση και υιοθέτηση πρακτικών των ανταγωνιστών, με σκοπό τη βελτίωση δίνοντας καλύτερες λύσεις στα προβλήματα της αγοράς είναι μια σημαντική πρακτική που ήδη εφαρμόζεται, όπως είναι το benchmarking. Με αυτή τη

πρακτική, είναι πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα την εξέλιξη και την ανάπτυξη όλου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και γενικότερα της κοινωνίας.

Η μίμηση μπορεί να προσφέρει αρκετά στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως την διεκδίκηση μεριδίου αγοράς με την αντιγραφή των πρωτοπόρων. Επιπλέον η καινοτομία βασίζεται και σε υπάρχουσα γνώση που με την βελτίωση αναδύεται μια καλύτερη απάντηση στις ανάγκες της αγοράς. Εντούτοις απαιτείται προσοχή, σε ατομικό επίπεδο επιλέγοντας τον κατοπτρισμό του σωστού ατόμου τη σωστή στιγμή, είτε σε εταιρικό επίπεδο επιλέγοντας τις σωστές και νόμιμες πρακτικές αντιγραφής των ανταγωνιστών.

4.1.5 Ομαδικότητα/Συγχρονισμός

Έχει παρατηρηθεί, ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε μουσικά σύνολα, έχουν γρήγορη και ποιοτικότερη εξέλιξη σε ότι αφορά τις γνώσεις της μουσικής εκτέλεσης και της ερμηνείας, καθώς και αισθάνονται καλύτερα ως μέλη μιας ομάδας. Η ομάδα συνεισφέρει στο να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα έναντι ενός μουσικού που παίζει μόνος. Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς, σε μια ομάδα ένα και ένα δεν κάνει δύο αλλά πολλά περισσότερα. Η δημιουργικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη καθώς η ομαδικότητα δεν αναιρεί την ατομικότητα και το κοινωνικό σύνολο γίνεται μεγαλύτερο όταν το άτομο συμβάλει με τη προσωπικότητά του.

Τα μέλη μιας μπάντας, από τη συνεχή διάδραση με άλλους ανθρώπους, υιοθετούν κάποιους βασικούς κανόνες σεβασμού του συνανθρώπου. Από την τήρηση να πραγματοποιούν όσα έχουν δεσμευτεί ότι θα κάνουν, μέχρι την επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση της εκτέλεσης, την προσεκτική άσκηση κριτικής, τον εναγκαλισμό του λάθους και την προετοιμασία πριν την αλληλεπίδραση. Η επικοινωνία είναι από τα βασικά στοιχεία της ομάδας, με τον πομπό να μεταβιβάζει το μήνυμα που επιθυμεί με σαφήνεια και τον δέκτη να το έχει ενεργά κατανοήσει. Είναι πολύ σημαντικό ότι οι μουσικοί καταφέρνουν να έχουν επιτυχημένη επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας και πολλές φορές καταφέρνουν να μεταβιβάσουν τα μηνύματά που επιθυμούν μέσω μουσικών φράσεων και παράλληλα με την ενεργητική ακρόαση ακούνε τις μελωδίες των συνοδοιπόρων τους. Σε μια αποτελεσματική ομάδα είναι απαραίτητο τα μέλη να συντονίζονται και να συγχρονίζονται όπως τα δάχτυλα του χεριού, δηλαδή, χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες και επιβλέψεις από ανώτερα

στελέχη όπως συμβαίνει στις μουσικές μπάντες. Σημειώνεται ότι στις καλές ορχήστρες ο μαέστρος ανάλογα με την κρίση του, πολλές φορές δεν παρεμβαίνει καθόλου.

Στη σημερινή εποχή που χρειάζονται λιτές και ευέλικτες δομές, λίγα ιεραρχικά επίπεδα, απλές και ταχύτατες διεργασίες, οργανωσιακή μάθηση, συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομία, το πνεύμα συνεργασίας και η ομαδική εργασία αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η συνεισφορά στα προβλήματα της επιχείρησης μπορεί να προέλθει και από τους κατώτερα ιεραρχικά εργαζόμενους και αυτό επιτυγχάνεται με την ομάδα. Η επίτευξη του στόχου και η διαδικασία που προηγείται ώστε να επιτευχθεί, δημιουργούν συναισθήματα χαράς και συγκίνησης στα μέλη της ομάδας.

Ο ηγέτης/μάνατζερ της επιχείρησης και των επιχειρηματικών ομάδων, μπορεί να δανειστεί τις μουσικές πρακτικές της ομαδικότητας ώστε να τις εφαρμόσει στην οικονομική μονάδα με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των μελών και των ομάδων. Τα κυριότερα στοιχεία είναι η επικέντρωση στο στόχο, οι ξεκάθαροι ρόλοι του κάθε μέλους και οι υπευθυνότητες που παραχωρεί, η εξάσκηση και η συνεχής μάθηση, οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και τέλος ο πανηγυρισμός και η αναγνώριση της ολοκλήρωσης του έργου, όταν επιτευχθούν οι στόχοι. Τα άτομα που ανήκουν σε ομάδες είτε όταν μιλάμε για μουσικά σύνολα, είτε για επιχειρήσεις και οργανισμούς, επηρεάζονται θετικά από τους ηγέτες που τους στηρίζουν και καθοδηγούν. Στην εικόνα του κεφαλαίου 2 (Εικόνα 2.8), αναφέρθηκαν ερωτήσεις που βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις μουσικές πρακτικές. Ο ηγέτης μεταφέροντας τα μουσικά χαρακτηριστικά της ομαδικότητας στην επιχείρηση, είναι σημαντικό κατά καιρούς να ανατρέχει στις συγκεκριμένες ερωτήσεις ώστε να ερευνά το κλίμα των ομάδων. Αυξάνοντας το συνολικό αίσθημα της ομαδικότητας αυξάνεται παράλληλα και η απόδοση των μελών, με αποτέλεσμα να ανεβαίνουν οι πιθανότητες επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

Μια ομάδα μπορεί να αποτελείται και από δύο, τρία, τέσσερα μέλη. Τα ντουέτα, τα τρία και τα κουαρτέτα, είναι μουσικές ομάδες που συνήθως έχουν σκοπό τη συνεργασία μεταξύ των μελών για ανταλλαγή γνώσεων καθώς και για ζωντανές εμφανίσεις. Μπορεί να παίζουν ίδια όργανα όπως δύο βιολοντσέλα, ή συχνότερα, διαφορετικά έχοντας ξεχωριστούς ρόλους, όπως είναι για παράδειγμα μια κιθάρα και ένα βιολί, ή ένα πιάνο και μια τραγουδίστρια. Αρκετές νεοφυείς επιχειρηματικές ομάδες έχουν πάνω από δύο και μπορεί να φθάσουν μέχρι και τους δέκα συνιδρυτές. Μια επιχειρηματική ιδέα, χρειάζεται συνεργασία για να εξελιχθεί σε πρόταση αξίας και προϊόν ή υπηρεσία. Επιπλέον είναι εξαιρετικά σημαντικό, τα άτομα να έχουν

διαφορετικό υπόβαθρο σε γνώσεις και εμπειρίες, όπως για παράδειγμα η συνεργασία ενός μηχανικού πληροφορικής με έναν οικονομολόγο.

Σημειώνεται ότι υπάρχουν και τα αδύναμα σημεία της ομάδας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες, η μη ανεξαρτησία απόψεων από κάποια μέλη ειδικά σε διαφωνίες και η αγελαία σκέψη, δηλαδή να ακολουθούνται οι νόρμες και οι μη δημοφιλείς απόψεις να εμποδίζονται. Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να τα έχει υπόψη του ώστε τα μέλη και τα στελέχη να μένουν προσηλωμένοι στο σκοπό που έχει τεθεί. Η καλή ομάδα θεωρείται ένας πυλώνας επιτυχίας για τα μουσικά σύνολα καθώς και για τις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα που προσδοκούν.

4.1.6 Μεγάλοι Οργανισμοί και Συμφωνική Ορχήστρα

Στη σύγχρονη εποχή, φαίνεται ότι οι ομοιότητες των οργανισμών με τις Συμφωνικές Ορχήστρες πληθαίνουν. Κοινά στοιχεία βρίσκονται όπως είναι ο μαέστρος με τον διευθυντή περιεχομένου, τα όργανα όπως οι διαφορετικοί τύποι περιεχομένων, οι μουσικοί όπως οι διαφορετικοί ρόλοι που έχουν οι συγγραφείς, οι δημιουργοί, οι διαχειριστές, η παρτιτούρα όπως τα πλάνα και η επιχειρηματική ταξινόμηση, καθώς και το κοινό όπως είναι ο τελικός χρήστης και οι ομάδες ενδιαφέροντος της επιχείρησης. Η Συμφωνική Ορχήστρα όταν παρουσιάζει έργα στο κοινό, μοιάζει με έναν αψεγάδιαστο κόσμο όπου όλα λειτουργούν στην εντέλεια. Οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από μάνατζερ και στελέχη με γνώσεις και εμπειρίες, με ικανότητες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ο μαέστρος της Ορχήστρας, με ξεκάθαρο όραμα, ενεργητική ακρόαση και ενθουσιασμό, καθοδηγεί τους μουσικούς. Παράλληλα, προτείνεται οι μάνατζερ, οι οποίοι που έχουν κοινό σημείο αναφοράς με τους μαέστρους, να ακολουθούν τις ίδιες πρακτικές, ώστε να επιτύχουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, η διαχείριση των ψηφιακών καναλιών, είναι σημαντικό να γίνεται από την επιχείρηση. Η Συμφωνική Ορχήστρα δίνει την απάντηση, με τον μαέστρο να διατηρεί διαρκής επικοινωνία με τις ομάδες, με τον συντονισμό των διαφορετικών οργάνων όπως τα διαφορετικά τμήματα, με τους συνθέτες όπως οι συγγραφείς περιεχομένου, με την παρτιτούρα όπως την οργανωσιακή ταξινόμηση και τέλος, με το μουσικό κοινό όπως οι τελικοί χρήστες. Επιπλέον, είναι σημαντικό να

υιοθετηθούν και άλλες πρακτικές εντός του οργανισμού, όπως είναι ο αυτοσχεδιασμός, όχι μόνο στα τμήματα έρευνας και καινοτομίας αλλά σαν κουλτούρα, όπως για παράδειγμα η Google και η Apple.

Οι παρακάτω πίνακες, παρουσιάζουν τη συσχέτιση μεταξύ των μουσικών πρακτικών και των θεωριών της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, όπως έχουν αναλυθεί στο Κεφάλαιο 2.

Μουσικές Πρακτικές Θεωρίες Διοίκησης	Αυτοσχεδιασμός	Ομαδικότητα	Αντιγραφή/Μίμηση	Εναγκαλισμός λάθος	Διεύθυνση ορχήστρας/ Ηγεσία με ενσυναίσθηση	Πειθαρχία και ικανοποίηση
Οικονομική θεωρία Smith	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου
Taylor	Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου
Fayol	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου
Follet	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου
Weber	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου
Ανθρωπίνων σχέσεων	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Μέτρια
Maslow	Καθόλου	Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια
Likert	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου
McGregor X & Y	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Μέτρια
Ενδεχομενική προσέγγιση	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου
Τεχνολογική εκδοχή	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου
Ιαπωνική προσέγγιση	Μέτρια	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά
Ολική ποιότητα	Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Πολύ	Αρκετά	Αρκετά
Τογιοτισμός	Αρκετά	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια

Θεωρία ανασχεδιασμού	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια
Servant Leadership	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Αρκετά	Αρκετά
Αυτοδιοικούμενο ν ομάδων	Αρκετά	Πολύ	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Lean Management	Πολύ	Αρκετά	Αρκετά	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια

Πίνακας 4.1: Συσχέτιση πρακτικών της μουσικής με τις μέχρι σήμερα θεωρίες Διοίκησης.

Μουσικές Πρακτικές Θεωρίες Διοίκησης	Γνώση οργάνου	Παρτιτούρα	Πρόβες	Ντουέτο/ Τρίο/ Κουαρτέτο	Απέξω εκμάθηση	Διασκευές
Οικονομική θεωρία Smith	Μέτρια	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου
Taylor	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου	Καθόλου	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου
Fayol	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου
Follet	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου	Μέτρια
Weber	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου
Ανθρωπίνων σχέσεων	Σχεδόν καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Καθόλου	Μέτρια
Maslow	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Καθόλου	Μέτρια
Likert	Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Καθόλου	Μέτρια
McGregor X & Y	Μέτρια	Καθόλου	Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου	Σχεδόν καθόλου
Ενδεχομενική προσέγγιση	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Μέτρια	Καθόλου	Μέτρια
Τεχνολογική εκδοχή	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια
Ιαπωνική προσέγγιση	Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά
Ολική ποιότητα	Μέτρια	Αρκετά	Μέτρια	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου	Πολύ
Τογιοτισμός	Αρκετά	Μέτρια	Μέτρια	Αρκετά	Καθόλου	Αρκετά

Θεωρία ανασχεδιασμού	Μέτρια	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου	Αρκετά
Servant Leadership	Μέτρια	Σχεδόν καθόλου	Μέτρια	Αρκετά	Καθόλου	Μέτρια
Αυτοδιοικούμενων ομάδων	Αρκετά	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά	Πολύ	Καθόλου	Μέτρια
Lean Management	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ	Πολύ	Σχεδόν καθόλου	Αρκετά

Πίνακας 4.2: Συσχέτιση πρακτικών της μουσικής με τις μέχρι σήμερα θεωρίες Διοίκησης.

Ο βαθμός μετράει κατά προσέγγιση, α) τη συσχέτιση των μουσικών χαρακτηριστικών και μεταφοράς στη διοίκηση, β) το βαθμό που περιγράφονται ή έχουν αναφερθεί τα σχετικά γνωρίσματα στις ανάλογες θεωρίες, γ) το κατά πόσο εφαρμόζοντας τις ανάλογες πρακτικές σε μια επιχείρηση, ταιριάζουν με την θεωρητική περιγραφή και δ) κατά πόσο μπορεί να παρομοιαστούν οι μουσικές πρακτικές με στοιχεία των θεωριών. Η περιγραφή ξεκινώντας από το χαμηλότερο που σημαίνει μηδενική συσχέτιση είναι: Καθόλου, Σχεδόν καθόλου, Μέτρια, Αρκετά και Πολύ.

4.1.7 Μαέστρος και πρακτικές ηγεσίας

Οι ηγέτες, έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν και να ελκύουν τους ανθρώπους. Ο ηγέτης θέλει η ομάδα και τα μέλη να αποδίδουν το μέγιστο των ικανοτήτων και στη μουσική το συναντάμε κυρίως στους μαέστρους της Συμφωνικής Ορχήστρας, καθώς και σε μουσικούς ηγέτες των άλλων ειδών, με ένα παράδειγμα στην Τζαζ, τον Miles Davis. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2, έρευνες έδειξαν ότι κύριοι λόγοι ικανοποίησης των μουσικών σε μια Ορχήστρα, είναι οι οικονομικοί και η διεύθυνση της Ορχήστρας. Εξάλλου όταν οι πόροι δεν επαρκούν για ικανοποιητικές απολαβές των μουσικών, ο μαέστρος είναι εκείνος που κάνει τη διαφορά. Το ίδιο ισχύει και στις επιχειρήσεις. Το καλό εργασιακό κλίμα και ένας αποτελεσματικός ηγέτης, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες σε εξαιρετικές αποδόσεις, καθώς και το σύνολο της οικονομικής μονάδας στην επιτυχία.

Στην Ορχήστρα υπάρχουν οι παρτιτούρες για να αποτυπωθούν σωστά τα έργα που έχει συνθέσει ο δημιουργός. Από τον φθόγγο που θα εκτελεστεί, όργανα, την ένταση, τον ρυθμό και άλλα, τα οποία συσχετίζονται με τους κανόνες μιας μεγάλης επιχείρησης, το πώς θα εκτελέσει την εργασία ο κάθε εργαζόμενος, η δομή το

οργανόγραμμα, οι κανόνες και εγκύκλιοι, οι οποίοι αποτυπώνουν στην ουσία την κατεύθυνση και το όραμα της διοίκησης. Στην ουσία η φράση του κάνω τα πράγματα σωστά αποτυπώνει τον τρόπο που λειτουργούν συνήθως οι Οργανισμοί, ενώ τα ταλέντα και τα αστέρια δεν έχουν μεγαλύτερη σημασία από την ομαδικότητα. Οι παίκτες και τα στελέχη, περιμένουν τις οδηγίες από τον Διευθυντή και μαέστρο, χωρίς να αναλαμβάνουν πολλές πρωτοβουλίες.

Είναι ο δύσκολος δρόμος της ισορροπίας μεταξύ της συναισθηματικής επαφής με τους ανθρώπους και τήρησης της αυστηρής πειθαρχίας. Είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων διευθυντών ορχήστρας η επαφή με τα μέλη της. Ο μεγάλος μαέστρος Βάλτερ Μπρούνο, επέβαλλε την άποψη του στην ορχήστρα, με ευγένεια αλλά και με σταθερό πείσμα. Ο Dale Carnegie προτείνει στα στελέχη των επιχειρήσεων, σε οποιαδήποτε ιεραρχική θέση βρίσκονται να γνωρίζουν τους συναδέλφους με το μικρό τους όνομα. Ο καλός αρχιμουσικός είναι αυτός που έχει την παρτιτούρα στο μυαλό του, έχει την εν συναίσθηση του χώρου και των ατόμων της ορχήστρας και όχι το μυαλό του στην παρτιτούρα. Ένας ηγέτης, αυτοσχεδιάζει, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και εκφράζεται συναισθηματικά.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης, εμπνέει, καταφέρνει να δημιουργεί τη διάθεση, το κέφι και τον ενθουσιασμό ώστε το προσωπικό της επιχείρησης να τον ακολουθεί πρόθυμα και οι στόχοι να επιτυγχάνονται με υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον, έχει ανοχή στην ασάφεια, ανανεώνει διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων και της παραγωγής καινοτομικών ιδεών, καθώς και δημιουργεί το κλίμα για την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των υφισταμένων του. Ο μαέστρος Αντρε Ριέ παίζει βιολί την ίδια στιγμή που διευθύνει την ορχήστρα, μεταφέροντας την ευχαρίστηση και τον ενθουσιασμό στους εκτελεστές της ορχήστρας καθώς και στο κοινό που παρακολουθεί. Παρομοιάζεται με τον ηγέτη-υπηρέτη, που επηρεάζει και εμπνέει όλα τα μέλη της ομάδας. Οι επιχειρήσεις με αποτελεσματική ηγεσία, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, καταφέρνουν να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα με συνηθισμένους ανθρώπους. Ο καλός μαέστρος είναι ένας ηγέτης που καταφέρνει το άψογο αρμονικό αποτέλεσμα καθοδηγώντας και εμπνέοντας διαφορετικές προσωπικότητες.

Οι μουσικοί έχουν επιλέξει τα μουσικά όργανα που επιθυμούν, και ο μαέστρος καλείται να καταφέρει να αναδείξουν τον καλύτερο τους εαυτό. Έχει τη ευθύνη να τους καθοδηγήσει τοποθετώντας τους στις κατάλληλες θέσεις και ρόλους, ώστε με την ακουστική και την εκτέλεση να παρουσιάσουν ένα άψογο αρμονικό αποτέλεσμα.

Επιπλέον, οι ηγέτες των ομάδων, καλούνται να δώσουν στο κάθε μέλος την αίσθηση της σημαντικότητας, καθώς και ότι η εργασία τους είναι ιδιαίτερα πολύτιμη, όπως συμβαίνει με τα μέλη της ορχήστρας που αισθάνονται ευχαρίστηση για το έργο που παράγουν.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι μια θεώρηση που αφορά τη συνεργασία του ηγέτη με τα μέλη με σκοπό να αναγνωριστούν οι αλλαγές που απαιτούνται, να δημιουργηθεί έμπνευση για το όραμα και αφοσίωση από την ομάδα. Ο μάεστρος μιας ορχήστρας για να εμπνεύσει τους μουσικούς και να δημιουργηθεί η άψογη απόδοση του συνόλου, βρίσκεται κοντά στα μέλη. Επίσης, αναγνωρίζει τα συναισθήματα, επιβραβεύει τις καλές αποδόσεις, ακούει τους προβληματισμούς και παράλληλα κινητοποιεί τους μουσικούς για την επίτευξη του στόχου. Ο ηγέτης και διευθυντής της Ορχήστρας, έχοντας αυτογνωσία, αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα συναισθημάτων των μουσικών, τα οποία έχουν αναγνωριστεί και καταγραφεί σε ότι αφορά την τέχνη της μουσικής (Εικόνα 4.1). Ομοίως στις επιχειρηματικές ομάδες και γενικότερα η ηγεσία των επιχειρήσεων, σε γρήγορα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα όπως είναι τα σημερινά, απαιτούνται να βρίσκονται κοντά στα στελέχη και το προσωπικό, ώστε να συμβάλλουν όλοι στην επίτευξη των στόχων. Οι εργαζόμενοι, χρειάζονται την έμπνευση από τον ηγέτη ώστε να ακολουθήσουν το όραμα και να αφοσιωθούν στο σκοπό της εταιρικής αποστολής. Παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική ηγεσία. Ο ηγέτης συναισθάνεται τα μέλη των ομάδων και ασκεί ηγεσία με βάση τον θετικό επηρεασμό, εμπνέοντας το προσωπικό. Με το ηθικό του προσωπικού ανεβασμένο, έχει αποδειχτεί ότι η απόδοση μιας επιχείρησης θα είναι εξίσου υψηλή όπως και τα αποτελέσματα.

Υπάρχουν τα τμήματα σε οργανισμούς που προάγουν την καινοτομία, βασιζόμενοι σε ανθρώπους ταλέντα και αυτά πολλές φορές παρομοιάζονται με τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Οι ομάδες και τα τμήματα διαχειρίζονται περισσότερες εργασίες που παλαιότερα δεν υπήρχαν και με μεγαλύτερη ταχύτητα. Οι επιχειρηματικές μονάδες πλέον διαχειρίζονται το ψηφιακό τους περιεχόμενο στο διαδίκτυο, αντί να το αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Το στοίχημα για την Διοίκηση και τους μάνατζερ, είναι να δημιουργήσουν ομάδες που μπορούν να συνεργαστούν άψογα και αρμονικά ώστε να παράγουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Συσχετίζοντας με την ορχήστρα η οποία χωρίζεται σε ομάδες ανάλογα με τα όργανα, και τους μουσικούς που γνωρίζουν τον ρόλο και την συμβολή τους στο σύνολο, οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί συνθέτουν

ομάδες που απαιτείται να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, ποιος είναι ο ρόλος τους, καθώς και να συνεργάζονται με τις υπόλοιπες ομάδες. Απαιτούνται δεξιότητες και ικανότητες που συχνά περιγράφονται ως *soft skills* και προτιμώνται από τα τμήματα επιλογής προσωπικού των επιχειρήσεων.

4.1.8 Οριζόντιες δεξιότητες (*soft skills*)

Οι εκκολαπτόμενοι μουσικοί, ξεκινώντας το ταξίδι της εκπαίδευσης, της γνώσης και της δημιουργίας, αποκτούν δεξιότητες και ικανότητες που είναι ιδιαίτερα σημαντικές και χρήσιμες όχι μόνο για τη μουσική αλλά και γενικότερα για την πορεία της ζωής. Δεξιότητες που μπορούν να μεταφερθούν και σε άλλους χώρους, όπως στην επιστήμη της διοίκησης και την επιχειρηματικότητα. Από τις σημαντικότερες οριζόντιες δεξιότητες (*soft skill*) που αναζητούνται σήμερα στην αγορά εργασίας είναι η δημιουργικότητα, η ομαδικότητα, η συνεργασία, η προσαρμογή, ο πειραματισμός, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ευελιξία, οι οποίες συναντώνται σε όλο το φάσμα των μουσικών ειδών καθώς και στην Τζαζ και στη Συμφωνική μουσική.

Ο μουσικός και ο μαέστρος, απαιτείται να έχουν καλλιεργήσει τις δεξιότητες ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει, όπως είναι οι ζωντανές εμφανίσεις ή ακόμα και οι ηχογραφήσεις. Είναι απαραίτητο ένας ηγέτης ή ένα στέλεχος επιχειρήσεων να διαθέτει και τις προαναφερθείσες ικανότητες, οι οποίες από τη μία πλευρά θα τον βοηθήσουν να εξελιχθεί ατομικά και από την άλλη θα συνεισφέρουν στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Είναι ευχάριστο και σημαντικό, ότι οι δεξιότητες αυτές μπορούν να καλλιεργηθούν και να τελειοποιηθούν, όπως γίνεται με τη μουσική παιδεία, την πρακτική της ατομικής και ομαδικής εξάσκησης, χωρίς να χρειάζεται κάποιος να έχει χάρισμα ή να θεωρείται ταλέντο.

Η προσαρμογή και η ευελιξία, θεωρούνται βασικές ικανότητες στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή. Οι ηγέτες και τα στελέχη δεν πρέπει να αποθαρρύνονται από τα λάθη. Θα πρέπει να αποδέχονται τις νέες τεχνολογίες, να μην φοβούνται την αλλαγή και να προετοιμάσουν και καλλιεργήσουν δεξιότητες ώστε να συμβάλλουν στα νέα στελέχη να γίνουν οι αυριανοί ηγέτες. Η θετική αποδοχή της αλλαγής καθώς και η δοκιμή νέων πρακτικών, συμβάλλουν στη δημιουργικότητα και εντέλει στη καινοτομία. Επιπλέον, υιοθετώντας ένα άτομο την τεχνική της προσαρμογής, σημαίνει ότι εξασκεί διαρκώς την τέχνη της μάθησης, που είναι

ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η δημιουργικότητα, όπως έχει αναφερθεί, προκύπτει και από αντιφάσεις όπως είναι η πειθαρχία και η ελευθερία κινήσεων, το παλιό και το καινούργιο, οι κανόνες και οι πειραματισμοί. Παρόμοιες πρακτικές δημιουργικότητας εφαρμόζονται σε τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού, καθώς και γενικότερα οι νεοφυείς επιχειρήσεις.

Οι μάνατζερ και οι ηγέτες, πρέπει να διερευνούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες του κάθε ατόμου του προσωπικού της επιχείρησης και να τον τοποθετούν στη θέση που θα είναι ικανοποιημένος και θα είναι αποδοτικός. Η ενεργητική ακρόαση, είναι μια δεξιότητα που βοηθά το σύνολο, όπως για παράδειγμα όταν ακούει ένας μάνατζερ ενεργά το προσωπικό, μαθαίνει περισσότερα για τη λειτουργία της επιχείρησης και το σημαντικότερο, δίνει σημασία στους ανθρώπους της. Επιπλέον, κάποια από τα συστατικά που οδηγούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό σε επιτυχία είναι ο ηγέτης να διαθέτει ένα ξεκάθαρο όραμα, η καθοδήγηση του να γίνεται με απλό και κατανοητό τρόπο καθώς και να έχει υπόψη του ότι δεν θα αφορά τον ίδιο, αλλά το πώς η μονάδα θα γίνει αποτελεσματική και αποδοτική, σύμφωνα με τις οδηγίες του.

Στο παρακάτω σχήμα, περιγράφονται ορισμένες κύριες οριζόντιες δεξιότητες που προτείνεται να έχουν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Σε κάθε κατηγορία, ανήκουν ορισμένες δεξιότητες που συσχετίζονται και με τη μουσική, όπως έχουν αναφερθεί στα κεφάλαια 2 και 4.



Εικόνα 4.3: Κύριες οριζόντιες δεξιότητες εργαζομένων στον επιχειρηματικό χώρο. Πηγή Doyle, 2021, <https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>.

4.1.9 Πειθαρχία και ικανοποίηση

Γεγονότα και αλλαγές, συμβαίνουν στη καθημερινότητα με έναν αμετάκλητο και ασταμάτητο τρόπο. Η μουσική μας βοηθά να καταλαβαίνουμε το συνεχές της

πραγματικότητας, και επιπλέον προσφέρει την κατανόηση και την ηρεμία για τη διαχείριση της κατάστασης. Για την επίτευξη της ικανοποίησης και της απόλαυσης, είναι απαραίτητη η πειθαρχία και η λογική συνεισφέρει σημαντικά. Είναι μια σύνδεση της καρδιάς με τον εγκέφαλο. Η πειθαρχία πολλές φορές δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, όμως φαίνεται ότι από την οπτική της αυτοπειθαρχίας είναι ένας σημαντικός και αποτελεσματικός παράγοντας για την προσωπική καθώς και την ομαδική βελτίωση. Όπως αναφέρθηκε, ο Hertzberg είχε παρατηρήσει δύο κατηγορίες εργαζομένων, εκείνοι που ενδιαφέρονται για την εξέλιξη τους και εκείνοι για τις συνθήκες. Οι εργαζόμενοι όταν έχουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, πέρα από την ίδια τη φύση της εργασίας, είναι ικανοποιημένοι. Έτσι, μεταφέροντας στοιχεία της μουσικής στη διοίκηση, οι ηγέτες μπορούν να δανειστούν πρακτικές μουσικής πειθαρχίας, ώστε να συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ένας από τους παράγοντες που συνεισφέρει στην αποτελεσματική διαχείριση των διαφορετικών ατόμων με πειθαρχία, είναι η σταθερή ανάθεση εργασιών με ταχύτητα που συμβαδίζει με τους ρυθμούς μάθησης του κάθε ατόμου. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα κλίμα επίτευξης στόχων καθώς και διατήρησης κινήτρου συμμετοχής. Είναι πολύ σημαντικό η πειθαρχία του κάθε ατόμου να είναι ηθελημένη και να μην υπάρχει εξαναγκασμός, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα, δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα. Η θετική πειθαρχία ξεκινάει από τους γονείς στα παιδικά χρόνια ενός ατόμου και η εσωτερική πειθαρχία καλλιεργείται σταδιακά με το πέρασμα των χρόνων. Επιπλέον, είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί η αυτοπειθαρχία, η οποία, φέρνει τα πιο επιτυχημένα μακροχρόνια αποτελέσματα και οι μουσικοί την διδάσκονται από νεαρές ηλικίες.

Παρατηρήθηκε ότι σε ορχήστρες που είχαν εξαιρετικές αποδόσεις, οι σημαντικότεροι παράγοντες για τις επιτυχίες ήταν οι οικονομικές απολαβές και η αποτελεσματική ηγεσία. Συσχετίζοντας τη μουσική παιδεία με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία δημιουργεί ένα κλίμα με υψηλό αίσθημα ευθύνης, ικανοποίησης και κινήτρων, ένας ηγέτης ή μάνατζερ είναι σημαντικό να εφαρμόζει πρακτικές εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής παρακίνησης στην επιχείρηση. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν υπάρχει θετικό συναίσθημα και ενθουσιασμός. Σύμφωνα με μελέτες, εντοπίστηκε ότι η πειθαρχία, το κίνητρο και η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα συνολικά. Βεβαίως για να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση του

εργαζομένου, πρέπει να ληφθούν επιπλέον κρίσιμοι παράγοντες ικανοποίησης, όπως είναι οι οικονομικές απολαβές και η αποτελεσματική με εν συναίσθηση ηγεσία.

4.1.10 Παρτιτούρα

Η παρτιτούρα, αποτυπώνει τις οδηγίες για την εκτέλεση ενός μουσικού έργου, στη γλώσσα της μουσικής. Μπορεί να μην περιγράφει με ακρίβεια κάποια χαρακτηριστικά όπως είναι η ένταση και η ταχύτητα του έργου, είναι όμως ένας ιδιαίτερα χρήσιμος και ένας απαραίτητος οδηγός για κάθε μουσικό. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις, συντάσσουν στρατηγικές, αναφορές και πλάνα, σε γλώσσα κατανοητή για όλους ώστε να γνωρίζουν τη κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί. Η ηγεσία των επιχειρήσεων πρέπει να συνθέτει και αποτυπώνει το όραμα και τη στρατηγική, ώστε όλο το προσωπικό να είναι ενήμερο και ευθυγραμμισμένο, με την κατεύθυνση που θέλει να δώσει. Η χρήση κανόνων, οδηγιών, οικονομικών καταστάσεων, οργανογραμμάτων και πλάνων, συσχετίζονται με την παρτιτούρα και την διαρκή επαφή που έχουν τα μέλη μεταξύ τους, για να έχουν όλοι τη γνώση για τον δρόμο που απαιτείται και να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν αρκετά εργαλεία ώστε να αποτυπώνουν το τι πρέπει να γίνει, όπως για παράδειγμα η ευέλικτη μεθοδολογία που αποτυπώνει τις δράσεις σε κομμάτια ώστε να γίνουν κατανοητά σε όλες τις ομάδες.

4.1.11 Πρόβες και προετοιμασία

Για να εξελιχθούν οι άνθρωποι σε ένα αντικείμενο ενδιαφέροντος, εξασκούνται είτε ατομικά είτε ομαδικά. Η ατομική πρακτική, είναι η βήμα προς βήμα μελέτη, που συνεισφέρει στην απόκτηση γνώσεων και τεχνικών, Η ομαδική εξάσκηση είναι η συγκέντρωση των κομματιών του παζλ, με σκοπό την έκθεση στο κοινό. Οι μουσικοί, για να ετοιμάσουν τη ζωντανή εμφάνιση ή την ηχογράφιση, συγκεντρώνονται και οργανώνονται σε έναν χώρο. Οι μουσικές πρόβες είναι μια καθιερωμένη πρακτική για όλες τις ομάδες είτε των δύο ατόμων, είτε των εκατό και πάνω όπως είναι η Συμφωνική Ορχήστρα. Όσο καλύτερη η προετοιμασία, τόσο καλύτερο και το τελικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, συνήθως ηχογραφούν την εκτέλεση των έργων ή ακόμα και βιντεοσκοπούν,

με σκοπό να ακούσουν και παρακολουθήσουν από απόσταση τον εαυτό τους ώστε να βελτιώσουν την ερμηνεία τους.

Οι εξαιρετικοί ομιλητές των παρουσιάσεων, εξασκούνται στην κάθε λέξη που θα πουν και στην κάθε κίνηση που θα κάνουν. Όπως συμβαίνει και στην μουσική, προτείνεται η ηχογράφηση και η βιντεοσκόπηση τους εαυτού τους με σκοπό να διορθώσουν εκείνα που δεν αρέσουν και να βελτιώσουν συνολικά την ομιλία. Η πρακτική της πρόβας, συμβαίνει και σε προσομοιωτές καταστάσεων για την αντιμετώπιση κινδύνων. Είναι μια εξαιρετική τεχνική, για την απόκτηση γνώσης του εσωτερικού της επιχείρησης καθώς και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, προετοιμάζοντας προβλέψεις γεγονότων που ενδεχεται να συμβούν.

Οι πρόβες συσχετίζονται με τις επιχειρηματικές ομάδες, οι οποίες έχουν επίσης συγκεκριμένους στόχους. Τα μέλη μαθαίνουν να ακούνε τον συνάδελφό τους και να έχουν αμοιβαία κατανόηση. Ο ηγέτης της ομάδας παρεμβαίνει όχι για να δώσει συμβουλές ή διαταγές, αλλά κατευθύνσεις, ώστε τα άτομα να βρουν τον ρόλο και αυτό που τους ταιριάζει καλύτερα. Η ομάδα αλληλοσυμπληρώνεται και αλληλοϋποστηρίζεται και η πρακτική άσκηση, είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται και οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Στην παρακάτω εικόνα περιγράφονται πολλά κοινά στοιχεία της μουσικής εξάσκησης με την ευέλικτη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται αρκετά από επιχειρήσεις και στελέχη στη σύγχρονη εποχή, όπως περιεγράφηκε και στο κεφάλαιο 2.

Μουσική	Ευέλικτη Μεθοδολογία
Απαιτεί την ειδίκευση στο μουσικό όργανο	Απαιτεί ειδίκευση και ικανότητες ανάπτυξης και συλλογιστικής
Απαιτεί την καθημερινή εξάσκηση	Απαιτεί την άσκηση και εφαρμογή των ευέλικτων πρακτικών καθημερινά
Πρέπει να ακολουθείται ένας χρονικός προγραμματισμός τόσο στην ατομική εξάσκηση όσο και στις πρόβες	Ακολουθούνται κανόνες χρονικού προγραμματισμού για τον συγχρονισμό με άλλες ομάδες έργων
Τα λάθη αγκαλιάζονται και αναλύονται σε μικρά κομμάτια	Τα προβλήματα αναλύονται σε μικρά κομμάτια ώστε να διορθωθούν
Απαιτείται σκέψη για το παίξιμο μουσικής	Απαιτείται από τους μάνατζερ να σκεφτούν πριν πραγματοποιηθεί η πράξη

Εικόνα 4.4: Ορισμένα κοινά στοιχεία μεταξύ μουσικής εξάσκησης και μάθησης στην ενέλικτη μεθοδολογία. Πηγή: Emiliani, 2013, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-0088>.

4.1.12 Απέξω εκμάθηση

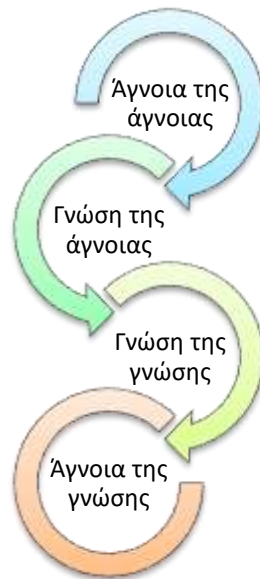
Τα στελέχη των επιχειρήσεων που επιθυμούν να εξελιχθούν, είναι απαραίτητο να έχουν καλή μνήμη. Τόσο για τη συνεργασία με όσους ανθρώπους συναντούν στην καθημερινότητα, όσο και σε προετοιμασία λόγου για παρουσιάσεις, συνέδρια, ομιλία προς τους εργαζομένους, παρουσίαση του business plan σε επενδυτές, πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες κτλ. Η μνήμη είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο, για την πολιτική, για τις κοινωνικές επαφές, για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η μουσική καλλιεργεί την δεξιότητα της απέξω εκμάθησης από τα πρώτα χρόνια της μουσικής εκπαίδευσης, όπως συμβαίνει στο solfège. Όταν οι μουσικοί ετοιμάζονται για ζωντανές εμφανίσεις, φροντίζουν να γνωρίζουν τα κομμάτια που θα εκτελέσουν απέξω. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γίνονται καλύτεροι και να μαθαίνουν μελωδίες και συνθέσεις άλλων μεγάλων μουσικών. Η ενασχόληση με τη μουσική προσφέρει απλόχερα μια δεξιότητα που είναι ιδιαίτερα σημαντική, για τη συνεργασία και την εξέλιξη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

4.1.13 Γνώση μουσικού οργάνου και του ρόλου

Η γνώση του μουσικού οργάνου, δεν βοηθάει μόνο τον μουσικό να εξελιχθεί, αλλά το άτομο συνολικά. Βοηθάει τα παιδιά σε μαθησιακές ικανότητες, όπως είναι η εξάσκηση της μνήμης, ο συντονισμός του ανθρώπινου σώματος, βελτιώνει την κατανόηση των μαθηματικών, αυξάνει την υπευθυνότητα, την επίτευξη στόχων, την ακρόαση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Ουσιαστικά είναι χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ηγέτης και είναι σημαντικό ότι μπορούν να καλλιεργηθούν και από τη παιδική ηλικία. Η καθημερινή εξάσκηση και μάθηση του ατόμου είτε στη μουσική είτε στον επαγγελματικό τομέα είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες προσωπικής καθώς και επαγγελματικής εξέλιξης.

Είναι σημαντικό για τη διοίκηση της επιχείρησης να επενδύει σημαντικούς πόρους προς την κατεύθυνση της γνώσης, όπως και να προκαλεί τους εργαζόμενους να μάθουν περισσότερα και να αναπτύξουν νέες δυνατότητες. Η ανθρώπινη μνήμη συμβάλει στη μάθηση και ο ανθρώπινος εγκέφαλος με την επανάληψη των εργασιών

συγκρατεί τις δραστηριότητες, συνεισφέροντας στην εκτέλεση των εργασιών. Η ανάθεση δύσκολων καθηκόντων, φαίνεται ότι επίσης συμβάλει στην απόκτηση γνώση και εμπειρίας, για την εξέλιξη. Ο κύκλος γνώσης με τα τέσσερα στάδια, αποτυπώνει πώς ένας εκκολλαπτόμενος μουσικός ξεκινά το ταξίδι στη γνώση του μουσικού οργάνου ή της φωνητικής ερμηνείας και καταφέρνει να γίνει ένας μεγάλος καλλιτέχνης. Το ίδιο συμβαίνει και με τα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών, την ηγεσία και εντέλει τις οικονομικές μονάδες στο σύνολο.



Εικόνα 4.5: Ο κύκλος γνώσης, σύμφωνα με τον Καραγιάννη. Πηγή: [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(98)00101-1).

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι η μουσική έχει μέτρο και όρια. Ο μουσικός που σέβεται τον ακροατή, αγωνιά ώστε να δημιουργήσει μουσική, ένα καλλιτεχνικό έργο και όχι θόρυβο. Έτσι και στον επιχειρηματικό χώρο, η δραστηριότητα με όρια, σύνεση, κοινωνική ευθύνη, με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον, είναι υποχρέωση και αξίζει να βρίσκεται στη κορυφή της λίστας των προτεραιοτήτων, τόσο της ηγεσίας όσο και της επιχειρηματικής μονάδας στο σύνολο.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.3), αναφέρεται η δυνατότητα μεταφοράς μουσικών πρακτικών και δεξιοτήτων, σε επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος. Για το μέγεθος, επιλέχθηκαν οι νεοφυείς επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, λόγω των ακραίων μεγεθών και τις συσχετίσεις που μπορεί να έχουν με τη μουσική, κυρίως με το είδος της Τζαζ και της μουσικής που παράγεται από τη Συμφωνική Ορχήστρα. Ο βαθμός μετράει κατά πόσο το κάθε μουσικό στοιχείο ή πρακτική έχει ήδη υιοθετηθεί, δύναται

να υιοθετηθεί, ή προκύπτει συμβατότητα με παρόμοιες πρακτικές που εφαρμόζονται ή μπορούν να εφαρμοστούν.

Μουσικές Πρακτικές & Χαρακτηριστικά	Νεοφυείς Επιχειρήσεις	Οργανισμοί
Αυτοσχεδιασμός	3	2
Αντιγραφή/ Μίμηση	2	2
Ομαδικότητα	3	2
Εναγκαλισμός του λάθους	3	2
Ηγεσία με εν συναίσθηση	2	3
Πειθαρχία και ικανοποίηση	2	3
Απέξω εκμάθηση	1,5	1,5
Διασκευές	3	2
Πρόβες	2	1,5
Παρτιτούρα	2	2,5
Γνώση μουσικού οργάνου	2	3

Πίνακας 4.3: Βαθμός συσχέτισης μουσικών πρακτικών σε αντιστοιχία μεγέθους επιχειρήσεων.

Στα κελιά περιλαμβάνονται στις κάθετες στήλες, οι δεξιότητες και οι πρακτικές της μουσικής, ενώ στις οριζόντιες, ο βαθμός που συμβολίζει το πόσο επηρεάζουν, πόσο συσχετίζονται καθώς και την ευκολία υιοθέτησης των συγκεκριμένων πρακτικών, όπως αναλύθηκαν παραπάνω. Οι βαθμοί (0,1,2,3) ξεκινάνε από μηδέν (0) που δείχνει τη μηδενική συσχέτιση, ένα (1) τη χαμηλή, δύο (2) τη μεσαία και τρία (3) που αντανakλά τη μεγαλύτερη.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.4), περιγράφονται οι 12 μουσικές πρακτικές όπως έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο 2 και πώς αυτές συσχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως είναι η Σχεδίαση/Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Ηγεσία και ο Έλεγχος. Επιπλέον, περιγράφονται οι ίδιες πρακτικές και πώς αυτές συσχετίζονται με τις λειτουργίες και τη διοίκηση των νεοφυών επιχειρήσεων καθώς και το Lean management.

	Λειτουργίες Διοίκησης			
Τα 12 χαρακτηριστικά της Μουσικής	Σχεδίαση	Οργάνωση	Ηγεσία	Έλεγχος
Διεύθυνση Ορχήστρας	Ο Διευθ. Ορχ. έχει τη παρτιτούρα στο μυαλό του και κατά την εκτέλεση δίνει το τέμπο, διατηρεί το ζωνρό το ενδιαφέρον και την περιέργεια των μελών. Με τις κινήσεις του ο Διευθ. Ορχ. προσθέτει ηχόχρωμα και σχηματίζει τις ισορροπίες για το έργο.	Ο Διευθ. Ορχ. γνωρίζει τις γνώσεις, τη θέση που πρέπει να πάρει και τον ρόλο του κάθε μουσικού.	Ο Διευθ.Ορχ. συνήθως δεν παίζει ο ίδιος ένα όργανο. Υποβάλλει τον τρόπο εκτέλεσης και επιλέγει τους μουσικούς. Ο Διευθ. Ορχ. δίνει το δικό του ύφος ακόμη και σε έργα που είναι αναλυτικά περιεγραμμένα.	Ο Διευθ. Ορχ. πετυχαίνει την αυστηρή πειθαρχία και ικανοποίηση των μελών, επιβάλλεται με ευγένεια και σταθερό πείσμα.
Αυτοσχεδιασμός	Έμπνευση, σύνθεση, προσαρμογή, εκτέλεση και έκφραση της στιγμής χωρίς να έχει προ μελετηθεί.	Οι μουσικοί σε μια πρόβα ή σε μια συναυλία πολλές φορές συμφωνούν τη φόρμα, τις συγχορδίες και τον τονισμό του έργου που θα εκτελέσουν και στη συνέχεια αυτοσχεδιάζουν.	Ο ηγέτης και συντονιστής είναι δίπλα στους μουσικούς και προσαρμόζεται στις διαφορετικές καταστάσεις.	-
Πρόβες	Οι μουσικοί των ομάδων προετοιμάζουν τα έργα που θα εκτελεστούν για ζωντανές εμφανίσεις ή/και ηχογραφήσεις.	Για μία ώρα εκτέλεσης ενός μουσικού έργου, αντιστοιχούν 10 ώρες πρόβας.	Ο συντονιστής του μουσικού συνόλου, συνήθως εκείνος που έχει τις περισσότερες γνώσεις, δίνει τη κατεύθυνση της εκτέλεσης των μουσικών έργων	Στις πρόβες εντοπίζονται και διορθώνονται αστοχίες και λάθη τόσο στο τρόπο εκτέλεσης των έργων όσο και στη διαμόρφωση των ήχων.
Παρτιτούρα	Η παρτιτούρα δείχνει το επίπεδο σύνθεσης των έργων που υλοποιούνται από ένα ή πολλά μέλη. Η παρτιτούρα συγχρονίζει τα μέλη σε επίπεδο δευτερολέπτου.	Η παρτιτούρα δείχνει τι θα εκτελούν οι μουσικοί, ποιοι θα το εκτελούν, πότε θα το εκτελούν καθώς και το εύρος της κλίμακας του κάθε οργάνου.	Ο Διευθ. Ορχ. έχει τη παρτιτούρα στο μυαλό και παρεμβαίνει κατά τη κρίση του. Ο Διευθ. Ορχ. καλείται να δώσει το σωστό ρυθμό, το ηχόχρωμα και τις κινήσεις παράλληλα με τη παρτιτούρα.	Η παρτιτούρα δείχνει τι και πώς πρέπει να εκτελεστεί ένα έργο. Οποιαδήποτε απόκλιση γίνεται αντιληπτή είτε με την μελέτη είτε με το άκουσμα.

	Λειτουργίες Διοίκησης			
Τα 12 χαρακτηριστικά της Μουσικής	Σχεδίαση	Οργάνωση	Ηγεσία	Έλεγχος
Ομαδικότητα	Οι μουσικοί σε ένα σύνολο προτείνουν με βάση τις εμπειρίες και τις γνώσεις, τα επόμενα βήματα. Οι μουσικοί ενεργούν σαν να υπάρχουν άγραφτοι κανόνες σεβασμού στο τι πρέπει να ακούγεται.	Ο κάθε μουσικός γνωρίζει τον ρόλο και τη θέση που πρέπει να έχει σε ένα σύνολο, ανάλογα με το μουσικό του όργανο τις γνώσεις και την εμπειρία. Τα μέλη ενός μουσικού συνόλου στοχεύουν στον συγχρονισμό και συνήθως έχουν χαρακτηριστικά αλληλοϋποστήριξης, επικοινωνίας και πνεύμα συνεργασίας.	Πολλές φορές ο συγχρονισμός επιτυγχάνεται χωρίς παρεμβάσεις από Διευθ. Ορχ. ή συντονιστές. Ο Διευθ. Ορχ. καταφέρνει με την επικοινωνία και την εν συναίσθηση να οι ομάδες να συντονίζονται άψογα αρμονικά.	Ο εορτασμός στην επίτευξη στη πρόβα, στην ηχογράφηση καθώς και στις ζωντανές εμφανίσεις, δημιουργεί κλίμα ενθουσιασμού και κινητοποίησης.
Ντουέτο/ Τρίο/ Κουαρτέτο	Δύο, τρία ή και τέσσερα άτομα συνενώνουν τις δυνάμεις τους για ευχαρίστηση, συναισθηματική συγκίνηση, καθώς και για ζωντανές εμφανίσεις.	Ο κάθε μουσικός συμβάλει με την ατομικότητα του για το σύνολο.	Οι μουσικοί, συχνά ορίζουν με βάση άγραφους κανόνες τον συντονισμό ο οποίος έχει θεωρητικές και εμπειρικές μουσικές γνώσεις.	Οι μουσικοί ζητάνε ανατροφοδότηση στο τέλος μιας ζωντανής εμφάνισης, είτε από το κοινό είτε μεταξύ τους.
Αντιγραφή/Μίμηση	Οι μουσικοί αναπαριστούν τη φύση και την πραγματικότητα με διαφορετικούς τρόπους. Ο μουσικός μιμείται ένα πρότυπο με σκοπό τη βελτίωση και την εξειδίκευση στον τομέα του.	Η καθημερινή εξάσκηση παίζοντας μουσικές μελωδίες και φράσεις συμβάλει στην εξέλιξη του μουσικού.	Οι μεγάλοι καλλιτέχνες παροτρύνουν τους νεότερους να υιοθετούν τις καλύτερες πρακτικές και τεχνικές.	-
Διασκευές	Οι μουσικοί οικειοποιούνται ένα μουσικό έργο και το εξελίσσουν με το δικό πολλές προσωπικό στυλ.	Οι μουσικοί εντοπίζουν το έργο, το μαθαίνουν και το αντιγράφουν και στη συνέχεια το βελτιώνουν.	Η διαρκής συνεργασία με μουσικούς που έχουν αποκτήσει πολλές εμπειρίες και γνώσεις, συμβάλλει στην απόκτηση δεξιοτήτων και στην μουσική εξέλιξη.	-

	Λειτουργίες Διοίκησης			
Τα 12 χαρακτηριστικά της Μουσικής	Σχεδίαση	Οργάνωση	Ηγεσία	Έλεγχος
Εναγκαλισμός του λάθους	Οι μουσικοί όταν παίζουν σε Τζαζ μπάντες συμφωνούν στον άγραφο κανόνα της μη κριτικής του λάθους, κατά τη διάρκεια του παιξίματος.	Οι μουσικοί αγκαλιάζουν τα λάθη τόσο ατομικά στην εξάσκηση όσο και συλλογικά μετά την εκτέλεση των κομματιών και τα αναλύουν σε μικρά κομμάτια.	Ο σωστός χειρισμός του μουσικού και η εξάσκηση πάνω στο λάθος είναι μια εξαιρετική δεξιότητα που εξελίσσει τόσο σε ότι αφορά τις μουσικές γνώσεις όσο και το ίδιο το άτομο. Ο μεγάλος μουσικός γνωρίζει πώς να κάνει ένα λάθος που συμβαίνει σε μια συναυλία να φαίνεται ωραίο και διαφορετικό.	Μετά τις πρόβες και τις ζωντανές εμφανίσεις, οι μουσικοί και οι συντονιστές των ομάδων αξιολογούν και διορθώνουν όποια λάθη εντοπίσουν.
Πειθαρχία και ικανοποίηση	Ο μουσικός με την εσωτερική πειθαρχία προγραμματίζει την καθημερινή του εξάσκηση και βελτιώνει διαρκώς τα σημεία που θεωρεί ότι υστερεί, γνωρίζοντας ότι αυτό θα του φέρει ικανοποίηση.	Η διάταξη των ομάδων της Συμφωνικής Ορχήστρας είναι αυστηρά κατανεμημένη ώστε να παραχθεί ένα άψογο αρμονικό αποτέλεσμα. Στη μουσική υπάρχει σαφής ορολογία, κανόνες και θεωρίες, ώστε ο μουσικός να γνωρίζει τα όρια που μπορεί να κινηθεί.	Ο Διευθ. Ορχ. και ο συντονιστής των μουσικών συνόλων επιβάλλουν τις απόψεις τους ισορροπώντας με ευγένεια και σταθερή επιμονή. Ο μουσικός μαθαίνει ότι με την αυτοπειθαρχία και την αυτογνωσία μπορεί να εξελίξει τις μουσικές του γνώσεις και τεχνικές.	Η καλλιέργεια της αυτοπειθαρχίας με σκοπό την επίτευξη στόχων όπως η μάθηση και εκτέλεση ενός δύσκολου έργου ή το παίξιμο σε μια ζωντανή συναυλία είναι βασικά γνωρίσματα των μουσικών που μαθαίνουν από μικρή ηλικία.
Γνώση οργάνου	Ο μουσικός για να ειδικευτεί στο μουσικό όργανο, κάνει μικρά βήματα με υπομονή και επιμονή μαθαίνοντας καθημερινά.	Οι μουσικοί για να εξελιχθούν εξασκούνται καθημερινά σε ατομική βάση, καθώς και ομαδικά με τις πρόβες. Χρειάζονται αρκετά χρόνια εξάσκησης για να αποκτηθεί η άψογη γνώση του οργάνου καθώς και εμπειρία, ώστε να ενταχθεί σε μια Συμφωνική Ορχήστρα.	Η γνώση ενός μουσικού οργάνου συνεισφέρει παράλληλα στην καλλιέργεια της γνωστικής ικανότητας, επηρεάζοντας θετικά τη μνήμη και τη δια βίου μάθηση.	Ο μουσικός γνωρίζοντας τι δεν ξέρει, μπορεί να εξασκηθεί και να εξελίξει τις τεχνικές και μαθησιακές του ικανότητες.
Απέξω εκμάθηση	Για να μάθει ο μουσικός ένα κομμάτι απ' έξω απαιτείται αυστηρό πρόγραμμα εξάσκησης ανάλογα με τις γνώσεις και την εμπειρία.	Οι μουσικοί εκτελεστές της Συμφωνικής Ορχήστρας είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τα μέρη του έργου που πρόκειται να παίξουν ακόμα και πριν πάνε στις πρόβες.	Οι μουσικοί μαθαίνοντας τα κομμάτια απέξω καλλιεργούν τη μνήμη τους και αναπτύσσουν περισσότερες δεξιότητες.	Η καθημερινή εξάσκηση που έχει στόχο την απέξω εκμάθηση ενός έργου, βοηθά τον μουσικό να αντιληφθεί σε ποιες μουσικές τεχνικές υστερεί.

Τα 12 χαρακτηριστικά της Μουσικής	Διοίκηση και Λειτουργία Startups	Lean management
Διεύθυνση Ορχήστρας	Ο Διευθ.Ορχ. πετυχαίνει τον ενθουσιασμό και επηρεάζει τους μουσικούς ώστε να επιτευχθεί το άψογο αρμονικό αποτέλεσμα.	Ο Διευθ.Ορχ. σέβεται όλους τους μουσικούς των ομάδων, ασχέτως το μουσικό όργανο, τη συμβολή καθώς και τη διάρκεια εκτέλεσης στο έργο και το μεταδίδει.
Αυτοσχεδιασμός	Σε ένα αυτοσχεδιαζόμενο κομμάτι Τζαζ, όλοι ξέρουν μόνο τα πολύ βασικά (τονικότητα, θέμα, chord progression). Ρυθμός, σόλα, ακόρντα που θα εκτελεστούν, δημιουργούνται στην πορεία. Πολλά Τζαζ αριστουργήματα είναι ηχογράφηση αυτοσχεδιασμού πολύ σημαντικών μουσικών. (βλ. χρονοδιάγραμμα και Google).	Προσαρμογή και ευελιξία στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις ζωντανές εμφανίσεις. Μεγάλοι μουσικοί της Τζαζ βρίσκονται σε αλλαγή διαρκείας και αλλάζουν και τα είδη της μουσικής (όπως ο Miles Davis άλλαξε αρκετές φορές κόσμο της μουσικής).
Πρόβες	Διαρκής συνεργασία και επικοινωνία των μουσικών και προσομοίωση ζωντανών εμφανίσεων και ηχογραφήσεων	Οι συνεχείς πρόβες διαφορετικών κομματιών συμβάλουν στην απόκτηση γνώσης και δημιουργίας καλών ζωντανών εμφανίσεων και ηχογραφήσεων.
Παρτιτούρα	Η καταγραφή της έμπνευσης είναι σημαντικό βήμα για τη δημιουργία και σύνθεση ενός μουσικού έργου.	Τα καλά μουσικά έργα καταγράφονται σε παρτιτούρα ώστε όλοι οι μουσικοί να μπορούν να ανατρέχουν.
Ομαδικότητα	Τα μέλη αλληλοσυμπληρώνονται ανάλογα με το επίπεδο και το βαθμό δυσκολίας του μουσικού έργου.	Η επικοινωνία των μουσικών γίνεται λεκτικά, μη λεκτικά, καθώς και με τη χρήση της μουσικής γλώσσας εκφράζουν και κωδικοποιούν τα συναισθήματά τους.
Ντουέτο/ Τρίο/ Κουαρτέτο	Ντουέτα, Τρίο και Κουαρτέτα συχνά συγχρονίζονται αποτελεσματικά και αρμονικά σαν να ακούγονται πολλοί περισσότεροι.	Η συνεργασία των μικρών ομάδων βοηθά να αποσαφηνιστούν οι τεχνικές δυσκολίες των δύσκολων κομματιών. Σε μια ζωντανή εμφάνιση με δύο και πάνω άτομα, τα λάθη μπορούν να καλυφθούν ευκολότερα.
Αντιγραφή/Μίμηση	Η μίμηση των σπουδαίων μουσικών προτύπων καθώς και των πρακτικών και τεχνικών τους, συμβάλλει στην εξέλιξη του νέου μουσικού.	Ένα μουσικός συχνά επιδιώκει να παίζει με μουσικούς που έχουν περισσότερες τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις καθώς και μεγαλύτερη εμπειρία σε ότι αφορά ζωντανές εμφανίσεις και ηχογραφήσεις.
Διασκευές	Ένας μουσικός αντιγράφει μια τεχνική μέθοδο και την αναπροσαρμόζει με την οπτική διάσταση που πιστεύει ότι γίνεται καλύτερη.	-
Εναγκαλισμός του λάθους	Οι μουσικοί της Τζαζ θεωρούν ότι δεν υπάρχει λάθος αλλά ευκαιρίες για εξερεύνηση.	Στη Τζαζ, η διαφορετική νότα σε ένα προδιαγεγραμμένο έργο είναι ευκαιρία για νέους πειραματισμούς.

Τα 12 χαρακτηριστικά της Μουσικής	Διοίκηση και Λειτουργία Startups	Lean management
Πειθαρχία και ικανοποίηση	Τα μέλη των μουσικών συνόλων που συνεχίζουν να παίζουν, να ηχογραφούν και να κάνουν ζωντανές εκδηλώσεις, είναι αυτά που παραμένουν προσηλωμένοι στους στόχους και απολαμβάνουν την επίτευξη τους.	
Γνώση οργάνου	Ο μουσικός καταφέρνει να εκτελεί τα έργα που τον ενθουσιάζουν όταν εντοπίζει και μαθαίνει τι δεξιότητες χρειάζεται για να κάνει κτήμα του τις μουσικές πρακτικές και τεχνικές που απαιτούνται.	Ο μουσικός μαθαίνοντας τις δυνατότητες που έχει το μουσικό του όργανο, με τον πειραματισμό, μπορεί να ανακαλύψει νέες δυνατότητες παραγωγής ήχου (π.χ. με ηλεκτρονικά μέσα όπως το βιολί)
Απέξω εκμάθηση	Στις ζωντανές εμφανίσεις οι μουσικοί έχουν μάθει τα κομμάτια απέξω και αυτό που ουσιαστικά έχουν να κάνουν είναι να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.	

Πίνακας 4.4: Οι πρακτικές και τα χαρακτηριστικά της μουσικής σε σχέση με τις λειτουργίες της διοίκησης και τη νεοφυή επιχειρηματικότητα.

Συμπεράσματα και Προοπτικές

5.1 Συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η ανάλυση της τέχνης από μια διαφορετική οπτική, συμβάλλοντας σε ένα κλάδο που αναζητά νέους τρόπους εξέλιξης. Η έρευνα έδωσε σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της τέχνης της μουσικής και της διοικητικής επιστήμης, όσον αφορά στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων.

Αρχικά, όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, εντοπίστηκε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της τέχνης της μουσικής και της διοικητικής επιστήμης και συγκεκριμένα σε πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Όπως για παράδειγμα, ο μαέστρος της Συμφωνικής Ορχήστρας παραλληλίζεται με τον ηγέτη και τον μάνατζερ και ο μουσικός της Τζαζ με τον καινοτόμο επιχειρηματία. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκε συσχέτιση των πρακτικών που εφαρμόζουν οι μουσικοί, με υφιστάμενες πρακτικές που υιοθετούνται στο τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης, προτάθηκαν πρακτικές που ενδέχεται να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στο επίπεδο της διοίκησης.

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναφορικά με την Τζαζ και τη νεοφυή επιχειρηματικότητα, παρατηρήθηκε πώς υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μουσικού είδους της Τζαζ και της νεοφυούς επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, συσχετίζεται ο μουσικός της Τζαζ με τον καινοτόμο επιχειρηματία και διαφαίνεται πως αν ο ηγέτης μας επιχείρησης υιοθετεί πρακτικές της Τζαζ, όπως ο αυτοσχεδιασμός, θα μπορεί η επιχείρηση του να προσαρμόζεται ευκολότερα σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί ο αυτοσχεδιασμός καλλιεργεί την ευελιξία και την προσαρμογή σε διάφορες καταστάσεις, πρακτικές οι οποίες συμβάλλουν στην επιβίωση των επιχειρήσεων και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων καθώς και στην καινοτομία. Επιπλέον, αποκτήθηκε η γνώση ότι η ομαδική αντιμετώπιση των θεμάτων είναι πιο αποτελεσματική σε αρκετές περιπτώσεις, από την ατομική χάρη στην ομαδικότητα και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε ότι υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ της Συμφωνικής Ορχήστρας και των οργανισμών. Παρουσιάστηκε η συσχέτιση που έχει ο μαέστρος της Συμφωνικής Ορχήστρας με τον ηγέτη και τον

μάνατζερ, καθώς και προτάθηκε η ηγεσία με εν συναίσθηση. Εντοπίστηκε, ακόμα, ο κοινός ρόλος ενός διευθυντή ορχήστρας και ενός μάνατζερ οργανισμού, με τον πρώτο να καθοδηγεί τα μέλη μιας ορχήστρας και τον δεύτερο να διοικεί επιχειρηματικές μονάδες, προσδοκώντας, όμως, και οι δύο την επίτευξη ορισμένου στόχου και αποτελέσματος. Επιπλέον, η πειθαρχία και η ικανοποίηση καθώς και η γνώση του ρόλου των εργαζομένων, είναι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην επιχειρηματική κουλτούρα.

Τέλος, αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, για το εάν οι πρακτικές της τέχνης της μουσικής συνεισφέρουν στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, προέκυψε ότι πολλές πρακτικές της Τζαζ και της Συμφωνικής Ορχήστρας συμβάλλουν στην καλύτερη διοίκηση μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα η μίμηση και οι διασκευές στην Τζαζ καθώς και στη μουσική γενικότερα, φάνηκε ότι συσχετίζονται με την πρακτική της παρατήρησης των ανταγωνιστών στις επιχειρήσεις και προτείνεται η αντιγραφή των πρακτικών με σκοπό τη βελτίωση.

Η αντιγραφή και οι διασκευές στην Τζαζ και στη μουσική γενικότερα, έχουν κοινά στοιχεία με την παρατήρηση των ανταγωνιστών όπως το benchmarking, με σκοπό την αντιγραφή πρακτικών και εντέλει τη βελτίωση της επιχείρησης. Η μίμηση και οι διασκευές στην Τζαζ καθώς και στη μουσική γενικότερα, φάνηκε ότι συσχετίζονται με την πρακτική της παρατήρησης των ανταγωνιστών στις επιχειρήσεις και προτείνεται η αντιγραφή των πρακτικών με σκοπό τη βελτίωση. Το ίδιο προτείνεται και για τα στελέχη των επιχειρήσεων, προσέχοντας η μίμηση να γίνεται προσεκτικά. Ο εναγκαλισμός του λάθους, συμβάλει στην βελτίωση διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης.

Εντοπίστηκε ακόμα ισχυρή συσχέτιση των μουσικών ομάδων με τις επιχειρηματικές ομάδες και τα χαρακτηριστικά τους όπως είναι η αλληλοϋποστήριξη, η συνεργασία, η ειλικρινής επικοινωνία, ο καταμερισμός των ρόλων, η ενεργητική ακρόαση, η αμοιβαία επικέντρωση στους στόχους, ο εορτασμός της ατομικής επίτευξης. Επιπλέον, εντοπίστηκε, ότι η γνώση των ανθρώπινων συναισθημάτων και η διοίκηση με εν συναίσθηση, φαίνεται ότι είναι κρίσιμος παράγοντας για την υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβαδίζει με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του συνόλου της επιχειρηματικής μονάδας. Αντλήθηκε η γνώση ότι ο άνθρωπος μπορεί να καλλιεργήσει τις καλλιτεχνικές και δημιουργικές δεξιότητες,

παράλληλα με ικανότητες της λογικής και της ανάλυσης, οι οποίες οδηγούν σε προσωπική ισορροπία, προσαρμοστικότητα, ευελιξία.

Οι μουσικές πρακτικές μπορούν να συνεισφέρουν αρκετά στη διοίκηση και στα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, σε θέματα καινοτομίας, δημιουργικότητας, απόδοσης και αποτελεσμάτων. Εντοπίστηκε μεγάλη συσχέτιση μεταξύ ορισμένων θεωριών και μουσικών πρακτικών όπως είναι το Lean Management, οι Αυτοδιοικούμενες ομάδες, η θεωρία του Servant Leadership, η Ολική ποιότητα, η Ιαπωνική προσέγγιση, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και το Design thinking. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των μουσικών πρακτικών που αναλύθηκαν, μπορούν να συμβάλλουν στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης όπως είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος.

Στην ανάλυση της παρούσας εργασίας, παρουσιάστηκαν αρκετοί περιορισμοί. Αρχικά η περιορισμένη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα και τη συσχέτιση της τέχνης της μουσικής με τη διοίκηση, είναι ένας σημαντικός παράγοντας. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκαν πηγές όπως η Wikipedia, blogs και ιστοσελίδες. Επιπλέον, υπήρξε δυσκολία στην αποτύπωση ξεκάθαρων εντοπισμών καθώς και συσχετισμών. Ένας ακόμα σημαντικός περιορισμός, είναι η έλλειψη συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων που θα συνέβαλλαν στο να είναι πιο ολοκληρωμένη έρευνα. Η έλλειψη πρακτικής εφαρμογής επίσης, των προτεινόμενων μουσικών στοιχείων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, αποτελεί ένα επιπλέον εμπόδιο. Τέλος, λόγω του διπλωματικού ύφους, δεν μπορεί να γίνει εκτενέστερη και πιο ενδελεχής έρευνα, μειώνοντας την επίτευξη ολοκληρωμένου και σαφούς αποτελέσματος.

Δεν επιτεύχθηκε ο ξεκάθαρος εντοπισμός της παρτιτούρας σαν γλώσσα και σημειολογία καθώς υπήρξε και δυσκολία συσχέτισης με επιχειρηματικά πλάνα και οδηγούς. Πολλές ορολογίες και έννοιες ήταν αρκετά δύσκολο να εντοπιστούν. Επίσης, υπήρξε αδυναμία εντοπισμού συσχέτισης του ορισμού της τελειότητας με τη τέχνη της μουσικής και της Διοικητικής επιστήμης, η συσχέτιση της απόδοσης ενός προ(δια)γραμμένου έργου με τη διοικητική επιστήμη όπως και άλλες επιπλέον μουσικές πρακτικές. Τέλος, υπήρξε αδυναμία υπολογισμού της μεταφοράς μουσικών χαρακτηριστικών στο τομέα της διοίκησης και στοιχείων που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν με μεθόδους και αντικειμενικά μοντέλα μέτρησης.

5.2 Συμπεράσματα επί της μεθοδολογίας

Εντοπίζονται αδυναμίες σχετικά με την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής εργασίας και θα αναφερθούν ορισμένες από αυτές. Υπήρξαν δυσκολίες και περιορισμοί για καλύτερες αναλύσεις τόσο σε θεωρητικό κομμάτι όσο και σε βέλτιστες πρακτικές. Η αδυναμία πρόσβασης σε πολλές βάσεις δεδομένων και επιπλέον ο χρονικός περιορισμός λόγω της έρευνας σε διπλωματικό επίπεδο, ήταν ένας επιπλέον παράγοντας δυσκολίας. Επίσης δεν ήταν εφικτό να αναγνωστούν όλα τα papers που εντοπίστηκαν και να αναγνωστούν ολόκληρα.

Εντοπίζονται ελλείψεις σε μουσικές πρακτικές, σε θεωρίες διοίκησης καθώς και στην επιπλέον συσχέτιση που μπορεί να αναλυθεί. Συγκεκριμένα, υπήρξε δυσκολία εύρεσης αρκετών ερευνών που να έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν ώστε να διενεργηθεί αναλυτικότερη μελέτη στο επίπεδο της συσχέτισης και υιοθέτησης των μουσικών πρακτικών, με την επιστήμη της διοίκησης. Επίσης ήταν δύσκολη η αναζήτηση για περισσότερα στοιχεία της ηγεσίας στη μουσική καθώς και της συσχέτισης με τη διοίκηση. Αδυναμία υπήρξε και για στη βαθύτερη ανάλυση των μουσικών πρακτικών που παρουσιάστηκαν, καθώς και στη συσχέτισή τους με τη διοίκηση. Λόγω ελλείψεων σχετικών μελετών και περιορισμού χρόνου, δεν αναλύθηκαν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά που έχουν οι μουσικοί που παίζουν διαφορετικά όργανα, δεν αναλύθηκαν οι σολίστ και οι βιρτουόζοι, καθώς και δεν αναλύθηκαν επιπλέον μουσικά είδη που μπορεί να είχαν ισχυρή συσχέτιση με την διοικητική επιστήμη. Τέλος, δεν πραγματοποιήθηκε περισσότερη ανάλυση και σύγκριση με τις νέες τεχνολογίες και την ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων που συμβαίνει στην εποχή μας.

Δεν χρειάστηκαν ιδιαίτερα εργαλεία για την εκπόνηση της εργασίας. Αξίζει μόνο να αναφερθούν ότι για να αντλήσω στοιχεία από περισσότερες πηγές, πραγματοποίησα εγγραφή στην Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος. Από εκείνο το χρονικό σημείο και μετά, απόκτησα πρόσβαση σε διάφορες ψηφιακές βιβλιοθήκες δημοσιεύσεων άρθρων και papers, καθώς και σε αρκετά βιβλία που συνέβαλλαν σε συλλογή γνώσεων.

5.3 Προοπτικές/ Επόμενα Βήματα

Είναι σημαντικό να συνεχιστεί η έρευνα σε μεγαλύτερο και αναλυτικότερο επίπεδο, στις μουσικές πρακτικές που παρουσιάστηκαν καθώς και σε αυτές που δεν

παρουσιάστηκαν στην παρούσα Διπλωματική εργασία. Χρειάζεται να γίνει περισσότερη έρευνα στα ανθρώπινα συναισθήματα, τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη μουσική σε επίπεδο έκφρασης καθώς και ακρόασης. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εφαρμόζουν κάποιες πρακτικές, όπως η ομαδικότητα, με χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στο προφίλ τους.

Επιπλέον, αξίζει να διενεργηθούν συνεντεύξεις σε μουσικούς, μαέστρους, καθώς και εργαζόμενους, μεσαία, ανώτερα και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών. Η δημιουργία ερωτηματολογίων, θα βοηθήσει στο να αξιολογηθεί βαθύτερα η συσχέτιση και η επίτευξη της υιοθέτησης των πρακτικών στη διοίκηση. Προτείνω να δημιουργηθεί ένα οδηγός πρακτικών και να πραγματοποιηθούν πραγματικές δοκιμές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται σήμερα οι επιχειρήσεις, η παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν εγχειρίδιο για τα στελέχη και τους ηγέτες του επιχειρηματικού κλάδου, ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που έχουν αναφερθεί και εντέλει στην επίτευξη των στόχων που οι επιχειρήσεις έχουν θέσει. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, μπορούν να δοκιμάσουν την εφαρμογή των πρακτικών με σκοπό να πειραματιστούν στα βήματα που κάνουν, καθώς μπορεί να συνεισφέρει στην προσπάθειά που καταβάλλουν. Τέλος αξίζει να γίνει έρευνα και σε επίπεδο paper με σκοπό να διαδοθεί η γνώση που παράγεται από τη μεταφορά των πρακτικών της τέχνης της μουσικής, στην επιστήμη της διοίκησης.

5. Αναφορές

- Αβέρωφ, Ε. (1992), *Εισαγωγή στην Οργανογνωσία*, Αθήνα: Μουσικός Οίκος Φίλιππος Νάκας.
- Βικιπαίδεια, (2020), «Μουσικό κλειδί», https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AF, [06/06/2021].
- Βικιπαίδεια, (2021), «Ενδορφίνες», <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AF%CE%BD%CE%B5%CF%82>, [31/08/2021].
- Γεωργουλοπούλου, Λ. (2012), «Πώς να χτίσετε την αυτοπειθαρχία σας», https://www.flowmagazine.gr/pws_na_xtisete_thn_autopeitharxeia_sas/, [23/07/2021].
- Γκολοβράντζας, Δ. (2015), «Η μίμηση στην αρχαία ελληνική φιλοσοφική σκέψη», <https://ekivolosblog.wordpress.com/2015/05/31/%CE%B7-%CE%BC%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B1%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%86%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%86/>, [22/07/2021].
- Γκρίσπαν, Α. (2007), *Η εποχή των Αναταράξεων, Περιπέτειες σε ένα νέο κόσμο*, Αθήνα: Ωκεανίδα ΑΕ.
- Γιαννέλου, Φ. (2020, May 4). Διεύθυνση Ορχήστρας - Ελληνικό Ωδείο | Hellenic Conservatory of Music & Arts. Ελληνικό Ωδείο. <https://hcma.gr/enimerosi/nea/dieythynsi-orkistras>, [12/09/2021].
- Γραμματικάκης, Γ. (2014), «Επιστήμη και Τέχνη: Μια παράδοξη σχέση», <https://grammatikakis.gr/gr/tou-sumpantos-kai-tis-zois/item/354-epistimi-kai-texni-mia-paradoksi-sxesi>, [29/05/2021].
- Δασκαλοπούλου, Α. (2015), «Η επιστήμη και η τέχνη συναντώνται στον 21ο αι.», <https://www.kathimerini.gr/life/science/807464/i-epistimi-kai-i-techni-synantontai-ston-21o-ai/>, [25/04/2021].
- Δελλατόλας, Α. (2013), «Συναισθηματική Νοημοσύνη & Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», 7th International Conference in Open & Distance Learning, November 2013.
- Δελγιάννης, Γ. (2020), «Τι είναι οι startup (νεοφυείς) επιχειρήσεις», <https://www.zoom-out.gr/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CE%B9-startup/>, [31/07/2021].
- Δημητράκου, Δ. (2019, July 31). Καρλ Πόπερ: Ένας μεγάλος φιλελεύθερος διανοητής. Kefim. <https://kefim.org/karl-poper-enas-megalos-fileleytheros-dianoitis/>, [04/06/2021].
- Δημητριάδης, Α. (2000), *Διοίκηση – Διαχείριση Έργου (Project Management)*, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων τεχνολογιών.
- Εργατούδης, Δ. (2014, Νοέμβριος-Δεκέμβριος), «Αυθεντίες του Μάνατζμεντ στον 20ό αιώνα Mary Parker Follett (1868-1933)», *Euroκέρδος*, σελ. 68, <https://eurokerdos.cyprustimes.com/wp-content/uploads/ebooks/2014/12/files/assets/common/downloads/page0068.pdf>, [26/09/2021].
- Ζαβογιάννη, Μ. (2013), «Μουσικός Ορισμός ή ο Ορισμός της Μουσικής (;)», <https://enfo.gr/ar2102>, [12/06/2021].
- Ζωγραφάκης, Γ. (2015), «Εισαγωγή στη Φιλοσοφία», https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS455/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%A6101_04%20%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%B1%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE

[%BC%CE%B7%20%CE%B8%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%BA%CE%B5%CE%AF%CE%B1.pdf](#), [29/05/2021].

- Καραγιάννης, Η. και Μπακούρος, Ι. (2010), *Καινοτομία Επιχειρηματικότητα, Θεωρία-Πράξη*, Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Καθημερινή, (2015, January 6). Newsroom. Τα 7 οφέλη της μουσικής στην ανάπτυξη των παιδιών. ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε. Εθν.Μακαρίου & Φαληρέως 2. <https://www.kathimerini.gr/life/style/798304/ta-7-ofeli-tis-moysikis-stin-anaptyxi-ton-paidion/>, [03/07/2021].
- Κατσάνου, Ι. (1967), *Πώς να ακούμε μουσική*, Θεσσαλονίκη: Εθνική βιβλιοθήκη της Ελλάδος.
- Κελίδου, Β. (2019), «Σύζευξη τέχνης και επιστήμης: η φύση των μεγάλων καλλιτεχνών», <https://blog.tedxuniversityofmacedonia.com/%CF%83%CF%8D%CE%B6%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%AD%CF%87%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B7%CF%82-%CE%B7-%CF%86%CF%8D%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89/>, [25/04/2021].
- Κερεντζής, Λ. (2018), «Η «Μίμηση» σαν συμβολή του ατόμου στην κοινωνικοποίηση του.», http://kerentzis.blogspot.com/2018/03/blog-post_13.html, [22/07/2021].
- Κίκιλα, Μ., Κουτελέκος, Ι. (2012), «Μέθοδοι πειθαρχίας», *Το Βήμα του Ασκληπιού*, **11** (1), σελ. 1-14.
- Κολοβού, Α. (2015, May 25). Ο Miles Davis έκανε για τη Σύγχρονη Μουσική περισσότερα από όσα φανταζόμαστε. LiFO.gr. <https://www.lifo.gr/san-simera/o-miles-davis-ekane-gia-ti-syghroni-moysiki-perissotera-apo-osa-fantazomaste>, [30/09/2021].
- Κοντογιάννη, Κ. (2021, May 27). KFC: Το «διάσημο» κοτόπουλο που κατέκτησε τον κόσμο από μια. . . αποτυχία. emeaGr. https://emea.gr/epicheiriseis/631037/kfc-pos-to-diasimo-kotopoulo-katektise-ton-kosmo-apo-mia-apotychia/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=%CE%95%CE%B%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1+-+%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%B2%CE%B1%CE%B8%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1&cmid=402f15f0-4c2a-4c9a-838c-20e2b5c696be, [28/09/2021]
- Κορδόση, Α. (2016), «Τα Εγκεφαλικά Ημισφαίρια: Δύο διαφορετικοί τρόποι αντίληψης και λειτουργίας στο κόσμο», <https://www.psychologyforus.gr/psychologos/hmisfairia-egkefalos-antihch-logikh-dhmiourgikothta-dexi-aristero-hmisfairio-pleyriovsh/>, [01/05/2021].
- Κουρής, Χ. (2006), *Αρμονία*, Αθήνα: Η Ευρώπη.
- Κωνσταντέλου, Α. (2013), *Θεωρία Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λειβαδάς, Γ. (2019), *‘Round About Jazz, Η Τζαζ από την εποχή του Μπίμπον έως τις μέρες μας*, Αθήνα: Futura.
- Μάρκου, Μ. (2018), «Ομαδικότητα: Πυλώνες επιτυχίας για την κερδοφορία μιας επιχείρησης», <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/6857/Omadikotita--Pylonas-epityhias-gia-tin-kerdoforia-mias-epiheirisis>, [10/05/2021].
- Μεντής, Α. (2020), «Θεωρίες ηγεσίας και management Το εννοιολογικό πλαίσιο και οι εφαρμογές στις υπηρεσίες υγείας», Athens Medical Society.
- Μιχαηλίδης, Μ. (2021), «Πως να ενδυναμώσεις τον εγκέφαλο σου (και γιατί είναι τόσο σημαντικό)», <https://spirited.blog/empower-your-brain/>, [26/06/2021].
- Μπαλή, Κ. (2021), «Η μισή μου καρδιά», *Η Αυγή*, 22 Μαΐου, σελ. 2.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2010), *Ετυμολογικό Λεξικό*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2012), *Λεξικό για το Σχολείο και το Γραφείο*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπάρενμποϊμ, Ν. (2012), *Μια ζωή στη Μουσική*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

- Μπάρενμποϊμ, Ν. (2009), *Η μουσική κινεί τον χρόνο*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μπατσιάς, Φ., Μπλέσιος Ν., Ναζάκης, Χ., Τερζίδης, Κ., Κατσαλής, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν., (2008), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική.
- Ουρανός, Ν. (2019), «Γιατί η πειθαρχία είναι το όχημα προς την καλύτερη ζωή;», https://www.huffingtonpost.gr/entry/yiati-e-peitharchia-einai-to-ochema-pros-ten-kaletere_gr_5c8b62e7e4b0bc439d03aa9a, [03/07/2021].
- Παναγής, Ν. (2016), «Η μουσική βελτιώνει τη μνήμη, την αυτοπεποίθηση και την πειθαρχία στα παιδιά», <http://www.elemesos.com/index.php/2018-12-20-09-57-23/item/22977-2016-08-02-06-22-43.html>, [03/07/2021].
- Παπαγεωργίου, Α. (2019), *Startups, Οι πωλήσεις*, Αθήνα: Φερενίκη.
- Παπαδάκης, Β. (2016), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Παπαδημητρίου, Σ., (1994), *Εισαγωγή στην Τζαζ & Σκέψεις για τη Σύγχρονη Μουσική*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Παπαδοπούλου, Π., (2013), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Νέες Τεχνολογίες για Επιχειρηματικότητα*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπαναστασίου, Μ., Κορρές, Γ., Σακελλαρόπουλος, Σ., (2008), *Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπανίκας, Χ. (2015, March 13). Πως η Μουσική Μπορεί και Επηρεάζει την Ζωή μας. HumanAdvanced.Com. <https://www.humanadvanced.com/pos-i-mousiki-bori-ke-epireazi-tin-zoi-mas/>, [05/09/2021].
- Πορτοκάλογλου, Α. (2007), *Αποτελεσματική ηγεσία*, Harvard business school press, 2007, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Πουλοπούλου, Κ. (2019, October 2). Θοδωρής Κουρεντζής: Ο μαέστρος-ίνδαλμα, αγαπημένος του Πούτιν, επιστρέφει στο Μέγαρο. iefimerida.gr. <https://www.iefimerida.gr/politismos/thodoris-koyrentzi-epistrefei-sto-megaro>.
- Πρίνου Πολυχρονιαδου, Α. (1989), *Μουσική και Ψυχολογία, Εισαγωγή στη Μουσικοθεραπεία*, Αθήνα: Θυμάρη.
- Ράπτη, Ε. (2019, July 16). Πειθαρχία: Μια έννοια αμφιλεγόμενη για την κοινωνία | Εκπαίδευση. MAXMAG | Πολιτισμός, Τέχνες, Διασκέδαση, Ομορφιά. <https://www.maxmag.gr/politismos/ekpaideusi/peitharchia/>, [03/07/2021].
- Ρουμελιώτη, Χ. (2021, January 17). Μαέστρος. Ο κύριος με τη γυρισμένη πλάτη. Lavart. <https://www.lavart.gr/maestros-o-kyrios-me-ti-gyrismeni-plati/>, [12/09/2021].
- Ρώτας, Ν. (1986), *Πώς να ακούμε Μουσική*, Αθήνα: Κέδρος.
- Σαββίδης, Α. (2009), *Μεγάλοι Μαέστροι, Βιογραφικό Λεξικό*, Αθήνα: Πατάκη.
- Σκουλάς, Ν. (2016), «Ηγεσία και μάνατζμεντ: Είναι το ίδιο;», <https://www.timesnews.gr/%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF/>, [11/04/2021].
- Τσέκου, Χ. (2020), Τροφή για σκέψη: Μάθε να γυμνάζεις τον εγκέφαλό σου (Μέρος 1ο). Ψυχογηνιατρική Εταιρεία ο Νέστορ. <https://www.nstr.gr/2020/07/%CE%BC%CE%AC%CE%B8%CE%B5-%CE%BD%CE%B1-%CE%B3%CF%85%CE%BC%CE%BD%CE%AC%CE%B6%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%BF%CE%BD-%>

[%CE%B5%CE%B3%CE%BA%CE%AD%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%BF-%CF%83%CE%BF%CF%85/,](#) [01/05/2021].

- Τσέτσος, Μ. (2012), *Η μουσική στη νεότερη φιλοσοφία*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Τσιριγώτης, Δ. (2017), «Εκπαιδεύουμε τα παιδιά σαν να έχουν μόνο αριστερό ημισφαίριο εγκεφάλου», https://www.alfavita.gr/koinonia/209574_ekpaideyoyme-ta-paidia-san-na-ehoy-n-mono-aristero-imisfairio-egkefaloy, [09/05/2021].
- Τσόγιας, Ι. (2019), «Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου», Graduate Theses, *Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης*.
- Τσώλη, Θ. (2013), «Μύθος η αριστερή ή δεξιά «κυριαρχία» του εγκεφάλου», <https://www.tovima.gr/2013/09/05/science/mythos-i-aristeri-i-deksia-kyriarxia-toy-egkefaloy/>, [26/06/2021].
- Φαφούτη, Α. (2012), «Ο λόγος της αρμονίας», <https://www.tovima.gr/2012/01/26/science/o-logos-tis-armonias/>, [15/05/2021].
- Φίσερ, Ρ., Γιούρ, Ο. και Πάτον, Μ. (2002) *Πετυχαίνο τη συμφωνία*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Φιωτάκη, Ε. (2016), «Επιστήμη και Τέχνη: Συνδέονται;», <https://www.upatras.gr/el/node/6091>, [24/04/2021].
- Φραγκοπούλου, Χ. (2018), «Μίμηση, μια σημαντική δεξιότητα», <https://oloigiatopaidi.gr/mimisi-mia-simadiki-deksiotita/>, [22/07/2021].
- Χριστοφίλου, Ι. (1985), *Θεωρία της Μουσικής, Τάξη Δεύτερη*, Αθήνα: Music Lovers.
- Χαραλαμπίδης, Ι. (2014), «Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης, Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Καρλόβασι, Σάμος, 2014.
- Ωδείο Σείριος, V. (2020b, June 26). Μουσική Σημειογραφία και Σύμβολα. ΩΔΕΙΟ ΣΕΙΡΙΟΣ. <https://odeioseirios.eu/moysiki-simeioγραφia-symvola/>, [06/06/2021].
- Adams, S. (2012), «Leadership Lessons From The Geniuses Of Jazz», <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2012/08/10/leadership-lessons-from-the-geniuses-of-jazz/#b99e673c8b79>, [03/05/2021].
- Adorno, T. (1997), *Η κοινωνιολογία της μουσικής*, Αθήνα: Νεφέλη.
- Agrawal, V. (2020, July 6). How To Pivot Successfully In Business. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/07/03/how-to-pivot-successfully-in-business/>, [30/09/2021].
- Alder, H. (1999), *Ο μάνατζερ του δεξιού εγκεφάλου*, Αθήνα: Αλκυών.
- Allmendinger, J., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (1996). Life and Work in Symphony Orchestras. *The Musical Quarterly*, 80(2), 194–219. <http://www.jstor.org/stable/742362>, [25/09/2021].
- Andrews, E. (2018, September 1). What is the oldest known piece of music? HISTORY. <https://www.history.com/news/what-is-the-oldest-known-piece-of-music>, [26/07/2021].
- Arts, M. (2021, August 4). Five Things You Must Do To Become a Better Musician. The Vault at Music & Arts. <https://thevault.musicarts.com/five-things-you-must-do-to-become-a-better-musician/>, [04/09/2021].
- Atkinson, S. (2021). Orchestra: What Is An Orchestra & What Are The Instruments? Musicgateway. <https://www.musicgateway.com/blog/how-to/orchestra>, [30/05/2021].
- Barret, F. (1998), «Creativity and improvisation in jazz and organizations, Implications for organizational learning», *Organization Science*, January 1998, p. 135-159.
- Barrett, M. (2017, August 16). High-performing teams: Lessons from the symphony orchestra. CIO. <https://www.cio.com/article/3216406/high-performing-teams-lessons-from-the-symphony-orchestra.html>, [27/09/2021].
- Baur, B. (2018, August 27). Rehearse. . . Don't Regret! Make The Most of Your Rehearsal Time. Music Connection Magazine. <https://www.musicconnection.com/rehearse-dont-forget/>, [02/10/2021].

- Brown, A. and Patterson, D. (2001), *Embracing Failure: A Case for Recovery-Oriented Computing (ROC)*, Computer Science Division, University of California at Berkeley.
- Boerner, S., & Freiherr Von Streit, C. (2005). Transformational Leadership and Group Climate- Empirical Results from Symphony Orchestras. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 31–41. <https://doi.org/10.1177/107179190501200203>.
- Boulez, P. (2010), *Ας σκεφτούμε τη μουσική σήμερα, Από τα σεμινάρια του Ντάρμστατ [1963]*, Αθήνα: Πατάκη.
- Cakici, T. (2020), «Five things that Content Management and an Orchestra Performance Have in Common», <https://enterprise-knowledge.com/content-management-as-an-orchestra-performance/>, [25/07/2021].
- Carayannis, E. G. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19(4), 219–231. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(98)00101-1).
- Carnegie, D., (2008), *Πώς να κερδίζεις φίλους και να επηρεάζεις τους ανθρώπους*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Cho, A. (2010), *The Jazz Process Collaboration, Innovation, and Agility*, Boston: Pearson Education, Inc.
- Coglianesi, C. (2018, January 18). Startup Evolution Means Adapting to Constant Change. *Market Brief*. <https://marketbrief.edweek.org/the-startup-blog/startup-evolution-means-adapting-constant-change/>, [28/09/2021].
- CogniFit. (2015, December 10). Νευρική Πλαστικότητα και Νόηση. Εγκεφαλική και Νευρωνική Πλαστικότητα, Νευρογένεση. Νευροπλαστικότητα γνωστικές ασκήσεις. <https://www.cognifit.com/el/brain-plasticity-and-cognition>, [26/06/2021].
- Cook, P. (2012), «The music of leadership», *Industrial and Commercial Training*, October 2012, p. 398-401.
- Crook, H. (1990), *How to Improvise, An Approach to Improvisation*, Boston: Postiche & Patapon.
- Crotts, C. (2019, November 18). Jazz Ensemble Rehearsal Tips: What to Listen To. *SmartMusic*. <https://www.smartmusic.com/blog/jazz-ensemble-rehearsal-tip-what-to-listen-to/>, [01/10/2021].
- Chuna, M., Vieira da Cunha, J. and Kamoche, K., (1999) «Organizational Improvisation: What, When, How and Why», *International Journal of Management Reviews*, 1(3): 299-341.
- CMOE, (2021), «13 Business Leaders Who Changed The World For The Best», <https://cmoe.com/blog/13-of-the-most-influential-leaders-in-business/>, [11/04/2021].
- Cy, S. (2018), «How to Master Any Musical Instrument», <https://medium.com/the-write-purpose/how-to-master-any-musical-instrument-509d020f7d27>, [13/07/2021].
- Dale Carnegie Training, (2019), *Επικοινωνήστε Αποτελεσματικά*, Αθήνα: Διόπτρα.
- Davie, O. (2020, October 20). How To Utilize Business Plan Canvas For Success In The Music Business. *Hypebot*. <https://www.hypebot.com/hypebot/2020/10/how-to-utilize-business-plan-canvas-for-success-in-the-music-business.html>, [03/10/2021].
- Diakanastasi, E., & Karagiannaki, A. (2020, September 7). Team dynamics: entrepreneurship versus music. What an entrepreneurial team can learn. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/344156041_Team_dynamics_entrepreneurship_versus_music_What_an_entrepreneurial_team_can_learn, [26/09/2021].
- Doyle, A. (2019), «Important Adaptability Skills for Workplace Success», <https://www.thebalancecareers.com/important-adaptability-skills-4768260>, [18/04/2021].
- Doyle, A. (2021). Top Soft Skills Employers Value With Examples. *The Balance Careers*. <https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>, [01/10/2021].
- Dugdale, L. (2016), «How André Rieu made classical music a multimillion dollar business», <https://www.intheblack.com/articles/2016/10/10/how-andre-rieu-made-classical-music-multimillion-dollar-business>, [03/05/2021].

- Duxbury, T. (2014), «Improvising Entrepreneurship», *Technology Innovation Management Review*, <http://www.timreview.ca/>, July 2014, p. 22-16.
- Edersheim, E. (2009), *Peter Drucker, Ο γκουρού του Μάνατζμεντ*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Ekekwe, N. (2014, July 23). When You Can't Innovate, Copy. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/05/when-you-cant-innovate-copy>, [30/09/2021].
- Emiliani, M., & Emiliani, M. (2013). Music as a framework to better understand Lean leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5), 407–426. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-0088>.
- Eur-Lex, (2003), «Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>, [28/06/2021].
- Forrest, (2012), «How to Learn Jazz Improvisation: The Ultimate Guide», <https://www.jazzadvice.com/lessons/jazz-improvisation-ultimate-guide/>, [24/04/2021].
- Freiherr, C. (2005), «Transformational Leadership and Group Climate-Empirical Results from Symphony Orchestras», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, March 2005, p.31-39.
- Fucci, A. (2010), *Exploring boundaries between music and management: musical themes and visions in operations management*, Ph.D. Thesis, University of Sao Paolo.
- Fuchs, J. (2020), «When, Why, & How to Pivot a Startup Business», <https://blog.hubspot.com/sales/pivot-startup>, [31/07/2021].
- Gallo, C. (2021, September 17). How to Rehearse for an Important Presentation. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/09/how-to-rehearse-for-an-important-presentation>, [01/10/2021].
- Gelb, M. (1998), *How to Think Like Leonardo da Vinci: Seven Steps to Genius Everyday*, August 17, 1998.
- Godt, I. (2005). Music: A practical definition. *The Musical Times*, 146(1890), 83-88. doi:10.2307/30044071, [12/09/2021].
- Gordon, D. (2010), «Discipline in the Music Classroom: one component contributing to teacher stress», *Music Education Research*, August 2010, p. 157-165.
- Goleman, D. (2011), «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Αθήνα: Πεδίο.
- Golovan, B. (2018), «Be at Your Best All the Time with Emotional Intelligence», <https://bogolovan.com/be-at-your-best-all-the-time-with-emotional-intelligence/>, [25/07/2021].
- Golovan, B. (2018), «Leadership Message From A Maestro», <https://bogolovan.com/leadership-and-communication-lessons-from-an-orchestra-conductor/>, [25/07/2021].
- Grant, M. (2020), «Startup», <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>, [31/07/2021].
- Grant, R. M. (2017, December 4). It's hard to know why music gives pleasure: is that the point? | Aeon Essays. Aeon. <https://aeon.co/essays/its-hard-to-know-why-music-gives-pleasure-is-that-the-point>, [25/09/2021].
- Grivas, H. (2015). Τι είναι Διοίκηση ; Η διαδικασία επιλογής στόχων,. Ppt Κατέβασμα. <https://slideplayer.gr/slide/2657518/>, [28/09/2021].
- Hal Leonard Inc., (2019), «History of The Real Book», <https://officialrealbook.com/history/>, [26/05/2021].
- Heisig, M. (2020, November 20). Top 8 Memorization Techniques for Professionals. Toggl Blog. <https://toggl.com/blog/memorization-techniques-professionals>, [30/09/2021].
- Herbst, L. (2019, July 29). The Four Stages of Learning. Liam James Music School. <https://liamjames.co.za/the-four-stages-of-learning/>, [30/09/2021].
- Hobsbawm, E. (2019), *Η σκηνή της Τζαζ*, Άγιος Δημήτριος: Εξάντας.

- Irawan, D., Marsharina, H., Evasari, J., Marceline, (2020), « Employee Performance: The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Job Satisfaction at one of music companies in Indonesia», *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, August 2020.
- i-mentor consulting, (2019, May 9). Οργανωτική Δομή = Οργανόγραμμα = Οργάνωση. iMentor Consulting. <https://i-mentor.gr/epicheirimatika-nea/organotiki-domi-organogramma-organosi/>, [19/09/2021].
- Jarvis, J. (2010), *Τι θα έκανε η Google;*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Jones, J. (2014), «Listen to the Oldest Song in the World: A Sumerian Hymn Written 3,400 Years Ago», <https://www.openculture.com/2014/07/the-oldest-song-in-the-world.html>, [26/07/2021].
- Jonson, T. (1999), «Discipline and Pleasure: "Magic" and Sound», *JAC*, pp. 431-452.
- Jurgensen, J. (2010, June 11). André Rieu: A Maestro for the Masses. *WSJ*. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703561604575282451507618986>, [04/10/2021].
- Juslin, P. N. (2013). What does music express? Basic emotions and beyond. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2013.00596/full>.
- Kageyama, N., PhD. (2017, October 9). Why Is It So Important to Record Yourself? Bulletproof Musician. <https://bulletproofmusician.com/why-is-it-so-important-to-record-yourself/>, [01/10/2021].
- Karabell, S. (2015), «Leadership and the Art of Orchestra Conducting», <https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2015/01/10/leadership-and-the-art-of-orchestra-conducting/#13c99eb671f5>, [25/07/2021].
- Kenton, W. (2021). Servant Leadership. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>, [03/07/2021].
- Kim, C. and Mauborgne, R. (2006), *Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές*, Αθήνα: Κριτική.
- Klotz, K. (2017), «The Art of the Mistake», <https://commonreader.wustl.edu/c/the-art-of-the-mistake/>, [15/07/2021].
- Koopman, D. (2016, February 6). The Science Behind Why Music Makes Us Feel So Good. Lifehack. <https://www.lifehack.org/361240/the-science-behind-why-music-makes-feel-good>, [26/09/2021].
- Kurtz, G. (2008), «Together this pleasure in music and the discipline of practice engage in an endless tussle, a kind of romance. The sense of joy justifies the labor; the labor, I hope, leads to joy», <https://thrive.davidkanigan.com/post/111966604214/together-this-pleasure-in-music-and-the-discipline>, [20/07/2021].
- Leighton, M. (2020), «15 skills LinkedIn say will help you get hired in 2020 - and where to learn them», https://www.weforum.org/agenda/2020/09/linkedin-online-elearning-skills-jobs-hiring?utm_source=linkedin&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Education,+Gender+and+Work&utm_content=02/01/2021+11:00, [01/07/2021].
- Link, J. A. (2020, July 31). Skills You Acquire as a Musician that Translate to Any Profession. THE MUSIK LINK. <https://themusiklink.com/skills-you-acquire-as-a-musician-that-translate-to-any-profession/>, [28/09/2021].
- Lunk, J. (2021), «The 10 Greatest Business Leaders of All Time», <https://www.hatchbuck.com/blog/g-o-a-t-business-leaders/>, [11/04/2021].
- Martin, R. (2010, April 19). Regulators' Challenge: Correct the Error or the Cover-up? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/04/regulators-challenge-correct-t?autocomplete=true>, [28/09/2021].
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). A Control Theory Perspective on Agile Methodology Use and Changing User Requirements. *Information Systems Research*, 20(3), 377–399. <http://www.jstor.org/stable/23015471>.

- Melina, R. (2011, August 1). Copying Someone's Behavior? Watch Who You Mimic. Livescience.Com. <https://www.livescience.com/15332-mirroring-behavior-downside.html>, [01/10/2021].
- McGuire, P. (2018), «Why You Shouldn't Imitate Your Musical Influences», <https://blog.reverbnation.com/2018/02/27/shouldnt-imitate-musical-influences/>, [22/07/2021].
- McGuire, P. (2018, January 24). Covering Songs: How to Do It and Why You Should. Musika Lessons Blog. <https://www.musikalessons.com/blog/2017/10/covering-songs/>, [30/09/2021].
- Mithen, S. (1996), *Η Προϊστορία του Νου*, Θεσσαλονίκη: Βάνιας.
- Mihajlovski, Z. (2013), «Personality, Intelligence and Musical Instrument», *Croatian Journal of Education*, March 2013, p. 155-172.
- Meara, (2021, June 13). internationalbanker. Becoming an Agile Bank. <https://internationalbanker.com/banking/becoming-an-agile-bank/>, [28/09/2021].
- Mishra, J. (2008). Predicting Memorization Efficiency through Compositional Characteristics. Bulletin of the Council for Research in Music Education, 177, 45–62. <http://www.jstor.org/stable/40319451>, [29/09/2021].
- Montero, D. (2020, August 31). 5 Advantages of using Simulations for Business. Industry Today. <https://industrytoday.com/5-advantages-of-using-simulations-for-business/>, [01/10/2021].
- Montgomery, E. (2018, May 31). 10 Benefits of Children Learning a Musical Instrument. Peterson Family Foundation. <https://petersonfamilyfoundation.org/music-therapy/10-benefits-children-learning-musical-instrument/>, [04/09/2021].
- Music, S. B. (2019, August 17). Blog. Science Behind Music. <https://sciencebehindmusic.gr/%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%89%CF%82-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%BF-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82/>, [22/07/2021].
- Musicportal.gr, (2021), «Ορχήστρες», <https://www.musicportal.gr/orchestras/?lang=el>, [30/05/2021].
- Newsbeast. (2015, October 21). Οι καλύτεροι μαέστροι όλων των εποχών. <https://www.newsbeast.gr/entertainment/cinema/arthro/1998939/i-kaliteri-maestri-olon-ton-epochon>, [04/10/20121].
- Nierenberg, R. (2009), «Leadership secrets from a maestro», <http://views.washingtonpost.com/leadership/guestinsights/2009/10/leadership-secrets-from-a-maestro.html>, [24/07/2021].
- Olimpus Music, (2017), «5 Reasons Why Playing A Musical Instrument is Good For You», <https://olimpusmusic.com/playing-musical-instrument-good/>, [20/07/2021].
- Palmer, B. (2020, October 2). Natalie Nixon: 7 Business Lessons From Jazz. PCMA. <https://www.pcma.org/7-business-lessons-from-jazz/>, [02/10/2021].
- Pease, A. and Pease, B. (2018), *Η απάντηση*, Μαρούσι: Ιβίσκος.
- Plattner, H., Meinel, C. and Leifer, L. (2011), *Design Thinking Understand – Improve – Apply*, Berlin: Springer-Verlag.
- Poe, A. (2020), «Jazz Improvisation Evolution: A History of jazz by ear», <https://www.musical-u.com/learn/jazz-improvisation-evolution-history-of-jazz-by-ear/>, [25/04/2021].
- Pope, K. (2017). The effects of jazz and classical music on recall. Journal of Health Education Research & Development, 5(2), 1-3.
- Perlman, I. (2021). Violinist Itzhak Perlman's Tips for Memorizing Music: Learn How to Memorize Music Faster. MasterClass. <https://www.masterclass.com/articles/violinist-itzhak-perlmans-tips-for-memorizing-music>, [30/09/2021].

- Praesta, P. (2019, April 24). Why Practice, Rehearsal & Performance are Complementary Leadership Skills. Medium. <https://medium.com/praesta-insights/why-practice-rehearsal-performance-are-complementary-leadership-skills-c14938e2a96f>, [02/10/2021].
- Pratt, W. (1907), *The History of Music, A handbook and guide for students*, New York: G. Shirmer.
- Ramasamy, T. (2009). Principles of management. Global Media.
- Razzetti, G. (2018), «Why Teams Need to Be More Like a Jazz Band Than a Symphony», <https://www.tnt.com/why-teams-need-to-be-more-like-a-jazz-band-than-a-symphony/>, [27/07/2021].
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup, How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, New York: Crown Business.
- Rigby, D., Sutherland, J. and Takeuchi H. (2016, May) Embracing Agile. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>, [28/09/2021].
- Robbins, S. and Judge T., (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Κριτική.
- Ross, W. (2010), *Αριστοτέλης*, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας.
- Sadler, J. (2015), «What Can You Learn About Teamwork By Playing in a Band?», <https://www.linkedin.com/pulse/what-you-can-learn-teamwork-playing-band-john-sadler/>, [19/07/2021].
- Sama, B. (2018, January 25). The Importance of Reading Music Notation. San Antonio Music Academy - Piano, Guitar, Violin, Voice, & Drum Lessons. <https://samusicacademy.com/2018/01/24/reading-music-notation/>, [01/10/2021].
- Shepherd, J., Horn, D., Laing, D., Oliver, P., & Wicke, P. (2003a). Continuum Encyclopedia of Popular Music of the World Part 1 Media, Industry, Society: Volume I (Volume 1) (y First edition). Continuum.
- Svard, L. (2016, May 27). Practice, learning and memory, part I. The Musician's Brain. <https://www.themusiciansbrain.com/?p=1937>, [28/09/2021].
- Schroter, W. (2021), «Our Latest Success May Be Our Last», <https://www.startups.com/library/expert-advice/our-latest-success-may-be-our-last>, [02/08/2021].
- Simos-Thomas, E. (2021). Scientific Self-Care: How to Feel Happy, Grounded, and Grateful. EdX Blog. <https://blog.edx.org/scientific-self-care-feel-happy-grounded-grateful>, [26/09/2021].
- Singh, P. (2021, September 30). Everything you always wanted to know about cofounders. Bplans Blog. <https://articles.bplans.com/everything-you-always-wanted-to-know-about-cofounders/>, [02/10/2021].
- Spaeth, M. (2020, June 3). Practicing Vs. Rehearsing A Presentation: What's The Difference And Why Should You Care? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/06/03/practicing-vs-rehearsing-a-presentation-whats-the-difference-and-why-should-you-care/>, [01/10/2021].
- Spika, M., Steele, C., Penhune, V., (2010), *Gesture imitation in musicians and non-musicians*, Department of Psychology, Concordia University, June 2010, Montreal.
- Stoklosa, A. R. (2016). Instruments of Knowledge: Music and the Brain. Fisher Digital Publications. <https://fisherpub.sjfc.edu/ur/vol17/iss1/12/>, [03/09/2021].
- Sutevski, D. (2020, September 3). How to Start Great Business Using Copy Business – The Power of Imitation. Entrepreneurship In A Box. <https://www.entrepreneurshipinabox.com/814/copy-business-power-imitation/>, [01/10/2021].
- Terteryan, M. (2017, August 28). 8 Lessons that Entrepreneurs Can Learn from Jazz. Jazz Education Network. <https://jazzednet.org/resources/8-lessons-that-entrepreneurs-and-startups-can-learn-from-jazz-musicians/>, [02/10/2021].
- Tjan, A. (2010), «Strategy as Jazz vs. Symphony», <https://hbr.org/2010/02/strategy-as-jazz-vs-symphony>, [23/10/2020].

- Tosteson, H. (2014), *Creativity and Constraint*, Wising Up Press, Decatur Georgia.
- Vaarstra, B. (2018), «Jazz Improvisation Made Simple: A Step-By-Step Guide», <https://www.learnjazzstandards.com/blog/learning-jazz/jazz-advice/jazz-improvisation-made-simple/>, [25/04/2021].
- Vaartstra, B. (2019, September 26). How to Drastically Improve Your Jazz Solos in 3 Simple Steps. Learn Jazz Standards. <https://www.learnjazzstandards.com/blog/learning-jazz/jazz-advice/drastically-improve-jazz-solos-3-simple-steps/>, [09/10/2021].
- Vita Team, (2019), «Μουσικά όργανα: Το καλύτερο εργαλείο μάθησης για τα παιδιά», <https://www.vita.gr/2019/06/27/epikairota/mousika-organa-to-kalytero-ergaleio-mathisis-gia-ta-paidia/>, [03/07/2021].
- Vita Team, (2020), «Γιατί η μουσική είναι σύμμαχος των παιδιών;», <https://www.vita.gr/2020/01/11/paidi/giati-i-mousiki-einai-symmaxos-ton-paidion/>, [03/07/2021].
- Walker, T. J. (2011, July 7). Should I rehearse, and for how long? -Presentation Training. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tjwalker/2011/06/07/should-i-rehearse-and-for-how-long-presentation-training/>, [01/10/2021].
- Westney, W. (1997). What's Right About Wrong Notes? American Music Teacher, 46(4), 14-74. Retrieved September 12, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/43548646>, [12/09/2021].
- Whybrow, M. (2021, August 23). Musicians to gain dedicated neobank with Nerve. FinTech Futures. <https://www.fintechfutures.com/2021/08/musicians-to-gain-dedicated-neobank-with-nerve/>, [02/10/2021].
- Wikipedia, (2021), «Real Book», https://en.wikipedia.org/wiki/Real_Book, [24/04/2021].
- Wikipedia, (2021), «Backing track», https://en.wikipedia.org/wiki/Backing_track, [25/04/2021].
- Wikipedia, (2021), «Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity», https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity, [30/04/2021].
- Wikipedia contributors. (2020a, February 6). Εγκεφαλικά ημισφαίρια. Βικιπαίδεια. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%B3%CE%BA%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%AF%CF%81%CE%B9%CE%B1, [08/05/2021].
- Wilson, J. (2014, August 7). Here's a Better Way to Remember Things. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/12/heres-a-better-way-to-remember>, [29/09/2021].
- Wildridge, J. (2018), «Brief History of Music: An Introduction», <https://www.cmuse.org/history-of-music/>, [26/07/2021].
- Wigston, S. (2019), «3 Change Management Strategies for Leading in the Digital Age», <https://www.eaglesflight.com/blog/3-strategies-for-leading-in-the-digital-age>, [23/05/2021].
- Zaleski, A., special to CNBC.com. (2017, October 4). 7 businesses that cloned others and made millions. CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/10/03/7-businesses-that-cloned-others-and-made-millions.html>, [30/09/2021].