خبرها

انتشار موسیقی فیلم‌های بید مجنون و یک بوس کوچولو

احمد پژمان اثر موسیقایی کنگان – ملهم از موسیقی مناطق جنوبی کشور – و گزیده‌هایی از موسیقی فیلم «بید مجنون» و «یک بوس کوچولو» را منتشر می‌کند. احمد پژمان آهنگساز با اعلام این خبر گفت: در مسافرتی که به همراه «منوچهر طیاب» به شهرهای جنوبی کشور داشتیم به فکر این افتادم که اثری موسیقایی برگرفته از موسیقی این مناطق بنویسم. پژمان افزود: «کنگان» اثری است که از تلفیق موسیقی شرق و غرب نوشته شده است؛ البته رنگ و بوی موسیقی ایرانی و صدای سازهایی چون تار، سنتور، کمانچه، عود و... در این اثر بارزتر است. او به تاخیر چندین ساله در ارائه این اثر پژوهشی اشاره و خاطرنشان کرد: متاسفانه به دلیل مشغله و کار ساخت موسیقی فیلم، ساخت و ارائه این اثر به تعویق افتاد. اما امیدوارم در اردیبهشت سال آینده این اثر توسط انتشارات «هرمس» منتشرشود. این موسیقیدان عنوان کرد: همچنین گزیده‌هایی از موسیقی متن دو فیلم «بید مجنون» و «یک بوس کوچولو» توسط همین انتشارات نیز عرضه می‌شود.

موسیقی چینی و هنر بصری

گالری فرر در آمریکا نمایشگاهی از ۳۶ شی شامل یک زنگ، طبل، ناقوس و زیتر (نوعی ساز زهی مانند سنتور) و همچنین طومارها و ظروف چینی نقاشی شده متعلق به قرن پنجم پیش از میلاد تا قرن ۲۰ میلادی چین راه‌اندازی کرده که در آن ارتباط بین موسیقی و هنرهای بصری با تمدن چین را نشان داده است.

از عصر برنز (از سال ۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰ پیش از میلاد) تا دوره‌های سلطنتی (۲۲۱ پیش از میلاد تا ۱۹۱۱ میلادی) هارمونی موسیقی در چین نشانه‌ای از یک دولت خوب بود. حاکمان معمولاً جشن‌های موسیقی زیادی که در آنها از آلات موسیقی زیبا استفاده می‌شد، در دربارهای خود راه‌اندازی می‌کردند؛ تا جایی که باستان‌شناسان چینی قدیمی‌ترین فلوت جهان را که پیش از هشت هزار سال پیش ساخته شده است به همراه سازهای دهنی، زیتر، طبل‌ها و مجموعه‌ای از ناقوس‌های سنگی و ناقوس‌های برنزی متعلق به مقبره‌های عصر برنز را کشف کرده‌اند. در روزگاران قدیم مردم برای متحد کردن زمین و آسمان‌ها و برای برانگیختن حس‌های اخلاقی در مردم و هدایت انسان‌ها، به نواختن موسیقی می‌پرداختند. به‌رغم اینکه در عصر برنز برخی از فیلسوفان معتقد بودند، موسیقی می‌تواند سبب شهوت‌رانی شود، اما همیشه مراسم موسیقی در سطح‌های مختلف این جوامع برگزار می‌شد. مراسم موسیقی روشنفکرانه نیز در چین رواج داشت. این سبک هنری به ارتباط بین مردم با طبیعت می‌پرداخت. پس از آن چین با تاثیر گرفتن از موسیقیدان‌های خارجی سنت‌های موسیقایی محلی خود را گسترش داد. این صداهای چندگانه موسیقی در گزیده‌های مختلفی از اشیایی که در گالری فرر به نمایش گذارده شده، نمایش داده شده است. در این گالری دو آلت موسیقایی سنگی متعلق به بودایی‌ها به نمایش گذارده شده که قبل از قرن ششم از طریق جاده ابریشم به چین وارد شده است. تعدادی آلت موسیقی ویژه خود چین متعلق به دوره سلطنتی مینگ (۱۶۴۴ – ۱۳۶۸) نیز در این گالری به معرض دید گذارده شده است. تابلوهای نقاشی که به موضوعات موسیقی اختصاص داده شده و به کشف مقام زیتر پرداخته‌اند، در این نمایشگاه عرضه شده است. نمایش تعدادی از خوشنویسی‌های متعلق به قرن ۲۰ که درباره موضوعات موسیقایی است نیز ارتباط بین موسیقی چین را با هنرهای بصری در عصر مدرن نشان می‌دهد.

افزایش پنج برابری فروش نمایشگرهای موسیقی دیجیتال تا سال ۲۰۰۹

به گفته شرکت تحقیقاتی IDC، فروش نمایشگرهای رسانه‌ای قابل حمل تا سال ۲۰۰۹ به ۱۲۴ میلیون واحد می‌رسد که نشان‌دهنده ۵۰ درصد افزایش نسبت به فروش ۲۶/۴ میلیونی سال گذشته است. شرکت تحقیقاتی IDC پیش‌بینی می‌کند که با کاهش قیمت حافظه‌های فلش، در دسترس بودن سرویس‌های پولی، دانلود فیلم و موسیقی و افزایش آگاهی مشتریان، تقاضا برای این وسیله افزایش می‌یابد. این شرکت تحقیقاتی خاطرنشان کرد که اگر تلفن‌های همراه مجهز به سرویس نمایش موسیقی به بازار عرضه نشده بودند، رشد نمایشگرهای موسیقی قابل حمل حتی سریع‌تر نیز می‌شد: از زمانی که مشتریان با مدل‌های شیک و کارایی دستگاه‌های صوتی دیجیتالی آشنا شده‌اند، تقاضا برای نمایشگرهای MP3 قابل حمل نیز به شدت افزایش یافته است. یکی دیگر از عواملی که به عقیده IDC مهم است، توسعه ظرفیت حافظه‌های فلش به ۱۶ گیگابایت در سال ۲۰۰۷ و پشتیبانی از فرمت تصویری است. نمایشگرهای MP3 تنها بخش کوچکی از ۹۴۵/۵ میلیون وسیله‌ای خواهند بود که تا سال ۲۰۰۹ عرضه می‌شوند و قادر به نمایش فایل‌های صوتی فشرده خواهند بود. علاوه بر نمایشگرهای MP3، نمایشگرهای DVD، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های بازی که قادر به نمایش فایل‌های صوتی فشرده هستند، درایوهای کلیدی بازار نمایشگرهای صوتی فشرده را که در طول دوره پیش‌بینی شده، تشکیل خواهند داد. میزان استفاده زنان از موسیقی دیجیتال ۷۰۰ درصد رشد داشته است. در سال ۲۰۰۴، حدود ۹۶ درصد از تمامی دانلودهای قانونی موسیقی توسط مردان به انجام رسیده بود و سهم زنان تنها ۴ درصد بود. اما در حال حاضر ۳۱ درصد بازار دانلود و موسیقی در اختیار زنان قرار دارد که البته بیشتر این دانلودها مربوط به زنان ۲۵ تا ۳۴ ساله است.

ارکستر بی‌رهبر

هاروی سایفتر*
ترجمه: آیدین احمدی‌نژاد**

سرنوشت ارکستر سمفونیک تهران مدت‌ها است به انتخاب شدن یک فرد گره خورده است. افراد مختلف با ظرفیت‌های بسیار متفاوت در مقام رهبری این ارکستر قرار گرفته‌اند. جنگ و دعواهای لفظی و مسائل اداری هر کدام از آنها چند ماه وقت می‌برد و یا بهتر است بگوییم می‌کشد. غافل از اینکه حدود ۸۰ نوازنده و حدود همین تعداد خواننده گروه کر در این دوران تعلیق چه احساسی دارند. از طرف دیگر ژورنالیسم نابالغ موسیقی ایران وضعیت ارکستر سمفونیک تهران را، اگر نه به عنوان تنها بلکه به عنوان معتبرترین، آینه تمام‌نمای موسیقی کلاسیک ایران می‌شمارد، البته اگر بخت با این ارکستر همراه باشد و با پیمانه ارکسترهای غیرکلاسیک دیگر موجود سنجیده نشود. بارها مشاهده شده که روی کاغذهای کاهی روزنامه‌ها و بر صفحه وب‌سایت‌ها، فقط طی چند ماه، ارکستر سمفونیک ما از بدترین ارکستر کل تاریخ و جهان به یک پتانسیل رقابت با فیلارمونیک برلین تبدیل شده است. مترجم این مقاله که چند سال افتخار نوازندگی در این ارکستر را داشته است، هم در زمان همکاری و هم بعد از آن، مسائل این ارکستر را از بسیاری از زوایای ممکن مورد کنکاش قرار داده است. نگاه حرفه‌ای نوازندگان ارکستر تهران به حرفه خود و اصولاً به موسیقی، یکی از مسائلی است که خود را به سرعت و به درشتی در مسائل ارکستر نشان می‌دهد. مقاله‌ای که در پی می‌آید، بررسی یک ارکستر خودجوش و خودمحور است. قصد از ترجمه این مقاله ارائه کلیشه نیست، بلکه معرفی یک طرز فکر ممکن است. هم‌اکنون به نظر می‌رسد سیاستگزاری و سرنوشت این ارکستر بیشتر یا به دست کادر اداری غیرمتخصص ارشاد و یا در بهترین حالت به نوازندگان موسیقی سنتی و یا آهنگسازان سپرده شده است. به عقیده اینجانب مسئله ارکستر سمفونیک تهران هنگامی به سمت حل شدن گام برمی‌دارد که نوازندگان این ارکستر (به اعتبار و عنوان معتبرترین کارشناسان اجرای موسیقی کلاسیک در ایران) با ایجاد اساسنامه‌های غیرفرمایشی، تدوین روش کار سیستماتیک مدیریت و مسئولیت انتخاب رهبرها را خود به عهده بگیرند. کاملاً روشن است که در این سیستماتیزه شدن، مسائل اقتصادی نوازندگان نیز در نظر گرفته خواهد شد، چرا که خود آنها مدون این قاعده هستند. آن هنگام است که افتخار خوبی اجراها و حرفه‌ای بودن مدیریت، تنها به مستحقان آن یعنی خود نوازندگان بازمی‌گردد، چرا که سیستم مدون از نگاه حرفه‌ای و تلاش آنها به وجود آمده است.

ارکستر مجلسی ارفه در سال ۱۹۷۲ توسط ویولنسلیست جولین فایفر و چند تن از همکارانش، با هدف اجرای آثار ادبیات ارکستری بدون حضور رهبر ارکستر، تشکیل شد. ارفه یک سازمان خودگردان است. در مرکز شخصیت هنری ممتاز این گروه، روش کاری یکتا وجود دارد که در آن سمت راهبری گروه به‌صورت مشارکتی و چرخشی انجام می‌شود. برای هر قطعه، اعضای ارکستر کنسرت مایستر و نوازندگان اول هر گروه سازی را انتخاب می‌کنند. این افراد منتخب گروه هسته نام دارند و نقش آنها ایجاد یک ایده اولیه از چگونگی اجرای قطعه مورد نظر و تنظیم روند تمرینات است. در طول تمرینات، تمام اعضای ارکستر در بهبود دادن تفسیر و اجرا با دادن نظرات و گفتمان مشارکت کرده و در تمرینات نهایی نیز افراد منتخبی از گروه برای بررسی تعادل ارکستری، ترکیبات صوتی، جمله‌بندی‌ها و آرتیکولاسیون، طیف دینامیکی و همچنین وضوح بیان از جایگاه یک شنونده به اجرای ارکستر گوش فرامی‌دهند. بهره‌برداری از دانش یکتای کارگران تخصصی– علمی، مدیران را وادار به اتخاذ روش‌های جدید فکری و کاربست مدل‌های جدید تشکیلاتی در محیط کار، می‌گرداند. کارگران تخصصی، علمی تنها محدود به تجارت‌های تکنولوژی پیشرفته اقتصاد نوین نیستند. آنها را در هرجای دیگر صنعتی و اقتصادی نیز می‌توان یافت؛ حتی به قول پیتر دراکر در جاهای جالب توجهی چون ارکسترهای سمفونیک. ولی یک ارکستر ـ ارکستر مجلسی نیویورکی ارفه – به طور خاص مدل تشکیلات آزادانه و جدید کانتر شده است.

■ **ارکستر مجلسی ارفه**

ارکستر مجلسی ارفه ارکستری است با یک تفاوت: این ارکستر رهبر ندارد. این گروه در سال ۱۹۷۲ توسط ویولنسلیست جولین فایفر و گروه کوچکی از موزیسین‌های همفکرش با هدف تزریق ایده‌آل‌های ملهم از موسیقی مجلسی به یک چیدمان ارکستری تشکیل شد. ایده‌آل‌هایی مانند دموکراسی، میزان درگیری و مسئولیت هر شخص در اجرا و همچنین احترام متقابل. فایفر در مصاحبه‌ای با ران لایبر در فست کمپانی (مه ۲۰۰۰) می‌گوید: «من وضوح و تمیزی صدا و همچنین گوناگونی و انعطاف حالت‌ها را در موسیقی مجلسی بسیار دوست دارم. قصدم این بود که این همدمی و حس و حال را در یک چیدمان بزرگتر وارد کنم. به‌نظرم رسید برای اینکه همه بتوانند حضور و ارتباط موثرتری داشته باشند، لازم بود که بدون رهبر کار کنیم.» ارفه که به عنوان یکی از بهترین ارکسترهای دنیا شناخته شده است، از ۲۷ عضو ثابت تشکیل شده است ـ کارگرانی که نمی‌توانند اخراج شوند ـ و تعدادی نوازنده جایگزین و رزرو که در صورت لزوم اضافه می‌شوند، به همراه یک هیات امنا و مدیریت اجرایی. در اغلب ارکسترها، رهبر نظارت مستقیمی بر هر نوازنده دارد؛ رهبر نه تنها تعیین می‌کند که چه چیزی باید اجرا شود، بلکه چگونگی اجرا را نیز او تعیین می‌کند. برای خود موزیسین، امکان بسیار کمی برای ارائه نظرات و پیشنهادات وجود دارد. چنین چیزی به ندرت از نوازنده خواسته می‌شود و کمتر مورد استقبال قرار می‌گیرد. مانند کارگرانی که به یک مدیر مستبد گزارش می‌دهند، از موزیسین‌های ارکستر نیز انتظار می‌رود بدون چون و چرا از رهبری رهبر ارکستر تبعیت کنند هر چیز کمتر از این احتمالاً باعث تحقیر شدن فرد در حضور همکاران خود می‌گردد و یا حتی زمینه اخراج بی‌درنگ او را فراهم می‌کند. نتیجه این است که نوازندگان ارکسترها به‌عنوان یک طبقه ناراضی انگشت‌نما هستند. به گزارش پال جودی هنگامی که استاد مدرسه بازرگانی هاروارد، ریچارد هکمن، گرایش‌های شغلی را در بین ۱۳ گروه شغلی گوناگون مورد بررسی قرار داد، به این نتیجه رسید که نوازندگان ارکستر سمفونیک از نظر ارضای شغلی در مرتبه پایین‌تری از محافظین زندان قرار دارند. جالب است که حتی در مورد امید و میزان رضایت از ترقی شغلی، نمره بدتری نصیب نوازندگان ارکستر سمفونیک شد؛ مقام نهم در بین ۱۳ گروه بررسی شده. با اینکه نتیجه یک اجرای ارکستری می‌تواند به وضوح عالی باشد ابزار و روش‌های رسیدن به این تعالی برای کسانی که شغلشان رسیدن به این نتایج است به هیچ عنوان متعالی نیستند. به جای جایگاه سنتی ثابت مدیریتی رهبر ارکستر، ارفه سیستم یکتایی از مدیریت مشارکتی بنیان نهاد به طوری‌که از تمام اعضای ارکستر برای مشارکت کردن در جایگاه‌های مدیریتی استفاده می‌کند، حال یا به صورت راهبری گروه در تمرین‌ها و اجرا در مقام کنسرت مایستر و یا به صورت راهبری گروه‌های گوناگون‌سازی. این سیستم به شدت منعطف است ـ نوازندگان به راحتی در مقام‌های مدیریتی و راهبری قرار می‌گیرند و آنها را ترک می‌کنند ـ از این حالت می‌توان در مواجهه و وفق سریع با شرایط متغیر بازار و یا تغییرات در خود گروه استفاده کرد. این گردش روان جایگاه‌های راهبری درون گروه تمام اعضا را به ارائه بهترین اجرای شخصی تشویق می‌کند. ویولنسلیست اریک بارتلت می‌گوید: «وقتی که یک کنسرت مهم داریم، همه آن را حس می‌کنند، همه با بهترین اجرایی که در توان دارند در کار فرومی‌روند و با نهایت تمرکز، با یکدیگر ارتباط دارند. اغلب اوقات در یک ارکستر رهبری شده شما یک نقش منفعلانه خواهید داشت. نه تنها از شما چیز کمی خواسته می‌شود، بلکه چیزی کم از شما خواسته می‌شود. شما باید بسیار خوب بنوازید، ولی شما با همکاران خود مرتبط نیستید شما با کسی که جلوی ارکستر ایستاده و چوب رهبری به دست دارد ارتباط دارید. من احساس نمی‌کنم در ارکسترهای معمولی نوازندگان یک نوع درگیری احساسی در اجرا داشته باشند. همه خوب می‌نوازند و کارشان را خوب انجام می‌دهند، ولی آن سطح احساسی فردی (لازم برای اجرای تک‌تک اعضا) احساس نمی‌شود.» بدون رهبری که در مقام یک سد در مقابل چه و چرا پشت تصمیمات گروه قرار گیرد، اعضای ارفه به طور نادری با انرژی و متوجه و پاسخگوی نیازهای تشکیلات و خواسته‌های راهبرانشان هستند. تغییر و تبدیل بسیار کم و وظیفه‌شناسی کارگران بسیار بالا است. نتیجه یک محصول بهتر، رضایت روزافزون مشتری‌ها و در نهایت یک نتیجه و ترازنامه سالم‌تر است.

■ **اصول راهبری ارفه**

ارکستر مجلسی ارفه سیستم راهبری مشارکتی خود را «پروسه ارفه» نام نهاد. با وجود اینکه این فرآیند مسائل و مشکلات خاص خود را داشته ـ گردآوری ۲۷ نوازنده بااستعداد و صاحب سلیقه و رسیدن به اجماع بر سر مسائلی که هر کدام از آنها می‌تواند یک چالش واقعی (از نظر موسیقی) باشد ـ طی سه دهه گذشته برای این گروه بسیار موفق عمل کرده و برای برآوردن نیازهای اعضای ارکستر و مشتری‌هایش (یعنی شنوندگان کنسرت) همچنان در حال تکامل است. این پروسه (که در پیوست ارائه شده) بر مبنای ۸ اصل پایه‌ریزی شده است:

۱ – قرار دادن قدرت در دست افرادی که کار را انجام می‌دهند. در سال‌های اخیر مدیران شرکت‌ها این پند را شنیده‌اند: سازمان‌هایی که اختیار و مسئولیت واقعی در اختیار کارمندان خود قرار می‌دهند، می‌توانند متوقع محصولات و خدمات بهتر، مشتریان راضی‌تر و سود و منفعت افزون باشند. متاسفانه، واقعیت قضیه این است که بسیاری از مدیران در این تفویض قدرت بسیار کند عمل می‌کنند، در اکثر مواقع حتی آن را به تمامی در دست خود نگه می‌دارند. بنا بر تحقیقی که موسسه گالوپ روی ۱۲۰۰ کارمند آمریکایی انجام داده است، با وجود اینکه ۶۶ درصد موارد این تحقیق اعلام کرده‌اند که مدیران آنها از آنان خواسته‌اند که در تصمیم‌گیری‌های سازمان متبوع خود مشارکت داشته باشند، فقط ۱۴ درصد این ۶۶ درصد در عمل احساس کرده‌اند که این اختیار و حق واقعاً به آنها داده شده است. دن پالما، نوازنده کنترباس گروه که از ابتدای تشکیل (۱۹۷۲) عضو گروه بوده است، بر این اعتقاد است که تفاوت نواختن در ارفه و نواختن در ارکسترهای مبتنی بر سنت ارکستر نوازی، تفاوتی دراماتیک است. او می‌گوید: «من در آن اوایل یک سال از ارفه مرخصی گرفتم و به ارکستر فیلارمونیک لس‌آنجلس پیوستم. واقعاً از آن متنفر بودم. دوست نداشتم دائماً به من بگویند که چه کار بکنم، با من به گونه‌ای رفتار شود که انگار لیاقت من جز این نیست که مثل یک سرباز خوب آنجا بنشینم و کاری که به من گفته می‌شود را انجام دهم. نمی‌توانستم تاثیرگذار باشم، به خصوص وقتی که مشکلی به وجود می‌آمد. به شدت احساس انفعال می‌کردم و احساس می‌کردم برای بهبود کار، کاری از من ساخته نیست. ارفه مرا درگیر کار می‌کند. من معیاری برای مشارکت در جهت اجرای موسیقی دارم و پیدا کرده‌ام. فکر کنم به این دلیل باشد که بسیاری از ما برای این مدت طولانی با ارفه مانده‌ایم.» برخلاف اغلب ارکسترها، که رهبران آنها اختیار کامل و بی‌چون و چرای نوازندگان زیر دست خود را دارند، موزیسین‌های ارفه خود تصمیم می‌گیرند که چه کسی گروه آنها را راهبری کند، یک قطعه چگونه اجرا شود، چه کسانی از سطح لازم برای پیوستن به گروه برخوردارند و بالاخره اینکه چه کسی در هیات امنا و درون مدیریت اجرایی نماینده آنان خواهد بود. مدیر اجرایی گروه نگاه خود را به موزیسین‌ها تحمیل نمی‌کند و اختلاف نظرهایی که از طریق روش گفتمانی و رسیدن به اجماع معمول پروسه ارفه قابل حل نباشد، در نهایت با رای‌گیری از تمام اعضای ارکستر فیصله می‌یابد.

۲ – تشویق مسئولیت‌های شخصی برای محصول و کیفیت آن: به دلیل اینکه ارفه بدون رهبر است و لذا فرد واحدی برای عهده‌دار شدن مسئولیت کیفیت اجراها وجود ندارد، هر عضو ارکستر احساس مسئولیتی شخصی و واقعی برای نتیجه کار گروه دارد. ارفه به هر فرد امکان راهبری می‌دهد و در عین حال شرایطی را به وجود می‌آورد که همه بتوانند مشارکت داشته باشند. به جای تمرکز تنها روی بهبود اجرای فردی، هر عضو می‌تواند برای بهبود اجرای همکاران خود و دست آخر صدای کلی ارکستر، نظر و نگاه شخصی خود را ابراز کند. لذا خیلی عجیب نخواهد بود که یک نوازنده ویولن در مورد نواختن یک فلوتیست ابراز نظر کند و یا یک نوازنده تیمپانی در مورد جمله‌بندی و آرشه‌کشی ویولنسل‌ها پیشنهاداتی بدهد. در یک ارکستر معمولی با رهبر، نه تنها از این تقاطع خطوط سازمانی استقبال نمی‌شود، بلکه اصولاً غیرقابل تصور است.

۳ – ایجاد نقش‌های گوناگون: درحالی که راهبری در ارفه منحصر به یک فرد یا یک مقام نیست، اعضای این سازمان یعنی موزیسین‌ها، مدیران اجرایی و اعضای هیات امنا، مسئولیت‌ها و وظایف دیگری علاوه بر فعالیت اصلی خود دارند. به عنوان مثال برای هر قطعه در حال اجرا، موزیسین‌ها یک نفر را به عنوان کنسرت مایستر انتخاب می‌کنند و او فردی است که گروه را در تمرین‌ها و اجرای نهایی راهبری می‌کند. چند نفر از اعضای ارکستر در هیات امنا نیز فعالیت دارند و تعدادی هم به عنوان موزیسین‌های عضو هیات اجرایی؛ در حالی که بقیه در گروهک‌ها و تیم‌های رسمی و غیررسمی فعالیت دارند. تمام نقش‌ها و کارها به صورت گسترده‌ای بین اعضای سازمان پخش شده است.

۴ – تشویق کار گروهی هم‌طراز: پیتر دراکر می‌گوید: «هیچ دانشی بر دانش دیگر برتری ندارد، هر کدام از آنها بنا بر ارتباطشان با موضوع، مورد قضاوت قرار می‌گیرند تا اینکه بر مبنای ممتاز بودن یا نبودن ذاتی آنها و یا مقامی که آنها را ابراز می‌دارد. لذا سازمان‌های جدید نمی‌توانند سازمان‌هایی متشکل از رئیس و مرئوس باشند. آنها باید به‌صورت تیم سازماندهی شوند.»

هیچ کس نیست که پاسخ تمام سئوال‌هایی که در ارکستر مطرح می‌شود را بداند، لذا ارفه برای استفاده از تخصص تمام اعضا، بنا را – هم به صورت رسمی و هم غیررسمی – بر کار گروهی هم‌طراز گذاشته است. این گروه‌ها هم‌طراز هستند، چرا که به‌صورت مصنوعی و ساختگی مجبور نخواهند بود هر کدام تنها بر بخش لاغری از مسائل تمرکز کنند؛ اعضای این تیم‌های ارفه به سهولت می‌توانند برای دریافت ورودی حتی به مرزهای سازماندهی نزدیک شوند، در مورد امکانات اقدام کنند، مسئله حل کنند و یا تصمیم‌گیری نمایند. ویولنیست مارتا کپلین می‌گوید: «شروع قضیه این است که ما همه متخصص هستیم. هنگامی که من با یک نوازنده یا موزیسین دیگر گروه صحبت می‌کنم، این کار در سطحی یکسان صورت می‌گیرد. البته نکته حیاتی این است که ما همگی این منش را داریم.» مدیران و راهبران باید این نکته را در ذهن داشته باشند که هر گروهی، لزوماً یک گروه موثر نیست و برای اینکه اعضای هر گروه برای تاثیر گذاردن، خود گام‌های مثبتی بردارند، باید روی آنها کار شود. جان لوبنس از دانشگاه دوک که بر روی ارفه مطالعاتی انجام داده است، در گزارشی که در بولتن اطلاع‌رسانی کتابخانه‌های دانشگاه دوک در سال ۱۹۹۷ به چاپ رساند، دلایل مختلفی را برشمرده مبنی بر اینکه چرا در این ارکستر کار گروهی تا به این اندازه موثر است. او به این نکته‌ها اشاره می‌کند که: هدف و رسالت هر گروه روشن است و توسط تک‌تک اعضای گروه درک می‌شود؛ وظایف اعضای گروه‌ها تشریح شده، بر سر آنها توافق حاصل شده و در عین حال به خوبی نیز درک می‌شود؛ تمام اعضا به یک اندازه در گروه کار واقعی انجام می‌دهند، هر عضو به نحوه همکاری خود با دیگر اعضا توجه دارد؛ نتیجه است که جهت‌گیری هر گروه را تعیین می‌کند، زمان‌بندی و ضرب‌الاجل‌ها اولاً وضع می‌گردند و ثانیاً اعضا به آنها کاملاً توجه دارند، گروه‌ها از حمایت مشهودی برخوردارند؛ گروه‌ها در برابر سازمان و راهبرانش پاسخگو هستند و در آخر اینکه، هر گروه به وابستگی متقابل خود به گروه‌های دیگر واقف است و هر کاری را برای حمایت از دیگر گروه‌ها انجام می‌دهد. این قواعد برای هر گروهی جاری است و تنها به ارفه محدود نمی‌شود.

۵ – راهبری مشارکتی و چرخشی: در بیشتر سازمان‌ها، مدیریت ثابت است، یعنی قدرت راهبری به طور رسمی تنها به مناصب خاصی سپرده شده است. مدیران طبق تعریف راهبرند و از کارمندان نیز توقع می‌رود که رهبر باشند. هر فردی که از نظر چارت سازمانی دارای مقام بالاتری باشد، قدرت بیشتری نیز در اختیار دارد. تثبیت و منحصر نمودن راهبری به مناصب خاص به جای افراد، باعث اتلاف پتانسیل راهبری در بین کسانی که سمتی در سلسله مراتب رسمی راهبری ندارند، می‌شود. این پتانسیل، اغلب یا نادیده گرفته می‌شود و یا به رسمیت شناخته نمی‌شود و گاهی هم مورد مجازات واقع می‌شود. قلب و روح پروسه ارفه، تسهیم و چرخش راهبری بین تمام اعضای ارکستر است. در حالی که در اغلب ارکسترها مدیریت و راهبری در منصب خاصی – رهبر ارکستر – خلاصه می‌شود، ارفه روش متفاوتی را برگزیده است. هرگاه ارکستر قطعه موسیقی جدیدی را برای اجرا انتخاب می‌کند، ارکستر یکی از اعضا را برای راهبری و اجرای این قطعه برمی‌گزیند. مبنای انتخاب این راهبر دانش و تجربه‌ای است که او می‌تواند در اجرای این قطعه به کار بندد ـ مثلاً کسی که متخصص اجرای آثار موسیقی باروک است برای راهبری مجموعه آثار هندل و یا کسی که به طور خاص در زمینه اجرای آثار آهنگسازان قرن بیستم دارای تجربه است برای راهبری اثری از استراوینسکی انتخاب می‌شود. تسهیم و چرخش راهبری، به این صورت در بین اعضای گروه صورت می‌گیرد و توانایی‌های تک‌تک اعضای گروه مجال بروز می‌یابد.

۶ – گوش فرادادن و گفت‌وگو: اعضای ارفه به قدرت گفت‌وگو واقفند و آن در حقیقت خون جاری در رگ‌های سازمان است. نه تنها از اعضا انتظار می‌رود که به نظرات و دیدگاه‌های دیگری گوش فرادهند و به نظر ابرازشده و فرد ابرازکننده آن احترام بگذارند ـ فارغ از اینکه با آن نظر موافق هستند یا نه ـ بلکه از آنها انتظار گفت‌وگو و ابراز نظر نیز می‌رود. ولی گفت‌وگو زمان مناسب و نامناسب دارد. اریکو ستو یکی از ویولنیست‌های ارفه می‌گوید: «فکر نکنم اصولاً نظرات همه افراد، همواره باید بیان شود. برای بیان مسائل مشخص، جاها و زمان‌های مشخصی نیز وجود دارد ـ لحظه درخور. همه می‌دانند چه چیزی اشتباه است، همه می‌توانند احساس کنند چه چیزی مشکل دارد ـ اما آیا شما راه‌حلی دارید؟ می‌دانید این مسئله را چگونه باید حل کرد؟»

۷ – دست یازیدن به اجماع (و یافتن سیستم‌های خلاقه‌ای برای رسیدن به آن): هنگامی که تعداد و تنوع افراد درگیر در سازوکار تصمیم‌گیری سازمان‌ها افزایش یابد و همچنین سازمان‌ها نیز بیشتر دموکراتیک و کمتر استبدادی شوند، به دست آوردن اجماع برای تصمیمات اهمیت بیشتری می‌یابد. به دست آوردن consensus (اجماع) که ریشه‌ای لاتین به معنای نظر مشترک دارد، مستلزم درجه بالایی از مشارکت و اعتماد بین افراد یک سازمان است. افراد باید برای شنیدن نظرات دیگران راغب باشند و همچنین در هر مقامی انعطاف و تمایل لازم را برای به دست آوردن توافق داشته باشند. به طور سنتی، هر قدر اهمیت یک تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد، به همان نسبت تعداد افرادی که در آن تصمیم‌گیری دخالت دارند کاهش خواهد یافت. مهمترین تصمیمات یک سازمان غالباً توسط بالاترین تیم مدیریت آن سازمان اتخاذ می‌شود، البته اکثراً بدون نظرخواهی و دریافت ورودی از سایر افراد در سطوحی پایین‌تر. اما در ارفه وضع کاملاً به گونه دیگری است. در ارفه، هر قدر که یک تصمیم برای آن سازمان اهمیت بیشتری داشته باشد، افراد بیشتری نیز در آن تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند؛ ولی این مشارکت افراد بیشتر در سازوکار تصمیم‌گیری نه تنها باعث تزلزل در نتیجه نهایی نیست، بلکه آن را تقویت نیز می‌کند. کریستوفر هونیگ در کتاب خود سیر حل مسئله از رنی باوخ ویولنیست ارفه نقل می‌کند: «چیزی که به دست خواهید آورد، یک جور تفسیر شکسته‌بسته نیم‌بندی نیست که به راحتی برای شما قابل تصور باشد ـ از آنهایی که شاید جنرال موتورز در تفسیر موسیقی به کار بندد ـ بلکه نتیجه تفسیری خواهد بود با اصالت و بکریتی خارق‌العاده.» در سازمانی مانند اره که قدرت‌ها در هر سمت کمینه شده‌اند و مدیریت نیز ثابت نیست، توانایی راهبران برای رساندن گروه به اجماع و همچنین متقاعد کردن افراد برای حمایت از نظرات آنان اهمیت بسیاری دارد.

■ **تعلق خاطری با شور و اشتیاق به هدف**

ویولنیست نارد و پی در سیر حل مسئله می‌گوید: «هرازگاهی در تمرینات، به دلیل روش کاری ما، فشار کاری موجود و یا صراحت گفتارها پیش می‌آید که کنترل خود را از دست می‌دهیم و شاید از دست یکدیگر عصبانی هم بشویم. ولی هنگامی که تمرین به پایان می‌رسد، قضیه غالباً فیصله یافته. یا بعد از تمرین و یا روز بعد از آن، ما همان دوستان قدیمی هستیم.» نوازندگان ارفه برای بیان نظرات خود احساس آزادی می‌کنند، به همین دلیل رنجش‌ها و منازعات مجال کمی برای بروز دارند. نتیجه این احساس و نگاه فضایی است که در آن تمام اعضای این سازمان تنها بر یک چیز متمرکز خواهند بود: تولید بهترین و با کیفیت‌ترین محصول ممکن. میزان شور و اشتیاق و کیفیت احساسی که اعضای ارفه برای سازمان خود دارند را می‌توان از این واقعیت فهمید: با وجود اینکه اکثریت آنان در گروه‌های دیگری، مانند ارکستر فیلارمونیک نیویورک و یا اپرای متروپولیتن، نیز فعالیت دارند و یا در مراکزی مانند جولیارد و یا مدرسه موسیقی منهتن تدریس می‌کنند، ولی ارضاکننده‌ترین فعالیت موسیقایی خود را نوازندگی در ارفه می‌دانند. ارکستر مجلسی نیویورکی ارفیوس با حذف مقام رهبر ارکستر از این سازمان، باعث آزاد شدن مقدار عظیمی از پتانسیل راهبری اعضای خود شده است. به موازات این سازمان و ساختارش، گروه ارفه، که اجراهایش برنده جایزه گرمی نیز بوده است، بر قله‌های موفقیت راه خود را ادامه می‌دهد ـ با برتری و تفوقی که کمتر ارکستری می‌تواند به آن برسد و بسیار محتمل است تا وقتی که ارفه برای راهبری و نیرو بخشی به گروه، بدین‌گونه تکیه بر اعضای خود داشته باشد، برای سال‌های آینده متمادی نیز وضع بر همین منوال باشد.

■ **پروسه ارفه**

پروسه ارفه تبدیل و تعمیم خلاقیت اشتراکی یک گروه کوچک موسیقی مجلسی مثلاً چهار نفره ـ که در آن تمام اعضا از حق یکسانی برای اظهار عقیده در مورد چگونگی اجرای یک قطعه موسیقی برخوردارند – به ترکیب پیچیده‌تر و بزرگتر یک ارکستر است. پروسه ارفه از پنج اصل کلیدی تشکیل شده است:

۱ – انتخاب راهبران: برای هر قطعه موسیقی که توسط ارفه اجرا می‌گردد، کمیته‌ای از موزیسین‌های انتخاب شده توسط اعضای ارکستر، یک کنسرت مایستر ـ نوازنده اول ویولن‌ها ـ انتخاب می‌کنند. همچنین اعضای ارکستر یک تیم راهبری متشکل از ۵ تا ۷ نوازنده انتخاب می‌کنند، که هسته نامیده می‌شود. در ارفه، کنسرت مایستر مسئولیت گرداندن هسته، راهبری اجراها و کار فشرده با تمام موزیسین‌ها برای رسیدن به یک هم‌نظری در مورد اجرای موسیقی را دارد. هر بخش سازی (ویولنسل، ابوا و...) نماینده‌ای برای حضور در هسته انتخاب کرده است.

۲ ـ طرح‌ریزی استرتژی: قبل از اینکه قطعه برای اجرا به ارکستر ارائه شود، هسته نشست‌هایی را برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی اجرای آن برگزار می‌کند. هدف دستیابی به یک تفسیر همه‌جانبه موسیقی مورد اجراست. هسته به این نتیجه پس از جلسات اجرایی می‌رسد که در آنها از جنبه‌های مختلف به اجرا نزدیک شده و هر کدام را مورد آزمایش قرار می‌دهند.

۳ – دستیابی به محصول: پس از اینکه هسته در مورد اجرای قطعه مورد نظر به تفسیر مطلوب رسید، قطعه برای تمرین و حتی صیقل بیشتر به کل ارکستر ارائه می‌شود. کل موزیسین‌های ارکستر نظراتی را برای بهبود اجرا ارائه داده و اجرای همکاران خود را نقد می‌کنند. هنگامی که اختلاف نظر پیش بیاید، همانطور که در هر سازمانی ممکن‌الوقوع است، اعضای ارکستر برای رسیدن به اجماع تلاش می‌کنند. هنگامی که در یک بازه زمانی خاص، هم‌نظری میسر نشد، رای‌گیری انجام شده و تصمیم نهایی اتخاذ می‌شود.

۴ – بهبود دادن محصول: درست قبل از اجرا، یک یا دو نفر از اعضای ارکستر انتخاب شده، به محل نشستن تماشاگران رفته و به اجرای گروه در جایگاه یک شنونده گوش فرا می‌دهند. این موزیسین‌ها به کل گروه گزارش داده و پیشنهادات خود را مبنی بر تنظیمات و تصحیحات نهایی، بر مبن