

Mgr. Dušan Smiljanić
New Trends in Developing Managerial Competencies for Modern
Companies: Applicability of Music in Improving Business Efficiency
and Working Environment
Opponent's report on the doctoral thesis

Formally, the doctoral thesis submitted by Mgr. Dušan Smiljanić has been prepared in accordance with all prescribed rules and principles; it complies with the requirements for similar qualification outputs of the doctoral study at the Faculty of Business Administration at the University of Economics in Prague. It is clearly structured, the selected order of large sections of the study take into consideration the need to discuss at first the required initial theoretical premises and to specify and define special concepts that are being used. After having presented the theoretical basis, the doctoral candidate defines the main objectives and tasks of his doctoral thesis, formulating the main hypothesis and related partial hypotheses in order to describe his research methods and specify the sample of respondents. Approximately 40 % of the doctoral thesis consists of his own research results and their evaluation. The final part includes two rather condensed chapters which summarise substantial arguments confirming or opposing the partial hypotheses and the main hypothesis. At the very end the author provides an extensive list of bibliography, books published as well as articles from professional journals related to the topic.

An extensive theoretical part first of all shows Mr. Smiljanić's knowledge of the existing research activities. References to authors of the publications mentioned convincingly show the profoundness of such knowledge ranging from the research activities conducted by neurologists and psychologists to experts in the Islamic world specifics. Smiljanić's original profession of a trained drummer sometimes flashes through his choice of words, which he shows by emphasising – in my opinion in a rather exaggerated manner – the unique influence of music also in situations where such statement could be attributed, in a rather general manner, to the influence of culture as such with its essential attribute of creativity (see Introduction, page 13). I have nothing against it, I am part of the same „guild“, and I am glad to hear that one gets so passionate about something and defends what they profess. However, I believe that creativity is, unlike science, an immanent quality of all other kinds of art forms which may just as much influence the personality of a manager, have an effect on emotions, help building better relationships among work team members, etc. – as described throughout the study. Of course it may be argued that music as an auditive art form in the above area of human activity enables working, studying and relaxing while listening, which is not possible with art forms requiring coaction of sight. The implications of the influence of music approached in such a manner produce, however, a number of negative features, which will be mentioned below.

Theoretical parts are well written and clear. The list and use of bibliography lacks, in my opinion, an essential publication on music psychology or psychology of music, assuming that it is the music and its influence which is the main issue in question. It is not that something like that would be completely absent; however, there are rather partial elements and

application of essential phenomena from this field. In fact, a number of such works exist - in Czech (although I understand there is a certain language barrier for the doctoral candidate), as well as in a number of other world languages. (I as an opponent comment with a sigh that D. Smiljanić in this respect only refers, apart from Serbian literature, to English literature, even though particularly in the discussed area a lot of good quality German-written publications exist; and the French are excellent, too. This is, however, only a „footnote remark“).

The chief merit of D. Smiljanić lies in his research. The initial tasks (page 52) and presented hypotheses (page 53) clearly show his focus. They arouse reader's interest in what are researcher's target persons, how he inquired his respondents and what conclusions he drew. I appreciate that he was able to get answers from 126 managers from various management levels both from the private and public sectors. These people usually refuse to cooperate, saying that they are too busy. D. Smiljanić must have made a lot of personal efforts and it must have required many of his persuasive powers. I believe that his success is also given by the formulation of the questionnaire, which is well arranged and rather concise while covering essential issues. (Note: Page 56 touches upon the fact that the questionnaire has 3 parts, and further on the author himself shows that it has only two parts.) The results of the questionnaire survey are relevant and persuasive. The charts showing respondents' preferences are often surprising for me but plausible.

I would like to conclude that I appreciate what Mr. Smiljanić has done, I consider his work to be well prepared and performed; and, most importantly, I consider it a groundbreaking work, useful for those who wish to address similar issues. However, it should be, in particular, D. Smiljanić himself to proceed further and bring to life what is written in his Conclusions, i. e. in particular to generalise the recommended procedures for the purposes of the creation of „music maps“, and together with HR specialists to develop a model or a system for managerial practice showing how to make use of them.

Several questions for the doctoral candidate:

- 1) One thing has been irritating to me for many years and that is the abuse of music which has no parallel. It literally accompanies men of modern society everywhere, there is often no escape. Apart from the basic functions such as relaxation, esthetic as well as educational or cognitive functions it has been given a negative privilege to be with us as a constantly resonant background noise. We, experts from the field, call it the “music smog” because it literally contaminates the environment. However, the situation is different when in the lift of a Japanese hotel they quietly play some popular Baroque, classical or romantic music, which stimulates good mood in their listeners, from an aggressive and intruding recorded music styles in department stores and restaurants. It was confirmed a long time ago that music influences customers' behaviour but, as D. Smiljanić puts it himself, improper combination may literally „kill“ those who are exposed to it for a longer time, including poor shop assistants or attending personnel. Having said this, how should we understand one of Mr. Smiljanić's recommendations that recorded music should be used when creating the work environment, which should support employees' creative behaviour? Or else: How to harmonise the need of some people to partly isolate themselves from the rest by resounding music with the need of the others to be surrounded by silence, having one's own concentration undisturbed? This is of course related to my professional deformation - every single sound forces me to listen to, analyse and

evaluate it, which disturbs me and drags me away from the presently performed activity. At the same time I believe, however, that there may be quite a large number of people „affected“ in such a manner.

- 2) The respective sample of respondents is clearly defined by the conditions in the Western Balkans. How would the music map be adjusted if another part of Europe or outside Europe has been selected, for example East Asian or Latin American countries? How would, in the author's opinion, very strong globalisation impacts as well as multicultural elements that have been properly mentioned in the doctoral thesis and that have been increasingly popular be manifested? It is certainly a complex and therefore also a tricky issue. I would only like to know the author's fundamental approach or method how to make a choice.
- 3) A little something and a friendly nudge in the end: The mentioned generalisations such as Beethoven's music, etc. should be defined. Great composers are „elaborate“ and very diverse personalities whose work cannot be characterised by using one generalising expression. Of course, for example, a small piano piece by L. van Beethovena Für Elise is something entirely different than „Hammerklavier“ Sonata or his late string quartets. Most business managers would probably drive us out of their company or office because these are artefacts for highly esthetic consumption.

I have enjoyed reading the doctoral thesis of Dušan Smiljanić and I recommend it for defence before the relevant doctoral thesis defence panel.

In Prague on 7 October 2013

Prof. Václav Riedlbauch
Arts Management Department
Business Administration Faculty
University of Economics in Prague

Mgr. Dušan Smiljanić
New Trends in Developing Managerial Competencies for Modern
Companies: Applicability of Music in Improving Business Efficiency
and Working Environment
Oponentský posudek doktorské disertační práce

Formálně je předložená disertační práce Mgr. Dušana Smiljaniće vyhotovena podle všech stanovených zásad, respektuje požadavky kladené na obdobné kvalifikační výstupy doktorského studia na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Je přehledně strukturována, zvolené pořadí velkých dílů studie zohledňuje nutnost pojednat nejprve nezbytné výchozí teoretické premisy a vymezit a definovat užívané speciální pojmy. Po této teoretické bázi doktorand vytyčuje hlavní cíle a úkoly své disertace, formuluje hlavní hypotézu a dílčí hypotézy na ni navazující, aby pak popsal své použité metody výzkumu a charakterizoval vzorek dotazovaných osob. Zhruba 40% disertace obsahují výsledky provedeného vlastního výzkumu a jejich zhodnocení. Závěrečnou partii představují dvě hutnější kapitoly, které sumarizují podstatné argumenty pro potvrzení či vyvrácení dílčích hypotéz a hypotézy hlavní. Na samém konci autor uvádí obsáhlý soubor použité literatury, vydaných knižních publikací a článků v odborných časopisech týkajících se problematiky.

Obsáhlá teoretická partie především dokládá Smiljanićův přehled po dosavadním bádání. Odkazy na autory užitých publikací přesvědčivě ukazují šíři takového záběru, od výzkumů neurologů a psychologů až po odborníky v oblasti specifik islámského světa. Ve Smiljanićových formulacích občas probleskne jeho vlastní původní profese školeného hudebníka, což pak dává najevo pro mne až trochu přehnaným zdůrazňováním jedinečnosti působení hudby i tam, kde by bylo možná totéž tvrzení vztáhnout obecněji na působení kultury vůbec s jejím zásadním rysem kreativity (viz Úvod, str. 13). Nic proti tomu, jsem ze stejného cechu a těší mne, když se někdo takto plamenně rozvášní a obhazuje to, co sám vyznává, myslím si ale, že kreativita je vedle vědy imanentní vlastností všech dalších druhů umění, jež mohou stejně tak ovlivňovat osobnost manažera, působit na emoce, pomáhat budovat lepší vztahy v pracovním kolektivu apod., tak jak je o tom řeč v celé studii. Protiargumentem pochopitelně je, že hudba jako umění auditivní v pojednávané oblasti lidské činnosti umožňuje pracovat, studovat, relaxovat při paralelně probíhajícím poslechu, což umělecké druhy vyžadující součinnost zraku nedovolují. Důsledky takto pojímaného působení hudby ale přinášejí i řadu negativ, o nichž se zmíním dále.

Teoretické pasáže jsou sepsány dobře a srozumitelně. Co mi v soupisu a užití literatury chybí, je nějaká zásadní publikace z hudební psychologie nebo psychologie hudby, jestliže je právě hudba a její působení hlavním polem výkladu. Ne že by něco takového zcela absentovalo, jedná se však spíše o dílčí elementy a aplikace základních jevů z této oblasti. Přitom takových prací je dostupných dost. V češtině, kde ovšem chápu určitou jazykovou bariéru pro doktoranda, a v řadě světových jazyků. (Můj oponentský povzdech patří v této souvislosti i tomu, že se D. Smiljanić obrací vedle srbské pouze k anglické literatuře, protože zejména v pojednávané sféře existuje mnoho dobrého v německy psaných publikacích, výborní jsou také například Francouzi. Je to ovšem jen poznámka „pod čarou“.)

To hlavní, co D. Smiljanić přináší, je jeho vlastní výzkum. Výchozí úkoly (str. 52) a stanovené hypotézy (str. 53) jasně definují jeho zaměření. Probouzejí v čtenáři ihned zájem o to, na koho badatel svůj výzkum zaměřil, jak se dotazoval a k čemu dospěl. Oceňuji, že se mu podařilo získat odpovědi 126 manažerů různých úrovní řízení jak z privátní, tak ze státní sféry. Obvykle tito lidé spíše odmítají součinnost s odvoláním na své zaneprázdnění. Muselo to D. Smiljaniće stát zřejmě i hodně osobního angažmá a přesvědčovacích schopností. Myslím, že jeho úspěch je dán i formulací dotazníku, přehledného, relativně stručného a při tom se dotýkajícího zásadních otázek. (Připomínka: Na str. 56 se hovoří o tom, že dotazník má 3 části, dále autor sám dokládá, že se jedná jen o části dvě.) Výsledky dotazníkového šetření jsou relevantní, přesvědčivé. Grafy s preferencemi dotazovaných jsou pro mne leckde překvapivé, ale věrohodné.

Shrnuji, že si cením Smiljanićovy vykonané práce, považuji ji za poctivě připravenou a odvedenou a co je nejdůležitější, svým způsobem průkopnickou a dále využitelnou pro ty, kdo by se podobnou problematikou chtěli zabývat. Především však D. Smiljanić by měl sám pokračovat a uvádět do života to, co ve svých Závěrech píše, především zobecnit doporučované postupy pro vytváření „hudebních map“ a vybudovat pro manažerskou praxi spolu s odborníky z oblasti HR model či systém, jak jich používat.

Několik otázek pro doktoranda:

- 1) Jedna věc mne léta dráždí. Je jí zneužívání hudby jako ničeho jiného. Doslova provází člověka moderní společnosti všude, není před ní mnohdy ani úniku. Vedle základních funkcí relaxační, estetické a třeba i vzdělávací či spíše poznávací se jí dostalo negativní výsady provázet nás jako stále znějící zvuková kulisa. My z oboru to kvalifikujeme jako hudební smog, poněvadž doslova zamořuje prostředí. Něco jiného pochopitelně znamená, jestliže v japonském hotelu zní ve výtahu tiše nějaká oblíbená barokní, klasická či romantická hudba, jež stimuluje jejího posluchače do příjemného rozpoložení, než agresivní, útočná reprodukováná hudba v obchodních domech a restauracích. Je sice dávno ověřeno, že tu hudba působí na spotřební chování zákazníků, ale jak sám D. Smiljanić píše, při nevhodné sestavě může doslova „utloukat“ ty, kdo v prostoru pobývají déle, včetně chudáků prodavačů nebo obsluhujícího personálu. Jak potom rozumět jednomu ze Smiljanićových doporučení na zapojení reprodukováné hudby do tvorby pracovního prostředí, které by mělo podporovat kreativní chování zaměstnanců? Nebo jinak: Jak sladit potřebu některých z nich pomocí znějící hudby se částečně izolovat od ostatních a potřebu jiných být obklopen tichem, nerušením vlastního soustředění? Vycházím samozřejmě ze své profesionální deformace, že každý zvuk mne nutí ho poslouchat, analyzovat, hodnotit, což mne ruší a odvádí od právě vykonávané činnosti. Myslím si ale zároveň, že nás takto „potrefených“ může být poměrně hodně.
- 2) Zkoumaný vzorek respondentů je jasně definován prostředím západního Balkánu. Jak by se přizpůsobovala hudební mapa v jiné vybrané části Evropy či mimo ni, například ve východoasijských zemích nebo ve státech Latinské Ameriky? Jak by se dle autora ve výběru hudby projevily velmi silné globalizační vlivy a naopak v disertaci správně zmiňované čím dál více oblíbené multikulturní prvky? Je to pochopitelně otázka složitá a tím i záludná, zajímal by mne pouze autorův zásadní přístup či metoda, jak volit.
- 3) A drobnost a přátelské šťouchnutí nakonec: Zmiňované generalizace typu Beethovenova hudba apod. by se měly vymezit. Velcí skladatelé jsou osobnosti

„košaté“, velice různorodé, jejich tvorbu nelze charakterizovat jedním zobecňujícím výrazem. Určitě třeba drobná klavírní skladbička L. van Beethovena Für Elise/Pro Elišku představuje něco zcela jiného než taková Sonáta „Hammerklavier“ nebo jeho pozdní smyčcové kvartety. S tím by nás asi většina manažerů z podniku či úřadu vyhnala, protože to jsou artefakty pro výsostně estetickou konzumaci.

Práci Dušana Smiljaniće jsem si prostudoval rád a doporučuji ji k obhajobě před příslušnou zkušební komisí pro obhajobu disertačních prací.

Praha 7.10.2013

Prof. Václav Riedlbauch
Katedra Arts managementu
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze