

# Uloga dirigenta u vođenju zbora

---

Pocrnić, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:587323>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

ODSJEK ZA GLAZBENU UMJETNOST

STUDIJ GLAZBENE PEDAGOGIJE

NINA POCRNIĆ

**ULOGA DIRIGENTA U VOĐENJU ZBORA**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica: izv. prof. art. dr. sc. Antoaneta Radočaj-Jerković

Sumentorica: dr. sc. Majda Škrlec, viša asistentica

Osijek, 2023

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj diplomski/završni rad pod naslovom

\_\_\_\_\_ te mentorstvom \_\_\_\_\_

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također, izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. DIRIGIRANJE .....	3
2.1. Dirigiranje kroz povijest.....	3
2.2. Dirigiranje danas .....	4
3. DIRIGENT I NJEGOVA ULOGA.....	6
3.1. Karakteristike suvremenog dirigenta .....	6
3.2. Kompetencije suvremenog dirigenta.....	7
4. STILOVI VOĐENJA.....	10
5. PJEVAČKI ZBOR .....	13
5.1. Vrste pjevačkih zborova.....	13
6. KOMUNIKACIJA IZMEĐU DIRIGENTA I ZBORA.....	15
6.1. Neverbalni oblici komunikacije kao temeljna komponenta dirigentskog rada .....	15
7. ULOGA DIRIGENTA U OBLIKOVANJU KULTURNOG ŽIVOTA ZAJEDNICE .....	18
7.1. Uloga dirigenta u radu s amaterskim pjevačkim zborovima.....	18
8. ZAKLJUČAK.....	20
4. POPIS LITERAURE .....	22

## SAŽETAK

Cilj ovog rada objasniti je ulogu dirigenta u današnjem poimanju vođenja zbora. Rad se osvrće na razvoj dirigentskog poziva kroz povijest – od samih početaka glazbe s glavnim ciljem u realizaciji ritma, preko srednjeg vijeka, renesanse, baroka, romantizma, pa sve do danas kada je uloga dirigenta postala znatno kompleksnija i uključuje ne samo one glazbene i umjetničke sposobnosti i vještine, već i niz drugih pedagoških, metodičkih čak i menadžerskih umijeća. U radu se navode sve uloge dirigenta u suvremenom načinu vođenju pjevačkog ansambla te karakteristike koje čine suvremenog voditelja ansambla, odnosno dirigenta. Uz to, navode se stilovi vođenja koji se razlikuju prema dirigentskim vještinama, osobinama i sposobnostima, kao i vrste pjevačkih zborova kojima dirigenti rukovode. Rad se osvrće na komunikaciju između dirigenta i pjevačkog zbora u kojoj je naglasak na neverbalnoj komunikaciji. Također, navode se i ostali procesi i modeli komunikacije sa zborom i njihove karakteristike. U radu se opisuje uloga i utjecaj dirigenta na razvoj i oblikovanje kulturnog života zajednice kroz koncerte, javne nastupe, projekte, festivale i slično.

**Ključne riječi:** dirigent, uloga, pjevački zbor, vođa, komunikacija

## **SUMMARY**

The aim of this paper is to explain the role of a conductor in today's notion of choir leadership. The paper analyzes the development of the conductor through the history – from the very beginnings of music, where the main goal was the realization of rhythm, through the Middle Ages, the Renaissance, the Baroque, and Romanticism to this day when the role of conductor has become more complex and includes not only musical and artistic abilities and skills, but also a numerous of other pedagogical and methodical skills. The paper lists all rolls of the conductor in the modern way of leading a singing ensemble and the characteristics that constitute a contemporary leader, i.e. a conductor. In addition, leadership styles are listed according to conductor skills, traits, and abilities as well as types of singing choirs. The paper looks back at the communication between the conductor and the choir in which the emphasis is on nonverbal communication. Also, other processes and models of communication with the choir and their characteristics are listed. The paper describes the role and influence of the conductor at cultural development of the community throughout concerts, public appearances, projects, festival and similar events.

**Key words:** conductor, role, choir, leader, communication

# 1. UVOD

Rad se sastoji od sljedećih poglavlja i potpoglavlja: *Uvod, Dirigiranje, Dirigiranje kroz povijest, Dirigiranje danas, Dirigent i njegova uloga, Karakteristike suvremenog dirigenta, Kompetencije suvremenog dirigenta, Stilovi vođenja, Pjevački zbor, Vrste pjevačkih zborova, Komunikacija između dirigenta i zbora, Neverbalni oblici komunikacije kao temeljna komponenta dirigentskog rada, Uloga dirigenta u oblikovanju kulturnog života zajednice, Uloga dirigenta u radu s amaterskim pjevačkim zborovima, Zaključak i Popis literature.*

U poglavlju *Dirigiranje*, kroz potpoglavlja *Dirigiranje kroz povijest* te *Dirigiranje danas*, ukratko je kronološki prikazan razvoj dirigentskog poziva od početaka glazbene umjetnosti do danas. U trećem poglavlju *Dirigent i njegova uloga*, kroz potpoglavlja *Karakteristike suvremenog dirigenta* i *Kompetencije suvremenog dirigenta*, navode se i opisuju umijeća i vještine koje čine suvremenog dirigenta te njegove karakteristike u ulozi voditelja zbora. U četvrtom poglavlju *Stilovi vođenja* kategoriziraju se i opisuju voditelji prema određenim stilovima vođenja. U poglavlju *Pjevački zbor* objašnjava se pojam pjevačkog zbora i navode se njegove karakteristike, a kroz potpoglavlje *Vrste pjevačkih zborova* navode se vrste prema kojima najčešće dijelimo pjevačke zborove. U poglavlju *Komunikacija između dirigenta i zbora* opisuju se načini i modeli komunikacije dirigenta sa zborom, a kroz potpoglavlje *Neverbalni oblici komunikacije kao temeljna komponenta dirigentskog rada* objašnjava se pojam komuniciranja dirigentskom gestom te se navode oblici neverbalne komunikacije dirigenta sa zborom i njihove karakteristike. Nadalje, u sedmom poglavlju *Uloga dirigenta u oblikovanju kulturnog života zajednice* i potpoglavlju *Uloga dirigenta u radu s amaterskim pjevačkim zborom* prikazuje se i opisuje važnost dirigenta na oblikovanje kulturnog života zajednice kroz rad s amaterskim pjevačkim zborovima. Na kraju rada dan je *Zaključak* i naveden je *Popis literature*.

Uloga dirigenta vidljiva je još od samih početaka glazbe. Od vremena starih civilizacija pa sve do danas, možemo izdvojiti voditelja (vođu) koji predvodi cijelu glazbenu skupinu. Kako su se uloga i namjena glazbe mijenjale kroz povijest, tako se modificirala i uloga dirigenta. Dirigent je osoba koja vodi glazbeni ansambl, u kontekstu ovog rada - pjevački zbor, i provodi realizaciju glazbenog djela od prve do posljednje probe, sve do završne izvedbe. Možemo reći da o dirigentu ovisi uspjeh cijelog ansambla pa tako često čujemo kako je dirigent izravno odgovoran za svaki

uspjeh ili neuspjeh ansambla, dok su rezultati pjevača odraz dirigentskog rada. Pjevački se zbor sastoji od pjevača individualnih i različitih glazbenih sposobnosti, karaktera, temperamenata i slično. Svatko od njih ima različit odnos prema radu i pogled na dirigenta, a njihovi stavovi prema glazbi i pjevanju u ansamblu značajno utječu na postizanje određenog cilja ansambla. Tu dolazi dirigent koji poznaje važnost svoje uloge i koristeći određene dirigentske pristupe nastoji ujediniti zbor i motivirati pjevače na daljnji rad. Iako postoje karakteristike prema kojima opisujemo idealnog dirigenta, dirigente možemo razlikovati i prema stilovima vođenja. Tako će se ovisno o vrsti i sastavu ansambla te osobnim stilovima vođenja razlikovati i dirigentski pristup koji neće uvijek biti jednak za sve pjevačke zborove i sve situacije. Kao što je komunikacija u svakodnevnom životu ključna za stvaranje dobrih i uspješnih međuljudskih odnosa, tako je i komunikacija dirigenta sa zborom iznimno važna za uspjeh i ostvarenje cilja. Osim manualne tehnike i taktiranja koje su temelj dirigiranja, u radu sa zborom postoje mnogi oblici komunikacije između dirigenta i zbora, a temelje se na neverbalnoj komunikaciji kroz koju dirigent svojim pokretima i gestama šalje upute i znakove pjevačima.



## 2. DIRIGIRANJE

### 2.1. Dirigiranje kroz povijest

Još od samih začetaka ljudske civilizacije, ljudi su među sobom tražili vođu - osobu koju veličaju i prate. Od vođe se očekuje odgovornost i donošenje odluka za većinu, a svojim postupcima on predstavlja zajednicu u kojoj boravi. Neki oblici dirigiranja u glazbi javljaju se s pojavom prvih civilizacija što upućuje na to da se u samim počecima glazbe tragalo za adekvatnim načinom komunikacije među izvođača i dirigenta. Već od razdoblja renesanse, funkcija dirigenta bila je nužna za izvođenje glazbe. Veliki crkveni prostori, udaljenost, kompleksna polifonija, mješoviti sastavi i drugi izazovi, zahtijevali su vrhunske glazbenike tog doba da bi se glazba izvela onako kako je zamišljena. Ti su glazbenici nerijetko bili i sami skladatelji ili instrumentalisti te su imali visoku razinu glazbenog umijeća (Petrač, 2021).

Iako se u glazbi današnji način dirigiranja javlja i postaje prihvaćen tek u drugoj polovici 19. st., prvi oblici „dirigiranja“ dolaze još od vremena prije starih Grka gdje se pretpostavlja da je glavni cilj u glazbi bio organizacija ritma. U vrijeme starih Egipćana, pretpostavlja se da je tadašnji dirigent stajao unutar ansambla i njime upravljao na glasan način taktirajući udaranjem u kamenčiće, kosti ili neko drugo tada dostupno sredstvo (Muzička enciklopedija, 1971).

Prema natuknici u Muzičkoj enciklopediji (1971), u antičkoj Grčkoj, postojao je *koros* koji je prvobitno označavao plesni prostor na kojem su se izvodili obredni plesovi s pjevanjem i u kojem se nalazio tadašnji zbor. Pojavom antičke drame, tadašnji je dirigent pjevačima davao znakove udarajući o pod cipelom, koja je nerijetko bila obogaćena metalnom ili drvenom podlogom, a svirači su, imitirajući dirigenta, izvodili glazbu na sličan način. Kako se glazba dalje razvijala, u srednjem vijeku, u 13. st., pojavom neuma i menzuralne notacije, dirigent prilagođava svoje pokrete glazbi - prvenstveno crkvenoj, a posebice izvođenju *gregorijanskog koral*<sup>1</sup> i time se polako približava novijem poimanju dirigiranja. Tadašnji dirigenti bili su *kantori*, tj. ravnatelji crkvene glazbe (Župančić, 2013). U razdoblju renesanse i baroka, razvijanjem instrumentalne

---

<sup>1</sup> **Gregorijanski koral** – jednoglasni latinski napjevi namijenjeni za liturgijsko slavlje svih crkvenih obreda. Obuhvaća sve pjevane i recitirane dijelove bogoslužja. Može biti solističko ili zbarsko pjevanje. (Hrvatska enciklopedija. URL: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=23285> pristup: 8.5.2023.)

glazbe i pojavom *basso continuo*<sup>2</sup>, dolazi do traganja za novim dirigentskim tehnikama i pojave bešumnog dirigiranja. Dirigent je u to vrijeme nosio naziv *Kapellmeister*, a uglavnom ja bio za instrumentom (čembalom ili orguljama) izvodeći *basso continuo* te je istovremeno neverbalno davao znakove članovima ansambla. Tada je glavna uloga dirigenta bila održavati ritmički sklad, ali dirigenti polagano počinju unositi dijelove subjektivnosti kroz dinamiku, tempo i raspoloženje. Kako su se dalje razvijali manji instrumentalni ansambli, javlja se praksa dvostrukog dirigiranja; uz dirigenta koji je izvodio *basso continuo*, dirigirao je i prvi violinist čija je glavna uloga bila uskladiti sve dionice kako bi svirale sinkronizirano. Kasnije, zbog povećanja članova ansambla, dirigenti polako prestaju biti instrumentalisti i počinju zauzimati mjesto ispred cijelog ansambla i koristiti štap kojim se udara o pod i time se nastoji održati zajednički ritam i mjera (Muzička enciklopedija, 1971).

Takav način dirigiranja ostaje u glazbi sve do kraja 18. i početka 19. st., kada se javljaju veliki orkestri od prosječno tridesetak članova s kojim je bilo nemoguće upravljati bez osobe koja će imati vodstvo nad cijelim orkestrom. Zbog izrazito kompleksnih tehnika sviranja počinje se uvoditi dirigentski štapić i time se po prvi put u povijesti glazbe pojavljuje oblik dirigiranja kojeg primjenjujemo i danas u glazbi. Skladatelji koji su zaslužni za uvođenje moderne tehnike dirigiranja čije elemente prakticiramo i danas su H. Berlioz, R. Wagner, G. Mahler i R. Strauss (Muzička enciklopedija, 1971).

## 2.2. Dirigiranje danas

Dirigiranje je danas neizostavni način vođenja svakog ansambla. Ono se izvodi bešumno, bez udaranja i suvišnih pokreta koji odvrćaju pozornost pjevačima ili slušateljima. Naziv dirigiranje dolazi od latinske riječi *dirigere*, što znači upravljati (Muzička enciklopedija, 1971). Dirigiranjem se nastoje pokazati svi elementi glazbe koji uključuju tempo, dinamiku i ostale elemente poput artikulacije, fraza, boje zvuka i drugo. Prema Muzičkoj enciklopediji (1971) dirigiranje se može opisati kao vještina upravljanja nekog ansambla pomoću određenih manualnih kretnji koje određuju tijek i artikulaciju glazbe koja se izvodi. Zborsko dirigiranje izuzetno je

---

<sup>2</sup> **Basso continuo** ili generalbas – označava basovsku dionicu koja je temelj i podloga skladbe za akordijsku pratnju na instrumentu s tipkama. Mogu joj biti dodane brojke koje označavaju šifru akorda. (Hrvatska enciklopedija. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=21584> pristup: 8.5.2023).

kompleksna glazbena praksa koja, osim manualne tehnike, zahtijeva skup sposobnosti u pogledu glazbeno-tehničkih znanja, znanja upravljanja ljudima, osnova menadžmenta te sposobnosti iz područja pedagogije i psihologije (Fucci Amato, Amato Neto, 2008). Prema Radočaj-Jerković (2017) vođenje pjevačkog zbora možemo povezati i s osnovnim funkcijama vođenja koje se koriste u menadžmentu. U to ubrajamo funkcije planiranje i organiziranje koje u radu s ansamblom možemo povezati s planiranjem zbornog programa, održavanjem audicija, selekcijom pjevača i organizacijom javnih nastupa. Funkcije vođenje, motiviranje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima mogu se izravno povezati s idejama i postupcima dirigenta kojima utječe na oblikovanje i realizaciju ciljeva zbora (Radočaj-Jerković, 2017 prema Buble, M., 2006). Iz navedenog proizlazi jedan od ciljeva dirigiranja, a to je uspostava komunikacije između članova ansambla i dirigenta te prijenos smislenosti glazbene izvedbe izvođačima, a naposljetku i slušateljima.

### **3. DIRIGENT I NJEGOVA ULOGA**

Iza svakog glazbenog ansambla stoji dirigent koji je svojim radom i postupcima zaslužan za određeni rezultat ansambla. Uspjeh cijelog ansambla ovisi o predanosti dirigenta njegovoj ulozi kao voditelja zbora. Dirigenta možemo opisati kao glazbenika, umjetnika, koji svojim pokretima i gestama prenosi vlastitu interpretaciju određene skladbe. Dirigent je lider i kreator glazbene izvedbe koji „ovisno o karakteristikama ansambla s kojim rade, osobnom potencijalu za vođenje te usvojenim stilovima, tipovima i modelima vođenja, snažno utječe na uspješnost realizacije postavljenih ciljeva” (Radočaj-Jerković, 2017, 406). Zadatak dirigenta je okupiti zbor i motivirati pjevače na rad. U svrhu uspješnosti, dirigent mora dobro poznavati članove zbora i njihove pjevačke mogućnosti. Svojim idejama i postupcima, dirigent utječe na oblikovanje i realizaciju određenih ciljeva koji će dovesti pjevački zbor do željenih rezultata (Radočaj-Jerković, 2017).

#### **3.1. Karakteristike suvremenog dirigenta**

Pored visoko i svestrano razvijenih glazbenih sposobnosti, znanja i vještina, suvremenog dirigenta karakterizira i inovativnost. Inovativnost je sposobnost činjenja nečega na novi način, a u poslovanju ili općenito djelovanju smatra se spontanom ili sustavnim postupkom ostvarivanja unaprjeđenja koja vode pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti pri djelovanju. Iz takvih procesa, dolazi do inovacije koja se definira kao posljedica inovativnog postupka ili aktivnosti nekog pojedinca ili organizacije kojom se unaprjeđuju postojeći ili uvode neki novi procesi. (Radman, 2011) Kao i u poslovanju, inovativnost u dirigiranju iznimno je važna zbog stalnog traganja za načinima za unaprjeđenjem i postizanjem maksimalnih mogućnosti zbora, na neki dosad neviđeni način kako bi se izvedba učinila zanimljivijom i privlačnijom pjevačima i publici. Stjecanje uzajamnog povjerenja temelj je motivacije kod članova pjevačkog sastava. Početna točka u uspostavi povjerenja i u kvalitetnom obostranom stvaralaštvu je redovito pohađanje proba kod pjevača. Upravo to je razlog zašto te probe moraju biti dobro isplanirane i privlačne pjevačima. Važno je stvoriti pozitivnu atmosferu i suradničko ozračje unutar samog pjevačkog zbora te to pozitivno ozračje prenijeti na probe i nastupe kako bi se pjevači osjećali ugodno i samopouzdana. Osjećaj samopouzdanja kod pjevača, motivirat će ih na bolji rad pa će tako cjelokupna radna atmosfera na probama biti bolja i pjevači će na kraju kvalitetnije izvesti javni nastup. Fucci Amato

i Amato Neto (2008) u svom radu navode šest varijabli potrebnih za postizanje motivirajuće atmosfere na probama zbora: razina zabrinutosti/angažiranosti, izražavanje osjećaja vezanih za aktivnost, interes za aktivnost, uspjeh, znanje o rezultatima i na kraju stupanj nagrade koji se dobiva (osjećaj postignuća). Iz toga možemo zaključiti da što je dirigent angažiraniji u rad zbora, to će zbor biti više motiviran i na kraju postići bolje rezultate. Radočaj-Jerković (2017) navodi neke od karakteristika i osobina dirigenta važne za uspješno vođenje zbora. To su: metakognitivno poučavanje, balansirano izražavanje pohvala i pokude, jasno određivanje ciljeva, dobro poznavanje područja rada, discipliniranost, strukturirano poučavanje, brzo reagiranje na promjene, redovito pružanje informacija o napretku, usmjerenost na učenike i ljubav prema glazbi (Radočaj-Jerković, 2017 prema Porter i Broph, 1988; Grant i Drafall, 1991; Emmons i Chase, 2006; Arasi, 2008). Povrh svega navedenog, od dirigenta se očekuju i osobine poput strpljivosti, odlučnosti, karizmatičnosti, ustrajnosti, preciznosti i smisla za humor kao važne osobine za izgradnju kvalitetnog odnosa s pjevačima. Uspješan voditelj zbora će kod pjevača pobuditi ljubav prema glazbi i time ih poticati na ostvarenje njihovih najboljih rezultata (Radočaj-Jerković, 2017).

### **3.2. Kompetencije suvremenog dirigenta**

Kompetentnost se može definirati na više načina. Jedna od definicija kompetentnosti jest da je kompetentnost „kombinacija znanja, stajališta te vještina i osobina zbog kojih pojedinac može aktivno sudjelovati, analizirati i interpretirati odnose u situaciji“ (Radočaj-Jerković, 2017 prema Hrvatić i Piršl, 2007, 132). Radočaj-Jerković (2017) prema Bilić (2000) u svom radu navodi kako se učiteljeva (zborovođina) kompetentnost očituje u primjerenom korištenju nastavnih metoda i strategija te uspostavljanju prikladnog i poticajnog nastavničkog ozračja. Stoga bi kompetentan dirigent trebao:

- komunicirati glazbenu viziju sljedbenicima
- posjedovati tehničke predispozicije za izvođenje aktivnosti (pjevačke, glazbene, psihološke)
- biti sposoban učitelj i jasan govornik
- snažno motivirati pjevače
- kompetentno raspolagati s vremenom

- biti usmjeren na produktivnost rada
- gledati u interes zbora, a ne pratiti vlastite ambicije
- biti pristupačan pjevačima
- biti strpljiv i odlučan
- biti vjerodostojan (Radočaj-Jerković, 2017 prema Emmons i Chase, 2006).

Uloga voditelja zbora uključuje prvenstveno glazbeno djelovanje. Dirigent prije svega mora biti stručan u pogledu širokog spektra glazbenih i izvanglazbenih znanja; savršeno poznavati partituru, kontekst u kojem je djelo nastalo (povijesni, sociološki, kronološki), te posjedovati određene glazbene vještine potrebne za oblikovanje određene skladbe. Tako se neće na jednak način izvoditi skladba iz razdoblja renesanse ili npr. narodna skladba karakteristična za određeno područje. Izvrstan dirigent trebao bi dobro poznavati kontekst u kojem je djelo nastalo i detaljno proučiti partituru u cijelosti, kako bi mogao stati pred zbor i samouvjereno prenositi glazbu. Na prvo mjesto, kao najvažniji čimbenik, stavlja se poznavanje partiture iz čega proizlazi sve ostalo (Petrač, 2021).

Uz navedeno, od dirigenta se očekuje da uspješno vlada:

1. **dirigiranjem** (vještina slušanja ansambla s razumijevanjem, kreativnost u interpretaciji i manualna tehnika)
2. **pjevanjem** (poznavanje vokalne tehnike)
3. **sviranjem** (sviranje bilo kojeg instrumenta, no najčešće klavira).

Osim glazbenog djelovanje, od dirigenta se iziskuje i djelovanje u području upravljanja ljudskim potencijalima (organizacija i komunikacija) te pedagoška i metodička znanja i vještine budući da svojim stvaralaštvom izravno utječe na glazbeno obrazovanje i oblikovanje mladih. Ukratko, dirigent mora biti odličan glazbenik. Svojim radom, dirigent doprinosi i razvoju glazbene kulture, formiranju mjerila za estetsko i kritičko mišljenje, razvoju glazbenih umijeća te poticanju osobnog i umjetničkog razvoja svojih pjevača (Radočaj-Jerković, 2017). Milinović (2021) navodi kako bi suvremeni rukovoditelji organizacija iz područja umjetnosti – glazbenih ansambala trebali posjedovati i menadžerske vještine. One su važne za moguće administrativne poslove kojima se neki od njih u svojim organizacijama bave, ali i što uspješnije izvršavanje onih umjetničkih koji su im prvotna dužnost. S ciljem ukazivanja na potrebu složenih i specifičnih vještina te

multidimenzijских sposobnosti koje bi trebale posjedovati osobe na rukovodećim pozicijama organizacija iz područja umjetnosti, autorica upućuje na važnost stjecanja menadžerskih kompetencija u okviru formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja.

## 4. STILOVI VOĐENJA

Vodstvo se smatra jednim od najvažnijih čimbenika uspjeha organizacije. Domenu vodstva čine tri elementa: vođa, sljedbenik i situacija (Milinović, 2021). Bez jednog od navedenih čimbenika, vodstvo je neuspješno, a samim time i ciljevi organizacije. Vodstvo je zahtjevna menadžerska funkcija za koju se može reći kako je umjetnost utjecaja na ljude, njihovo ponašanje i sustav vrijednosti kako bi voljno te s entuzijazmom težili postizanju ciljeva organizacije (Srića 2004, Glavaš, Kondić i Balić, 2019). O važnosti vodstva kao menadžerske funkcije, a u kontekstu rada glazbenih ansambala, govori i Milinović (2021) koja upućuje na njegovu ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije, ali i značaj za cjelokupnu uspješnost djelovanja organizacija iz područja umjetnosti. Novi pristup vođenju, navodi Milinović (2021) razvija se od osamdesetih godina 20. stoljeća sve do danas. Komponente koje čine uspješno vodstvo su:

- ostvarivanje suglasnosti među vođama i njihovim sljedbenicima o zajedničkim ciljevima te kako ih zajedno ostvariti
- razvijanje svijesti svih članova organizacije – svijest o važnosti rada
- stvaranje i zadržavanje entuzijazma i optimizma te suradnje i povjerenja među svim članovima
- poticanje fleksibilnosti pri donošenju odluka i provođenju promjena
- uspostava i održavanje smislenog identiteta organizacije (Conger i Kanungo, 1998; Locke, 1991; Yukl, 1998, Ilić, 2008, Milinović, 2021).

Milinović (2021) navodi kako je vođenje velikim dijelom emotivan proces te će o emocionalnim sposobnostima ovisiti kako će se pojedinac nositi s lošim raspoloženje, frustracijama te u interakciji s drugim ljudima. Ipak, dobar vođa ima zadatak pronaći odgovarajući stil vođenja, a koji će biti najučinkovitiji za sve postojeće situacije (Milinović, 2021). Sve od navedenog može se prenijeti i na dirigentski rad sa zborom, uzevši da je dirigent vođa, a zbor sljedbenici. Stil vođenja nekog ansambla ovisi o različitim faktorima poput voditeljevih vještina i sposobnosti upravljanja skupinom, o sposobnosti ostvarivanja pozitivnog i ugodnog ozračja, o karizmatičnosti, kompetentnosti, discipliniranosti, strpljivosti i upornosti dirigenta, ali i o mnogim drugim faktorima koji omogućuju pjevačima ozračje nadahnuća (Radočaj-Jerković, 2017 prema Fucci



Amato, R. de C. i Amato Neto, J., 2008, Davison, A. T., 1971; McElheran, B., 1966; Vidulin-Orbanić, S., 2007; Weber, Z., 2010).

Zborske dirigente prema njihovim stilovima moguće je podijeliti u šest kategorija kako predlažu Emmons i Chase (2006):

1. **Voditelj sklon zapovijedanju;** takav voditelj usmjeren je isključivo na umjetničke ishode rada i općenito više na rezultate nego na sudionike. Na članove ansambla gleda kao sredstvo u postizanju cilja.
2. **Voditelj društvenog kluba;** dirigent je usmjeren na postizanje opuštene prijateljske atmosfere među pjevačima, a ne samo na realizaciju glazbenih ciljeva. Takav voditelj izbjegava svaki oblik sukoba s pjevačima te komunicira ležerno i prisno.
3. **Oprezan voditelj;** takav voditelj je umjeren u odnosu s pjevačima, ali i u odnosu prema ostvarivanju glazbenih ciljeva i zadataka. Radi s provjerenim i ustaljenim tehnikama rada i izbjegava svaki rizik.
4. **Dobronamjeran voditelj;** provodi tradicionalne odgojne metode rada koje uključuju primjenu nagrada i kazni, a sve u cilju postizanja visokih glazbenih rezultata. Kod takvog dirigenta lojalnost i pozitivan odnos se nagrađuje, a nepoštivanje dirigentskih smjernica kažnjava.
5. **Lukavi voditelj;** takav voditelj je prilagodljiv novim situacijama i potrebama te neprekidno modificira metode rada u odnosu na reakcije pjevača.
6. **Vođa tima;** takav voditelj pokazuje podjednaku usmjerenost prema realizaciji glazbenih ciljeva i zadovoljenju potreba pjevača. Motivira pjevače na ostvarivanje njihovih punih potencijala, mijenja metode rada u skladu sa situacijama, potrebama i prilikama (Radočaj-Jerković, 2017, 406-407 prema Emmons, S. i Chase, C., 2006, 236-237).

Radočaj-Jerković (2017) prema Amato Neto (2005) navodi da je moguće razlikovati i inovativni te autoritativni stil vođenja ansambla. Inovativni, odnosno, demokratski stil vođenja, optimalan je stil kojeg karakterizira ravnopravnost, sloboda, višesmjerna komunikacija, fleksibilnost u radu, prihvaćanje tuđih ideja i otvoreno dijeljenje informacija s članovima ansambla. U kontrastu, autoritativni stil karakterizira jednosmjerna komunikacija, udaljenost od grupe, prozivanje za

pogreške, nametanje vlastitih ideja i oblika ponašanja. Provođenje autoritativnog stila u konačnici će rezultirati udaljavanjem između dirigenta i članova zbora. Stoga je važno stvoriti prijateljsko okruženje u kojem će se članovi osjećati prihvaćeno od strane ostalih i u kojem će moći slobodno izraziti svoja mišljenja i stavove.

## 5. PJEVAČKI ZBOR

Prema natuknici u Muzičkoj enciklopediji (1971), glazbeni je ansambl skupina reproduktivnih umjetnika, glazbenika koji zajednički izvode glazbeno, odnosno glazbeno-scensko djelo. Iz toga možemo zaključiti kako je pjevački zbor vrsta glazbenog ansambla u kojoj svaku dionicu pjeva nekoliko izvođača, a može nastupati uz pratnju instrumenta ili samostalno (*a capella*) te pjevati jednoglasno (*unisono*) ili višeglasno (Muzička enciklopedija, 1971). Za Radočaj-Jerković (2017), pjevački je zbor „glazbeni ansambl koji okuplja određeni broj pjevača, a koji, predvođen dirigentom te ostalim potencijalnim suradnicima, stremi realizaciji zajedničkih ciljeva manifestiranih u obliku težnje za ostvarivanjem što uspješnije zajedničke glazbene izvedbe” (Radočaj-Jerković, 2017: 405). Drugim riječima, možemo reći kako svaki pjevački zbor, neovisno o vrsti, karakteriziraju sljedeće sastavnice: članovi, voditelj, sadržaj (repertoar) te zajednički cilj. Svaki pjevački zbor mora djelovati prema zajedničkim pravilima i vrijednostima određenih unutar zbora. To uključuje ponašanje na probama, ponašanje na pozornici, redovitost dolazaka na probe i drugo (Španić, 2019). Ovisno o vrsti pjevačkog zbora, razlikovat će se i dirigentski pristup prema pjevačima.

### 5.1. Vrste pjevačkih zborova

Pjevačke zborove možemo podijeliti prema namjeni i sastavu. Prema namjeni to mogu biti operni zborovi, školski zborovi, crkveni zborovi i slično, dok je najčešća podjela pjevačkih zborova prema sastavu, odnosno vrsti glasova, a to su: dječji pjevački zbor, muški pjevački zbor, ženski pjevački zbor te mješoviti pjevački zbor (Muzička enciklopedija, 1971).

**Dječji pjevački zbor** čine djevojčice i dječaci. Zbor može biti jednoglasan i višeglasan. Višeglasni dječji zbor sastoji se najčešće od tri glasa *sopran*, *mezzosopran* i *alt*. Standardni opseg pjevačkih glasova u dječjem zboru je za *soprane* od *c* do *f2*, za *mezzosoprane* od *a* do *c2* te za *alte* od *g* do *b1* (Đurčević, 2018 prema Špiler, 1972). Kod rada s dječjim pjevačkim zborom, važno je neprekidno tragati za repertoarom koji će se svidjeti učenicima i motivirati ih za daljnje pjevanje, ali koji se pridržava visokih estetskih, glazbenih, tekstualnih i odgojnih kriterija. Također, poželjno

je redovito provoditi glazbene igre pomoću kojih će učenici razvijati svoje glazbene sposobnosti, ali i ljubav prema glazbi (Radočaj-Jerković, Milinović, Papa, 2018).

**Muški pjevački zbor** sastoji se od muških glasova; *tenor, bariton i bas*, od kojih *tenor* ima opseg od *c* do *d2*, *bariton* od *A* do *g1* te *bas* od *E* do *f1*. Dionica tenora često se dijeli u dvije dionice, a postoje i tzv. *kontratenori* koji pjevaju altovsku dionicu u falsetu (Španić, 2019).

**Ženski pjevački zbor** sastoji se od ženskih glasova (*sopran, mezzosopran i alt*). *Sopran* ima raspon od *d* do *a2*, *mezzosopran* od *a* do *f2* (*g2*) te *alt* od *a* do *h1*. Najčešća je podjela na *soprane 1 i 2* te *alt 1 i 2* (SSAA), a još se može podijeliti i na dvije sopranske dionice s jednom altovskom dionicom (SSA) (Španić, 2019).

**Mješoviti pjevački zbor** je najčešća vrsta pjevačkog zbora. Dijeli se na muške i ženske glasove, najčešća podjela je na *sopran, alt, tenor i bas* (SATB), dok su moguće još i podijele unutar dionica, npr. između soprana, tenora i slično (Španić, 2019).

Pjevački se zbor često sastoji od pjevača različitih osobnih interesa i predznanja. Stoga zborove, osim na gore navedene podijele, još možemo podijeliti na amaterski i profesionalni tip zbora. Amaterski pjevački zborovi su pjevački zborovi čiji pjevači uglavnom imaju vrlo malo ili nikakvo glazbeno predznanje. Pjevanje u amaterskom zboru članovi povezuju s druženjem, zabavom te osjećajem zajedništva i zadovoljstva. S druge strane, profesionalni pjevački zbor se sastoji od vrhunskih pjevača koji imaju visoko glazbeno obrazovanje, a nerijetko su plaćeni za svoje pjevanje u zboru. O njihovom radu svjedoče razna priznanja, nagrade, pohvale i umjetničke suradnje, a svojim radom predstavljaju svoju zajednicu i okruženje u kojem borave i stvaraju.

Školski zbor je jedna od najčešćih izvannastavnih aktivnosti u hrvatskim školama. Prema rezultatima istraživanja provedenih od Radočaj-Jerković i Milinović (2017), učenici koji pjevaju u školskom zboru uvelike smatraju kako pjevanje u zboru doprinose njihovom osjećaju da rade nešto korisno. Učenici vole putovati sa zborom i družiti se s prijateljima iz zbora te su učenici uglavnom zadovoljni s voditeljima zbora i ozračjem na probama. Istraživanje je pokazalo da učenike najviše motivira za pjevanje u zboru odabir zanimljivog repertoara te javni nastupi (Radočaj-Jerković i Milinović, 2017). Iz navedenog, možemo zaključiti kako učenici smatraju voditelja zbora vrlo važnim čimbenikom za njihovu motivaciju i želju za pjevanjem u zboru.

## 6. KOMUNIKACIJA IZMEĐU DIRIGENTA I ZBORA

Izraz komunikacija označava prijenos informacija i uspostavu kontakta s pojedincem ili više ljudi. Komunikacija može biti verbalna i neverbalna, a njome se razmjenjuju informacije i međusobno se utječe na vlastita mišljenja i ponašanja.

Komunikacijski proces uključuje:

1. *pošiljatelja* - osobu koja prikuplja informacije i šalje drugima,
2. *poruku* - informaciju koja se prenosi primatelju,
3. *kanal* - sredstvo za prenošenje informacija,
4. *primatelja* - osobu koja prima informacije,
5. *učinak* - procjena ishoda komunikacije (Akbarova, Dyganova, Shirieva i Adamyan, 2017).

Da bi zbor ostvario određeni uspjeh i cilj, ključna je dobra komunikacija između dirigenta i članova pjevačkog zbora. Uspješna komunikacija je ona koja je prilagođena primatelju, odnosno, u ovom slučaju pjevačima, uzevši u obzir vrstu pjevačkog zbora, karaktere i dob pjevača, sam stil vođenja dirigenta i razne druge faktore. Ovisno o navedenim karakteristikama i stilovima vođenja dirigenta, razlikovat će se i načini komuniciranja između dirigentata i pjevača. Radočaj-Jerković (2017) prema Hylton (1995) navodi kako su dirigentu dostupna tri osnovna modela komunikacije sa zborom, a to su verbalizacija, demonstracija (glasom ili instrumentom) te dirigentska gesta.

### 6.1. Neverbalni oblici komunikacije kao temeljna komponenta dirigentskog rada

U svakodnevnom životu, neverbalna komunikacija odvija se uglavnom spontano, bez da je osoba toga svjesna. Ona je puno važnija od verbalne komunikacije i čini skoro 93% ukupne komunikacije.<sup>3</sup> Temelj dirigentske komunikacije sa zborom su dirigentske kretnje koje moraju biti smislene i u njima se treba očitavati svaka informacija koju dirigent želi prenijeti zboru, poput dinamike, fraziranja, tempa, ugođaja i drugih elemenata koje se u trenutku izvedbe ne mogu izreći

---

<sup>3</sup> *Uvod u neverbalnu komunikaciju*, Neverbalna komunikacija, URL: <https://neverbalnakomunikacija.com/uvod-u-neverbalnu-komunikaciju/> pristup: 26.8.2023.

riječima. U dirigiranju je neverbalna komunikacija ključna stavka jer ona daje dojam je li dirigent opušten, pod stresom, je li samouvjeren ili pokazuje neznanje i uplašenost. Bez implementacije neverbalne komunikacije i taktiranja, kao temelja dirigiranja, komunikacija između dirigenta i zbora je neuspješna (Jerković, 1999).

Kontakt očima je također čest oblik neverbalne komunikacije koji ima primjenu i u dirigiranju. On prenosi autoritet i namjeru dirigenta. Mora biti stalno prisutan, a kako bi kontakt bio snažan i iskren, zahtjeva od dirigenta potpunu pripremljenost u smislu poznavanja skladbe, dirigentske tehnike i usmjerenosti na vođenje pjevača, a ne samo partiture.

Intonacija obraćanja pjevačima mora biti usmjerena na prenošenje poruka pjevačima kao ravnopravnim sudionicima, a ne kao podređenima.

Dirigentsko držanje u odnosu prema partituri zahtjeva što je manje moguću komunikaciju dirigenta s partituruom i što više interakcije sa samim pjevačima. U odnosu prema pjevačima, držanje treba biti samouvjerenost i spremnost za realizaciju prepreka i zadataka. U odnosu prema publici, držanje treba biti dostojanstveno, smireno, ali i ponosno. Uz navedeno, vrlo je važan i naklon koji je sastavni dio javnog nastupa i potrebno ga je primijeniti s poštovanjem prema publici. Izraz lica izuzetno je važan dio dirigentske komunikacije kojim se prenosi emocije, ohrabruje se pjevače, ali i upozorava na promjene u partituri i slično (Radočaj-Jerković, 2017, 409-410 prema Stanton, R., 1971, 23-31).

Obrasci taktiranja temelj su manualne tehnike i njihov cilj je postaviti osnovicu znanja i stvoriti okvir određenih pokreta koje će na kraju prerasti u dirigiranje (Jerković, 1999). Dirigent mora biti precizan i jasan te točno znati što želi u kojem trenutku, a njegove kretnje ne smiju biti dvosmislene i zbunjivati pjevače.

Prilikom rada sa zborom, poželjno je što češće upotrebljavati modele dirigentske geste te demonstracije, dok je verbalnu komunikaciju potrebno svesti na minimum, ako situacija ne zahtjeva drugačije. Određene faze učenja skladbe zahtijevaju i drugačije modele komunikacije sa zborom, pa tako dirigent neće upotrijebiti isti model na početku učenja skladbe kao i pred kraj učenja. Ipak, dirigent bi trebao sam znati procijeniti trenutak i upotrijebiti najučinkovitiji model (Radočaj-Jerković, 2017). „Može se zaključiti da je komunikacija dirigiranjem, odnosno dirigentskom gestom, interaktivni proces koji podrazumijeva trenutnu reakciju i povratnu informaciju primatelja poruke (pjevač/zbora) kojom komunikator potvrđuje razumijevanje primljenog" (Radočaj-Jerković, 2017, 408). Uz sve gore navedene faktore, postoje još tri ključna

elementa koja doprinose kvaliteti i učinkovitosti komunikacije sa zborom, a to su humor, iskrenost i pozitivan pristup. Navedeni elementi doprinose uspostavi pozitivnog odnosa između dirigenta i pjevača, unaprjeđuju socijalno ozračje i međusobno povjerenje te na posljetku i samu kvalitetu glazbene izvedbe (Radočaj-Jerković, 2017 prema Hylton, 1995).

„Kvaliteta komunikacije dirigiranjem zavisna je o dirigentovoj preciznosti, sigurnosti i sposobnosti da gestom pripremi i realizira interpretativnu ideju izvedbe te o dosegnutoj razini prepoznavanja sustava znakova i mogućnosti reagiranja na znakove primatelja poruka" (Radočaj-Jerković, 2017, 409).

## **7. ULOGA DIRIGENTA U OBLIKOVANJU KULTURNOG ŽIVOTA ZAJEDNICE**

Pjevački zborovi imaju snažan utjecaj na društvo i razvoj kulturnog života zajednice. Dirigent kao vođa pjevačkog zbora, mora biti svjestan svoje odgovornosti u promicanju kulture u svojoj zajednici. Tako se dirigentova uloga očituje u sudjelovanju, osnivanju i promociji različitih kulturnih manifestacija, festivala, smotri i natjecanja različitih vrsta. Na takvim manifestacijama, pjevački zborovi dolaze promovirati svoje područje u glazbenom smislu i zbližiti se s drugim glazbenicima. Stoga je uloga dirigenta da promovira skladatelje, ali i glazbu različitih područja pjevanjem skladbi različitih kultura. Putem organizacije koncerata, javnih nastupa, ali i osnivanjem zborova ili manjih sastava, dirigent bi trebao približiti glazbu drugim ljudima kojima to nije svakodnevnica kako bi što više ljudi čulo za zbarsko pjevanje i priključilo se skupnom muziciranju. Uloga dirigenta je i da svojim radom razvija i unaprjeđuje postojeće ansamble i da promovira druge glazbenike te potiče razvitak drugih pjevačkih ansambala. Dirigent bi trebao sudjelovati u zajednicama i ustanovama koje se zalažu za održavanje kulturne baštine. S obzirom na suvremeni razvoj svijeta i sve češće promocije glazbe putem novih digitalnih alata i sredstava, uloga dirigenta je pratiti i najnovije tehnologije i koristiti njihov potencijal u promicanju kulturnog života zajednice (Vabec, 2020).

### **7.1. Uloga dirigenta u radu s amaterskim pjevačkim zborovima**

Zbarski amaterizam u Hrvatskoj posebice je imao važnu ulogu krajem 19. st. zbog znatnog utjecaja glazbe na oblikovanje kulture i kulturne klime tog područja. Građanska kulturno-umjetnička društva počela su nastajati u 19. st., a u tom razdoblju njihov se glazbeni program oslanjao na crkvenu i folklornu tradiciju (Radočaj-Jerković, Proleta, Jerković, 2022). Podizanjem hrvatske nacionalne svijesti stvorila se potreba za pisanjem i izvođenjem glazbenih djela na hrvatskom jeziku, a novoosnovana pjevačka društva bili su pokretači takve glazbene literature (Radočaj-Jerković, Proleta, Jerković, 2022). Amaterski zborovi česta su pojava današnjice. Njima se smatraju manji mjesni ansambli, kulturno-umjetnička društva, crkveni zborovi i slično koji se u svojoj zajednici čine atraktivnim i obogaćuju glazbeni život (Vabec, 2020). Takvi zborovi i pjevači uglavnom imaju vrlo malo ili nikakvo glazbeno predznanje i pjevanje u zboru pruža im



druženje, zabavu te osjećaja zajedništva i zadovoljstva. Članovi amaterskog pjevačkog zbora su pojedinci koji ravnopravno sudjeluju i doprinose zboru osobnim talentom, ustrajnošću i angažmanom (Radočaj-Jerković, Proleta, Jerković, 2022). Uz pjevački zbor, kulturno-umjetnička društva često imaju i manje vokalne ansamble te nekakvu vrstu orkestra. U radu s amaterskim pjevačkim zborovima, glavna je uloga dirigenta prenijeti članovima pjevačima osjećaj pripadnosti zajednici i pružiti glazbenicima amaterima mogućnost da ostvare određena umjetnička postignuća, unatoč nedovoljnom glazbenom obrazovanju (Radočaj-Jerković, Proleta, Jerković, 2022). Članovi takvih zborova bave se pjevanjem u slobodno vrijeme. Radočaj-Jerković, Proleta i Jerković (2022) prema Ruskin i Spector (2010) u svom radu navode osnovna načela strukturiranog slobodnog vremena, a koja su vidljiva u amaterskim zborovima. To su: ustrajnost, težnja za uspjehom izvan vlastitog poziva, osobni trud, dugoročna dobrobit, razvoj osobnosti, ispunjen moral i društveni život. Rezultati istraživanja provedenih od Radočaj-Jerković, Proleta i Jerković (2022) pokazuju da hrvatska pjevačka društva njeguju umjetnički i folklorni repertoar te da često izvode hrvatski, inozemni i popularni repertoar. Također, većina amaterskih pjevačkih zborova ima otprilike dvadeset nastupa godišnje. Amaterskim pjevačkim zborovima iznimno je važan osjećaj ponosa i zadovoljstva koji postignu nakon nastupa, tj. nakon ostvarenja cilja (Škojo, 2021).

## 8. ZAKLJUČAK

Dirigiranje i dirigent mijenjali su svoje zadatke i ulogu kroz povijest sukladno razvijanju glazbene umjetnosti. Pojavom kompleksnih skladbi i velikih ansambala, dirigiranje postaje neizostavan dio vođenja svakog ansambla i dirigent dobiva potpuno novu ulogu. Zborsko se dirigiranje može definirati kao izuzetno kompleksna glazbena praksa koja, osim manualne tehnike, zahtijeva skup sposobnosti u pogledu glazbeno-tehničkih znanja, znanja upravljanja ljudima te sposobnosti iz područja pedagogije i psihologije (Fucci Amato, Amato Neto, 2008). Dirigent je kreator glazbene izvedbe čija je temeljna uloga okupiti zbor i motivirati pjevače na rad. Da bi u svom radu bio uspješan, dirigent mora pronaći načine kako ostvariti motivirajuću atmosferu na probama i steći povjerenje pjevača. U radu sa zborom, dirigent utječe na oblikovanje i realizaciju ciljeva pjevačkog zbora, a kroz glazbu zbližava pjevače i utječe na njihov umjetnički i osobni razvoj. Neke od karakteristika suvremenog dirigenta su inovativnost, angažiranost u radu, balansirano izražavanje pohvala i pokude, jasno određivanje ciljeva, dobro poznavanje područja rada, discipliniranost, brzo reagiranje na promjene, usmjerenost na izvođače i ljubav prema glazbi (Radočaj-Jerković, 2017 prema Porter i Broph, 1988; Grant i Drafall, 1991; Emmons i Chase, 2006; Arasi, 2008). Kompetentan dirigent trebao bi uspješno komunicirati glazbenu viziju sljedbenicima, posjedovati tehničke predispozicije za izvođenje aktivnosti (pjevačke, glazbene, psihološke), biti sposoban učitelj i jasan govornik, snažno motivirati pjevače, kompetentno raspolagati s vremenom, biti usmjeren na produktivnost rada, gledati u interes zbora, a ne pratiti vlastite ambicije, biti pristupačan pjevačima, biti strpljiv i odlučan te vjerodostojan (Radočaj-Jerković, 2017 prema Emmons i Chase, 2006). Od dirigenta se iziskuje uspješno vladanje dirigiranjem, pjevanjem i sviranjem, kao temeljnim elementima za uspješno vođenja zbora. Pjevački zborovi dijele se prema njihovoj namjeni i sastavu, pa tako ovisno o vrsti zbora će se razlikovati i dirigentski pristup. Vođenje zbora, usko se može povezati s osnovnim funkcijama vođenja koje se primjenjuju u menadžmentu. Stil vođenja nekog ansambla mijenja se ovisno o stilu vođenja dirigenta, vrsti pjevačkog zbora i fazama pripreme određene skladbe. Između nekoliko izdvojenih stilova vođenja, kao optimalan stil vođenja zbora uzima se inovativni stil koji se temelji na otvorenoj komunikaciji, fleksibilnosti, slobodi i prihvaćanju tuđih ideja (Radočaj-Jerković, 2017 prema Amato Neto, 2005). Osnovni je cilj dirigiranja uspostava komunikacije između dirigenta i članova ansambla te prijenos smislenosti glazbene izvedbe. Za uspješan

pjevački zbor i pozitivne međuljudske odnose unutar zbora, potrebna je uspješna komunikacija između dirigenta i pjevača, koja se ne sastoji samo od taktiranja, već i od drugih modela komunikacije. Dirigent treba znati vješto upotrijebiti određeni model komunikacije, ovisno o situaciji. U dirigiranju se posebno ističu neverbalni oblici komunikacije gestama i pokretima tijela, putem kojih dirigent prenosi sve potrebne informacije o određenoj skladbi koja se izvodi. Vođenjem zbora, dirigent preuzima i važnu ulogu u oblikovanju kulturnog života svoje zajednice. Njegova je uloga sudjelovati, osnivati i promovirati razne festivale, smotre i natjecanja. Kroz takva događanja, dirigent promovira skladatelje i glazbu različitih područja te približava glazbu drugim ljudima. U radu s amaterskim pjevačkim zborovima, glavna je uloga dirigenta prenijeti članovima pjevačima osjećaj pripadnosti zajednici i pružiti glazbenicima amaterima mogućnost da ostvare određena umjetnička postignuća.

#### 4. POPIS LITERAURE

- 1) Akbarova, G. N., Dyganova, E. A., Shirieva, N. V., Adamyan, A. Z. (2017). The role of the conductor's professional communications in interaction with a choir. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC*. Kazan Federal University, Russian Federation, Kazan. Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan, Republic of Armenia, Yerevan, str. 1510-1515.
- 2) Fucci Amato, R. C.; Amato Neto J. (2008), *The role of the choir conductor in motivating his group: conceptual revision, suggestions, and a perspective of music undergraduate students*, Annual Production and Operations Management Society (POMS) Conference. POMS, La Jolla, California, USA
- 3) Generalbas. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=21584> pristup: 8.5.2023.
- 4) Glavaš, J., Kondić, V. i Balić, I. (2019). Leadership and conflict management in production organisations, *Tehnički glasnik*, 13(4), str. 356-362. <https://doi.org/10.31803/tg-20191114192153>
- 5) Gregorijanski koral. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=23285> pristup: 8.5.2023.
- 6) Jerković, J. (1999), *Osnove dirigiranja I: Taktiranje*, Sveučilište J. J. Strossmayera, Osijek
- 7) Kovačević, Krešimir (gl. ur.): *Muzička enciklopedija*, Zagreb: JLZ, 1971. – 1977., sv. 1-3.
- 8) Milinović, M. (2021). *Aspekti organizacije u području umjetnosti - suvremene umjetničko-menadžmentske koncepcije*. Neobjavljena doktorska disertacija. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.
- 9) Petrač, J. P. (2022). *Putovanje u središtu zbora: diplomski ispit*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Muzička akademija.
- 10) Radman, G. (2011). *Inovativnost, ključ održive konkurentnosti*. Radionica: Hrvatski kvocijent inovativnosti, HGK.
- 11) Radočaj-Jerković, A. (2017). Oblici i stilovi komuniciranja dirigenta s pjevačkim zborom. *Zbornik radova s 2. međunarodnog znanstvenog i umjetničkog simpozija o pedagogiji u umjetnosti*. Umjetnička akademija u Osijeku, str. 401-413.

- 12) Radočaj-Jerković, A. (2017). *Zborsko pjevanje u odgoju i obrazovanju*. Umjetnička Akademija u Osijeku, Osijek
- 13) Radočaj-Jerković, A., Milinović, M., Papa, A. (2018). Specifičnosti rada s dječjim pjevačkim zborovima u izvannastavnim i izvanškolskim aktivnostima. *Suvremeni pristupi nastavi glazbe i izvannastavnim glazbenim aktivnostima u općeobrazovnoj školi*. Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, str. 94-107.
- 14) Radočaj-Jerković, A., Proleta, M. i Jerković, B. (2022). The Contribution of Choral Cultural-Artistic Amateurism in Slavonia to the Development of the Cultural Life of Towns in Eastern Croatia, in the Past and Today. *Diacovensia*, 30 (1), 71-89.
- 15) Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
- 16) Škojo, T. (2021). Odnos zbornih aktivnosti i dobrobiti pjevača amatera. *Nova prisutnost* 19 (3), str. 613-628.
- 17) Španić, P. (2019). *Kultura rada s pjevačkim zborom*. Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku.
- 18) Uvod u neverbalnu komunikaciju, *Neverbalna komunikacija*. (2020). URL: <https://neverbalnakomunikacija.com/uvod-u-neverbalnu-komunikaciju/> pristup: 26.8.2023.
- 19) Vabec, M. (2020). *Uloga dirigenta u oblikovanju kulturnog života zajednice*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Muzička akademija.
- 20) Župančić, D. (2013). Povijest dirigiranja i posebnosti rada s vokalnim ansamblom. *Sveta Cecilija*, 38 (3/4), 34-36. Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.