

# Kultura rada s pjevačkim zborom

---

Španić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:251:903617>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-07**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA GLAZBENU UMJETNOST  
STUDIJ GLAZBENE PEDAGOGIJE

PETRA ŠPANIĆ

# **KULTURA PJEVAČKOGA ZBORA**

DIPLOMSKI RAD

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA GLAZBENU UMJETNOST  
STUDIJ GLAZBENE PEDAGOGIJE

PETRA ŠPANIĆ

## **KULTURA PJEVAČKOGA ZBORA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

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

SUMENTOR:

Majda Milinović, ass.

Osijek, 2019.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PJEVAČKI ZBOR.....	3
2.1 POVIJESNI RAZVOJ ZBORSKOG PJEVANJA.....	3
2.1.1 Kolektivno pjevanje u prvobitnim društvenim zajednicama .....	4
2.1.2 Oblici zborskog pjevanja kod starih istočnih naroda .....	4
2.1.3 Zborska umjetnost antičke Grčke .....	5
2.1.4 Razvoj zbarske glazbe u srednjem vijeku .....	5
2.1.5 Škola Notre – Dame.....	6
2.1.6 Oblici zbarske glazbe u 14. stoljeću (Ars Nova) .....	6
2.1.7 Razdoblje humanizma i renesanse .....	7
2.1.8 Razdoblje baroka .....	7
2.1.9 Razdoblje klasicizma.....	7
2.1.10 Razdoblje romantizma.....	8
2.1.11 Razdoblje 20. stoljeća.....	8
2.2 DJEČJI PJEVAČKI ZBOR.....	8
2.3 ŽENSKI PJEVAČKI ZBOR .....	9
2.4 MUŠKI PJEVAČKI ZBOR.....	9
2.5 MJEŠOVITI PJEVAČKI ZBOR .....	9
3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	10
3.1.1. Funkcije organizacijske kulture .....	14
3.1.2 Pojam vođe, lidera i vodstva.....	15
3.1.3 Organizacijska klima.....	19
3.2 ODGOJNO - OBRAZOVNA KULTURA.....	20
3.3 SOCIJALNA KULTURA.....	21
4. KULTURA PJEVAČKOGA ZBORA.....	23
4.1 GLAZBENI ELEMENTI KULTURE PJEVAČKOG ZBORA .....	24
4.1.1 Disanje.....	24
4.1.2 Usklađivanje boje glasova .....	25
4.1.3 Intonacija.....	25
4.1.4 Pokreti i držanje .....	25
4.2 KULTURNO – ESTETSKI ELEMENTI KULTURE PJEVAČKOG ZBORA.....	27

4.3 DRUŠTVENO GLEDIŠTE I KULTURA PJEVAČKOG ZBORA .....	28
4.4. ULOGA VODITELJA U STVARANJU KULTURE PJEVAČKOGA ZBORA .....	29
5. ZAKLJUČAK .....	32
6. SAŽETAK .....	33
7. SUMMARY .....	33
8. LITERATURA.....	35

# 1. UVOD

*Kultura je povijesno stvaralaštvo naroda koje obuhvaća način života i rada, običaje, religiju, materijalna dobra te jezik i znanstveno, filozofsko i umjetničko blago.*

*(Rječnik hrvatskoga jezika, 2000)*

Sabine Leitner (2016) tvrdi: „U najširem smislu, kultura označava sveukupno ljudsko kreativno ostvarenje u odnosu na ono što je stvorila priroda. Radi se o odgoju u odnosu na ono prirodno. Općeprihvaćeno je kako je čovjek jedino živo biće koje doista posjeduje kulturu. Životinjama se općenito ne pripisuje posjedovanje kulture i mogućnost prenošenja znanja budućim generacijama, osim u genetičkom smislu. Dakle, možemo prenositi znanje, vrijednosti i ideje koji ne samo da nam pomažu preživjeti, već nam također omogućavaju sve sofisticiranije ovladavanje okolinom.“ Kultura je cjelokupno društveno naslijeđe koje čine naučeni obrasci mišljenja, osjećanja i djelovanja grupe, zajednice ili društva, kao i izrazi tih obrazaca u materijalnim objektima.

Kako svaka grupa, zajednica ili društvo stvara svoju kulturu, tako i svi oni koji čine zajednicu jednoga pjevačkoga zbora imaju ulogu u stvaranju kulture zbora. Prema Buble (2004) znanost, osobito etnomuzikologija koja se najprije bavila pitanjem što se izvodi pa onda kako se to izvodi i tko izvodi, danas u novijim pristupima koji naglašenije tretiraju kulturološku dimenziju glazbe postavlja i pitanje zašto netko određenog kulturnog *imidža* izvodi baš to (sociološki i psihološki pristup). Također, promatraju se i glazbene pojave u procesu, što znači kako se pokazuje zanimanje za međuljudske odnose, sredine, socijalne te u kakvim se socijalnim i kulturnim prilikama ostvaruje neposredno te izravno komuniciranje između osoba gdje otvorenost radnje te način davanja i primanja dolaze u prvi plan.

Tema ovog rada je kultura pjevačkoga zbora. Cilj rada je osvijestiti definiciju kulture te, s obzirom kako je kultura pjevačkoga zbora iznimno bitna stavka te svaki pojedini pjevački zbor ima svoju, iznijeti nepisane elemente koji u konačnici čine kulturu zajednice poput pjevačkoga zbora. Promatrajući zajedničke poveznice elemenata ekonomije (organizacijske kulture, menadžerstva, liderstva...) i pedagogije, koje u pedagoškoj literaturi postoje, uočili smo kako je tema važna jer u glazbenoj umjetnosti i domaćoj literaturi nije dovoljno istražena povezanost

navedenih elemenata. Jedan od ciljeva rada jest navesti elemente poslovne ekonomije koji se mogu primijeniti na organizaciju glazbenog ansambla. Prema *Kurikulumu za međupredmetnu temu Poduzetništvo za osnovne i srednje škole u Republici Hrvatskoj (2019)*, poduzetnička kultura može se primijeniti na organizaciju pjevačkoga zbora, a odnosi se na planiranje i kreiranje projektnih prijedloga za što je potrebno razumijevanje temeljnih ekonomskih i financijskih koncepata.

Rad se sastoji od poglavlja koji obrađuju: *pjevački zbor kao ansambl u širem smislu; povijesni razvoj pjevačkoga zbora; dječji pjevački zbor; ženski pjevački zbor; muški pjevački zbor; mješoviti pjevački zbor; organizacijska kultura; odgojno – obrazovna kultura; socijalna kultura; kultura pjevačkoga zbora; glazbeni elementi kulture pjevačkoga zbora; kulturno – estetski elementi; društveno gledište; uloga voditelja u stvaranju kulture pjevačkoga zbora.*

## 2. PJEVAČKI ZBOR

Što čini skupinu pjevača zborom? Što je to što pretvara boju ljudskih glasova u boju zbornog tona? Prema Radočaj – Jerković (2017) pjevački zbor mora djelovati usklađeno, koordinirano i harmonično kao da je riječ o jednom glazbenom instrumentu kako bi ostvario potpuni glazbeni potencijal i cilj. Prema Chesnokovu (2010) postoje tri neizostavne kvalitete zbornog zvuka: ansambl (franc. *ensemble*: zajedno, ujednačeno, uravnoteženo), intonacija i nijansa. Karakteristike i značajnosti tih kvaliteta koje rezultiraju zajedništvom, ljepotom i ekspresivnošću prema Chesnokovu prikazane su u tablici 1.

Tablica 1: *Zvučnost zbora prema Chesnokov, 2010.*

ELEMENT	KARAKTERISTIKE	REZULTAT
ansambl	ravnoteža i ujednačenost u svakoj sekciji pojedinačno te međusobno	zajedništvo
intonacija	preciznost i točnost	ljepota
nijansa	percepcija i praćenje dirigenta	ekspresivnost

Bez jednog od tih elemenata pjevački zbor ne može funkcionirati.

### 2.1 POVIJESNI RAZVOJ ZBORSKOG PJEVANJA

Pjevanje je jedno od najstarijih oblika ljudskog izražavanja glazbom te ga prati od njegova vremena prvih civilizacija. Ljudski je glas instrument koji posjeduje posebnu izražajnost i emociju te je odraz čovjekovog bića. Već od najranijih vremena razvija se kolektivno (zbornsko) pjevanje koje je u prvobitnoj društvenoj zajednici bilo povezano s radnim procesima, a zatim i s



igrom i meditacijom te je naknadno postepeno postalo samostalan umjetnički izraz (Petrović, 1978).

### **2.1.1 Kolektivno pjevanje u prvobitnim društvenim zajednicama**

Proučavajući muzikološki i etnomuzikološki svakodnevni život i običaje plemena Šri Lanke (Cejlon), Nove Gvineje, Brazila i drugih, prikupljeni su podatci prema kojima je utvrđeno kako je kolektivno pjevanje usko povezano s gotovo svim manifestacijama ljudskoga duha kod primitivnih naroda te je kao takvo postalo sastavni dio cjelokupnoga društvenoga i kulturnoga života ljudske zajednice. U prvobitnim društvenim zajednicama grupno je pjevanje prvenstveno bilo povezano s poezijom, igrom i mimikom te je služilo u obrednim svečanostima (borba protiv natprirodnih sila, zazivanje kiše/sunca, prizivanje sreće u lovu/ratnim pohodima i drugo).

Iako je pjevanje primitivnih naroda uglavnom jednoglasno (u unisonu ili oktavi), muzikološka istraživanja pokazuju kako se na višem stupnju razvoja pojavljuje i višeglasje. U najstarijim primjerima višeglasja najprije se pojavljuje pjevanje u paralelnim kvartama i kvintama, a zatim i u paralelnim sekundama. Tipovi prvobitnog višeglasnog pjevanja primitivnih naziva obuhvaćeni su nazivom heterofonija. Ono podrazumijeva višeglasje u kojemu još nije iskristaliziran vertikalni odnos među glasovima (Petrović, 1978).

### **2.1.2 Oblici zborskog pjevanja kod starih istočnih naroda**

Prema Petroviću (1978) glazbeni život naroda Egipta, Mezopotamije, Kine, Japana, Indije i Palestine pospješuje i razvija nove vidove kolektivnoga pjevanja. Profesionalna (učena) glazba odvaja se od narodne te će taj proces dovesti do razilaženja, ali i međusobnog utjecanja jedne na drugu. Pjevanje u širokim narodnim slojevima i dalje zadržava oblike naslijeđene još iz prvobitne zajednice, no dvorska glazba uvodi nove vidove kolektivnoga pjevanja.

U Egiptu, na velikim svečanostima, sudjeluje zbor s velikim brojem pjevača koji pjevaju himne i virtuosne vokalizacije te prvi put u povijesti susrećemo profesionalne pjevače što je utjecalo na podizanje izvođačkog nivoa, a i na zbarsko stvaralaštvo.

U Mezopotamiji, Asirci i Babilonci imaju vrlo razvijenu crkvenu zborsku glazbu gdje se pri bogoslužju pjevaju razne crkvene pjesme prema utvrđenom crkvenom kalendaru. Također, zorsko pjevanje njegovalo se i na dvorovima.

U Kini se nalazi heterofono višeglasje, kao i pjevanje u kvartama i kvintama, a slični elementi mogu se pronaći i u pjevanju Japana koje se u to vrijeme razvijalo pod utjecajem kineske glazbe.

U glazbi Indije mogu se naći bitne stilske razlike između duhovne i svjetovne glazbe. Duhovne pjesme nazivaju se *saman* (smirenost) te su mirnog, dostojanstvenog i uzvišenog stila, a svjetovne pjesme nazivaju se *raga* (strastvenost) te su ritmički znatno pokretljivije, a melodijski razvijenije bogatim ornamentiranjem.

### **2.1.3 Zorska umjetnost antičke Grčke**

U antičkim se školama pjevanje vrlo cijenilo i poticalo te ga se tretiralo kao dobru školsku aktivnost (Radočaj – Jerković, 2017). Glazbena kultura antičke Grčke je, sa svojim visokim dostignućima u području glazbene teorije i prakse, pružila mnogobrojne mogućnosti za razvoj i njegovanje zorskog pjevanja. Zorska glazba bila je značajan etičko – odgojni medij u formiranju i razvoju društva. Grci su prvi uveli horus (zbor) u tragediju kao dramski element. U početku su se sastojali od pedesetak glumaca postavljeni u „rupu“ gdje bi u današnje vrijeme svirao orkestar. Iako su bili mnogobrojni, zbor je djelovao poput kolektivne svijesti u jednom tijelu. Horus je kroz pjesmu bio zadužen ispričati priču te poduprijeti radnju. Kroz vrijeme, broj članova horusa smanjio se na 15. Manji zborovi imali su aktivniju ulogu u prepričavanju ili u prezentiranju zajedničkog karaktera poput vojske (Delcayre, 2014).

### **2.1.4 Razvoj zorske glazbe u srednjem vijeku**

Pojavom kršćanstva primjetne su bitne promjene na polju svih umjetnosti. Zorska glazba srednjeg vijeka služila je kao medij i sastavni dio kršćanskog bogoslužja (Petrović, 1978). Prema Radočaj – Jerković (2017) pjevali su se isključivo crkveni napjevi, a u kasnom srednjem

vijeku u crkvenim središtima širom Europe započinje otvaranje samostanskih pjevačkih škola (*Schoale Cantorum*)

Prema Petroviću (1978) prvi oblici višeglasja u europskoj profesionalnoj glazbi pojavljuju se sredinom 9.stoljeća. Guido iz Arezza daje nova tumačenja višeglasja; inzistira na paralelnom kretanju u kvartama i kvintama, ali se zalaže za početak u unisonu, nakon kojega slijedi velika sekunda, zatim mala i velika terca te nakon toga kretanje u paralelnim kvartama. Prvi put pojavljuje se i suprotno kretanje glasova, što je prvi korak osamostaljivanju glasova u višeglasju. Nastaju dva posebna tipa višeglasja: *gimel* (dvoglasje čiju glavnu melodiju prate paralelne gornje ili donje terce, a prebacivanjem donjeg glasa za oktavu glasovi se kreću u paralelnim sekstama) te *fauxbourdon* (troglasje koje se sastoji od paralelnih terci koje se dodaju glavnoj melodiji).

### 2.1.5 Škola Notre – Dame

Glavni su skladatelji toga razdoblja bili Leonin i Perotin. Dok je Leonin još skladao klasične dvoglasne organume, Perotin je komponirao masivne glazbene strukture, koje do tada nisu bile poznate crkvenoj glazbi, prilagođene akustici gotičkih katedrala. Leonin i Perotin komponirali su *Magnus liber*, cjelogodišnji ciklus liturgijske glazbe. Perotin i njegov naraštaj skladatelja posebno su zaslužni za bitno proširenje glazbenoga sloga do četveroglasja (izvor: enciklopedija.hr)

### 2.1.6 Oblici zborske glazbe u 14. stoljeću (Ars Nova)

Ars Nova razdoblje je u umjetnosti koje obuhvaća 14. stoljeće u Francuskoj i Italiji. Elementi humanizma očitavaju se u prevladavanju svjetovnih elemenata u umjetnosti. Za *cantus firmus* sve više se uzimaju narodne melodije ili se pak skladaju. Uvođenjem kromatskih tonova u dijatonski sustav počinje proces pretapanja modusa u durske i molske tonalitete. Oblici zborske glazbe toga vremena čine motet, balada, rondo, i *virelai*... *Virelai* je oblik svjetovne glazbe sličan srednjovjekovnoj trubadurskoj baladi. Glazbeni oblici talijanske Ars nove čine *madrigal*, *caccia* i *ballata* (Petrović, 1978).

### **2.1.7 Razdoblje humanizma i renesanse**

Svalina (2015) prema Radočaj – Jerković (2017) navodi kako pjevanje u razdoblju humanizma i renesanse doživljava značajan napredak. To je razdoblje u kojem glazbenu poduku najčešće provode profesionalni školski i crkveni glazbenici koji se nazivaju kantori. Jedan od razloga velikog napretka glazbene umjetnosti u razdoblju renesanse jest pronalazak mogućnosti za tiskanje muzikalija, kojim prestaju prepisivanja izvornih rukopisa (Andreis 1989). Radočaj – Jerković, nadalje, navodi kako su u tim vremenima zabilježeni i prvi podatci o problemima pjevanja u školi kao što su neprecizna intonacija, neujednačena razina muzikalnosti ili pjevanje za vrijeme mutacije. U zborovima su pjevali svi učenici te su se kantori susretali s brojnim izazovima u radu.

### **2.1.8 Razdoblje baroka**

U razdoblju baroka, središte glazbenog izražavanja i doživljavanja postaje pojedinac. Objektivna umjetnost zajednice postaje osobnom, subjektivnom. Jednoglasi melodijska (monodija uz pratnju) postaje izraz duševnog raspoloženja pojedinca. Melodija, uspoređujući ju s melodijom iz razdoblja renesanse, ima veću gipkost, slobodu; skladatelj koristi disonance što je rezultiralo novim melodijskim intervalima i utjecalo na izmjenu harmonijske strukture. Jedna od važnih pojava skladateljsko – tehničkog karaktera jest razvijanje i izgrađivanje *koncertantnog stila*, čiji se naziv odnosi na skupno muziciranje vokalnog i instrumentalnog tipa u kojemu je naglašeno načelo natjecanja (Andreis, 1989).

### **2.1.9 Razdoblje klasicizma**

Ono što je karakteristično za razdoblje klasicizma jest kontrast u glazbi. Dramatska, turbulentna melodijska može voditi do potpune suprotnosti. Ritam postaje više fleksibilan i, za razliku od baroka, razvija se puno više ritamskih obrazaca koje skladatelji koriste te dodaje raznolikost klasičnoj glazbi. Melodija je pjevna, balansirana i simetrična jer je često skladana kao dvije fraze jednakoga trajanja (Kamien, 1998).

### **2.1.10 Razdoblje romantizma**

Suprotnost glazbe 18. stoljeća i romantizma očituje se u traženju novih sredstava izraza te novih sloboda u želji izražavanja svojih emocija. Romantičari su u malim glazbenim formama, poput klavirske minijature i solo – pjesme, mogli izraziti svoje nagle emocije i uzbuđenja. Melodija dobiva slobodniji tok, stječe spontanost melodijske linije (neposredni odraz uzburkanih osjećaja), a ritamska podloga iskorištava kromatska kretanja (Andreis, 1989). Gledajući zbornu literaturu, vrlo je važno istaknuti skladatelje poput Schuberta, Schumanna, Mendelssohna, Carl Maria von Webera i kasnog Beethovena.

### **2.1.11 Razdoblje 20. stoljeća**

Prema Andreisu (1989) za razdoblje 20. stoljeća karakteristično je upotrebljavanje novih, još nikad iskorištenih elemenata glazbenog izražavanja koji glazbi tog stoljeća daju posebnu boju. Glazbeni izričaj zasniva se na intervalima sekundi, septimi, nona i tritonusa te na svim tipovima povećanih i smanjenih intervala što rezultira pojavom atonalnosti koja jednako zahvaća melodiju i harmoniju. Zanimanje za instrumentalnu glazbu postaje jače od zanimanja za vokalnu glazbu.

## **2.2 DJEČJI PJEVAČKI ZBOR**

Kako je djeci omiljena aktivnost pjevanje, tako će vrlo rado sudjelovati u pjevačkom zboru. Prema Šulentić – Begić (2010) u dječjem pjevačkom zboru treba težiti razvijanju glazbenih sposobnosti kroz primjerene pjesme i igru te razvijati ljubav prema zbornom pjevanju. „Iako je rad u okviru dječjih pjevačkih zborova primarno usmjeren na razvoj pjevačkih potencijala učenika, unapređenje učeničkih pjevačkih vještina, usvajanje i interpretaciju određenog glazbenog repertoara, pripremu i uvježbavanje javnih nastupa te drugih sadržaja koji su neposredno povezani s izravnim sastavnicama rada s pjevačkim zborom, u kontekstu rada s pjevačkim zborom mlađe školske dobi potrebno je posebno istaknuti i one sastavnice koje nisu isključivo povezane samo s aktivnosti zbornog pjevanja, nego pripadaju sferi općeg glazbenog

odgoja te su važne za postizanje cjelovitog kognitivnog, emocionalnog, socijalnog, tjelesnog i glazbeno-estetskog razvoja učenika“ (Radočaj-Jerković, Škojo, Milinović, 2018:313).

## **2.3 ŽENSKI PJEVAČKI ZBOR**

Ženski pjevački zbor sastoji se od pjevačkih glasova soprana, mezzosoprana i alta. Najčešća podjela su sopran 1 i sopran 2 (mezzosopran) te alt 1 i alt 2 (SSAA), a moguća je podjela s dvije sopranske dionice i jednom altovskom dionicom.

## **2.4 MUŠKI PJEVAČKI ZBOR**

Muški pjevački zborovi najčešće se dijele u dvije pjevačke dionice tenora, dionicu baritona te basa (TTBB), no muški pjevački zborovi tradicije britanske crkve znaju imati dječake koji pjevaju sopransku dionicu te muške glasove koji pjevaju dionicu altova u falsetu, tzv. kontratenori te bi prema tome podjela bila jednaka kao u mješovitom zboru; SATB

## **2.5 MJEŠOVITI PJEVAČKI ZBOR**

Mješoviti pjevački zbor većinom je i najrašireniji tip pjevačkoga zbora. Ovakav pjevački zbor sastoji se od četiri glasa koja čine sopran, alt, tenor i bas, iako je česta podjela i među dionicama (sopran 1 i sopran 2, alt 1 i 2, tenor 1 i 2, bariton i bas; SSAATTBB). Ukoliko pjevački zbor ima manje muških pjevača, moguća je i sopran – alt – bariton podjela; na taj način muški glasovi dijele ulogu tenora i basa.

### 3. KULTURA

Riječ kultura dolazi od latinske riječi *cultura*: obrađivanje /zemlje/; njega /tijela i duha/; oplemenjivanje; poštovanje. Postoje mnoge definicije, a prema *Enciklopediji Leksikografskog zavoda* (4, 1978: 677) kultura je ukupnost materijalnih i duhovnih vrijednosti koje je stvorio čovjek u svojoj društveno-povijesnoj praksi u svrhu svladavanja prirodnih sila, razvoja proizvodnje i rješavanja društvenih zadataka. Prema Institutu društvenih znanosti Ivo Pilar kulturu sačinjavaju dva međusobno povezana područja: materijalna kultura (sredstva za proizvodnju i ostale materijalne tvorevine) i duhovna kultura (ukupnost rezultata znanosti, umjetnosti i filozofije, morala i običaja). Prema Bruner (1996) kulturalizam je pristup prirodi uma koji crpi nadahnuće iz evolucijske činjenice kako um ne može postojati izvan kulture te ona oblikuje um pojedinca. Iako je kultura čovjekovo djelo, ona oblikuje i omogućuje funkcioniranje ljudskog uma.

#### 3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kako pjevački zbor sam po sebi čini zajednicu, u njemu postoji kultura organizacije. Zebić (2015) kulturu organizacije opisuje kao jedan od važnih činitelja razvoja gospodarske organizacije te važan činitelj svakog poslovanja. U knjizi *Organizacijska klima i kultura*, Sušanjić (2005) iznosi mišljenja različitih autora o definicijama kulture koje se primarno odnose ili na način kako se ljudi ponašaju ili na način kako misle:

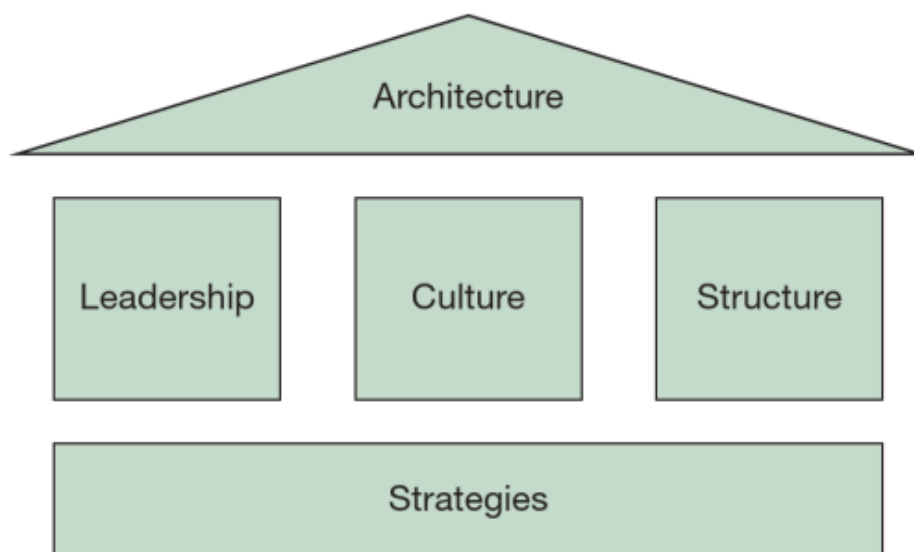
*Kultura se definira kao „način kako ovdje radimo“ (Deal i Kennedy, 1982) ili „način kako ovdje mislimo“ (Geertz, 1973). Prema jednom od najjednostavnijih određenja kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja (Handy, 1986). Ouchi (1981) smatra kako se radi o skupu simbola, ceremonija i mitova koji zaposlenicima komuniciraju pozadinske vrijednosti i uvjerenja organizacije. Za Beckera i Geera (1970) radi se o skupu zajedničkih razumijevanja izraženih u jeziku. Ouchi (1981) definira kulturu jednostavno kao filozofiju koja usmjerava organizacijsku politiku prema zaposleniku i/ili klijentu. Neki drugi autori definiraju kulturu u terminima i mišljenja i ponašanja. Tako kultura znači zajednička uvjerenja, vrijednosti i karakteristične obrasce ponašanja koji postoje u organizaciji (Margulies i Raia, 1978). Slično tome Meek*

*(1988) naglašava internalizirana uvjerenja i ponašajne norme. Koontz i Weihrich (1990) smatraju da se radi o općem modelu ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke članovima organizacije. Organizacijska se kultura odnosi na veći broj specifičnih elemenata: zajedničku poslovnu filozofiju, zajedničke vrijednosti, specifične običaje i rituale i jasne, premda neformalne, pravce komunikacije (Deal i Kennedy, 1982). Gonzalez (1987) navodi kako je kultura skup simbola i značenja koja ljudi koriste za organiziranje ideja, interpretaciju iskustva, donošenje odluka te vođenje akcija. Hofstede (1991) po analogiji s načinom programiranja kompjutora, definira kulturu kao „kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne organizacije od neke druge“. Kulturu organizacije čine obrasci mišljenja, osjećanja i djelovanja, koje Hofstede naziva mentalnim programima. (Sušanj, 2005:31)*

Schein (1996) prema Alpeza (2012) navodi kako organizacijska kultura predstavlja obrazac zajedničkih uvjerenja koje je grupa razvila kroz rješavanje problema eksterne adaptacije te interne integracije, a koja su se pokazala dobrima i smatraju se ispravnim pa se prenose na članove kao korektan način razmišljanja, percipiranja i odnosa prema problemima. Robbins (2001) prema Alpeza (2012) organizacijsku kulturu definira kao sistem zajedničkih značenja do kojih drže svi članovi organizacije te ih ta zajednička značenja razlikuju od drugih organizacija, u slučaju elaboracije teme ovog završnog rada, od drugih pjevačkih zborova.

Burns (2008) navodi kako se stupovi poduzetničke arhitekture stvaraju unutar organizacije znanja i rutine koje omogućuju fleksibilne reakcije na promjene. Poduzetnička arhitektura temeljena je na međuljudskim odnosima, ali također i na tri stupa: liderstva, kulture i strukture koji podupiru primjene strategije (slika 1).





Slika 1 *Stupovi poduzetničke arhitekture (prema Burns, 2008:23)*

Morris i sur. (2008) kao što je vidljivo na slici br. 2 navode pregled stavova različitih autora o karakteristikama poduzetničke kulture. Korištenjem ovih perspektiva identificirani su elementi organizacijske kulture koji potiču poduzetničko ponašanje sudionika organizacije; fokus na ljude i osnaživanje; kreiranje vrijednosti kroz promjenu i inovaciju; naglasak na suštinu; efektivnost; predanost i sloboda razvoja. Ti elementi poduzetničke kulture prisutni su i kod organizacije pjevačkoga zbora. Voditelj zbora i pjevači moraju biti predani, odgovorni, organizirani i imati visoke ciljeve kako bi postigli što bolje rezultate u svojim ciljevima, što možemo pripisati poduzetničkom ponašanju sudionika organizacije. Fokus na ljude i osnaživanje očituje se u voditeljevom osluškivanju potreba pjevača, međusobnom poštivanju i povjerenju te emocionalne predanosti svih sudionika jednog pjevačkog zbora. Kreiranje vrijednosti kroz promjenu i inovaciju kod pjevačkoga zbora primjetno je kod odabira repertoara, gdje će svako pojedino glazbeno razdoblje zahtijevati određenu promjenu u stilu pjevanja i izvođenja glazbenog djela. Kroz takav način rada članovi pjevačkoga zbora stječu slobodu razvoja – individualnu i kolektivnu.

<b>Timmons (1999)</b>	<b>Cornwall and Perlman (1990)</b>
Jasnoća, dobra organiziranost	Rizik
Visoki standardi, pritisak za postizanje izvrsnosti	Zasluzeno poštovanje
Predanost	Etika poštenja, povjerenje,
Odgovornost	kredibilitet
Priznanje	Ljudi
<i>Esprit de corps</i>	Emocionalna predanost
	Rad je zabavan
	Oснаženo vodstvo u cijelom
	poduzeću
	Vrijednost pobjeđuje
	Neumorna predanost detaljima,
	ljudima, strukturi i procesu
	Efektivnost i efikasnost
<b>Peters (1997)</b>	
Slušanje	
Prihvatanje promjene	
Fokusiranost na kupca	
Potpuno poštenje	
Izvrsnost	
Uključivanje svih u sve	
Eksperimentiranje	
Ubrzano inoviranje	
Mali počeci i brzi neuspjeh	
Vidljiv <i>management</i>	
Mjerljivost / odgovornost	

Slika 2 Komponente poduzetničke kulture (Morrisi sur. 2008:259)

Organizacijska kultura usmjerava interakcije zaposlenika (u ovom slučaju zbornih pjevača) unutar organizacije (pjevački zbor) na ostvarivanje vizije organizacije. Svaka organizacija, kao i pjevački zbor, ima svoju kulturu koja se stvara tijekom dužeg vremena te je ona preduvjet za postizanje trajnog uspjeha. Ona se neće sama razvijati, već je neophodno odgovarajuće usmjeravanje menadžera, tj. lidera, što bi u slučaju pjevačkoga zbora značilo usmjeravanje voditelja pjevačkoga zbora – dirigenta (Oslić, 2005).

### 3.1.1. Funkcije organizacijske kulture

Funkcije organizacijske kulture mogu se definirati kao:

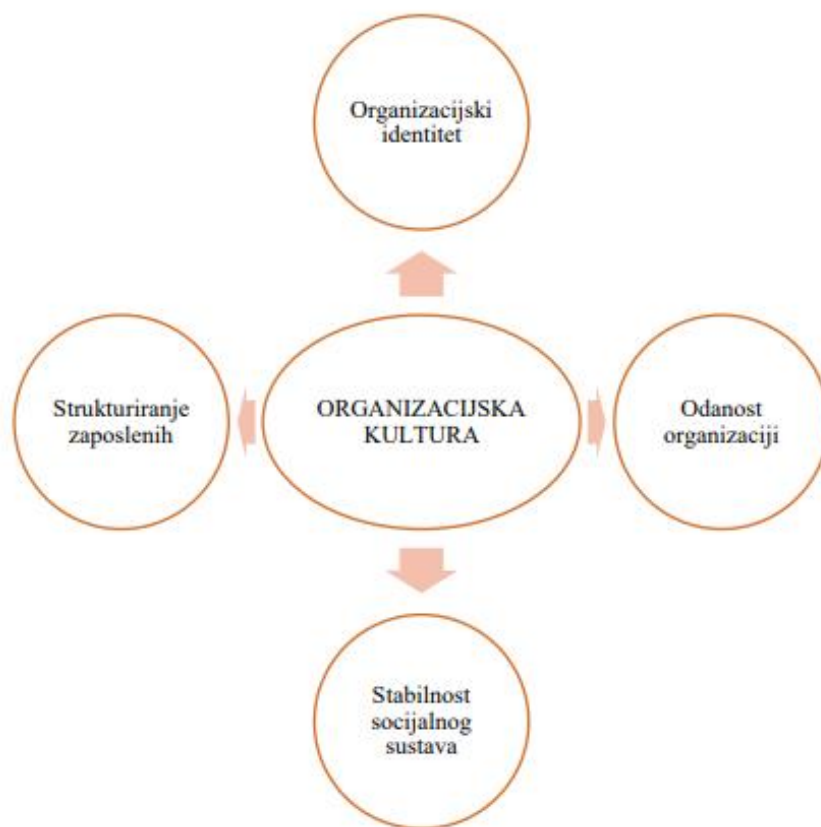
- „lijepilo“ koje pomaže održati organizaciju na okupu,
- ono što razlikuje jednu organizaciju od druge,
- sredstvo u stvaranje osjećaj pripadnosti za članove organizacije,
- sredstvo za stvaranje osjećaja predanosti nečem većem od osobnih interesa,
- pojačavanje stabilnost sistema,
- određivanje i kontroliranje ponašanja i stavova članova organizacije, odnosno, definiranje pravila igre.

Sušanj (2005) prema Vujičić (2008:10) navodi funkcije organizacijske kulture koje bi trebala imati svaka organizacije te ih karakterizira na sljedeći način:

- „Kultura organizacije ima ulogu određivanja granica, odnosno, označava razliku među organizacijama
- Pruža osjećaj identiteta njezinim članovima
- Podupire razvoj kolektivne pripadnosti
- Pojačava stabilnost pružajući standarde ponašanja
- Služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca“.

Smircich prema Žugaj (2004:15) navodi kako organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:

- „davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću,
- postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih,
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu,
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze“ (slika 3).



Slika 3 *Funkcije organizacijske kulture* (prema Žugaj, 2004:15)

Organizacijske funkcije planiranja i organiziranja primjenjivi su i u elementima zbornog menadžmenta, a odnose se na: planiranje zbornog programa, audiciju, selekciju pjevača, organizacija zbornih pokusa (Radočaj – Jerković, 2018).

### 3.1.2 Pojam vođe, lidera i vodstva

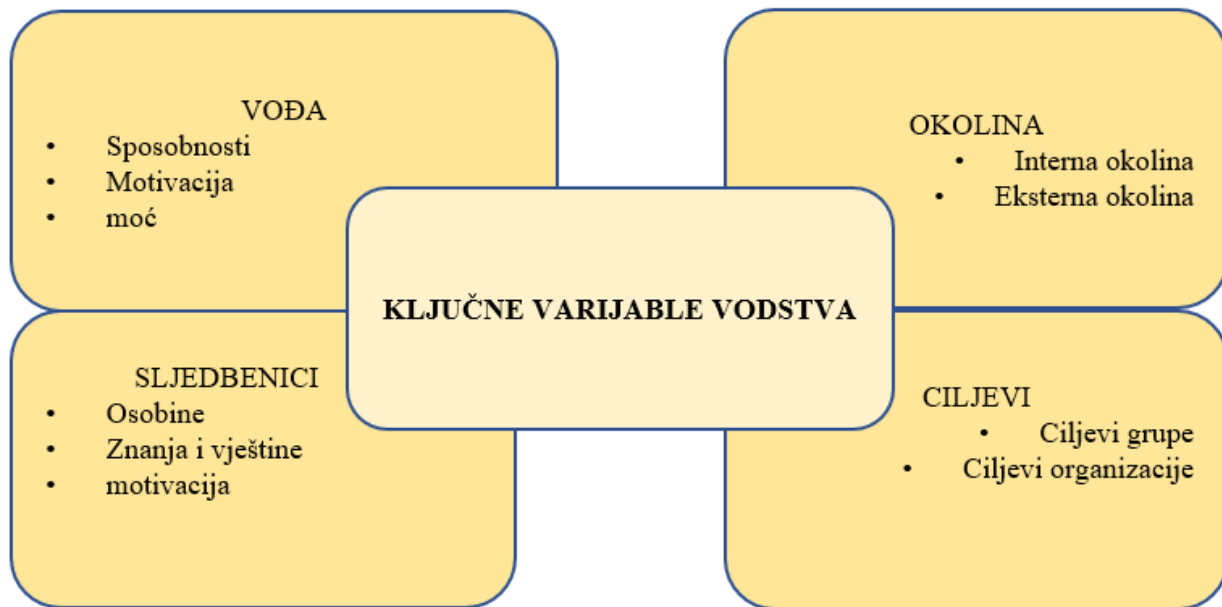
Vođa se definira kao osoba koja utječe na ostale članove skupine te ima odgovarajuće sposobnosti i motivaciju; osoba koja nadahnjuje, potiče i izaziva suradnju ostalih.

Iako se mogu pronaći brojne funkcije vođe, sve se one ipak mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina, i to:

- funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavatelj problema, ekspert,
- kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge,
- simbolične funkcije: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet,
- političke funkcije: reprezentant,
- funkcije vezane uz međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator.

Prema Barišić (2017:28) neke od značajki vodstva su sljedeće:

- vodstvo je vezano uz socijalne interakcije i suradnju s ljudima,
- suštinska odrednica vodstva je utjecaj na ponašanje drugih,
- utjecaj vođe vezan je za njegove osobne karakteristike i osobnost, a ne uz poziciju,
- moć lidera ovisi o sljedbenicima, vodstvo se zasniva na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe,
- za vodstvo je fundamentalno razumijevanje ljudi i njihove motivacije; motivacija je drugi ključni koncept bitno povezan s vođenjem te se često određuju kao jedan, eksterni aspekt motivacijskog procesa,
- vodstvo je sposobnost inspiriranja, stvaranja entuzijazma i dobrovoljne participacije ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i zadataka,
- sposobnost smislene suradnje sa sljedbenicima kako bi se zadobilo njihovo poštovanje i utjecalo na sisteme vrijednosti.



Slika 4 Ključne varijable vodstva izvor Buble (2006) prema Barišić (2017:29)

Prema Oslić (2005) postoje četiri dimenzije, odnosno stila liderstva (vidi tablicu 2) koje se temelji na sljedeća dva koncepta:

1. liderstvo započinje iznutra i djeluje prema van (stanje „postojanja“)
2. stvarna snaga liderstva nalazi se u njegovoj sveukupnosti.

Tablica 2 Četverodimenzionalnost modela liderstva (Oslić, 2005)

STIL LIDERSTVA	OPIS
LIDERSTVO ODNOSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temelji se na povjerenju i poštovanju</li> <li>- organiziranje ljudi u sinergičke timove</li> <li>- ujedinjenje ljudi u cjeline veće od pojedinih dijelova</li> </ul>
LIDERSTVO USMJERAVANJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizira informacije s razine sveobuhvatne slike i govori ljudima što treba činiti</li> </ul>
LIDERSTVO NADAHNUĆA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obogaćuje ljude dajući im smisao rada i života</li> <li>- podržava osobni razvoj i daje dušu organizaciji</li> </ul>
VIZIONARSKO LIDERSTVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreira koncepte koji vode do izvrsnosti</li> <li>- nudi ideje i uvide koji pomažu ljudima na putu prema izvrsnosti</li> </ul>

Učinkovitost lidera očituje se u uspješnom kombiniranju dimenzija sukladno zahtjevima konkretne situacije. Kombiniranje svih dimenzija omogućuje izvrsno prilagođavanje svakoj situaciji.

Kada se govori o pjevačkom zboru, dirigent predstavlja lidera koji kombiniranjem navedenih vizija ostvaruje rezultate. Menadžersku funkciju, koja se očituje u vođenju, motiviranju, kontroliranju i upravljanju ljudskim resursima, iz perspektive pjevačkoga zbora ima dirigent. On svojim idejama i motiviranošću utječe na oblikovanje i realizaciju programskih ciljeva zbora te utječe na motivaciju članova kako bi se postiglo pozitivno, suradničko ozračje (Radočaj – Jerković, 2018).

### 3.1.3 Organizacijska klima

Autor Oslić (2005) u svom radu navodi kako su radna atmosfera i klima ključne su za postizanje najviših rezultata. Gledajući od ekstrema, ona može biti depresivna/gubitnička, ali i poticajna/pobjednička. Organizacijsku klimu čine sljedeći faktori: razina motiviranosti zaposlenika, dostignuti razvoj kompetencija, prijenos ovlasti, ustroj odgovornosti i inicijativa, suradnja u i izvan organizacije, usklađenost ciljeva, razina povjerenja u lidera, uvjeti radne okoline te preispitivanje učinka svakog zaposlenika.

Iako autor navodi organizacijsku klimu s gledišta poslovne ekonomije, elementi su itekako prisutni u organizaciji glazbenog ansambla poput pjevačkoga zbora. Za postizanje izvrsnih rezultata pjevačkoga zbora, vrlo je važno imati pozitivnu radnu klimu. Pjevači trebaju biti motivirani, preispitivati svoj učinak i doprinos razvoju svojim sudjelovanjem, imati povjerenje u dirigenta koji je menadžer, lider i vođa jedne glazbene organizacije te surađivati ne samo na pokusima, već i u slobodno vrijeme.

Razlika između organizacijske klime i organizacijske kulture jest to što organizacijska klima predstavlja prevladavajuću atmosferu; od razine morala do osjećaja pripadnosti, dok je organizacijska kultura način života i rada. Prema Sušan (2005:72), uvjerenja, koja su rezultat nastojanja pojedinca da pridoda značenju nekim situacijama, podražajima ili interakcijama među ljudima, dijele se u tri kategorije: deskriptivna, kauzalna i normativna uvjerenja. Također, još jedna bitna razlika između klime i kulture je trajnost. Klima je smatrana relativno stabilnom, dok je kultura dugoročnija i stabilnija (tablica 3).



Tablica 3 *Temeljne razlike koncepata organizacijske klime i kulture (Denison, 1996).*

ORGANIZACIJSKA KLIMA	ORGANIZACIJSKA KULTURA
Deskriptivna uvjerenja	Kazualna i normativna uvjerenja
Fenomen individualnih psiholoških procesa	Fenomen na razini određene socijalne jedinice
Relativno trajna karakteristika organizacije	Stabilnija, dugoročnija karakteristika organizacije
Podrazumijeva trenutno historijsko snimanje stanja organizacije	Podrazumijeva historijski pristup proučavanju organizacije
Koristi kvantitativnu metodologiju istraživanja	Koristi kvalitativnu metodologiju istraživanja
Psihologijski konstrukt (manifestacije na opažanoj razini)	Antropološki i sociološki konstrukt (dublje vrijednosti i temeljne pretpostavke)

### 3.2 ODGOJNO - OBRAZOVNA KULTURA

Prema Zebić (2015) svaka odgojno-obrazovna ustanova je živi društveni organizam. Ona je jedinstvena, ima svoju osobnost koja se doživljava. Taj osjećaj može biti krajnje pozitivan i krajnje negativan. Pozitivan osjećaj unutar odgojno-obrazovne ustanove povezuje se s uspjehom, dok se negativan povezuje s neuspjehom. U određivanju i tumačenju tog osjećaja nije se pridavala veća znanstvena pozornost sve do novijeg vremena. Autor Prosser (1999) prema Zebić (2015) u procesu evaluacije termina *odgojno-obrazovna kultura* izdvaja dva važna razdoblja. Prvo je pojava istraživanja kulture unutar odgojno-obrazovne ustanove od 1960. do 1990. godine, a drugi je holistički pristup te suvremena istraživanja odgojno-obrazovne kulture od kraja 1980-ih do 1999. godine. Na samom početku istraživanja ovog fenomena, kultura odgojno-

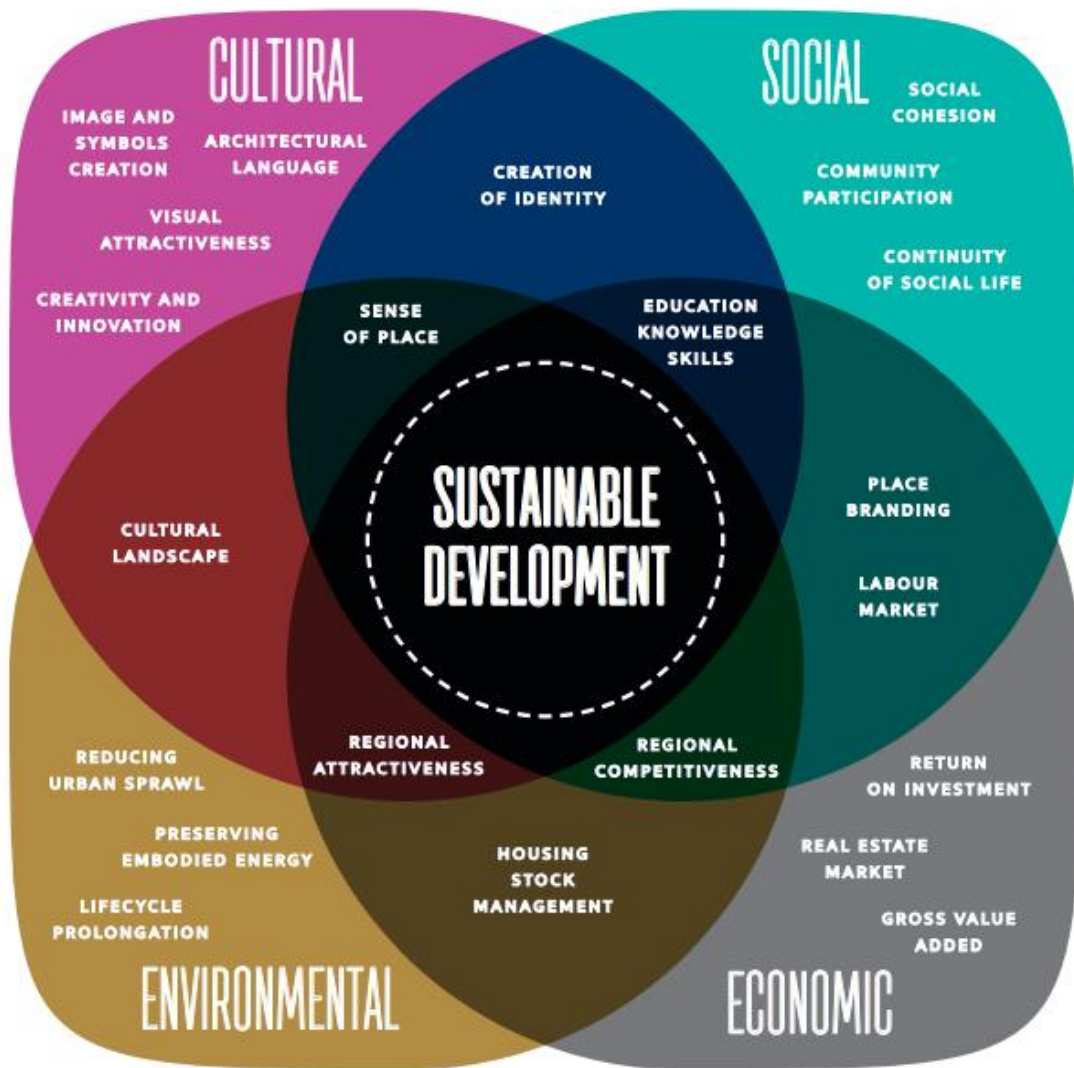
obrazovne ustanove prikazivana je kao jednostavna, jednostrana i jednodimenzionalna. Međutim, daljnjim proučavanjem došlo se do zaključka kako je priroda kulture multidimenzionalna. Proučavanjem literature zaključuje se kako se pojam kulture škole vrlo često povezuje s pojmom klime, odnosno odgojno-obrazovne ili razredne klime, školskog ozračja, duha i sl.

### 3.3 SOCIJALNA KULTURA

Stručnjaci koji su istraživali na projektu *CHCFE Consortium*<sup>1</sup> prikupili su rezultate različitih istraživanja na temu utječe li kulturalno naslijeđe na kvalitetu života te donijeli zaključak kako utječe na četiri domene: ekonomsku, socijalnu, kulturnu te okolišnu (slika 5). Socijalna domena uključuje socijalnu koheziju, komunikaciju, participaciju te kontinuitet u socijalnom životu te se preklapa s kulturnom domenom stvaranja vlastitog identiteta i osjećaja pripadnosti. S ekonomskom domenom zajedničke dodirne točke su joj u obrazovanju, znanju i vještinama, stvaranju *image*-a i kompetetivnosti. Svi navedeni elementi prisutni su kod pjevačkih zborova.

---

<sup>1</sup> *Cultural Heritage Counts for Europe*: projekt sufinanciran od strane Europske Unije kojim se želi dokazati utjecaj kulturnog naslijeđa na povećanje kvalitete našega života te procijeniti važnost kulturnog naslijeđa. Dostupno na: [http://blogs.encafc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCFE\\_FULL-REPORT\\_v2.pdf](http://blogs.encafc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCFE_FULL-REPORT_v2.pdf)



Slika 5 Ciljevi održivog razvoja (CHCFE 2015)

## 4. KULTURA PJEVAČKOGA ZBORA

*„Da bi ostvario glazbene potencijale i ciljeve, pjevački zbor mora djelovati usklađeno, koordinirano i harmonično kao da je riječ o jednom glazbenom instrumentu.“*

(Radočaj – Jerković 2017:130)

Kultura zbora kao pojava može se komparirati s kulturom škole jer uključuje slične elemente i nastaje pod sličnim utjecajima te je nemoguće odvojiti, u kontekstu zorskog pjevanja, društvenu komponentnu od glazbene (Radočaj – Jerković, 2017). Radočaj – Jerković (2017:131) parafrazirajući Previšića kada govori o kulturi škole navodi kako bi se kultura pjevačkoga zbora mogla definirati kao niz unutarnjih supkulturalnih odnosa, stanja, ponašanja, stilova i područja koji omogućuju stvaranje prepoznatljivog i kreativnog, glazbenog i socijalnog ponašanja svih sudionika. Uspješna kultura pjevačkoga zbora temeljit će se na pozitivnim odnosima između voditelja i pjevača, pjevača međusobno te zajedničkim običajima, vrijednostima i pravilima u ponašanju.

Kulturu pjevačkoga zbora čini niz nepisanih pravila, onih u glazbenom, kulturno-estetskom ili društvenom smislu. Chesnokov (2010) iznio je neke od njih:

- Svaki pojedini pjevač u zboru mora pažljivo slušati svoju sekciju kako bi mogao ujednačiti volumen svoga glasa s volumenom ostalih pjevača kako se ne bi isticao.
- Svaka sekcija ujednačena između sebe mora slušati i ujednačiti se s bojom ostalih sekcija međusobno kako bi se izbalansirala cjelokupna boja i volumen zvuka.
- Svaki pjevač, dok teži zajedništvu u svojoj sekciji, mora slušati ostale pjevače kako bi ujednačio intonaciju svog glasa s ostalim pjevačima
- Svaka zorska sekcija mora slušati ostale kako bi intonacija i boja sveukupnog zorskog zvuka bila precizna.
- Svaki pjevač mora održavati kontinuirani kontakt s dirigentom kako bi razumjeli što se od njih očekuje, što na kraju rezultira ekspresivnošću svakoga pjevača pojedinačno, a i cjelokupne zorske slike.

Voditelji zborova često se susreću s potrebom stvaranja homogenog glazbenog instrumenta od heterogenih skupina pjevača. Može se zaključiti kako su voditelji pjevačkih zborova oni koji

kreiraju ili bar snažno utječu na kulturu zbora te se prema njima oblikuju i izgrađuju vrijednosti, aktivnosti i načini ophođenja sudionika prema kojima će skupina biti prepoznatljiva.

Prema istraživanju Weber (2011) zbornski pjevači vrlo se često identificiraju sa svojim voditeljem i ostalim članovima te je zbog toga vrlo bitno kakvo ozračje vlada na pokusima i izvan njih. Autorica navodi kako bi članovi napustili zbor zbog nesloge, niskog sustava vrijednosti, neprofesionalnosti voditelja i slično, na temelju čega može se zaključiti kako kultura pjevačkoga zbora može biti pozitivna te privlačiti veći broj zainteresiranih pjevača i negativna, što rezultira nezadovoljstvom članova i lošim *imidžom* zbora u društvu.

## **4.1 GLAZBENI ELEMENTI KULTURE PJEVAČKOG ZBORA**

Promatrajući ključne glazbene elemente koji direktno ili posljedično utječu na kulturu pjevačkoga zbora, ističu se kategorije disanja, intonacije, boje glasova, dinamike, pokreta i držanja te repertoara. Kako bi pjevački zbor bio reprezentativan, potrebno je uskladiti navedene elemente što će rezultirati ostvarenju kvalitete zajedničke interpretacije.

### **4.1.1 Disanje**

Pravilno disanje vrlo je važno kod pjevanja. Razlikujemo tri vrste disanja: ključno (klavikularno) disanje pri kojemu pomicanjem ramena i ključnih kostiju uznemirujemo mišiće vrata i grla što uzrokuje nemiran glas, bočno (rebreno) disanje pri kojemu se šire prsa i rebra, zrak postaje veći, ali i dalje nedovoljno za potrebe pjevanja te ošitno (dijafragmalno) disanje gdje spuštanjem i dizanjem trbušne opne, koja dijeli trbušnu šupljinu od prsne, trbušna stjenka se izdiže i uvlači, a donja rebra se šire i skupljaju. Dok pjevamo, ramena moraju ostati spuštena i mirna pri udisaju što je znak pravilnog disanja. Također, prilikom pjevanja mora se stajati ili uspravno sjediti, mirno spuštenih ramena. Udisaj zraka treba biti kroz nos, a ramena ostati mirna (Jerković, 2010). Prema Radočaj – Jerković (2017) kvaliteta zajedničke interpretacije ovisi i o disanju naizmjenice: pjevači moraju osvijestiti disanje osoba pored kojih stoje i pjevaju te svjesno i zajedničko disati kao tim.

### **4.1.2 Usklađivanje boje glasova**

Pridruživanje individualnih glasova kako bi stvorili zajednički zvuk zahtjeva usklađivanje glasova što rezultira karakterističnim zborskim zvukom. Isticanje pojedinačnih glasova utječe na zborški zvuk. Mayer (1964) prema Scoggins – Fauls (2008) navodi kako bi postigli savršeno sjedinjenje glasova, potrebno je uskladiti boje glasova, dinamiku i intonaciju. Preciznost ugađanja tona i vibrato u glasu imaju velik utjecaj na cjelokupnu intonaciju.

Vrlo je važno prilagoditi glas vremenu glazbe koja se izvodi. Radočaj – Jerković (2017) navodi kako se kvaliteta zvuka zbora očituje u usklađenosti boja glasova pjevača, što ne znači onemogućivanje individualne vokalne ekspresije, već se od pjevača očekuje prilagodba osobne boje glasa i intonacije glazbi koju izvode.

### **4.1.3 Intonacija**

Precizna intonacija neizostavna je vještina kod pjevanja. Na intonaciju velikim dijelom direktno utječu osnovne frekvencije vibracije glasnica, a manje direktno intenzitet, cjelokupna boja i trajanje proizvedenog zvuka. Pažljivim slušanjem sebe i ostalih pjevač može nadzirati te po potrebi prilagoditi odgovarajuću visinu tona (Kob i dr., 2011). Čista intonacija rezultat je dugotrajnog i svjesnog rada te je temeljni uvjet pravog zborškog zvuka. Kako bi se stvorila trajnost pjevanja čistom intonacijom, u rad sa zborom treba uključiti vokalnu tehniku, psihičke momente te fiziološke faktore, a osim toga, potrebno je poznavati teorijske osnove akustičkih odnosa među tonovima (Jerković, 2010).

### **4.1.4 Pokreti i držanje**

Pjevačko držanje jedno je od temeljnih preduvjeta za nesmetano, pravilno disanje pri pjevanju, a jednako tako čini i estetsku sliku zbora. Razlikujemo pravilno sjedeće te pravilno stajće držanje. Pravilno sjedenje podrazumijeva sjedenje na rubu stolice s osloncem u donjem dijelu bedara, a težištem tijela prema naprijed. Oba stopala položena su u paralelnom međusobnom odnosu na pod. Kralježnica, vrat i glava su uspravni, a ramena otvorena i izvijena

prema natrag. Brada je spuštена prema prsima. Tijelo treba držati aktivno, a istovremeno imati opuštene mišiće te izbjegavati mišićno naprezanje. Pravilno stajanje uključuje stabilno stajanje s podjednakom raspodjelom težine na obje noge. Koljena trebaju biti djelomično savijena i opuštена. Kralježnica mora biti uspravna, a položaj ramena, vrata, glave i brade podjednako oblikovani kao i kod sjedećeg držanja. Ruke položene sa strane i opuštene u laktovima. Usklađivanjem pokreta i držanja zbora proizlazi iz zajedničkog prihvaćanja pravilnim i prihvatljivim načinima scenskog držanja i ponašanja (Radočaj – Jerković, 2017).

#### **4.1.5 Repertoar**

Jedan vrlo značajan faktor koji pridonosi motivaciji za sudjelovanje i rad u pjevačkom zboru, odabir je zanimljivog repertoara (Radočaj-Jerković, Milinović, 2017). Dobro će odabran repertoar potaknuti interes pjevača za dolaske na zbarske pokuse i vježbanje, a samim time i ostanak te daljnju aktivnost u zboru. Također, autorice Radočaj-Jerković, Milinović i Papa (2018) napominju kako su u području zbarske pedagogije, kao primarno izvođački orijentirane discipline, promjene u pristupu i sadržajima unazad 20, 30 ili čak 50 i više godina gotovo nezatne. Znatniji je napredak, u smjeru osuvremenjivanja područja, moguće ostvariti odabirom novih sadržaja, odnosno, „uvođenjem kvalitetnog recentnog pjevačkog repertoara“ (2018:94). Prema Radočaj – Jerković (2017) odabir repertoara je područje koje zahtijeva najpažljiviju pripremu pri planiranju zbarskog programa jer će se na temelju toga zasnivati cjelokupna djelatnost organizacije pjevačkoga zbora. Vrlo je važno odabiru pristupiti odgovorno, kompetentno, racionalno, obzirno, uključujući i interese pjevača. Posebice treba obratiti pozornost na ukupni opseg pjesme, pjevni opseg, primjerenost teksta vrsti i dobi pjevačkoga zbora te ukoliko je tekst na stranom jeziku može li se pravilno izgovoriti (Campbell i Scott – Kassner 1995, prema Radočaj – Jerković 2017).

Ehret (1959) prema Radočaj – Jerković (2017) iznosi sistematiziran popis za provjeru elemenata pri odabiru skladbi prije uvrštavanja na repertoar (tablica 4).

Tablica 4 *Elementi za provjeru pri odabiru odgovarajuće zvorske skladbe*

(Ehret 1959, prema Radočaj – Jerković 2017:104).

<p>TEKSTUALNA VRIJEDNOST SKLADBE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- literarna vrijednost</li> <li>- pjevnost teksta</li> <li>- kvaliteta prijevoda</li> </ul>
<p>GLAZBENA VRIJEDNOST SKLADBE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- originalnost koncepta skladbe</li> <li>- melodijska, ritamska i harmonijska zanimljivost</li> <li>- odaje li dojam trajne vrijednosti ili je skladba kratkotrajno privlačna</li> <li>- usklađenost glazbenog izraza s tekstom, ugođajem i sadržajem pjesme</li> <li>- vođenje dionica na vokalno primjeren način, za razliku od instrumentalno vođenih dionica u pojedinim skladbama</li> <li>- primjerenost opsega</li> <li>- hoće li se skladba svidjeti i izvođačima i publici</li> <li>- je li skladba vrijedna truda koji je potrebno uložiti za pripremu njenog izvođenja</li> <li>- uklapa li se u postojeći repertoar zbora</li> <li>- glazbena primjerenost skladbe glazbenom potencijalu zbora</li> <li>- emocionalna primjerenost skladbe zrelosti zbora</li> <li>- uloga pratnje – podrška ili distrakcija</li> </ul>

## 4.2 KULTURNO – ESTETSKI ELEMENTI KULTURE PJEVAČKOG ZBORA

Jedan od kulturno – estetskih elemenata kulture zbora jest usklađenost glazbeno – estetskih kriterija među pjevačima, ili barem sličnost glazbenog ukusa jer će tako biti lakše ostvariti program za koji će razina motivacije biti podjednaka (Radočaj – Jerković, 2017).



Također, važan je i međusoban odnos pjevača, kao i pjevača s dirigentom jer su oni ti koji svojim stanjima, ponašanjima, stilovima stvaraju prepoznatljivu sliku (*imidž*) svoga pjevačkoga zbora.

### 4.3 DRUŠTVENO GLEDIŠTE I KULTURA PJEVAČKOG ZBORA

*„Samo u susretu s drugima dijelimo svoje vrijednosti te smo na taj način potaknuti na promišljanje i obnovu naših vlastitih.“*

(Željko Senković, 2007:68)

Prema Radočaj – Jerković (2017) u društvenom smislu velika je prednost ukoliko su učenici skloni prihvaćanju zajedničkih odgojnih vrijednosti i oblika ponašanja. Cilj voditelja jest stvoriti kulturu zbora koja će se temeljiti na prihvaćanju, povjerenju i radu unutar stabilnog i pozitivnog ozračja. Pjevački zbor mora djelovati prema zajedničkim pravilima i vrijednostima koje uključuju i ponašanje na pokusima, ponašanje na sceni, redovitost dolazaka, kašnjenje na pokuse i drugo. Pjevači koji dijele slične vrijednosti često duže ostaju pjevati u zboru te na taj način utječu na stvaranje posebne kulture zbora. Nemoguće je, u kontekstu zbornog pjevanja, odvojiti društvenu od glazbene komponente. Zajedništvo u izvođenju glazbe doprinosi izgradnji odnosa te nije isključivo namijenjeno glazbenom elitizmu (Radočaj – Jerković 2017:132).

Sudjelovanjem u pjevačkom zboru stječu se nova prijateljstva. Članovi se vrlo često druže i izvan vremena pokusa, a pripadnost zajedničkoj aktivnosti i druženjem u slobodno vrijeme međusobno zbližava. Također, sudjelovanje u pjevačkom zboru uključuje i odlaske na gostovanja što je prilika za upoznavanjem novih krajeva, običaja ljudi, znamenitosti te kulturne baštine. Osim toga, odlascima na zbornske susrete i natjecanja otvaruje se glazbeno – društvena komponenta upoznavanja i slušanja drugih zborova što potiče na analiziranje rada svoga pjevačkoga zbora (Weber, 2011).

## 4.4. ULOGA VODITELJA U STVARANJU KULTURE PJEVAČKOGA ZBORA

Prenijeti inspirirajuću viziju onoga što želi postići u glazbenom cilju jedna je od najvažnijih zadaća voditelja zbora. Radočaj – Jerković (2017:138) navodi kako se od zborovođe prvenstveno očekuje da dobro:

- dirigira, odnosno vlada svim složenim glazbenim vještinama i osobinama koje podrazumijeva dirigentski rad (vještina slušanja ansambla s razumijevanjem, kreativnost u interpretaciji te manualnu tehniku),
- pjeva, odnosno vlada vokalnom tehnikom jer mu je pjevački glas osnovno sredstvo u prenošenju glazbenog zadatka i interpretativnih ideja pjevačima,
- svira, najčešće klavir, jer na pokusima, a često i na javnim nastupima, osobno prati zbor,
- poznaje glazbu (prije svega glazbenu literaturu, pravila interpretacije različitih glazbenih stilova i drugo).

Osim toga, zborovođa treba imati i precizan plan što žele postići sa svojim pjevačima. Zborovođe su i mentori/učitelji koji nadgledaju razvoj svoga zbora (Emmons i Chase, 2006). Prema Emmons i Chase (2006) lider bilo koje organizirane skupine utječe na svoju grupu ne samo na ostvarenje svog cilja, već i na ostvarivanje ciljeva grupe, a to ovisi o tome kakva je osoba voditelj te kakva ponašanja pokazuje. Liderstvo zahtjeva komunikaciju između lidera (dirigenta), sljedbenika (zborskih pjevača) te situacija (uvjeta) – svako se može promatrati individualno, no imaju utjecaja jedno na drugo. Na temelju toga Emmons i Chase (2006) su zaključili sljedeće osnove liderstva te zorskog vođenja:

- voditelj prezentira viziju svojim sljedbenicima,
- voditelj posjeduje određene kompetencije – glazbene, vokalne, psihološke,
- voditelj je sposoban učitelj i dobar govornik,
- voditelj motivira svoje sljedbenike,
- voditelj je kompetentan u organizaciji vremena,
- voditelj zna voditi produktivnu probu,
- voditelj stavlja osobne ambicije i interese na stranu te ih transmitira prema interesima grupe,

- voditelj je dostupan svojim sljedbenicima,
- voditelj je strpljiv, ali odlučan,
- voditelj je dosljedan i vjerodostojan.

Osim navedenog, ustanovile su kako je dirigente prema stilu vođenja moguće podijeliti u šest karakterističnih kategorija.

- Voditelj sklon zapovijedanju – ljudski odnosi su manje bitni od umjetničkog cilja, usmjeren isključivo na umjetničke ishode rada, učinkovitost i produktivnost te rezultate općenito.
- Voditelj društvenog kluba – usmjeren na interese ljudi, manje na postizanje rezultata te ostvarivanje glazbenih ciljeva, izbjegava svaki oblik sukoba s pjevačima te je usmjeren na prijateljsku atmosferu.
- Oprezan voditelj – usmjeren i obazriv prema pjevačima i prema ostvarivanju glazbenih ciljeva, no izbjegava svaki rizik te radi provjerenim i ustaljenim tehnikama rada.
- Dobronamjeren voditelj – provodi tradicionalne odgojne metode rada te se težeći visokim rezultatima koristi nagrađivanjem i kažnjavanjem (lojalnost se nagrađuje, a nepoštivanje dirigentskih smjernica kažnjava).
- Lukavi voditelj – prilagođava se situacijama kako bi postigao prednost; modificira metoda rada u odnosu na reakcije pjevača te s njima surađuje po načelu *quid pro quo*.
- Vođa tima – pokazuje visoku usmjerenost prema realizaciji glazbenih ciljeva jednako kao i zadovoljenju potreba pjevača te ih motivira na ostvarivanje njihovih punih potencijala; mijenja metode rada u skladu sa situacijama, potrebama i prilikama.

Kada je riječ o komunikaciji dirigenta s pjevačkim zborom, Radočaj-Jerković (2018) ističe kako je temeljna zadaća dirigenta prenošenje glazbene ideje ansamblu. Tijekom rada, dirigent i pjevači zbora prolaze kroz različite faze pa se i oblici komuniciranja razlikuju s obzirom na zadatke koje donosi svaka pojedina faza. „Dominacija jednog oblika komuniciranja u odnosu na drugi ovisit će o nizu faktora, od kojih valja izdvojiti sljedeće: razina glazbene obrazovanosti pjevača, dob pjevača, razina motiviranosti za učenje, trenutna faza učenja i uvježbanost skladbe (je li učenje tek započelo ili je riječ o fazi izvedbe), priroda skladbe, dirigentov stil vođenja i drugo“ (Radočaj-Jerković, 2018:411). S tim u vezi, zaključuje autorica, komunikaciju je u okviru

zbojskih pokusa potrebno učiniti što svrhovitijom, usmjeriti se na kvalitetne demonstracijske oblike komuniciranja, izbjegavati suviše verbalizme te uvježbati tehnike i stilove komuniciranja koji će biti odraz inovativnog, demokratičnog, motivirajućeg i pozitivnog dirigentskog stila vođenja. Radočaj – Jerković (2018:405) navodi kako je pjevački zbor „glazbeni ansambl koji je moguće promatrati ne samo kao glazbeno tijelo, već kao organizacijsku jedinicu ustrojenu prema temeljnim principima koji su zajednički u menadžmentu drugih, ne nužno glazbenih organizacija.“

## 5. ZAKLJUČAK

Pjevački je zbor živi društveni organizam, koji uključuje elemente prisutne u određivanju elemenata kulture škole ili kulture neke druge organizacije, a koji nastaju pod sličnim utjecajima, u zbornom pjevanju nemoguće je odvojiti društvenu komponentnu od glazbene (Radočaj – Jerković, 2017). Voditelji pjevačkih zborova su oni koji kreiraju kulturu zbora te se prema njima oblikuju i izgrađuju vrijednosti, aktivnosti i načini ophođenja sudionika prema kojima će skupina biti prepoznatljiva. Kulturu pjevačkoga zbora čini niz nepisanih pravila, primjetnih u glazbenom, kulturno-estetskom ili društvenom smislu. Kako kroz povijest, tako i danas, ključno značenje u kulturi konkretnog pjevačkog zbora u rukama je uspješnog voditelja. Unutar zatvorene skupine sljedbenika on svojim sposobnostima, znanjem i motiviranošću inspirira, stvara entuzijazam te svojim članovima (sljedbenicima) snagom lidera uspijeva prenijeti dio svojih osobina, znanja, vještina i vrijednosti te na taj način zajednički stvaraju određeni *imidž* zbora, karakterističan samo za njih. Voditelj, uz sposobnost smislene suradnje i pozitivnog odnosa sa sljedbenicima, uspješno određuje zahtjevne, ali dostižne ciljeve ostvarujući ih tako da svaki član u snažnoj povezanosti zajedničkim ciljem i motiviranošću osjeća osobni napredak u stjecanju znanja i vještina te svjestan svoga doprinosa skupini. Motiviran je na daljnje ulaganje truda i rada što rezultira prepoznatljivim umjetničkim izražavanjem pjevačke skupine (zbora), uspjehom i sveopćim zadovoljstvom na društvenoj razini.

*„Onaj prvi udah koji zbor ili orkestar zajednički uzmu, dah ispunjen fokusom, namjerom i emocijom, dah ujedinjen iz želje stvaranja nečeg prelijepog zajedno... nema boljeg načina demonstracije srži onoga što jesmo i onoga najboljeg u svima nama.“*

*Eric Whitacre 2019*

## 6. SAŽETAK

Tema ovoga rada ima za cilj povezati pojmove organizacijske kulture sa sličnim pojavama koje čine kulturu pjevačkog zbora i preko pojmova karakterističnih za ekonomiju utvrditi koji su primjenjivi na organizaciju rada pjevačkoga zbora. Pjevački je zbor zajednica te u njemu postoji organizacijska kultura. Organizacija jedne takve glazbene zajednice usmjerena je na interakciju zbornskih pjevača, koji vođeni vizijom dirigenta, tijekom dužeg vremena stvaraju kulturu pjevačkoga zbora, koja je preduvjet trajnom uspjehu i razvijanju određenog *imidža zbora*. U glazbenom je smislu kod pjevačkog zbora važno uskladiti sve glazbene i druge elemente koji čine jedinstvenu kulturu ansambla poput pjevačkoga zbora, kako bi pjevački zbor bio uspješan i prepoznatljiv. Organizacijski menadžment kod glazbenog ansambla očituje se u planiranju programa, audiciji, selekciji, organizaciji pokusa, javnih nastupa, natjecanja i dr., te se može zaključiti kako dirigent mora posjedovati i određene liderske, tj. menadžerske kompetencije. Presudna uloga u stvaranju kulture pojedinog pjevačkoga zbora u rukama je uspješnog voditelja. On svojim sposobnostima, znanjem i motiviranošću inspirira i uspijeva prenijeti znanja, vještine, vrijednosti te zajedno sa svojim članovima stvara određeni *imidž* zbora, svojstven samo njima.

## 7. SUMMARY

The aim of this thesis is to relate notions of organizational culture to similar phenomena which make up the culture of the choir and to determine through terms specific to economics, which are applicable to the organization of the choir. A Choir is a community and has an organizational culture. The organization of such a musical community is focused on the interaction of the choir singers, who, guided by the conductor's vision, over a certain period of time create the culture of the choir, which is a prerequisite for the continued success and development of a certain image of the choir. In terms of music, it is important for the choir to harmonize all the musical and other elements which make up a unique ensemble culture, such as the choir, in order for the choir to be successful and recognizable. Organizational management in a musical ensemble is evident in program planning, audition, selection, organization of experiments, public appearances, competitions, etc., and it can be concluded that the conductor

must possess certain competence in leadership, i.e. managerial competence. The crucial role of creating the culture of a particular choir is in the hands of the successful leader. He inspires and manages to convey knowledge, skills, values with his abilities, knowledge and motivation and together with his members he creates a certain image, which is unique to the choir.

## 8. LITERATURA

Andreis, J. (1989). *Povijest glazbe*. Sveučilišna naklada Liber, Zagreb

Bruner (1996). *The Culture of Education*. Harvard University Press

Buble, N. (2004). *Kulturološki pristup glazbi*. Umjetnička akademija Sveučilišta u Splitu: Ogranak Matice hrvatske Split

Chesnokov, P. (2010). *The choir and how to direct it*. San Diego, California: Musica Russica.

CHCFE Consortium (2015). *Cultural Heritage Counts for Europe – Executive Summary and Strategic Recommendations*. Krakow: International Cultural Centre. dostupno na [http://mck.krakow.pl/images/upload/projekty\\_badawcze/CHCFE\\_REPORT\\_ExecutiveSummary\\_v2.pdf](http://mck.krakow.pl/images/upload/projekty_badawcze/CHCFE_REPORT_ExecutiveSummary_v2.pdf)

Delcayre, C. (2014). *The Greek Chorus Dynamic in Ancient and Contemporary Theatre*. dostupno na [http://web.sonoma.edu/theatreanddance/docs/badpenny\\_chorus.pdf](http://web.sonoma.edu/theatreanddance/docs/badpenny_chorus.pdf)

Denison D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigms wars*. The academy of management review, Volume 21 (3) 619- 654.

Emmons, S., Chase, C. (2006) *Prescriptions for Choral Excellence: Tone, Text, Dynamic Leadership*. New York: Oxford University Press, Inc.

Flego, G. (2007). Uključenost, suradnja i uloga kulture. *Politička misao*, 44(4) 155 – 160.

Kamien, R. (1998). *Music: An Appreciation (Third brief edition)*, McGraw-Hill, Inc.

Kob M., Henrich N., Herzel H., Howard D., Tokuda I., Wolfe J. Analysing and Understanding the Singing Voice: Recent Progress and Open Questions *Current Bioinformatics*. 2011, 6, 362-374.

Jerković, J. (2010). *Osnove dirigiranja II: interpretacija*. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku: Filozofski fakultet



Krleža, M. (1978). *Opća enciklopedija jugoslavenskog leksikografskog zavoda*. Treće izdanje, u 8 svezaka, Zagreb: Jugoslavenski leksikografski zavod.

Ošlić, I. (2005). *Razvoj organizacijske kulture*. 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija

Petrović, R. (1978). *Horska literatura I*. Univerzitet umetnosti u Beogradu

Petrović, R. (1978). *Horska literatura II*. Univerzitet umetnosti u Beogradu

Prosser, J. (ed.) (1999). *School Culture*. London: P.C.P.

Radočaj-Jerković, A. (2018). *Oblici i stilovi komuniciranja dirigenta s pjevačkim zborom*. Zbornik radova 2. međunarodnog znanstvenog i umjetničkog simpozija o pedagogiji u umjetnosti: Komunikacija i interakcija umjetnosti i pedagogije. Radočaj-Jerković, A. (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Umjetnička akademija u Osijeku, 401-413.

Radočaj – Jerković, A. (2017). *Pjevanje u nastavi glazbe*. Osijek: Umjetnička akademija u Osijeku.

Radočaj – Jerković, A. (2017). *Zborsko pjevanje u odgoju i obrazovanju*. Osijek: Umjetnička akademija u Osijeku.

Radočaj-Jerković, A., Milinović, M. (2017). *Faktori i okolnosti koje utječu na vrstu i smjer motivacije za sudjelovanje učenika u školskim pjevačkim zborovima*. U: Petrović, M. (ur.). *Buidling Experience and Meaning in Music Education*. Beograd: Fakultet muzičke umetnosti, 187-199.

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 / Šulentić Begić, Jasna (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, 2018., 93-106.

Radočaj-Jerković, A., Škojo, T, Milinović, M. (2018). *Zborsko pjevanje kao oblik neformalnog učenja i njegov utjecaj na formiranje dječjih glazbenih preferencija*. Školski vjesnik: časopis za pedagoška i školska pitanja, 67 (2018), 2; 311-330.

*Rječnik hrvatskoga jezika* (2000). Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Školska knjiga, Zagreb

Senković, Ž. (2007) *Antropološki temelji odgoja*. Život i škola br. 17 (1/2007).

Scoggins – Fauls, B. K. (2008). *A Choral Conductor's Reference Guide to Acoustic Choral Music Measurement: 1885 to 2007*.

Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Naklada Slap: Jastrebarsko

Šulentić Begić, J. (2010). *Problematika pjevačkog zbora mlađe školske dobi*. Tonovi 55: 33.- 44.

Vujičić, L. (2008) *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse*. *Pedagojska istraživanja*, 5 (1), 7-20., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/118267> , pristupljeno: 30. rujna 2019.

Zebić, A. (2015). *Kultura odgojno – obrazovne ustanove*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci: Filozofski fakultet.

Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, Ekonomski vijesnik. 1 i 2 (17) 17 – 30.

Žugaj, M. (2004). *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin

Weber, Z. (2011). *Članstvo u amaterskom pjevačkom zboru – to nije samo pjevanje*

INTERNETSKI IZVORI:

<https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> pristupljeno: 12. rujna 2019.

[https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/studije/16/milanja\\_kk\\_011.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/studije/16/milanja_kk_011.pdf),  
pristupljeno: 15. rujna 2019.

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_01\\_7\\_157.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_01_7_157.html)