

MUSICIAN-LEADER ON THE GROUND OF AN ART SCHOOL

HUDOBNÍK-LÍDER NA PÔDE UMELECKEJ ŠKOLY

doc. Zlata Vašašová, PhD.¹

PaedDr. Mária Strenáčiková, PhD.²

¹ University of Matej Bel, Banská Bystrica, Slovakia

² Academy of Arts, Banská Bystrica, Slovakia

ABSTRACT

Hudobník častokrát vykonáva také činnosti, ktoré svojou podstatou napĺňajú kritériá práce lídra. Príspevok má za cieľ poukázať na paralely medzi prácou hudobníka (interpreta, dirigenta, vedúceho umeleckého telesa, rovnako ako pedagóga v škole s hudobným zameraním) a lídra tak, ako je chápaná v oblasti manažmentu. Je zjavné, že uvedené paralely existujú, napríklad vo funkciách, ktoré hudobník-líder plní, tak v štýle vedenia, ktorý používa, v dimenziách vodcovstva a dokonca aj v niektorých osobnostných vlastnostiach, ktoré sa uňho prejavujú. Príspevok je výstupom projektu APVV-17-0557 Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii.

Kľúčové slová: líder, leadership, učiteľ, hudobník

ABSTRACT

A musician often performs activities that, by their nature, meet the criteria of a leader's work. The paper aims to point out the parallels between the work of a musician (performer, conductor, head of an artistic ensemble, as well as a teacher at a school with a musical focus) and a leader as understood in the field of management. It is clear that these parallels exist, for example in the functions that the musician-leader fulfills, in the leadership style (s)he applies, in the dimensions of leadership, and even in some personality traits (s)he manifests. The paper is an output of the project APVV-17-0557 Psychological approach to the creation, implementation and verification of a competency model of the leaders' development in education.

Key words: leader, leadership, teacher, musician

ÚVOD

Na prvý pohľad atypické spojenie – hudba a vodcovstvo vyvoláva v mysli množstvo otáznikov. Je možné dať do súvislosti navonok tak protichodné fenomény ako je emotívne hudobné umenie a premyslený postup vedenia ľudí a riadenia? Čo má spoločné intuitívna interpretácia alebo improvizácia na jednej strane a vopred naplánovaný postup ovplyvňovania ostatných? Možno nájsť paralely medzi chudobnými veľikánmi klasickej hudby pochovanými v masových hrobách a biznismenmi na stranách časopisu Forbes ako najlepšie zarábajúcimi ľuďmi planéty? Prekvapivo existujú isté aspekty medzi týmito navonok nesúrodými svetmi hudby

a vodcovstva, ktoré ich spájajú. Niektorí hudobníci disponujú vlastnosťami vodcov a prejavujú známky vodcovského správania a niektorí lídri (manažéri, vodcovia korporácií, firiem a pod.) vedia využiť dispozície hudby a inšpirovať sa jej potenciálom.

V odbornej literatúre je dostupných niekoľko výstupov, ktoré sa venujú leadership-u a hudbe. Ide prevažne o príspevky na konferenciách, prípadne články v odborných časopisoch, no je ich relatívne málo a v porovnaní s kvantom materiálov ohľadom líderstva v manažmente, či v edukácii ide len o fragmentárne spracovanie nastolenej problematiky. V slovenskej proveniencii sa podobná tematika neobjavuje vôbec. Medzi zahraničnými prácami možno spomenúť sporadicky sa objavujúce štúdie pracovníkov univerzít, napríklad prácu Josepa Carnicera, Diega Carrida a Salvadora Requenu z Univerzity v Barcelone (2015), Patricka Schmidta z univerzity na Floride, USA (2012), Ralpha Bathursta a Donny Ladkin z univerzít na Novom Zélande a vo Veľkej Británii (2012), či rôzne záverečné práce (Natalie Grant, 2010; Julia Romanowska, 2014). Niektoré príspevky sú výsledkom záujmu a práce hudobníkov, pedagógov a osobností z oblasti manažmentu (hudobník Phil Mullen, 2008; konzultant v oblasti manažmentu Jim Crupi, 2016; CEO James Bowen, 2017) a ďalší. I keď spomínané štúdie a články nazerajú na prepojenie hudobných a manažérskych aktivít, neexistuje ucelená publikácia o danej problematike.

Pri objasňovaní postavenia hudobníka – lídra na pôde umeleckej školy je nevyhnutné reflektovať jeho pozíciu a úlohy v akademickom a školskom prostredí a definovať vodcovstvo, t.j. leadership. Hudobník pracujúci v umeleckom školstve nie je „len“ pedagógom. Je to človek, ktorého život je často zasvätený umeniu a okrem pedagogickej činnosti sa venuje aj svojim umeleckým aktivitám. So zvyšujúcim sa stupňom školy narastá aj pravdepodobnosť aktívnej profesionálnej umeleckej činnosti. Učiteľ hry na nástroji (spevu) na konzervatóriu je často bývalý alebo aktívny člen orchestra, speváckeho zboru alebo iného umeleckého telesa a pedagóg na vysokej škole máva obvykle bohatú umeleckú činnosť ako sólista, dirigent, vedúci alebo člen prestížnych telies (jeho umelecké aktivity sú nevyhnutnou súčasťou jeho pôsobenia na akademickej pôde). Hudobník, ktorý vyučuje zastáva pozíciu „vodcu“ jednak ako vedúci alebo dirigent profesionálneho alebo akademického umeleckého telesa, no takisto sa stáva lídrom v zmysle zodpovednosti za vedenie svojich nasledovníkov (žiacov a študentov) na ceste k profesionálnej umeleckej činnosti.

Možno však považovať umelca za lídra v zmysle vodcovstva tak, ako je definované v kruhoch odborníkov z oblasti psychológie a manažmentu? Samotná definícia líderstva je od začiatku 70. rokov 20. storočia pretrvávajúcou otázkou, v ktorej sa až do súčasnosti nepodarilo dosiahnuť konsenzus. Nie je možné jednou definíciou postihnúť všetky aspekty vodcovstva, a preto vyberáme pre ilustráciu len niektoré aktuálnejšie definície a dokumentujeme ich väzbu na profesiu hudobníka. Uvádzame ich v chronologickom poradí, ktoré spomína B. Ramosaj (2014) a Joseph C. Rost

(2008) a pripájame aj niektoré definície zo súčasnej domácej a zahraničnej literatúry prevažne z oblasti manažmentu.

Kevin a Jackie Freiberg (1996): „*Vodcovstvo je dynamický vzťah založený na vzájomnom ovplyvňovaní a spoločnom zámere medzi vodcom a spolupracovníkmi, v ktorom sa všetci posúvajú na vyššiu úroveň motivácie a morálneho rozvoja, pretože ovplyvňujú skutočnú, zamýšľanú zmenu.*“ (Freiber, K. & Freibert, J. 1996, s. 298 in Rost, 2008, s. 97) Hudobník – umelec sa dostáva do vzájomného vzťahu so svojimi žiakmi / študentmi, rovnako ako s členmi umeleckého telesa. Jeho pôsobenie je späté so zvyšovaním úrovne interpretácie, čo vedie k narastaniu aspirácií a cieľov a následne k zvyšovaniu motivácie. Prírodným dôsledkom rozvoja je zároveň morálne zrenie dokumentované napríklad čestnou súťažou, uskutočňovaním zmien atď.

Shriberg et al. (1997): „*[Vodcovstvo je] proces, v ktorom vodcovia a spolupracovníci pracujú spolu, aby dosiahli spoločné ciele.*“ (Shriberg et al. 1997, s. 6 in Rost, 2008, s. 98) Hudobník – vodca sa na akademickej pôde snaží dosahovať nielen edukačné ciele, ktoré si stanovuje na základe požiadaviek akreditačných komisií, či štátnych vzdelávacích programov, ale aj ciele vlastné (dosahovanie umeleckých a edukačných úspechov v práci) a ciele jeho nasledovníkov – žiakov a študentov, ktorí samotným štúdiom sledujú saturovanie vlastných potrieb a dosahovanie vlastných krátkodobých i dlhodobých cieľov.

Owen (2006): „*Leadership – teda schopnosť či umenie viesť ľudí.*“ (Owen, J. 2006, s. 13). Už samotné spojenie „umenie viesť ľudí“ posúva niektoré aspekty práce hudobníka na úroveň lídra. Dobrý hudobník dokáže viesť svoje teleso (súbor, orchester, zbor) k úspechom, k prekonávaniu sklamaní z parciálnych nezdarov, posúva ho na profesionálnej ceste k vyšším a vyšším priečkam. Posun telesa ako sociálnej skupiny je závislý od napredovania a rozvíjania sa všetkých jeho členov, a preto hudobník – líder musí disponovať schopnosťou viesť ostatných po vytýčenej ceste. Hudobník – pedagóg vedie svojich žiakov a študentov nielen ako členov umeleckých telies, ale aj ako sólistov – interpretov po kariérnej ceste a osobnosti po ceste osobnostného rozvoja. Dokáže ich motivovať k výkonom aj v takých situáciách, ktoré by sami nezvládali, vie im dodať silu a odvalu na prekonávanie prekážok (napríklad znemožnenie vystupovania na verejnosti v dôsledku protipandemických opatrení u mnohých umelcov negatívne pôsobí na ich motiváciu, nakoľko nemajú možnosť saturovať svoju potrebu sebarealizácie, pôsobí u nich stres z nedostatku finančného zabezpečenia a znižuje sa motivácia k sebazdokonaľovaniu pre absenciu možnosti predviesť svoje výkony pred publikom...).

Stýblo (2012): „*[Vodcovstvo je] ... tvorivý a inšpiratívny štýl riadiacej práce, čerpajúci výrazne z poznatkov psychologických vied a vedúci k tvorivým inováciám, rozvoju osobnosti ľudí a tým súčasne aj k pozitívnym výsledkom a konkurencieschopnosti podnikateľských jednotiek.*“ (Stýblo, 2017, s. 75) Riadiaca práca hudobníka – lídra sa prejavuje v organizovaní aktivít umeleckého telesa, jeho členov, študentov umenia a pod. Takáto práca si vyžaduje nielen tvorivosť a následné inovácie vychádzajúce z dobrej orientácie v podmienkach na súčasnom „trhu“, aby teleso dokázalo prežívať

a rásť vo svete dravej konkurencie a neustále sa meniacich podmienok¹, ale zároveň je jej úspešnosť determinovaná poznaním tých, ktorí sú vedení, rešpektovaním ich potrieb a záujmov a reflektovaním psychologických zákonitostí odzrkadľujúcich fungovanie človeka v kolektíve, procesy ontogenézy ľudskej psychiky, osobnostný rozvoj a pod. Rovnaké požiadavky sú kladené aj na hudobníka – pedagóga pôsobiaceho na svojich nasledovníkov – žiakov a študentov hudobného umenia.

Kouzes & Posner (2012): „*Vodcovstvo je vzťah medzi tými, ktorí chcú viesť a tými, ktorí chcú nasledovať.*“ (Kouzes and Posner, 2012, In Ramosaj, 2014, s. 66). Kvintesenciou úspešnosti hudobníka – lídra v jeho pôsobení je vzťah medzi ním a jeho nasledovníkmi. Citlivé umelecké „duše“ na jednej strane potrebujú empatický prístup, no na druhej strane musí byť líder dostatočne silnou osobnosťou, aby mohol korigovať snahy, tendencie a neraz aj manieri egocentrických umelcov a viesť ich k vzájomnej spolupráci. Len umelec (interpret alebo zatiaľ študent), ktorý chce nasledovať, je schopný prispôbovať sa požiadavkám ostatných a vytvárať s nimi víziu, k dosiahnutiu ktorej chce smerovať.

Väčšina z uvedených definícií zdôrazňuje aspekt ovplyvňovania druhých, ich vedenie k dosiahnutiu cieľov (individuálnych i spoločných pre rôzne skupiny ľudí alebo celé organizácie). Od polovice 90. rokov sa do popredia v definovaní vodcovstva dostali záujmy o spoluprácu s vonkajším prostredím organizácie, riešenie problémov a tvorenie novej vízie. Povolanie hudobníka – lídra si vyžaduje spoluprácu s vonkajším prostredím vo forme komunikovania s umeleckými agentúrami, vyjednania čo najvýhodnejších a akceptovateľných podmienok pri vystupovaní telesa/študentov a žiakov, získavania finančnej podpory prostredníctvom grantov, či zabezpečenia publika na koncertoch. Jedným z nových aspektov definovania leadership-u sa stala morálka a etika. Bezúhonnosť pedagógov patrí k základným požiadavkám stanoveným pre post pedagóga (hudobníka nevynímajúc) a férovosť jednania vedúceho telesa je rovnako bazálnym predpokladom pre vytvorenie efektívnych vzťahov s ostatnými hudobníkmi a študentmi hudby. Najvýznamnejšie príspevky k problematike vodcovstva predstavujú o.i. práce dvojice Kouzes a Posner, ktoré kládli dôraz na mobilizáciu druhých, ich ciele, aspirácie a pod. Podrobnejšie sme sa venovali uvedeným aspektom práce hudobníka-lídra v predchádzajúcom texte. Začiatkom 21. storočia sa prvky všeobecne rozšírených ideí zmien spojených s prelomom milénia preniesli aj do oblasti vodcovstva. Niektorí autori ich integrovali v zmysle prinášania zmien, progresu, prekonávania výziev, no naďalej sa ako kľúčové elementy v definíciách proklamovali vzťahy vodca-nasledovníci, existencia spoločných cieľov, proces riadenia a silnejúce psychologické väzby na uspokojovanie potrieb a záujmov participujúcich v danom procese.

¹ Dôkazom nevyhnutnosti tvorivého prístupu hudobníka-lídra k požiadavkám prostredia a neustále sa meniacich podmienok nie sú len meniace sa nároky a preferencie publika, ale v posledných mesiacoch si tvorivý prístup vyžaduje napríklad zvládnutie situácie s prerušením umeleckých aktivít na verejnosti a rôzne reštrikcie súvisiace s protipandemickými opatreniami.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že vodcovstvo sa uplatňuje v práci hudobníka, ako profesionálneho interpreta (dirigenta, vedúceho umeleckého súboru a pod.), tak aj pedagóga v oblasti umenia. Líder – hudobník dokáže ostatných v umeleckom telese motivovať k tomu, aby ho nasledovali, aby s ním zdieľali spoločné ciele a aby ich teleso fungovalo a zlepšovalo sa. Na pôde umeleckej školy je schopný motivovať žiakov alebo študentov k štúdiu, k vlastnému sebarozvoju, vedie ich k plneniu edukačných cieľov, pomáha rozvíjať školu ako inštitúciu. Možno konštatovať, že hudobník môže vyhovovať predstave vodcu ako je interpretovaná v odbornej literatúre.

„Líder je ten, kto dokáže získať druhých pre to, aby ho nasledovali. Dobrého lídra charakterizuje predovšetkým úsilie sústredené na určitý cieľ a prijímanie rozhodnutí o ceste k jeho dosiahnutiu.“ (Stýblo, 2017, s. 76) *„Vodcovia sú ľudia, ktorí formujú ciele, motiváciu a činnosť druhých...“* (Sabeena & Rathi, 2015, s. 58)

Hudobník – vodca sa pozerá do budúcnosti, je schopný vytvoriť a viesť úspešné hudobné teleso, či školu (prípadne triedu študentov), v ktorej bude neustále dochádzať k rozvoju členov jeho „tímu“. Jeho aktivita teda dokazuje opodstatnenosť myšlienky, že *„jedinečným dedičstvom vodcu je tvorenie hodnotných inštitúcií, ktoré prežívajú v čase. Najvýznamnejším príspevkom vodcov nie je len jednoduché dosiahnutie minima; je to dlhotrvajúci rozvoj ľudí a inštitúcií tak, aby sa vedeli adaptovať, meniť, prosperovať a rásť.“* (Kouzes, Posner, 2002, s. xxviii)

Rovnako ako líder v podnikaní, tak aj umelec – líder plní isté funkcie. Je možné modifikovať osem funkcií, ktoré popísal John Adair (Adair, J. 2010, s. 24 – 50) a identifikovať ich aj v práci hudobníka – lídra. Hudobník – líder musí vedieť stanoviť cieľ, ktorý chce v spolupráci so svojimi nasledovníkmi, t.j. žiakmi alebo členmi telesa dosiahnuť. Tento cieľ musí spĺňať základné kritériá cieľov, ako napríklad jasnosť, časová ohraničenosť, realistikosť, náročnosť, hodnotiteľnosť a pod. Dobrý vodca musí plánovať, vie si vytvoriť predstavu o tom, čo a ako chce dosiahnuť, vie vybrať vhodný repertoár, vybrať podujatia, či súťaže, na ktorých jeho nasledovníci môžu uspieť, vie vytvoriť vhodný harmonogram skúšok tak, aby do vystúpenia všetci členovia „tímu“ ovládali svoj repertoár, aby vnímali dostatok priestoru pre svoju realizáciu. Dokáže zdieľať svoju víziu, vie pre ciele nadchnúť aj ostatných, počúva ich názory, otvorene komunikuje (briefing). Dohliada na to, aby členovia tímu neplytvali energiou, ale naopak, aby ju čo najefektívnejšie využívali, nespolieha sa na sebakontrolu ostatných, vedome ich kontroluje a hodnotí (t.j. overuje, či bol cieľ dosiahnutý, či sa úroveň interpretácie zvyšuje, či nasledovníci dosahujú lepšie výsledky, či zvládajú aj prípadné neúspechy a zlyhania) a na základe zistení vie vytvoriť a navrhnúť nevyhnutné zmeny. Významnou funkciou vodcu – hudobníka je motivovanie nasledovníkov. Rovnako ako členovia orchestra alebo speváckeho zboru potrebujú na dosahovanie úspechov disponovať istou úrovňou motivácie, podmienkou úspechu v štúdiu je dostatočná motivácia. Vodca chváli úspechy, vyjadří uznanie výnimočným výkonom, férovo odmeňuje a dohliada na to, aby boli uspokojené potreby seba-aktualizácie a seberealizácie všetkých nasledovníkov. Vodca organizuje chod svojej sekcie/telesa, robí nevyhnutné zmeny, pričom buduje systém (štruktúruje procesy, plánuje nácviky),

administruje (dohliada na legislatívne aspekty práce, vyplňa potrebné dokumenty, informačné listy pri vyučovaní, hodnotenie študentov, výročné správy, zaznamenáva úspechy svojho telesa, vedie presné štatistiky a pod.). V neposlednom rade sa hudobník ako dobrý vodca musí správať tak, aby ukazoval cestu svojim nasledovníkom, je oduševnený pre hudbu, dokáže jej obetovať svoj čas, vyjadruje rešpekt voči ostatným, vníma ich ako samostatných vodcov, podporuje otvorenú tímovú atmosféru.

Vodcovstvo hudobníka sa uplatňuje vo viacerých dimenziách. Bush a Glover (2014, s. 554-555) popísali tri hlavné dimenzie školského vodcovstva, ktoré možno identifikovať aj v práci hudobníka – vodcu.

1. Vodcovstvo ako vplyv – hudobník dirigent, pedagóg a interpret ovplyvňuje ostatných (nielen hudobníkov interpretov a študentov, ale aj percipientov hudby). Jeho vplyv nemusí byť výlučne dôsledkom formálnej autority vyplývajúcej z jeho pozície. Jednotlivcov alebo aj celé skupiny môže oslovovať svojou umeleckou produkciou alebo svojim pedagogickým pôsobením.
2. Vodcovstvo a hodnoty – vodcovstvo hudobníka sa spája s osobnými a profesionálnymi hodnotami, s hodnotou umenia a hudby, harmónie, s estetickými hodnotami a kategóriami a pod., pričom pri pedagogickej činnosti sú hlavnými hodnotami tie, ktoré vyjadrujú základné princípy školy.
3. Vodcovstvo a vízia – hudobník vodca má víziu, ktorá je zároveň motivačným faktorom jeho práce. Predstava cieľov, očakávaní od nasledovníkov v rámci práce telesa (triedy, skupiny žiakov) by mala zahŕňať nielen jeho vlastné očakávania, ale by mala reflektovať aj očakávania podporovateľov umenia, sponzorov, zriaďovateľov a pod. Do tvorenia vízie by mali byť zainteresovaní aj samotní nasledovníci.

Hudobník – vodca sa môže prejavovať vo svojej líderskej aktivite viacerými spôsobmi. Môže využívať rôzne štýly a typy vodcovstva, môže mať rôzne prejavy správania. U vodcu – hudobníka sa často objavujú prejavy správania, ktoré Morgan Blake (2019) identifikuje ako desať zvykov transformačného štýlu vodcovstva. Vodca – hudobník, či už ako dirigent, vedúci súboru, interpret alebo pedagóg hry na nástroji alebo iného odboru si je vedomý svojich silných i slabých stránok. Pri stanovovaní cieľov rešpektuje výsledky vlastnej sebareflexie a vychádza z adekvátneho sebahodnotenia. Je to človek vysoko vnútorne motivovaný, ktorý pracuje z vlastných pohnútok a nie je odkázaný na povzbudzovanie a usmernenia od druhých. Jeho seba-manažovanie je na vysokej úrovni. Okrem samého seba dokáže motivovať iných interpretov, žiakov a študentov, pričom používa verbálne modality komunikácie i modelovanie správania a príkladovanie. Tvorí víziu pre celý tím. Ak zistí, že situácia sa nevyvíja tak, ako plánoval, dokáže sa adaptovať, nebojí sa zmien, uvedomuje si ich nevyhnutnosť pre rast svojho telesa (triedy) a pre osobnostný rozvoj všetkých členov svojho „tímu“; zmenu nechápe ako nevyhnutné zlo, ale ako cestu progresu. Sám vyhľadáva a realizuje inovácie – mení zostavenie orchestra, postavenie zboru, repertoár, prihlasuje teleso na rôzne podujatia, snaží sa ho zviditeľniť pri rôznych príležitostiach, reflektuje

požiadavky publika; pri pedagogickej činnosti aj požiadavky trhu práce (predstava telesa alebo sólistu zúčastňujúceho sa niekoľko rokov len na tom istom podujatí je minulosťou). Pre hudobníka-lídra je typická proaktívnosť, t.j. „vidí“ do budúcnosti, vie predvídať, vopred plánuje zmeny, nereaguje len na požiadavky a na vyvíjajúcu sa situáciu, ale je proaktívny – predpokladá, čo bude spoločnosť potrebovať (napríklad organizuje online koncerty a súťaže v čase pandémie COVID-19, nakoľko predpokladá, že návštevnosť umeleckých podujatí bude dlhodobou obmedzovaná). Je evidentné, že dobrý hudobník-líder si uvedomuje svoju odkázanosť na priazeň verejnosti. Buduje siete nielen vo forme vnútorných tímov (podpora dobrých vzťahov medzi nasledovníkmi, vytváranie „podskupín“), ale aj vo forme kontaktov s vonkajšími organizáciami; zabezpečuje prezentáciu svojich nasledovníkov na rôznych podujatiach nielen v domácom prostredí, ale aj v zahraničí, komunikuje s médiami, s organizátormi kultúrnych podujatí a hudobného života.

Medzi osobnostnými vlastnosťami hudobníka – lídra figuruje otvorenosť, ktorá mu umožňuje podporovať spoluprácu medzi svojimi nasledovníkmi, vytvárať podmienky nielen na zdieľanie názorov a postrehov, ale aj na spoluprácu v menších telesách (napríklad pri komornej hre členov orchestra, študentov hudobného umenia) a brať pri rozhodovaní do úvahy spätnú väzbu ostatných hudobníkov. Hoci si hudobník-vodca musí uvedomovať svoje postavenie, svoju silu, schopnosť ovplyvňovať druhých, dokáže byť pokorný a nebyť zameraný na seba a svoje ego, ale na svoj tím, na svojich nasledovníkov. Záleží mu viac na úspechoch telesa ako celku, prípadne jednotlivých interpretov (žiakov a študentov), ako na prezentácii svojich schopností. Nezdôrazňuje pri každej príležitosti svoje úspechy, ale si uvedomuje, že kvalita tímu je výsledkom práce každého jeho člena. Takéto poznanie si vyžaduje dôveru zo strany vedúceho k nasledovníkom, ale aj vice versa. Hudobník – líder dokáže vytvoriť v telese a medzi študentmi atmosféru dôvery, čo je vo väčších umeleckých kolektívoch často veľmi náročná úloha pre osobnostné vlastnosti hudobníkov a povahu ich pracovných aktivít. Členovia telesa / triedy si uvedomujú, že si ich vodca váži, pretože im prejavuje dôveru, oceňuje ich prácu (nemá strach z konkurencie), a zároveň si buduje ich dôveru tým, že je autentický a čestný. Dôvera sa tak prejavuje obojsmerne, nielen z jeho strany voči nasledovníkom, ale smeruje aj zo strany nasledovníkov k nemu. K dôležitým charakteristikám vodcu – hudobníka patrí aj schopnosť robiť ťažké rozhodnutia. Ak sa hudobník – vodca ocitne v situácii, kedy je potrebné sa rozhodnúť, neodkladá svoje rozhodnutia, ale verí svojim schopnostiam a svojmu tímu, a preto sa dokáže rozhodovať uvážene, spravodlivo a informovane. (podľa Blake, 2019)

Okrem transformačného štýlu popisujú Carnier, Garrido a Requena ďalšie modely hudobného vodcovstva. Zdôrazňujú, že „*nie je možné hovoriť o jednom štýle vodcovstva, ale skôr o rôznych typoch, ktoré sa využívajú v závislosti od situácie, v ktorej sa [vodca] ocitá.*“ (Carnier, Garrido a Requena, 2015, s. 87) Spomínajú autoritárskeho, semi-autoritárskeho, laissez-fair vodcu, rovnako ako demokratického, vizionárskeho, organizujúceho, afiliatívneho, či koučujúceho lídra, pričom popisujú ich „štýly“ správania. I keď v rôznych situáciách sa môžu u hudobníka – vodcu uplatniť

rôzne typy správania, je dôležité, aby si vybral také, pomocou ktorých bude efektívne dosahovať svoje ciele a ciele svojich nasledovníkov. Hudobník sa lídrom stáva a mnohokrát je potrebné, aby sa ním „naučil“ byť.

ZÁVER

Hudobník môže pôsobiť ako líder buď ako interpret – vedúci súboru, dirigent, zbormajster a pod., alebo v pozícii pedagóga, ktorý pripravuje mladú generáciu hudobníkov na ich vlastné pôsobenie v oblasti hudby alebo hudobnej edukácie. Hudobník – líder je aj na akademickej pôde osobnosťou, ktorá sama vykonáva aktívnu interpretačnú činnosť a tak sa stáva nielen lídrom študentov a žiakov, ale aj iných hudobníkov. Ako líder plní „vodcovské“ funkcie, disponuje vlastnosťami vodcu, jeho aktivita osciluje v rôznych dimenziách vodcovstva a v jeho správaní je možné vidieť paralely so správaním sa lídrov v iných oblastiach. Podstata práce hudobníka naplňa v mnohých aspektoch kritériá vodcovstva, a to nielen na pôde umenia, ale aj v oblasti hudobnej edukácie.

REFERENCES

1. Adair, J. (2010). *Develop your Leadership Skills*. London, UK – Philadelphia, USA – New Delhi, India: KoganPage. ISBN 978 0 7494 5549 1
2. Bathurst, R. – Ladkin, D. (2012). Performing Leadership: Observations from the World of Music. *Administrative Sciences*, 2012, 2, 99-119. ISSN 2076-3387 [cit. 2020-09-10]. Available at doi:10.3390/admsci2010099
3. Blake, M. (2019, 25. február). The 10 Habits of Transformational Leaders. *Forbes*. [cit. 2020-09-15]. Available at <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/25/the-10-habits-of-transformational-leaders/#1f006c86343b>
4. Bush, T. – Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 2014, 34(5), 553-571. [cit. 2020-09-10]. Available at <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
5. Carnicer, J. G., Garrido, D. C., Requena, S. O. (2015). Music and Leadership: the Role of the Conductor. *International Journal of Music and Performing Arts*, June 2015, 3(1), 84-88. ISSN 2374-2690 (Print) 2374-2704 (Online)
6. Grant, N. (2010). *Music and Collaboration: Rapport, Leadership and the Role of the Individual in Collaborative Processes*. [časť diplomovej práce]. Melbourne: The University of Melbourne, Faculty of the VCA and Music. [cit. 2020-09-15]. Available at <https://www.academia.edu/search?utf8=%E2%9C%93&q=leadership+and+music#>
7. Kouzes, M. J. – Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Third Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Copyright: John Willey & Sons, Inc. ISBN 0-7879-6833- (pbk.)

8. Owen, J. (2006). *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. [How to become a successful leader. Leadership in praxis]. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1726-3
9. Ramosaj, B., Berisha, G. (2014). Systems Theory and Systems Approach to Leadership. *Iliria International Review* – 2014/1, 59 – 76. Pristina, Kosovo - Holzkirchen, Germany: Felix – Verlag and Iliria College. [cit. 2020-09-15]. Available at http://scholar.google.sk/scholar_url?url=http://iliriapublications.org/index.php/iir/article/download/53/48&hl=sk&sa=X&scisig=AAGBfm0d80the7W0lt7BgaHnXcXy35eu9w&nossl=1&oi=scholar
10. Romanowska, J. (2014). *Improving leadership; Through the power of words and music*. [Thesis for Doctoral Degree]. Stockholm: Karolinska Institutet. ISBN 978-91-7549-635-1. [cit. 2020-09-15]. Available at <https://www.academia.edu/search?utf8=%E2%9C%93&q=leadership+and+music#>
11. Rost, J. C. (2008). Leadership definition. *Leadership, The key concept*. Marturano, Antonio a Gosling Jonathan (Eds). London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group, ss. 94 – 99. ISBN 0-203-09964-8. [cit. 2020-09-05]. Available at https://www.academia.edu/19117297/LEADERSHIP_The_Key_Concepts
12. Sabeena, P. S., Rathi, K. N. (2015). Emotional Maturity and Leadership style of teachers. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH)*, 6(9), 57-63. ISSN 2277 – 9809. [cit. 2020-09-12]. Available at www.irjmsh.com
13. Schmidt, Patrick K. (2012). Critical Leadership and Music Educational Practice, *Theory Into Practice*, 51 (3), 221-228. [cit. 2020-09-03]. Available at <http://dx.doi.org/10.1080/00405841.2012.690313>
14. Stýblo, J. (2017). Využití psychologie v řídicí práci. [Use of psychology in managerial work]. Kučírek, J. a kol. (2017). *Aplikovaná psychologie. Vybraná témata*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0187, ss. 70-115

Contacts

doc. Zlata Vašašová, PhD.

University of Matej Bel, Faculty of Education, Department of Psychology, Banska Bystrica, Slovakia
 zlata.vasasova@umb.sk

PaedDr. Mária Strenáčiková, PhD.

Academy of Arts, Faculty of Music Arts, Department of Theoretical Subjects, Banska Bystrica, Slovakia
 m.strenacikova1@aku.sk