

STELLA KACZMAREK

Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi

Katedra Edukacji Muzycznej

## Autorytarno-charyzmatyczny styl prowadzenia orkiestry a jej jakość artystyczna

### STRESZCZENIE:

Sposób prowadzenia orkiestry, komunikowania się z muzykami, styl zarządzania – to aspekty pracy z zespołem, uzależnione od wyborów i decyzji dyrygenta. Badania potwierdzają, iż w tym zawodzie ważna jest osobowość, charyzma, siła przekonywania, emanowanie pewnością siebie oraz niezachwiany autorytet. Prowadzenie orkiestry można porównać do zarządzania firmą (management) lub kierowania dużym zakładem produkcyjnym. Dlatego też w artykule przedstawione zostaną charakterystyki poszczególnych stylów prowadzenia orkiestry oraz cztery „filary władzy” dyrygenta, mające wpływ na podniesienie poziomu artystycznego orkiestry. Omówione zostaną także cechy pracy dyrygenta, które mają wpływ nie tylko na poziom satysfakcji we wzajemnych relacjach z muzykami orkiestrowymi, ale także w sposób bezpośredni wpływają na jakość gry orkiestry oraz prezentowany przez nią poziom artystyczny. Nacisk w tekście zostanie położony przede wszystkim na prowadzenie orkiestr profesjonalnych, w których styl autorytarno-charyzmatyczny jest najczęściej stosowany przez dyrygentów.

**SŁOWA KLUCZOWE:** dyrygent, prowadzenie orkiestry, styl kierowania, styl prowadzenia orkiestry, management, jakość artystyczna, konflikty w zespole artystycznym

## WSTĘP

Przenosząc pojęcie zarządzania na grunt artystyczny, możemy stwierdzić, iż prowadzenie orkiestry można porównać do zarządzania firmą. Pojęcie „zarządzania” jest w literaturze przedmiotu – przeważnie ekonomicznej i psychologicznej – różnie interpretowane i definiowane. Czytelnik, korzystając z literatury przedmiotu, może wybrać te definicje, które są jego zdaniem najbardziej odpowiednie. Najczęściej pojęcie „zarządzania” odnosi się do zestawu działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie – tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie. Działania te kierowane są na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [Griffin 1996, s. 98].

Istnieje wiele systemów klasyfikacyjnych oraz teorii opisujących style zarządzania. W literaturze takie klasyfikacje obejmują od dwóch do trzydziestu dwóch stylów zarządzania. Najbardziej znany z literatury przedmiotu jest podział na styl autorytarny i partycypacyjny. W ekonomii, zarządzaniu i naukach o kierowaniu mówi się o stylu autorytarnym, opiekuńczym, konsultacyjnym i kolegialnym [Penc 2012, s. 172]. Józef Penc wymienia także takie style, jak: bierny, biurokratyczny, altruistyczny, promocyjny, autokratyczno-życzliwy, kompromisowy i relacyjny [Penc 2012, s. 172-176]. Równie szeroko rozpowszechniona jest teoria Edwina A. Fleishmana [1973] rozróżniająca styl kierowania zorientowany na cel oraz zorientowany na zadanie [Penc 2012, s. 173].

W niniejszym artykule skupię się na opisie trzech podstawowych stylów kierowania znanych z nauk o zarządzaniu. Są to: styl liberalny, styl demokratyczny oraz styl autorytarny. Zostały one opisane przez Lewina, Lippita i White’a w roku 1939 [Krause, Boerner 2006]. Spróbuję także zastosować je w odniesieniu do pracy dyrygenta. W zależności od wybranego przez niego stylu pracy muzycy orkiestrowi będą mieć poczucie większej lub mniejszej kontroli. Wydaje się, że styl demokratyczny i autorytarny oraz ich odmiany są najczęściej używane w wielu orkiestrach, zarówno tych profesjonalnych, jak i amatorskich.

## KILKA SŁÓW O KIEROWANIU ZESPOŁEM LUDZI

Kierowanie, które pokrywa się częściowo z pojęciem zarządzania, to inaczej umiejętność zorganizowania pracy zespołu, koordynowania jego działań, mobilizowania go do współpracy w celu uzyskania optymalnych interesów organizacji bądź instytucji. W kierowaniu nie tylko chodzi o skłonienie każdego członka zespołu do wykonania jego zadania, ale także aby wykonał je na najwyższym poziomie sprawności i jakości [Penc 2012, s. 171]. Oznacza to, że kierowanie powinno być procesem twórczym, a kierujący powinni stwarzać dobrą atmosferę pracy, zapewniać zgodne współdziałanie zespołu oraz wsłuchiwać się w opinie płynące ze strony współpracowników.

Kierowanie wymaga opracowania i stosowania właściwego stylu [Penc 2012]. Styl kierowania zdefiniować można jako „utrwalony, powtarzalny sposób motywowania podwładnych do wykonania powierzonego im przez kierownika zadań” bądź jako „całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych” [Kaczmarek, Sikorski 1996, s. 178]. Styl kierowania to

inaczej sposób sprawowania władzy organizacyjnej, określający charakter interakcji między przełożonym a podwładnymi. Nie powinno się ograniczać stylu kierowania tylko i wyłącznie do zdeterminowanych cech osobowości kierownika.

Najczęściej stosowanym kryterium typologii stylów kierowania jest sposób podejmowania przez kierownika decyzji dotyczących zadań podwładnych, czyli stopień partycypacji podwładnych w procesie decyzyjnym. Biorąc tę cechę pod uwagę, można wyróżnić dwa krańcowe modele kierowania: styl autokratyczny (autorytarny) i styl demokratyczny (partycypacyjny, integracyjny). Pierwszy polega na kierowaniu poprzez rozkazy, drugi – poprzez współpracę. Autorytarny styl zarządzania charakteryzuje się społecznym dystansem kierownika do grupy, zlecaniem podwładnym zadań, brakiem stosowania bodźców zachęcających podwładnych do wykazania się inicjatywą. Styl autorytarny oznacza wyłączność uprawnień kierownika do podejmowania decyzji [tamże, s. 181]. Natomiast demokratyczny styl kierowania charakteryzuje się tym, że kierownik stwarza członkom zespołu warunki do udziału w podejmowaniu decyzji, organizuje spotkania i narady, dyskutuje z zespołem ważne sprawy, stara się uzyskać aprobatę zespołu, wyjaśnia i argumentuje zespołowi swoje decyzje, zamiary i postawy. Dodatkowo w taki sposób pracujący kierownik stwarza poczucie swobody w pracy, jest nastawiony na bezpośredni kontakt, a w procesie kontroli skupia się na rezultatach wykonanej pracy. Partycypacyjno-integracyjny styl kierowania daje większą samodzielność oraz szersze pole do przejawiania własnej inicjatywy pracownikom, wysuwania i poszukiwania optymalnych rozwiązań oraz podejmowania decyzji określających cele i sposoby postępowania grupy [Penc 2012, s. 173].

Można wyróżnić – zdaniem R. Tannenbauma i L.H. Schmidta – siedem charakterystyk, które tworzą kolejne stopnie kierownicze od stylu autokratycznego do demokratycznego [Kaczmarek, Sikorski 1996, s. 179].

**Tabela 1. Kontinuum zachowania kierowniczego**

Autokratyczny styl kierowania				Demokratyczny styl kierowania		
Przełożony zachowuje się autorytarnie				Przełożony daje swobodę podwładnym		
Przełożony podejmuje decyzję i ją ogłasza	Przełożony „sprzedaje” decyzję	Przełożony proponuje ideę i oczekuje pytań	Przełożony proponuje przybliżone decyzje, które mogą być zmieniane	Przełożony referuje problem, oczekuje propozycji rozwiązań i decyduje	Przełożony nakreśla granice i proponuje grupie podjąć decyzję	Przełożony pozwala podwładnym na swobodne działania w określonych granicach

Źródło: B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, 1996, s. 180.

Styl autorytarny może być stosowany w dwóch odmianach. Najbardziej skrajną jego odmianą jest autorytaryzm charyzmatyczny, w którym posłuszeństwo podwładnych wobec kierownika wynika z przesłanek emocjonalnych. Silna wiara w nieomyślność przełożonego, obdarzonego dodatkowo szczególnymi cechami osobowości, pozwala mu podejmować decyzję bez potrzeby wyjaśniania podwładnym własnych motywów oraz przekonywania zespołu co do ich słuszności. Łagodniejszą formą tego stylu jest autorytaryzm perswazyjny. W tym przypadku kierownik również decyduje samodzielnie, ale poczuwa się do obowiązku wyjaśnienia podwładnym przyczyn podjętych decyzji. Rola kierownika sprowadza się w tym przypadku do dostrzeżenia problemu, sformułowania go i zainicjowania negocjacji.

Wybór stylu kierowania zależy od rodzaju problemu, rodzaju instytucji oraz konkretnych warunków sytuacji decyzyjnej. W większości organizacji – zwłaszcza biznesowo-gospodarczych – pełna partycypacja występuje niezwykle rzadko. Ten styl kierowania można stosować w sytuacji, kiedy kwalifikacje podwładnych są bardzo wysokie bądź gdy kierujemy określonym zespołem ekspertów. W kreatywnych obszarach sztuki (w tym w muzyce) z większym powodzeniem stosuje się jednak styl zarządzania autorytarny (autokratyczny, dyrektywny) niż partycypacyjny (partnerski).

Styl partycypacyjny (integracyjny) ma wielu zwolenników, pozwala na kształtowanie się emocjonalnego związku pracowników z instytucją, zapewnia optymalne warunki działania zespołu, pozwala na wykorzystanie inicjatywy i pomysłowości pracowników, jak i odpowiedniego ich ukierunkowania oraz generuje większą satysfakcję z pracy.

Oprócz stylu autokratycznego i demokratycznego, należących do podstawowej typologii stylów kierowania, na podstawie badań Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpha White'a wyróżnia się także styl liberalny [Bielski 2002, s. 203-217]. Ten trzeci styl jest tak naprawdę zaprzeczeniem istoty kierowania, ponieważ przełożony pozostawia swojemu zespołowi całkowitą swobodę w planowaniu, podziale pracy, metodach realizacji zadań. Udziela informacji tylko wtedy, gdy zostanie o to poproszony. Rzadko ocenia pracę grupy, nie jest zainteresowany jej efektywnością, nie stosuje ani nagród, ani kar. Dominuje komunikacja między członkami zespołu. Taki sposób pracy przynosi dość słabe rezultaty. Efektywność pracy zespołu jest bardzo niska, a w grupie panuje atmosfera braku zaufania i dezintegracji. Pracownicy mogą czuć się zdezorientowani brakiem jakichkolwiek wskazówek i poleceń ze strony kierownika i w konsekwencji wykonywać swoje zadania niepoprawnie.

W zależności od rodzaju zadania i problemu można stosować różne style kierowania. Wybór odpowiedniego stylu kierowania zależy nie tylko od sytuacji, czyli techniczno-organizacyjnych warunków realizacji zadania, czasu realizacji, powtarzalności zachowań, złożoności otoczenia, ale także od określonych zdolności podwładnych, czyli ich kwalifikacji zawodowych i psychologicznych. I tak: kierownicy zorientowani głównie na zadanie (co ma miejsce w trakcie tygodniowego przygotowania repertuaru przez dyrygentów), są bardziej efektywni w sytuacjach skrajnych. Kierownicy zainteresowani stosunkami międzyludzkimi bardziej sprawdzają się w sytuacjach pośrednich [Kaczmarek, Sikorski 1996, s. 183].

## PROWADZENIE ORKIESTRY – MANAGEMENT

W ciągu ostatnich 50. lat dzięki rozwojowi nauk ekonomicznych (wiedzy ekonomicznej, socjologicznej i psychologicznej) zmieniły się relacje pomiędzy dyrygentem i orkiestrą. Nowe wyniki i ustalenia, zwłaszcza z zakresu teorii komunikacji, motywacji i uczenia się, wpłynęły na wzajemne stosunki pomiędzy obiema grupami profesjonalnych muzyków. Szczególną rolę odgrywają tutaj współczesne teorie zarządzania, odkrycie zjawiska interakcji w grupie, ról socjalnych, filarów władzy, siły autorytetu i kierowania oraz non/konformizmu [Hattinger 2013].

W literaturze występuje zrównanie pojęć „prowadzenie” (ang. *leading*, niem. *Führung*) i „menedżerowanie” (*Management*)<sup>1</sup>. Dobry menedżer bierze pełną odpowiedzialność za swój zespół, rozwija wspólne wizje, oddziałuje na środowisko, prezentuje wartości oraz komunikuje się w sposób zrozumiały. Dobre zarządzanie ludźmi oznacza - zdaniem Martina Salzwedela i Dirka Schütza - pracę nad sobą, nad swoim charakterem, aby być dla podwładnych przykładem wartości i wzorcem do naśladowania<sup>2</sup> [Salzwedel, Schütz 2009a, s. 20]. Należy wymagać od siebie coraz więcej i ćwiczyć te umiejętności każdego dnia.

Dobry kierownik/menedżer musi być osobą godną zaufania, kompetentną i profesjonalną, co znaczy, że skutecznie/efektywnie wykonuje powierzone mu zadania w określonych warunkach i czasie. Według Kaczmarka i Sikorskiego pracownicy muszą mieć przekonanie, że osoba menedżera ma właściwe kwalifikacje, ciekawą osobowość i prawość charakteru; że jest otwarta, szczerą, wiarygodną, uczciwą oraz że można ją uważać za „spolegliwego opiekuna” [1996, s. 184].

Orkiestra symfoniczna jest obszarem szczególnego rodzaju zarządzania: „W dużych orkiestrach symfonicznych wymagane jest zewnętrzne sterowanie, czyli zarządzanie przez dyrygenta”<sup>3</sup> [Krause, Boerner, Lanwehr, Nachtigall 2002, s. 125]. Aby z powodzeniem wykonać to zadanie, dyrygent powinien charakteryzować się dużą dozą pewności siebie, ekspresyjnością, charyzmą, sugestywnością, asertywnością oraz umiejętnościami przywódczymi. „Musi mieć siłę przywództwa (...) i moc wyrażania siebie”<sup>4</sup>, czyli siłę ekspresji [Wöllner 2007, s. 51]. Według A. Kempa [1996], autora książki o osobowości muzyków, dobrzy dyrygenci w testach psychologicznych uzyskują wysokie wyniki w obszarze ekstrawersji, niezależności oraz dominacji. „Aura lub osobista charyzma dyrygenta odgrywa szczególną rolę”<sup>5</sup> [Wöllner 2007, s. 137].

<sup>1</sup> *Management* możemy określić jako proces zarządzania i kierowania oraz administrowania. Działalność kierownicza obejmuje następujące sekwencje postępowania: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie pracowników.

<sup>2</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Menschen gut zu führen bedeutet, ihnen Werte vorzuleben, Charakterarbeit an sich selbst zu leisten und sich jeden Tag aufs Neue im guten Umgang mit Menschen zu üben].

<sup>3</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [In größeren Orchestern ist eine zentrale Fremdkoordination durch den Dirigenten erforderlich].

<sup>4</sup> Tłumaczenie własne z języka angielskiego. Cytat w oryginale [He must have a power of leadership (...) and power to express].

<sup>5</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Die Aura oder persönliche Ausstrahlung des Dirigenten spielt eine besondere Rolle].



Związek pomiędzy dyrygentem a orkiestrą można omawiać na przykładzie systemu autorytarnego w hierarchii społecznej. Według Wayne P. Spousa dyrygent „rządzi” muzykami orkiestrowymi; jest dla nich swojego rodzaju przewodnikiem, przywódcą, „liderem” [cyt. za: Wöllner 2007, s. 138]. Jest także uznawany za „głównego autora” danej interpretacji dzieła, czyli rezultatu końcowego pracy orkiestry wykonywanego na koncercie. O ile rolą dyrygenta jest zrealizowanie własnej koncepcji interpretacyjnej, to rolą orkiestry – podporządkowanie się tej koncepcji, tej wizji i jej urzeczywistnienie. Dyrygent ma jasno wyznaczony cel, do którego będzie dążył.

Biorąc pod uwagę zadania dyrygenta oraz jego rolę w orkiestrze, wydaje się, że wysoki poziom potrzeby dominacji jest istotnym czynnikiem powodzenia (predyktorem) w tym zawodzie. Dyrygenci są zmuszeni – ze względu na strukturę orkiestry – do „ograniczania indywidualnej wolności” innym muzykom w celu uzyskania synchronizacji i balansu w danej interpretacji. Zadowolenie muzyków orkiestrowych z pracy jest zatem zależne od stopnia „artystycznego prowadzenia” orkiestry przez dyrygenta [De la Motte-Haber 2005, s. 525]. Mimo że wielu muzyków wykazuje niekiedy wręcz cyniczne podejście do dyrygentów, są oni z reguły zadowoleni, kiedy dyrygent jest „silnym przywódcą”, posiada silną osobowość i mówi im, co i jak mają grać [Atik 1994; Wöllner 2007].

Style prowadzenia orkiestry są ważne niezależnie od wieku dyrygenta i jego doświadczenia. Kolejnym aspektem – oprócz wieku i doświadczenia dyrygenta – od którego zależny będzie styl kierowania orkiestrą, jest jego osobowość. Istnieje klasyfikacja dyrygentów ze względu na ich charakter, przeprowadzona przez Thüringa Bräm i Penny Boyes Bräm [1998]; autorzy wyróżniają następujące typy: „organizatora, kumpla, showmana, animatora, interpretatora partytury, hipnotyzera, pogromcę oraz samorealizatora” [Wöllner 2007, s. 51].

Koncepcje prowadzenia orkiestry, styl komunikowania się oraz umiejętności interpersonalne są w pracy dyrygenta kluczowe. Umiejętności te u młodych dyrygentów są także kryterium ocenianym na wielu konkursach dyrygenckich. Przejrzystość i umiejętność wypowiedzania krótkich i konkretnych komunikatów, skierowanych do orkiestry, była analizowana i oceniana na XI Międzynarodowym Konkursie Dyrygenckim im. Grzegorza Fitelberga w Katowicach (listopad 2013). Jury oraz obserwatorzy konkursu w następujący sposób opisywali działania młodych dyrygentów podczas prób z orkiestrą:

- „dużo pracowali, mówili nie tylko dużo, ale i mądrze, celnie; potrafili przekonać muzyków do swoich koncepcji” Adam Rozlach, Polskie Radio 1 [„Batuta”, z dnia 21.11.2013, s. 6]
- „za dużo mówili” Jacek Marczyński [„Batuta”, z dnia 23.11.2013, s. 8]
- „liczne wypowiedzi «dyrygentów» nie miały wpływu ani na interpretację (...), ani na przebieg koncertu” Jacek Marczyński [tamże].

W badaniach naukowych prowadzonych nad pracą dyrygentów ważne było zdefiniowanie aspektów odpowiedzialnych za powodzenie w tym zawodzie. Podczas oceny dyrygentów eksperci (jurorzy i recenzenci) zwracali uwagę nie tylko na ich umiejętności *stricte* dyrygenckie (techniczne) i styl prowadzenia orkiestry, ale również na takie aspekty, jak: osobowość, pokora, pewność siebie, jasny styl komunikacji, zdolność do krytyki, wszechstronność, otwartość czy charyzma itp. [Wöllner 2007, s. 150].

Z punktu widzenia dyrygenta najbardziej pożądaną cechą muzyków grających w orkiestrze jest ich umiejętność samodyscypliny i podporządkowania się woli każdego dyrygenta [por. Hattinger 2013, s. 82]. Mając na uwadze fakt, że muzycy orkiestrowi „są stale kierowani” (*fremdbestimmt*) i pozbawieni „własnego głosu”, taka sytuacja może mieć negatywny wpływ na ich motywację wewnętrzną i ogólne zadowolenie z pracy w zawodzie profesjonalnego muzyka [Krause 2004]. Poniższy cytat pełniej ukazuje ten problem: „Ale także fakt, że będziesz traktowany przez całe życie jako student/uczeń: to jest straszne. Dyrygent mówi do orkiestry: musicie ćwiczyć, ćwiczyć! Ja tak mówię do moich studentów!” [Boerner, Streit 2004, s. 25]<sup>6</sup>. W podobnym tonie wypowiada się Nikolaus Harnoncourt, który przez wiele lat grał na wiolonczeli w Wiedeńskiej Orkiestrze Symfonicznej:

(...) Muzyk orkiestrowy musi grać, jak mu każe dyrygent. W swojej karierze zawodowej muzyk orkiestrowy spotyka i współpracuje z ok. 60-70-cioma dyrygentami, z których każdy oczekuje czegoś innego, a czterech z nich potrafi w sposób komunikatywny przedstawić swoją wizję. I w takiej sytuacji wymaga się od muzyka orkiestrowego jeszcze do tego entuzjazmu! [Hattinger 2013, s. 82]<sup>7</sup>.

Muzycy są często traktowani jak studenci, a nawet uczniowie (mówione jest im, co i jak mają robić), wymaga się od nich ślepej dyscypliny, zaufania i oddania, ale z drugiej strony – wielkiej motywacji, profesjonalizmu i zaangażowania. W takiej sytuacji nieodzowne wydaje się pogodzenie z utraconą niezależnością i odnalezienie radości w wyzwaniach, jakie niesie ze sobą zawód muzyka orkiestrowego [Krause, Boerner 2006, s. 78]. Dokonać może się to poprzez zharmonizowanie potrzeb wewnętrznych muzyka z zewnętrznymi uwarunkowaniami, jakie niesie ze sobą praca w orkiestrze. W sytuacji, kiedy muzyk orkiestrowy w pełni akceptuje koncepcję dyrygenta, uznaje ją za wartościową i sensowną, kiedy jego działania są spójne z wewnętrznymi, indywidualnymi przekonaniami dyrygenta, wtedy jest w stanie zaakceptować „czasową utratę swojej niezależności” [Krause, Boerner 2006, s. 79].

## RÓŻNE STYLE PROWADZENIA ORKIESTRY

Orkiestra jest przykładem hierarchicznego modelu zarządzania – każda osoba jest odpowiedzialna jedynie za swoją rolę (np. fagocista jest odpowiedzialny tylko za partię fagotu), w której się specjalizuje. Wszyscy muzycy w orkiestrze są równoprawni, lecz realizują jedynie swoją partię. Osobą, która zawiaduje tymi wszystkimi pojedynczymi realizacjami i tworzy z nich całość, jest właśnie dyrygent. Dlatego można zaryzykować stwierdzenie,

<sup>6</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Aber auch die Tatsache, dass man ein Leben lang als Schüler behandelt wird: also es ist furchtbar. Der Dirigent sagt: Üben, Üben! Das sage ich zu meinen Studenten!].

<sup>7</sup> Tłumaczenie własne z języka angielskiego. Cytat w oryginale [(...) An orchestral musician must play, as the conductor tells. In his professional career orchestral musician meets and works with approx. 60-70. conductors, each expecting something else, and the four of them can communicative present his vision. And in such a situation is required of orchestral music yet this enthusiasm!].

że niestety, jak do tej pory, nie wymyślono alternatywy dla hierarchicznego modelu zarządzania, wykorzystywanego w pracy z orkiestrą.

Jednak, mimo tego sztywnego modelu wyjściowego, istnieje w jego obrębie przestrzeń dla różnych stylów prowadzenia orkiestry. W literaturze przedmiotu wyróżnia się zasadniczo trzy style zarządzania, o których mowa była wcześniej [Bielski 2002, s. 203-217]. W stylu liberalnym ich stopień udziału w tworzeniu wspólnej wizji artystycznej będzie większy, natomiast w stylu autorytarnym ich „wolność” będzie znacznie ograniczona. Dyrygent oczekuje z jednej strony od orkiestry akceptacji, wsparcia jego wizji interpretacji; z drugiej jednak ma za zadanie korygować, kontrolować muzyków orkiestrowych. Jeden z dyrygentów tak właśnie opisuje ten proces: „Oni muszą tańczyć, tak jak im pokażę; nie ma innego wyjścia”<sup>8</sup> [Boerner 2002, s. 144]. Ten cytat zdecydowanie wskazuje na zastosowanie stylu autorytarnego.

Orkiestrę można prowadzić w sposób bardziej lub mniej otwarty. W zależności od osobowości dyrygenta oraz jego stylu zarządzania orkiestrą, można dawać muzykom wiele „wolności i swobody”, stwarzać im pole do bycia kreatywnym i dążyć do wspólnego tworzenia wizji interpretacyjnej. Poniżej przytoczono trzy sposoby prowadzenia orkiestry, charakterystyczne dla trzech wielkich dyrygentów, wybitnych osobowości artystycznych [Salzwedel, Schütz 2009b, s. 31].

1. **Riccardo Muti** jest zdania, że w rękach dyrygenta znajduje się nie tylko władza i kontrola, ale także pełna odpowiedzialność jednostkowa za procesy kreatywne oraz odpowiedzialność interpretacyjną. Maestro Muti bardzo wyraźnie dawał do zrozumienia kto, co i jak powinien wykonać, a co więcej – nic nie pozostawiał przypadkowi. Jest to przykład autorytarnego stylu prowadzenia orkiestry, który niesie ze sobą pewną cenę, którą może być nawet – w ekstremalnych przypadkach i coraz częściej w dzisiejszych zdemokratyzowanych czasach – duże niezadowolenie orkiestry i utrata stanowiska (np. głównego dyrygenta bądź dyrektora artystycznego).
2. **Carlos Kleiber** – w przeciwieństwie do Riccarda Muti – dawał muzykom większą swobodę, zachęcał ich do tworzenia własnych interpretacji, co tworzyło uczucie partnerskiego traktowania muzyków. Muzycy mogą wówczas pracować autonomicznie, dyrygent jednak sprawuje kontrolę nad tym całościowym procesem oraz kieruje go na właściwe tory przy pomocy pozytywnej lub negatywnej informacji zwrotnej, tzw. *feedbacku*. Ten rodzaj współpracy oparty jest z jednej strony na zaufaniu, a z drugiej na kontroli; wymaga od osoby dyrygenta autorytarności i autentyczności zarazem.
3. **Leonard Bernstein** natomiast był mistrzem dialogu z orkiestrą. Stosował styl autorytarny i „władzę dyrygencką” tylko w wyjątkowych momentach. Dawał się prowadzić orkiestrze, kreował jedynie konteksty interpretacyjne – resztę pozostawiając muzykom.

Z trzech powyższych przykładów wynika, że mimo stosowania hierarchicznego modelu zarządzania, muzycy mogą być bardziej lub mniej aktywnymi uczestnikami tego procesu. We wszystkich przypadkach muzycy orkiestrowi będą mieli swój udział w ogólnej interpretacji dzieła, jednak w różnym stopniu będą mogli mieć prawo głosu czy też przestrzeń na własną inicjatywę. Mimo hierarchicznej struktury orkiestry, możliwa

<sup>8</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Sie müssen nach meinem Stock tanzen, das geht nicht anders].



jest współpraca pomiędzy dyrygentem a orkiestrą, oparta na kooperacji i efektywności [Salzwedel, Schütz 2009b]. Z drugiej jednak strony bardzo autorytarny styl dyrygowania prowadzi do tego, że muzycy mają mniej przestrzeni na wprowadzanie indywidualnych koncepcji interpretacyjnych [Boerner, Streit 2004, s. 25]. Bycie „tyranem” samo z siebie nie podniesie automatycznie poziomu gry profesjonalnej orkiestry. Dyrygent z autorytarnym stylem, ale też z charyzmą i autorytetem, który opiera się na swojej profesjonalnej wiedzy i umiejętnościach, będzie chętniej akceptowany przez członków orkiestry [tamże, s. 26].

Ważnym przymiotem dyrygenta powinna być jego charyzma, silna osobowość oraz zdolności przywódcze i komunikacyjne. Wzajemną zależność pomiędzy muzykami a dyrygentem ilustruje poniższy cytat:

Dobra orkiestra symfoniczna wymaga zarówno wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, jak i jasnego, osobistego kierownictwa; jeśli muzycy nie akceptują autorytetu dyrygenta lub jeśli dyrygent nie akceptuje profesjonalizmu muzyków, to cały system się wówczas załamuje [Mintzberg 1998]<sup>9</sup>.

Z podanego wyżej cytatu wynika zatem, iż każda renomowana orkiestra symfoniczna wymaga dobrego kierownika (dyrygenta) z niezachwianym autorytetem oraz pełną akceptacją muzyków orkiestrowych.

## BADANIA NAD STYLAMI PROWADZENIA ORKIESTRY

Prowadzenie orkiestry w nieodłączny sposób będzie uzależnione od tego, kto będzie stał za pulpitem dyrygenckim. Lecz nawet bardzo znani dyrygenci „zdobędą serce orkiestry”, czyli zjedną sobie ich członków tylko i wyłącznie wtedy, gdy dowiodą swoich muzycznych umiejętności podczas prób i koncertów. W Niemczech różne koncepcje i sposoby prowadzenia orkiestry przez dyrygenta badała Diana Krause i współpracownicy [2001, 2002, 2004, 2006] oraz Sabine Boerner i współpracownicy [2001, 2002, 2004, 2005, 2006a/b]. W zależności od stylu prowadzenia orkiestry, możliwe będą do osiągnięcia różne cele. Według wielu koncepcji prowadzenia orkiestry, style te mogą mieć wieloraki charakter. Dyrygent miałby zatem do wyboru: *styl kooperacyjny*, *styl wizjonersko-transformacyjny* bądź *styl autorytarno-charyzmatyczny*.

### Styl kooperacyjny

Jest on odpowiednikiem stylu partycypacyjno-partnerskiego oraz stylu demokratycznego w zarządzaniu. Częściowo odnaleźć możemy tutaj także elementy stylu liberalnego z nauk o zarządzaniu. Kierownik (dyrygent), operując tym stylem, pomaga wybrać i udoskonalić wizję którą podwładni (członkowie orkiestry) będą podążać. Styl ten zasnada się na formule „3W” (wspomaganie, wiązanie działań i wymaganie wyników) [Penc

<sup>9</sup> Tłumaczenie własne z języka angielskiego. Cytat w oryginale [A good symphony orchestra requires both highly trained professionals and clear personal leadership: if the players do not accept the conductor's authority or if the conductor does not accept the players' expertise, the whole system breaks down].

2012, s. 177]. Styl kooperacyjny oznacza przekazywanie pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów i poszerzenie odpowiedzialności za ich realizację [tamże, s. 178].

Kooperacyjne (partnerskie) współdziałanie polega na wytworzeniu w instytucji muzycznej takiego poziomu kultury, w której muzycy wykorzystują cały swój potencjał i nabyte w niej umiejętności oraz kompetencje, zwiększając stale swoje starania o jej dobry wizerunek [Penc 2012, s. 184]. Stosunki pomiędzy dyrygentem a członkami orkiestry układają się na zasadzie partnerskiego uczestnictwa w podejmowanych zadaniach, wzajemnego zaufania, wiary we własne siły i okazywania wzajemnego szacunku [tamże].

Możliwość współpracy i kooperacji, motywowanie i wsparcie jednych członków orkiestry przez drugich są niewątpliwie ważnym aspektem pracy orkiestry. Motywacja wewnętrzna muzyków z jednej strony oraz komunikatywny styl prowadzenia orkiestry przez dyrygenta z drugiej przyczyniają się do tworzenia klimatu kooperacyjnego w orkiestrze. Sami muzycy orkiestrowi uważają, że są bardziej zmotywowani do pracy, gdy:

- muzykowanie sprawia im radość;
- ich starania są zauważalne przez dyrygenta;
- muzycy i dyrygenci wzajemnie się inspirują;
- publiczność jest zadowolona z występu [Boerner, Streit 2004, s. 27-28].

Mniej znaczące, aczkolwiek nadal bardzo ważne, będą takie sytuacje, kiedy dyrygent traktuje muzyka z szacunkiem, muzyk orkiestrowy zgadza się z interpretacją dyrygenta bądź jest traktowany przez dyrygenta po koleżeńsku [Boerner, Krause 2001, s. 10]. Jak widać, postawa dyrygenta stanowi ważny czynnik motywacyjny dla członków orkiestry. Sposób zachowania i traktowania orkiestry przez dyrygenta jest zatem istotny dla atmosfery panującej pomiędzy dyrygentem a muzykami.

Orkiestrę można prowadzić na wiele sposobów. Badania Barbary Pollack [1996] przeprowadzone w USA wskazały na dwa aspekty, które decydują o skuteczności dyrygenta, przynoszą mu sukces, a jednocześnie podnoszą jakość orkiestry. Były to: umiejętność dyrygenta do okazania empatii oraz siła jego przekonywania. Jeśli dodać do tego umiejętności komunikacyjne, poczucie własnej wartości i pewność siebie, to otrzymujemy „przepis” na pozytywną interakcję z równoczesnym zachowaniem szacunku (lub dystansu) pomiędzy dyrygentem a muzykami.

Do podobnych wniosków doszedł Yaakov Atik [1994], który badał styl prowadzenia orkiestr w Wielkiej Brytanii za pomocą wywiadów prowadzonych z muzykami orkiestrowymi, dyrygentami oraz kadrą zarządzającą instytucją. Na podstawie tych badań stwierdzono, iż kooperacyjny styl dyrygowania wyznaczony jest poprzez:

- przejrzystość i konkretność komunikatów („knowing what the conductor wants”);
- pochwały skierowane w stronę muzyków („one of the way that conductor can really open up this orchestra”);
- umiejętność wspierania muzyków („they want to feel that the conductor is getting their very best out of them”).

Jakość artystyczna orkiestry według badań prowadzonych przez Sabine Boerner i Christiana von Streit [2004; 2006a/b] z jednej strony będzie zależna od stopnia kooperacji, zrozumienia i zaangażowania wśród członków orkiestry, a z drugiej – od stylu prowadzenia orkiestry przez dyrygenta. Wyniki wspomnianych badań udowodniły, iż

kooperatywna atmosfera w orkiestrze wpływa w wysokim stopniu na poziom artystyczny zespołu.

Podsumowując, stosowanie stylu kooperatywnego w orkiestrze prowadzi do powstania „emocjonalnej i muzycznej jedności”, większego wzajemnego zrozumienia muzyków między sobą oraz spójnej interpretacji dzieła [Boerner, Streit 2006b, s. 247]. Poprawę współpracy w orkiestrze można zatem osiągnąć poprzez wspieranie motywacji wewnętrznej muzyków oraz „demokratyczne” prowadzenie orkiestry.

### Styl wizjonersko-transformacyjny

Wizjonersko-transformacyjny styl dyrygowania sprawdził się w wielu innych dyscyplinach. Jego trzema filarami są: **charyzma**, **wizja inspirująca motywację** (czyli przekonująca koncepcja muzyczna) oraz **intelektualna stymulacja** [Boerner, Streit 2006, s. 4]. Charyzma to atrybut tylko niektórych dyrygentów. Mają oni dużo większą moc oddziaływania na orkiestrę.

Jest to styl, który daje członkom orkiestry możliwość odczuwania radości tworzenia i poczucie wewnętrznej suwerenności oraz przyczynia się do nawiązywania stosunków międzyludzkich na zasadzie dobrowolności i autonomii jednostki. W tym stylu członkowie profesjonalnej orkiestry mają wpływ na kształtowanie wydarzeń, zarówno na sali prób, jak i podczas koncertu. Profesjonalni muzycy w stylu wizjonersko-transformacyjnym mają także możliwość kierowania własnym losem i karierą. Styl ten pozwala także na wyzwolenie się od ideologii opartej na hegemonii [Penc 2012, s. 178], uczy członków orkiestry krytycznego myślenia, dzielenia się swoimi pomysłami, dawania z siebie jak najwięcej, rozumienia i aktywnego wspierania celów instytucji, otwarcia na innowacje i zmiany. Jest to także model, w którym charyzma i motywacja zarówno dyrygenta, jak i profesjonalnych muzyków odgrywają istotną rolę. Ten styl odpowiada także tym członkom orkiestry, którzy chcą współdziałać, współdecydować i czerpać satysfakcję z osiągnięć własnej firmy – w tym przypadku filharmonii, teatru muzycznego bądź opery [tamże, s. 180].

Badania nad zastosowaniem wizjonersko-transformacyjnego stylu pracy dyrygentów, przeprowadzone na 208 muzykach z 22 orkiestr symfonicznych w Niemczech wykazały, iż styl ten:

- podnosi jakość artystyczną orkiestry;
- podnosi ducha zespołowego („Teamgeist”) w orkiestrze;
- sprzyja powstawaniu miłej, kooperacyjnej atmosfery w orkiestrze [Boerner, Streit 2004, 2006a/b].

Co prawda „duch zespołowy” i odpowiednia atmosfera w zespole orkiestrowym same z siebie nie wpłyną na jakość i poziom gry w zespole, ale mogą przyczynić się pośrednio do wzrostu wzajemnego szacunku między muzykami, a to w połączeniu z wizjonerskim stylem prowadzenia orkiestry może prowadzić (także pośrednio) do wzrostu poziomu artystycznego orkiestry. Im większa będzie charyzma, stopień inspiracji, motywacji i stymulacji aktywności w działaniach dyrygenta, tym wyższa będzie jakość artystyczna zespołu. Dyrygent, aby mógł prowadzić zespół w ten sposób, musi być osobą z wizją,

zaangażowanym pasjonatem, który potrafi jasno i precyzyjnie przekazać cel zespołowi profesjonalnych muzyków. Musi potrafić zainspirować zespół, dlatego też musi być dla niego autorytetem. Zdanie „chodźcie za mną” najlepiej oddaje ten styl prowadzenia orkiestry.

Styl wizjonersko-transformacyjny oparty jest na tworzeniu wizji, którą zespół ma zrealizować i mobilizowaniu zespołu, by cel ten został osiągnięty. Nadrzędną wartością tego stylu jest ukazanie celów – dlatego też każdy członek zespołu, jakim jest orkiestra symfoniczna, wie, w jakim celu podejmuje wysiłek i jakie jego praca ma znaczenie. Dzięki temu nie tylko czuje się ważny, ale wie też, w jaki sposób i na podstawie jakich kryteriów jego praca jest oceniana.

Wizjonersko-transformacyjne prowadzenie orkiestry w połączeniu z pozytywną atmosferą w orkiestrze, wzajemnym szacunkiem i zrozumieniem, będzie prowadziło w prostej linii do podniesienia jakości artystycznych wykonania orkiestry [Boerner, Streit 2006a].

### **Styl autorytarno-charyzmatyczny**

Autorytarno-charyzmatyczny styl prowadzenia orkiestry wydaje się – na podstawie wielu źródeł i wyników badań – bardzo efektywny. Odpowiada on „sztywnej formie” stylu autorytarnego, czyli autorytaryzmowi charyzmatycznemu, stosowanemu w zarządzaniu [Kaczmarek, Sikorski 1996, s. 172]. Autorytarno-charyzmatyczny styl dyrygowania wymusza na muzykach zgranie oraz jednomyślność interpretacji (dźwiękowej, tonalnej, harmoniczej, rytmicznej i czasowej), co przenosi się bezpośrednio na jakość gry całej orkiestry [Boerner, Krause 2001]. Jednomyślność interpretacji będzie odnosiła się do wspólnej (takiej samej) synchronizacji, ujednolicenia artykulacji, dynamiki czy intonacji, czyli do dźwiękowo-barwowych i rytmicznych elementów utworu. Stopień synchronizacji i precyzji gry wszystkich muzyków w orkiestrze będzie wpływał bezpośrednio na jej jakość, a koordynacja wszystkich instrumentów i procesów przebiegających w orkiestrze będzie zadaniem dyrygenta.

Z drugiej jednak strony stosowanie stylu autorytarno-charyzmatycznego przez dyrygentów może mieć negatywny wpływ na emocjonalność muzyków orkiestrowych, odczuwanie przez nich wsparcia w sensie psychologicznym oraz na poczucie misji w wykonywaniu zawodu muzyka. Oddziaływanie na członków orkiestry poprzez wzbudzanie lęku, permanentne polecenia i nakazy, dyscyplinowanie i egzekwowanie posłuszeństwa, nie może być korzystne na dłuższą metę. Styl ten prezentuje tzw. „proste i szybkie przywództwo”, tzn. przełożony mówi podwładnym, co mają robić, wyraźnie definiuje pożądane zachowanie, określa nagrody i kary bądź ocenia postępowanie i wymierza sankcje [Penc 2012, s. 178].

Autorytarno-charyzmatyczny styl kierowania zespołem – mimo swoich licznych wad – jest najczęściej stosowany oraz najlepiej zdefiniowany. Jego charakterystyka zasadniczo opiera się na „filarach siły i władzy dyrygenta”. Styl ten jest często stosowany w pracy z renomowanymi orkiestrami symfonicznymi na całym świecie. Ma on swoich zwolenników wśród wielu wybitnych dyrygentów zarówno w Polsce, jak i za granicą oraz

wyduje się być bardzo efektywny. Przejdźmy do opisu jego charakterystycznych wymiarów oddziaływania.

## „FILARY SIŁY” DYRYGENTA

Podstawą każdego procesu kierowania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach i instytucjach jest władza, rozumiana jako możliwość wywierania wpływu oraz kierowania zachowaniami i działaniami zespołu. Istnieje pięć różnych postaci władzy [Kaczmarek, Sikorski 1996, s. 174]. Oprócz władzy opartej na nagradzaniu, przymusie, władzy z mocy prawa (czyli władzy opartej na legitymacji) oraz władzy odniesienia, istnieje także władza ekspercka oparta na wiedzy i zdolnościach przywódcy. Siła i władza dyrygenta będzie zatem głównie oparta na władzy eksperckiej.

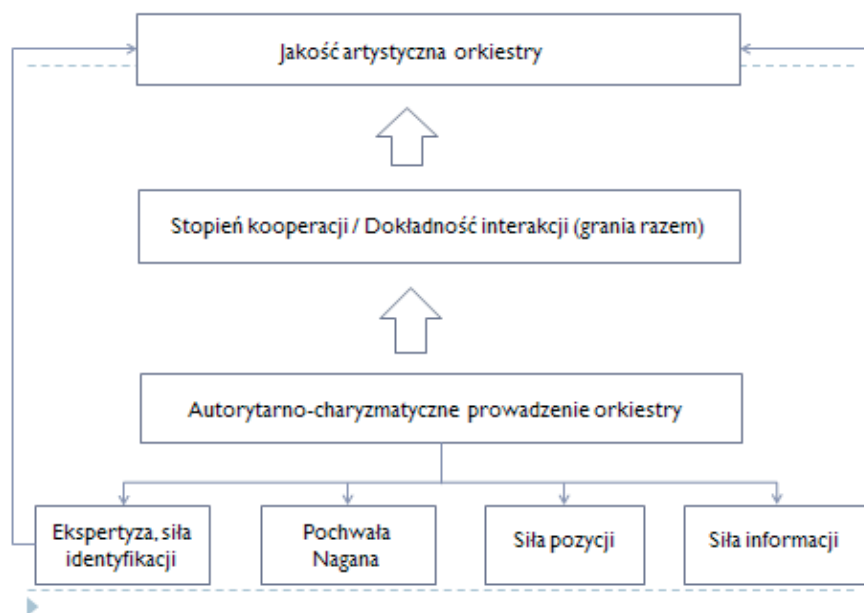
Autorytet i charyzma wymagają użycia swoistej siły argumentów. Przyjrzyjmy się dokładnie poszczególnym aspektom i cechom charakterystycznym autorytarno-charyzmatycznego stylu prowadzenia orkiestry, opartego na użyciu władzy i siły przywódczej. Opisu mechanizmu tych sił będziemy zawsze dokonywać z punktu widzenia dyrygenta. Na tym etapie powstaje pytanie: czy poprzez stosowanie „filarów władzy i siły” można budować autorytet dyrygenta? Czy stosując poszczególne „filary siły”, dyrygent może podnieść poziom artystyczny orkiestry?

Użycie „siły” jest główną cechą zachowań przywódczych [Krause 2004]. Dyrygent używa „władzy”, aby przeforsować własną interpretację dzieła na koncercie. Musi on także przekonać wszystkich muzyków (przeważnie około 60-100 osób) do czegoś, czego by w innych warunkach nie zrobili. Dlatego też: „Nie można bardziej obrazowo wyrazić użycia siły, jak w zawodzie i działalności dyrygenta”<sup>10</sup> [Canetti 1998, cyt. za: Krause, Boerner 2006, s. 77-78]. W innych warunkach człowiek wykonujący zawód dyrygenta nie używałby tego rodzaju argumentów (czyli argumentów siły).

Istnieje wiele rodzajów siły i władzy (*Machtgrundlagen*), które w literaturze zostały w różny sposób sklasyfikowane. Biorąc pod uwagę nietypowy charakter pracy dyrygenta, skoncentrujemy się na kilku z nich, które mają istotne znaczenie. Autorytet dyrygenta oparty jest na kilku filarach przywództwa, czyli możliwych aspektach „wywierania wpływu”. Są nimi: siła informacji, siła motywacji, siła pozycji oraz siła ekspercka (bycie ekspertem) [Krause, Boerner 2006; Krause i in. 2002; Boerner, Krause 2001]. Niektóre z nich będą miały większy, niektóre zaś mniejszy wpływ na działanie dyrygenta. Poniższa ilustracja przedstawia tę zależność (rys. nr 1). Filary władzy dyrygenta działają tylko w stosunku do stylu autorytarno-charyzmatycznego.

<sup>10</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als die Tätigkeit des Dirigenten].





Rys. 1: Siła zależności stylu dyrygowania, wywierania siły oraz jakości zespołu.

Źródło: D. Krause, S. Boerner, *Autoritär-charismatische Führung, Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern – Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse*, 2006, s. 70.

Przejdźmy zatem do opisania czterech filarów siły stosowanych przez dyrygenta na muzyków orkiestrowych. **Siła ekspercka** (ang. *expertise*, niem. *Expertisemacht*) związana jest z umiejętnościami technicznymi, manualnymi, merytorycznymi, muzycznymi oraz organizacyjnymi dyrygenta. Ważny w tym filarze jest profesjonalizm dyrygenta, jego siła oddziaływania, przekonywania, interpretowania oraz komunikowania. Dyrygent, aby wykorzystywać tę siłę, powinien posiadać umiejętność wpływania na innych, przekonywania ich do swoich racji oraz być wzorem do naśladowania. „Moc i siła profesjonalizmu dyrygenta oparta jest na jego wiedzy i umiejętnościach”<sup>11</sup> [Krause, Boerner 2006, s. 79]. Dyrygent powinien zatem znać wszystkie instrumenty, wszystkie partie, doskonale znać partyturę, mieć własną koncepcję interpretacyjną oraz umieć ją bezbłędnie przeprowadzić. Umiejętność przeforsowania własnej (najlepiej zachwycającej) interpretacji będzie tutaj decydująca. W sile eksperckiej ważne jest, gdy muzycy spostrzegają i oceniają dyrygenta, jako osobę atrakcyjną, charyzmatyczną i wiarygodną – to pomaga budować wzajemne zaufanie.

**Siła informacji** będzie drugim w kolejności ważnym filarem pracy dyrygenta. Dyrygent powinien (w założeniu teoretycznym) podać powody, dla których będzie w taki, a nie inny sposób dyrygował dziełem; wyjaśnić własną koncepcję interpretacyjną; podać powody ewentualnej zmiany stylu interpretacji. Powinien także wykazać się wiedzą

<sup>11</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Macht und Expertise beruht auf Wissen und Fähigkeiten des Dirigenten].

z zakresu historii muzyki, wykonawstwa muzycznego, zasad muzyki, instrumentacji itp. oraz odpowiadać na wszelkie pytania i wątpliwości ze strony orkiestry.

Dyrygent ma także możliwość oddziaływania na orkiestrę za pomocą **siły motywacji** (czyli pochwał i nagan oraz nagród i kar). Nagrody można podzielić na materialne i niematerialne. Niematerialne nagrody dyrygent może przyznać w chwili, gdy publicznie pochwali jakiegoś muzyka, okaże mu uznanie, zwróci na niego swoją uwagę, ewentualnie okaże mu emocjonalne wsparcie. Niematerialne kary mogą mieć miejsce w sytuacji, gdy dyrygent nie obsadzi muzyka w danym pulpicie, nie wskaże go do zagrania partii solowej, ewentualnie podziękuje mu za współpracę. Materialne nagrody nie są najczęściej w dyspozycji dyrygenta, tylko inspektora orkiestry lub dyrektora artystycznego czy kierownika muzycznego danej instytucji<sup>12</sup>. Z badań wynika [Krause, Boerner 2006], że nagrody materialne mają większy wpływ (pozytywny lub negatywny) na motywację wewnętrzną członków orkiestry niż nagrody niematerialne.

**Siła pozycji** dyrygenta wynika z omawianej wcześniej struktury hierarchicznej zespołu orkiestrowego. „Korzystanie z pozycji władzy z «siły pozycji» ma miejsce wtedy, gdy muzyk ze względu na pełnioną funkcję czuje się zobowiązany, aby spełnić oczekiwania dyrygenta”<sup>13</sup> [Krause, Boerner 2006, s. 80]. Jak już wcześniej zostało wspomniane, używanie siły z pozycji dyrygenta może mieć również negatywny wpływ na motywację wewnętrzną członków orkiestry.

Aby empirycznie zbadać wpływ wyżej opisanych sił, ich znaczenie i ewentualny wpływ na jakość artystyczną zespołu, przeprowadzono liniowe modelowanie równań strukturalnych<sup>14</sup>, co w kolejnym kroku doprowadziło do powstania modelu finalnego. Model ten określa efekty i związki przyczynowe między zmiennymi wraz z określeniem ich wysokości wariacji. W omawianym tutaj przypadku chodzi o interpretację przyczynowości sił wywierania wpływu na poziom artystyczny orkiestry.

Celem badania było sprawdzenie, które z wymienionych sił i filarów oddziałują bardziej na orkiestrę: siła informacji, siła motywacji, siła pozycji czy też siła ekspercka. Rozkład tych sił (wraz z ich szacunkowymi obliczeniami wpływu na jakość artystyczną orkiestry) był opisany na modelu liniowym. Okazało się, że różne „siły” czy „filary” władzy w różnym stopniu przekładają się na jakość i poziom artystyczny orkiestry (jednocześnie go wzmacniając bądź osłabiając). I tak:

- największy pozytywny efekt na zmienną „jakość artystyczną orkiestry” wywiera siła ekspercka (autorytetu) i siła identyfikacji (.88);

<sup>12</sup> W większości filharmonii i orkiestr istnieje stanowisko głównego dyrygenta, dyrektora artystycznego oraz dyrektora generalnego. Ten ostatni dysponuje możliwością dodatkowego nagradzania/wyposażenia orkiestry w zależności od jej efektów, jakości pracy (dodatkowe premie pieniężne, dodatki motywacyjne, itd.). Innymi słowy, tylko funkcyjnie umocowani dyrygenci w instytucji mogą w sposób materialny bądź niematerialny nagradzać orkiestrę.

<sup>13</sup> Tłumaczenie własne z języka niemieckiego. Cytat w oryginale [Machtausübung der Dirigenten auf der Basis von Positionsmacht findet dann statt, wenn sich der Musiker allein auf Grund seiner Rolle als Orchestermusiker verpflichtet fühlt, den Vorstellungen des Dirigenten zu entsprechen].

<sup>14</sup> Model liniowy równań strukturalnych – technika interpretacji przyczynowej oparta na statystycznej analizie danych. Modelowanie równań strukturalnych to bardzo ogólna technika analizy wielu zmiennych szeroko stosowana w statystyce.

- równie ważny (dwa razy mniejszy, średni pozytywny efekt) okazał się wpływ siły informacji (.40);
- siła pozycji uzyskała niski pozytywny wpływ (.17);
- siła motywacji, czyli użycie pochwały/nagany, nie miała wpływu na jakość artystyczną zespołu (okazała się nieistotna statystycznie) [Krause, Boerner 2006, s. 80-81; Krause i in. 2002, 132-133].

Wszystkie siły i filary uzyskały łącznie 72% wariancji<sup>15</sup>, co oznacza, że w 72 procentach wyjaśniają zmienną „jakość artystyczną”. W 64% to siła wiedzy oraz siła ekspercka, a w 7% jest to siła informacji. Pozostały 1% należy do „siły wpływu pozycji”. Wiedza ekspercka dyrygenta (*Expertise*) i siła identyfikacji (*Identifikationsmacht*) w największym stopniu wpływa na poziom artystyczny zespołu. Jego siła informacyjna i pozycyjna ma mniejszy efekt i mniejsze oddziaływanie. Najmniejszy, a wręcz niezauważalny efekt, mający przełożenie na jakość artystycznych wykonań orkiestry, niesie ze sobą siła motywacji oraz stosowanie różnego rodzaju materialnych i niematerialnych strategii motywacyjnych przez dyrygenta. Innymi słowy możemy powiedzieć, iż została empirycznie potwierdzona hipoteza mówiąca o wpływie czterech sił „filarów władzy” na jakość artystyczną zespołu orkiestrowego [tamże].

W praktyce najczęściej wykorzystywana jest (zarówno podczas prób, jak i koncertów) siła pozycji dyrygenta w celu przekonania orkiestry do swojej indywidualnej wizji interpretacyjnej danego dzieła muzycznego [por. Krause i in. 2002, s. 134]. Jednak w celu podniesienia poziomu muzycznego zespołu orkiestrowego ważne jest stosowanie i agitowanie nie z pozycji siły, lecz z pozycji eksperta. Ta różnica pomiędzy światem idealnym a rzeczywistością powinna być jak najszybciej zniwelowana.

## OCENA DYRYGENTA PRZEZ MUZYKÓW ORKIESTROWYCH

Ocena dyrygenta przez muzyków może odbywać się na wielu poziomach. Można oceniać jego umiejętności muzyczno-techniczne, wiedzę i doświadczenie, poziom artystyczny dyrygowanych przez niego dzieł muzycznych, sposób komunikacji, styl prowadzenia zespołu itp. Sabine Boerner [2005] sprawdzała, w jaki sposób muzycy z różnych klas orkiestrowych (Orkiestra Klasy A, B, C)<sup>16</sup> będą określali swoich dyrygentów. Okazało się, że muzycy z orkiestr klasy A mieli zupełnie inne zdanie o swoich dyrygentach, niż ich koledzy z orkiestr klasy B i C. I tak:

<sup>15</sup> Wariancja jest klasyczną miarą zmienności. Intuicyjnie utożsamiana jest ze zróżnicowaniem zbiorowości; jest średnią arytmetyczną kwadratów odchyłeń (różnic) poszczególnych wartości cechy od wartości oczekiwanej. Analiza wariancji wyjaśnia, z jakim prawdopodobieństwem wyodrębnione czynniki mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi grupowymi.

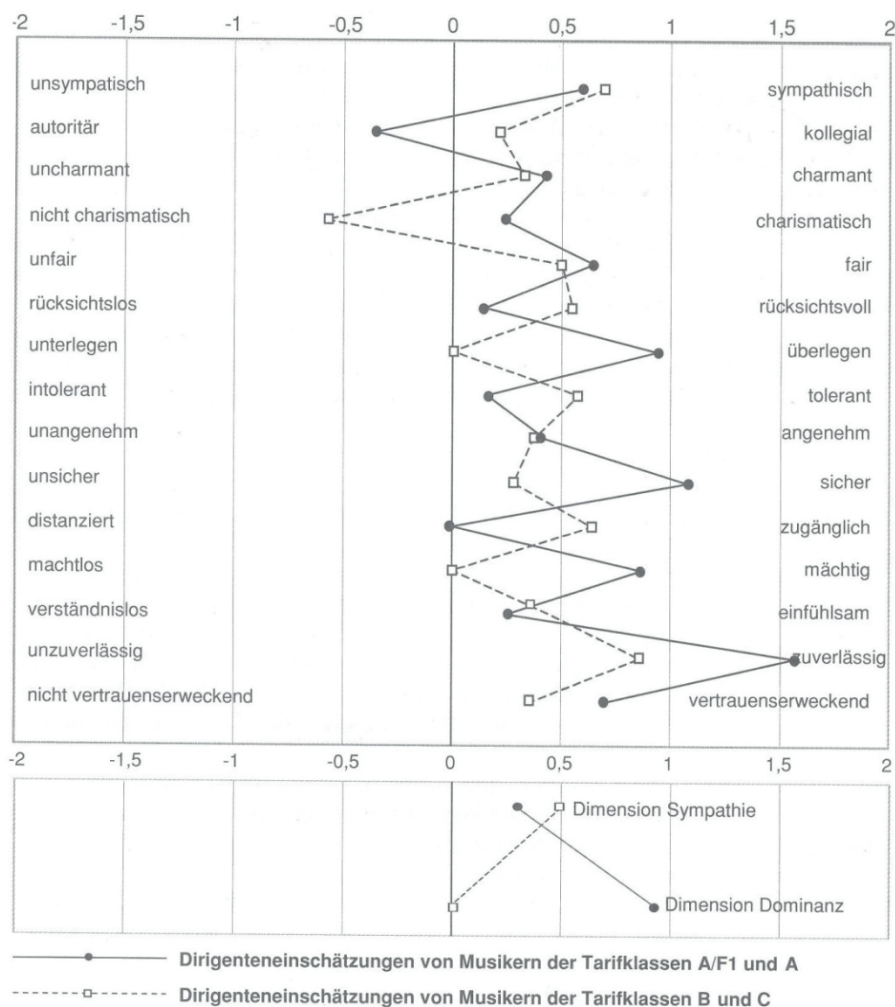
<sup>16</sup> W Polsce można porównać klasy orkiestry do orkiestr symfonicznych (wojewódzkich), regionalnych, lokalnych i amatorskich. Klasyfikacja orkiestr dotyczy również ich rozmiaru. I tak: Orkiestra typu A w Polsce to: Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Narodowej, Orkiestra Symfoniczna NFM we Wrocławiu czy Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach. Orkiestry typu B, to np.: Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina. Orkiestry typu C reprezentuje w Polsce Filharmonia Podkarpacka, Filharmonia Lubelska im. Henryka Wieniawskiego bądź Filharmonia Kameralna im. Witolda Lutosławskiego w Łomży.

- muzycy z klas A określili dyrygenta, jako: autorytarnego, zdystansowanego, charyzmatycznego, pewnego, silnego, zaufanego, wiarygodnego, niezawodnego, przekonującego, za to mniej wrażliwego i sympatycznego.
- muzycy z klas B i C określili dyrygenta, jako: sympatycznego, koleżeńskiego, mniej charyzmatycznego, tolerancyjnego, nie tak pewnego i silnego, ale za to dostępnego, taktownego, spolegliwego [Krause, Boerner 2006].

Jak widać z tego zestawienia, najlepsze orkiestry (te o najwyższym poziomie artystycznym, czyli orkiestry klasy A) potrzebują dyrygenta bardziej charyzmatycznego, autorytarnego, lecz mniej sympatycznego. Możemy zatem powiedzieć, że charyzmatyczny dyrygent będzie prawdopodobnie okazywał swoją siłę, przewagę i pewność siebie. Są to cechy dyrygenta, które świadczą o jego kompetencjach oraz dają pewność i przekonanie o wysokiej jakości pracy, a tym samym interpretacji artystycznej danego dzieła muzycznego. W tym kontekście charyzma i siła dyrygenta okazuje się być ważniejsza od jego „miękkich” cech psychologicznych, tj. bycia miłym, sympatycznym, empatycznym czy pomocnym [Krause, Boerner 2001, s. 9].

Zdaniem wielu profesjonalnych dyrygentów najważniejszą rzeczą, jaką można otrzymać od orkiestry (oraz mieć nadzieję, że się ją dostanie), jest respekt, szacunek i poważanie. Martin Alsop – dyrektor muzyczny orkiestry symfonicznej w Baltimore – mówi: „Znacznie bardziej wolę być szanowany niż lubiany”<sup>17</sup> [Hattinger 2013, s. 88]. Można zatem stwierdzić, iż muzycy z profesjonalnych orkiestr potrzebują dyrygenta z przewagą cech w wymiarze dominacji i autorytetu, natomiast dla orkiestr z niższej klasy najważniejsza będzie osobowość i sympatia dla osoby prowadzącej zespół orkiestrowy. To potwierdza tezę postawioną wyżej, która mówi o tym, iż na poziomie profesjonalnym ważne są: charyzma i szacunek, natomiast na poziomie amatorskim – bycie lubianym. Nie należy jednak zapomnieć, iż każda orkiestra – nie tylko ta reprezentująca najwyższy poziom artystyczny, ale także ta amatorska – potrzebuje dobrego kierownika w osobie dyrygenta; dobrego w znaczeniu: akceptowanego i posiadającego autorytet wśród muzyków, niezależnie od prezentowanych przez nich umiejętności.

<sup>17</sup> Tłumaczenie własne z języka angielskiego. Cytat w oryginale [That I far prefer to be respected than liked].



### Legenda

Lewa strona: niesympatyczny, autorytarny, mało szarmancki, niecharyzmatyczny, niesprawiedliwy, bezwzględny, nietaktowny, słaby, nietolerancyjny, niemiły, niepewny, zdystansowany, pozbawiony siły, mało spolegliwy, niebudzący zaufania.

Prawa strona: sympatyczny, koleżeński, szarmancki, charyzmatyczny, sprawiedliwy, taktowny, silny, tolerancyjny, miły, pewny, dostępny, silny, trafny, spolegliwy, godny zaufania.

Linia ciągła – ocena dyrygentów przez muzyków z klasy A.

Linia przerywana – ocena dyrygentów przez muzyków z orkiestr klasy B i C.

Rys. 2: Ocena dyrygenta przez muzyków z orkiestr A oraz B/C.

Źródło: D. Krause, S. Boerner, *Autoritär-charismatische Führung. Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern – Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse*, 2006, s. 76.



## PODSUMOWANIE

Reasumując, można powiedzieć, że różne style kierowania orkiestrą prowadzą do różnych wyników. Nie ulega wątpliwości fakt, iż właściwy styl zwiększa zadowolenie profesjonalnych muzyków orkiestrowych. Decydujące znaczenie dla wyboru określonego stylu kierowania ma – szeroko rozumiana – osobowość dyrygenta, jego przygotowanie zawodowe, mentalne, intelektualne oraz psychologiczne do kierowania dużym zespołem muzyków. On bowiem z tego zespołu ludzi może stworzyć wysoko wykwalifikowaną orkiestrę, która będzie wyróżniać się wysoką jakością i efektami pracy artystycznej.

Zastosowanie stylu autorytarno-charyzmatycznego w efekcie końcowym podnosi nie tylko jakość gry orkiestry (*Qualität des Zusammenspiels*), ale także jej wartość i jakość artystyczną, czyli poziom artystyczny orkiestry (*künstlerische Qualität der Orchesterleistung*) [Krause i in. 2002, s. 133]. Sami muzycy podkreślają – podając za Sabine Boerner – że im mniejsza demokracja w stylu prowadzenia orkiestry, tym wyższa jakość artystyczna i poziom wykonawczy zespołu [Boerner 2009, s. 33].

Wzrost zarówno muzycznego, jak i artystycznego poziomu orkiestr symfonicznych daje się osiągnąć (według prezentowanych badań) poprzez zastosowanie charyzmatyczno-autorytarnego stylu prowadzenia orkiestry przez dyrygenta. Jedynie w wypadku, gdy dyrygent jest charyzmatyczny i autorytarny, muzycy mogą zaakceptować „ograniczenie stopnia wolności” (*Einschränkung der Freiheitsgrade*), co w dalszej konsekwencji może zmniejszyć poziom odczuwalnych negatywnych emocjonalnych skutków pracy.

Bezpośrednie przywództwo (*direktive Führung*), czyli autorytarno-charyzmatyczny styl prowadzenia orkiestry będzie wtedy podnosił poziom zespołu muzycznego, gdy równocześnie dyrygent będzie przez muzyków uważany za niepodważalny autorytet, zwłaszcza na gruncie zawodowym [Boerner, Krause 2002, s. 104]. Autorytet dyrygenta powinien być niezaprzeczalny oraz bardzo wyraźny. Szczególnie ekspresyjni i charyzmatyczni dyrygenci mogą bowiem pozytywnie wpływać na atmosferę panującą wśród członków orkiestry [Wöllner 2007, s. 118].

W celu podniesienia poziomu artystycznego orkiestry zaleca się stosowanie czterech filarów „władzy” przez dyrygenta. Połączenie zwłaszcza siły wiedzy, siły eksperckiej i siły informacji daje najlepszy rezultat. Najmniej efektywne – w tym kontekście – jest stosowanie odpowiednio materialnych i niematerialnych kar i nagród.

Muzycy symfoniczni życzą sobie najczęściej lepszych dyrygentów, zwłaszcza takich, którzy mają silną osobowość, potrafią zadaniowo prowadzić orkiestrę oraz wczuć się w psychikę muzyków równie głęboko, jak w partyturę. Najważniejszą rzeczą w kontaktach dyrygent-orkiestra jest spełnienie największej potrzeby muzyków orkiestrowych, jaką jest obdarowanie ich zaufaniem oraz okazywanie im uznania. Mimo iż w profesjonalnych orkiestrach częściej spotykany jest autorytarno-charyzmatyczny styl dyrygowania, to przyszłość przemawia na rzecz stylu integratywnego (kooperacyjnego), w którym wspólne działanie i przywództwo uczestniczące przenoszą środek ciężkości na cele podwładnych (muzyków orkiestrowych), odwołując się do ich potrzeb wyższego rzędu i motywacji sukcesu.

Muzykami orkiestrowymi można co prawda kierować, ale lepiej współdziałać z nimi, dyskutować wspólnie problemy, ustalać wspólne cele, prowadzić ich do sukcesu, udzielać im pomocy oraz budzić klimat zachęty i poparcia dla ich inicjatyw. Profesjonalne orkiestry w Polsce nie zawsze dobrze znoszą autorytarne formy kierowania, hierarchiczne struktury czy też kierowanie członkami orkiestry polegające na rozkazywaniu. Partycypacyjne formy kierowania zespołem muzyków wydają się być w obecnych czasach bardziej efektywne, elastyczne oraz produktywne. W nowoczesnym kierowaniu podstawowe zadanie dyrygenta polega na takim oddziaływaniu na muzyków, aby z własnej woli robili dobrze wszystko to, co wynika z ich obowiązku i aby dążyli do permanentnego polepszenia jakości gry orkiestry oraz wyników swojej pracy [Penc 2012, s. 183].

Podsumowując, styl prowadzenia orkiestry będzie zależał oczywiście od samego dyrygenta i jego osobowości, ale także od jego „miękkich” umiejętności psychologicznych oraz komunikacyjnych, które powinny być kształtowane podczas wieloletniego cyklu nauki dyrygentów chóralnych, symfonicznych i operowych. Niezaprzeczalnym jest jednak fakt, iż sposób prowadzenia orkiestry będzie – czy to w sposób pośredni czy bezpośredni – wpływał także na jego jakość artystyczną.

## BIBLIOGRAFIA

- Atik Yaakov (1994), *The Conductor and the Orchestra: Interactive Aspects of the Leadership Process*, „Leadership & Organization Development Journal”, 15, s. 22–28.
- Bielski Marcin (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Boerner Sabine, Krause Diana (2001), *Musik als Berufung. Zur Motivation im Orchester – eine empirische Studie (Teil I)*. „Das Orchester”, 11, s. 8-11.
- Boerner Sabine, Krause Diana (2002), *Führung im Orchester. Kunst oder künstlerische Freiheit*. „Zeitschrift für Personalforschung”, 16, s. 90-106.
- Boerner Sabine (2002), *Führungsverhalten und Führungserfolg – Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner Sabine (2006), *Creating cooperative climate in an orchestra: The role of the musicians' flow and the conductor's leadership style*. „Musicae Scientiae”, X(2), 243–261.
- Boerner Sabine (2009), *Führung im Orchester. Ergebnisse der internationalen (empirischen) Forschung*. „Das Orchester”, 11, s. 33-37.
- Boerner Sabine, Streit Christian von (2004), *Charisma und Teamgeist. Zur Symbiose zwischen Dirigent und Orchester*. „Das Orchester”, 12, s. 24-29.
- Boerner Sabine, Streit Christian von (2006a), *Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationeller Führung*. „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie”, 50, 1, s. 3-8.
- Boerner Sabine, Streit Christian von (2006b), *Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung*. „Musicae Scientiae”, 10, 2, s. 245-263.
- Bräm Thüring, Boyes Bräm Penny (1998). *Der Versuch einer Klassifizierung des Ausdrucksgesten der Dirigenten*. Winterthur: Amadeus.
- Breda John, Kulesa Patrick (1999), *Stress and job satisfaction among symphony musician*. Evanston, Illinois: Symphony Orchestra Institute.

- Canetti Elias (1998), *Masse und Macht*. Frankfurt: Fischer.
- Fleishman Edwin A. (1973), *Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and turnover*. "Personnel Psychology", 15, s. 43-56.
- Griffin Ricky W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Hattinger Wolfgang (2013), *Der Dirigent. Mythos, Macht, Merkwürdigkeiten*. Kassel: Bärenreiter/Metzler.
- Kaczmarek Bogusław, Sikorski Czesław (1996), *Podstawy zarządzania*. Łódź: Absolwent.
- Kemp Anthony (1996), *The Musical Temperament. Psychology and Personality of Musicians*. Oxford: University Press.
- Krause Diana, Boerner Sabine (2001), *Experten führen Experten. Zur Führung im Orchester – eine empirische Studie (Teil II)*. „Das Orchester”, 12, s. 8-11.
- Krause Diana, Boerner Sabine (2006), *Autoritär-charismatische Führung, Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern – Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse*. [W:] Karl-Ernst Behne, Günther Kleinen, Helga de la Motte-Haber (red.), *Inter- und Multimodale Wahrnehmung*. Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Musikpsychologie, t. 18 (s. 67-84). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Krause Diana (2004), *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Krause Diana, Boerner Sabine, Lanwehr Ralf, Nachtigall Christof (2002), *Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester. Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle*. „Zeitschrift für Personalpsychologie”, 2, s. 124-137.
- Marczyński Jacek (2013), *Mój męski punkt widzenia*. „Batuta” gazeta dyrygencka z dnia 23 XI 2013, nr 4, str. 8.
- Mintzberg Henry (1998), *Covert leadership*. „Harvard Business Review”, 6, s. 140-147.
- De la Motte-Haber Helga (2005), *Die Musikerpersönlichkeit. Charakterzüge-Leistung und Lampenfieber-Selbstkonzept*. [W:] Helga de La Motte-Haber, Günther Rötter (red.), *Musikpsychologie. Handbuch der Systematischen Musikwissenschaft*, t. 3 (s. 515-551). Laaber: Laaber.
- Olbertz Franziska (2003), *Zufriedenheit im Berufsleben professioneller Orchestermusikerinnen und -musiker. IBFF Tagungspublikation*. Musikalische Begabung in der Lebenszeitperspektive. Münster: Lit Verlag.
- Paternoga Sabrina (2006a), *Orchestermusiker und Dirigenten. Aspekte der Zufriedenheit der Musiker mit dem Dirigenten – eine repräsentative empirische Untersuchung*. „Das Orchester”, 05, s. 26-31.
- Paternoga Sabrina (2006b), *Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf – eine empirische Untersuchung*. [W:] Klaus-Ernst Behne, Günther Kleinen i Helga de la Motte-Haber (red.), *Inter- und Multimodale Wahrnehmung*. Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Musikpsychologie, 18 (s. 85-103). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Paternoga Sabrina (2006c), *Was zufrieden macht? Eine repräsentative Studie zur Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf*. „Das Orchester”, 1, s. 8-15.
- Penc Józef (2012), *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.
- Pollack Barbara (1991), *The Effective Conductor: A Matter of Communication and Personality*. [W:] Glenn Wilson (Hg.), *Psychology and Performing Arts* (s. 155-162). Amsterdam Berwyn, PA: Swets & Zeitlinger.

- Rozlach Adam (2013), *Jedni pociągają orkiestrę, drudzy akceptują senną grę*. „Batuta” gazeta dyrygencka, z dnia 21 XI 2013, nr 3, s. 6.
- Salzwedel Martin, Schütz Dirk (2009a), *Was ist Führung?* „Das Orchester”, 11, s. 20-21.
- Salzwedel Martin, Schütz Dirk (2009b), *Demokratie oder Hierarchie? Ideen darüber, wie beider zu integrieren ist*. „Das Orchester”, 11, s. 30-32.
- Wöllner Clemens (2007), *Zur Wahrnehmung des Ausdrucks beim Dirigieren. Eine experimentelle musik-psychologische Untersuchung*. Münster: Lit Verlag.

## Authoritarian-charismatic style of leading an orchestra and its artistic level

### **SUMMARY:**

The manner of leading an orchestra, communication with musicians, management style – these are the aspects of work with an ensemble that depend on the choices and decisions made by a conductor. The research proves that what matters in that profession is personality, charisma, power of persuasion, radiant self-confidence and steadfast authority. Orchestra-leading could be compared to company management or running a big manufacturing plant. Therefore, the article presents the characteristics of individual conducting styles and the four “pillars of power” affecting the improvement of an orchestra’s artistic level. There are also discussed other aspects of a conductor’s work, influencing not only the satisfaction level of mutual relations with orchestra musicians but also affecting directly the quality of an orchestra performance and its artistic level. The emphasis is placed mainly on leading professional orchestras, wherein an authoritarian-charismatic style prevails among conductors.

**KEYWORDS:** conductor, conducting an orchestra, conducting style, style of orchestra leading, management, artistic level, conflicts in an art ensemble



