

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ a TANEČNÍ FAKULTA

HUDEBNÍ UMĚNÍ

DIRIGOVÁNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

DIRIGENT OČIMA ORCHESTRÁLNÍCH HRÁČŮ

Složky dirigentské osobnosti, význam znalostí práce
s kolektivem

Alena Jelínková

Vedoucí práce: doc. Tomáš Koutník

Oponent práce: doc. Hynek Farkač

Datum obhajoby: 11. 9. 2020

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2020

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music

Conducting

BACHELOR'S THESIS

**THE CONDUCTOR FROM THE PERSPECTIVE OF
ORCHESTRAL PLAYERS**

Components of a conductor's personality: the importance
of mutual understanding whilst working with people

Alena Jelínková

Thesis Supervisor: doc. Tomáš Koutník

Thesis Opponent: doc. Hynek Farkač

Date of thesis defense: 11. 9. 2020

Academic title granted: BcA.

Prague, 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Dirigent očima orchestrálních hráčů

Složky dirigentské osobnosti, význam znalostí práce s kolektivem

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Ráda bych poděkovala panu doc. Tomáši Koutníkovi za věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích k vypracování bakalářské práce. Dále také děkuji panu Bc. Matouši Hronovi za odborný dohled při zpracování dat z dotazníkového výzkumu.

Abstrakt

Cílem této práce je popsat představy orchestrálních hráčů o charakteristikách dirigenta, o komunikaci mezi hráči a dirigentem apod. Zvolenou metodou je dotazník, který sbírá odpovědi od 230 profesionálních hráčů z České republiky. Zpracování tohoto dotazníku tvoří klíčovou část práce.

Součástí práce je také srovnání tohoto výzkumu s mým předešlým, který byl na obdobné téma, akorát mezi dirigenty. Teoretickým základem práce jsou pak různé učebnice dirigování a zahraniční publikace a články, které se tematikou *práce s lidmi v orchestru* zabývají. Ve třetí kapitole zodpovídám otázku, zda se dají tyto schopnosti zdokonalovat a případně jak.

Dirigentovu úlohu můžeme rozdělit do tří hlavních pilířů: znalost hudby, sdělnost gesta a práce s lidmi (schopnost vést). Třetí pilíř – schopnost pracovat s kolektivem, umět přesvědčit a přirozeným způsobem inspirovat, bývá často podceňovaná, přesto je však v dirigentském povolání zcela zásadní. To, že dirigent musí umět dirigovat, nebo řekněme taktovat (což už je dnes skoro hanlivé označení), je naprosto bez debat. Jakou by ale měl být osobností? Jaká všechna kritéria by měl v očích hráčů splňovat? Jaké předsudky dirigenty provázejí? Jaká by měla být při zkoušení atmosféra? Tyto a mnohé další otázky jsou součástí mého průzkumu, který dává hráčům prostor otevřeně se k dirigentům vyjádřit. V této práci se tedy soustředím na komunikaci mezi dirigentem a hráči a pokouším se zjistit, co kdo od koho očekává, aby bylo možné dosáhnout lepšího porozumění, větší spokojenosti na obou stranách a tím pádem i lepšího výsledku.

Klíčová slova:

práce s lidmi v dirigování, vůdčí dovednosti, pohled orchestrálních hráčů, dirigentská osobnost

Abstract

The aim of this thesis is to describe the conductor's characteristics, communication between orchestral players and the conductor, etc. from the players' perspective. The research method used was a questionnaire filled out by 230 professional players from the Czech Republic. The evaluation of the questionnaire presents the key part of this thesis.

In the thesis, I also compare this research to my previous study on the same topic which was carried out among conductors. The theoretical part is based on conducting textbooks as well as foreign publications and articles covering the topic of working with people within an orchestra. In the third chapter of the thesis, I tackle the question: can these conducting skills be improved, and if so, how?

The conductor's role can be divided into three main categories: their knowledge of music, gestures, and working with people (their ability to lead). This third category, the ability to work with a group of people, to convince and inspire in a natural way, is crucial for the profession, yet it is often underestimated. The fact that a conductor has to know how to conduct, or set the tempo, is without a question. However, what should the conductor be like in terms of character? What criteria should they fulfil in the eyes of the players? What prejudices are connected to conductors? What atmosphere should be created at rehearsals? These, and many other questions, appear in my survey through which the players could openly express their opinions. Therefore, in this thesis, I focus on the communication between the conductor and players with the aim of finding mutual expectations in order to achieve a better understanding and greater satisfaction on both sides, thus a better overall result.

Keywords:

leadership in conducting, orchestra players' perspective, conductors' personality

Obsah

Úvod.....	9
1 Historie a teorie.....	10
1.1 Proměna role dirigenta v historii	10
1.2 O práci s lidmi pro dirigenti	11
1.2.1 Česká literatura	11
1.2.2 Zahraniční literatura	15
1.3 Vlastní předchozí výzkum	22
1.4 Shrnutí teoretických poznatků	22
2 Výzkum	25
2.1 Popis výzkumu.....	25
2.2 Limity výzkumu	25
2.3 Základní data	26
2.4 Obecné vlastnosti dirigenta	27
2.5 Dirigent na zkoušce	29
2.6 Komunikace mezi dirigentem a orchestrem.....	32
2.7 Předsudky vůči dirigentům.....	34
2.8 Když vládne nespokojenost s dirigentem	34
2.9 Teze o dirigentech	38
2.10 Vliv hráčů na výběr dirigentů a jiné charakteristiky k výběru	40
2.11 Práce s lidmi ve výuce dirigování	43
2.12 Čeští vs. zahraniční dirigenti	44
2.13 Jaký by měl být ideální dirigent?.....	45
2.13.1 Shrnutí podkapitoly	54
3 Jak dál?	55
3.1 Všeobecnější rady	55
3.2 Konkrétní tipy.....	57
3.2.1 Video s rozborem	57
3.2.2 Zpětná vazba	58
3.2.3 Mentoring	59
Závěr.....	60
Seznam použitých pramenů a literatury	62
Příloha č. 1	65
Příloha č. 2	66

Úvod

Při své dirigentské praxi jsem si hned od začátku začala všimnout, jak velkou roli hraje při práci s tělesem lidský faktor. Na jedné straně jsou to vztahy mezi lidmi v orchestru/sboru a jejich motivace pro provozování hudby, na straně druhé je to jejich vztah k dirigentovi a vztah dirigenta k nim. To se samozřejmě velmi ovlivňuje. Asi nemusím říkat, že v přátelské a pozitivní atmosféře bylo vždy dosaženo lepších výsledků. Zároveň to ale vždy bylo něco, k čemu jsem si svůj vlastní postoj a způsob práce musela najít sama. Práce s lidmi se ve škole řešila spíše okrajově a nikdy ne systematickou formou.

Nepřestává mě fascinovat, s jak různými osobnostmi (hráči/zpěváky) se ve své praxi setkávám a jak lehce může dojít k nedorozumění pouze proto, že jsme jiní a vnímáme situace jinak. Při práci se stálým tělesem si tedy uvědomuji, že je potřeba vyvažovat individuální přístup (každý potřebuje věci podat trochu jinak) s přístupem spravedlivě stejným (aby si někdo nepřipadal zvýhodněný či naopak přehlížený), čímž se dostáváme k psychologii a k potřebě značné dávky empatie. Při krátkodobé spolupráci je naopak potřeba s tělesem co nejrychleji najít společnou vlnu, aby mohlo dojít k prolnutí a tím tedy i k zaručenějšímu úspěchu. Jak tedy správně se skupinou lidí pracovat? Na co si dát pozor, čeho se vyvarovat a na co myslet? Je možné se v tom nějak vzdělávat? Mnozí mi namítnou, že to jsou věci, které se dirigent učí praxí. S tím nelze nesouhlasit. Ale nešlo by pro to udělat i něco víc, něco, co by tu praxi už předem mohlo podpořit? Při přemítání nad touto problematikou jsem se rozhodla zeptat nejprve dirigentů – zda někdy svá pravidla na práci s lidmi měli, zda je to někdy někdo učil, jak na svou práci hledí apod. Má absolventská práce na konzervatoři z roku 2018 obsahovala dotazníkový výzkum mezi dirigenty. Nyní přišel čas udělat další krok a zeptat se na to hráčů v orchestru. Hlavní částí mé práce je dotazníkový výzkum mezi profesionálními orchestrálními hráči o tom, jaký by podle nich měl dirigent být a též o dalších příbuzných tématech.

Skoro všichni dirigenti, se kterými jsem se o tom kdy bavila, mi potvrdili, že bez schopnosti pracovat s lidmi, umět předat své myšlenky a navodit nějakou atmosféru, můžou být dokonalé ruce či muzikální duše zbytečné. Proto považuji předmět této práce za něco, co je nedílnou součástí oboru dirigování a zároveň je zásadní pro zdravý vývoj dirigentské osobnosti.

1 Historie a teorie

1.1 Proměna role dirigenta v historii

Role dirigenta se s hudebním vývojem velmi proměňovala. Předchůdce dirigování nalézáme již ve starověkém Egyptě. Důležitou součástí hudební produkce byla *cheironomie*. Tanečník, zpěvák nebo dirigent pěveckého sboru či orchestru řídil a usměrňoval melodii, rytmus a hlasitost rukama podle svých navyklých posunků a znamení. Později se v Římě objevuje metoda rytmického řízení ansámbly pomocí okovaných bot (např. *scabellum*)¹.

V 16. a 17. století již máme ve všech velkých evropských městech sbormistry (kantory). Jejich role byla zejména učitelská, nicméně s tím bylo spjato i vedení sboru při veřejném zpěvu (zejména na kostelních kůrech). Komorní instrumentální ansámby si vystačily samy, s jednoduchým ukazováním od nástroje, podobně jako dnes.²

S rostoucím počtem nástrojů, a tedy i lidí v orchestru, se zvyšovala potřeba koordinátora. Zpočátku na to stačil jeden z orchestrálních hráčů – většinou cembalista nebo první houslista. Velkému tělesu už ale nestačilo ukazování od cembala či smyčcem od houslí, nový repertoár s větším obsazením si vyžádal dirigenta jako takového – tedy někoho, pro něhož bude práce s orchestrem a jeho dirigování jedinou náplní. V 17. století se používala tzv. dirigentská hůl, kterou se v rytmu hudby bilo o zem. Běžnou praxí bylo také dirigování rukama zády k orchestru.

V 18. století se již s velkými symfoniemi Ludwiga van Beethovena a nastupujícím romantismem dostáváme k dirigování v dnešním slova smyslu, kdy stojí dirigent na stupínku čelem k orchestru a pro jasnější viditelnost schématu a prodloužení gesta většinou užívá taktovku.

Doba dirigentů konstruktérů (počátky s „holí“ a pouhého ukazování rytmu) i dirigentů diktátorů (např. A. Toscanini a W. Furtwängler v první polovině 20. století) pominula. Druhou zmíněnou lze dokreslit citací z knihy *Masse und Macht* [Masa a moc] Eliase Canettiho z roku 1960: „Neexistuje očividnější vyjádření

¹ bota podobná sandále, s dvojitou podrážkou, držící u sebe pouze za patu

² CARNICER, Josep Gustems, Diego Calderón GARRIDO a Salvador Oriola REQUENA. *Music and Leadership: the Role of the Conductor* [online]. International Journal of Music and Performing Arts, 2015 [cit. 2017-09-27, ve volném překladu]. Dostupné z: http://ijmpa.com/journals/ijmpa/Vol_3_No_1_June_2015/8.pdf

moci než vystoupení dirigenta. ... On je ztělesněním zákona, v dobrém i špatném slova smyslu.“³

Přichází doba laskavého a citlivého přístupu. Někdy to ale může dosáhnout až jistého extrému. Trombonista Chicago Symphony Orchestra Jay Friedman píše, že si někteří dirigenti svou přízeň u orchestru získávají laskavostí až přílišnou. Někdy může hrát svou roli strach z toho, aby byli znovu zaangažováni, někdy stačí jen touha po oblíbenosti a pěkných vztazích. Často pak přechází dirigent do jakéhosi modu autopilota, kdy nechává orchestr hrát podle sebe a koriguje jej pouze velmi mírně.⁴

1.2 O práci s lidmi pro dirigenti

1.2.1 Česká literatura

O dirigování a dirigentech byla napsána celá řada knížek. Byly rovněž napsány různé učebnice dirigování. Ve všech těchto publikacích se ale autoři zabývají zejména hudebními předpoklady, technikami taktování, rozdíly mezi nahráváním, koncertní produkcí a operou či praktickými náležitostmi souvisejícími s tímto povoláním, chodem filharmonie či divadla po organizační stránce, různými funkcemi ve vedení institucí apod. Jako příklad takovéto publikace mohu uvést *Knížku o dirigování* od **Víta Micky**⁵. **Karel Šrom** (1904-1981), nejlepší přítel Karla Ančerla, sám skladatel a publicista, se v brožuře *Orchestr a dirigent*⁶ vtipně zaobírá všemi možnými složkami dirigování a fungování orchestru. O práci s lidmi se zde zmiňuje ve dvou větách: „Nejspolehlivější cesta k tomu [umět orchestru vnutit svou vůli] asi je, hodně znát, dobře slyšet, přijít před orchestr bezvadně připraven a umět jednat s lidmi. To poslední je nutným předpokladem pro každé vedení kolektivu.“⁷

³ CANETTI, Elias. *Masse und Macht*. Deutschland: Hamburg Claassen, 1960.

⁴ FRIEDMAN, Jay. *Evaluating conductors* [online]. 2004 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: http://www.jayfriedman.net/articles/evaluating_conductors

⁵ MICKA, Vít. *Knížka o dirigování: stručná učebnice zaměřená především na pohybovou metodiku*. V Praze: Nakladatelství Akademie múzických umění, 2013. ISBN 978-80-7331-282-4.

⁶ ŠROM, Karel. *Orchestr a dirigent*. Praha: SNKLHU, 1960. Hudba na každém kroku (SNKLHU).

⁷ Šrom, s. 56

Absolventka hudební vědy **Jitka Hykrdová** se dirigentskou osobností zabývá ve své bakalářské práci *Teorie a praxe v dirigování*⁸. Všimá si např. toho, jak je u dirigentů ceněná předchozí praxe jako orchestrálního hráče (což nám potvrdí i dotazníkový výzkum). Takový dirigent mívá větší vhléd do toho, co orchestr od dirigenta očekává, co funguje, co ne a dovede se do muzikanta přirozeně lépe vcítit.⁹

Dirigenti při své práci volí různé přístupy. Hykrdová uvádí dva hlavní. První jako více odlehčený, který klade důraz na radost z hudby a zkoušky okořeňuje humorem. Druhý jako více soustředěný. Hudbu a své poslání bere velmi vážně, chová se spíše odtažitě, nepřístupně, někdy až chladně.¹⁰ Každému vyhovuje něco jiného, není ale samozřejmě jen těchto dvou cest, ale i mnohé na pomezí.

Více se fenoménem dirigentské osobnosti ve vztahu k vedení lidí zabýval český filmový publicista **Jaroslav Brož** (1907-1977). V publikaci *Základy dirigování*, kterou napsal společně se sbormistrem a skladatelem **Zdeňkem Kaňákem** (1910-1991)¹¹, píše, že dobrý dirigent by měl být zároveň uměleckou osobností s moudrou vyvážeností a sebejistotou, schopností ovládat a usměrňovat své afekty a nálady. Jeho životní i umělecká zkušenost a vnitřní bohatství se navenek projevují zvláštní úctou k umění a pokorou, důsledností k účinkujícím, ale i úctou k nim. Dirigent by měl umět stmelit a sjednotit umělecký kolektiv, s nímž pracuje, volit co nejefektivnější metody nácvičku. Pro své umělecké představy by měl účinkující nejen přesvědčit, ale i nadchnout.¹²

O něco více se Brož rozepisuje v knize *Metodika práce s orchestrem*¹³ – jak již napovídá samotný název.

V úvodní kapitole zdůrazňuje všeobecné vzdělání dirigenta nejen na poli hudebním, ale též literárním, výtvarném, v jazycích aj., což mu má být nápomocno i při studiu jednotlivých hudebních slohů. Vůbec kvalita všeobecného vzdělání zvyšuje schopnost chápat a také lépe tvořit. Dále je pro dirigenta

⁸ HYKRDOVÁ, Jitka. *Teorie a praxe v dirigování*. Brno: Filosofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav hudební vědy, 2015.

⁹ Hykrdová, s. 4-7

¹⁰ Hykrdová, s. 29-30

¹¹ BROŽ, Jaroslav a Zdeňk KAŇÁK. *Základy dirigování*. Praha: Panton, 1982.

¹² Brož a Kaňák, s. 11-12

¹³ BROŽ, Jaroslav. *Metodika práce s orchestrem: kapitoly o dirigování*. Brno: Městské kulturní středisko S.K. Neumanna, 1975. Metodický materiál.

nevyčerpatelným zdrojem hudebního vzdělání i psychologických postřehů návštěva zkoušek řízených jinými dirigenty.¹⁴

Dnes, v roce 2020, vidíme, že se dirigentský obor dostává stále dál a stále úzeji se vymezuje (což je jev společný pro všechny obory lidské činnosti), což má snad za následek vyšší úroveň, na druhou stranu se ale vytrácí ono všeobecné vzdělání, za kterým si dnes každý aspirující dirigent musí jít sám, vyhledávat si informace a sám se dovzdělávat. Bohužel tomu dnešní uspěchaná doba příliš nenahrává.

Brož dále upozorňuje na tendenci k jisté „vnějškovosti“, kdy není jasné, pro koho vlastně dirigent diriguje, zda pro orchestr nebo pro obecnost. Dirigent musí v první řadě myslet na emocionální účinek hudby, vše ostatní jsou pouze prostředky k dosažení vytčeného cíle. Každý umělec, nejen dirigent, má pokorně a skromně sloužit umění podle svých nejlepších schopností a možností.¹⁵

Dále vynáší stěžejní aspekty mimohudebních dirigentských předpokladů: „Poněvadž hudba je umění dotýkající se bezprostředně duše člověka, domnívám se, že větší naději na úspěch mají dirigenti s rozvinutým, bohatým duševním životem. Musí mít ovšem také schopnost své umění, cítění i znalosti předat orchestru. Ne však jen ústně, nýbrž hlavně dirigentskými výrazovými prostředky, tj. gesty, výrazem tváře, postojem atd.“¹⁶ Z tohoto potom mimo jiné vyplývá, jak Brož píše, že strhnout orchestr můžeme jen s vášnivým zaujetím pro skladbu, kterou právě studujeme, s plným nasazením a upřímností. Vedle toho všeho vyžaduje osobnost dirigenta *umění jednat s lidmi*, být jemným psychologem, pedagogem, vychovatelem, organizátorem a dramaturgem. Dále by měl být dirigent taktní i skromný vůči skladateli, respektovat jeho dílo. Stejně trpělivý musí být i vůči orchestru.¹⁷

Dirigentova příprava musí být opravdu důkladná. Partituru by měl „rozebrat“ a prostudovat ji kompozičně po všech stránkách.¹⁸ Hráči v orchestru dirigentovu přípravu rychle poznají a dle toho pak k dirigentovi též přistupují.

Dále se dostáváme k samotnému procesu zkoušení. Z Brožových zásad zmíním pouze ty, které souvisí s naším předmětem práce s lidmi:

¹⁴ Brož, s. 4-5

¹⁵ Brož, s. 7

¹⁶ Brož, s. 7-8

¹⁷ Brož, s. 8

¹⁸ Brož, s. 119-120

- a) Pochvala orchestru i jednotlivých hráčů za dobrý výkon. Nelze stále jen vytýkat chyby nebo upozorňovat na nedostatky. Někdy udělá pochvala více než přednáška o důležitosti příštího koncertu.
- b) Pořízení zvukového záznamu ze zkoušky. Může odhalit mnohé.
- c) Soustředěnost a sjednocení orchestru pro umělecký záměr. Čím větší je soustředění, tím rychlejší, kvalitnější a radostnější je práce. Hráči nesmí mít možnost rozptýlení a čas k zábavě, nedohrávají fráze po dirigentově zastavení.
- d) Trvání na uskutečnění svého záměru a nekompromisní plnění svých uměleckých požadavků, samozřejmě s taktem a takticky.
- e) Při zastavení vždy říct proč. Není nic horšího, než když dirigent přehrává určité části, aniž by vyslovil nějaké přání nebo vytkl nedostatky. Dirigent tím ztrácí autoritu.
- f) Nutnost zvážit i eventuální námitky a připomínky hráčů, vzít je na vědomí, i když je dirigent nerealizuje.¹⁹

K bodu „b“: Dnes můžeme jít dál a místo zvukového záznamu pořizovat zvukově obrazový, který nám odhalí o dost více, což se při výuce dirigování běžně děje. Později už ale bohužel tolik ne, což je myslím škoda a vede to často k novým zlovykům, kterých si ale již zavedený dirigent není vědom.

V celé jedné kapitole se Brož věnuje vztahům mezi dirigentem a orchestrem. Píše zde o vzájemné úctě a zdvořilosti, o tom, že by dirigent neměl být vládcem či tvrdým velitelem, tím si autoritu rozhodně nezíská. Dále o tom, že by měl nechat své hráče věnovat se též sólistické činnosti, která je posouvá dále a o tom, že by měl zaujímat ke všem hráčům stejný postoj a nikoho neupřednostňovat. To znamená např. i umět vytknout chybu jak začínajícímu filharmonikovi, tak letitému profesionálovi a důležité lidi si nenadbíhat. Pozor by si měl dát dirigent na ty, kteří se kolem něj stále točí a za vše jej chválí. Lepší jsou ti, kteří konají své povinnosti, jsou zdvořilí ale ne dotěrní.

Zjistí-li dirigent nějakou nedbalost, je dobré domluvit dotyčnému hudebníku nejprve důvěrně, při opakování pak apelovat na jeho cit a smysl pro povinnost před kolektivem a teprve v posledním případě použít své pravomoci podle platných předpisů.

¹⁹ Brož, s. 139-144

Píše se zde také zajímavá pasáž o tom, že by se dirigent měl vůči členům orchestru chovat přátelsky, ne však důvěrně. O tomto by se dalo diskutovat. Záleží na povaze tělesa a dirigenta a na tom, jak jsou zde nastavené vztahy.

Dále se tu píše, že by se zkouška nikdy neměla stát úmornou a vyčerpávající. Měla by být radostným poznáváním skladeb, zároveň ale musíme dát pozor na lajdáctví či nepozornost. Je tedy poměrně složité, jak v které situaci reagovat, neboť si každá žádá jiného přístupu.

Na zkoušce není dobré ani nutné se zbytečně rozčilovat a křičet. Ani nepřístupností, pánovitostí a neústupností si dirigent autoritu nezíská. Rovněž ji však neztratí, přizná-li, že se mýlil. Pozná-li orchestr, že dirigent ví, co chce, že si umí vážít dobré práce orchestru a dovede ji usnadňovat, pak i snáze promine nějakou tu chybu.

Dirigent má být za všech okolností srozumitelný, a to jak při dirigování, tak i při vyjadřování, kdy je ještě nutné být stručný a výstižný.²⁰

Tuto podkapitolu uzavírám citací, která nahlíží ještě dále do komunikace mezi dirigentem a hráčem a tím vystihuje to, k čemu v této práci mířím: „...Hudba však nejenom působí radost, veselost, dobrou náladu, ale také vychovává, utěšuje a činí člověka lepším, s bohatším duševním životem a s hlubšími citovými zážitky. Proto musí být dirigent opatrný při posuzování hráčů svého souboru. Nesmí kritizovat jenom nedostatky hudebního rázu, ale musí vidět za každým členem souboru člověka toužícího si zahrát. Přístup ke každému jednotlivému členu musí volit individuálně, jelikož lidé nejsou všichni stejní a na každého platí jiný způsob jednání. Dovede-li dirigent správně jednat s lidmi a svým dobrým chováním je také vychovávat, zvyšuje tím také úroveň svého souboru...“²¹

1.2.2 Zahraniční literatura

O dirigentech se na anglických serverech často dočteme ve článcích o práci s lidmi (*leadership* v angličtině). „Ať přečtete o zásadách vedení lidí kolik knih chcete, vše se naučíte ve dvou hodinách pozorování orchestru zkoušejícím poprvé nový kus.“²² Často o dirigentech také čteme v článcích manažerských deníků a webů. „Chceš-li být úspěšným manažerem, musíš si představit sám

²⁰ Brož, s. 148-154

²¹ Brož, s. 195

²² KARABELL, Shellie. *Leadership and the Art of Orchestra Conducting* [online]. 2015 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2015/01/10/leadership-and-the-art-of-orchestra-conducting/#3eba70ce71f5>

sebe jako dirigenta orchestru. Dirigent nemusí být virtuózním hráčem na každý nástroj, musí ale vědět, jak je nechat hrát všechny dohromady v harmonii a docílit krásného zvuku.²³ Takto bychom mohli pokračovat i do dalších oborů, jako je psychologie, sociologie a filosofie. Z těchto nabídnou pouze ty pohledy, které pro nás přinášejí něco nového.

Učitel podnikání a průkopník oboru *Leadership studies* **Warren Bennis**²⁴ shrnuje rozdíl mezi manažerem a vůdcem takto: „Manažer dělá věci dobře. Vůdce dělá dobré věci.“²⁵

Umělecká kritička **Barbara Pollack** pozorovala studenty dirigování na Aspen Music Festival, The Julliard School, Mannes College of Music a na semináři Sdružení dirigentů (Conductor's Guild). Zaznamenala, že mladí dirigenti netuší, že je to jejich vlastní chování, které primárně ovlivňuje hudebníky a které má vliv na výsledek jejich dirigentského snažení. Věří, že pochopení vlastních preferencí a náhledu na svět (např. pomocí testu osobnosti), může dirigentovi při komunikaci s orchestrem pomoci.²⁶

Filozofka **Lydia Goehr** se na dirigování dívá ze sociologického hlediska: „Sociologicky vzato je hlavním problémem dirigentů to, že jsou pokládáni zároveň za pány i za služebníky. Na jedné straně jsou bráni jako vedoucí orchestrů a mistři umění interpretace. Jako takoví jsou s náležitými poctami přirovnáváni téměř ke svatým (nebo ke skladatelům). Na druhé straně jsou to vlastně služebníci skladatelova díla a jako takoví jsou přirovnáváni spíše k řidičům autobusů či porodním asistentkám. V jednom a tomtéž čase musí zachovat absolutní přesnost při čtení skladatelových děl a zároveň nabídnout nezávislou, neotřelou a hodnotnou interpretaci.“²⁷

Podobný názor sdílí i profesorka a sbormistryně North Central College v Illinois **Ramona M. Wis**, která se v článku způsobem vedení služebníka-vůdce přímo

²³ THIRAN, Roshan. *Leadership lessons from an orchestra conductor* [online]. 2013 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu.] Dostupné z: <https://www.thestar.com.my/business/business-news/2013/03/30/leadership-lessons-from-an-orchestra-conductor>

²⁴ LOGIE, Nicholas. *The Role of Leadership in Conducting Orchestras* [online]. Faculty of Arts (Music Department), 2012 [cit. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://oro.open.ac.uk/38069/1/The%20role%20of%20leadership%20in%20conducting%20orchestras.pdf> . a thesis submitted for Doctor of Philosophy. The Open University.

²⁵ Logie, s. 117, ve volném překladu

²⁶ Logie, s. 32-33, ve volném překladu

²⁷ Logie, s. 47, ve volném překladu

zabývá.²⁸ Dle ní je pro dirigenta nejdůležitější služba – sloužit hudbě, muzikantům, skladatelům, a až v druhé řadě vůdcovství. „Celý náš život je mise, ne kariéra.“²⁹

Dále popisuje tohoto služebníka-vůdce jako toho, kdo má vizi: Klade si filozofické otázky – proč to dělám, co mi to přináší, co je mým cílem, ... Anebo též konkrétněji: Co tahle skladba tělesu přinese? Či při zkoušce: Jak to zkoušet, aby se odstranila ta či ona chyba?

Dalšími specifiky tohoto typu vedení jsou vnímavost – naslouchání svým muzikantům, přijetí zodpovědnosti, důvěra v ostatní, dát díl zodpovědnost také jim; přesvědčivost (či osobní přesvědčení) – základ autentického vůdcovství a moci leží ve vlivu – dirigenti své hudebníky ovlivňují a užívají svůj vliv pozitivním způsobem. Nepřesvědčují je proto, že chtějí něco oni, ale přesvědčují o tom, že to chtějí hráči – a ti tedy musí vědět proč. Tito dirigenti nekladou žádný nátlak a otázka, kterou by se měli zabývat, není *co muzikanti chtějí*, ale *co muzikantům nejlépe poslouží*.

Poslední v řadě je charakter – dirigent (služebník-vůdce) pracuje zevnitř směrem ven – pracuje na sobě a měl by se zabývat otázkou, kdo jsme *na* dirigentském stupínku a *mimo* něj. K tomuto typu vůdce se lidé připojují, jsou rádi v jeho společnosti, a to ne pro jejich charisma, ale proto, že jim to dává *smysl*.

Zároveň zde autorka píše, že se schopnost „vést“ zlepšovat dá a je možné na ní systematicky pracovat.³⁰

Britský dirigent **Jonathan Brett** sepisuje *Pět zlatých pravidel pro dirigenty*³¹:

- 1) Inspirace – inspirovat své hráče, ne vysvětlovat
- 2) Zodpovědnost – převzít zodpovědnost za každý problém a poděkovat za každé řešení
- 3) Odbornost – dobré záměry nestačí, musíme být ve svém oboru odborníky, abychom hudbě mohli sloužit efektivně (technika rukou a řeč těla, metodologie zkoušek a koncertu, vysoká úroveň hudebního vědění a porozumění, dostatečná praxe)

²⁸ WIS, Ramona M. *The Conductor as Servant-Leader*. Music Educators Journal, vol. 89, no. 2, 2002 [citováno 2020-06-01], pp. 17–23. Dostupné z: [JSTOR, www.jstor.org/stable/3399837](http://www.jstor.org/stable/3399837)

²⁹ COVEY, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster, 1990, str. 34.

³⁰ Wis, s. 20-23, ve volném překladu

³¹ BRETT, Jonathan. *Five golden rules for conductors* [online]. 2015 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://ca.classicconcerts.org.uk/golden-rules-for-conductors/>

- 4) Úspornost – méně je často více (co se gesta i mluveného projevu týče)
- 5) Moudrost – být ostražitý při snaze o naplnění všech těchto bodů

Nyní se již přesuňme k názorům samotných orchestrálních hráčů.

Hráči symfonického orchestru v Utahu odpovídají na nejčastější otázky svých fanoušků. Na otázku, proč vůbec orchestr dirigenta potřebuje, je odpověď filharmoniků prostá: zejména kvůli tempům a hudebnímu vedení. Mimo to je ale úkolem dirigenta také sjednotit interpretaci, neboť 85 hráčů orchestru by skladbu interpretovalo 85 různými způsoby. Vystoupení je úspěšné právě tehdy, když se spojí technická a umělecká stránka spolupráce mezi dirigentem a orchestrem.³² V otázce „Co muzikanti u dirigenta hledají?“ pak pisatel upozorňuje na to, že co hráč, to vlastní odpověď na tuto otázku a žádná není špatně.³³

Již zmíněný **Jay Friedman**, dirigent a trombonista Chicago Symphony Orchestra, má ve svém článku *Evaluating conductors*³⁴ spoustu zajímavých postřehů. Všimá si, že dirigent často nechává orchestr hrát a svým gestem nejen že nevede, ale ani zpětně příliš nekoriguje. Děje se to často v případech, kdy se chce dirigent orchestru co nejvíce zavděčit či být zkrátka svou nenáročností oblíbeným. Zpravidla to ale má zcela opačný efekt. Nejvíce je tento způsob vedení znát na dynamice a zejména při jemnějších nuancích. V těchto polohách tedy vidí hlavní úkol dirigenta – docílit co největší šíře zvukových možností orchestru a odlišit různost stylů.

Dále Friedman zdůrazňuje nezbytnost správné indikace tempa a zároveň říká, že by měl interpret (dirigent) umět partituru přesně zrealizovat, aniž by se z toho stalo cvičení správného čtení not. Pokud by tento koncept měl Friedman nějak pojmenovat, zvolil by termín „disciplinovaný romantismus“; umět být přesný a čitelný, zároveň ale nepostrádat muzikalitu.

Závěrem klade Friedman deset kontrolních otázek pro dirigenta:

- 1) Přišel dirigent dirigovat orchestr nebo hudbu?
- 2) Je dirigent k orchestru falešně laskavý, aby si jej získal?
- 3) Má dirigent jasnou vizi, jak by měla skladba znít, a to i se vzdorujícím orchestrem?

³² MARTIN, Alex. *Orchestra musician's FAQ* [online]. 2019 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://musiciansutahsymphony.com/orchestra-musicians-faq/>

³³ ROSEN, Lynn. *Orchestra musician's FAQ* [online]. 2019 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://musiciansutahsymphony.com/orchestra-musicians-faq/>

³⁴ FRIEDMAN, Jay. *Evaluating conductors* [online]. 2004 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: http://www.jayfriedman.net/articles/evaluating_conductors

- 4) Má dirigent odvalu trvat si na svých vizích taktně ale odhodlaně?
- 5) Projevuje dirigent stejné zapálení zanícení, nadšení na zkouškách i koncertech (jsou emoce opravdové)?
- 6) Má své oblíbené nástroje nebo předpojatost vůči jiným (pravá známka hudební omezenosti)?
- 7) Je realizace skladatelovy vize důležitější než virtuosita a krása dirigentských rukou?
- 8) Zkouší dirigent efektivně?
- 9) Je schopen interpretovat nemalé množství repertoáru 19. století výjimečným způsobem?
- 10) Konečně (a nejzásadněji), umí ukázkově zadirigovat Brahmsovy symfonie?³⁵

S některými body bychom mohli polemizovat. Např. to, že jde dirigent při koncertě svým projevem do hlubších emocí nemusí znamenat, že je hraje.

Violoncellistka a publicistka **Janet Horvath** ve svém článku *Co činí dirigenta dobrým?*³⁶ vyjmenovává následující základní atributy:

- a) Příprava před zkouškou
- b) Nápaditá dramaturgie
- c) Jasnost a srozumitelnost gesta a řeči těla
- d) Práce s časem během zkoušek
- e) Flexibilita
- f) Oddanost hudbě
- g) Důvěra v hráče a pokora
- h) Sebekontrola

Závěrem ale autorka dodává, že orchestr může zahrát skvěle i v případě, že dirigent nesplňuje některé nebo i většinu z výše zmíněných bodů a publikum nemusí nic poznat. Jsou známy různé dirigentské přešlapy (zapomenutí nástupu po sólové kadenci, jiný počet dob, než je předepsáno apod.), dobrý orchestr ale hraje dál bez ohledu na to, kolik chyb dirigent udělal.

1.2.2.1 Výzkumy mezi orchestrálními hráči

*S. Boerner, D. E. Krause, D. Gebert a jejich obhajoba direktivně charismatického vedení*³⁷

³⁵ Friedman, ve volném překladu

³⁶ HORVATH, Janet. *What makes a good conductor?* [online]. 2014 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://interlude.hk/makes-good-conductor/>

Tito tři autoři se zabývali prací dirigenta z pohledu orchestrálních hráčů. Jejich práce, která obhájí funkčnost tzv. *direktivně charismatického vedení* (*directive-charismatic leadership* v originále), je výsledkem dotazníkového výzkumu, ve kterém získali data od 334 hráčů ze 30 německých orchestrů, proto si zaslouží speciální podkapitolu.

Je jasné, že různé typy vedení jsou vhodné do různých prostředí a situací různě. Zásadní termíny, které při analýze výsledků autoři užívají, jsou: motivace, spolupráce a schopnosti. Hráči potřebují nejen perfektní technickou výbavu, ale též schopnost spolupracovat (zkoordinovat smyky, nádechy, dynamiku, ...). Je potřeba ostatní nejen dobře poslouchat, ale umět na ně též reagovat. Pro fungující spolupráci je zásadní motivace a pro tu zase přímota a charisma dirigenta. Některá zjištění vedoucí ke kvalitnímu chodu orchestru:

- a) spolupráce mezi orchestrálními hráči kladně ovlivňuje uměleckou úroveň orchestru,
- b) technická vybavenost a motivace hráče zlepšuje spolupráci v orchestru,
- c) direktivně charismatické vedení zvyšuje hráčské schopnosti i jejich motivaci,
- d) direktivně charismatické vedení zvyšuje uměleckou kvalitu orchestru.³⁸

Dva zásadní teoretické závěry této práce jsou:

- a) Orchester je příkladem organizace, kde se výborné výsledky úzce pojí s neustálou a neutuchající snahou se zlepšovat. Je to celoživotní práce. Úspěch orchestru tkví v nové interpretaci již existujících děl, v interpretaci děl nových a ve spolupráci s různými dirigenty.
- b) Výzkum ukazuje, že kvalita vedení jako takového by měla být analyzována o dost precizněji. Odsuzuje některé tradiční obecné typy vůdců a říká, že je potřeba vycházet zejména z daného prostředí, protože každé vyžaduje jiný přístup.³⁹

Klíčová část praktického závěru této německé studie:

Výsledky výzkumu přímo volají po výuce dirigentů v dovednosti vést lidi, která se již v mnoha oborech vyvinula, v dirigování to nicméně není obvyklé. Autoři by

³⁷ BOERNER, Sabine, Diana E. CRAUSE a Diether GEBERT. *Leadership and co-operation in orchestras* [online]. Human Resource Development International, 2004 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/30014956_Leadership_and_co-operation_in_orchestras

³⁸ Boerner, Krause, Gebert, s. 467-469, ve volném překladu

³⁹ Boerner, Krause, Gebert, s. 475, ve volném překladu

tedy rádi iniciovali zařazení rozvoje vůdčích schopností do dirigentské výuky, což by poté vedlo také ke zlepšení spolupráce a motivace mezi orchestrálními hráči. Nelze ale pouze vymyslet nějaká měřítká pro dirigenty a ty implikovat, výběr dirigentů do orchestrů by ale mělo být něco, o čem je potřeba přemýšlet. Mohlo by tedy být užitečné – tak jako je to obvyklé u jiných povolání – zavést vhodné výběrové řízení a zjišťovat základní osobnostní kompetence pro tuto specifickou práci, jako je charisma, vnitřní motivace, vlastní výkonnost a vnitřní sebekontrola. Pokud by byl záměrně vybrán dirigent s těmito vlastnostmi a pokud by tyto vlastnosti byly nadále pěstovány a zlepšovány, mohl by být výsledkem přínos, který by byl zásadní pro úspěšné zlepšování vůdčích schopností dirigentů a tím pádem také orchestrů samotných.⁴⁰

Leadership v orchestrálním dirigování⁴¹

Výzkumu z roku 1954 se zúčastnilo 150 hráčů a 12 dirigentů. Nás bude zajímat především názor orchestrálních hráčů. Devatenáct charakteristik dirigenta měli zařadit k možnostem *nezbytné/hodnotné/nepříliš užitečné*. Zde je výsledek:

Položky, které byly nejvíce *nezbytné*, byly: sebevědomí, muzikální koherence, upřímnost, vysoká inteligence, porozumění lidem a uměleckost (seřazeny od největšího zastoupení). Následují tři charakteristiky, ve kterých to bylo půl na půl mezi *nezbytným* a *hodnotným* zařazením: originalita, sebeovládání a energie s opovázlivostí. a potom zde máme velkou skupinu rysů, které byly nejčastěji označeny jako *hodnotné*: komunikační schopnosti, vůdčí dovednosti, fyzická zdatnost, smysl pro humor, morální povaha, přátelskost a silný hlas (seřazeno dle toho, jak velké bylo zastoupení ve sloupci *nezbytné*). Slušný vzhled se pohybuje napůl mezi *hodnotným* a *nepříliš užitečným* zařazením a zbývající 2 charakteristiky, výška a cizí přízvuk, jsou pro takřka pro všechny hráče *nepříliš užitečné*. Tabulku znázorňující tyto odpovědi naleznete v příloze č. 1.

Pro můj výzkum je dále relevantní otázka, jestli je nezbytné, aby byl dirigent dobře psychicky a emocionálně vybaven. 47 % respondentů se domnívá, že ano, 8 %, že ne a pro 11 % to není nezbytné, ale hodí se to.

⁴⁰ Boerner, Krause, Gebert, s. 476-477, ve volném překladu

⁴¹ WOODBURY, Ward. *Leadership in Orchestral Conducting*. Journal of Research in Music Education, vol. 3, no. 2, 1955 [citováno 2020-06-01, ve volném překladu], pp. 119–130. Dostupné z: JSTOR, www.jstor.org/stable/3343626

1.3 Vlastní předchozí výzkum⁴²

Z výzkumu mezi profesionálními dirigenty na téma „Dirigent a jeho práce s kolektivem“, který jsem provedla na konci svého konzervatorního studia, bych zmínila několik závěrů:

Ukázalo se, že ze tří základních složek dirigentských schopností: znalost skladby (muzikálnost), dirigentská gesta (technika) a práce s lidmi (schopnost vést), nemá třetí zmíněná položka oproti dalším dvěma menší roli, pro většinu respondentů mého dotazníku je dokonce důležitější než řemeslná technika rukou.

Pro schopnost pracovat s lidmi hrají do velké míry roli vrozené dispozice – jak tvrdí zejména dirigenti sami, nicméně není to něco, co by nešlo systematickou a cílevědomou prací také vypěstovat a naučit se – jak tvrdí teoretický základ práce, výzkum Nicholase Logie.

Způsobů, jak by měl dirigent pracovat s lidmi, je celá řada a jejich využití závisí na mnoha faktorech. Na jedné straně jsou to ty vnější (amatéři × profesionálové, velikost a typ tělesa, postavení dirigenta, ...), na straně druhé je to vlastní osobnost dirigenta, která je základním kamenem pro úvahy ohledně schopnosti pracovat s kolektivem. Chceme-li tyto své schopnosti zlepšovat, musíme začít u zkoumání sebe sama.

Konkrétní výsledky otázek v dotazníku budu v následující kapitole přímo konfrontovat s dotazníkem aktuálním.

1.4 Shrnutí teoretických poznatků

Zdroje, které se mi podařilo najít, můžeme rozdělit do dvou skupin: české, které jsou vyjma práce Jitky Hykrdové z roku 2015 staršího vydání (1960-1982) a zahraniční, které jsou vyjma Woodburyho výzkumu z roku 1955 naopak vydání novějšího (od roku 2002 dále).

V českých pramenech najdeme spíše obecné rady ke zkoušení, které jsou ale pro úspěšnou práci s lidmi velmi důležité.⁴³ Také u nás zatím neproběhl žádný výzkum mezi orchestrálními hráči (nebo se mi nepodařilo jej najít). Více se o práci s lidmi dočteme pouze v publikaci *Metodika práce s orchestrem* od Jaroslava Brože.

⁴² JELÍNKOVÁ, Alena. *Dirigent a jeho práce s kolektivem*. Praha: Pražská konzervatoř, absolventská práce, 2018.

⁴³ Šrom, Micka, Hykrdová, Brož a Kaňák, Brož

Z obecných předpokladů se zde klade největší důraz na všeobecné vzdělání – jak intelektuální, tak emocionální, bohatý duševní život.⁴⁴ Dirigent by měl být zároveň psychologem, pedagogem, vychovatelem, organizátorem a dramaturgem. K praktickým radám patří návštěva zkoušek profesionálních těles. Samotné zkoušce pak předchází důsledná příprava – bez ní úspěchu dosáhnout nelze.⁴⁵

Při zkoušení je to pak hned několik věcí, které je potřeba mít na zřeteli: umět nakládat s časem, nepřehrávat, umět se vyjadřovat, dílo slovně přiblížit, pochválit, nemluvit příliš, mít do jisté míry k hráčům individuální přístup, umět přiznat chyby, zvážit námítky hráčů, dát najevo, že si orchestru dirigent váží, být pokorný, ale též důsledný.⁴⁶

Celkově by pak měl mít dirigent na paměti, že je více pro hudbu než pro publikum, měl by disponovat velkou mírou sugesce a hráče strhnout svým prožitkem a vášní.⁴⁷ Dirigent Jiří Stárek v rozhovoru pro *Hudební rozhledy* řekl: „Ať Talich, či Munch, Solti nebo Celibidache, každý to řekl jinými slovy, ale smysl a obsah byl vždy stejný: Chceš-li, aby orchestr hořel, musíš nejdříve hořet vyšším plamenem ty sám. Až orchestr zahraje všechny noty, rytmus, intonace a dynamika budou přesně tak, jak mají být, není to konec, ale začátek. Teprve pak se otevře ta nádherná nebeská brána a může se začít dělat muzika.“⁴⁸

Zahraniční prameny přinášejí nová témata a více zdůrazňují potřebu vychovávat dirigenty i po stránce vedení lidí.⁴⁹ Ve všech možných oborech, které práci s lidmi obsahují, se již tato výuka zavedla, jen v dirigování stále nikoliv. Přitom je správná komunikace a vedení základním úspěchem dirigenta.⁵⁰

Zdůrazňuje se zde také to, že růst orchestru je celoživotní práce, na kterém má právě dirigent největší podíl.⁵¹

Technickou vybavenost, odbornost a pokoru (důvěru v hráče) zmiňují prameny nové stejně jako ty starší. Nová doba přinesla nová slova, jako jsou motivace, charisma a vize, a dále se také více píše o potřebě vědomé spolupráce mezi hráči.

⁴⁴ Brož

⁴⁵ Brož

⁴⁶ Brož

⁴⁷ Brož

⁴⁸ POKORNÝ, Petr. Rozhovor s Jiřím Stárkem. *Hudební rozhledy*, 2002, roč. 55, č. 1, s. 45

⁴⁹ Boerner, Krause a Gebert, Logie, Pollack, Wis

⁵⁰ Karabell, Thiran, Bennis, Logie, Wis, Boerner, Krause a Gebert

⁵¹ Boerner, Krause a Gebert, Logie

Pro zlepšení vůdčích dovedností je důležité umět sám sobě klást otázky vedoucí k podstatě – *proč to či ono děláme, jak docílit kýženého výsledku* apod.⁵² Více se touto tematikou budu zabývat ve třetí kapitole.

Závěrem zmíním dva aspekty, které byly v modernějších pramenech zcela nové a které mě zaujaly: úspornost gesta i mluvy (která přišla s dobou)⁵³ a rozpor dirigentské osobnosti v tom, že je zároveň vůdcem a služebníkem. Vůdcem v tom, že musí zvládnout celou velkou skupinu lidí a dát dílo dohromady, zároveň ale služebníkem sloužícím hudbě a autorovi.⁵⁴

⁵² Logie, Wis, Friedman

⁵³ Brett

⁵⁴ Goehr, Wis

2 Výzkum

2.1 Popis výzkumu

Dotazník jsem rozeslala 22 manažerům profesionálních orchestrů z České republiky s prosbou, aby jej přeposlali mezi své hráče. V kolika případech se tak stalo už bohužel nemohu posoudit, ne všichni mi odpověděli. Dále jsem využila své osobní kontakty s profesionálními hráči, kterým jsem dotazník také zaslala. Pro dotazník jsem využila formulář na serveru click4survey.cz a během tří měsíců, ve kterých jsem data sbírala, se mi sešlo 230 vyplněných dotazníků od profesionálních hráčů z celé České republiky. Kromě obecných otázek na vlastnosti dirigenta a atmosféru při zkoušení se ptám i na komunikaci mezi dirigentem i orchestrem, na jejich předsudky vůči dirigentům a mnoho dalších otázek cílících na dirigentskou práci s lidmi, která je nedílnou součástí dirigentské práce.

Otázek je v dotazníku celkem 34 (včetně těch ohledně demografických údajů), přičemž 6 z nich je uzavřených, 7 otevřených (z toho 1 na věk, 4 jako doplňující otázky k otázkám předešlým a zbylé 2 jako ryze otevřené) a zbylých 21 má polouzavřenou formu, tedy nabízí již definované odpovědi s prostorem pro doplnění, upřesnění či úplně jinou odpověď. Ve svém rozboru rozděluji v této kapitole všechny otázky do tematických okruhů, do podkapitol. S vypsány mi odpověďmi v uzavřených a polouzavřených otázkách jsem pracovala tím způsobem, že jsem si je dle příbuznosti rozdělila do kategorií. Jednu kategorii tvořily buď výpovědi zcela totožné anebo pouze příbuzné, nazvané nějakým nadřazeným pojmem. Pro lepší interpretaci různých odpovědí jsem užívala zejména druhý uvedený případ.

Klíčovým bodem dotazníku je otevřená otázka v závěru dotazníku: „Jaký by měl být ideální dirigent?“, která se oklikou vrací k úvodním obecným otázkám ohledně dirigentů, leč zde nemá žádné mantinely v podobě nabízených odpovědí. Kompletní podoba zasílaného dotazníku doplněného o četnost jednotlivých odpovědí se nachází v příloze č. 2.

2.2 Limity výzkumu

Zkušenost hráčů je velmi různá, v každém orchestru to funguje jinak, navíc ne každý, kdo dotazník vyplnil, je stálým orchestrálním hráčem, což je třeba zohlednit při interpretaci těchto výpovědí. Bylo by jistě zajímavé nechat

respondenty vyplnit, v jakém orchestru hrají a pak data z jednotlivých těles porovnat, leč obávám se, že to už by byla příliš konkrétní a osobní data.

Uvědomuji si své pochybení v nedostatečném uvedení celého dotazníku, kvůli kterému nebyly některé otázky správně pochopeny a dvě jsem dokonce byla nucena vyřadit. Tak, jak mně zní otázky již běžně a vím přesně, co si pod různými pojmy představit, nemusí vyznít pro ostatní. Jedná se v první řadě o otázku *Co vám na dirigentech nejvíce vadí?*, kde byla jednou z možných odpovědí „když neumí dirigovat“, což je poněkud nešťastná volba, jelikož do „umění dirigování“ je možno zařadit úplně všechny kompetence vč. např. těch komunikačních. Myslela jsem tím, že neovládá manuální techniku, což by myslím přineslo značně jiné výsledky. Druhou vyřazenou otázkou je, *jestli je komunikace mezi dirigentem a orchestrem dostatečná*, pod kterou se dá skrýt skutečně leccos. Měla jsem na mysli obecně komunikaci jak při zkouškách, tak i mimo ně – při běžném kontaktu. Tyto poznatky se daly ale vyčíst i z jiných otázek, tudíž to nepovažuji za přílišnou ztrátu.

Jistým limitem také může být jakási zhrzenost, frustrace či až nenávisť některých hráčů vůči dirigentům, která se projevuje více či méně povýšenými či pohrdavými odpověďmi. U respondenta č. 200 to bylo v takové míře, že se tím stala jeho výpověď pro mé zkoumání bezcennou a byla jsem nucena jej vyřadit.⁵⁵

2.3 Základní data

Z 230 respondentů mám tedy z výše uvedeného důvodu zkoumaný vzorek 229 profesionálních muzikantů, přičemž 6 ještě stále studujících, 1 důchodce a 1 na mateřské dovolené. Celkem to bylo 125 mužů a 103 žen (1x otázka nezodpovězena) ve věkovém rozmezí 17-75 let, věkový průměr 38,9 let. Jako nejvyšší dosažené vzdělání má titul MgA. 43 % respondentů, 31 % má konzervatoř s absolutoriem, tedy DiS.

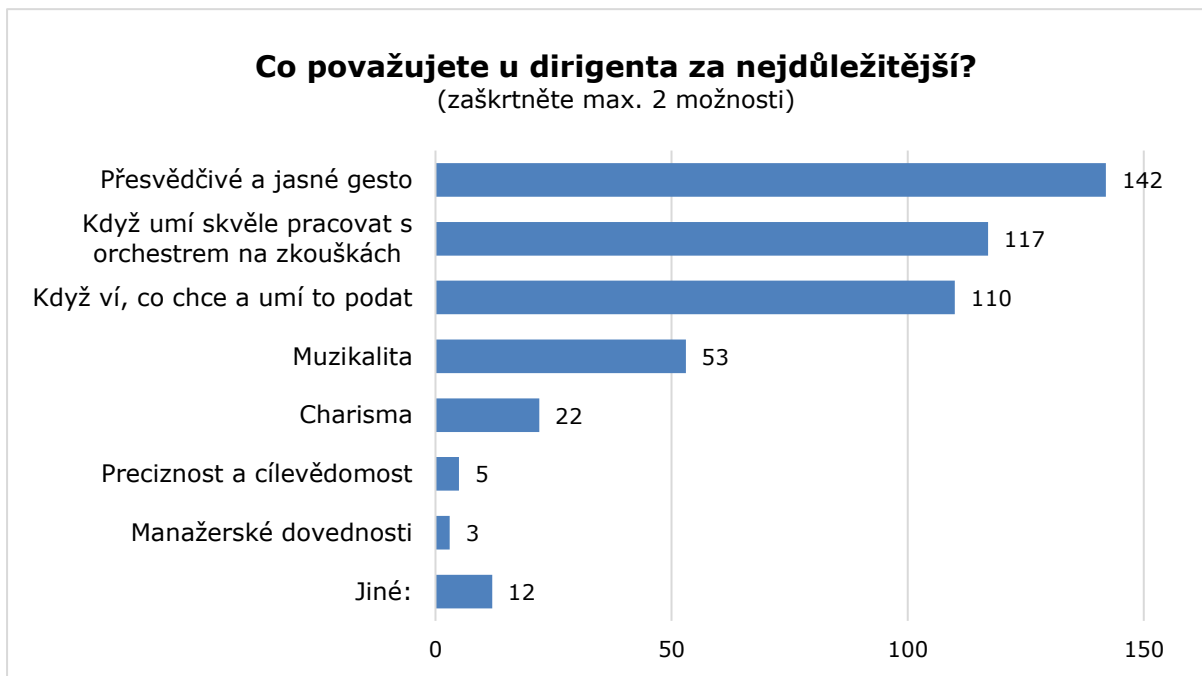
78 % všech respondentů se živí jako stálí orchestrální hráči, mnozí z toho s tím ale kombinují ještě jiné zaměstnání – buďto učí nebo jsou hráči na volné noze. Těch, kteří se živí pouze hrou v orchestru, je 41 %, pouze jako hráči na volné noze se živí 11 %, a pouze pedagogů jsou necelá 2 %⁵⁶. Zbylých 46 % tedy profese kombinuje.

⁵⁵ Např.: „Ideální dirigent je mrtvý dirigent,“ apod.

⁵⁶ Tito 4 lidi buď studují, tedy hrají ve studentských orchestrech, či v orchestrální akademii anebo hrají v orchestru občasné jako tzv. „výpomocí“.

V celkovém počtu 229 se také našli 3, kteří vystupují i sólově, 2, kteří též dirigují a 4, kteří hru v orchestru kombinují s nehudebním povoláním.

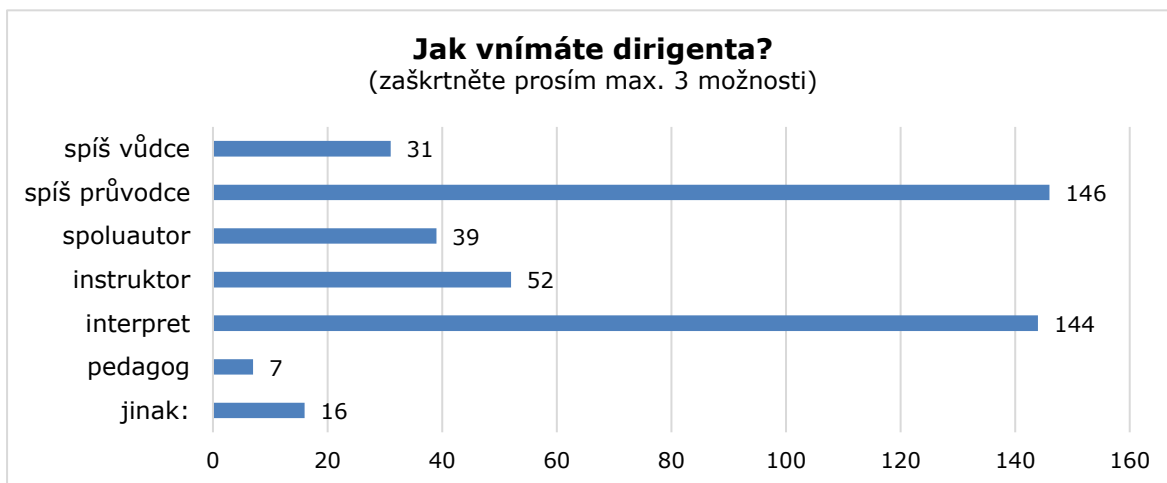
2.4 Obecné vlastnosti dirigenta



Graf č. 1

Hned první otázkou cílím na základní schopnosti dirigenta. Dle grafu vidíme, jak velké zastoupení má práce na zkouškách, s lidmi, komunikace („umět to podat“) a charisma, které nám dohromady dávají onen třetí pilíř, který obecně nazývám práci s lidmi. Jenom pro připomenutí, gesto a muzikalita tvoří ty ostatní dva, přičemž muzikalita se nám v této otázce propadla až na 4. místo.

Otázka *Jak vnímáte dirigenta?* byla naprosto totožně položena také dirigentům v mém předchozím výzkumu. Zde máme odpovědi orchestrálních hráčů:

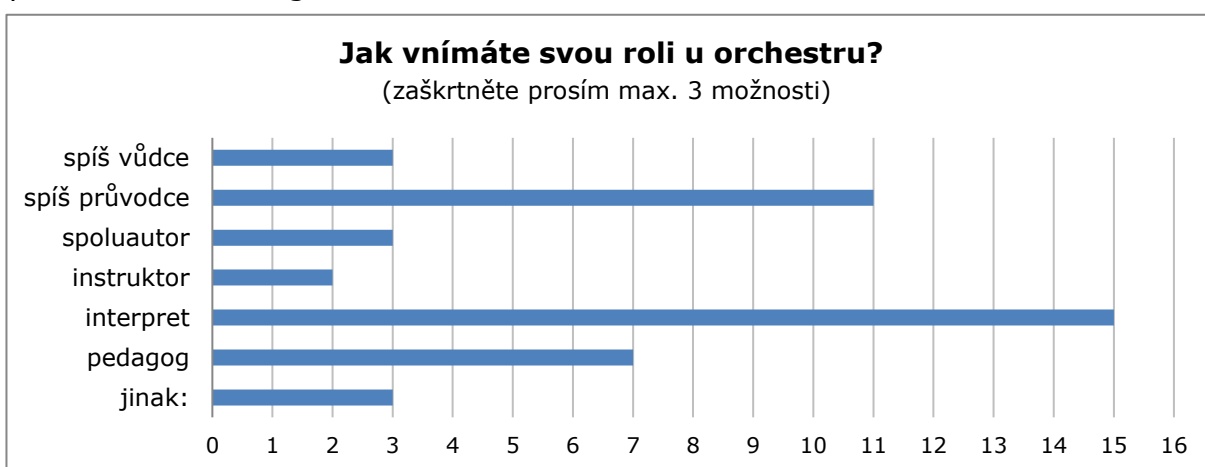


Graf č. 2

Dovysvětlení některých pojmů (zahrnuto též v obou dotaznících):

- spíš vůdce – jeho slovo vždy platí, drží těleso pevně v rukou, nepřipouští (a neměl by připouštět) diskuzi
- spíš průvodce – ten, kdo zkouškou a hudbou (pouze) provází – ve službách hudby, tzn. připouští i diskuzi s hráči, pokud je to k věci
- spoluautor – ten, kdo dílo se skladatelovou předlohou spoluutváří, má právo do toho i výrazněji zasahovat
- instruktor – ten, kdo udílí instrukce, dává dílo konstrukčně dohromady
- interpret – umělec, jehož hudebním nástrojem je orchestr

A zde máme odpovědi dirigentů z výzkumu z roku 2018, který vyplnilo 23 profesionálních dirigentů:



Graf č. 3

Obě skupiny dotazovaných volí nejčastěji možnosti *průvodce* a *interpret*. U dirigentů jednoznačně vítězí *interpret*, zatímco hráči vidí dirigenta raději jako *průvodce*. Možná i proto, že interprety se cítí být o něco více oni sami.

Zajímavé srovnání máme u kolonek *instruktor* a *pedagog*. Zatímco dirigenti se sami jako instruktoři téměř neoznačili, hráči s tímto označením nešetří. Naopak je to v případě pedagoga. Dirigenti se sami jako pedagogové cítí velmi často, zatímco hráči je tak téměř vůbec nevnímají. Může to být způsobeno třeba negativními předsudky vůči učitelské profesi nebo také tím, že dirigent jako pedagog hráče automaticky staví do role studentů, což mnohým není příjemné. Domnívám se ale, že role pedagoga je u dirigenta nezpochybnitelná. Míra tohoto přirovnání ale závisí na daném tělese. U amatérského tělesa je dirigent skutečně více pedagogem – musí skladbu hráče naučit, musí s nimi hodně komunikovat (amatéři nevyčtou tolik z rukou jako profesionálové), schází se s nimi nad jednou skladbou dlouhou dobu, ... Čím je těleso na vyšší úrovni, tím více mohou hovořit ruce, způsob práce je jiný, hráči nepotřebují vést každý jejich tón – umí mnohé

zahrát sami, tedy je dirigent vskutku spíše průvodcem – dává více prostoru a zodpovědnosti samotným hráčům. Na nácvik je také obvykle méně času, tedy musí dirigent dobře vážit slova a způsob práce.

Z těchto dvou otázek nám tedy vyplývá, že tři nejdůležitější vlastnosti u dirigenta jsou pro hráče tyto: přesvědčivé a jasné gesto, umění pracovat s orchestrem na zkouškách a to, že musí dirigent vědět, co chce a umět to podat (což tedy zahrnuje též komunikační schopnosti). Dirigent je nejčastěji chápán jako průvodce, který připouští diskuzi a hudbě slouží a pak také jako interpret, jehož hudebním nástrojem je orchestr.

2.5 Dirigent na zkoušce

Během zkoušení se dirigent nejvíce ukáže: Jak rychle a efektivně dokáže pracovat, jakou umí nastolit atmosféru, jestli je spíše detailista či raději přehrává celky, jestli k hráčům přistupuje přátelsky či povýšeně apod. Hráči samozřejmě velmi rychle poznají, jaký daný dirigent je a podle toho pak vypadá jejich výkon, soustředěnost a také přístup k němu.

Následující 3 otázky se nějakým způsobem vztahují ke zkoušení.

První z nich se dotazuje na míru mluveného slova během zkoušky: *Čím méně dirigent na zkoušce mluví, tím lépe/tím hůře/nedovedu obecně říci/doplnění.*

Nejvíce respondentů (48 %) zvolilo variantu *nedovedu obecně říci*, 35 % zodpovědělo *tím lépe*, 26 % se vyjádřilo ve volné odpovědi a pouhých 6 % uvedlo *tím hůře*.⁵⁷

V doplnění se hned 17 muzikantů shodlo na tom, že pokud hovoří dirigent k věci, tak je to v pořádku. V procentuálním zastoupení je to celých 7 %, což je opravdu hodně na to, že tato odpověď nebyla v nabídce. Je to ale něco tak jasného a nezpochybnitelného, že pokud by to v nabídce bylo, trůfám si tvrdit, že by to zaškrtl téměř každý.

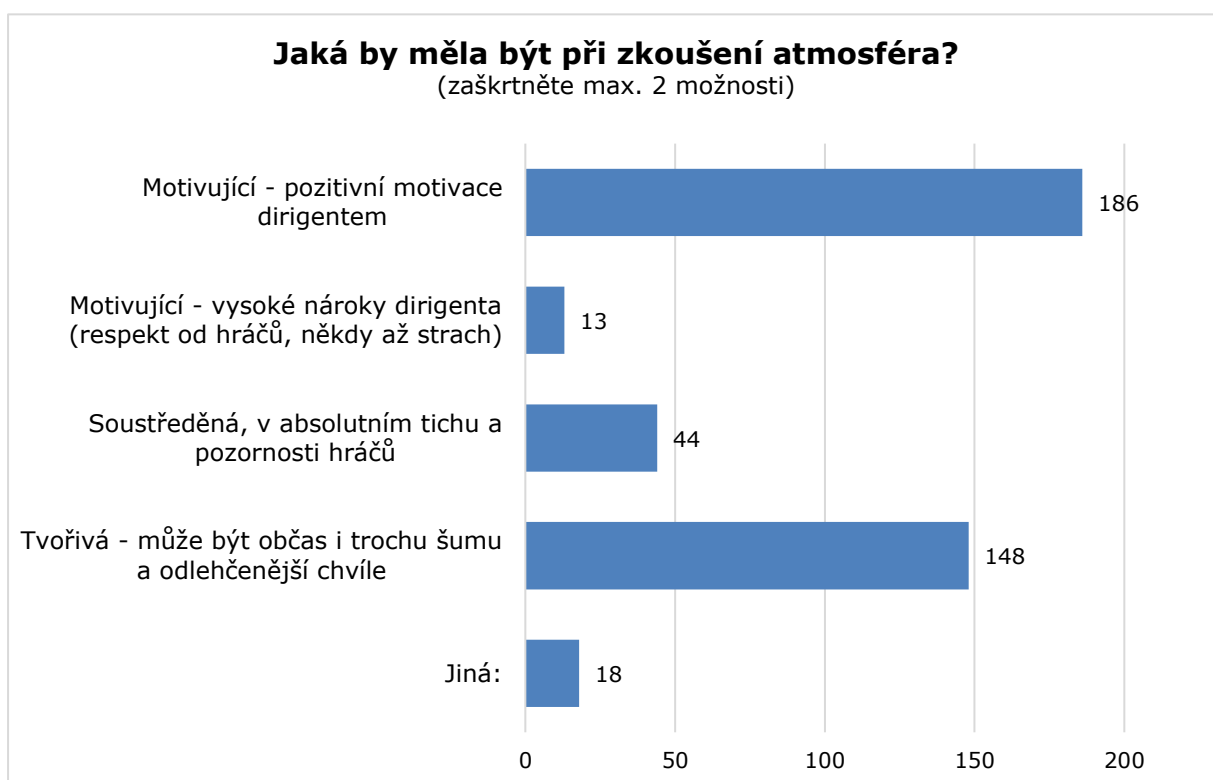
V otázce *Dá se s dirigentem při zkoušce diskutovat?* většina respondentů říká, že ano – 72 %. Zbýlých 28 % uvádí, že nedá. Ke každé z těchto odpovědí bylo možné doplnit slovní komentář.

⁵⁷ Celkový součet procent přesahuje číslo 100, protože bylo možné zaškrtnout více odpovědí.

Bez ohledu na odpověď se v komentářích 17x vyskytla obdoba „jak s kým“ (14x u *ano* a 3x u *ne*) a 12x názor, že by měli diskutovat pouze vedoucí skupin či koncertní (9x u *ano* a 3x u *ne*). Dále už se opakované komentáře liší. U většiny, která má za to, že se s dirigentem diskutovat dá (165 lidí), se 12x zmiňuje obdoba „pokud to je k věci“ a 6x „pokud se jedná o chyby v partech“. Z těch, kteří uvádějí, že se s dirigentem diskutovat nedá (64 lidí), 6 hráčů odpovídá, že spíše mimo zkoušku (jinak by to zdržovalo).

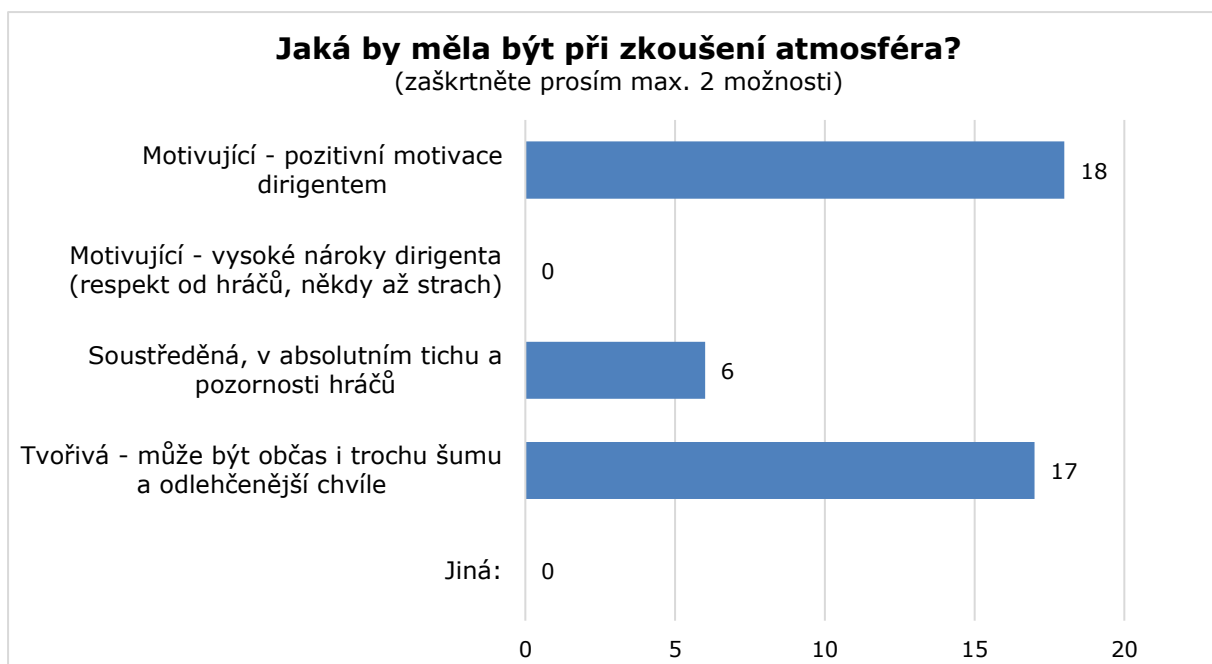
Je pravda, že pod slovem „diskutovat“ si každý může představit něco trochu jiného. Pro někoho je diskuze debatou zabírající více času, která skutečně nemá na zkoušce co dělat, já tím ale myslela jakoukoliv konfrontaci dirigenta s jiným, novým názorem vzešlým z orchestru. Dle odpovědí to většina pochopila obdobně, či své pojetí upřesnila v komentáři.

Na závěr jsem si nechala otázku, která se opět objevila i v předchozím výzkumu mezi dirigenty. Nejprve uvádím odpovědi orchestrálních hráčů:



Graf č. 4

A zde jsou odpovědi dirigentů:



Graf č. 5

Zde si můžeme všimnout velmi blízké shody mezi dirigenty a muzikanty. Na úplně prvním místě vládne atmosféra pozitivně motivující, následovaná atmosférou tvořivě odlehčenou. S větším odstupem následuje atmosféra tiše soustředěná – procentuální srovnání této odpovědi mezi těmito dvěma dotazníky je 26 % u dirigentů a 19 % u hráčů, což je velmi blízké procento. I tak nám ale naznačuje, že dirigenti mají na zkoušce absolutní ticho a soustředění o něco radši než hráči.

Mezi *jinými* odpověďmi u orchestrálních hráčů se vícekrát vyskytují tyto odpovědi: tvořivá + soustředěná (4x) a kombinace všeho uvedeného (3x).

Respondentka č. 93 uvádí zajímavou zkušenost: „... V Čechách mi často během zkoušek vadí přehnaná komunikace mezi členy orchestru, kteří pak mnohdy ani neví, odkud se hraje. Zbytečně se pak ztrácí čas a je to otravné a nezdvořilé k ostatním. Naopak v Japonsku jsme pracovali v absolutním tichu, což bylo až divné, ale asi bych radši preferovala tuhle verzi. Plus motivující dirigent, to je důležité. Ale žádný diktátor, ani přehnaně pozitivně motivující člověk (nesmí toho být moc, ale preferuji pozitivní motivaci).“

Obecně z postojů hráčů k roli dirigenta vyplývá, že co se mluvení na zkouškách týče, nedá se moc jednoznačně říci, jestli platí čím méně, tím lépe, leč spíše jsou hráči radši, když se dirigent příliš „nerozkecává“. S dirigenty se dle většiny hráčů při zkoušce diskutovat dá, což je dobrá zpráva. Atmosféra by při zkoušení měla

být zejména pozitivně motivující a tvořivá, kdy může být i trochu šumu a odlehčenější chvíle.

2.6 Komunikace mezi dirigentem a orchestrem

Z otevřené dobrovolné otázky, jak vylepšit komunikaci mezi dirigentem a orchestrem (pro ty, kteří s ní nejsou spokojeni), vyplývá několik zajímavých tipů.

Nejvíce zřejmou odpovědí je, že to záleží případ od případu. To svými slovy napsalo 10 lidí z celkových 67, kteří na tuto otázku odpovídali. Akceptovat/vyslechnout názory hráčů bylo v různých formulacích zastoupeno 8x, 4 lidi napsali, že to musí být vzájemná/oboustranná snaha a 3x zaznělo, že by měli dirigenti brát hráče jako své kolegy, sobě rovné. Dále se názory různí.

Respondentka č. 191 navrhuje systém pravidelných schůzek orchestru s dirigentem. Podotýká ale, že na tento formát hráči v ČR nejsou zvyklí, a proto se komunikace s dirigentem stále týká pouze privilegovaných hráčů orchestru.

Obširnější odpověď nabízí ještě respondentka č. 221: „Na tuto otázku neexistuje krátká obecná odpověď. Záleží na důvodu, proč to nefunguje. Většinou je důvodem nedostatečné komunikace osobnost dirigenta a nízká kvalita dirigování. Není příjemné, když se dirigent příliš podbízí a snaha o komunikaci je umělá, nepřírozená. Dirigent by měl být sám sebou, přirozený, na nic si nehrát.“

S tvrzením, že by se měl dirigent zajímat o to, jak na hráče působí a jestli je v gestu dobře čitelný, souhlasí 90 % všech dotázaných a zbylých 10 % zvolilo variantu *jiné*. Pouze jeden respondent s tímto tvrzením nesouhlasí.

Ve volné odpovědi se 4x opakovala variace na „měl by to poznat sám“. Z dalších budu citovat dvě:

Respondentka č. 176 píše: „Může, ale ne pořád. Měl by si především věřit. To je nejdůležitější. My už se s tím jeho máváním nějak poperem. Ale nejhorší je nesebevědomý dirigent.“ Je pravda, že pokoru, skromnost a otevřenost vůči podnětům z orchestru je potřeba vyvažovat zdravým sebevědomím a jistotou. Jinak bude s autoritou problém.

Respondentka č. 191 píše: „Dirigenti v praxi bohužel nemají příliš příležitosti ke zpětné vazbě, kterou mají hráči na každé zkoušce od dirigentů. Být sám sobě kvalitní zpětnou vazbou musí být celoživotní nesmírně obtížný úkol.“ Zde narážíme na velmi důležitý postřeh. U dirigentů, kteří nedrží v ruce jeden

nástroj, ale jednají se spoustou lidí, ze kterých musí v reálném čase dostat to nejlepší, je o to obtížnější získat přímou zpětnou vazbu. Skvělý orchestr zahraje dobře i s méně zdatným dirigentem, kterému tedy pak nemusí dojít, v čem dělal chybu a co by mohl zlepšit. Jsou v tom velmi malé nuance. Domnívám se, že k tomu, aby byl dirigent nadprůměrný, se bez celoživotní snahy o sebereflexi neobejde.

Tím se dostáváme k zpětné vazbě. Muzikantům kladu tuto otázku: *Napsali byste dirigentovi anonymní zpětnou vazbu, kdyby vás o to požádal?*

Největší zastoupení získala odpověď *Ano, určitě* – 46 %, na druhém místě se s 26 % umístila odpověď *Spíše ano* následovaná s 15 % odpovědí *Ať se mě zeptá osobně*. Ostatní odpovědi zůstaly téměř bez povšimnutí.

To je pro dirigenty dobrá zpráva a zároveň by to mohl být podnět k tomu, jak se o sobě a svém dirigování něco dozvědět – troufáme-li si na to. Nemyslím si, že by takové gesto mohlo nějak zamávat s dirigentskou autoritou, naopak, hráči ve výsledku ocení dirigentovu otevřenost a snahu se zlepšovat. I když se tato metoda může zdát poněkud přehnaná a pro hráče otravná, myslím, že pokud by se systematicky pěstovala a hráči by viděli, že s jejich připomínkami dirigent skutečně pracuje a nebere je lehkovážně, mohl by dirigent spolu s tělesem neskutečně růst. Pokud se dirigenti shodují v tom, že je práce s lidmi na prvních místech v jejich povolání, měli by o ni nějak pečovat a rozvíjet ji. Nechat si anonymně napsat zpětnou vazbu je jedna z mála možností, jak se doopravdy něco dozvědět.

Hodnocení dirigentů se v orchestrech občas odehrává, leč k samotným dirigentům se nedostanou, o to si musíme sami říct. A mít na to odvalu.

Komunikaci mezi dirigentem a orchestrem tedy je možno podle hráčů vylepšit akceptováním či pouhým vyslechnutím názorů hráčů, snaha by ale měla jít z obou stran, dirigent by měl brát hráče jako své kolegy. Je to ale těžké obecně říci, záleží to případ od případu.

Dirigent by se rozhodně měl zajímat o to, jak na hráče působí a jestli je v gestu dobře čitelný. Měl by na sobě umět celoživotně pracovat.

Hráči jsou povětšinou ochotní napsat dirigentovi anonymně zpětnou vazbu. Není ale od věci se jich zeptat též osobně, mnozí jsou ochotni vyjádřit svůj názor i touto cestou.

2.7 Předsudky vůči dirigentům

Zajímavé věci jsem se dozvěděla, když jsem se zeptala na předsudky, které v orchestrech vůči dirigentům panují. 65 % dotázaných přiznává, že takové předsudky existují. V následující otevřené otázce pak měli napsat, jaké to jsou.

Nejčastější zastoupení, 17x (tedy 11,5 % z těch, kdo říkají, že předsudky existují), získala obdoba toho, že jsou dirigenti arogantní, namyšlení.

Desetkrát (6,5 %) se objevilo, že panují předsudky vůči dirigentům mladým a studentům – jsou neschopní.

O dirigentech se také často říká, že jsou (přirozenými) nepřáteli (č. 1). To potvrdilo 6 lidí (4 %).

Tři lidi napsali (tj. 2 %), že se o dirigentech často říká, že to jsou ti, kteří to jenom „odmávají“.

Třikrát se také objevilo, že panují negativní předsudky vůči dirigentkám ženám.

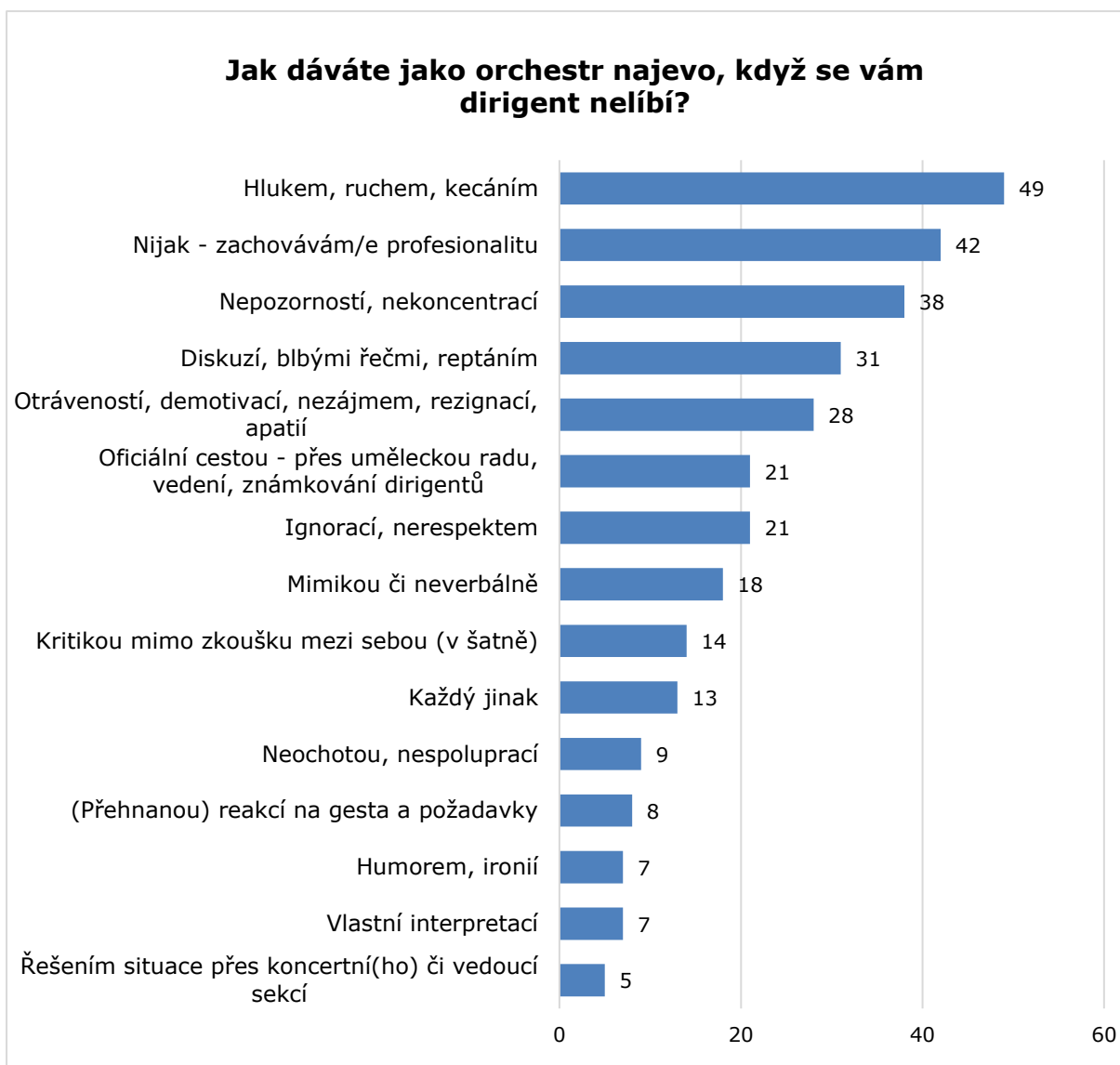
Ač toto nejsou žádné novinky, stejně se to nečte příjemně. Je to pro nás – dirigenty – opět výzva, co dělat jinak, abychom tyto předsudky vymýtili.

Mnozí hráči ale přiznávají, že to mají někdy dirigenti těžké, protože na nich často muzikanti hledají jen to špatné a pak rádi „rýpají“. Respondentka č. 146 ve své odpovědi píše, že se už nejednou setkala se stereotypním nepřijetím takřka kohokoliv, kdo jako dirigent přijde. Na každém se něco najde, leč někdy panuje až přílišná snaha to „něco“ hned vypíchnout.

To, co si o dirigentech hráči povídají, závisí na tom, jak s nimi dirigenti pracují. Většinu negativních předsudků, které o dirigentech kolují, tedy můžeme dávat za vinu právě nedokonalým vůdcovským schopnostem, nedobrou práci s lidmi (vedle asi i občasné profesní nekompetentnosti). I když může někdo namítnout, že tady předsudky vždy byly a budou, myslím, že je to další důkaz, že by se dirigenti tématem práce s lidmi měli zabývat.

2.8 Když vládne nespokojenost s dirigentem

Otázka *Jak dáváte jako orchestr najevo, když se vám dirigent nelíbí?* byla zcela otevřená. Záměrně jsem nechtěla dávat žádné přichystané odpovědi, abych muzikanty nesvazovala a oni sami napsali, co si myslí. V záplavě odpovědí jsem pak rozklíčovala ty, které se nejvíce opakovaly, a zde z nich předkládám vytvořený graf:



Graf č. 6

Snažila jsem se, aby bylo z otázky jasné, že myslím orchestr jako kolektiv, ne jednotlivce. Někteří ale odpovídali spíše za sebe, nejčastěji to bylo spjato s odpovědí „(já) nijak“, někdy ale doplněnou o „ale...“. Vysoká hodnota u této odpovědi je tedy myslím mírně zavádějící, protože mnozí přiznávají, že i když se chovají profesionálně, minimálně na atmosféře či na výrazech hráčů je to znát. Nebo to může být pouze jejich postoj (jak jsem naznačila výše), z orchestru jako celku ale vyznívá reakce jiná.

Často také hráči psali více věcí, jsou tedy zahrnuti ve více odpovědích. Někdy naopak napsali jenom jednu věc a k tomu „atd.“ či podobně, pod čímž by se mohlo schovat cokoliv z výše zmíněného. Graf by asi vypadal úplně jinak, kdyby všechny tyto odpovědi již byly v nabídce. Troufám si tvrdit, že by všechny položky byly o dost více zastoupené.

Rozdílnost odpovědí tkví také v tom, že si někdo mohl nespokojenost vyložit jako dlouhodobou, kdy je pak opravdu namístě zvolit nějakou oficiální cestu, někdo naopak jako aktuální – přímo na zkoušce. Tak byla také míněna. Při zkoušce samotné situaci oficiální cestou moc řešit nejde. Často ale byla ona „oficiální“ odpověď formulována tak, že při zkoušce nijak, ale potom oficiální cestou/přes vedoucího sekcí. Tedy snad k příliš velkému rozptylu, co se pochopení otázky týče, nedošlo.

Každopádně je z toho zjevné, že se orchestry svou nelibost najevo dát příliš nebojí, i když to samozřejmě většinou není „naschvál“, ale pochází to z přirozené reakce na dirigenta samotného. Někteří hráči jsou sice příliš přísní a jenom hledají chyby, většinou se ale zachovají podle toho, jakým je jejich aktuální dirigent. To si myslí též respondentka č. 25: „Jsme profesionálové, neděláme naschvály, nicméně atmosféra je různá dle toho, kdo před nás předstoupí.“

Zajímala jsem se také o to, jak moc je dirigent z pohledu hráčů postradatelný. V následujících dvou otázkách se tomu snažím přijít na kloub.

Otázka *Stává se, že hrajete raději podle koncertní/ho než podle dirigenta?* poskytla zajímavou sbírku odpovědí. Zde se totiž názory velmi různily. Z nabízených odpovědí dostaly nejvíce hlasů *Ano, když je špatný dirigent, tak často* (29 %) a *Ano, ale jen dílčí úseky, nikdy celou skladbu nebo program* (24 %). Všechny ostatní odpovědi měly 14-16 %: *Ano a někdy je to dobře; Ano, občas; Ne, to se nestává; Jiné/doplnění.*

Dvě nejčastější odpovědi jsou od sebe významem velmi daleko a všechny ostatní jsou na tom s procenty takřka stejně.

Tip na odpověď, která v nabízených chyběla, jsem dostala od samotných hráčů v jejich doplňujících odpovědích, kde se 6x nezávisle na sobě objevilo, že v případě, kdy je to s dirigentem opravdu špatné, hrají spíše pouze podle sluchu. Navzájem si třeba i dávají nástupy a více se „semknou“.

Nutno ale říci, že relativně často se v odpovědích *jiné* objevilo, že pouze výjimečně, přesněji 5x ze 33 vypsanych odpovědí.

Bude se to také lišit dle nástrojové skupiny. Pokud někdo hodnotil za sebe, zaškrtl asi něco zcela jiného, hraje-li prim u prvního pultu, než když hraje od dirigenta daleko.

Líbí se mi názor respondenta č. 57, že v symfonickém orchestru jde v podstatě o vrcholnou „komořinu“. Pokud nelze hrát podle dirigenta, je potřeba hrát podle

sluchu a podle toho, co je v danou chvíli zrovna vůdčím hlasem. Myslím si, že i v přítomnosti dirigenta by takto měl orchestrální hráč uvažovat a zapojit co nejvíce svou muzikalitu. S takovým orchestrem může dirigent dojít mnohem dál než s tím, který jen slepě plní, co se mu řekne a co je v notách. Tento respondent to uzavírá tím, že „dirigent je jen ideolog“, s čímž by ale pravděpodobně mnozí dirigenti nesouhlasili. Na druhou stranu na tom něco je, protože dirigent opravdu sám na nic nehraje. Jak zaznělo v dotazníku v závěrečném komentáři: „taktovka není slyšet.“

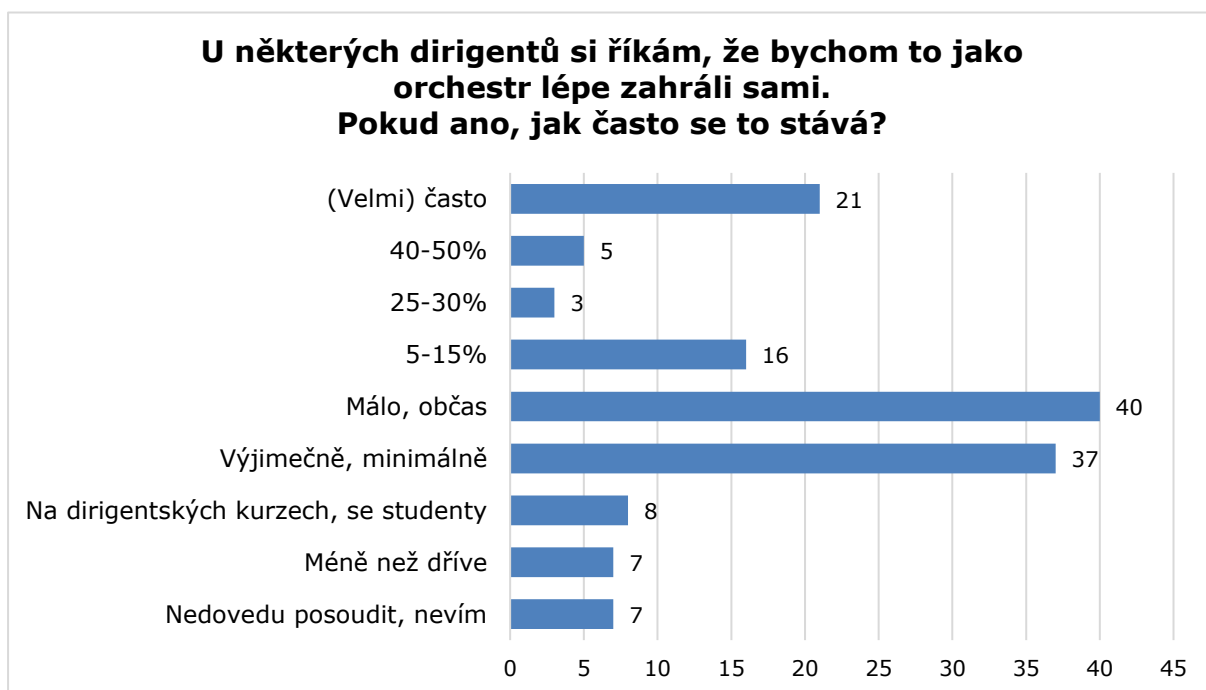
U některých dirigentů si říkám, že bychom to jako orchestr lépe zahráli sami.

S tímto tvrzením bohužel souhlasí celých 74 % dotazovaných. 12 % nesouhlasí a 14 % odpovídá vlastními slovy. Jak moc zde hovoří hráčská pýcha, či opravdová zkušenost nebo jako moc vypovídá toto sdělení o stavu dirigentů u nás, těžko říct. Více nám napoví doplňující otázka, ve které se ptám těch, kteří odpověděli ano, jak se to stává často.

Zde jsem opět nechtěla dávat žádné mantinely v podobě nabízených odpovědí, navíc jsem si opravdu netroufala odhadovat, jak často to může být.

Odpovědi obsahující nějaká čísla jsem sjednotila na procentuální úroveň. Druhou kategorií tvoří slovní odpovědi, ze kterých můžeme vyčíst informaci pouze přibližnou.

Všechny předkládám v následujícím grafu:



Graf č. 7

Na grafu vidíme dva protipóly. Jeden, který tvrdí, že se to stává často a druhý, o dost větší, který tvrdí, že se to stává velmi málo, spíše výjimečně. Sjednotíme-li obdobné odpovědi 5-15 %; *málo, občas a výjimečně, minimálně*, vyjde nám součet 93, který je nesrovnatelně vyšší než 21 těch, kteří říkají, že *často*. I kdyby k sobě měli ty, kteří píší 40-50 %, stále je zde nesrovnatelná převaha *málo, minimálně*.

Vyplývá z toho tedy, že i když se to nestává příliš často, stává se to. Záleží ale hodně na úhlu pohledu konkrétního muzikanta. Úvodní procento těch, kteří připustili, že by někdy bez dirigenta zahráli lépe, bylo sice docela děsivé (oněch 74 %), na druhou stranu nás ale může mírně utěšit, že se to nestává příliš často.

V jakých situacích si orchestrální hráč říká, že by to zahráli lépe bez dirigenta nám napovídá fakt, že 7 respondentů nezávisle na sobě ve své výpovědi zmínilo účastníky dirigentských kurzů či studenty. Sice se to může zdát v jisté míře logické, nicméně to pro studenty není příliš dobrá zpráva.

Zajímavé také je, že 7 lidí napsalo, že už se to nestává tolik jako dříve. To je naopak zpráva dobrá. Snad bude tento trend pokračovat.

2.9 Teze o dirigentech

V další části dotazníku uvádím tři tvrzení, se kterými jsem se během studia tohoto tématu setkala, a na která mě formou *souhlasím/nesouhlasím* zajímal názor orchestrálních hráčů.

První z nich zní: *Dirigent je pro orchestr, ne pro publikum*⁵⁸. S tímto souhlasí 60 % všech dotázaných, pouhých 13 % nesouhlasí a zbylých 27 % se vyjádřilo svými slovy. Tyto zbylé odpovědi jsem opět roztřídila a předkládám je v procentuálním zastoupení v tabulce. Procenta jsou tedy uvedena z oněch 27 %, což bylo 62 lidí.

Obojí/pro všechny/půl na půl	39 %
Spíš pro orchestr, ale i pro publikum	21 %
Jak kdy/jak který/nedá se říct	10 %
Je také pro „šou“ (a je to v pořádku)	6,5 %
Dělá „šou“ a je to špatně (předvádí se)	6,5 %
Dirigent je pro hudbu	3 %

⁵⁸ Např. zde: JEREMIÁŠ, Otakar. *Praktické pokyny k dirigování*. Praha: F.A. Urbánek, 1943, s. 59

Tyto odpovědi asi nejsou ničím překvapující. Jistou zajímavostí ale je, že „divadelní“ stránka dirigování má pro některé hráče zabarvení negativní a pro některé pozitivní, přičemž jsou tyto dvě skupiny naprosto stejně velké. Ono ale samozřejmě není divadlo jako divadlo.

Pojďme se ale tyto odpovědi pokusit přiřadit k původnímu tvrzení. Odpověď „spíš pro orchestr...“ by se dala přiřadit k *Souhlasím*. Ty, kteří si stěžují, že dělají dirigenti „šou“ pro lidi, protože nic moc jiného neumí bych k *Souhlasím* zařadila také, protože je z těchto odpovědí patrné, že by byli rádi, kdyby byl dirigent pro orchestr (než aby se pouze předváděl), či že by to tak přinejmenším být mělo. Takto získáme 67 % oproti původním 60 %. Zbytek bohužel rozřadit nemohu, protože nevím, z jakého důvodu nesouhlasí ti, kteří zaškrtili *Nesouhlasím* (mohli si také myslet, že je dirigent pro obojí).

Jasná většina, 67 %, tedy souhlasí s tím, že je dirigent pro orchestr.

Nesmíme ale zapomínat, že dirigent svými pohyby a vyzářováním může značně ovlivnit i prožívání publika. Nemělo by to samozřejmě být u dirigování na prvním místě, svou roli to ale nepochybně hraje. Jenom pozor na teatrální gesta. Respondentka č. 191 píše: „Nic není černobílé. Primární je, aby orchestr chápal a byl schopen prožívat s dirigentem jeho gesta. Spojení tohoto zážitku s publikem je pak snadné. Teatrální gesta pro publikum neslouží ani hudbě, ani koncertu. Tyto gesta a náznaky směrem k publiku si může dovolit zkušený dirigent, který má již letitý nadhled nad svou profesí. Pokora k dílu, hudebníkům i publiku je výchozí bod pro hráče a měl by být i pro dirigenta.“

Dirigenti mají obvykle nedostatečnou sebereflexi.

48 % s tímto souhlasí, 18 % nesouhlasí a zbylých 34 % napsalo vlastní odpověď. To, že s tímto tvrzením souhlasí bezmála polovina všech dotázaných, je dosti špatnou zprávou. Zároveň to potvrzuje, že zabývat se tímto tématem a sebereflexi se učit, je opravdu namístě. Je mi jasné, že je v tomto situace ne úplně příznivá, protože dirigent je nucen být si sám sebou jistý (aby např. neztratil autoritu), své kroky a jednání si před sebou spíše obhajuje, než že by je podroboval kritice. Jsem ale přesvědčena, že skutečně zdravě sebevědomý člověk si takovou reflexi může dovolit, protože zdravá míra sebekritiky takové sebevědomí nemůže zlomit.

Mezi 77 lidmi, kteří odpověděli svými slovy, je většina (44) těch, kteří píšou, že je to individuální/jak kdy/jak který dirigent. K tomu se 13x objevily odpovědi typu:

nedokážu posoudit/nevím/nelze říci a 7x, že dobrou sebereflexi mají obvykle dobří dirigenti a špatnou mají dirigenti špatní. To je v souladu s tím, co jsem psala výše o sebevědomí – zdravém a vyspělém dirigentovi. 6x se objevilo, že občas, 3x, že často, ale ne vždy a 2x, že špatnou sebereflexi mají mladí dirigenti.

Čím je orchestr lepší, tím více je schopen se navzájem poslouchat, navazovat na sebe, tím lépe skladby zná a dovede s nimi splynout, tím muzikálnějšího projevu je schopen... a takto by se asi ještě dalo pokračovat. Může se zdát, že tedy takový orchestr dirigenta tím méně potřebuje – jen by jej svazoval. Nebo naopak: a co teprve, když si před takový orchestr stoupne kvalitní dirigent!

Čím je orchestr lepší, tím méně potřebuje dirigenta.

26 % hráčů s tímto souhlasí, 56 % nesouhlasí a zbylých 18 % se vyjadřuje zvlášť. Započtu-li též zvláštní odpovědi, kyvadlo se zde tím jasněji přehupuje na stranu toho, že dirigent potřeba zkrátka je. Samozřejmě se to opět nedá říci úplně jednoznačně, což nám potvrzují i odpovědi zvlášť:

Ze 41 odpovědí v 16 zaznělo, že záleží na hraném díle/repertoáru. Někteří to doplňují příkladem Mozartovy symfonie, kterou by orchestr sám zvládl, na druhé straně např. Janáčka ne.

Devět lidí různými formulacemi napsalo, že se úroveň orchestru odvíjí od úrovně dirigenta. Toto tvrzení zní velmi moudře a logicky, leč má myslím svá úskalí. Dle této logiky by tentýž dirigent, pokud je opravdu dobrý, měl získat stejný výsledek z jakéhokoliv orchestru, před který předstoupí. I když zůstaneme pouze u orchestrů profesionálních, nejsem si jistá, že by tomu tak bylo. Přeci jenom limity orchestrů jsou různé nehledě na to, kdo je diriguje. Úroveň dirigenta ale vliv na orchestr bezesporu má, navíc zde hrají roli také vzájemné sympatie a jakási „chemie“ mezi dirigentem a orchestrem.

Dvakrát se objevilo, že čím je orchestr lepší, tím méně potřebuje „taktovače“, s čímž se dá myslím v plné šíři souhlasit.

2.10 Vliv hráčů na výběr dirigentů a jiné charakteristiky k výběru

Vycházím-li z toho, že je dirigent především pro orchestr, pak by měl i orchestr mít možnost mluvit do toho, jakého má dirigenta. Orchestr sám nejlépe pozná, zda mu dirigent sedí či ne, i přesto se ale názor orchestru ne vždy zohledňuje.

Na výběr svého šéfdirigenta má vliv 24 % dotázaných a 59 % píše, že nemá. Co se týče hostujícího dirigenta, je zde vliv hráčů ještě menší: pouhých 17 % píše, že na výběr vliv má a 69 %, že nikoliv.

Záleží opět na tom, jak se na to podíváme. Ve většině orchestrů funguje tzv. umělecká rada, která dirigenty řeší a ve které je též zástupce orchestru. Přes něj nebo přes ně – pokud jich je víc, mohou hráči své názory na dirigenty sdělovat. V každém orchestru to ale funguje jinak, takže míru vlivu nelze příliš obecně říci.

Mnohé nám ale opět napoví komentáře. Hráči zde píšou o vlivu umělecké rady, v případě šéfdirigenta je ale rozhodnutí většinou pouze v rukou ředitele. Ti, kteří zaškrtnuli, že vliv mají, to ale v mnoha případech doplnili tím, že pouze částečný/omezený. Někteří napsali, že minimální, u hostujících se to občas řeší jejich zpětným hodnocením.

Zajímavá situace nastala v otázce: *Už se vás někdo z kancelářských/manažerských složek vaší instituce ptal na názor na vašeho dirigenta?* Zde totiž získaly odpovědi *Ano* a *Ne* přesně po 50 %! Přenesu-li to na jeden orchestr, radši bych znala názor celého orchestru než jenom poloviny. Druhou variantou (o něco pravděpodobnější) je, že v polovině orchestrů se hráčů někdo ptal a v druhé ne.

57 % vybírá v otázce *Mělo by se při výběru dirigenta přiklánět k názoru orchestru?* odpověď *Ano, každý by měl mít možnost hlasovat*. 28 % volí *Ano, ale jen zástupci skupin* a 5 % *Ne, každý má v orchestru jiný názor, nemělo by to cenu*. Jeden člověk zaškrtnul možnost *Ano, ale stačí 1-3 lidi z orchestru*.

Potěšilo mě, že se ještě i v komentářích 7x objevilo zdůraznění toho, že rozhodně/každopádně/jednoznačně ano. Rozumně zní argument, že nejvíce času s dirigentem tráví samotní hráči, proto by měli mít možnost hlasovat (a všichni). Dohromady s výsledkem zaškrtnutých odpovědí si z toho беру to, že vůle podílet se na výběru dirigentů je v orchestrech poměrně velká a někde vládne přímo hlad po tom ji naplnit.

Někteří se opět odkazují na uměleckou radu (10 lidí), která by měla tlumočit názor orchestru.

Z otázek sledujících přímý vliv hráčů na výběr dirigenta vyplývá, že je tento vliv dosti malý. Respondent č. 210 píše, že dříve vybíral šéfa orchestr, poslední volbu učinil ředitel. Jedná se tedy o nový trend? Častěji se totiž v odpovědích objevovalo, že se např. nikdo hráčů neptá, zřizuje to ředitel a hráči bývají bráni jako ti, jež do toho nemají co mluvit. Vypadá to ale, že to hodně závisí na

konkrétním vedení. Dva hráči napsali, že v jejich orchestru se vždy hlasovalo či se vyplňoval dotazník, jinde ale že o tom často rozhoduje pouze vedení a peníze. Neměla bych ale opomenout ani případy, kdy si k sobě dirigent a orchestr najdou cestu až později a pak to teprve stojí za to. Nelze tedy říct, že by měl být výběr dirigenta pouze na hráčích či pouze na vedoucích složkách orchestru. Je to celý proces, který by měl pečlivě projít všemi možnými kritérii. Kde je možno brát inspiraci píše respondent č. 85: „Myslím, že obecně v zahraničí jsou tyto procesy mnohem lépe nastaveny než v ČR. Inspiroval bych se tam.“

Co se výběru dirigentů týče, zajímalo mě také, jak by se hráči dívali na konkurzy na dirigentské posty. Je běžnou praxí, že se místa v orchestrech získávají pomocí konkurzů, u dirigentů tomu tak ale není. Dirigenti jsou zkoušeni buďto skrze hostování, či si musí svou cestu vyšlapat skrze soutěže, masterclass a důležité známosti. Nicméně 68 % všech dotázaných si myslí, že by se na dirigentské posty konkurzy dělat měly (možnosti byly *ano/ne*). To není malé procento.

Na posty dirigentů by se měly dělat též psychologické testy. – Ano/Ne. K tomuto již odvážnějším tvrzení jsem se dostala přes výzkum Boerner, Krause a Geberta, který uvádím v první kapitole. 60 % odpovídá ne, 22 % odpovídá ano. Z doplňujících odpovědí je zjevné, že se s touto myšlenkou hráči ještě povětšinou nesetkali, a tak si to ani nedovedou moc představit. Další časté odpovědi byly: těžko říct, možná, nevím, kdo by to sestavoval, dobrý/zajímavý nápad, spíš zkušební lhůta, ... 3x se objevilo, že by se psychologie pro dirigenty měla vyučovat už ve školách.

Jak to tedy Boerner, Krause a Gebert mysleli? Myslí si, že stejně jako u ostatních povolání by mohlo být užitečné zavést vhodné výběrové řízení a tím zjišťovat základní osobnostní kompetence pro tuto specifickou práci, jako je charisma, vnitřní motivace, vlastní výkonnost a vnitřní sebekontrola. Pokud by byl záměrně vybrán dirigent s těmito vlastnostmi a pokud by tyto vlastnosti byly nadále pěstovány a zlepšovány, mohl by být výsledkem přínos, který by byl zásadní pro úspěšné zlepšování vůdčích schopností dirigentů a tím pádem také orchestrů samotných (*viz podkapitola 1.2.2.1*).

Závěrem do této podkapitoly řadím též otázku, která do tématu výběru dirigenta patří také, ale spíše okrajově. Hráčů se ptám, jestli preferují, když diriguje muž/žena, či preferenci nemají.

Nemám preferenci získalo 69 %, muže preferuje procent 30 a ženu uvedl jeden ze všech dotázaných. Na jednu stranu je to na spíše konzervativní muzikantské prostředí docela vysoké procento, na druhou stranu mi to přijde na dnešní dobu, rok 2020, ne úplně příznivý výsledek. Nejspíš se zde potvrzují ony předsudky o ženách, viz výše (*podkapitola 2.7*) způsobené pravděpodobně negativní zkušeností s ženami dirigentkami. Zároveň je nutno přiznat, že dirigování žen je stále relativně na začátku, tedy bychom mu měli dát ještě nějaký čas, aby se rozvinulo na patřičnou úroveň. Nechci tím naznačovat, že by bylo ženské dirigování nějaká zvláštní disciplína, to vůbec ne. Jen těch žen ještě není tolik, aby mohly projít výběrem a dostat se skrze nepříliš vysoká očekávání od mnohých hráčů v orchestrech – jak nám naznačily odpovědi (nejen) v této otázce.

2.11 Práce s lidmi ve výuce dirigování

Do výuky dirigování by se měla zařadit také výuka vůdčích schopností a práce s lidmi (leadership), mnozí by to potřebovali.

S tímto tvrzením souhlasí celých 85 % (194 lidí), 15 % (35 lidí) tedy nesouhlasí. Ke každé odpovědi bylo možno připsat vlastní komentář. Nejzastoupenější doplnění u *Souhlasím* bylo, že by se měla učit psychologie (15x), 2x se ale tento názor objevil i u *Nesouhlasím*. 13x byl u souhlasné odpovědi důraz na práci s lidmi, u druhé skupiny 1x – vyučovat by se měla pouze práce s lidmi. 3x někdo poznamenal, že je to dobrý nápad, 3x, že by měl dirigent hrát nějakou dobu v orchestru – zde ale 2x u souhlasných odpovědí a 1x u nesouhlasných.

U *Nesouhlasím* byl nejzastoupenějším komentářem (14x) ten, že jsou tyto dovednosti vrozené a naučit nejdou. 3x se objevilo, že se dirigenti učí pouze vlastní praxí a osobním vývojem. Z různých komentářů u této odpovědi jsem také usoudila, že některé tak trochu odradilo slovo „vůdčích“, které jim indikovalo vůdce diktátora. Tuto roli prý mnozí dirigenti umí velmi dobře. Vůdce nemusí automaticky znamenat namyšlený diktátor, toto slovo pouze popisuje roli, kterou ve skupině má – vede.

Nutno říci, že jsem takto silnou podporu tohoto návrhu nečekala. Dá se tedy říci, že hráči souhlasí s návrhem z výzkumu Boerner, Krause a Geberta pro zařazení výuky vedení lidí do dirigentských osnov, což by zároveň mělo pomoci zlepšení komunikace mezi dirigentem a hráči (*podkapitola 2.6*), a ve výsledku by to třeba pomohlo snížit množství předsudků, které o dirigentech kolují (*podkapitola 2.7*).

2.12 Čeští vs. zahraniční dirigenti

Cítíte rozdíl mezi dirigenty českými a zahraničními? (máte-li obojí zkušenost) (a nemyslím tím jazyk, kterým mluví)

Většina respondentů říká ne – 65 %, zbylých 35 % tedy říká ano. Dále jsem žádala ty, kteří odpověděli, že zde rozdíl je, aby uvedli jaký. I když bylo těchto lidí 80, odpovědí se sešlo 90. Po bližším ohledání jsem zjistila, že na tuto otázku odpovědělo 19 hráčů i přesto, že zaškrtnli *Ne*, naopak 9 lidí, kteří odpověděli *Ano*, tuto otázku přeskočili.

Nejčastějším názorem bylo, že se to nedá říci (18x), z toho máme ale 12 hráčů, kteří odpověděli *Ne*, tudíž zde svůj názor pouze potvrdili. Oněch zbylých 6 říká spíše něco na způsob „těžko říct/každý je jiný“.

Zajímavější a více vypovídající odpovědí je, že hlavní rozdíl je v přístupu k lidem/hudbě, v chování. Tato odpověď byla zastoupena 15x, což je vzhledem k velikosti výseku nemalá část lidí – 19 % z těch, kteří v úvodu odpověděli, že zde rozdíl je. Míní se tím především to, že přístup zahraničních dirigentů je otevřenější (zastoupeno 5x), pozitivnější (zastoupeno 2x), profesionálnější (zastoupeno 1x).

Šestkrát se objevilo, že mají lepší znalosti a zkušenosti, 5x, že je rozdíl v cítění české hudby – logický poznatek, 4x, že mají více energie a dvakrát po 3, že jsou preciznější a že mají kvalitnější výuku.

Ráda bych zmínila některé zajímavé postřehy, které hráči uvedli. Respondent č. 86 upozorňuje na případy, kdy si někdo bohatší ze zahraničí zaplatí český orchestr, se kterým pak koncertuje. Bohužel ale kvalita (dirigování) neodpovídá prostředkům a bývá dosti špatná.

Respondentka č. 71 upozorňuje na důležitý fakt a sice, že když je zahraniční dirigent do Česka pozván, což je ten lepší případ, tak obvykle pro své kvality a vyhlášenost. Pak platí, že se na zahraniční dirigenty nahlíží lépe zkrátka proto, že sem jezdí ti lepší.

Respondent č. 168 si všímá tohoto: „Nevím proč, ale jakmile dojde k setkání různých národností, mám pocit, že k sobě obě strany přistupují s větším respektem. Možná je to i jazyková bariéra, která brání výčtkám například za špatnou formulaci věty, nevhodnou intonaci v hlase atd.“

Na druhou stranu respondent č. 58 vidí rozdíl v tomto: „Zahraniční dirigent má perfektní vedení, skvěle zvládnutou teorii, ale nemá – i když je to klišé – to srdíčko. A u českého přesně naopak. Ale jedno bez druhého nejde.“

I díky svému roku na studiích dirigování v Norsku a nově nabytých známostí z dirigentského světa si všímám, že výuka dirigování v jiných státech světa liší. Zajímalo mě proto, jestli si tohoto rozdílu všímají i hráči v našich orchestrech. Nějakých rozdílů si všímají, nicméně není to (zatím) tak markantní.

2.13 Jaký by měl být ideální dirigent?

Nyní se dostáváme k závěrečné klíčové otázce se zcela otevřenou formou odpovědi. Podobné všeobecné otázky se vyskytovaly v úvodu dotazníku, tam ale měly již nabízené odpovědi. Zde jsem záměrně nechala zcela volné pole. Od těch, kteří napsali „viz dříve“ apod., jsem si vyhledala jejich úvodní odpovědi a napsali-li něco do položky „jiné“, zařadila jsem to k této odpovědi. Pokud svými slovy nic nenapsali, nechala jsem to bez doplnění. Důležité pro mne bylo, aby byly výpovědi napsány vlastnoručně.

Odpovědi, které se do celkových statistik u této otázky nedaly zařadit, byly buď příliš obecné jako „dobrý, dokonalý, ...“ nebo neurčité jako „nedokážu říct, nemám čas, nevím, těžká otázka, ...“, či ty, které zpochybňovaly termín *ideální*. Možná jsem mohla k otázce dodat, že je mi zcela jasné, že úplně ideální dirigent neexistuje a nikdy existovat nebude. Otázka byla míněna čistě hypoteticky. Cílem bylo zjistit co nejvíce vlastností a charakteristik, kterými by měl dirigent disponovat.

Ze všech ostatních odpovědí jsem rozklíčovala 48 pojmů/charakteristik, které se opakovaly více než 1x. Nutno říci, že většinou bylo u každé odpovědi hned několik těchto pojmů, rekord činí 11 u jediné odpovědi.

Velké množství odpovědí budu rovnou třídit do několika kategorií. Zde je 7 hlavních kategorií a pojmy, které obsahují (kategorie jsou seřazeny od největšího k nejmenšímu zastoupení):

CHARISMA, ŽIVELNOST, AUTORITA	
43	charisma, osobnost
25	přirozený respekt
16	autorita, vůdčí
15	vášeň, miluje hudbu, zapálený, umí strhnout
14	zdravé sebevědomí
11	i přísný, drsný
11	inspirující
11	energický
7	tvůrčí
6	rozhodný, ví, co chce
5	nadhled
3	přirozený
3	cílevědomý
2	zralý, vyzrálý
172	
LIDSKOST, EMPATIE, POKORA, POZITIVNÍ PŘÍSTUP	
29	lidský, vstřícný
21	empatický
17	umí naslouchat, uznat chybu
13	neponižuje, není arogantní
13	kolegiální přístup
12	přátelský
12	pokora, respekt k hudbě
11	pozitivní, radost z hudby, příjemná atmosféra
9	smysl pro humor
8	slušný
7	respekt k orchestru
4	má rád lidi, svůj orchestr
2	klidná hlava, klidný
2	pohodář, v pohodě
160	
PŘÍPRAVA, PŘEDSTAVA, VZDĚLÁNÍ	
40	jasná představa, znalost skladby, připravený, přesvědčivý
21	vzdělaný
14	profesionální
9	inteligentní (i sociálně), chytrý
2	dokonale rozumět všem nástrojům
86	
KOMUNIKACE, PRÁCE S LIDMI, SE SEBOU	
23	komunikativní
20	umí pracovat s lidmi, s orchestrem
13	motivující
8	důsledný
7	schopný přenést představu na orchestr
4	náročný
3	schopný sebereflexe
2	spojovat hráče/sekce orchestru
2	praktický
82	

	MUZIKALITA
63	muzikální
10	zkušenost hry na nástroj
7	představa temp, rytmický
80	
	JASNÁ A ČITELNÁ GESTA
75	jasná, čitelná gesta
4	jasná 1. doba a nástupy
79	
	PRÁCE NA ZKOUŠKÁCH
12	umět zkoušet
8	nepřehrávat
6	slyšet a analyzovat chyby
4	práce s časem
3	nechat orchestr hrát
33	

Číslice v tabulkách říkají, kolik respondentů danou odpověď napsalo. Znamená to tedy, že pokud např. jeden z respondentů uvedl, že by měl dirigent být rozhodný, tvůrčí a měl mít charisma, je v první kategorii v této tabulce započítán u všech těchto pojmů. Součet tedy říká, kolikrát se daný pojem (ať už přímo či nepřímo) v odpovědích objevil. Je to tedy více hra se slovy, kdy pro mnohé může být např. *přátelský* a *má rád lidi* totéž, v této tabulce jsem ale chtěla dát prostor všem pojmům a jejich zastoupení, protože nemusí mít pro každého stejnou váhu. Nyní přejdeme k samotnému rozdělení do kategorií, které jsem zvolila. Zatímco u některých kategorií je jejich obsah jasný a logický, u jiných to není tak jednoznačné. Obecně můžeme říct, že čím jednoznačnější vymezení kategorie skýtá, tím méně položek se v ní nachází. Nejjasnější je to tedy u kategorie *jasná a čitelná gesta*, kde se nachází pouze dva řádky. Ten první, se shodným názvem jako název kategorie, je ale zároveň nejzastoupenějším pojmem ze všech (75x). Druhý řádek (*jasná 1. doba a nástupy*) žádá totéž, akorát ještě více „polopaticky“.

Na druhém místě v jednoznačnosti vymezení se nachází *muzikalita*, jejíž tři složky – *muzikální*; *zkušenost hry na nástroj*; *představa temp, rytmický* – nepotřebují většího vysvětlení. Samotný pojem *muzikální* je navíc svou zastoupeností (63x) na druhém místě za jasnými gesty.

Po pěti položkách obsahují shodně kategorie *práce na zkouškách* a *příprava, představa, vzdělání*, kam spadá vše, co se dá naučit dopředu – před tím, než dirigent vstoupí před orchestr (či v souběhu – zejména pokud začíná). Zde už můžeme zařadit pojmy více, všechny ale do své kategorie neoddiskutovatelně

patří. Možná pouze o zařazení pojmu *profesionální* by se dalo diskutovat, neboť pro každého to může být něco trochu jiného. Domnívám se ale, že základním rysem profesionality je vzdělání v oboru po všech jeho stránkách, proto jsem jej zařadila do této kategorie.

Kategorie *práce na zkouškách, gesta a muzikalita* jsou totožné s kategoriemi, které jsem nabízela hráčům hned v první otázce *Co považujete u dirigenta za nejdůležitější?*. Paradoxní je, že právě tyto kategorie získaly v této závěrečné otázce spíše menší zastoupení.

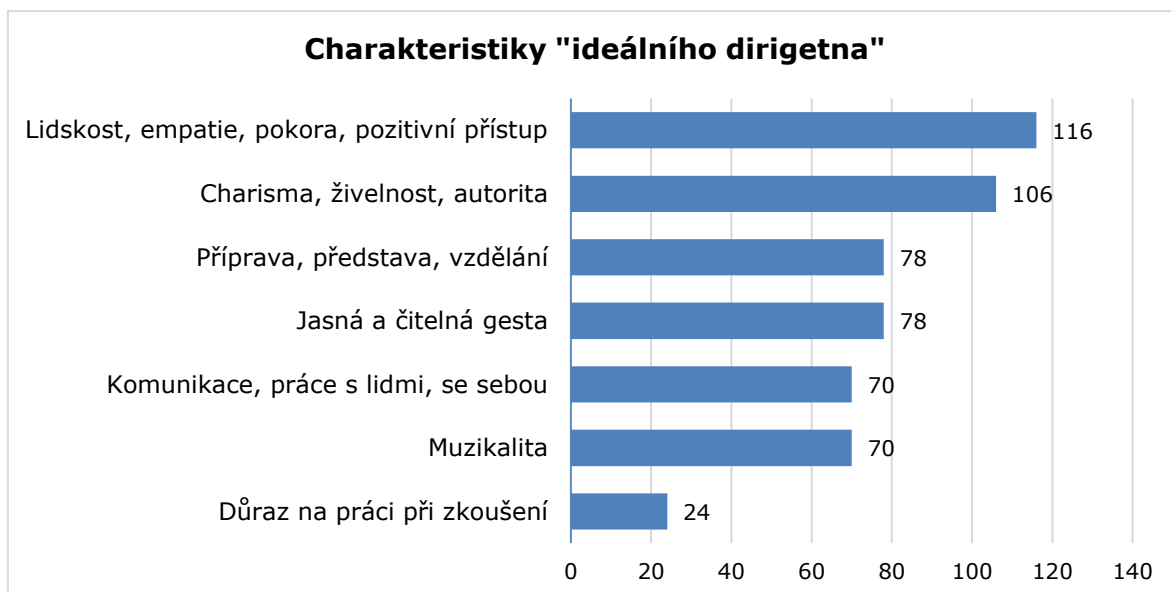
Zbylé pojmy, které do ničeho z výše uvedeného nezapadly, bylo nejtěžší rozdělit. Jedná se o charakterové rysy, schopnost pracovat s lidmi, vrozené dispozice apod. První kategorie *charisma, živelnost, autorita* obsahuje zejména atributy, které dirigent sám tolik neovlivní, které jsou z větší míry vrozené, či přijdou s časem – *charisma, energický, přirozený* apod. a potom také rysy vůdcovské, jako je např. *přirozený respekt, autorita, zdravé sebevědomí*.

V kategorii *lidskost, empatie, pokora, pozitivní přístup* je kladen důraz právě na tu pokoru a též na emoce, tedy na něco, co tvoří mírný protiklad k suverenitě v předchozí kategorii (kromě těch, které jsou přímo v názvu kategorie, např. *uzná chybu, není arogantní, respekt k orchestru i hudbě, přátelský, ...*).

V poslední kategorii, která nám zbývá, *komunikace, práce s lidmi, se sebou, se* nachází vše, co lze řešit komunikací, přímou akcí z dirigentovy strany. Pouze sebereflexe se zde obrací k dirigentovi samotnému, vše ostatní je nějaká aktivita dirigenta směrem k orchestru (např. *komunikativnost, práce s lidmi, důslednost, ...*).

Co se týče zastoupení těchto sedmi kategorií, podíváme se na ně v již upravené verzi tak, abychom se vyhnuli opakování se respondentů v jedné kategorii. V následujícím grafu se nacházejí tytéž kategorie, tentokrát ale u každé z nich mohl být každý z respondentů započítán maximálně 1x.⁵⁹ Trochu se nám tedy snížily číslíčky a mírně zpřeházelo pořadí:

⁵⁹ Při slučování kategorií by mohl nastat případ, že by respondent byl do jedné kategorie započten vícekrát. Data jsou tedy sečtena tak, že i když respondent odpověděl např. *charisma a přirozený respekt*, je do nové kategorie *charisma, živelnost, autorita* započten jen jednou.



Graf č. 8

Dle zastoupení můžeme tento graf rozdělit do tří složek. Nejzastoupenější – první dvě kategorie, středně zastoupené – následující čtyři kategorie a nejméně zastoupená – jedna.

Na prvním místě (i když docela těsně) se umístila *lidskost, empatie, pokora, pozitivní přístup*. Tyto vlastnosti jsou pro hráče důležitější než všechno ostatní (i když by asi spíše mnozí řekli, že jedno bez druhého nejde) včetně např. jasných a čitelných gest, která jsou v tomto grafu až na 4. místě, přitom se na první pohled zdají ze všeho nejdůležitější (je to něco, co je při vykonávání dirigentské práce na první pohled vidět). Tato lidská stránka je tedy něco, co by se v žádném případě nemělo podceňovat.

Na druhém místě se umístila také dosti všeobecná charakteristika, nemající s hudebním vzděláním mnoho společného – *charisma, živelnost, autorita*. Zde máme vůdčí schopnosti a vrozené dispozice, bez kterých nám zřejmě sebelepší ruce a vzdělání nepřinesou kýžený výsledek. Tyto dvě nejzastoupenější kategorie bychom tedy měli mít na paměti a pozorovat své dirigentské počínání z jejich pohledu.

V oněch středně zastoupených kategoriích se konečně dostáváme k těm, které jsou jaksi více „zjevné“, souvisí úžeji přímo s oborem dirigování a dirigenti se jimi tedy i více zabývají. Zcela stejně zastoupené kategorie *příprava, představa, vzdělání* a *jasná a čitelná gesta* jsou obsahem dirigentského vzdělání a do velké míry též *muzikalita* – jen o málo méně zastoupená. Vedle toho *komunikace, práce s lidmi, se sebou* (zcela stejně zastoupená kategorie jako *muzikalita*) nám charakterem zapadá spíše do těch dvou nejnvýše položených kategorií – nesouvisí

s hudbou a dirigováním přímo, přesto je ale nedílnou součástí dirigentské práce. Jak už zde bylo vícekrát zmíněno – bez komunikace a schopnosti pracovat s lidmi to zkrátka nejde.

To, že získala *práce na zkouškách* o tolik menší zastoupení přičítám tomu, že jde již o konkrétnější situaci, která ne každého napadne, když se po něm žádá obecná charakteristika dirigenta. Navíc má docela velké krytí s kategorií ohledně komunikace a práce s lidmi (se kterou bude také následně při užším dělení sloučena).

Dle zastoupení jednotlivých kategorií tedy naprosto zřetelně vidíme, jak velkou úlohu hrají vlastnosti a schopnosti vůdcovství, komunikace a práce s lidmi (anglické slovo „leadership“ to vystihuje lépe) v roli dirigenta. Atributy, kterými se dirigenti významněji zabývají (např. při výuce dirigování) jsem zmínila tři: *Příprava, představa, vzdělání; muzikalita a gesta*, v některých případech také *práce na zkouškách*. Tyto vyjmenované složky ale mají v tomto grafu spíše menší zastoupení. Je mi jasné, že např. charisma není něco, co by se dalo učit, nicméně na všech ostatních složkách se pracovat dá.

V úvodu celé této práce jsem uvedla tři hlavní pilíře dirigentské práce: gesta, znalost hudby a práce s lidmi, ke kterým jsem došla na základě mého předchozího výzkumu a rozhovorů s dirigenty. To byla ale charakteristika samotné dirigentské práce. Nyní se odpověď rozšířila na celkovou dirigentskou osobnost – jaký by měl dirigent být. Nebudu se tedy snažit veškeré poznání z této otevřené otázky vměstnat do těchto tří kategorií, ale rovnou je o nové kategorie rozšířím:

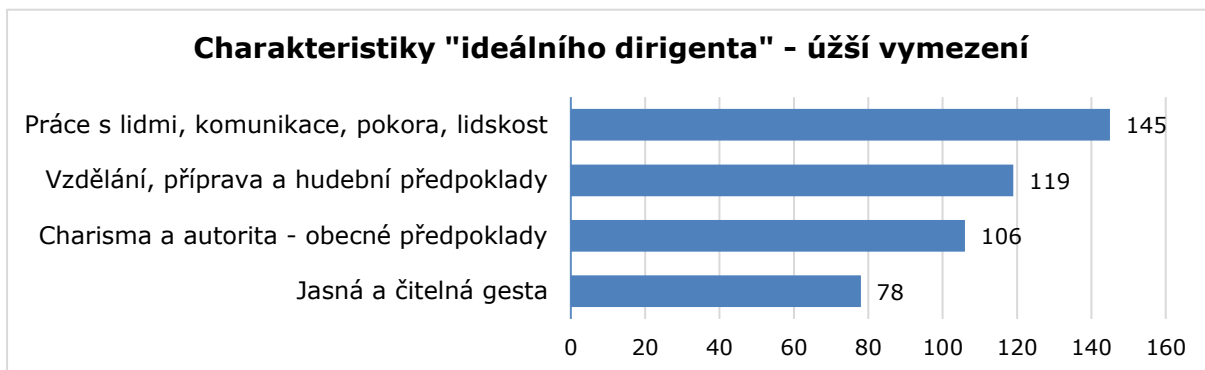
Co se manuální techniky týče, zde není co dodávat. To je kategorie sama pro sebe, *jasná a čitelná gesta* tedy zůstávají.

Muzikalitu, (nejen) hudební vzdělání a přípravu spojíme do pojmu *vzdělání, příprava a hudební předpoklady*.

Největší sloučení nastane v kategoriích *komunikace, práce s lidmi, se sebou; práce při zkoušení; lidskost, empatie, pokora, pozitivní přístup*. Tuto nadkategorii pojmenuji *práce s lidmi, komunikace, pokora, lidskost*. Sem tedy spadá vše, na čem se dá pracovat, co může dirigent jednoznačně ovlivnit.

Zbývá poslední kategorie, která zůstane nezměněná. Jedná se o *charisma, živelnost a autoritu*, ony ne příliš ovlivnitelné atributy. Název tedy upravíme na *charisma a autorita – obecné předpoklady*.

Takto získáme užší rozdělení do 4 kategorií, které by graficky znázorněné vypadalo takto⁶⁰:



Graf č. 9

Toto je tedy nejobecnější pohled na dirigenta od orchestrálních hráčů. Dle toho, jak jsem s pojmy pracovala, se dá významně pracovat na všech kategoriích kromě třetí v tomto grafu.

Odpovědi v této otázce tedy ukazují, že umění pracovat s lidmi, předat svou vizi apod. (na 1. a 3. místě v grafu č. 9) mají ještě větší důležitost než hudební vzdělání, muzikalita a gesta dirigenta (na 2. a 4. místě v grafu č. 9) a bylo by tedy dobré začít tyto složky více zkoumat. Nutno říct, že se některé z pojmů, které spadají do kategorií *práce s lidmi...* a *charisma a autorita...* objevily téměř v každé odpovědi. I přesto ale některé z odpovědí pro ilustraci předkládám (*odcitováno doslovně*):

- Ideální neexistuje. Záleží, co kdo preferuje. S přibývajícím věkem se přikláním k charismatu, empatii a uvědomění si hodnoty práce, času a energie hráčů.
- Měl by mít autoritu, umět si sjednat pořádek, ale zároveň být v rámci možností přátelský
- Měl by mít jasná gesta, schopnost vždy udržet tempo, měl by být muzikální, rozumět dobře hudbě, vědět co chce, umět o svém názoru přesvědčit ostatní, ale ne za každou cenu. Měl by brát v potaz názory členů orchestru a uvědomovat si např. to, že neovládá všechny nástroje a neví tedy, co je lehké zahrát a co je těžké. Neméně důležité je, aby byl

⁶⁰ Nejedná se o součet přechozích hodnot, ale opět o sloučení – v každé kategorii může být každý respondent započítán maximálně 1x (viz poznámka 59).

charizmatický, aby uměl pracovat s lidmi, aby byl zdravě sebevědomý a nebyl arogantní. Aby se usmíval a přitom se nemusel přetvařovat :-)

- Méně ega, více pro tým.
- nestranný, dobrý muzikant, jasná gesta, umět podnítit hráče, aby co nejlépe vystihli atmosféru a charakter dané skladby – a také, aby svou znalostí uměl namísto vyřešit nastalý třeba menší problém v určité skupině hráčů dříve, než věc převezme silou ten "nejchytřejší" ze skupiny podle svého, byť by byl vedoucí...
- Osoba, k níž lidé v orchestru chovají přirozený respekt (ne strach) a zůstává člověkem i na dirigentském stupínku.
- Osobnost, která bude vyzařovat sebejistotu a přirozenou autoritu, bude umět komunikovat efektivně a přitom rovným přístupem (nebude místo konstruktivních připomínek kárat hráče orchestru jak zlobivé malé děti). Nebude dirigovat mechanicky, jeho gesta budou srozumitelná a inspirující k aktivnímu hraní.
- Osobnost, přátelský, komunikativní, srozumitelný, poučený
- Přirozená autorita postavená na profesionalismu, pracovitosti, přiměřené ctižádosti, schopnosti komunikovat a jednat jak se skupinou, tak jednotlivcem.
- Takový, který dobře ovládá své řemeslo, má jasnou představu o tom, co chce, ale při opodstatněné připomínce dokáže případně změnit svůj názor nebo uznat chybu. Měl by umět jednat s lidmi slušně, upřímně, měl by být autentický, pozitivní (ale ne na úkor toho, že by to nebylo upřímné), měl by umět pochválit, prostě aby se hráči v jeho přítomnosti cítili příjemně ale zároveň měli respekt a ochotu plnit jeho přání.
- Těžko říct, přísný ale ochotný komunikovat a přihlídnout k názoru orchestru nebo alespoň zvážit jeho názor, jasné gesto, schopný sdělit svou představu tak aby ji orchestr pochopil
- To je na dlouhé povídání. Především by měl být dobrý psycholog, měl by komunikovat s jednotlivými hráči.

I když to tak možná podle těchto odpovědí úplně nevypadá, pohledů na jakousi „ideální“ dirigentskou osobnost bylo mnoho a byly velmi rozmanité. Některé odpovědi se vymykaly všem kategoriím a pojmům, které zde z většinových odpovědí vznikly. Přesto by byla škoda, kdyby zapadly:

- ... Dirigent by měl vnímat všechny sekce nástrojů a nejen těch, kteří jsou k němu blízko.
- ... měl by mít smysl pro humor ale neměl by jím urážet
- ... měl by řešit zejména INTONACI... *(nezdá se to až tak zvláštní, ale nikdo jiný to nezmínil)*
- Ideál je vždy nedostižitelný. Dobrá – měl by především umět nastolit atmosféru plodné, přátelské a pracovní spolupráce. A to nejen vzhledem k orchestru a sólistům, ale i vzhledem k managementu a pokud to zvládne, tak i vzhledem k dalším okruhům – jako je zakladatel, sponzoři, politická reprezentace...
- ... Měl by být i opatrný – i když se oprávněně na někoho ohradí a ten má pocit, že to bylo neprávem, už si pod sebou (*dirigent*) podřezává větev. Muzikanti v tomto ohledu nejsou nesoudní a nesoucinní.

Někteří dokázali svými slovy sdělit mnohé. Např. do prosté odpovědi „Hudebně a sociálně inteligentní“ se myslím dá zařadit většina ze všech kategorií. Pěkně to také napsala respondentka č. 191 (až básnický): „Ideální dirigent by měl být samostatnou integrovanou osobností se zdravou vírou v sebe a zdravou sebereflexí. Měl by se nechat inspirovat a být sám inspirací. Měl by se nechat motivovat a být motivací. Měl by planout a zapalovat. Nechat se vzrušovat zvukem a hráče vzrušovat svým gestem. Být ve spojení s orchestrem. Navazovat krátkodobé vztahy v trvání jednoho sóla. Ale hlavně by měl být srozumitelný. V gestu i řeči.“

Podíváme-li se na srovnání s otázkou v začátku kapitoly, nutno podotknout, že nebyla úplně stejná. První se ptala na to, co považují hráči u dirigenta za nejdůležitější, přičemž mohl každý zaškrtnout maximálně dvě položky (aby nezaškrtnuli všichni vše). Zde v závěru naopak napsali úplně vše, co měli na srdci, takže svou roli zde sehrála i selekce. Je tedy možné, že kdyby v té otevřené odpovědi měli hráči napsat jenom 2-3 věci, možná by se nám nějaká vysoce obsazená složka propadla o kus níže. Jinak by to taky dopadlo, kdyby vše, co napsali, měli seřadit podle důležitosti a já bych musela zpracovat i tento faktor. Je ale možno obecně říci, že se obojí odpovědi doplňují s tím, že zde v závěru jsou rozšířenější a všeobecnější.

2.13.1 Shrnutí podkapitoly

Nejjednodušeji definovatelnou složkou dirigentského povolání jsou jasná a čitelná gesta. Na druhém místě je to muzikalita a dále, po větším rozestupu, je to charisma a osobnost, a také jasná představa, znalost skladby, připravenost, přesvědčivost. Vše ostatní se nám rozmělnuje do velkého množství pojmů, neboť to jsou více abstraktní složky, které je těžké jednoduše popsat. I přesto nám ale vychází, sloučíme-li je k nadřazeným pojmům, že práce s lidmi, komunikace, pokora a lidskost jsou pro orchestrální hráče, kteří vyplnili tento dotazník, tím nejdůležitějším. To považuji za stěžejní výsledek této práce.

Dirigent Leonard Slatkin k pokornému přístupu dirigenta říká: „Vstupuješ-li na dirigentský stupínek, vždy měj na mysli jednu věc: 80 % z těchto muzikantů si myslí, že umí dirigovat lépe než ty. Zbylých 20 % pravděpodobně skutečně umí.“ A poté ještě: „Pokud stojíš před profesionálním orchestrem a pouze 75 % z nich jsou lepšími hudebníky než ty, máš štěstí. Pokud je to více, už takové štěstí nemáš.“⁶¹

Na druhém místě pak hráči cení vzdělání, přípravu a hudební předpoklady, tedy aspekty vyučující se ve školách, na třetím místě charisma a autoritu, čili obecné předpoklady, a na místě čtvrtém jsou to právě ta gesta, která se sem propadla právě kvůli tomu, že do ostatních kategorií spadalo mnohem více pojmů.

Zároveň si uvědomuji, že žádná z těchto složek není od ostatních vyjmutelná a opravdový dirigent by měl disponovat všemi těmito charakteristikami. Z tohoto hlediska je důležitější to, že se povedlo tyto kategorie vůbec najít než to, v jakém jsou pořadí.

Závěrem tedy mohu říci, že tato otázka rozšiřuje vnímání dirigentské osobnosti a myslím, že je cennou výpovědí orchestrálních hráčů o tom, jak by nás, dirigenty, rádi viděli. Měla by také vést k zamyšlení nad tím, jak rozvíjet všechny složky vedoucí k úspěšnému dirigování – ne pouze některé, a jak s nimi dlouhodobě pracovat. Některé návrhy se objeví v následující kapitole.

⁶¹ PRICE, Colin, a Larry FRIED. *What Musicians Want from their Conductor and Why it Matters*. Komentáře, 2009 [citováno 07-06-2020, ve volném překladu]. Dostupné z: http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.htm
!

3 Jak dál?

3.1 Všeobecnější rady

Jak se schopností pracovat s lidmi zabývat, je otázka, která ze závěrů této práce přirozeně vyvstává. Některé návrhy jsou součástí první kapitoly. Ze všech teoretických zdrojů, které se mi podařilo najít, se tím nejvíce zabývají již zmínění Ramona M. Wis a Nicholas Logie a dále doposud nezmíněná dvojice autorů **S. Gail Allen** a **Hilary Apfelstadt** ve článku *Typy vedení a sbormistr*⁶². Ačkoliv se článek zaměřuje na práci u sboru, myslím, že se jejich zjištění dají v plné šíři aplikovat též na orchestrální dirigování.

Oba autoři jsou profesory na hudebních univerzitách a svůj obecný přístup ke studentům popisují následovně: kritika by měla být nejprve pozitivní; je třeba zaměřovat se na silné stránky studenta; nechat studenta komentovat dříve, než to udělá učitel; slabiny brát jako elementy ke zlepšení.⁶³

Při učení se vůdčím dovednostem je třeba (1) dbát na to, že existují různé typy vedení, (2) osvojit si nástroje k posouzení různých situací, (3) rozpoznat, že neexistuje jeden nejlepší způsob vedení/řešení do všech situací a (4) být schopen aplikovat různé způsoby vedení.⁶⁴ Např. je třeba umět se přizpůsobit potřebám konkrétního tělesa – jeho úrovni, velikosti, zaměření apod.

Dále nám autoři nabízí tyto tipy na praktiky zlepšující vůdčí schopnosti:

- 1) Proces jako výzva – hledat příležitosti, inspirovat, inovovat, ...
- 2) Inspirovat sdílenou vizí – pracujeme dohromady, hráči s námi, ne pro nás a naše potřeby
- 3) Umožnit ostatním jednat – podporovat ostatní (hráče), spolupráci
- 4) Modelovat cestu – vůdce stanovuje dosažitelné cíle a jde příkladem nejen v chování, ale také v praktických věcech – svědomitost a moudrost při plánování repertoáru, koncertů, efektivní zkoušky, ...
- 5) Povzbuzovat srdce – vůdce rozpozná přínos a oceňuje úspěch, musí dobře znát jednotlivce ve své skupině, aby v rámci ní mohl správně podpořit jejich roli – jejich přínos⁶⁵

⁶² ALLEN, S. Gail, and Hilary APFELSTADT. *Leadership Styles and the Choral Conductor*. *The Choral Journal*, vol. 30, no. 8, 1990 [citováno 2020-06-05, ve volném překladu], pp. 25–31. Dostupné z: *JSTOR*, www.jstor.org/stable/23547634

⁶³ Allen, Apfelstadt, ve volném překladu, s. 27

⁶⁴ Allen, Apfelstadt, ve volném překladu, s. 27

⁶⁵ Allen, Apfelstadt, ve volném překladu, s. 31

Profesorka **Ramona M. Wis**, říká, že jedním ze základních kroků, jak se stát vůdcem/dirigentem, je systematicky se *leadership* učit. Druhým, všeobecnějším krokem, je zkoumat svůj postoj k hudbě – její přirozenost, roli, moc; dále hodně číst, reflektovat, zajímat se o filosofické otázky spojené s hudbou a vzděláváním a vědomě rozvíjet svou osobnost.⁶⁶ Tyto dva kroky jsou obdobné třem položkám, které zmiňuje Nicholas Logie: zkoumání vlastní autentičnosti, teoretické porozumění dirigentské práci s lidmi a praktické rady pro využití potenciálu dirigentské výuky.⁶⁷

Tři tipy (od R. M. Wis), jak se tyto dovednosti učit, jsou tyto:

- 1) Vyvíjet se jako muzikant a to neustále
- 2) Pracovat na svých manažerských schopnostech – učit se strukturované práci a systematickosti, umět rozdělovat úkoly, určovat atmosféru při zkoušce
- 3) Soustředit se na směr *zevnitř ven* – pozorování, rozhovory, čtení, reflexe, tázat se spíše *kdo* než *co*, učit se z chyb⁶⁸

V průběhu této práce jsem několikrát narazila na potřebu se ptát, reflektovat, zajímat se o otázky až filosofického zaměření. Co se těmito otázkami tedy myslí? V první řadě jsou to ty na zcela obecné bázi jako například: Jaká je naše povaha? Jsme spíš extroverti či introverti? Jak se cítíme ve společnosti více lidí? Jaký způsob vztahů vyhledáváme? Co je nám u druhých sympatické? Jaký způsob pozornosti nám dělá dobře? Jaký je náš humor? Co nás činí šťastnými?

Dále bychom si měli zodpovědět obecné otázky týkající se naší pozice: K čemu dirigent slouží? Co je mým úkolem, když stojím před orchestrem? Co ode mě ostatní očekávají? Jak můžu své vlastnosti zúročit při své práci s tělesem? V čem jsou moje slabiny – na co si musím dávat pozor?

K těmto otázkám patří také zamýšlení se nad způsoby práce s lidmi a zájem o tuto problematiku. Dokud o tuto disciplínu neprojevíme jasný zájem, nemůžeme se v ní nikdy zlepšit.

Důležité také je, abychom se o tato témata zajímali nejen při studiu, ale celoživotně. Neměli bychom nikdy propadnout pocitu, že „už to umím“, „už mi to funguje“, ale neustále se vzdělávat a zlepšovat. Mám pocit, že při dosažení určité profesní úrovně je zde riziko, že snaha v těchto oblastech opadne, dostaví se pocit spokojenosti a dirigent začne chtě nechtě pohodlnět. Má-li navíc dirigent

⁶⁶ Wis, ve volném překladu, s. 18

⁶⁷ Logie, ve volném překladu, s. 221

⁶⁸ Wis, ve volném překladu, s. 23

nějaké stálé těleso, kde ho již všichni dlouho znají a mají rádi, je tento pocit ještě více podpořen. Neměli bychom ale ani v těchto případech propadnout pocitu jakéhosi „falešného sebevědomí“, které nás může ukolébat a naše schopnosti mohou začít stagnovat nebo co víc, mohou se začít i zhoršovat. To se rozhodně netýká pouze práce s lidmi, stejně to funguje i v případě manuální techniky, pracovitosti a poctivosti co se hudební přípravy týče.

Snaha dirigentů zlepšovat se a schopnost říkat si o zpětnou vazbu, by tedy neměly skončit v momentě, kdy opustíme dirigentskou výuku. Nesmíme propadnout pocitu, že v ten moment, kdy přestaneme dirigování studovat (nebo i kdykoli později ve své kariéře), se stáváme „hotovými“ dirigenty. Naše pouť v dirigentském vzdělání pokračuje, jen je o to náročnější, že si ji již musíme umět zaranžovat sami. Už nemáme to bezprostřední zrcadlo, které nám předkládali naši pedagogové. Musíme se naučit nastavovat si zrcadlo sami a naučit také své hráče či zpěváky, aby nám jej uměli správným způsobem nastavovat (a my to uměli přijmout). Ani největší úspěch, kterého se nám podaří dosáhnout, nás nesmí příliš uchlácholit a nechat uspat naši pokoru a snahu o zlepšování veškerých dirigentských dovedností.

3.2 Konkrétní tipy

Nyní se ale již přesuňme ke konkrétním návrhům na zlepšení dirigentské práce s lidmi od Nicholase Logieho:

3.2.1 Video s rozborem

Tohoto typu jsme se lehce dotkli už v první kapitole. Tato metoda je dnes velmi rozšířená, nicméně častěji pro rozbor gest než pro pozorování práce s lidmi. Přitom i v této dovednosti patří mezi základní praktické metody.

Finský dirigent Jorma Panula říká, že pro budování správného citu pro práci s lidmi je dobré nechat dirigenta-studenta vést zkoušku bez zásahu jeho učitele, neboť tento zásah výrazně ovlivní celkovou atmosféru a také postoj jak studenta k orchestru, tak opačně. Cennější je vrátit se k tomu právě až posléze u videa a zde si s pedagogem říci připomínky, komentáře, návrhy na zlepšení či jiná řešení nastalých situací apod. Bude-li studentovi do jeho zkoušky učitel zasahovat, nevzniká zde prostor pro získání vlastní autority, vlastního stylu práce

a v neposlední řadě též pro získání a upevnění sebevědomí, jehož důležitost nesmíme podceňovat.⁶⁹

Dále bych ráda zdůraznila, že video ze zkoušky je dobré konzultovat nejen s pedagogem (s pedagogy), ale naučit se jej kriticky hodnotit i sám. Často se nám to přičí, nechceme se na sebe dívat, ale pokud se to naučíme, můžeme se sami od sebe hodně přiučit. Vždyť teoreticky nám jsou mnohé věci jasné, a když stojíme na stupínku, máme pocit, že to, co říkáme, je srozumitelné. Jenomže z druhé strany to pak často vypadá jinak a dirigent by se měl naučit umět to přijmout, postavit se k tomu a sám vyhodnotit, co a jak dělal špatně či mohl udělat lépe.

3.2.2 Zpětná vazba

Toto téma zahrnuje již dotazník samotný, jehož výsledky říkají, že jsou hráči ochotni dirigentovi zpětnou vazbu dát. Stojí o ni i dirigenti. Naprostá většina dirigentů v mém dotazníku z roku 2018 říká, že je pro ně zpětná vazba od hráčů velmi důležitá.⁷⁰ Jak si o ní tedy říci? Návrh nechat si anonymně napsat zpětnou vazbu od svých hráčů byl předestřen přímo v dotazníku. Druhou variantou se zdá být dlouhodobě tvořená atmosféra upřímnosti a otevřenosti uvnitř hudebního tělesa. Dirigent musí umět dát najevo, že je připraven kritiku přijmout; připomínat, že o ni stojí a viditelně ji reflektovat. Dirigent není dokonalý ani neomylný, a pokud dá najevo, že si to uvědomuje a že se chce zlepšovat, hráči to ocení.

Při všech těchto pokusech je ale pro dirigenta důležité, aby si zároveň s otevřeností a snahou neshazoval svou vlastní autoritu. Je potřeba umět to vyvážit, a i přes naslouchání a ochotu na sobě pracovat mít také vlastní názor a nenechat sebou hráči zmítat ze strany na stranu – nelze se zavděčit všem a ani to není naším cílem! Ideální by bylo mít vždy s kým zkonzultovat připomínky od svého tělesa – nějakou skupinu dirigentů-kamarádů, kteří by se navzájem podíleli o svou zkušenost a mohli by si i poradit co se týče přístupu ke svým zpětným vazbám. Dokonce si myslím, že by rozvoji v práci s lidmi pomohl v dirigování nějaký způsob supervize.

Myslím, že je zde také prostor pro to, jak zpětnou vazbu více zařadit do dirigentské výuky. Zpětnou vazbu by měl dávat nejen pedagog studentovi (v ideálním případě též opačně), ale měla by fungovat také mezi studenty

⁶⁹ Logie, ve volném překladu, s. 196-197

⁷⁰ Jelínková, s. 29

samotnými. Podaří-li se mezi studenty nastolit takto otevřenou atmosféru, prospívá to nejen jejich dirigentským schopnostem (ať už muzikálnosti, manuální technice či práci s lidmi), ale celkovému rozvoji jejich osobností. A to je pro dirigenta nesmírně důležité.

Uvědomuji si, že to sice zní ideálně, ale uvést to do praxe se někomu může jevit jako nemožné. Studenti jsou příliš rozdílní, nelze je nutit, aby mezi sebou měli dobré vztahy a upřímně si své názory říkali. Někdo by třeba i řekl, že když studenti začínají, tak jsou jejich názory irelevantní, či že je potřeba je ty správné názory „naučit“. Myslím, že k tomu, aby měl dirigent-student své vlastní názory, musí dostat prostor a důvěru.

3.2.3 Mentoring

Jedním z praktických návrhů pro dirigentskou výuku od Nicholase Logie je metoda mentoringu. Sám se tomu nyní věnuje (vedle hry na violu v orchestrech). Znamená to, že poskytuje zájemcům z řad dirigentů na základě pozorování jejich práce s orchestrem jakousi souvislejší zpětnou vazbu. Důležité pro zahájení mentoringu je, aby bylo jasno, co od toho dirigent očekává. Úkolem mentora pak je podpořit dirigentovu individualitu. Mentor zde není od toho, aby hodnotil dirigentskou techniku (tedy nemusí být ani dirigentem, i když by o tomto povolání měl jistě mít povědomí), ale od toho, aby pomohl dirigentovi naplnit jeho potenciál co se týče jeho vlastních osobnostních kvalit, převáděných posléze do způsobu práce s orchestrem.⁷¹

Tato metoda, pokud vím, zatím nemá v České republice své zastoupení (možná jen na čistě neformální úrovni), přesto má, jak si myslím, co do zlepšování dirigentského vedení velký potenciál.

Dobrou úlohu v tomto opět může sehrát kamarád dirigent, který je ochoten a schopen dát upřímnou zpětnou vazbu např. po shlédnutí nějaké zkoušky. Takovéto přátelství měli například dirigenti sir Simon Rattle s Johnem Carewe.⁷²

⁷¹ Logie, ve volném překladu, s. 204-206

⁷² Logie, ve volném překladu, s. 206

Závěr

Tématem dirigentské práce s kolektivem se zabývá zahraniční literatura podstatně více než ta česká. Česká apeluje zejména na všeobecné vzdělání – široký rozhled dirigenta a potom na proces zkoušení – důkladnou přípravu a při zkoušce samotné pak dává důraz na práci s časem, střídmost a moudrou komunikaci, pokoru, ale i důslednost. Dále říká, že je dirigent pro orchestr, což si ostatně myslí též respondenti mého dotazníku.

Zahraniční literatura píše o potřebě *leadership* studovat a operuje více s termíny jako motivace, charisma a vize. Pro dirigenta je nutné klást si základní otázky vedoucí ke smyslu toho, co vlastně dělá a proč apod.

Důležitost schopnosti vést a pracovat s lidmi u dirigentů potvrzuje i empirická část této práce. Překvapilo mě, jak důležitým je to tématem pro účastníky mého dotazníku. Nejvíce ceněnou složkou dirigentské osobnosti je totiž pokora, lidství a schopnosti komunikovat a pracovat s lidmi. Na základě otevřené otázky *Jaký by měl být ideální dirigent?*, která tvoří klíčovou část mého výzkumu, se podařilo definovat též další tři složky dirigentské osobnosti: vzdělání, příprava a hudební předpoklady; charisma a autorita; jasná a čitelná gesta. Dohromady jsou to tedy čtyři pilíře úspěšné práce dirigenta.

K dalším postřehům z empirické části práce patří tyto:

To, že hráči dávají najevo svou nespokojenost a mnohdy si příliš neberou servítky, může mít souvislost i s otázkou ohledně předsudků, kde se nejčastěji objevovalo, že jsou dirigenti namyšlení, arogantní. Dále to může mít souvislost i s tím, že se u nás dle hráčů stále vyskytuje poměrně dost špatných dirigentů (což se projevuje tak, že někdy hrají muzikanti raději podle sebe než podle něj/ní).

Linkou, která provázela celý dotazník, byla dirigentská práce s lidmi. Ukázalo se, že tomu hráči přisuzují opravdu velkou důležitost. Dirigenti by podle nich měli akceptovat názory hráčů a umět je vyslechnout (*podkapitola 2.6*). Měli by se zajímat o to, jak na hráče působí a jsou-li v gestu dobře čitelní (*tamtéž*). Dále z odpovědí vyplývá, že se hráči chtějí podílet na výběru svých dirigentů a souhlasí s tím, že by se měly konat dirigentské konkurzy (*podkapitola 2.10*). Bohužel se ale též domnívají, že mají dirigenti často nedostatečnou sebereflexi (*podkapitola 2.9*) a zároveň, že by se schopnosti vedení (*leadership*) měly zařadit do dirigentské výuky (*podkapitola 2.11*).

Ve třetí kapitole jsem se pak pokusila nastínit, jak tyto dovednosti zlepšovat a prohlubovat. Potěšilo mě, že se v zahraničních zdrojích na toto téma vyskytuje poměrně dost literatury, zejm. tedy odborných článků. Většina z načtených materiálů se shoduje v tom, že pro zlepšení je třeba se vůdčím schopnostem systematicky věnovat a studovat je. K dalším radám všeobecnějšího rázu patří:

- dát prostor ostatním (svým hráčům), povzbuzovat je, spolupracovat s nimi a nechat též rozvíjet spolupráci mezi nimi
- rozpoznat různé typy vedení hodící se do různých situací a umět je aplikovat
- vyvíjet se jako muzikant a pracovat na manažerských dovednostech
- zkoumat svůj postoj k hudbě, k lidem, své práci a sobě a to celoživotně

Nicholas Logie pak navrhuje tyto konkrétní možnosti pro zlepšení: video s rozborem – zkoumající lidskou stránku dirigentovy práce; zpětnou vazbu – pěstovat otevřenost ve svém tělese, či si ji nechat napsat anonymně; mentoring – nechat si zkoušku okomentovat co se práce s lidmi týče od nějakého mentora (které ale u nás zatím nemáme) či přítele z oboru, schopného upřímné zpětné vazby.

Studium zvoleného tématu mě utvrdilo v tom, že je toto téma důležité jak pro dirigenty, tak pro muzikanty v orchestrech. Mám pocit, že se všichni snaží o to nejlepší, mnohdy ale dochází k nedorozumění na základě nedostatečné komunikace a odlišných očekávání.

Byla bych ráda, kdyby tato práce alespoň nepatrným dílem pomohla diskuzi na toto téma otevřít.

Seznam použitých pramenů a literatury

ALLEN, S. Gail, and Hilary APFELSTADT. Leadership Styles and the Choral Conductor [online]. *The Choral Journal*, vol. 30, no. 8, 1990 [citováno 2020-06-05, ve volném překladu], pp. 25–31. Dostupné z: JSTOR, www.jstor.org/stable/23547634

BOERNER, Sabine, Diana E. CRAUSE a Diether GEBERT. Leadership and co-operation in orchestras [online]. *Human Resource Development International*, 2004 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/30014956_Leadership_and_co-operation_in_orchestras

BRETT, Jonathan. Five golden rules for conductors [online]. 2015 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://ca.classicconcerts.org.uk/golden-rules-for-conductors/>

BROŽ, Jaroslav a Zdeněk KAŇÁK. *Základy dirigování*. Praha: Panton, 1982.

BROŽ, Jaroslav. *Metodika práce s orchestrem: kapitoly o dirigování*. Brno: Městské kulturní středisko S.K. Neumanna, 1975. Metodický materiál.

CANETTI, Elias. *Masse und Macht*. Deutschland: Hamburg Claassen, 1960.

CARNICER, Josep Gustems, Diego Calderón GARRIDO a Salvador Oriola REQUENA. Music and Leadership: the Role of the Conductor [online].

International Journal of Music and Performing Arts, 2015 [cit. 2017-09-27, ve volném překladu]. Dostupné z:

http://ijmpa.com/journals/ijmpa/Vol_3_No_1_June_2015/8.pdf

FRIEDMAN, Jay. Evaluating conductors [online]. 2004 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z:

http://www.jayfriedman.net/articles/evaluating_conductors

FRIEDMAN, Jay. Evaluating conductors [online]. 2004 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z:

http://www.jayfriedman.net/articles/evaluating_conductors

HORVATH, Janet. What makes a good conductor? [online]. 2014 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://interlude.hk/makes-good-conductor/>

HYKRDOVÁ, Jitka. *Teorie a praxe v dirigování*. Brno: Filosofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav hudební vědy, 2015.

- JELÍNKOVÁ, Alena. Dirigent a jeho práce s kolektivem. Praha: Pražská konzervatoř, absolventská práce, 2018.
- JEREMIÁŠ, Otakar. Praktické pokyny k dirigování. Praha: F.A. Urbánek, 1943, s. 59
- KARABELL, Shellie. Leadership and the Art of Orchestra Conducting [online]. 2015 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2015/01/10/leadership-and-the-art-of-orchestra-conducting/#3eba70ce71f5>
- LOGIE, Nicholas. The Role of Leadership in Conducting Orchestras [online]. Faculty of Arts (Music Department), 2012 [cit. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://oro.open.ac.uk/38069/1/The%20role%20of%20leadership%20in%20conducting%20orchestras.pdf> . a thesis submitted for Doctor of Philosophy. The Open University.
- MARTIN, Alex. Orchestra musician's FAQ [online]. 2019 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://musiciansutahsymphony.com/orchestra-musicians-faq/>
- MICKA, Vít. Knížka o dirigování: stručná učebnice zaměřená především na pohybovou metodiku. V Praze: Nakladatelství Akademie múzických umění, 2013. ISBN 978-80-7331-282-4.
- POKORNÝ, Petr. Rozhovor s Jiřím Stárkem. Hudební rozhledy, 2002, roč. 55, č. 1, s. 45
- PRICE, Colin, a Larry FRIED. What Musicians Want from their Conductor and Why it Matters [online]. Komentáře, 2009 [citováno 07-06-2020, ve volném překladu]. Dostupné z: http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.html
- ROSEN, Lynn. Orchestra musician's FAQ [online]. 2019 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu]. Dostupné z: <https://musiciansutahsymphony.com/orchestra-musicians-faq/>
- ŠROM, Karel. Orchester a dirigent. Praha: SNKLHU, 1960. Hudba na každém kroku (SNKLHU).
- THIRAN, Roshan. Leadership lessons from an orchestra conductor [online]. 2013 [cit. 2020-03-26, ve volném překladu.] Dostupné z:

<https://www.thestar.com.my/business/business-news/2013/03/30/leadership-lessons-from-an-orchestra-conductor>

WIS, Ramona M. The Conductor as Servant-Leader [online]. Music Educators Journal, vol. 89, no. 2, 2002 [citováno 2020-06-01, ve volném překladu], pp. 17–23. Dostupné z: JSTOR, www.jstor.org/stable/3399837

WOODBURY, Ward. Leadership in Orchestral Conducting [online]. Journal of Research in Music Education, vol. 3, no. 2, 1955 [citováno 2020-06-01, ve volném překladu], pp. 119–130. Dostupné z: JSTOR, www.jstor.org/stable/3343626

Příloha č. 1

Rysy	Nezbytné		Hodnotné		Nepříliš užitečné	
	<i>Hráči</i>	<i>Dirigenti</i>	<i>Hráči</i>	<i>Dirigenti</i>	<i>Hráči</i>	<i>Dirigenti</i>
Sebevědomí	90	12	9	0	0	0
Muzikální koherence (<i>Musical integrity</i>)	89	10	7	2	2	0
Upřímnost	80	8	19	3	0	0
Vysoká inteligence	79	8	21	2	1	0
Porozumění lidem	71	6	27	6	1	0
Uměleckost (<i>Artistic temperament</i>)	63	12	22	0	12	0
Originalita	47	6	47	5	5	0
Sebeovládání	47	7	46	3	4	0
Energie a opovázlivost (<i>Aggressivness</i>)	44	5	44	5	7	2
Komunikační schopnosti	38	3	56	8	4	1
Vůdčí dovednosti	35	5	58	6	5	0
Fyzická zdatnost	34	10	48	2	16	0
Smysl pro humor	33	5	66	7	0	0
Morální povaha (<i>Good moral character</i>)	31	3	48	7	19	1
Přátelskost	27	4	64	8	8	0
Silný hlas	9	0	63	8	26	4
Dobrý vzhled	4	0	46	6	45	6
Výška	0	0	32	2	65	10
Cizí přízvuk	0	0	4	4	89	8

Příloha č. 2

DOTAZNÍK PRO ORCHESTRÁLNÍ HRÁČE

odpovědí

- 1) Co považujete u dirigenta za nejdůležitější?** (zaškrtněte prosím max. 2 možnosti)
- | | |
|--|-----|
| Přesvědčivé a jasné gesto | 142 |
| Když umí skvěle pracovat s orchestrem na zkouškách | 116 |
| Když ví, co chce a umí to podat | 110 |
| Charisma | 22 |
| Muzikalita | 53 |
| Manažerské dovednosti | 2 |
| Preciznost a cílevědomost | 5 |
| Jiné: | 12 |
- 2) Co vám na dirigentech nejvíce vadí?** (zaškrtněte prosím max. 2 možnosti)
- | | |
|---------------------------------|-----|
| Namyšlenost | 71 |
| Neschopnost uznat vlastní chybu | 70 |
| Když neumí dirigovat | 170 |
| Když je nijaký | 61 |
| U každého něco jiného | 26 |
| Jiné: | 27 |
- nezpracovávaná otázka z důvodů uvedených v podkapitole 2.2*
- 3) Čím méně dirigent na zkoušce mluví**
- | | |
|----------------------|-----|
| tím lépe | 80 |
| tím hůře | 14 |
| nedovedu obecně říci | 111 |
| doplnění: | 60 |
- 4) Jak vnímáte dirigenta?** (zaškrtněte prosím max. 3 možnosti)
- | | |
|--|-----|
| Jako vůdce – jeho slovo vždy platí, drží těleso pevně v rukou, nepřipouští (a neměl by připouštět) diskuzi | 31 |
| Jako průvodce – ten, kdo zkouškou a hudbou (pouze) provádí – ve službách hudby, tzn. připouští i diskuzi s hráči, pokud je to k věci | 146 |
| Jako spoluautora – ten, kdo dílo se skladatelovou předlohou spoluutváří, má právo do toho i výrazněji zasahovat | 39 |
| Jako instruktora – ten, kdo udílí instrukce, dává dílo konstrukčně dohromady | 52 |
| Jako interpreta – umělec, jehož hudebním nástrojem je orchestr | 144 |
| Jako pedagoga | 7 |
| Jinak: | 16 |
- 5) Jaká by měla být při zkoušení atmosféra?** (zaškrtněte prosím max. 2 možnosti)
- | | |
|--|-----|
| Motivující – pozitivní motivace dirigentem | 186 |
| Motivující – vysoké nároky dirigenta (respekt od hráčů, někdy až strach) | 13 |
| Soustředěná, v absolutním tichu a pozornosti hráčů | 44 |
| Tvořivá – může být občas i trochu šumu a odlehčenější chvíle | 148 |
| Jiná: | 13 |
- 6) Dá se s dirigentem při zkoušce diskutovat? (z vaší zkušenosti)**
- | | |
|-------------|-----|
| Ano + _____ | 165 |
| Ne + _____ | 64 |

7)	Je komunikace mezi dirigentem a orchestrem dostatečná?	
	Ano	129
	Ne	31
	Doplnění:	88
	<i>- nezpracovávaná otázka z důvodů uvedených v podkapitole 2.2</i>	
8)	Pokud ne, jak ji vylepšit? _____	67
9)	Napsali byste dirigentovi anonymní zpětnou vazbu, kdyby vás o to požádal?	
	Ano, určitě.	105
	Spíše ano.	60
	Ne, neřeším to.	5
	Ne, nechci se tím zabývat.	6
	Ne, byla by to akorát ztráta času.	6
	Ať se mě zeptá osobně.	34
	Není potřeba, ví, co si myslím.	4
	Jiné:	9
10)	Panují v orchestru vůči dirigentům předsudky?	
	Ano	149
	Ne	80
11)	Pokud ano, tak jaké? _____	127
12)	Jak dáváte jako orchestr najevo, když se vám dirigent nelíbí? _____	229
13)	Stává se, že hrajete raději podle koncertní/ho než podle dirigenta?	
	Ano a někdy je to dobře.	33
	Ano, když je špatný dirigent, tak často.	66
	Ano, občas.	37
	Ano, ale jen dílčí úseky, nikdy celou skladbu nebo program.	56
	Ne, to se nestává.	37
	Jiné:	33
14)	Dirigent je pro orchestr, ne pro publikum.	
	Souhlasím	137
	Nesouhlasím	30
	Jiné:	62
15)	Dirigent by se měl zajímat o to, jak na hráče působí a jestli je v gestu dobře čitelný.	
	Souhlasím	206
	Nesouhlasím	1
	Jiné:	22
16)	Dirigenti mají obvykle nedostatečnou sebereflexi.	
	Souhlasím	111
	Nesouhlasím	41
	Jiné:	77
17)	Čím je orchestr lepší, tím méně potřebuje dirigenta.	
	Souhlasím	60
	Nesouhlasím	128

	Jiné:	41
18)	U některých dirigentů si říkám, že bychom to lépe zahráli sami.	
	Ano	169
	Ne	28
	Jiné:	32
19)	Pokud ano, jak často se to stává? _____	168
20)	Jako stálý hráč v profesionálním orchestru ... vliv na šéfdirigenta.	
	mám	55
	nemám	136
	Komentář:	67
21)	Jako stálý hráč v profesionálním orchestru ... vliv na výběr hostujícího dirigenta.	
	mám	39
	nemám	159
	Komentář:	50
22)	Už se vás někdo z kancelářských/manažerských složek vaší instituce ptal na názor na vašeho dirigenta?	
	Ano	115
	Ne	114
23)	Mělo by se při výběru dirigenta přiklánět k názoru orchestru?	
	Ano, každý by měl mít možnost hlasovat.	130
	Ano, ale jen zástupci skupin.	65
	Ano, ale stačí 1-3 lidi z orchestru,	1
	Ne, každý má v orchestru jiný názor, nemělo by to cenu.	11
	Ne:	0
	Jiné/doplnění:	37
24)	Měly by se konat konkurzy na dirigentské posty?	
	Ano	156
	Ne	73
25)	Na posty dirigentů by se měly dělat též psychologické testy.	
	Ano	50
	Ne	139
	Doplnění:	57
26)	Preferuji, když diriguje	
	muž	69
	žena	1
	nemám preferencí	159
27)	Do výuky dirigování by se měla zařadit také výuka vůdčích schopností a práce s lidmi (leadership), mnozí by to potřebovali.	
	Souhlasím + _____	194
	Nesouhlasím + _____	35
28)	Cítíte rozdíl mezi dirigenty českými a zahraničními? (máte-li obojí zkušenost) (a nemyslím tím jazyk, kterým mluví)	
	Ano	80
	Ne	149

29)	Pokud ano, v čem je rozdíl?	_____	91
30)	Jaký by měl být ideální dirigent?	_____	229
31)	Váš věk	_____	229
32)	Pohlaví		
	muž		125
	žena		103
33)	Nejvyšší dosažené vzdělání		
	základní škola		2
	konzervatoř s maturitou		17
	konzervatoř s absolutoriem		70
	vysoká hudební škola - BcA.		26
	vysoká hudební škola - MgA.		98
	vyšší titul než MgA.		3
	jiné:		12
34)	Živím se jako		
	stálý orchestrální hráč		148
	hráč na volné noze		51
	hudební pedagog		58
	kombinuji výše zmíněné		50
	jinak:		25
	Další komentáře k celému dotazníku:		21