

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2009–2012

Zuzana Šmilauerová

Motivace amatérských hudebníků z pohledu sbormistra
The motivation of non-professional musicians from the conductor's
perspective

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: Mgr. Jan Froněk
Konzultant práce: Bc. Jindřich Kelíšek

Prohlašuji,
že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně,
že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato
práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Bakalářská práce Motivace amatérských hudebníků z pohledu sbormistra se zabývá motivací v amatérských tělesech. Nejprve na základě relevantní literatury bude poskytnut přehled, jak funguje motivace a jak ji lze efektivně využít pro zvýšení výkonu. Dále bude ukázána důležitost zájmového vzdělávání a že znalost jeho specifik a možností osvětlí práci v amatérských sborech. Podstatný je i psychologický aspekt této práce, zaměření se na osobnost sboristů a sbormistrů.

Cílem práce je poskytnout sbormistrům hlubší náhled do problematiky vedení a správné stimulace zpěváků, aby mohli dostát vysokým nárokům, které jsou na ně ze všech stran kladeny.

Práce je doplněna výzkumným šetřením, nejprve pomocí rozhovorů se sbormistry, dále krátkým dotazníkem mezi stovkou amatérských zpěváků. Sbornistři představí svoje sbory a svůj pohled na sbormistrování, co musejí umět a jací musejí být, aby uspěli. Dotazník je zaměřen na očekávané vlastnosti dobrého sbormistra, jakou osobností by především podle sboristů měl sbormistr být. To vše přispívá k hlubšímu pochopení práce sbormistra a dává návod, jak lépe a efektivněji vést sbor. Práce může pomoci začínajícím amatérským sbormistrům nezapomenout na podstatné součásti práce ve sboru a lépe si uvědomit, co všechno má vliv na kvalitní výsledek.

Klíčová slova: motivace, amatérští hudebníci, zájmové vzdělávání, osobnost sbormistra, amatérské sbory

Abstract

This bachelor thesis The motivation of non-professional musicians from the conductor's perspective deals with motivation in amateur choirs. First, overview of relevant information from literature will be provided, in particular how it works and how to use it for effective stimulation to achieve high performance. The importance of leisure education and its specifics and possibilities will be demonstrated to explain how it works in amateur choirs. The psychological aspect of conductor's work is also significant, with focus on the personality of musicians, specifically conductors and choir members.

Objective of this work is to provide conductors with deeper insight into the issues of leading and appropriate motivation of musicians, to fulfill demanding requirements that are coming from all sides.

This work is enriched by field research – interviews with five conductors and a survey of choir members. Conductors present their ensembles and their point of view on what is important in their work to become successful. The questionnaire focuses on expected characteristics, what personality should a good conductor be according to choir members. This all contributes to deeper understanding of the conductor's job and gives suggestions and hints for more effective choir leading. This work can help beginning amateur conductors to avoid common mistakes and better realize what affects the good results.

Key words: motivation, non-professional musicians, leisure education, conductor's personality, amateur choirs

Obsah

Abstrakt.....	1
Abstract.....	2
0 Úvod.....	5
1 Definice základních pojmů	7
2 Motivace.....	9
2.1 Motivační teorie.....	9
2.1.1 Maslow.....	10
2.1.2 Další koncepty.....	10
2.2 Jak zjistit a podpořit motivaci.....	11
2.3 Motivace ve sboru.....	13
2.4 Závěr.....	14
3 Zájmová činnost a vzdělávání (v hudbě).....	16
3.1 Volný čas.....	16
3.2 Zájmové vzdělávání.....	18
3.3 Zájmové vzdělávání v hudbě.....	19
3.3.1 Duchovní vzdělávání.....	19
3.4 Závěr.....	20
4 Role sbormistra.....	21
4.1 Osobnost sbormistra.....	21
4.1.1 Sbornistr jako kouč.....	21
4.1.3 Sbornistr jako pedagog.....	23
4.2 Hudební vzdělání sbormistra.....	24
4.2.1 Předávání představ.....	25
4.3 Závěrem.....	26
5 Osobnost zpěváka a sbormistra.....	27
5.1 Pozitivní emoce.....	27
5.2 Osobnost hudebníka.....	28
5.2.1 Specifika zpěváka a sbormistra.....	29
6 Rozhovory se sbormistry.....	30
6.1 Metodika.....	30
6.2 M.N.....	31
6.3 K.V.....	32

6.4 F.Š.....	32
6.5 L.K.....	33
6.6 L.S.....	35
6.7 Společné prvky a specifika podle charakteru tělesa.....	36
7 Výběr a nácvik repertoáru.....	38
7.1 Zkouška.....	38
7.1.1 Hlasová pedagogika.....	38
7.2 Repertoár a jeho nácvik.....	39
7.3 Vystoupení a soustředění.....	40
7.4 Co konkrétně motivuje.....	41
8 Dotazníkové šetření.....	43
8.1 Metodika dotazníkového šetření.....	43
8.2 Výsledky šetření.....	43
8.2.1 Věk a pohlaví.....	43
8.2.2 Jak se chovat ke zpěvákům?.....	44
8.3 Celkové zhodnocení.....	46
9 Závěr.....	49
10 Soupis bibliografických citací.....	51
Příloha A - Přepisy rozhovorů se sbormistry.....	54
Příloha B – Dotazník.....	65

0 Úvod

Mé první setkání se sbormistrováním byl dočasný zástup zkušené sbormystrině, začátkem roku 2011. Naše sbormistryně odešla na rodičovskou dovolenou a já ji po ten čas zastupovala. Dnes to oceňuji jako úžasnou možnost vyzkoušet si něco nového a také jako impuls k napsání této bakalářské práce. Přesvědčila jsem se, že se jedná o velmi náročnou úlohu. Z pohledu zpěváka mi připadalo, že na sbormistrování nemůže být komplikovanou záležitostí, ale velmi jsem se mýlila. Cílem této práce je poskytnout sbormistrům hlubší náhled do problematiky vedení a správné stimulace zpěváků, aby mohli dostát vysokým nárokům jak ze strany zpěváků, posluchačů, tak ze strany zřizovatele, který poskytuje tělesu zázemí.

V této práci se pokusím pomoci svých vlastních zkušeností a také z rozhovorů s pěti sbormistry poukázat na nesnadnost práce se sborem, především na obtížnost úlohy motivovat členy sboru k co nejlepším výsledkům. V rozhovorech se projevuje názor sbormistrů, a aby dostali prostor i zpěváci, nechám asi stovku zpěváků a sbormistrů vyplnit dotazník o tom, jaký by měl být správný sbormistr. Dotazník a rozhovory byly sestaveny tak, aby ukázaly podobnosti i rozdíly v pohledu těchto dvou skupin na činnost sbormistra.

Název práce zní: Motivace amatérských hudebníků z pohledu sbormistra. To lze interpretovat několika způsoby. Můžeme zkoumat,

1. jaká je motivace zpěváků, proč se sborovému zpěvu věnují,
2. jak je správně motivovat v roli sbormistra, aby výsledkem bylo co nejméně stresu a krásná hudba pro radost jim i všem posluchačům.
3. I samotný sbormistr je hudebníkem, a proto se ptám, jaká je jeho motivace k vedení hudebního tělesa?

Nejprve v první kapitole jsou definovány pojmy, které se v práci vyskytují, aby se ukázaly a následně sjednotily různé interpretace některých běžně používaných výrazů a nehudebníkům přiblížily vybrané hudební pojmy. Potřebný teoretický základ je prezentován ve druhé kapitole, která je věnována motivaci jako takové a jak ji aplikovat v hudbě obecně a specificky ve sborovém zpěvu, například jak namotivovat zpěváky, aby podávali co nejlepší výkony. Třetí kapitola bude zaměřena na zájmovou činnost a na to, jaké postavení v ní zaujímá sborové zpívání. Bude přiblížena i funkce

a důležitost volného času a proč je vhodné ho využít k zájmové činnosti a vzdělávání. Bude poukázáno i na specifika duchovních či církevních sborů, protože těch je mezi sbory mnoho.

V kapitolách 4 a 5 bude ukázáno, jak mnoho rovin má práce se sborem a co vše by měl dobrý sbormistr znát a umět. Sbormistr musí mj. umět stanovit cíle a sbor k nim dovést. To nejde bez jistých osobnostních předpokladů, stejně jako bez spousty tvrdé práce. Blíže se budu zabývat i vlastnostmi, které jsou charakteristické pro zpěváky a pro sbormistry.

Co bude zjištěno z rozhovorů, dotazníků a vlastním pozorováním bude popsáno v 6. kapitole. Představeni budou i jednotliví sbormistři, s nimiž jsem vedla rozhovory. Pro rozhovory byla vybrána co nejpestřejší skupina sbormistrů: mladší i starší, muži i ženy, zkušenější i méně zkušení. Čtenáři práce budou seznámeni s tím, jak se respondenti ke sbormistrování dostali, jaká jsou jejich tělesa, čím jsou specifická a jak se zpěváky pracují.

Sedmá kapitola bude věnována průběhu zkoušky a přípravě sboru na vystoupení. Každá zkouška probíhá jinak, ale určité schéma či osnova je jim všem společná. Budou představeny důležité součásti motivace sboru, jakými je vhodný výběr repertoáru, vystoupení, ke kterým celé snažení sboru i sbormistra směřuje, a soustředění, která jsou pro některé sbory základem jejich činnosti jak po profesní tak po „atmosféru tvořící“ stránce. Bude předložen i seznam některých motivů, jež se v rozhovorech se sbormistry objeví častěji.

V osmé kapitole se bude moci projevit názor členů sborů jako protiváha k názorům sbormistrů a to, na čem se shodují a v čem je jejich pohled rozdílný. A konečně v deváté kapitole bude práce shrnuta a zdůrazněn její přínos a zodpovězeny výše uvedené otázky, aby amatérští sbormistři získali představu na co se zaměřit při práci se sborem.

Žánr práce je kombinovaný, do určité míry se jedná o práci kompilační, je zde však uvedeno i vlastní dotazníkové šetření a rozhovory, které pomohou dokreslit situaci v amatérských pěveckých sborech. Přínos práce lze vidět ve shrnutí důležitých faktorů, ovlivňující práci sbormistra a v dotazníkovém šetření, které ukazuje názor asi stovky zpěváků na sbormistrovu osobnost jakožto podstatnou součást zdroje stimulace.

1 Definice základních pojmů

Práce se věnuje motivaci amatérských hudebníků, konkrétně zpěvákům v pěveckých sborech a jejich sbormistrům. Slova z názvu práce se pokusím definovat, aby bylo zřejmé, čím se v práci budu zabývat a co přesně tyto pojmy znamenají. Hudebníkem je „každý aktivní provozovatel hudby“ (Vysloužil, 1995, s. 116) zpěvák, sbormistr, dirigent nebo hráč na hudební nástroj. Zahnout všechny hudebníky by bylo příliš obsáhlé, proto se v této práci budu věnovat především zpěvákům a jejich sbormistrům.

„Kdo pěstuje hudbu pouze ze záliby, je diletant (ochotník) čili amatér (milovník hudby)“ (Cmíral, 1974, s. 75) z lat. *amator*, milovník od *amare*, milovat. Je to člověk „který se věnuje nějaké činnosti ze záliby, nikoliv z povolání, ale (...) má pro tuto činnost obvykle dobrou odbornou přípravu.“ (Vrkočová, 1996, s. 7) Pro amatéra je tedy důležité, že k hudbě má silný pozitivní vztah, hudbou se neživí, ale dále se vzdělává, pracuje na svém dalším rozvoji.

Profesionál je ten, kdo „koná určitou činnost pro výdělek, ať ji pro ni odborně vzdělán, nebo ne. Pojmu profesionalita se však užívá pro zdůraznění nejvyšších uměleckých kvalit.“ (Vrkočová, 1996, s. 152) Profesionální sbor se od amatérského liší kvalitou výkonu, která vychází z rozdílné intenzity přípravy i způsobu práce. Od profesionálů se mimo jiné očekává, že se skladbu naučí sami v rámci domácí přípravy a že do několika dnů ji budou umět. Rozsah repertoáru profesionálního sboru je samozřejmě daleko větší, zato výkony mohou být méně emocionální, zpívání je profesí, a proto si od něj většinou drží odstup - kdyby pro ně vystoupení bylo emocionální záležitostí, příliš by je to vyčerpávalo. Sbor vede sbormistr, který je „vedoucí umělecká osobnost pěveckého sboru*. Nacvičuje repertoár* a při koncertě *sbor řídí“ (Vrkočová, 1996, s. 167, * značí, že příslušné slovo je také pojmem dohledatelným v dané publikaci) V této práci je sbormistrem označován člověk, který se aktivně podílí na vedení sboru, byť vykonává jen jednu z výše zmíněných činností.

Sbory můžeme dělit podle složení pohlaví či věku jeho členů (ženské, mužské, dětské, dívčí, chlapecké, smíšené), podle velikosti na malé, střední či větší, podle druhu interpretované hudby - artificiální, nonartificiální, podle profesionality na profesionální, poloprofesionální a amatérské nebo podle místa působení církevní, divadelní, učitelské, dříve závodní, tělesa při různých obcích nebo střediscích. (Kozlová, 2011, s. 25)

Schola je druhem sboru, působícím při kostelním či chrámovém kůru (online, dostupné na <http://www.chramovaschola.cz/>, 17.4. 2012), je to tedy sbor doprovázející

bohoslužby, ale může mít i samostatná vystoupení.

Církev je komunita věřících (Šerák, 2009, s. 176), která byla státem uznána jako církev. Církvi se může stát (po podání žádosti o uznání za církev) „(...) dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby“ (Zákon č. 3/2002 Sb., § 3)

2 Motivace

Motivace se vyskytuje již v názvu práce, proto v následujících odstavcích přiblížím, co je to motivace a jak ji prakticky využívat ve sboru. Nejprve bude nastíněn přehled nejdůležitějších poznatků a některé teoretické koncepce zabývající se problematikou motivace.

2.1 Motivační teorie

Motivace „je něco, co vás uvede do pohybu.“ (Adair, 2004, s. 14) „V psychologii je motivace spojena s otázkou, proč se člověk chová právě tímto způsobem, co ho k tomu vede, co svým chováním sleduje, čeho chce dosáhnout. Motivace je proces, který vede k energetizaci (aktivaci) organismu v podobě hybných sil určitého zaměření a intenzity. Spolupodílí se (vedle poznávacích procesů a emocí) na usměrňování, regulaci chování a činnosti k dosažení určitého cíle.“ (Gillernová a kol., 2000, s. 41)

Motivace je „vnitřní dynamický stav“ (Blatný, 2010, s. 139) který „podněcuje, směřuje a udržuje chování k určitému cíli“ (Blatný, 2010, s. 139). Cílem je naplnění potřeb, kdy jednotlivé potřeby aktivují motivy, jisté síly, které spolu vytváří „aktuální motivační stav“ (Blatný, 2010, s. 139).

Motivace je tedy něco nehmotného, proces, který se odehrává v našem nitru, ale projevuje se navenek v našem chování. Obvykle je stálějšího charakteru a pomáhá nám směřovat k cíli, který je pro nás lákavý, uspokojuje naše potřeby. Motivace se dá usměrňovat, když například odbočí k jinému cíli, a podporovat, aby rostla a byla dostatečnou silou k dosažení vysněného cíle. Motivace způsobuje, že danou činnost vykonáváme s radostí a efektivněji, než když jsme k této činnosti donuceni tlakem okolí. Stimulace je to, jak z vnějšku můžeme zajistit, aby lidé dělali to, co po nich chceme. (Plamínek, 2011, s. 70)

Motivační teorie se dají dělit na různé typy, první z nich se zaměřuje na analýzu a popis procesu motivace jako třeba Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti (pocit nespravedlnosti je značně demotivující) nebo Klingerův koncept aktuálních zájmů. Druhým typem jsou motivační teorie, které vymezují typ a strukturu potřeb (Herzbergova teorie dvou faktorů, Maslowův hierarchický model potřeb). Oba typy motivačních teorií pomáhají k pochopení motivace v pracovní činnosti a poukazují na to, proč lidé se stejnými schopnostmi a vnějšími podmínkami dosahují různých výkonů. (Tureckiová, 2009, s. 20) V dalších odstavcích se zaměřím na Maslowovu

teorii hierarchie potřeb, protože nabízí jednoduchý pohled na lidské potřeby a přehledně zprostředkovává jasnější představu, pro koho a jak je zpěv ve sboru důležitý. Nekladu si nárok na úplnost, mnoha teoriím se zde nevěnuji, ale lze je dohledat v odborné literatuře např. Vágnerová (2010, s. 265-297).

2.1.1 Maslow

Abraham Maslow je nejznámější svou teorií hierarchie potřeb, které uspořádal do pyramidy. Základnu pyramidy tvoří potřeby nejdůležitější pro život. Bývají označovány za nižší potřeby. Patří k nim fyziologické potřeby a pocit bezpečí, zajišťují přežití člověka. Mezi vyšší potřeby, v prostředních patrech pomyslné pyramidy, patří láska a úcta – duševní pohoda a rozvoj jedince. Nejsou-li tyto potřeby naplněny, pociťuje jedinec tenzi, kterou má potřebu redukovat, což ho motivuje k dosažení, naplnění těchto potřeb. Když jsou relevantní potřeby dostatečně naplněny, dostává se ke slovu tzv. B-úroveň, která obsahuje sebeaktualizaci a nad ní metahodnoty jakožto nejvyšší vrchol lidského potenciálu. (Drapela, 1997, s. 138)

Sebeaktualizace je nikdy nekončícím procesem, člověk se stále rozvíjí a zdokonaluje. Maslow také určil několik znaků, podle kterých se sebeaktualizující osoba (což je meta, které se většina z nás snaží dosáhnout) pozná: odstup a potřeba soukromí, autonomie a asertivita, smysl pro humor bez nepřátelství, originalita a tvořivost, sebetranscendence (Drapela, 1997, s. 140).

2.1.2 Další koncepty

Klingerův koncept aktuálních zájmů říká o motivaci, že usilování o cíl probíhá v čase, někde začíná a nějak končí – buď dosažením cíle, nebo rezignací na jeho dosažení. Cíl je uložen v podvědomí a po celou dobu se člověk snaží vyhledávat vhodné okamžiky, které mu pomohou se k němu přiblížit (Blatný, 2010, 6. kapitola). „Dosažování cílů tedy znamená, že lidé musejí umět rychle zaznamenávat příležitosti postoupit k cíli a využívat je.“ (Blatný, 2010, s. 156) To je ztíženo konkurenčními cíli, rušivými emocemi a náladami.

„V polovině 90. let se začalo (...) používat spojení velká trojka motivů“ (Blatný, 2010, s. 143). Výkonová motivace zkoumá „**motivační vliv naděje na úspěch a strach z neúspěchu**“ (Nakonečný, 1997, s. 226, zvýrazněno v originále). Čím silnější je touha po úspěchu, čím je cíl atraktivnější a čím menší je obava z neúspěchu, tím vyšší je motivace podat dobrý výkon. Jelikož pojem „výkon“ je dosti vágní, stále silněji se

uplatňuje tzv. „kompetenční motivace“ (Blatný, 2010, s. 164). První možnost náhledu vychází z reakce na neúspěch. Toho, komu jde o předvedení výkonu („performance“), neúspěch drtí, jelikož nedosáhl cíle, ale ten, komu jde o učební cíle („mastery“), bude pokračovat dál, dokud svého cíle nedosáhne. Další hledisko spočívá v různém pohledu na schopnosti: v úkolovém zaujetí jde o úkol sám, je spojován s vnitřní motivací, v případě ego-zaujetí pro cíl jde o potvrzení si vlastní hodnoty. Oba pohledy jsou si podobné a mají v sobě již výše zmiňovanou snahu dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu (Blatný, 2010, s. 164-166).

Motiv afiliace a intimity je v podstatě přirozená lidská potřeba vytváření přátelství, navazování a udržování emočních vztahů (Blatný, 2010, s. 146). Posledním z této „trojky“ je motiv moci. „McClelland rozlišil dvě podoby moci – personalizovanou, která se soustřeďuje na budování a udržování vlastní pozice, a socializovanou, která se projevuje v podpoře druhých a v pomáhání jim (McClelland, Davis, 1972)“ (Blatný, 2010, s. 148)

Teorie sebedeterminace je v podstatě souhrnem čtyř dílčích konceptů, kde ve všech jde o dosažení základních lidských potřeb a to „kompetence, autonomie a potřeby vztahů“ (Blatný, 2010, s. 161). Teorie kognitivního zhodnocení „se zabývá vlivem sociálního kontextu na vnitřní motivaci“. (Blatný, 2010, s. 161) Vnější motivace může snižovat vnitřní motivaci, pokud jedinec má pocit, že je mu odměna nabídnuta jen proto, aby byl kontrolován či manipulován zvnějšku.

Teorie organismické integrace řeší proces zvnitřnění, jedinec nedělá něco proto, že by chtěl, je to jakýsi sociální požadavek. Teorie kauzální orientace popisuje tři možné typy lidí podle toho, co je pro ně důležitějším aspektem, co je to, co je motivuje. Nakonec teorie základních potřeb ověřuje, že tři výše zmíněné potřeby jsou zásadní pro lidskou pohodu (Blatný, 2010, s. 162-164).

2.2 Jak zjistit a podpořit motivaci

Nejlépe se pracuje s lidmi, kteří už motivovaní jsou, ale jak zjistit, zda a do jaké míry už jsou motivovaní? Forsyth (2000, s. 47-68) tvrdí, že klíčové je „měřit teplotu“, tedy pravidelně zjišťovat, jaká je v pracovním kolektivu nálada. Základem je motivující kultura kolektivu, která klade důraz na zapojení všech lidí do motivačního procesu, přičemž hlavně vedoucí či manažeři mají za úkol udržovat motivaci řadových členů kolektivu. (Forsyth, 2000, s. 47-50)

Jediná spolehlivá cesta, jak zjistit, co si lidé myslí, jak se cítí, je být mezi nimi. MBWA (Management by walking about) zdůrazňuje nutnost chodit mezi své podřízené a to nejen občas. Pozorovat je, aktivně jim naslouchat, ptát se jich pomocí otevřených otázek, které je rozpovídají a být otevřený jakékoliv zpětné vazbě. Je možné komunikaci s podřízenými formalizovat, mnohem hodnotnější je ale neformální komunikace s nimi. Je dobré využít každé situace, která se naskytne, ale je potřeba dát pozor, aby jednání nebylo křečovitě, povrchní, aby se za ním skrýval skutečný zájem o jednotlivce. (Forsyth. 2000, s. 52-53)

Motivace má jedno specifikum a sice, že je „nakažlivá“. Stačí zvýšit motivaci jednoho člověka, který je v kontaktu s mnoha dalšími, a když pak oni vidí jeho nadšení pro věc, také je to motivuje a tak se vlna motivovanosti šíří dál. Nesmí se zapomínat na to, že motivace patří k nejdůležitějším prvkům v řízení organizace a je proto potřeba zapracovat ji do všech činností – musí být součástí strategie, odrážet se v náboru, vzdělávání, odměňování, komunikaci, podpoře mimopracovních aktivit apod. (Forsyth. 2000, s. 50-51) Motivace ale není přenosná, ne každý reaguje stejně, protože se liší potřeby jednotlivců. Například pro uklízečku bude finanční bonus za vyměnění žárovky 50 Kč dostatečně lákavý, top manažer by pravděpodobně usoudil, že se mu to nevyplatí. Síla motivace tkví i v tom, že „Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů.“ (Plamínek, 2010, s. 11)

Už tím, že motivaci zjišťujeme, motivujeme, jelikož lidi motivuje, když se o ně někdo zajímá, komunikuje s nimi, jak ukázaly již Hawthornské experimenty a z nich vycházející škola lidských vztahů (Tureckiová, 2009, s. 10). Finanční motivace asi není úplně použitelná v zájmové činnosti, ale jedna zásada o správné motivaci platí i zde: „Ani ty nejlepší metody nemůžeme uplatňovat donekonečna. Jejich přitažlivost postupně klesá; po určité době (...) nemotivují tak dobře jako ze začátku.“ (Forsyth, 2000, s. 74) Je potřeba přicházet stále s něčím novým, co lidi nadchne a bude pro ně lákavé toho dosáhnout.

Velmi důležité je nezapomenout na to, že když zavádíme nový systém motivace, je důležité správně komunikovat. Musíme lidem vysvětlit, za co přesně budou odměněni a jak. Systém nesmí být moc složitý, a je potřeba zdůraznit, co je cílem, čeho chceme dosáhnout.

2.3 Motivace ve sboru

Většina motivačních teorií a článků na téma motivace se vztahuje k pracovní motivaci nebo k motivaci ve vzdělávání dětí a mládeže. V dalších odstavcích budou všechny teorie a poučky, které jsem uvedla výše vztáhnuty na téma této práce, tedy na motivaci v zájmovém vzdělávání, konkrétně v prostředí sboru.

Stimulace zpěváků je dlouhodobým procesem, a aby sbormistr udržel motivaci svých svěřenců, musí tomu všechny jeho aktivity napomáhat. Všechna rozhodnutí, která sbormistr učiní, přispívají k motivovanosti či demotivovanosti všech členů, problémem jen je, že jedna věc může jednoho motivovat a jiného demotivovat. Přestane-li se stimulovat, neprojeví se to na motivaci zpěváků okamžitě, ale postupně začne upadat morálka, poklesne výkon i spokojenost.

Sbormistr je ten, kdo celé práci sboru udává tempo, investuje do ní svůj čas i schopnosti a především nadšení, kterým inspiruje ostatní, strhává je a spolu s nimi pak dosahuje výsledků. Motivace je v čase proměnlivá, ale když probíhá zkouška, je potřeba zvýšit motivaci přítomných na maximum, aby činnost byla efektivní. Je potřeba znovu ukázat cíl a připomenout, proč je dobré ho dosáhnout. To může být složitým úkolem, protože různí lidé si od dosažení cíle slibují různé věci. Je potřeba zpěváky povzbudit, že naděje na dosažení cíle je velká a pravděpodobnost neúspěchu zanedbatelná. Díky odlišnému vnímání výkonu je potřeba ukázat oba aspekty, tedy že činnost vede k zvládnutí učebního cíle (skladbu nacvičíme a bude krásně znít) a zároveň k předvedení výkonu (na vystoupení si ji bude moci poslechnout publikum).

Zaujetí pro aktivitu jako takovou je výsledkem vnitřní motivace pro úkol a vede k rychlým pokrokům, je však potřeba je vybalancovat se zaměřením na výkon, aby se směr příliš neodchýlil od požadovaného.

Pokusím-li se aplikovat Maslowovu pyramidu hierarchických potřeb, hudba je umění, naplňuje vyšší lidské potřeby, přispívá k pozitivnímu sebepřijetí a zpěvem v nějakém tělese získává člověk možnost se realizovat. Je to ale skupinová aktivita a není žádoucí, aby se někdo realizoval na úkor druhých.

Pro některé sbormistry je důležité, aby se s lidmi, se kterými „pracuje“, setkával i v jiných situacích, než jen na zkoušce či při vystoupení, aby měli možnost společně trávit čas neformálně, ať už při zábavě nebo při sportu či jiné společné aktivitě, která se hudby netýká. Proto na soustředěních je čas jak na zpěv a zdokonalování techniky, tak na zábavu, odpočinek, příjemné trávení společného času, které stmeluje kolektiv a zvyšuje

motivaci pro společnou práci.

Cíle, kterých se sbormistr snaží dosáhnout, musí být pro zpěváky lákavé a přiměřeně těžké – ani ne příliš triviální, ani přesahující jejich schopnosti. Skladba může být lehká či těžká, ale cíl musí být přitažlivý a naděje na jeho dosažení dostatečně velká, aby reálně nehrozil neúspěch. Podobně jako koncept FLOW, který staví na tom, že nejlepší prožitek, touha aby ten daný okamžik nikdy neskončil, nastává, když jsme plně soustředěni na úkol, který je přiměřeně náročný, pravidla jsou jasná a zpětná vazba je okamžitá (Csikszentmihalyi, 1997, s. 29-30).

Pro někoho není důležitý jen výkon, ale rovněž naplnění potřeby moci. Dobrým příkladem jsou smíšená tělesa, kde „proti sobě“ stojí muži a ženy, zpěváci a nástroje a vlastně i jednotliví členové těchto skupin. Souboj o to, který nástroj bude hrát předehru, který ze zpěváků / která ze zpěvaček zazpívá sólo, se může značně vyostřit. Sbormistr by neměl upřednostňovat své favority, v amatérském sboru je možné dát prostor každému, kdo o to stojí. Pokud se sbor snaží o dosažení vyšší úrovně, měly by se brát v potaz schopnosti, zkušenosti a psychická připravenost, ne osobní sympatie či názorová (popřípadě pokrevní) příbuznost.

2.4 Závěr

Ukázala jsem pomocí Maslowovy pyramidy hierarchických potřeb, že hudba a tudíž i sborový zpěv naplňuje vyšší lidské potřeby jako potřebu pro estetické a přispívají tak k pozitivnímu sebepřijetí a sebeaktualizaci. Z „velké trojky motivů“ se uplatňují touha po úspěchu, potvrzení si vlastní hodnoty i motiv afiliace a intimity v kolektivu sboru.

Motivace je složitý proces, ovlivňuje ho velké množství faktorů a především funguje u každého jedince trochu jinak. Vysoká motivace je důležitá pro vysoký výkon, ale zase naopak, při extrémním nasazení se může stát, že něco nevyjde, protože jsme až příliš excitovaní. Důležitá je proto přiměřenost motivace, ne nutně její maximální podoba.

Sborové zpívání, podobně jako ostatní druhy umění, naplňuje vyšší potřeby – seberealizaci, potřebu podat výkon, být součástí společenství a věnovat se něčemu, co přináší radost jak tomu, kdo se zpěvu věnuje, tak tomu, kdo si přijde hudbu poslechnout. Sbormistr, jakožto ten, na kterého se obrazně ale i doslova upírají pohledy celého sboru, může těžko motivovat ostatní, pokud není sám motivován. Musí znát sebe i ostatní i aktuální náladu ve sboru, aby zvolil správnou stimulaci, která členům sboru umožní dosahovat dobrých výkonů a zároveň mít ze zpěvu radost. Znalost motivačních

teorií je dobrým předpokladem, ale zkušenosti spolu s nasloucháním umožní snáze přizpůsobovat motivaci v dané situaci efektivně, bez pocitu strojenosti.

3 Zájmová činnost a vzdělávání (v hudbě)

Pro lepší porozumění zájmovému vzdělávání, musíme vědět, v jakém prostoru se odehrává, jaká jsou specifika volného času a jaký čas to vlastně je. Podstatná je i motivace k zájmovému vzdělávání - mezi nejčastěji uváděnými důvody k dalšímu vzdělávání je získání či udržení pracovního místa, vyšší pracovní ohodnocení, zájem o obor, zvýšení kvalifikace. Podle Beneše „Motivy mohou být různé: touha po sociálním kontaktu a prestiži, získání uznání příbuzných a známých, zvědavost, radost z poznání a učení se, použitelnost naučeného při řešení problémů.“ (Beneš, 2008, s. 83) Kromě sociálního kontaktu a vnějších očekávání jsou významným motivem i sociální podněty, lidé mají šanci získat čas a prostor, který není zatížen každodenním stresem a tlakem. Významným je i kognitivní zájem, hodnotu mají znalosti samy o sobě. (Beneš, 2008, s. 84) Člověk se věnuje zájmové činnosti a vzdělávání ve svém volném čase, na který se zaměřím v následující subkapitole.

3.1 Volný čas

Volný čas je a byl přirozenou součástí života ve všech etapách vývoje lidské společnosti, jen se proměňovala náplň a poměr volného času k pracovní době (Krystoň, 2011, s. 28).

Existuje více definic volného času, např. volný čas je čas, který zbude po odečtení času na povinnosti (-pracovní, studijní a sociální) a uspokojování základních potřeb (Krystoň, 2011, s. 29), zde je upřednostněna definice volného času jako „doby, jejíž naplnění záleží pouze na osobní vůli“ (Šerák, 2009, s.27), která do volného času dovoluje zahrnout i aktivity, které „vyžadují pravidelnost, disciplínu a povinnost“ (Šerák, 2009, s. 28) jako například aktivní účast ve sboru.

Volný čas lidem slouží k tomu, aby si odpočinuli, pobavili se a pracovali na svém osobním rozvoji (Šerák, 2009, s. 52-55). Jiné dělení funkcí uvádí Krystoň, který vychází z názoru H.W. Opaschowského, že jde o rekreaci, kompenzaci, edukaci, kontemplaci, enkulturaci, komunikaci a kontemplaci. Všechny tyto funkce spojuje seberealizace, jakožto významná lidská potřeba (Krystoň, 2011, s. 34).

Existují přinejmenším dvě možnosti, jak si lidé vybírají způsob, kterým chtějí trávit volný čas – někteří si volí opak své práce, jiní naopak činnost podobnou, kterou už

umějí. I toto může být jeden z aspektů, které práci sbormistra značně ztěžují - jsou-li pohnutky účastníků různé, nemůžeme použít stejný způsob, jak je motivovat. Faktory, které ovlivňují, jaký význam přikládáme volnému času a jak se rozhodneme ho využít, jsou přitom jen částečně ovlivnitelné.

Na začátku kapitoly byla zmíněna aktivní účasti na činnosti sboru, nicméně specifickým některých amatérských sborů je, že mezi sebou uvítají kohokoliv, kdo má stejné cíle, kdo vidí v hudbě podobné hodnoty, neklade se důraz na jeho pěvecké dovednosti. Nadšení pro věc je tedy mnohem důležitější než pěvecké kvality či pravidelná docházka. Snižuje to samozřejmě kvalitu výsledků, ale na druhé straně absence tvrdých pravidel a příliš striktního vedení přispívá k větší pohodě, stmeluje členy sboru a motivuje tak svou vřelou atmosférou.

Je otázkou, nakolik skutečnost, že se zaváží zpívat ve sboru, tedy se pravidelně účastnit zkoušek i případných vystoupení, mění můj postoj k tomu, proč tam jsem, proč zpívám. Zaváží se ke zpěvu proto, že chci, že to naplňuje nějaké moje potřeby, ale časem se z toho může stát povinnost, musím, protože jsem to slíbil. Tlak okolí, pocit zodpovědnosti může být tak velký, že v tom pokračuji přesto, že mě to již nebaví, zasahuje to do jiných mých aktivit. Variantou by se mohl zdát volnější postoj, nepřipouštění si odpovědnosti za celkový výsledek tělesa, ale laxní postoj ve stylu, že si přijdu zazpívat, jenom když se mi to hodí, značně ztěžuje práci sbormistra. Kristýna Vyskočilová (Kovářova 21/22, Praha 13, Stodůlky, 155 00) si stěžuje: „Jak mám s nimi pracovat, když mi pokaždé přijde někdo jiný?“

Současným problémem naší společnosti je, že někteří lidé neumějí kvalitně prožít volný čas. Tyto lidi bychom mohli rozdělit na dvě skupiny. Tou první jsou workoholici - „Workoholik je člověk závislý na práci.“ (online, dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-se-ne-stat-workoholikem-id-166156>) Pro takového člověka jsou přesčasové samozřejmostí, když už výjimečně není v práci, tak na ni alespoň myslí, není schopen myslet na něco jiného a příjemně si užít volno. Druhou skupinou jsou lidé, kteří mají volného času příliš, například proto, že přišli o zaměstnání a neumějí tento čas smysluplně využít, takže se nudí. Vzrůstá u nich pocit zbytečnosti, ztrácí se sebedůvěra, objevuje se pocit vyloučenosti ze společnosti, což může vést ke vzniku psychopatologických jevů. (Halamová, 2008, s. 43-45)

Velkým problémem je i to, že se volný čas stává součástí masové kultury, jakýmsi zbožím. Nabídka využití volného času není vytvářena zezdola, ale shora, lidé jsou jen

pasivními příjemci. (Šerák, 2009, s. 37-42) Je důležité, aby aktivity pro volný čas vznikaly „zezdola“ jako kamarádské nebo sousedské snažení (třeba pěvecký sbor), jelikož výsledkem je silná vnitřní motivace a nakonec i hodnotnější prožití volného času. Nejsm-li jen konzumentem, musím-li aktivně přispět k realizaci aktivity, více si vážím dosaženého výsledku.

3.2 Zájmové vzdělávání

Zájmové vzdělávání je na pomezí tří andragogických subsystémů a to kulturního, profesního a sociálního a to z toho důvodu, že uspokojuje potřeby spadající do těchto oblastí (Bontová in Krystoň, 2011, s. 204-208). Lze ji charakterizovat jako „súhrn výchovno-vzdelávacích, rekreačných a ďalších systematických, ale aj jednorázových činností a aktivít, smerujúcich k účelnému a efektívnemu naplneniu voľného času“ (Krystoň, 2011, s. 32-33). Základními charakteristikami zájmového vzdělávání jsou: volnočasový charakter, dobrovolnost, důraz na vnitřní motivaci a vlastní aktivitu, orientace na zájmy a potřeby, otevřenost. (Krystoň, 2011, s. 33).

Malcolm S. Knowles ve své práci připomíná, že při vzdělávání dospělých musíme přizpůsobit podmínky tomu, že jsou dospělí, vytvořit prostředí, kde budou jejich názory přijímány, budou si tam všichni rovni včetně učitele a prostředí bude celkově důstojné, nebude připomínat jejich školní léta a nebude dětinské (Online, dostupné z http://www.hospitalist.cumc.columbia.edu/downloads/cc4_articles/Education%20Theory/Andragogy.pdf, s. 9, 25.3.2012)

Zájmové vzdělávání vyvádí člověka z fádnosti běžných dnů, je pro něj chvílí, kdy nemusí myslet na všechny starosti, které ho tíží. (Šerák, 2009, s. 45) Slouží ke kultivaci osobnosti, dotváření hodnotové orientace a umožňuje seberealizaci člověka. Nejde tedy o rozšiřování znalostí, ale o zlepšení kvality života, upevnění sebekontroly a nastolení psychické pohody (Šerák, 2009, s. 46) Sebekontrola částečně souvisí s otázkou volného času, jelikož bez sebekontroly, sebezapření a přijetí určitého závazku, že se aktivitě budu věnovat, se nelze činnosti věnovat v dostatečné míře a pokrok nebude žádný nebo jen nepatrný a nedostaví se očekávané kladné pocity.

Základními charakteristikami zájmového vzdělávání jsou podle Šeráka zájem, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, místní příslušnost, uspokojení potřeb, pestrost obsahu, neutilitárnost, otevřenost a aktivita. (Šerák, 2009, s. 52)

3.3 Zájmové vzdělávání v hudbě

Zájmové vzdělávání dospělých jakožto součást kulturně-osvětové andragogiky je důležitým činitelem v kultivaci dospělých, slouží k rozvoji kompetencí, které jsou užitečné jak pro volnočasovou sféru tak také pro profesní život jedince. Konkrétně se rozvíjejí tyto kompetence: osobnostní vlastnosti, hodnotové preference, postoje, motivační vlastnosti, vědomosti, zkušenosti a zručnost. (Bontová in Krystoň, 2011, s. 200-203)

Sborový zpěv se řadí mezi zájmové vzdělávání a to konkrétně kulturně-estetické zájmové vzdělávání. Neexistuje mnoho publikací o hudebním zájmovém vzdělávání v České republice, a i proto jsem se rozhodla obohatit tuto bakalářskou práci o rozhovory se sbormistry s cílem dozvědět se, jak zájmové vzdělávání v hudbě probíhá, popřípadě jak si sbormistři myslí, že by probíhat mělo.

Hudba jako ostatní umělecké obory přispívá ke kultivaci člověka, k jeho celkovému estetickému cítění a vkusu. (Šerák, 2009, s.141) Sborový zpěv patří do výchovy k umění a je interpretační uměleckou činností. Nabídka hudebního vzdělání je u nás značně omezená, ale nabídka sborového zpěvu je poměrně široká. Existují nejrůznější webové portály, kde se lze o sborovém zpěvu dozvědět více, např. České sbory (<http://www.ucps.cz/portal/cz/index.php>) nebo sbor.cz (<http://www.sbor.cz/index.php>), i časopisy se sborovou tematikou, např. *Cantus* nebo časopis o duchovní hudbě *Psalterium*. Věnují se shromažďování informací o amatérských sborech po celé republice, informují o soutěžích a festivalech nebo kurzech jak pro sbormistry, tak pro zpěváky či varhaníky.

3.3.1 Duchovní vzdělávání

Jelikož mnoho sborů zpívá duchovní hudbu nebo jsou dokonce chrámovými či kostelními sbory, je třeba se zmínit o duchovním vzdělávání. Duchovní vzdělávání probíhá i mimo rámec oficiálních církví, ale v této práci se pozornost zaměřuje na křesťanskou duchovní tradici, protože jsou u nás křesťanské sbory hojně zastoupené, ale především proto, že sbormistři, jejichž výpovědi jsou uvedeny v následujících kapitolách, působí u křesťanských sborů nebo u sborů navazujících na odkaz křesťanské hudební tradice.

Náboženská a duchovní výchova se odehrává buď přímo v rámci církve, konkrétně v nějaké farnosti, nebo prostřednictvím zřízené organizace. Není to obvyklá forma

vzdělávání vzhledem k malé roli, již církev v našem státě hraje. Jedná se především o katechezi, pastorační nebo evangelizační jakožto aktivity přímo se vztahující k věrouce dané církve. Podporovány jsou ale i volnočasové aktivity jen částečně spojené s vírou jako například charita, hudba, výtvarné umění, centra pro rodiče s dětmi, jednodenní programy či tábory pro děti apod. (Šerák, 2009, s. 175-178) Pro všechny aktivity probíhající pod záštitou církve je společné, že mají duchovní rozměr a snaží se směřovat účastníky k Bohu.

Některé amatérské sbory a především jejich sbormistři si jsou vědomi své profesionální nedostatečnosti a snaží se s ní nějak bojovat. Buď se sbormistr časem rozhodne doplnit si vzdělání, nebo přizve k práci někoho s odborným vzděláním. Varianta, kterou během rozhovoru zmínili někteří sbormistři, je, že si na čas najmou a zaplatí profesionálního sbormistra nebo hlasového pedagoga. Obzvláště výhodné je to pro ně na začátku jara, kdy se objevuje zvýšené množství infekcí, nemocí a problémů s hlasivkami. Hlasový pedagog v tomto kritickém období pomůže sboru zpívat v nezměněné kvalitě a naučí jeho členy, jak mohou lépe využívat svůj hlas.

3.4 Závěr

Ve volném času může – a pro pozitivní rozvoj každého jedince by mělo – probíhat zájmové vzdělávání, které doplňuje profesní život. Je to příležitost věnovat se něčemu zcela jinému než v pracovní době, mít protiváhu k tomu, co člověk dělá v rámci svých pracovních povinností. Zájmová činnost a vzdělávání slouží k odreagování, seberealizaci a je součástí cesty k dosažení plnohodnotného a smysluplného života. Sborové zpívání se často odehrává na církevní půdě, což se projevuje jak na repertoáru, tak i na přístupu sbormistra a celkové atmosféře.

4 Role sbormistra

S přihlédnutím ke dvěma důležitým faktům, a sice, že se jedná o zájmové vzdělávání a že jde o vzdělávání dospělých, je potřeba používat adekvátní taktiku předávání znalostí a dovedností. Spíše než o učení půjde o vedení lidí v zájmové činnosti – pojem zájmová naznačuje, že to pro „účastníky“ není povinnost, ale že lidé mají zájem se vzdělávat, že to pro ně není povinnost, ale způsob jak naplňovat své potřeby, mají touhu se naučit / dozvědět něco nového, chtějí něčeho dosáhnout a to je jejich základní motivací. Jsou si vědomi toho, že chtějí-li dosáhnout svého cíle, je tomu potřeba věnovat přiměřené množství času a sil.

4.1 Osobnost sbormistra

Sbormistra lze vidět z mnoha úhlů pohledu, především však jako člověka, jako pedagoga a psychologa a jako muzikanta. (Vasilek, 2008, s. 4) Měla by to být silná, vyrovnaná osobnost, která si umí jít za svým. „Sbormistr musí být především totální blázen do muziky, trpělivý puntičkář, vizionář a diktátor, aby se sbor nerozpadl. Pokud by chtěl nějaký veselý liberál budovat sbor, tak mu přeju hodně úspěchů.“ (z e-mailové korespondence s Bohumilou Vokáčovou, 13.3. 2012)

Sbormistr by měl vyzařovat přirozenou autoritu, měl by to být vůdčí typ plný nadšení a životní síly, překypující elánem a s celkově pozitivním přístupem k životu. Autoritu však nesmí zneužít, jakákoliv nespravedlnost může sbor rozdělit, pocit, že je někomu nadržováno, může způsobit napětí. Sbormistr a zpěváci jsou navzájem propojeni, potřebují jeden druhého, aby společně tvořili tým, který bude podávat kvalitní výkony. Sbormistr si musí zpěváků „vážit a bojovat za jejich zájmy.“ (Vasilek, 2008, s. 5) Platí to samozřejmě i obráceně. Pozice sbormistra není lehká, především v amatérském tělesu je potřeba empatie, porozumění i pro mimosborové problémy a notná dávka taktu a diplomacie. Málokdo bude dobrovolně trávit čas s někým, kdo ho bude urážet, neustále mu rozkazovat a předhazovat mu jeho nedostatky.

4.1.1 Sbormistr jako kouč

Radvan Bahboub ve své knížce (2010) ukazuje jednu z cest k sebekoučování. „Koučování je uvolňování lidského potenciálu.“ (Whitmore, 2004, s. 8) Na koučování by se však dalo nahlížet i jako na podporu, vytváření optimálního prostředí pro

sebekoučování. Sbormistr se snaží lidem umožnit, aby v sobě objevili skryté možnosti, projeví, co v nich skutečně je. Klasické koučování je tedy zásadním způsobem odlišné od direktivního řízení – kouč ukazuje koučovaným oblasti, ve kterých se mohou zlepšit, a spoléhá přitom na jejich vlastní motivaci, která je povede ke zlepšení.

V *Pohádce o ztracené krajině* se objevuje tzv. „rovnice koučování“, která vyjadřuje, že výsledek jakékoliv činnosti je součinem motivace a času (Bahbouh, 2010, s.10). Čas má pořád stejnou kvalitu, ale motivace se může významně lišit, má velké kvalitativní výkyvy během času. Chceme-li zvýšit výkon, je potřeba navýšit buď čas, nebo motivaci. Navýšíme-li čas, vede to k poklesu vnitřní motivace, a není-li pak dost vnější motivace, výkon klesne. Naopak zvýšení motivace může vést k prodloužení času, který jsme ochotni činnosti věnovat. (Bahbouh, 2010, s. 10-15) Nepochybně je potřeba čas, abychom se v jakékoliv činnosti zlepšili – udává se, že k mistrovskému zvládnutí jakéhokoliv oboru, ať už jde o programování nebo hudbu, je potřeba 10 000 hodin tréninku (Gladwell, 2009, s. 34-60)

Ačkoli je podtitulem Bahbouhovy knihy „psychologie sebekoučování“, hodně poznatků se dá aplikovat na koučování, vedení jakékoliv zájmové aktivity. Sbormistr je koučem, který se snaží poskytnout vnější stimulaci a podpořit vnitřní motivaci (nebo ji alespoň nesnížit). Posilování motivace má v podstatě dvě části. Tou první je nepřímá motivace, tedy ta, která se neodehrává přímo na zkoušce – je to stanovení cílů a jejich správné prezentování všem zúčastněným, adekvátní výběr skladeb apod. Přímá na zkoušce je potřeba připomínat cíle, které jsou stanoveny a kterých lze dosáhnout jen společnými silami. Nesmíme zapomínat na přímý kontakt s jednotlivými členy sboru, chválit každý pozitivní krok, netrestat, ale korigovat nesprávné kroky.

Sbormistr je tím, kdo vytyčuje směr, kterým se sbor vydá, a určuje, jakých cílů je potřeba dosáhnout. V amatérském tělese často nejde jen o představu sbormistra, zpěváci mají v jistých momentech sami přispět k představě budoucího vývoje.

Stanovit vhodné cíle není nic jednoduchého. Hodnotnějších výsledků dosáhneme s kritérii, jež shrnuje akronym SMART popřípadě novější rozšířená verze SMARTER. Jsou to cíle Specifické (konkrétní), Měřitelné, Akceptované (odsouhlasené), Realistické, Termínované (definované v čase), Energizující (vyhodnocené), Registrované (odměněné) (online, 2010, dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>, citováno 9.5.2012).

Specifickým cílem může být konkrétní vystoupení, účast na soutěži, nacvičení konkrétní

skladby, měřitelný může být úspěch – umístění do x-tého místa, potlesk dlouhý alespoň x minut apod. Akceptované znamená, že se provádí aktivita, která přímo souvisí s cílem, je jasné, kdo toho cíle dosáhne – každý měsíc nacvičíme jednu dvouhlasou píseň o minimálně čtyřech řádcích. Je-li jasné, kdo to udělá, vyjadřuje tím i souhlas, že to udělá. Cíle musí být realistické, nemohou si dávat za cíl vyhrát všechny soutěže nebo se začínajícími zpěváky nacvičit celého Mesiáše od Händela. Stanovení termínu je důležitým faktorem, který zvyšuje stres a tím podněcuje aktivitu. Všichni jsou plni energie a připraveni ji vydat, trénovat nějakou část stále dokola, dokud nebude vše ladit jak rytmicky, tak co do harmonie. Vidět před očima datum vystoupení či soutěže pomáhá zvýšit úsilí, protože vidím, že se mi to vyplatí, že mé potřeby budou naplněny v dohledné době. Důležité je zaznamenat dosažení cíle, uvědomit si to a zhodnotit, potvrdit, co je dobré a uvést návrhy, co by šlo příště udělat ještě lépe. Je vhodné nechat prostor pro spontánní projevy radosti a úspěch náležitě oslavit, polevit trochu v disciplíně a budovat dobré vztahy, které budou více než potřeba, až se sbormistr a sbor společně pustí do překonávání nových překážek při dosahování dalších met.

Po povedené akci sbormistr poukáže na to, čeho bylo dosaženo – kterých cílů bylo dosaženo a s jakým výsledkem, a následuje poslední část, kterou je odměnění. Je možné uspořádat malou oslavu, pro radost si zazpívat nějakou oslavnou píseň nebo zorganizovat táborák na zakončení roku, kde se připomenou všechny úspěchy toho roku.

Nestačí jen vytyčit cíl, je potřeba zpěvákům pomoci najít i tu správnou cestu k jeho dosažení. Není snadné někoho přesvědčit, aby spolupracoval proto, že sám chce a ne proto, že je mu to přikázáno, ale je to z dlouhodobého hlediska mnohem výhodnější. Zrychluje to práci a podporuje vnitřní motivaci. Cíle lze snáze dosáhnout s motivovanými zpěváky, kteří vědí, jakého cíle chtějí dosáhnout.

Nesmíme zapomínat na důležitou věc, kterou jsem zmínila již výše, a to že motivace je nakažlivá (Forsyth, 2000, s. 50-51); to samé platí v jisté míře i o demotivovanosti. Jelikož sbormistr je ten, kdo je v centru dění, je v kontaktu se všemi členy, je on tím rozhodujícím prvkem, který do značné míry ovlivňuje jak náladu tak motivaci.

4.1.3 Sbormistr jako pedagog

Sbormistr musí být i dobrým pedagogem. I když „pedagog“ není andragogickým

pojmem, ačkoli by se na půdě katedry andragogiky dalo hovořit o andragogovi, v kontextu hudebního zájmového vzdělávání se ale i pro práci s dospělými účastníky ustáleně hovoří o „pedagogovi“ a proto tento pojem zachovávám, ačkoli by se dalo také mluvit o lektorovi.

Pedagog je ten, kdo ve své práci využívá poznatky pedagogiky jakožto vědy o výchově a vzdělávání (Čábalová, 2011, s. 27). „Dobrá pedagogická práce znamená překonávání sebe sama (...) vyžaduje naše stálé sebevzdělávání (...)“ (Čábalová, 2011, s. 12). Zpěváci na rozdíl od instrumentalistů nemají takovou možnost kontroly nad zvukem, který produkují. Instrumentalisté mají v orchestru jasně danou hierarchii, každý tam má své místo, ale zpěváci jsou na tom obvykle všichni stejně, jsou napojeni jen na sbormistra, po celou svou kariéru od něj potřebují zpětnou vazbu. Chybu nestačí jen pojmenovat, je potřeba pomoci najít cestu, jak ji odstranit. (Vasilek, 2008, s. 3) Při samotné zkoušce není na takto náročnou a individuální práci obvykle dost prostoru a v amatérském sboru na to mnohdy není kladen důraz. Profesionál má svého hlasového pedagoga, zatímco amatér je buď požádán, aby ztišil hlas, nebo je na řešení jeho problému vyhrazeno jen pár minut, které náhodou zbudou, či se mu sbormistr věnuje jednou za čas na soustředění.

Sbormistr musí činit správná rozhodnutí, ale především musí být ve svých rozhodnutích pevný, stát si za svým a neustupovat případnému tlaku ze strany ostatních členů tělesa. V podstatě existují dvě cesty, jak z lidí dostat co nejlepší výkon. První cesta se zdá na první pohled jednodušší: vytvořit prostředí stoprocentně orientované na výkon, kterého se dosahuje pomocí drilu a maximální přísnosti, převládá negativní motivace a výkon je výsledkem snahy vyhnout se trestu. Druhou variantou je pozitivní motivace, vytvoření „přátelské a přívětivé atmosféry, která zpěváky nenásilně vede k dobrovolně chtěnému výkonu.“ (Vasilek, 2008, s.7) Ideální je tyto metody střídát, ale je těžké je vybalancovat tak, aby sbormistr nebyl považován za nevyrovnaného člověka, který vlastně ani neví, čeho chce dosáhnout.

Sbormistr by měl také pomáhat zpěvákům poznávat hudební hodnoty, „orientovat je na hodnotné hudební žánry“ (Settari, 2006, s. 36). Sbormistr je pro zpěváky vzorem, inspirací i autoritou ve světě hudby.

4.2 Hudební vzdělání sbormistra

Z vlastního pozorování ale i z rozhovorů vím, že pro sbormistra je výhodné, má-li alespoň minimální hudební vzdělání a osobní zkušenost se sborem, alespoň jako člen,

jinak nemůže být sbormistrem, může být maximálně jakýmsi manažerem, který řídí, kdy se co bude dít, ale neumí dávat jednotlivé hlasy a lidi dohromady, ani jim neporadí, jak co zpívat.

Sbormistr potřebuje znát dějiny hudby, aby uměl správně interpretovat díla z různých období, a také vědět něco z hudební teorie – jak se tvoří akordy, jaké tóny spolu ladí či jaké zvolit aranžmá, aby skladba vyzněla co nejlépe.

Některé dovednosti jsou vrozené, jiné se dají natrénovat, praxí se zlepšují. Dobrý sluch co se intonace i barvy zvuku týče je důležitý, aby sbormistr i ve velkém množství hlasů byl schopen zaslechnout ten jeden, který se odchyluje od celkové harmonie. Tuto schopnost lze do značné míry vycvičit. (Vasilek, 2008, s. 9)

Rytmické cítění je schopností spíše vrozenou, pro sbor velmi podstatnou, a sbormistr je tím, kdo nesmí připustit benevolentní vnímání rytmu, musí tvrdě vyžadovat, aby zpěváci zpívali v rytmu. Užitečná je i praxe klavíristy, především schopnost improvizace a hry z listu, kteréžto schopnosti se hodí při vedení sboru, především při nácvičce nové skladby. S tím souvisí i patřičný nadhled a schopnost vnímat skladbu jako celek. Samozřejmě se sbormistr neobejde bez zpěvu a znalosti základů hlasové pedagogiky. (Vasilek, 2008, s. 9-10) Čím vzdělanější a zkušenější jsou zpěváci ve sboru, tím vyšší nároky jsou kladeny na sbormistra.

4.2.1 Předávání představ

Zpěvák na sbormistra reaguje jak vědomě tak podvědomě, podstatné ale je, aby mu věnoval pozornost. Častým nešvarem amatérských zpěváků je pohled zabořený do not. Zpěváci se více věnují notám a sbormistra ani nevidí – ten se pak může snažit, jak chce, ale nemá šanci cokoliv změnit, sbor pracuje podle svých vlastních představ, nerušen pohyby, gesty sbormistra.

Sbormistr potřebuje myšlenku, tedy svoji představu o tom, jak by skladba měla vypadat, předat celému sboru a to za pomoci gest, popřípadě slovně. Využívat jen gest je rychlejší způsob než vysvětlování a navíc vhodný kdykoliv. Podstata umění je i v tom, že vzniká reakcí na danou situaci, je to částečně improvizace, takže sbormistr musí se zpěváky komunikovat jak na zkouškách, tak během vystoupení. (Vasilek, 2008, s. 10)

Zpěvák, který je lepším muzikantem, lépe se vyzná v hudební teorii či praxi než sbormistr, by neměl být vnímán jako hrozba a ten, kdo podkopává jeho autoritu, ale jako někdo, kdo může sbor obohatit. Jeho znalosti a schopnosti by měly být využity

k prospěchu celého sboru, pro rychlejší a snazší dosažení cíle.

4.3 Závěrem

Práce sbormistra je velmi náročná, vyžaduje mnoho času a sil a specifické znalosti, schopnosti i dostatek praxe. Sbornistr musí být na výši jak po lidské stránce, tak po stránce profesní. Měl by mít zkušenosti se sborovým zpěvem, s hrou na hudební nástroj a povědomí o psychologii a správných pedagogických postupech. Přesto, že je to velice náročná činnost, která klade na člověka velmi komplexní požadavky, věnuje se sbormistrování mnoho lidí po celé republice (a určitě i ve světě) a řada z nich jen pro dobrý pocit z poctivě odvedené práce či potlesk publika.

5 Osobnost zpěváka a sbormistra

Každý zpěvák či sbormistr má jinou motivaci k výběru zájmového vzdělávání, má jiné potřeby a představy o tom, jak by měly být naplněny. Jednou z významných potřeb je touha po radosti, příjemně stráveném čase. Psychologie se v minulosti zabývala především psychickými problémy, zajímaly ji příčiny negativních pocitů a jak lidem pomoci se jich zbavit. Až v posledních dvaceti letech se pozornost obrátila ke studiu štěstí, životní spokojenosti a souvisejícím tématům. (Blatný, 2010, s. 197)

5.1 Pozitivní emoce

Pro zpěváky je důležitá osobnost sbormistra, sbormistr, který je ze své podstaty pozitivně laděný má větší naději oslovit ostatní, přesvědčit je k výkonu svým optimismem. Člověk ze své přirozenosti touží po pozitivních emocích. Pro jakoukoliv zájmovou činnost jsou emoce podstatné. Emocemi se zabývá psychologie, věda, která se dělí na řadu odvětví, pro tuto práci bude asi nejrelevantnější pedagogická psychologie dospělých. Je to „věda o psychologických zákonitostech výchovy a vzdělávání člověka (...) v různých podmínkách jeho dospělosti“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 483).

Relativně novým směrem v psychologii, který se zaměřuje na pozitivní emoce je „pozitivní psychologie, která se snaží porozumět pozitivním silám v člověku a rozvíjet je“ (Blatný, 2010, s.197), ptá se na to, jestli se klient cítí být psychicky v pohodě, je-li spokojen s kvalitou svého života bez ohledu na to, jak si někdo myslí, že by měl být spokojen.

Dlouhodobý emoční stav pozitivního ladění je nazýván osobní pohodou, je to stav, kdy je člověk spokojen se svým životem. (Blatný, 2010, s.198) Zdroje osobní pohody jako demografické faktory či osobnost nejsou pro tuto práci významné, ale to, do jaké míry se očekávání, potřeby, cíle a životní plány naplňují či nikoli, a sociální vztahy jsou oblasti, které jsou hudbou pozitivně ovlivňovány. Možnost dosahovat malých vítězství, plnit si své představy (obzvláště jde-li o cíle, pro které jsme se sami rozhodli), má dlouhodobý a pozitivní efekt na naši pohodu. Je-li činnost sboru podpořena přívětivou atmosférou, odrazí se to nejen na výkonu, ale i na pocitu štěstí, který opět posiluje výkon, protože v hudbě jsou emoce, obzvláště ty pozitivní, důležitým aspektem při hodnocení, a to nejen na soutěžích a festivalech. Podle Ryffové (in Blatný, 2010, s. 208-209) lze osobní pohody dosáhnout, když naplňují šest zásadních oblastí svého života,

a těmi jsou sebezpřijetí, osobní růst, smysl života, pozitivní vztahy, schopnost efektivně si zorganizovat život a autonomie.

Aby každý mohl naplnit své potřeby, zakoušet pozitivní emoce z hudby, může si vybrat z přibližně 1 200 pěveckých sborů (online, dostupné z <http://www.sbor.cz/index.php>, citováno 10.4.2012) po celé České republice, která se liší složením, repertoárem, úrovní i cíli.

Jak již bylo řečeno, emoce jsou nedílnou součástí hudby, je potřeba zapojit emoce, aby hudba měla hloubku, aby na posluchače náležitě zapůsobila. Baron ve své práci představuje dva koncepty, jak fungují emoce. Prvním je, že podnět způsobí jak fyzickou reakci, tak subjektivní pocit, který je jedincem vnímán jako emoce, druhý vychází z toho, že podnět způsobí nejprve fyzickou reakci a až ta vyvolá příslušný subjektivní pocit. Emoce se dají vyčíst z tváře nebo z řeči těla (Baron, 2008, s. 316), a pokud bychom aplikovali druhý zmíněný model o fungování emocí, můžeme je snadno navodit tím, že tělo oklameme, třeba správným postojem. Přímý postoj, ruce podél těla a úsměv se okamžitě odrazí na kvalitě zvuku, zpěváci nejsou pod tónem, jejich přednes je sebevědomější a vyznačuje z nich pozitivní energie.

5.2 Osobnost hudebníka

Ačkoli je tato práce zaměřena především na zpěváky, považuji za vhodné uvést i některé poznatky z oblasti širší – osobnost hudebníka. Konkrétněji na zpěváka a sbormistra se potom zaměří další subkapitola.

Pro hlubší pochopení hudby bylo provedeno několik výzkumných šetření zaměřených na osobnost hudebníků, většinou těch, kteří se hudbě věnují profesionálně. Poznání osobnosti hudebníků může ukázat, jaké předpoklady vedou k tomu, že se z člověka stane úspěšný a spokojený hudebník. V anglicky psané literatuře konce minulého století můžeme najít řadu prací věnovaných psychologii hudebníků, které ale převážně zkoumají profesionály věnující se klasické hudbě. (Kemp, 2004)

Proběhlo několik výzkumů, které se snažily zjistit, jestli jsou hudebníci spíše introverti nebo převažují-li extroverti. Některé výzkumy ukazují na introverzi, ale jiné už nejsou tak přesvědčivé. Introverze je pro hudebníka výhodná, často je to důsledek nedůvěry v ostatní lidi, kvůli níž utíkají do vlastního světa, a umění je jejich prostředkem, jak komunikovat s okolím, kreativita je pro ně způsob, jak mít věci pod kontrolou, najít sám sebe. (Kemp, 2004, s. 35-43) Hudebníkem může být introvert i extrovert, pro každého

je hudba něčím jiným – pro introverta může být komunikací s vnějším světem, pro extroverta třeba způsobem jak na sebe strhnout pozornost.

Různé osobnosti vidí úspěch v různých věcech. Pro někoho je vystoupení nepříjemným stresujícím zážitkem, pro druhého cílem, který mu přináší potěšení a pocit dobře odvedené práce.

Z tohoto důvodu jsou soutěže a festivaly zpěváky vnímány různě. Někteří považují soutěžení za motivující prvek, pro jiné je to stresující a argumentují, že amatérská hudba je o prožitku, ne o bezchybných výsledcích. Dosáhnout štěstí, radosti z hudby bude tedy u každého spočívat v něčem jiném. Souvisí to samozřejmě s motivací, které se věnuje druhá kapitola.

5.2.1 Specifika zpěváka a sbormistra

Zpěváci se od ostatních hudebníků liší tím, že nemají nástroj. Oni sami jsou nástrojem, nemají se za co schovat, na co se vymluvit. Pro sólové vystupování je potřeba jistá dávka extroverze, sebevědomí, ale je tam i závislost na doprovodném nástroji či nástrojích, takže jistá míra pohotovosti či improvizace je nutná. (Kemp, 2004, s.174-177) Zpěváci neslyší, jaký zvuk vydávají, musí se proto naučit, jaký mají pocit při tom správném tónu (rozhovor Ludmila Knappová, 29.2.2012, Parlářova 2, 169 00, Praha 6). Mohou dlouho hledat vhodného učitele, se kterým si budou rozumět jak po lidské stránce, tak chápat jeho metafory, kterými se učitel snaží dostat z žáka ten správný tón.

Dirigent nebo sbormistr je v jistém slova smyslu muzikant bez nástroje. Musí mít nějaké introvertní rysy, aby vnitřně zpracoval svoji představu díla, je částečně také skladatelem, znovu utváří a oživuje skladbu – můžeme proto často vidět propojení některých dirigentů se skladateli. Někteří dirigenti lépe a raději interpretují jen vybrané skladatele, protože mají podobnou osobnost a rozumí tomu, co chtěl skladatel sdělit. Sbornistr musí mít mimo jiné i vůdčí schopnosti. On je tím, kdo drží pohromadě velké množství různých osobností s různými potřebami a snaží se je usměrňovat ke společnému cíli, což mnohdy není snadné. Pro vůdce je typickou vlastností extroverze. Jak to jde dohromady s tím, že hudebník je spíše introvert? Sbornistři byli ve výzkumech společně s klavíristy extrovertnější než ostatní skupiny hudebníků. To je nutné proto, aby dokázali dávat hodnotnou zpětnou vazbu těm, které vedou, ale stále jsou to hudebníci, takže mají mnoho introvertních rysů. (Kemp, 2004, s. 177-180)

6 Rozhovory se sbormistry

6.1 Metodika

S cílem získat empirické informace o typologii sborů a stylech práce sbormistra byly provedeny rozhovory se sbormistry výrazně odlišných typů– oslovila jsem muže i ženy různého věku a od sborů, které se liší svým účelem, tedy důvodem, proč existují. Některé sbormistry jsem znala, na jiné jsem dostala kontakt od jiných sbormistrů, od konzultanta práce či od známých, kteří když slyšeli o čem je má práce, hned nabízeli kontakty na sbormistry. Z různých nabídek jsem si vybrala sbormistry, kteří se od sebe lišili věkem, pohlavím a typem sboru (založený při kostele, při vzdělávací instituci, náhodně sebrání kamarádi či sousedé). Tento výběr není náhodný, je vybraný za účelem co možná největší pestrosti, ale tím ztrácí na své reprezentativitě a není možné tyto výsledky zobecnit.

Styl a obsah otázek doznal určitého vývoje v závislosti na růstu objemu a strukturovanosti získaných poznatků. Rozhovory jsou proto prezentovány v chronologickém pořadí. Z rozhovorů je poznat jak osobnost a styl jednotlivých sbormistrů (při přepisování do písemné formy byla snaha co nejvíce zachovat jejich styl vyjadřování), tak jejich pohled na význam sborového zpěvu. Cílem rozhovorů bylo lépe poznat motivaci sbormistrů, příčiny proč se sbormistrování věnují, a to proto, že práce je o motivaci hudebníků a sbormistr je stejně tak jako zpěvák hudebníkem, řeší svojí motivaci a musí s ní pracovat. Jedna otázka přímo mířila na uvědomovanou motivaci, ostatní otázky směřovaly na popis jejich práce, na jejich začátky i na současnou podobu práce se sborem.

Zvolená forma polostrukturovaného rozhovoru je výhodná proto, že tazatel může lépe korigovat směr rozhovoru, doptat se na detaily a specifika o kterých při přípravě rozhovoru nic nevěděl, popřípadě zjistit, co přesně měl partner v rozhovoru na mysli. Předem byly připraveny konkrétní otázky (viz. Příloha A), které sloužily k otevření okruhu dané problematiky. Vzhledem k menší prozkoumanosti této problematiky a nedostatku literatury jsem se pokusila danou oblast zmapovat co nejdříve, pro hlubší poznání některých aspektů by bylo zapotřebí dalšího, detailnějšího výzkumného šetření. Neměla jsem žádné specifické hypotézy, předpokládala jsem, že sbormistry motivuje láska k hudbě a že je práce se zpěváky těší.

V následujících odstavcích shrnuji hlavní body rozhovorů s jednotlivými sbormistry,

jejich pozoruhodné postřehy a další zjištění, významná z hlediska této práce. Můj pohled a názor na odpovědi předložím v závěru kapitoly. Sbormistři byli různého věku, s těmi mladšími nebo s těmi, kteří mi to nabídli jsem si tykala ostatním, jsem vykala.

6.2 M.N.

M.N. už jako dítě zpívala ve sborech a před pár lety se rozhodla studovat sbormistrovství. Vede sbor v jedné pražské základní škole a spolupracuje na vedení komorního smíšeného sboru Subito. Myslí si, že hlavním důvodem, proč dospělí zpívají, je, že vyrůstali ve sborech, zpívání se stalo jejich součástí, bez sboru si svůj život skoro ani neumí představit. Navíc je sbor pro ně jakousi druhou rodinou, mají tam kamarády, se kterými rádi tráví čas při společné práci na repertoáru i při následném odpočinku. Lidé rovněž jdou za dobrými sbormistry, jdou za osobnostmi, které jim poskytnou kvalitu.

Sbormistr by měl při své práci ukázat, že ví, co dělá, nesmí si moc nechat mluvit do svých rozhodnutí. Není to jen parta kamarádů, kde vládne demokracie nebo dokonce chaos, musí tam vládnout řád a sbormistr musí občas ukázat, že on je pánem. Někdy musí trvat na svém rozhodnutí, i kdyby třeba nebylo zrovna nejlepší. Abych M.N. citovala „sbormistr je vlastně diktátor ... tak trochu“.

Na druhé straně je důležitý pozitivní přístup, být optimistický, na zkoušce být vždy dobře naladěný, za každý, byť sebemenší pokrok chválit. Aby si sbormistr lidi udržel, musí umět vybrat vhodný repertoár, něco, na co sbor má, ale při čem se zase naučí něco nového, vybrat skladbu, která bude přinášet radost.

M.N. vidí ve zpívání zábavu, společně sdílenou radost. Uvědomuje si, že příprava předem je velmi důležitá. Je třeba podporovat soudržnost – „např. jít po zkoušce na pivo.“

M.N. studuje sbormistrovství a během bakalářského programu se učí jak teorii tak techniku sbormistrování, sluchovou analýzu, hodně v rámci studia hrají, zpívají a dirigují, na magisterském studiu mají hlavně didaktiku. Jelikož je to pedagogická fakulta, mají tam i hodně pedagogiky a psychologie. Dále M.N. říká: „je trošku škoda, že to jsou předměty většinou dost k ničemu a že to učí takoví teoretici, co v životě neviděli dítě“. Naopak si chválí předmět sbormistrovské praktikum, kde mají studenti šanci si vyzkoušet sbormistrování ve ztížených podmínkách. Úkolem je naučit ostatní spolužáky skladbu a ti pak hodnotí, jak si dotyčný vedl jako jejich sbormistr.

6.3 K.V.

K.V., ředitelka charity a matka roční dcery, je sbormistryní malého smíšeného tělesa, které tvoří zpěváci i hráči, dospívající i dospělí. Vzniklo tak, že si parta lidí zpívala jen tak pro radost písničky ze zpěvníku tábora JUMP (tábor pro mládež v duchu katolické charismatické obnovy, pozn. autora). Hlavním cílem činnosti sboru je doprovázení mší a adorací v místním kostele. Hudba je pro členy sboru modlitbou, službou pro lidi. K.V. se snaží cíle stanovovat tak, aby byly přiměřeně náročné, ale aby šlo především o to být spolu, mít ze zpívání radost, využívat ho jako nástroj k modlitbě jak pro kapelu, tak pro všechny přítomné. Největší chválou pro ni je, když lidé říkají, jak krásně se jim při zpěvu modlilo. To nevyžaduje, aby hudba byla dokonalá, ale přemíra chyb by byla rušivá.

Lidé z kapely podle ní zpívají proto, že se ztotožňují s cílem kapely, že chtějí hudbou chválit Boha, a to s právě s lidmi ze sboru, které považují za své kamarády.

Zkoušku se snaží K.V. strukturovat tak, aby měla jasný scénář, aby bylo zřejmé, odkud kam se jde, a aby všichni, kteří se na tom podílejí, měli před očima ten cíl, ke kterému chce dojít. Aktualizace cíle (k čemu zkouška je), jak daleko jsou od cíle, co jim ještě zbývá, že se přibližují – to vše je potřeba během zkoušky opakovaně připomínat.

Kapela také jezdí na soustředění, kde je čas jak na rozšiřování repertoáru, tak (a především) na jeho ozvláštnění vícehlasými skladbami. Aby si členové sboru na soustředění odpočinuli od zpívání, vyrážejí odpoledne na procházky, sportují nebo hrají společenské hry. Na soustředění mají i společné modlitby, kde využívají písně, které se naučili, a soustředění zakončí v neděli společnou mší s nově naučenými písničkami.

K.V. nemá vystudované sbormistrovství, ale vystudovala základní uměleckou školu a hudební gymnázium, kde se naučila teorii sbormistrování a teorii hudby.

6.4 F.Š.

Krásný vztah k hudbě získal F.Š. už v dospívání. Povoláním biochemik, je v hudbě celoživotním amatérem, jak sám o sobě rád říká. Jako dítě sice nesnášel hru na housle, ale během studií na vysoké škole pod vedením uznávaných sbormistrů zpíval v chrámových sborech a díky varhanním kurzům začal působit jako varhaník v několika pražských kostelech. Pochází z katolické rodiny, takže hudba pro něj je součástí vztahu k Bohu.

Na sborech, kterými si prošel, oceňuje rodinnou atmosféru, profesionalitu sbormistrů,

kteří měl možnost poznat a kteří ho hodně inspirovali a ukázali mu cestu. Chrámové sbory, kterými prošel, byly za minulého režimu jedním z mála míst, kde bylo nějaké kulturní dění a kde katolicky orientovaní jedinci měli šanci najít partnera pro dlouhodobý vztah. Poté, co se dal nějaký pár dohromady, byla svatba, sbor zazpíval na svatbě a manželé pak přestali do sboru chodit, protože neměli čas, věnovali se dětem a kariéře. Dodává ale, že se třeba po čase vrátili, když jim děti odrostly a oni získali více volného času.

F.Š. vnímá hudbu, ať už jako varhaník nebo jako sbormistr, jako službu církvi. Uvědomuje si, že mu byl dán jakýsi talent, vášeň, která může druhé obohatit. Vyznává obvyčejnější ale časté hraní, je se sborem (či jen on sám na varhany) neustále připraven hrát a zpívat. Upřednostňuje to před nárazovými, spíše výjimečnými koncerty, které sice jsou na vysoké úrovni, ale neplní funkci služby kostelu, církvi. Jednodušší skladby jsou vhodné i proto, že není dobré, když se příliš mnoho skladeb tzv. „zabalí“ – pro zpěváky je demotivující vidět, že v něčem neuspěli a museli skladbu odebrat ze svého repertoáru dříve, než se tam vůbec dostala. Je vhodné vybírat „vděčné skladby“, které jsou sice těžší, ale zároveň i hezké, není to jen dřina, ale především krásný zážitek.

Náročné je mít ve sboru manželku, která se nebojí mu po zkoušce „vynadat“, že je přísný, i když on se brání, že je to tím, že je ve stresu, což ona nemůže chápat. Problém, se kterým se potýká nejvíc, je hlasová výchova. Nedostatek vzdělání v této oblasti řeší spoluprací s profesionály. Jednou za čas zaplatí zpěvákům hlasového pedagoga, který jim pomůže s technikou a pomůže jim zpívat v nejkritičtějších obdobích – únor, březen, kdy řadí jarní chřipky.

Ke zpěvákům se snaží přistupovat stejně, nikdy ze sboru nikoho nevyhodil – každý má právo zpívat, jen když chce, a ten, kdo to nezvládá, má snad dost sebereflexe, že to časem vzdá. Říká o sobě, že není moc přísný, ale je potřeba každou věc nacvičit.

6.5 L.K.

L.K. učitelka, radní a matka čtyř dětí, společně se sousedy pomohla, asi před deseti lety, vzniknout Suchdolskému sboru. Cílem bylo posílení společenského života v obci. Každý přinesl noty, které doma našel, a něco z toho zpívali, hlavně během adventu, o Vánocích a během masopustu. Zpěváci byli různé úrovně, někteří ani neznali noty. Záhy se ukázalo, že úplná demokracie fungovat nebude, a tak se L.K. stala jakýmsi manažerem sboru – řídila ho, i když ne dominantně po hudební stránce, k čemuž jí chybí vzdělání a zkušenost. Zahraniční výměna s jedním chrámovým sborem jim dala

impuls trochu zvýšit úroveň, proto zařadili do svého repertoáru duchovní písně – chorál, latinské skladby a na několik zkoušek si pozvali zkušeného sbormistra, aby jim pomohl s nácvikem. Postupem času ale sbor začal upadat, kvalitní zpěváci z různých důvodů odešli a noví, kteří přišli, moc zpívat neuměli. Zhoršila se i docházka a celková disciplína, domácí příprava byla veskrze žádná. Když se L.K. pokusila uplatnit svoji autoritu, členové sboru reagovali, že tady není ve škole a že na to nejsou zvědaví.

Ze sboru se pomalu začala stávat spíš zátěž než radost, takže byl nakonec transformován na příležitostný sbor a před každým vystoupením je přibližně pět zkoušek, na které je najat profesionální sbormistr, který připraví program a pomůže s nácvikem. Práce je pak intenzivní, má jasný cíl a výsledek, a pro takto smysluplné snažení si najdou čas i velmi vytížení lidé, jako třeba suchdolský pan starosta.

Když L.K. přemýšlí o důvodech, proč věnuje tolik úsilí a času sborovému zpěvu, samotnou ji to zaráží, protože to není oblast, o které by si dříve myslela, že v ní nějak vyniká, a navíc jí to zabere dost času, kterého beztak moc nemá. Možná právě to, že to zpočátku nejde, ale nakonec se to povede, že má příležitost se podílet na utváření něčeho tak úžasného, ji naplňuje pocitem uspokojení. Nejen konečný výsledek, ale i zpívání jako takové přináší dobrý pocit, podobně jako jóga je to fyziologická záležitost – správné dýchání vede ke zklidnění těla i mysli. Společenství lidí, kamarádů je taky důležité, neboť vzájemné sdílení se mezi členy sboru je všechny nabíjí pozitivní energií, kterou umocňuje pozitivní účinek hudby na lidskou psychiku. Obzvláště teď ve středním věku oceňuje příležitost naučit se něčemu novému, konečně to není jen, že ona učí, ale že se ona něco naučí, dozvídá se něco nového. Je těžké si v nabitém osobním programu najít čas na sbor, ale transcendentní přesah, který sborový zpěv duchovní hudby nabízí, potřebuje každý, bez rozdílu věku, pohlaví či vyznání (v Roztockém sboru – dalším tělese, ve kterém se L.K. angažuje, zpívají společně katolíci, evangelíci, židé i ateisté).

Členové toho druhého (Roztockého) sboru jsou velmi ambiciózní, chtějí být stále lepší a lepší, svědomitě se na zkoušky doma připravují a vystoupení jsou pro ně velmi důležitá, protože jsou jasnými ukazateli pokroku, je zřejmé, že se pohybují kupředu, blíž svému ideálu.

Kromě vysokých nároků na sebe mají i vysoké nároky na svého sbormistra. Sbormistr by měl podle nich být pohodový, šířit kolem sebe pokoj, ale také být nadšený do práce. Přináší noty, ale nejde jen o „papíry“, ale především o nápad, názor, o hudbu, která je blízka jeho srdci. Hlavním úkolem sbormistra je dát z not dohromady živou hudbu, ukázat zpěvákům, jak na to. Dokonce by ocenili, kdyby se staral o jejich hlas – poskytl

jim hlasového poradce, který by je naučil, jak si neublížit a jak zvládnout náročné pasáže.

6.6 L.S.

L.S., původně stavební inženýr, nyní učitel a sbormistr, který spolupracuje s několika sbory různého složení i věku, od mládeže po seniory, začal před lety na jedné škole s pár žáky zpívat po odpoledních, a nefungovalo to tak, jak by mělo, až si jednou stoupl před ně a ono to fungovalo, takže už tam zůstal. Začali takříkajíc od píky a propracovali se až k poměrně obtížným skladbám.

Jako amatérských sbormistr narážel na spoustu problémů, obtížně hledal řešení, které se nedalo vyčíst v knížkách či naučit ve škole. Této zkušenosti ale nelituje, neboť to, na co si člověk přijde sám, je v něm pevněji uloženo a nezapomíná se. Zajímavé informace a cenné zkušenosti získával na festivalech, různých kurzech i tím, že obcházel jednotlivé sbory a pozorovat zkušené sbormistry při práci.

Podle něj dospělí zpívají, protože se jim „otevřelo okno času“, děti jim odrostly nebo už jsou v důchodu a hledají smysluplné využití nově objeveného volného času. Jsou to obvykle lidé, kteří už kdysi zpívali, jsou „vyzpívání“ a vědí, jak to ve sboru chodí. V amatérském sboru nejde o výkon, ambice nejsou na místě, a to by si měl sbormistr uvědomit rovnou nebo sbormistrování v amatérském tělese nechat. Pro zpěváky je důležité vidět výsledky své práce – často se zpěvu věnují lidé, kteří v práci nevidí konkrétní vazbu mezi prací a výsledky.

Když lidé zvažují, čemu budou svůj drahocenný čas věnovat, zvažují priority. Hudba má jeden aspekt, který je zásadní, a sice, že emoce z ní jsou vnitřnější a také trvalejší.

Sbormistr by měl umět hrát na varhany, mít jasnou představu, čeho chce dosáhnout, a především ji předat, ukázat zpěvákům. Vystupování sbormistra a jeho požadavky by měly být konzistentní, nesmí neustále měnit názor na to, jak má skladba vypadat. Sbormistr je pro zpěváky oporou, jistotou, pilířem, tím, kdo je podrží, když jsou nervózní, a ukáže jim cestu. Podle L.S. dospělí na rozdíl od mládeže nevyžadují, aby je sbormistr bavil, nechodí do sboru primárně kvůli atmosféře, ale kvůli zpěvu. Motivací je pro ně často nostalgie, kvůli které se do sboru vracejí, nebo v něm zůstávají ze zvyku. Při práci sbormistra je důležité vědět, na co sbor pěvecky má, a během nácviku chválit každý pokrok, ale ze základních požadavků neustupovat, v případě potřeby i pořádně vynadat nebo část skladby opakovat tak dlouho, dokud nebude znít tak, jak má.

Hlasová výchova je důležitou součástí sborového zpívání. Největší význam má u začínajících zpěváků, především u mladých lidí, u starších jen když nemají žádné zkušenosti. U seniorů, kteří už pomalu ztrácejí sluch i schopnost udržet tón, žádná hlasová výchova nepomůže, jedinou pomocí je daného zpěváka v případě potřeby ztišit.

Pokud se sbormistr potýká s nedostatečnou odborností, není na škodu přizvat na pomoc odborníka, „profík nikdy neublíží“. Sbormistr, který má větší zkušenosti i odpovídající vzdělání, tudíž ví, co dělá, toho ze zpěváků dostane víc. Ptala jsem se, zda nehrozí, že stávající sbormistr ztratí u svých zpěváků autoritu, když pozve někoho zvenčí. L.S. je přesvědčen, že u dospělých by se toho tolik neobával. Souhlasí s tím, že když sbormistr dobře komunikuje a vysvětlí, že on pozval profesionála, který jim všem pomůže efektivněji využít jejich schopnosti k většímu užitku a radosti všech zúčastněných, budou výsledky veskrze pozitivní. Na rozdíl od dětí dospělí nevnímají přiznání nedokonalosti jako slabost, ale naopak jako sílu a může to naopak podpořit sbormistra, protože se projevil jako člověk, jako jeden z nich a ne jako někdo, kdo je nad nimi.

Sbormistr musí do své práce dávat velké množství energie, musí být o své práci přesvědčen. Pokud se se sborem seznamuje, měl by začít tvrdě – zmírnit se dá vždycky, obráceně to jde podstatně hůř. Aspoň to říkají pedagogické poučky, ale L.S. se jimi nikdy neřídil a prý se mu to málokdy vymstilo. Věří, že mu nejspíš byl dán nějaký talent, schopnost vycítit, co je v dané situaci nejlepší udělat.

6.7 Společné prvky a specifika podle charakteru tělesa

Všem sbormistrům, se kterými jsme mluvila, je společná jistá pokora, vědomí vlastní nedokonalosti, ale na druhé straně také velká snaha a chuť něco dokázat. Nejde o výkony ve smyslu vyhrávání soutěží, ale o vytvoření stabilního sboru, kde panuje příjemná atmosféra, radost ze zpívání a neustálé posouvání se ke stanoveným cílům. Všichni se shodli na tom, že sbormistr musí být přísný, stát si za svým, ale zároveň si uvědomují, že dobrá atmosféra a přátelské vztahy také mají v amatérském zpěvu své místo.

Skladbu repertoáru řeší všichni sbormistři a nejde jen o to držet se svého zaměření, uvědomují si i motivační rozměr výběru skladeb. Práci s lidmi řeší každý po svém, někdo se snaží přímo vytáhnout lepší výkony z lidí, jiný poukazuje na cíl a vyzývá je, aby k němu směřovali. Částečně závisí i na sebevědomí sbormistra, zda on je tím, kdo je odpovědný za výsledek, nebo zda aktivitu nechá na zpěvácích a on je „jen“ tím v pozadí, kdo jim dodal odvalu. Z toho, že někteří sbormistři charakterizují atmosféru

jako rodinnou, že si uvědomují, že svým jednáním ovlivňují zpěváky, se dá vyčíst, že i osobnost je důležitá, sbor je jakýmsi odrazem osobnosti sbormistra, sbormistr do své práce dává i sám sebe, sbor je formován jeho názory, hodnotami, preferencemi.

Duchovní sbory kladou důraz na to, aby ze zpěvu bylo cítit, proč a komu zpívají, ale je jasné, že i technická úroveň, kvalita zpěvu je důležitá. Jak říká L.S., duchovní těleso se musí snažit o vyšší kvalitu – ladit, udržet rytmus a být slyšet, koncertní sbory naopak nesmí zapomínat na to, že je potřeba vědět, o čem se zpívá, aby to posluchače oslovilo. Koncertní sbory zaměřené spíše na výkon (zastoupené L.S. a M.N.) přísněji oddělují čas na práci a zábavu, sbory působící při farnosti (K.V. a F.Š.) se snaží pracovat v rodinné atmosféře, i když jim to ubírá na kvalitě – důležité je, že to odpovídá jejich ideálům. U L.K. se objevují sbory dva, Suchdolský je atypický svou nárazovou činností, naopak Roztocký sbor úspěšně sladil velké nasazení a duchovní rozměr.

Pro (sebe)motivaci samotného sbormistra je důležitá touha po úspěchu, potvrzení si vlastní hodnoty, ale také motiv moci – možnost ovládat, inspirovat a vést sbor k úspěchům může být velmi často hybnou silou, často i podvědomou (v rozhovorech se sbormistry se tento motiv explicitně neprojevil), ale nemělo by to být hlavním motivem. Libor Sládek (rozhovor z 16.3.2012, Nad Kavalírkou 1, Praha 5, 150 00) dokonce říká, že pro koho jsou ambice na prvním místě, neměl by se amatérskému zpěvu vůbec věnovat. Sbormistr musí být stabilní charismatickou osobností s širokým rejstříkem dovedností a metod pro motivování členů sboru k co nejlepším výkonům, a to vše zároveň s vysokými požadavky na jeho odbornost a znalost „řemesla“ – i když z rozhovorů se sbormistry jasně vyplynulo, že složka „manažerská“, tedy vedení a práce s lidmi, je pro většinu z nich klíčová.

7 Výběr a nácvik repertoáru

Výběr a nácvik repertoáru jsou podstatnými prvky stimulace zpěváků i samotného sbormistra. Výběr vhodného repertoáru je v podstatě podobný výběru obsahu vzdělávání, není to tedy první krok, ale jistě jde o krok nezbytný. Nácvik také podléhá jistým pravidlům, je potřeba, aby byl efektivní a podporoval motivovanost zpěváků.

7.1 Zkouška

Když se lidé sejdou na zkoušce, každý je v jiném duševním rozpoložení, má jinou představu o tom, co by chtěl, aby se odehrávalo, a sbormistr má za úkol je všechny naladit na stejnou vlnu, aby se s nimi dalo pracovat, dovést je k cíli. Již to, zda členové sboru na zkoušku dorazí včas, vypovídá o jejich motivovanosti, opakované pozdní příchody či neomluvené absence mohou značit nedostatek motivace. Je na sbormistovi, jak se s tím vypořádá, aby nepoškodil motivaci ostatních členů sboru. Situaci neřešit stejně tak jako řešit ji příliš represivním způsobem bude pravděpodobně nevhodné, demotivuje nebo odradí to především méně psychicky odolné lidi.

Sbormistr napomohl motivaci zpěváků již při své domácí přípravě, když vybral skladby přiměřené obtížnosti – pro těleso, které začíná, vybere jednohlasou skladbu, pro mírně pokročilé vícehlasou s postupnými nástupy a jednoduchou harmonií (nejlépe v terciích), pro pokročilé a dobře sehrané těleso lze zvolit vícehlasou skladbu se společným nástupem, složitými přechody a zvláštní harmonií. Nejen náročnost ale i délka skladby je podstatná. Pokročilejší zpěváci a hráči si mohou troufnout na dlouhou skladbu, ti méně zkušení využijí skladeb, které mají více slok, aby se nemuseli učit tolik podobných a přesto jiných melodií, jaké nacházíme u komplexnějších děl.

Některá duchovní tělesa začínají svá setkání společnou modlitbou, cílem je, aby se zklidnili, znovu si uvědomili, proč a pro koho vlastně zpívají. Zpěv je pro ně především prostředkem, jak chválit Boha, jak mu děkovat a prosit ho za vše potřebné pro život.

7.1.1 Hlasová pedagogika

Před samotným zpíváním by mělo proběhnout rozezpívání, které slouží jednak k získání pozornosti, uklidnění všech přítomných, soustředění se na tady a teď a také na procvičení, zdokonalení technické stránky zpěvu. V této fázi je stěžejní zapojení všech přítomných včetně hráčů, jelikož je to i mentální příprava na to, co bude následovat. Je také nezbytné vysvětlit, k čemu jednotlivá cvičení slouží, co se tím procvičuje, čemu

je chce sbormistr naučit. Nemělo by se zapomínat, že nejde o cvičení pro cvičení, ale o cestu k vylepšení zpěvu v konkrétních skladbách. To, že sboristé umějí v rozezpívání zapojit bránici nebo ladit s druhou půlkou sboru, bohužel ještě neznamena, že to použijí, až začnou zpívat. Propojit rozezpívání s nácvikem písní je první výzvou pro sbormistra. Je potřeba neustále připomínat, jak správně zpívat, aby si to zpěváci zautomatizovali.

Vyvstává tu však problém, pokud jsou zpěváci na různé úrovni – někteří třeba chodí na sólový zpěv nebo mají zkušenost ze sboru s vyšší pěveckou úrovní a znají nebo dokonce mají nějakou techniku. Neustále jim připomínat, jak co mají dělat, je bude rozčilovat a otravovat. Je potřeba jim připomínat, že sbor tvoří všichni a to i ti, kteří nemají takovou zkušenost nebo talent, aby vše zvládli napoprvé.

K větší jednotě zpěváků přispívá i to, když s nimi sbormistr jedná jako s rovnými, neupřednostňuje nikoho, sóla rozdává rovnoměrně všem, každý, kdo chce, dostane příležitost.

7.2 Repertoár a jeho nácvik

Repertoár sboru jsou skladby, které jsou zpěváci bez větší přípravy schopni předvést před publikem. Sbory se liší rozsahem i zaměřením skladeb, které mají nacvičené. Repertoár sboru se liší podle jeho zaměření. Chrámový sbor, který vznikl, aby doprovázel mše, popřípadě podobně zaměřené akce, bude mít repertoár úzce svázan se zpěvníky, které jsou v dané církvi používány, jen minimum těchto skladeb bude zásadně odlišných, a vždy to budou duchovní skladby.

Obecně by repertoár měl především odrážet schopnosti amatérského sboru, zahrnovat skladby různé obtížnosti. Výběr skladeb k nastudování ovlivňuje i poptávka zvenčí a schopnosti či vkus sbormistra – těžko bude nacvičovat skladbu, ke které nemá dobrý vztah nebo o ní netuší, jak ji interpretovat. (Vasilek, 2008, s. 27)

Seznámení sboru s novou skladbou je velmi důležité, jelikož první dojem je klíčový. Pustit nahrávku finální podoby může být motivační, ukazuje to cíl, kterého se sbor a sbormistr pokusí dosáhnout, a ukazuje dílo v celé jeho kráse. Na druhou stranu to může i vzbuzovat strach, nahrávka může znít složitě a nedosažitelně, a to může interprety odradit. Když se členové sboru po jednotlivých hlasech seznamují s dílem, ostatní mají tendenci ztrácet pozornost, začnou si povídat a tím rušit ostatní. Tady vyvstává problém, jak a zda vůbec je vhodné dospělé lidi napomínat, čemuž se věnuje Mužík ve svých publikacích (Mužík, 1998, s. 11). Pro eliminaci tohoto problému

a zároveň pro rychlejší nacvičení se osvědčilo rozdělit sbor na dvě části a pod vedením dvou sbormistrů nacvičit skladbu odděleně. Předpokládá to ovšem důkladnou předchozí domluvu, co a jak přesně bude vypadat.

Vasilek (2008, s. 34) klade důraz na to, aby v amatérském prostředí bylo už od počátku jasné, jak má skladba vypadat. Předkládat skladbu tak, jak bude vypadat ke konci, a měnit jen výjimečně, protože amatérští zpěváci, kteří často ani neznají noty, používají pro zapamatování skladby nápodobu, fixují si to, co slyší. Pamatují si jak celkové vyznění skladby, tak jednotlivé detaily, a proto je potřeba napravovat chyby už od počátku.

7.3 Vystoupení a soustředění

Práce sbormistra se neodehrává jen na zkoušce, ale je to celoroční práce. Jde o celoroční systematickou práci, o soubor zkoušek, vystoupení, soustředění a mimořádných akcí, které společně utvářejí celek, a jsou podstatnou součástí motivace. Když už sbor nějakou skladbu nacvičí, použije ji vícekrát, aby se jeho úsilí zúročilo. (Vasilek, 2008, s. 38) Na druhou stranu nejde zpívat a hrát pořád to samé, jinak se skladba „ohraje“, členům sboru se už nebude líbit a nebudou už mít takovou radost z toho, že ji zpívají.

Vystoupení jsou nedílnou součástí sborového života, jde o důležité body v životě sboru a okamžiky zúročení předchozí práce a naplnění cílů.

Před vystoupením je pro sbormistra důležité udržet si nadhled a chladnou hlavu. Hlavně by „sbormistr nikdy neměl dát před koncertem najevo svou nervozitu“ (Vasilek, 2008, s. 38), zpěváci jsou totiž často nervózní a potřebují vidět, že není důvod k obavám, že sbormistr je tu proto, aby jim pomohl vystoupení úspěšně zvládnout.

Soustředění pomáhá amatérským sborům zlepšit jejich pěveckou techniku, stmelit kolektiv a rychleji nacvičit nové, především náročnější skladby. Na zpívání je tu dostatek času, a protože čas není striktně omezen, dá se přizpůsobit aktuální potřebě, ať už je to únava zpěváků nebo naopak velké nadšení, které umožní dotáhnout věci do konce, a nevádí, že je potřeba více času, než bylo původně plánováno. Výhodou je i to, že se taková akce odehrává obvykle mimo tradiční místo zkoušek a o víkendech či prázdninách, všichni proto mohou nechat své každodenní starosti doma a plně se soustředit na zpěv.

Amatérský sbor (a ostatně ani žádný jiný) není schopen nacvičovat celý den, a proto se zbytek času dá využít k společným nepěveckým aktivitám, ať už je to sport,

společenské hry nebo výlet. Je to ideální čas pro méně zdatné zpěváky, aby také v něčem vynikli a získali si tak uznání ostatních. Společné zážitky také upevňují pouto mezi členy sboru, kteří pak mají k sobě lidsky blíž a lépe spolu vycházejí. Pozitivní atmosféra a přátelské vztahy podporují vnitřní motivaci zpěváků a zvyšují tak celkovou výkonnost i individuální přínos.

Na soustředění je i prostor pro individuální práci s členy sboru – pomoci jim s jejich konkrétními problémy, např. s nepřesnou intonací, s problémy s rytmem či se strachem zpívat před ostatními.

Pro některé sbory je soustředění základem pro budování repertoáru. Všechny skladby pro nastávající sezónu se na soustředění „naťuknou“, sboristé se s nimi alespoň částečně seznámí, a pak je během roku dokončí a předvedou na koncertě, festivalu či soutěži.

7.4 Co konkrétně motivuje

Z rozhovorů se sbormistry je možné sestavit seznam motivů, které dle jejich názoru vedou lidi ke sborovému zpěvu. Na začátku seznamu se objevují ty nejčastěji zmiňované a na konci ty, které byly zmíněny jen některými sbormistry nebo byly označeny za méně významné.

Konkrétní motivy:

- pozitivní emoce, které jsou hluboké a dlouhodobé
- láska k hudbě
- touha společně něco vytvářet
- dobrý pocit z výsledné skladby
- společenství lidí s podobnými zájmy
- touha naučit se něco nového
- zúročit léta dřiny v dětství, ať už jde o zpěv či hru na nástroje
- přinášet radost svému okolí
- pozorovat dobrého sbormistra při práci a být její součástí

pro duchovní sbory:

- láska k Bohu
- služba církvi

Sbormistři hlavní motivy svých zpěváků pojmenovali velmi konkrétně: hluboké a dlouhodobé emoce vyplývající jak z naplněných cílů, tak z touhy něco společně vytvářet a přinášet tím radost svému okolí. Trochu okrajově se projevuje i poslední z „velké trojky“, motiv moci (např. možnost zpívat sólo motivuje vysoké výkony některých členů sboru), velký význam má i „nakažlivost“ motivace a týmový duch. Neméně důležitá je i transcendentní motivace, vycházející ze služby vyšší ideji, např. z lásky k Bohu, služba společnosti.

Důvodem, proč se zpěváci zkoumaných sbormistrů sborovému zpěvu věnují, může být zvyk z dětství, či potřeba zúročit léta pilného cvičení. Asi pro každého je důležité vnitřní uspokojení, hluboké a přetrvávající pozitivní emoce, láska k hudbě a chuť ji aktivně vytvářet nebo touha slyšet výsledky své práce. Významný je i sociální činitel, zpěv je záležitostí skupiny lidí a dobrá parta lidí se také ukázala jako významný důvod, proč se lidé sborovému zpívání věnují. Mnozí se ke zpěvu vracejí, když jim odrostou děti a oni mají více volného času, který můžou věnovat svým zájmům, a zpěv na rozdíl od sportu lze kvalitně provozovat i ve středním či vyšším věku. Podobně jako v ostatním zájmovém vzdělávání tu hraje roli i potřeba učit se novým věcem a setkávat se s novými lidmi, například (ale nejen) s charismatickými sbormistry. Výše uvedené motivy ovšem nelze zobecnit, jelikož dotazníkové šetření nebylo provedeno na reprezentativním souboru sborových zpěváků a rozhovory nebyly provedeny na reprezentativním vzorku sbormistrů.

8 Dotazníkové šetření

8.1 Metodika dotazníkového šetření

Dotazník, který je k nahlédnutí v příloze, zjišťuje, jaké vlastnosti by měl mít ideální sbormistr. Nejprve představím výsledky svého výzkumného šetření, a pak se je pokusím srovnat s názory sbormistrů, které jsem získala v rozhovorech s nimi.

Otázky do dotazníku jsou inspirovány rozhovory se sbormistry, tím, jak oni popisují sebe a svou práci se zpěváky. Na osobnost sbormistra se dotazník zaměřuje, jelikož je to jeden z významných prvků stimulace. To, jaký sbormistr je, se odráží, ať už pozitivně nebo negativně, v motivaci jeho zpěváků. Dotazník jsem sestavila ve dvou variantách – elektronický a papírový. Elektronická verze dotazníku usnadňuje následné vyhodnocení, zatímco papírová je vstřícnější vůči starší generaci, pro kterou je příjemnější a jednodušší na vyplnění. Dotazník se vrátil od sto deseti respondentů a většina vyplněných dotazníků (kromě dvou) byla použitelná pro vyhodnocení. Respondenti nebyli předem vytipováni a nebyli vybráni pravděpodobnostním způsobem, je to tedy nereprezentativní vzorek populace a výsledky nelze zobecnit na všechny amatérské zpěváky.

Respondenti měli odpovídat na otázku: „Jaký by měl být sbormistr?“, konkrétně volili, jak často by měl takovým být a to z možností 1 – vždy, 2 – často, 3 – výjimečně, 4 – nikdy.

Očekávala jsem, že zpěváci chtějí sbormistra jako kamaráda, který tvoří příjemnou atmosféru a vše vždy řeší nenásilnou příjemnou cestou, že by měl být profesionálem a nadšeným hudebníkem. Některé pojmy se objevily při rozhovorech se sbormistry (např. diktátor, diplomat, kamarád), jiné se objevily během zpracovávání teoretické části (např. emocionalita) jiné jsem vybrala tak, aby pokryly co nejvíce aspektů sbormistrovy práce.

8.2 Výsledky šetření

V následujících odstavcích jsou shrnuty výsledky šetření a jejich interpretace. Respondenti byli zcela anonymní, ale na základě důvěry ve zprostředkovatele (zpěváky a sbormistry) považují výsledky za ne příliš zkreslené. Pro ilustraci připojím i několik grafů.

8.2.1 Věk a pohlaví

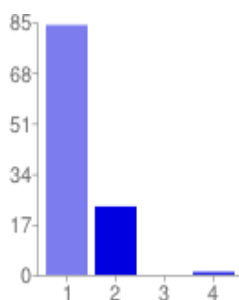
Dotazník vyplnilo více žen, konkrétně 63 (58 %), než mužů 45, což je 42 %, což odráží mj. skutečnost, že ve sborech zpívá více žen než mužů. Existují ženské, mužské a smíšené sbory, přičemž mužské i smíšené se obvykle potýkají s nedostatkem tenorů i basů. Co se týče věkového rozložení, nejvíce odpovědí jsem dostala od nejmladší věkové kategorie do 24 let (45 % respondentů - 49), kteří spolu s následující kategorií do 29 let představují 60 % respondentů – 65 sboristů. Mnoho lidí v tomto věku stále chodí do školy a mají tedy dost času, aby pokračovali v amatérském zpívání, buď ve stejném tělese, kde zpívali jako děti, nebo si na vysoké škole, popřípadě díky stěhování za studiem najdou jiný sbor.

Nejvíce lidí v ČR je ve věku 30-39 (<http://www.spcr.cz/statistika/strom.htm>, citováno [2.5.2012](#)) což je věk málo zastoupený v mém dotazníku, patrně proto, že lidé v tomto věku typicky budují kariéru a vychovávají děti, a proto jim nezbývá mnoho času na jejich zájmy a koníčky. Ještě méně se objevují lidé nad 60 let, což ale připisují skutečnosti, že je jich v populaci méně než předchozích věkových skupin.

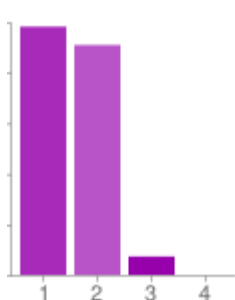
8.2.2 Jak se chovat ke zpěvákům?

Nejvíce respondentů se shodlo na tom, že sbormistr musí být autoritou – 78 % (84 respondentů) tvrdí, že sbormistr musí být autoritou vždy, skoro všichni ostatní – 23 respondentů se shodují, že by měl být autoritou často (21 %), jen jeden (1 %) tvrdí, že nikdy. V této otázce byl patrný rozdíl v tom, jak odpovídaly ženy a muži. 54 žen (86 %) je názoru, že sbormistr by měl být autoritou vždy, a zbylých 9 (tj. 14 %) že občas. Muži autoritu od sbormistra očekávají vždy 67 % (30), 31 % občas (14) a jeden nikdy (2 %). Polovina respondentů (54) si myslí, že by sbormistr měl být vždy kamarádem, 50 tj. 46 % říká, že často a 4 tj. 4 % odpověděla výjimečně. Být zároveň autoritou, tedy někým, ke komu se vzhlíží a kdo je respektován, a zároveň kamarádem, tedy někým, kdo je mi roven, komu se svěřuji se svými tajemstvími, je nepochybně úkol velmi náročný.

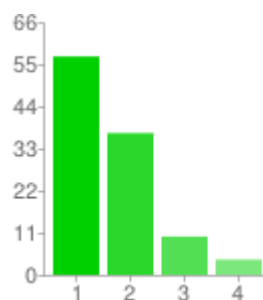
Jako diplomata vidí sbormistra celkem 94 což je 86 % respondentů (57 tj. 52 % vždy a 37 tj. 34 % často). Deset respondentů (tj. 9 %) odpovědělo výjimečně a jen 4 (4 %) nikdy. Diplomata se snaží vyjednávat, nacházet kompromisy a o nejasnostech diskutovat, na což není při práci sboru vždy čas. Opakem diplomata by mohl být diktátor – toto označení jsem si vypůjčila z rozhovoru se sbormistryní M.N., která tak charakterizovala sbormistra, který chce být úspěšný, a tedy nemůže připustit demokracii. Zpěváci s tím



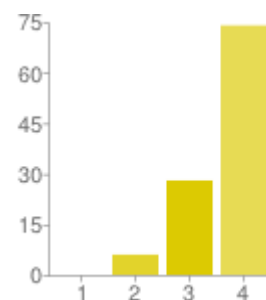
Tabulka 1: Autorita



Tabulka 2: Kamarád



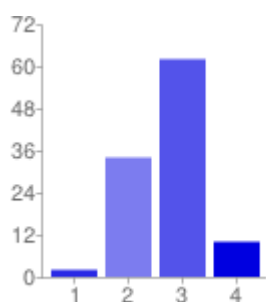
Tabulka 3: Diplomat



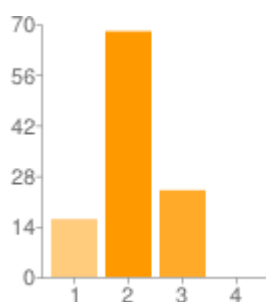
Tabulka 4: Diktátor

ale nesouhlasí, sbormistr by diktátorem měl být podle 28 respondentů (26 %) jen výjimečně, podle většiny 74 (68 %) nikdy, 6 respondentů (tj. 6 %) se přiklonili k odpovědi občas. I v této otázce byl rozdíl mezi tím jak odpovídaly ženy (47 žen tj. 75 % nikdy, 14 (22 %) výjimečně a zbývající 2 (3 % občas) a jak muži – 27 (tj. 60 %) nikdy, 14 (tj. 31 %) výjimečně a podle 4 (tj. 9 %) občas.

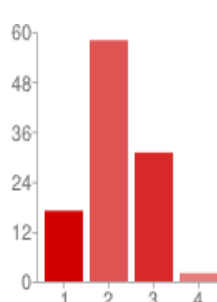
Sbormistr není jen pedagog a osobnost, ale je také tím, kdo přináší nové skladby k nacvičení. Ptala jsem se tedy, zda má být sbormistr experimentující a zda má být konzervativní, což jsou vlastnosti, které lze vnímat jako protichůdné. Sbormistr je buď konzervativní a drží se jednoho druhu skladeb, nepouští se do ničeho nového, převratného. Opačný typ zase rád zkouší nové věci, experimentuje s novými skladbami a novými metodami nácvičení, rozšiřuje repertoár a koriguje zaměření sboru. Nejvíce respondentů (68) se domnívá, že by sbormistr měl experimentovat často (63 %) a jen výjimečně být konzervativní 62 (57 %). Experimentovat vždy by měl podle 16 (15 %), výjimečně podle zbývajících 24 (22 %) Alespoň občas by měl experimentovat podle všech, co se týče konzervativnosti, odpovědi pokrývají všechny možnosti 2 (tj. 2 %) vždy, 34 (tj. 31 %) často, 62 (tj. 57 %) výjimečně a 10 (tj. 9 %) nikdy.



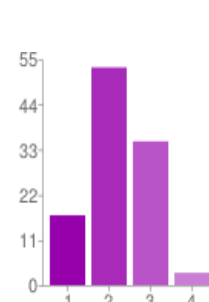
Tabulka 5: Konzervativní



Tabulka 6: Experimentující



Tabulka 7: Přísný



Tabulka 8: Emocionální

Na otázku týkající se přísnosti sbormistra 58 respondentů volilo odpověď „často“ (53 %), z toho 33 (52 %) žen a 25 (55 %) mužů. Druhý nejvyšší počet a to 31

respondentů odpovědělo „výjimečně“ (28 %) 17 respondentů (16 %) chce vždy přísného sbormistra a zbývající 2 (2 %) odpověděli, že nikdy. Většina respondentů si myslí, že přísnost je potřeba, ale musí být přiměřená. Nevadí, když je sbormistr přísný, pokud je zároveň spravedlivý a uplatňuje přísnost, jen když je to nutné.

53 respondentů (49 %) si myslí, že by sbormistr měl být často emocionální, 35 (tj. 32 %) si myslí, že jen výjimečně a 17 (tj. 16 %), že by měl být emocionální vždy, 3 (tj. 3 %) si myslí, že emocionalita ke sbormistrování nepatří nikdy.

Poněkud překvapivé je, že 20 respondentů 18 % udává, že by měl sbormistr být puntičkářem vždy, 59 (tj. 54 %) že často, 26 výjimečně (24 %) a 3 (3 %) že nikdy. Je vidět, že sboristé si uvědomují nutnost detailní práce, potřebu věci pilovat do detailů, aby výsledek stál za to. Chtějí, aby sbormistr byl přísný a aby byl puntičkář, na druhou stranu ale chtějí, aby kolem sebe zároveň šířil pokoj – 57 (52 %) vždy z toho 39 žen (tj. 62 %) a jen 18 mužů (tj. 40 %) a 46 (42 %) vybralo odpověď často, a byl jim kamarádem – 54 (50 %) vždy a 50 (46 %) často. Šířit pokoj občas by sbormistr měl podle 4 lidí (4 %) a nikdy podle 1 (1 %). Být kamarádem výjimečně by měl být podle zbylých 4 (tj. 4 %) a šířit pokoj, podle 4 (4 %) výjimečně, podle 1 (téměř 1 %) nikdy. Nemyslím si, že by puntičkářství či přísnost byla spojována s kamarádstvím a šířením pokoje.

Sbormistr by měl být veselý podle 65 respondentů (60 %) vždy a podle zbývajících 43 (40 %) často. Veselý sbormistr je důležitější pro ženy – vždy veselého by ho chtělo 41 (tj. 65 %) žen, zbylých 22 (tj. 35 %) občas. U mužů je rozdělení 24 (53 %) vždy a 21 (47 %) občas. Je to jediná otázka, kde se všichni drží na jedné straně spektra. Být veselým kamarádem je sice hezké, ale ne snadno slučitelné s autoritativním chováním, jehož je někdy zapotřebí.

8.3 Celkové zhodnocení

V dotazníku, který jsem sestavila a který zjišťoval, jaký by měl být správný sbormistr, jsem dostala odpovědi od 108 zpěváků od 18 do 90 let. Výsledky naznačují obraz dokonalého sbormistra, který má takřka nadlidské schopnosti, aby byl v každém okamžiku trochu jiný a přesně takový, jak daná situace vyžaduje. Musí umět správně vytyšit, kdy být přísný a kdy být kamarád. Kdy si pevně stát za svým a vyžadovat striktní dodržování pravidel a kdy naopak hledat kompromis, nacházet řešení schůdná pro všechny zúčastněné. Jednoznačně se respondenti shodli, že sbormistr by měl být veselý, ale jelikož by měl být i autoritou, nejde o to lidi bavit, být „za šaška“ ale spíš

o optimismus, šíření pokoje a dobré nálady. Ideální sbormistr by měl umět vybalancovat experimenty a osvědčené vyzkoušené skladby a postupy. Musí být také osobnost, mít jasný názor a být empatický, aby rozpoznal náladu ve sboru a volil adekvátní styl chování.

Pro normálního sbormistra je tento ideál výzvou k tomu, aby se pokusil vybalancovat osobnostní a hudební kvality a ve vhodný okamžik využil potřebné kvality, uměl svůj projev přizpůsobit danému sboru i okamžité situaci.

Dotazník a rozhovory ukázaly, že zpěváci jsou velmi nároční, ale mají na rozdíl od sbormistrů rozdílný pohled na to, jak by ideálně měla vypadat činnost sbormistra. Je ovšem pravda, že některé věci vidí sboristé i sbormistr stejně. Shodují se například v tom, že je potřeba pevná ruka – liší se ale v tom, jak často by měla být uplatňována. Z obou šetření vyplynulo, že by sbormistr měl být veselý, šířit kolem sebe přívětivou atmosféru.

Jak správně motivovat v roli sbormistra, aby výsledkem bylo co nejméně stresu a krásná hudba pro radost všem zúčastněným i posluchačům? Toto je samozřejmě klíčová otázka celé této práce. Především z dotazníkového šetření vyplynulo, že sbormistr musí mít mnoho vlastností, které ale nelze uplatňovat najednou, z čehož vyplývá, že musí v různých situacích jednat různě, správně odhadnout, co je v dané situaci podstatné a jaká reakce bude prospěšná tělesu jako celku. Existuje řada možných přístupů a postupů, které se doplňují a které je nutné vhodně kombinovat podle konkrétní situace:

Direktivní styl práce s vysokým stupněm drilu a vypracováním detailů se uplatňuje hlavně během zkoušek a soustředění (na nutnosti tvrdé práce a přísnosti sbormistra se shodla i většina respondentů dotazníkového průzkumu), přičemž klíčovou roli hraje opakované poukazování na cíle, kterými jsou např. jak nacvičení skladby, tak její veřejné předvedení, aby byly motivované všechny typy členů sboru. Nepochybně existuje více možností, jak toto v praxi probíhá, ke konkretizaci toho, co by měl sbormistr dělat, používá-li direktivní přístup by bylo užitečné provést detailnější šetření a analýzu jeho práce. Další zkoumání by mohlo poodkrýt konkrétní postupy, jak správně poukazovat na cíle práce.

Pozitivní motivace se uplatňuje především v dlouhodobém působení sbormistra: ve vhodném výběru repertoáru (skladby sborem zvládnutelné, ale posouvající ho kupředu), stanovování realistických nicméně náročných SMARTER cílů a vedení sboru na cestě

k nim, vytváření „přátelské a přívětivé atmosféry, která zpěváky nenásilně vede k dobrovolně chtěnému výkonu“ (Vasilek, 2008, s.7). Důležité jsou i mimohudební aktivity stmelující kolektiv („jít na pivo“ po zkoušce, sportovní a herní aktivity na soustředěních atd.), účast a případné úspěchy na festivalech a soutěžích, hry, soutěže, přehled osobních i skupinových výsledků především pro mladší sbory, ale jistě v nějaké míře uplatnitelné i pro ty starší. Pozitivní motivace se ale neomezuje na dlouhodobé cíle, pochvaly, ocenění dobré práce je potřebné vždy, kdykoliv je k tomu byť sebemenší důvod.

Netradiční přístup s vysokým potenciálem je **koučování**, kdy sbormistr buď ukazuje členům sboru potenciál pro jejich rozvoj, nebo vytváří podmínky pro jejich sebekoučování. Tento přístup spojuje vysokou zacílenost a emocionální účinnost direktivního přístupu s konstruktivními a sebevědomí nepoškozujícími radami a postřehy, které působí jako pozitivní motivace. Je to ale metoda pro sbormistra značně náročná, protože musí zpěváky znát velmi dobře, musí se umět do nich vcítit a povzbuzovat je v nalezení vlastního způsobu zpěvu, hlasového projevu a uvolňování jejich pěveckého potenciálu. Je to časově náročnější metoda a vyžaduje ochotu sbormistra emocionálně se angažovat. Pro některé sbormistry může být nesnadné nechat sboristům svobodu jít svou vlastní cestou, dělat to co považují za správné, i když to není úplně podle představ sbormistra.

9 Závěr

V první části byly definovány **pojmy** (amatérský hudebník, schola, sbormistr a další) relevantní pro tuto práci. V další kapitole byly představeny různé **motivační teorie**, které pak byly aplikovány na zájmové vzdělávání, konkrétně na sborový zpěv. Pochopení toho, proč lidé věnují svůj čas zpívání, dává návod, jak vytvářet ideální podmínky pro jejich seberealizaci ve zpěvu a tím je motivovat. Některé motivy k zájmové činnosti a vzdělávání byly v práci podkryty, což vedlo k odhalení možností, **jak správně podporovat motivaci dospělých členů sboru.**

Zájmové vzdělávání bylo představeno jako důležitá součást našeho života, která se odehrává ve volném čase a má mnoho aspektů pozitivně ovlivňujících náš život. Byla přiblížena funkce a důležitost volného času a proč je vhodné ho využít k zájmovému vzdělávání. Naznačena byla i problematika volného času a specifika duchovních či církevních sborů.

V dalších dvou kapitolách byly popsány různé roviny práce se sborem, a **co vše by měl dobrý sbormistr znát a umět** a jaké musí mít osobnostní předpoklady, vrozené schopnosti, které je ale možné značně rozvinout tréninkem. Sbormistr musí pracovat na tom, aby plně rozvinul svůj potenciál, hudebně převyšoval své zpěváky a dokázal je motivovat a vést. Ukázáno bylo také, jakými psychickými vlastnostmi disponují hudebníci a jakými sbormistři ve srovnání se zpěváky.

V práci jsem pomocí svých vlastních zkušeností a pozorování a také na základě **rozhovorů s pěti sbormistry** poukázala na nesnadnost práce se sborem, především v oblasti motivace členů sboru k co nejlepším výsledkům a efektivnímu pracovnímu prostředí. Aby sbormistr mohl pracovat s jejich motivací, potřebuje porozumět, z čeho pramení a jak ji lze usměrnit, nasměrovat ji ke správnému cíli.

Šestá kapitola představila vybrané sbormistry, jejich osobní historii, jak se ke sbormistrování dostali, jaká jsou jejich tělesa, čím jsou specifická a jak se zpěváky pracují. Podařilo se mi udělat rozhovor se třemi ženami a dvěma muži, věkový rozptyl přibližně od 20 do 75 let. V rozhovorech sbormistři osvětlili své názory na to, jak by měla práce se sborem vypadat.

Sedmá kapitola je věnována **průběhu zkoušky, roku a celkové přípravě sboru na vystoupení.** Každý sbor má strukturu roku trochu jinou, ale do jisté míry kopírují výše uvedenou strukturu. Důležitost soustředění sboru jak pro hudební zlepšení sboru, tak

pro vytvoření příjemné přátelské atmosféry mezi členy tělesa je zde také zdůrazněna. Nedílnou součástí je i správný výběr repertoáru a jeho adekvátní prezentace členům sboru. V seznamu konkrétních motivů, které vedou lidi ke sborovému zpěvu, jsou mimo jiné hluboké emoce pramenící z pozitivního prožitku, touha učit se něčemu novému či touha po společenství. Motivy se objevily v rozhovorech se sbormistry, a jsou seřazeny od nejčtetnějších po nejsporadičtěji se objevující.

Pro sbormistra je důležité znát motivaci zpěváků, respektovat rozdíly mezi nimi, umožnit jim naplnění jejich konkrétních osobních potřeb. Musí umět pohotově reagovat na okamžitou situaci, být empatický, ovládat různé styly práce, zkrátka být všestranný. Tato bakalářská práce ukázala, jak často by se mělo objevovat to které chování, a je už jen na sbormistrech, zda se jim podaří získané poznatky uplatnit v praxi.

10 Soupis bibliografických citací

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1

BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině aneb psychologie sebekoučování*. Brandýs nad Labem : Dar Ibn Rushd, 2010. 115 s. ISBN 978-80-86149-61-5

BARON, Robert A. *Psychology : from science to practice*. Boston : Allyn and Bacon, 2008. 2. vyd. 643 s. ISBN 978-0-205-51618-6

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha : Grada Publishing, 2008. Vydání 1. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha : Grada Publishing, 2010. Vydání 1., 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7

CMÍRAL, Adolf. *Základní pojmy hudební*. Praha : Editio supraphon, 1974. 9. vydání. 268 s. ISBN není

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Finding flow : The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York : Basic Books, 1997. First Edition. 183 s. ISBN 0-465-02411-4

ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha : Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0

České sbory. Sbory [online] 2007 [citováno 10.3.2012]. Dostupné z WWW: <http://www.ucps.cz/portal/cz/index.php>

DRAPELA, Viktor J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha : Portál, 1997. 176 s. ISBN 80-7178-251-3

FORSYTH, Patrik. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. 5.kapitola. ISBN 80-7226-386-2

GILLERNOVÁ, Ilona a kol. *SLOVNÍK PSYCHOLOGICKÝCH POJMŮ (PRŮVODCE ZÁKLADNÍMI POJMY NEJEN PRO STŘEDNÍ ŠKOLY)*, Praha : Fortuna, 2000. 79 s. ISBN 80-7168-683-2

GLADWELL, Malcolm. *Mimo řadu : Anatomie úspěchu*. Praha: Dokořán, 2009. 247 s. ISBN 978-80-7363-249-6

- GREEN Barry, GALLWEY W. Timothy. *The Inner Game of Music*. New York : Doubleday & Company, 1986. 248 s. ISBN 0-330-30017-2
- HALAMOVÁ, Jana. *Zájmové vzdělávání*. Praha, 2008. 110 s. Diplomová práce (Mgr.). Karlova univerzita v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michal Šerák, Ph.D.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. Vyd. 1. 776 s. ISBN 80-7178-303-X
- HR news (<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-se-ne-stat-workoholikem-id-166156>), článek ze 7.4. 2003, 10.3.2012 [online]
- KEMP, Anthony. *The Musical Temperament : Psychology and Personality of Musicians*. New York : Oxford University Press, 2004. 283 s. ISBN 0-19-852362-9
- KNOWLES, Malcolm S. 1980. *The Modern Practise of Adult Education, From Pedagogy to Andragogy* [online]. PDF eBooks [citováno 19.4.2012], Dostupné z WWW: <<http://www.clickpdf.com/pdfview/o0alu0/the%20modern%20practice%20of%20adult%20education/adult-education-from-pedagogy-to-andragogy-andragogy.pdf>>
- KOZLOVÁ, Hana. *Úpravy lidových písní pro sbor*. Brno, 2011. 78 s., Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra hudební výchovy, Vedoucí diplomové práce doc. Mgr. Petr Hala, Ph.D.
- KRYSTOŇ, Miroslav a kol. *Zájmové vzdelávanie dospelých : Teoretické východiská*. Banská Bystrica : Pedagogicka fakulta UMB Banská Bystrica, 2011. 238 s. ISBN 978-80-557-0211-7
- KUCHAR, Pavel. Další vzdělávání obyvatel Prahy. In *Vzdělávání na doživotí: Další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody*. Praha : Respekt institut, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-904153-0-0
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. Vydání 1. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha : CODEX Bohemia, 1998. 1. Vyd. ISBN 80-85963-52-3
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1997. Vydání 1. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali rádi*. Praha : Grada Publishing, 2010. 2.,doplňené vydání. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. Praha : Grada Publishing, 2011. 4. zcela přepracované vydání. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8

SBOR.CZ & ZBOR.SK, český a slovenský internetový portál pro sborové umění. [online]. 2012. [citováni 10.3.2012] Dostupné z WWW: < <http://www.sbor.cz/index.php>>

SETTARI, Olga. K některým aspektům zajmové hudební činnosti dospělých (Axiologicka dimenze hudebního díla v procesu hudební komunikace). In NEUWIRTOVÁ, Anna (red.) aj. *Česká hudební pedagogika a vzdělávání dospělých na počátku 21. století*. Praha : Divadelní ústav, 2006, s. 35-38. ISBN 80-7008-202-X

Svaz průmyslu a dopravy ČR. Věková struktura obyvatelstva k 31.12.2010. [online] 2011 [citováno 22.3.2012] Dostupné z www: <<http://www.spcr.cz/statistika/strom.htm>>

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha : Portál, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7367-551-6

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování : Teoretická východiska a trendy v personálního managementu*. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2

VASILEK, Lukáš. *Práce s amatérským a profesionálním sborem*. Praha, 2008. 42 s., Diplomová práce (Mgr.). Akademie múzických umění v Praze, Hudební fakulta, Dirigování. Vedoucí diplomové práce doc. Tomáš Koutník

VRKOČOVÁ, Ludmila. *Slovníček základních hudebních pojmů*. sine loco, 1996. 221 s. ISBN 80-901611-3-8

VYSLOUŽIL, Jiří. *Hudební slovník pro každého*. Vizovice : LÍPA Vizovice, 1995. 350 s. ISBN 80-901199-0-5

WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2004, 2. rozšířené vydání, 185 s. ISBN 80-7261-101-1

ZÁKON

ZIKMUND, Martin, *SMART aneb jak definovat cíle*. BusinessVize [internetový časopis]. Leden 2010. [cit. 7.5.2012] Dostupné z www:< <http://www.businessvize.cz>

Příloha A - Přepisy rozhovorů se sbormistry

Rozhovor M.N. (25.5.2011)

Jak bys viděla rozdíl mezi amatérským a profesionálním sborem?

Já myslím, že se to odvíjí od toho: profesionální sbor, prostě to musí být zpěváci, který jsou za to placený za koncerty a tak dále, tak v tu chvíli je to rozhodně profesionální sbor, a protože tomu, že jsou za to placený, asi pravděpodobně bude odpovídat i kvalita, jakkoliv můžou bejt třeba placený málo, že jo, viz Filharmoniák a tak ... a plus další kritérium je, jakou přípravou ti zpěváci prošli, když to prostě budou zpěváci absolventi konzervatoří, AMU a tak, tak se to dá asi předpokládat, pokládat za profesionální sbor, takže asi tak.

Můžeš se nějak stručně představit?

Moje jméno je Monika, je mi 25 (smích), ke sborovému zpívání jsem se dostala coby dítě, v sedmi letech jsem byla v dětském sboru a pak jsem šla studovat sbormistrovství před třemi lety a dva roky vedu dětský sbor na základce, což je vyloženě jako kroužek pro děti 6-10 a mám jich tam 17, a pak spolupracuju s komorním smíšeným sborem Subito, což je takovej amatérskéj sboreček, co vedeme s kamarádkou.

Tak u těch dospělých je to v první řadě to, že asi pravděpodobně prošli nějakou pěveckou přípravou ve sboru jako děti a vlastně v dospělosti jim to chybí, a pak je to samozřejmě to, že lidi jdou vždycky za šikovnýma lidma, tudíž za šikovnýma sbormistrama a za osobnostma, a pak je to samozřejmě zájmová činnost na bázi kamarádství, protože po sborový zkoušce a koncertě se vždycky dá jít na pivo, a proto si myslím, že lidi zpívaj, že si tam chtěj prostě odpočinout a zároveň trávit ten čas nějak aktivně, no.

A jak ty lidi motivuješ přímo na tý zkoušce?

Hmm ... Asi důležitý je, když se člověk dostane do pozice sbormistra, umět ukázat, že ví, co dělá a proč, nenechat si do toho moc mluvit, samozřejmě na nějaký úrovni určitě, ale ne do všeho, ve škole nám občas říkaj, že demokracie je moc pěkná věc, ale sbormistr je vlastně diktátor tak trochu, a jinak si myslím, že pozitivním přístupem, pochvalou, vybírat repertoár, na kterej ten sbor má, ale kterej je zároveň bude učit něco jinýho, a když se tu skladbu lidi naučí, tak by měla přinášet radost, a proto si myslím, že budou tam chodit dál.

Jo, děkuju, a můžeš mi říct třeba, co máte za předměty ve škole ve kterých se to tedy učíte?

Jo, tak na ped'áku v Praze je to studium koncipovaný jako sbormistrovství - hudební výchova a mně tím pádem ty hudební předměty tak splývaj, že neumím moc odlišit, co mám teda na tý hudebce a co mám na tom sbormistrovství, ale samozřejmě je to teda technická příprava, jako samotná technika dirigování, pak tam bylo hodně sluchový analýzy, což sbormistr potřebuje, že jo, poznávat, kdo co kde zpívá špatně a kdo co kde zpívá dobře, pak tam máme – protože je to na ped'áku – tak v tom

společným základem jsou nejrůznější pedagogiky a tak, a to je trošku škoda, že to jsou předměty většinou dost k ničemu, to učeň takový teoretici, co v životě neviděli dítě, a to bakalářský studium je teda koncipovaný tak, že se učíme to řemeslo jako takový, to znamená hodně se zpívá, hodně se hraje, hodně se diriguje, a pak v tom následně navazující magisterský je koncipovaný, že bysme už se měli učit jak učit a jsou tam právě předměty zaměřené na didaktiku a takovýdle věci. A přemýšlím ještě co ...

Máte třeba psychologii?

Jo, psychologii máme a dokonce jsme měli jakoby úvod do psychologie, pak jsme měli psychologii dítěte školního věku a ještě něco jsme měli z psychologie? Myslím, že ne, ale víceméně ta pedagogická průprava, jakoby ty pedagogiky, jsou spojeny, buďto psychologie nebo pedagogika.

Ještě mě napadlo, to, co se v té škole učíte, použila jsi to někdy v praxi? Byla ti škola užitečná?

To určitě. Spoustu věcí, co jsem se tam naučila, používám, toho dirigování tam máme poměrně dost, to je věc, bez které se neobejdu, bez rukou. Je ale pravda, že nic nemůže nahradit praxi jako takovou. Předmět sbormistrovské praktikum je otevřený pro studenty sbormistrovství od 3. do 5. ročníku, trvá hodinu a půl, a každý týden dva mají 45 minut a mají ostatní naučit nějakou skladbu. Je to trochu stresová záležitost – člověk se tam postaví před 14 lidí, který tomu všichni rozuměj. Asi nejlepší průprava. Když někdo něco řekne, každý to vnímá jinak. Škola dává dost, ale mohla by dávat víc.

Myslíš, že ti škola dává dost znalostí, jak pracovat s lidma?

Ne, ne.

Takže spíš po té technické stránce.

Je to spíš o praxi, ve škole se tohle naučit nedá.

Sbormistrovství na pedáku bylo původně koncipovaný, nebo když to zakládali, tak to mělo být pro lidi, kteří učí zpívat děti, ale ve finále tam učí lidi, co mají smíšené sbory, takže se to posunulo někam jinam, a je pravda, že co mi na tý škole chybí, je právě motivace přímo těch malejch dětí. Je pravda, že jak jsem si tím sborem sama prošla, tak nějakým způsobem člověk ví, co jako na těch zkouškách má dělat a říkat, taky si to vyzkouší, je hozen do vody a nějakým způsobem jsem se našla, pochopila, jak ty děti plus minus přemýšlí. Tohle je věc, která tam chybí, což je na pedáku trochu tristní.

Kdybys měla říct, která věková kategorie se dá namotivovat nejsnáze? Která je nejzapálenější pro to zpívání?

No, u těch dětí, když člověk ví, jak na ně, tak je to asi nejjednodušší, nějaký hry a soutěže. Ale v podstatě dospělí jsou jenom přerostlí děti, takže to funguje dost podobně, jenom si člověk musí dát pozor, odhadnout, co si dovolit může a co ne, co bude fungovat. Dost záleží na skupině jako celku.

Rozhovor K.V. (21.6.2011)

Můžeš se mi prosím nějak stručně představit, jak ses dostala ke sbormistrování, u jakého tělesa působíš a podobně?

Počkej... Vážně to nechceš písemně?

Jmenuju se Kristýna, je mi 22 let a k vedení kapely jsem se dostala v podstatě náhodou, respektive postupně a nenápadně, kdy jsme si zpívali jen tak pro radost, až z toho vznikla nutnost nějaké pravidelnosti a vedení, a vzhledem k tomu, že nikdo jinej nebyl ochoten se toho zhostit, tak jsem byla nucena se ujmout vedení kapely a tímhle způsobem jsem se k tomu dostala. Co se týče typu tělesa, tak jsme specifická kapela tím, že naší náplní, cílem práce je doprovázení liturgie při mších v rámci římskokatolické farnosti. Tomu se podřizuje všechna naše činnost.

Uvažuju, kdo je to profesionál...no ten, kdo to má jako svoji práci.

Takže dostává za to peníze.

Určitě, ale takovejch je fakt minimum.

A myslíš, že vzdělání tam hraje nějakou roli? V té profesionalitě?

No myslím, že profesionality můžeš nabýt i bez vzdělání, třeba Standa M. zpívá ve Státní opeře, je elektrikář, ale zpívání má jako profesi.

Proč si myslíš, že lidi v kapele zpívaj, hrajou, co je k tomu motivuje, že tam chtějí chodit?

V první řadě zpívaj proto, že je to baví a ztotožňují se s cílem kapely, což je vlastně chvála, modlitba k Bohu v rámci doprovázení liturgií, nějakým způsobem je to naplňuje.

Jakým způsobem motivuješ lidi na té zkoušce, co děláš abys tu jejich motivaci podpořila?

Zkoušku se snažím strukturovat tak, aby měla jasný scénář, aby bylo jasno, odkud kam jdeme, a snažím se, aby všichni, kteří se na tom podílejí, měli před očima ten cíl, ke kterému chceme dojít, a to, proč to děláme, nějaká aktualizace toho cíle během zkoušky, jak jsme daleko od cíle, co nám ještě zbývá, že se přibližujeme. Ale jak mám s nima pracovat, když mi pokaždé přijde někdo jiný?

A jak je motivuješ ne přímo na té zkoušce? Třeba přípravou?

V podstatě podobně, plánování, vysvětlování nepříjemných činností, jak směřují k cíli.

Máš nějaké hudební vzdělání?

Mám hudební gymnázium a základní uměleckou školu.

V čem se to lišilo od normálního gymnázia? Co tam bylo za předměty?

Hudební gymnázium se lišilo tím, že rozsah hudební výchovy byl větší než na klasickém gymnáziu, skládalo se to z hudební teorie a z teorie sbormistrovství a z praktické výuky a bylo to zakončeno maturitní zkouškou z hudební výchovy.

Takže přímo na té škole jsi se dostala k tomu, že jsi sbormistrovala?

No, spíš na té teoretické úrovni.

Děkuji.

Rozhovor F.Š. (8.2. 2012)

Vyrůstal jsem v Bechyni a tam byli dva muzikanti, kteří vyučovali něco, hudbu, pak tam byl varhaník, ve čtrnácti jsem se v jednom takovém varhanickém kurzu naučil hrát na varhany, oba učili hrát na všechny nástroje, všechny ukázali žákovi, jak se držej housle a nebo harmonium a podle toho to vypadalo. Když jsem maturoval v gymnáziu v Týně nad Vltavou, tak tam začal pořádat koncerty Hurník, Ilja Hurník v klášteře. Vznikl výbornej sbor, amatérskéj, asi 40-ti člennej, Pražský madrigalisti, to už byli profici, ty zpívali krásně, to mě chytlo. Potom jsem se stěhoval do Prahy, protože po gymnáziu mě nedoporučili na žádnou vysokou školu, protože jsme byli reakcionářská rodina, dva strejdivé faráři, takže jsem se uchýlil do Prahy na zdravotnickou školu, vyštudoval jsem zdravotního laboranta. Těšil jsem se, že jak přijdu do Prahy, že se budu konečně zajímat o hudbu, v mládí jsem vzdoroval, na housle jsem hrát nechtěl, a pak když mě v devatenácti letech stěhovali do Prahy, tak mi docházelo, že nic neumím a chytlo mě to. Když jsem přišel do Prahy, tak jsem zpíval v Svatojakubském sboru – našel jsem inzerát, že přijmou zpěváky do svatojakubského sboru, tak jsem se tam nahnul. To byl tenkrát nejlepší chrámovej sbor pod Josefem Herzlem, kterej byl dirigent, kterej měl AMU, končil tenkrát, byl to mladej dirigent, velice schopnej – byl to slavnej sbor.

On mě nějak přezkoušel, moc jsem to neuměl, a začal jsem teda zpívat tam a oni mě vždycky – nezpíváš v oktávách se sopránem, a tak jsem asi po měsíci to zabalil, ale pak jsem si přeci řekl, že je to škoda, a tak jsem se přihrnuł nějak začátkem adventu, a oni místo těch Brixio a takovejch začali zpívat Palestrinu. Palestrina, jak má ty vokální nápěvy po sobě, tak mně došlo už, jak je vlastně ten můj hlas, že jak ty hlasy nastupujou po sobě, tak jsem se chytil a zpíval.

Pak mě uhnal zase Bohuslav Korejs, jeho bratr vzkázal, že mě zná a že by se mě ujal – tak jsem se dostal do sboru Pražských literátů, což bylo takové komorní sdružení, které právě na toho Palestrinu a tuhleto muziku, potom tam jsem chodil, to mě chytlo, tak jsem chodil do obou sborů, no ale pak jsem to nestíhal, protože jsem začal studovat vysokou, totiž strana chvilku nebděla, tak jsem se dostal na vysokou školu, to je historie. Musel jsem některý věci odložit. Mezitím jsem se taky začal zajímat o hudbu, učení na varhany, a taky jsem to patlal, jak se dalo, a no snažil jsem se něco naučit, ale pak jsem to přerušil s tou vysokou školou, tak jsem to dost šidil, musel jsem ji studovat dálkově, jelikož jsem se už musel žíbit, tak jsem chodil jen do těch Pražských literátů, a pak se stalo, že před rokem 68 Bohuslav Korejs byl zmlácen, léčil se, nebyl schopen to dělat, mezitím byl rok 68, to byl rok, kdy se mi narodil syn a v 69, když jsem viděl, že se ti literáti jen tak nevzpamatujou, založil jsem při kostele u Alžbětinek takovej sboreček, moje manželka a ještě pár lidí, postupně se to rozrůstalo. Tenkrát jsem vyvěsil na kostele ceduli, že se přijímaj lidi do sboru, spousta mladých lidí přišla. Dneska jsem rád, že tam mám 8 lidí a dva hráče na housle a občas trumpetista nebo klarinetista, a tak se to dává dohromady, jak se to dá.

Já jsem mezitím studoval tu biochemii, dostal jsme tu umístěnku ze zdravotnický školy. V životě mě nebavily dvě věci, anatomie a hra na housle. Muziku jsem si oblíbil, jsem v ní celoživotní amatér, furt s tím mám potíže, že jsem to pořádně nevystudoval. A dostal jsem čestnou umístěnku na první patologický ústav, a protože jsem tam nechtěl skončit, tak jsem v rámci zaměstnání studoval biochemii, dostal jsem se na přírodovědeckou fakultu. A to mě pronásleduje po celý život. Před šedesátýma narozeninama jsem to dotáh na docenta první lékařské fakulty, a přitom jsem nikdy až do 91. roku nesměl, nebyl žádán ke studentům.

Jsem katolicky orientovanej, chci sloužit kostelu, jo já říkám o sobě, že jsem celoživotní amatér a liturgickej varhaník. Liturgickej varhaník znamená, teda aspoň pro mě, že já nemám potřebuj dřít skladbu do detailu, abych s tím perfektně vystoupil na nějakém koncertě, ale snažím se to dělat dobře, poměrně, a celý život jsem zápasil, a nemyslím, že to teď dělám hůř, že se v tom sboru – ohromně jsem získal u toho sv. Jakuba, protože tam se dělaly ty obrovský díla jako Dvořákova Stabat Mater, a dělalo se to perfektně, nebo o těch Vánocích byl sv. Jakub plnej lidí, že by tam jablko nepropadlo, protože tenkrát nic nebylo, jen u Křižovníků a toho Jakuba, jinak ta muzika byla v bídě. Pražský literáti měli takovýho rodinnýho ducha, scházeli se u jednoho v bytě (katolickýho básníka), no ale taky nic, nikde je nechtěli, aby si nepoškodili reputaci u komunistů. No, a tak pak jsem měl vlastní sbor při kostele u Alžbětinek a po 70. byl strach, že tam ti mladý moc křičej, před kostelem, tak jsem změnil místo k Panně Marii před Týnem, na Hradčanech, Panny Marie Sněžné, no takže jsme takhle vystřídali různý kostely a v tom sboru se vystřídalo spousta lidí. Já jsem tomu říkal svatka, svatební kancelář. Ty lidi vždycky přišli si zazpívat, zpívali, zpívali, zpívali, chodili na zkoušky, seznámili se tam kluk s holkou, samí takový ti -náciletí, dvacetiletí, co přišli do Prahy studovat na vejsku, seznámili se, byla svatba, tak jsme jim zazpívali na svatbě a oni řekli, že já už nebudu chodit, většina z nich přestala chodit, někteří vydrželi, že jo.

A vrátili se třeba nějaký?

Jo, vrátili se, teď třeba. Jednou za rok se takhle sejdeme, kdo může, zazpíváme si.

Co je pro vás nejtěžší na tom, vést sbor?

Nejtěžší je mít manželku ve sboru. Ona mi hrozně pomáhá, celý život mi pomáhala a krásně zpívá, ale nechápala ten stres, co z toho má ten sbormistr. Najednou jedna hlasová skupina chybí – když máte cvičit čtyřhlasou skladbu – jeden hlas tam chybí nebo je tam ten nejméně schopnej v tom – že jo, oni od sebe opisujou, takže tohle bylo těžký. Vždycky po zkoušce jsem dostal vynadáno, že ty lidi vůbec nechápu. Důležitý je to zázemí – to jsem se naučil od těch Pražskejch literátů, vytváření rodinnýho zázemí, aby ty lidi k sobě měli vztah. Manželka ve sboru znamená, že dostanu vynadáno, že ty lidi nechápu, že jsem na ně přísněj a že co bych chtěl, že mám bejt rád, že tam vůbec choděj.

U tý Panny Marie jsme byli se sborem a dělali jsme dost slušný skladby, ale nechtěli mě tam nechat hrát na varhany, výjimečně jsem se dostal k varhanám, a byly tam ženský, co na to nic neuměly, a prostě já na varhany ne. Tak jsem tam skončil, předal jsem to Pavlu Svobodovi. Nikoho jsem nevyhodil za ta léta.

Já jsem se víc dal na ty varhany a ke sboru jsem přizval M. A ona má výbornej sluch, vždycky pozná, že je to níž nebo tak. Vždycky jsem dostával od manželky vynadáno, že to pouštím ven nedodělaný, a teď se to srovná.

A když si představíte nějakou tu zkoušku, tak co myslíte, že ty lidi od vás očekávají?

No, já teď zkoušel poslední dva roky, jen že jsem za M. zaskočil, no, aby se to dobře nacvičilo.

Takže na ně můžete bejt i přísněj, nevadí jim to, očekávají, že jim budete velet?

No, já nejsem vůbec přísněj, no když to nejde, tak se to musí cvičit znova, tak jim řeknu. No voni jsou to mladý lidi, kterým jsem vždycky říkal, je to blbě, musíme to nacvičit znova. A protože jsem neměl zkušenosti s hlasovou výchovou. U Panny Marie Sněžný jsme od pátera vždycky na Vánoce, Velikonoce dostali pětistovku, tak jsme si zaplatili profesorku – učila na pedagogické fakultě hlasovou výchovu, a tak vždycky tady to období únor březem, takový ty jarní chřipky jsme překonali tím, že jsme k ní chodili, takže i když byli indisponovaní, tak ona z nich nějakej zvuk dostala, a učila je správnému zpívání. Nacvičit, ukázat nástupy, s tím jsem neměl problém, ale s tou hlasovou výchovou jsem měl problémy.

Proč si myslíte, že se ty lidi věnujou hudbě, proč raději nejdou hrát fotbal nebo vyšívat, proč je ta hudba láká?

Páter v Uhříněvsi říkal: Hudba má tu zvláštní věc, že je mezi všemi uměními nehmotná. Jsme si tak vždycky říkali, kde se to v synovi řezníka (narážka na Antonína Dvořáka *pozn. autora*) vzalo, že ho tak hudba oslovila. Co bych k tomu měl říct. No podle toho vám vydržej nebo nevydržej. Nebo jsme tam měli dobrý lidi, co zpívali se mnou, ale jak mohli, tak utekli ke kytarovkám. Na klasiku, to je obtížný je udržet. Musí to mít určitou gradaci, musí člověk pořád hledat nový věci, musíte se starat o to, aby se moc skladeb „nezabalilo“, to znamená, že člověk něco riskne, a ono je to pak moc těžký, i tak se musí dost skladeb dotáhnout, kdyby se každá druhá zabalila, tak by to lidi otrávil.

Na co jste nejvíc hrdej, třeba z toho, co jste dokázali nacvičit s tím sborem?

Já hrdej nejsem vůbec. Já trpím spíš mindrákem, že to neumím. Celej život. Teď jsem se naučil na starý kolena varhanní improvizaci, třeba fugu. No, byly některý skladby, který byly vděčný, některý skladby jsou jenom těžký, některý taky jsou vděčný. Je dobrý, když je to nejen těžký, ale i hezký.

To mi přijde, že je strašně těžký odhadnout, na co ty lidi mají a na co už ne. Protože když to bude moc lehký, tak je to taky bavit nebude.

No, teď je to nejhorší, dřív nic nebylo, dřív když byli katolicky orientovaní a hledali partnera, tak v komunistickým svazu mládeže, to těžko, tak to hledali v solidním prostředí. Ještě takhle. Dřív kostel zpíval. Já a Korejs jsme vždycky měli nejlepší lidový zpěv. Člověk nemusel mít toho sboru tolik, nemusel zpívat každou neděli, takže jsme se sešli třeba na nějaké příležitosti. Kdežto tady u toho kostela, pak jsem dával dohromady kancionál, pak mě od toho odstavili, já jsem zastával, že by se to mělo dělat pořádně.

Já jsem v životě udělal jednu takovou zkušenost, že jsem měl přátele ze starejch lidí, kteří byli

moudří. Třeba Josef Herzl, já jsem ho doprovázel ze zkoušky a ptal se na otázky hudební a nehudební, a Korejse jsem doprovázel a navštěvoval jsem Oto Alberta Tichého a prostě tyhlety vážený pány. Jednak zkušenost a jednak člověk se musí v tomhleto orientovat.... Jak vlastně byla otázka.

Vysvětloval jste, jak se liší ta tělesa.

Jsou různé úrovně, a člověk když chtěl mít dobrou úroveň, tak se musel snažit, dělat tu hudbu dobře, aspoň trochu dobře. Jo, dneska ty koncertní – ty to mají jednoduchý. To řeknou, no na Vánoce, tak to zpíváme na Štědrý den Rybovku, a pak jedeme na hory, pak nebudeme, jo a přijedeme, já nevím až kdy. Na Velikonoce, no to jedeme taky na hory nebo někam, nebo do ciziny a tak, tak to zpívat taky nebudeme, kdežto u toho kostela, v tehle situaci jak jsem, už vím, tak tam musíme každou neděli něco vystříhnout, a jelikož lidovej zpěv vážne, a protože páni faráři dříve důsledně – páter Reinsberg ... připravovali liturgii a šli před lid a řekli, tak se naučíme tuhle písničku, kdežto dneska je to obtěžování lidí, nechtěj být rušeni nějakým nácivkem něčeho, tak ono to podle toho vypadá, no a když člověk začal nacvičovat, tak se proti tomu bouřili lidi, někteří, ale člověk musí mít zpěváky na kůru, aby tam něco znělo, a oni pak zpívaj. Musíte mít připravený číslo a zahrát to dobře, mít připravený číslo, aby bylo jasné, co se zpívá, a musí být ještě někdo, kdo ten zpěv bude držet. A v Uhříněvsi jsem s tím neměl problém, protože tam je všude daleko, tam já bydlím a tam jsem hrál, a tam nebyl vůbec žádný problém s lidovým zpěvem, prostě oni furt chodili do kostela ty samý lidi, tady jsme v centru města, čili sem choděj, nechoděj, přijdou jiný a tak dále, už se to lepší, už je to docela dobrý, ale ještě tomu dost chybí, velicej kostel a třicet čtyřicet lidí.

Mně přijde, že u nás jsou špatný mše ve všední den, jak je jich tam málo, tak ten zpěv skomírá, ale v tu neděli....

I v neděli to skomírá, to je těch 30, 40, ve všední den tak deset. Když jsem začínal, tak to jsme tady měli i pět lidí.

- dāvids vāla mēnu

- dāvids vāla mēnu
spāniskā

pusē a lidojums, a maldācība
pārliecība - maldācība

lidojums ar pārcēlo - mēla sēnā
cīm nēla pārcēlojums pām pām
vēstis - dāvids

lidojums pārcēlojums a maldācība
pārcēlojums a maldācība
pārcēlojums a maldācība

pusē - lidojums pām pām a maldācība
mā nēla -> pārcēlojums

- ja pārcēlojums ar pām pām maldācība
pārcēlojums ar pām pām maldācība

pusē - lidojums

pusē - lidojums

- lidojums
- pārcēlojums
- pārcēlojums

pusē lidojums, ja ja maldācība

pusē lidojums pām pām / om' maldācība
pusē, ja ja maldācība

maldācība ar pām pām maldācība
pusē ja ja maldācība maldācība
pusē maldācība maldācība a 90%

Lidojums Spāniskā

16.3.72

- lidojums pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība lidojums
pusē ja ja maldācība

- lidojums pām pām lidojums
pusē ja ja maldācība maldācība
pusē ja ja maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

- maldācība pām pām pām
pusē ja ja maldācība maldācība

očekávání

hl. je

- Normální malá píraa guetstava
- a vlastně tím se
- aby se bylo rychle,
- rychle, rychle
- neopředá se aby se kvůli
- nejeden kvůli úhrupce, ale
- spíše

mluvce

- nestalye
- rozjed

- vlastně x velky i puzadna fyzical
 - rychle a rychle
 - katedr siler jma x deljma - normu
 - uhybnat se zadrachovat ve
 - hl. myslena - u mysleneho uste!

kladit si se sluzebnim ces

an ne

praf-k nidal mulliet

klady peme n druzde deparne
k n id n e

u mnsedli se myslidlye kofe a autoru

se mslkone lety k lidi jma dal
mez Normalk

lodi k dani de vater energye
vazd kofe

aby se k blase melle

konkretne

- specevnke puzle + puzlalo se puz

liti

- centram domu 'specevnke' neto

Realizma - vint n puzlaco

puzle! x spolu trinat

- Normalko mudi ml churima, mudi ml
aukriha

na domse (3 lading) se puzcup natu
az vde n kofe
konkretne
pruce

profesionalu slo

- more emicioru lca? je to profese

- ilaca nelt soubstora hl. se sku ml

- dan od kofe - mlch bynal
ml kofe + mlch

- delka programu

- uplndl mudi -> lo bydo mu
puz ml

Technice

- nant se pyidlo puzing jde lety, ko
je

mluvce - to so mu jzet mlchla
mluvou energye kufu-ismena, mlchla
chudl

- Mjia puce jide x letma

- not known if another node is still
present

- multiple parallel

- multiple nodes or same pricing

prices could vary for time

data from previous - system given
for network's data

- is from by in list - total N-m
system

method: Miller, pattern

- money control -> system

- model
refugee's demand

Příloha B – Dotazník

Tento dotazník se vztahuje k bakalářské práci Motivace amatérských hudebníků z pohledu sbormistra. Aby byly pohledy vyvážené, ptám se i sboristů, jak si představují ideálního sbormistra. Ráda bych vás tímto poprosila o pomoc, o vyplnění tohoto dotazníku. Poslední tři otázky směřují na vás, abych mohla porovnat, jestli různé skupiny lidí očekávají od sbormistra různé chování. V každém řádku prosím zaškrtněte jak často by měl sbormistr takovým být.

1 - vždy, 2 - často, 3 - výjimečně, 4 - nikdy

konzervativní	1	2	3	4
experimentující	1	2	3	4
diktátor	1	2	3	4
emocionální	1	2	3	4
autorita	1	2	3	4
puntičkář	1	2	3	4
přísný	1	2	3	4
veselý	1	2	3	4
šířící pokoj	1	2	3	4
diplomat	1	2	3	4
kamarád	1	2	3	4

muž žena

zpěvák sbormistr

věk

18-24 25-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70+