

**SA DIRIGENTOM ILI BEZ NJEGA:**  
***Komparativna analiza modela liderstva***  
***u muzičkom ansamblu***\*\*

U traganju muzičkih ansambala za inovativnijim modelom organizacije rada i umetničkog procesa, u poslednjih desetak godina razvili su se primeri muzičkih ansambala koji sprovode netradicionalne umetničko-izvođačke odluke i organizacione prakse. Ovaj radje zamišljen kao istraživanje i analiza dominantnih modela liderstva (organizovanja tj. vođenja poslova) na primeru muzičkih ansambala i iskustava samih muzičara.

Cilj rada je da prepozna i definiše modele liderstva koji podstiču povećanje motivacije i produktivnosti muzičara unutar muzičkih ansambala. Rad će konkretno istražiti veze i razlike između dva dominantna modela liderstva, liderstva dirigenta i kolaborativnog liderstva. Takođe, rad će pored analize primera dva modela liderstva, opisati i eksperiment koji je sproveo Ansambl Metamorfozis primenivši dva dominantna liderska modela. Ansambl Metamorfozis je, u nastojanju da poveća motivaciju muzičara i produktivnost rada, tragao za novim menadžerskim modelom organizovanja rada i novim modelom liderstva. Cilj ovog rada je, dakle, da istraži efekte liderskih modela na poboljšanje umetničkog kvaliteta i motivacije muzičara, psihološke klime i sveukupnog povećanja produktivnosti.

**Ključne reči:** liderstvo, kolaborativno liderstvo, rotirajuće liderstvo, muzički ansambl, dirigent.

---

\* Mia Kovačević, student doktorskih studija, Menadžment kulture i medija, Univerzitet umetnosti u Beogradu, Fakultet dramskih umetnosti, e-mail: mia.legato@gmail.com

\*\* Rad je nastao u okviru predmeta Menadžment u kulturi i umetnosti 2, koji se izvodi na studijskom programu doktorskih naučnih studija Menadžment kulture i medija na Fakultetu dramskih umetnosti Univerziteta umetnosti u Beogradu (školska 2014/2015).

## 1. Uvod

Biznis organizacije su u XXI veku uvidele potrebu da se angažuju na novim poljima, vođene dramatičnim promenama u smislu socijalnog i tehnološkog napretka i ekonomskih kriza koje su zahvatile društvo. Organizacije su započele traganje za spontanijim i inovativnijim modelima menadžmenta i novim mogućnostima za rukovođenje, a u cilju podizanja motivacije među zaposlenima i, posledično, povećanja produktivnosti. Postoji snažna indikacija da će svetskoj ekonomiji u budućnosti u organizovanju poslova i rukovođenju biti potrebno mnogo više saradnje i kreativnosti – kreativnosti kakvu, na primer, poseduju umetnici. Ideja da umetnici mogu da doprinesu biznis liderima<sup>1</sup> nije nova. Zapravo, Abraham Zaleznik (Abraham Zaleznik) je još pre 35 godina tvrdio da biznis lideri imaju mnogo toga zajedničkog sa umetnicima i drugim radnicima iz *kreativnog sektora*<sup>2</sup>. Veza između liderstva i umetnosti u praksi je postignuta mnogo puta<sup>3</sup>. Umetnički model organizovanja i rukovođenja, tj. umetnički proces, čvrsto je utemeljen na saradnji umetnika zarad postizanja vrhunskih rezultata; biznis organizacije su u tom procesu prepoznale određene vrednosti i veštine, modele rada koje su želele da prenesu na svoje organizacije.

Menadžerski okviri u XX veku bili su usmereni prvenstveno na motivaciju, često pokušavajući da identifikuju skup nagrada i kazni koje bi motivisale radnike da proizvode više<sup>4</sup>. Dok je većina motivacionih sistema u poslovanju prvenstveno usmerena na spoljašnju nagradu, većina umetnika je suštinski motivisana - reč je o tzv. unutrašnjem zadovoljstvu koje je, za razliku od spoljašnjeg nagrađivanja, karakteristika sveta umetnosti. Istraživanje relevantnih teorija i modela liderstva umnogome zavisi od proučavanja motivacije. Piter Northaus (Peter Northouse) smatra da su motivacija i liderstvo neraskidivo povezani i objašnjava da lider koji pred sledbenike postavlja visoka očekivanja inspiriše njihovu moti-

<sup>1</sup> Liderstvo je, prema Kimersu (Chemers), proces socijalnog uticaja u kojoj osoba može pridobiti pomoć i podršku drugih u ostvarivanju zajedničkog zadatka. Videti: Chemers Martin (1997): „*An Integrative Theory of Leadership*”, Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>2</sup> Kreativni sektor, prema Haukinsu (Howkins), obuhvata marketing, arhitekturu, umetnosti, zanate, dizajn, modu, film, muziku, scenske umetnosti, izdavaštvo, TV, radio i video igre. Videti: Howkins John (2001): „*The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*”, Penguin, 88–117.

<sup>3</sup> Primeri: Godine 2001. u Kopenhagenu (Danska), osnovana je prva biznis škola *Centar za umetnost i liderstvo*. Godine 2003. profesor sa *Harvard biznis škole* (Harvard Business School), izabrao je da sarađuje sa pozorišnim režiserom na pisanju knjige *Vešto stvaranje: Šta menadžer treba da zna o tome kako umetnici rade* (*Art-ful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*). 2004. godine je na Svetskom ekonomskom forumu u Švajcarskoj, ponuđena radionica sa naslovom *Ako bi umetnik rukovodio vašim poslom*. Radionica je okupila značajne umetnike-govornike, kao što su fotograf Yann Arthus-Bertrand, reditelj Shekhar Kapur i direktor muzeja Ermitaž Mikhail Piotrovsky.

<sup>4</sup> Adler J. Nancy (2006): „The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?”, *Academy of Management Learning & Education* 5, 486–499.

vaciju da budu posvećeniji i budu deo zajedničke vizije i organizacije<sup>5</sup>. Primer ovakvog vođstva organizacije teoretičari i biznis stručnjaci su prepoznali u lider-skoj ulozi dirigenta. Prema Baluu<sup>6</sup>, korporativni lideri mogu učiniti mnogo da izoštre svoje veštine i razumevanje idealnog modela liderstva posmatrajući diri-genta u radu sa simfonijskim orkestrom.

U većini diskursa o liderstvu, fokus je decenijama bio na individualnom lideru ili vođi. Veliki broj studija liderstva (Northouse, 2008; Bitel, 1997) i popu-larne literature, naglašava individualne liderske karakteristike kojima se postižu željeni rezultati. Odnedavno, međutim, raste interesovanje za liderstvo zasno-vano na saradnji (Pearce i Conger, 2003; Carson, 2007; Manz, 2010; Pearce, 2010; Gockel i Werth, 2010). Ovo se odnosi na kolaborativni pogled na liderstvo, gde je fokus više na funkciji, a ne na osobi. Nensi Adler (Nancy Adler) je takođe uvi-dela da se kolaboracija, tj. saradnja, može naći u mnogim umetničkim formama. Glumci, plesači i muzičari koji redovno nastupaju kao ansambl, savladali su rad zasnovan na saradnji mnogo bolje od većine menadžera. Ovakva vrsta *kolabo-rativnog liderstva*<sup>7</sup>, koja se može prepoznati u umetnosti, svakako je novi put za inovativne i kreativne rezultate. To je liderstvo koje je zasnovano više na nadi, aspiraciji i inovaciji, nego na replikaciji istorijskih obrazaca. Zanimljivo je da su, paralelno sa potragom biznis organizacija za inovativnijim modelima liderstva, i umetničke organizacije takođe tragale za novim modelima liderstva, a sve sa ciljem povećanja motivacije i produktivnosti grupe.

## 2. Cilj istraživanja

Rad će istražiti i analizirati dominantne modele liderstva (organizovanja, tj. vođenja poslova) na primeru muzičkih ansambala i iskustava samih muzičara. Cilj ovog rada je da prepozna i definiše modele liderstva koji podstiču povećanje motivacije i produktivnosti muzičara unutar muzičkih ansambala. Metod teorij-skog istraživanja koristiće se zarad identifikovanja teorije liderstva koja se može primeniti na liderske modele muzičkih ansambala. Uz pomoć metode kompa-rativne analize ispitaćemo i upoređićemo modele liderstva i mogućnost njihove primene na muzičke ansamble radi povećanja produktivnosti i motivacije. Rad će konkretno istražiti veze i razlike između dva dominantna modela liderstva: liderstva dirigenta i kolaborativnog liderstva.

---

<sup>5</sup> Northouse G. Peter (2008): *Liderstvo: teorija i praksa*, Cage Publications, 125.

<sup>6</sup> Ballou Hugh (2008): „Transforming Power: Stories From Transformational Leaders for Encouragement and Inspiration”, <http://transformationalstrategist.com/> (20. 04. 2015)

<sup>7</sup> Kolaborativno liderstvo je menadžmentska praksa koja se fokusira na veštine liderstva između funkcionalnih i organizacionih granica. Termin je počeo da se pojavljuje sredinom devedesetih godina XX veka, kao odgovor na dva odvojena trenda rasta strategijskih alijansi između privatnih korporacija i formiranja dugoročnih javnih ugovora privatnog partnerstva za obnovu javne infrastrukture.

Istraživanje bi trebalo da odgovori na nekoliko pitanja: U kakvoj su korelaciji motivacija i produktivnosti muzičara sa modelom liderstva? Koliko je taj odnos međusobno zavisian? Koji je model liderstva produktivniji? Na koji način se psihološka klima tj. produktivnost zaposlenih menja u odnosu na model liderstva koji se primenjuje? Da li je kolaborativni model liderstva ili rotirajuće liderstvo pravi odgovor na nedostatak motivacije i kreativnosti kod zaposlenih tj. članova tima?

Postavlja se polazna hipoteza da model kolaborativnog liderstva utiče na povećanu produktivnost muzičara u ansamblu i postiže veću motivaciju muzičara, od opšteprihvaćenog modela liderstva dirigenta. Takođe, pomoćna hipoteza je da je primena modela rotirajućeg liderstva na muzičke ansamble dobra za organizaciju rada i menadžment ansambla.

Da bi se testirale hipoteze, u okviru istraživanja je sproveden i eksperiment na *Ansamblu Metamorfozis*, kod koga su primenjena oba dominantna modela liderstva. Na studiji slučaja *Ansambla Metamorfozis*, pomoću metode intervjuja, upitnika i opservacija, ispitaće se efikasnost i primenljivost dva modela liderstva i konačni rezultati njihove primene.

### 3. Liderstvo u muzičkim ansamblima

Teorijska rasprava o liderstvu u umetničkim organizacijama zasniva se oko različitih tema, kao što su sektorski pomak od jedinstvenog organizatora ka administrativnom liderstvu, liderstvo bez formalne kontrole, ili tenzije u umetničko-menadžerskom liderstvu<sup>8</sup>. Postoji veliki broj različitih modela liderstva i menadžmenta koji se zasnivaju na različitim teorijama. Istražujući modele liderstva u muzičkim ansamblima, primećujemo da se izdvajaju dva dominantna modela liderstva.

#### 3.1. Model liderstva dirigenta

Promene u društvu koje su počele sredinom XIX veka najavom industrijske podele rada i industrijskog gigantizma, možemo pratiti i kroz umetnost. Broj muzičara koji zajedno sviraju u ansamblima i orkestrima raste, pošto su to i dimenzije sala koje su se gradile u to vreme dozvoljavale. Sam rad u orkestrima se podelio, svaki muzičar je zadužen da nauči i odsvira određenu sekvencu u okviru muzike koja će se kasnije stopiti u celinu i za taj posao biva plaćen. Nove dimenzije orkestra zahtevale su nekoga ko će biti zadužen da organizuje rad celine i tako je nastalo zanimanje dirigenta<sup>9</sup>. Žak Atali (Jacques Attali) navodi

<sup>8</sup> Mintzberg Henry, McHugh Alexandra (1985): *Strategy formation in an adhocracy*, MacGill University, Montreal, <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/reading/Mintzberg,%20H,%201985,%20Strategic%20Management%20Journal.%206%20pp%20257-272.pdf>, (02. 05. 2015)

<sup>9</sup> Dirigovanje je umetnost usmeravanja izvođenja muzike putem vidljivih gestova. Dirigent, dakle, rukovodi muzičarima u ansamblu. Primarne dužnosti dirigenta su da ujednači sve muzičare/izvođače, podesi tempo, uvežba jasne signale za tok izvođenja muzičkog dela i

da je u *Enciklopediji muzike* iz 1913. godine istaknuto da svaki dirigent treba da ima sposobnosti vođe. Fred Goldbek (Fred Goldbeck) u raspravi o dirigovanju iz 1951. godine, upoređuje orkestar s posadom broda, a dirigenta sa njegovim kape-tanom, gde se implicira da bez dobrog dirigenta nema uspešnog orkestra. Ovo su ujedno bili počeci ideje da i u muzičkoj delatnosti postoje vođe – danas lideri.

Koncept dirigovanja u kontekstu lidera evoluirao je tokom poslednjih hiljadu godina. Dirigovanje je postalo kompleksni liderski model koji zahteva dosta umeća i talenta. U simfonijskim orkestrima danas, dirigent predstavlja umetničkog vođu koji je odgovoran za sve kreativne i umetničke odluke.

Pre skoro trideset godina Petar Druker (Peter Drucker) je objavio članak u časopisu *Harvard Business Review*, u kome je spekulisao o implikaciji novog svetskog poretka i promenama u organizacionoj strukturi liderstva<sup>10</sup>. Druker je sugerisao da će velike biznis organizacije u novom dobu informacija sve manje izgledati kao tradicionalne, manufakturne kompanije, a sve više kao bolnice, uni-verziteti i simfonijski orkestri. U velikim simfonijskim orkestrima, kako navodi Druker, postoji samo jedan vođa – dirigent. On bi se u biznis organizacijama nazivao izvršni direktor. Svako od muzičara, iako je podjednako visokoobrazo-van, sluša i svira prema dirigentovim naredbama, bez postojanja menadžera tj. upravnika na nekakvom srednjem nivou. Druker je tada i predložio zvanje izvrš-nog direktora, osobe koja direktno fokusira veštine i znanje svakog zaposlenog (u našem slučaju muzičara) u zajedničku produktivnost.

Prema ranijim istraživanjima umetnički kvalitet muzičkog ansambla direktno je povezan sa odnosom između dirigenta, njegovog liderskog stila i muzičara u ansamblu<sup>11</sup>. Paralelno sa ovim odnosom, umetnički kvalitet takođe zavisi i od *radne klime*<sup>12</sup> između muzičara unutar ansambla. Borba u prihvatanju dirigenta kao apsolutne vlasti u orkestru, koja se dalje razvila u umetničku restrikciju u činu muziciranja, izaziva frustraciju i motivacione probleme za mnoge članove ansambla. U današnjem društvu, kako ističe Tijana Mandić, postoji snažna ten-dencija ka međuzavisnosti unutar radnog okruženja. Ona dalje tvrdi da se efi-kasne grupe oslanjaju na sistematsko mišljenje i timski rad, nasuprot „herojskoj“ liderskoj ulozi jednog od menadžera<sup>13</sup>.

---

da kritički sluša i oblikuje zvuk ansambla. Orkestri, horovi, bendovi, koncertni i drugi muzički ansambli imaju dirigenta.

<sup>10</sup> Drucker Peter (1988): “The Coming of the New Organization”, *Harvard Business Review*, 1/88

<sup>11</sup> Lebrecht Norman (2001): *Maestro Myth: Great Conductor in Pursuit of Power*, Kensington Publishing

<sup>12</sup> *Radna klima* je socijalno i fizičko okruženje na radnom mestu. Dobra radna atmosfera može značajno povećati motivaciju zaposlenih, dok loša radna klima podstiče neefikasnu komunikaciju, nezainteresovanost i pad motivacije među zaposlenima, što konačno smanjuje produktivnost.

<sup>13</sup> Mandić Tijana (2003): *Komunikologija, psihologija komunikacije*, Clio, Beograd

Prema istraživanju koje je obavila Sanja Petričić<sup>14</sup>, stil i model liderstva dirigenta naspram muzičara u ansamblu je uglavnom direktivan, što bi značilo da je u pitanju savremeni pristup vođstvu – *transformacijski pristup vođstvu*<sup>15</sup>. Iako je ovaj pristup retko analiziran u istraživanjima o liderstvu, postojeća literatura pravi pretpostavku da je transformacijski pristup vođstvu posebno relevantan u kontekstu simfonijskog orkestra zbog radne klime u orkestru, koja je od presudnog značaja za umetnički kvalitet<sup>16</sup>. Takva radnja uključuje procenjivanje saradnikovih motiva, zadovoljavanja njegovih potreba i njegovog vrednovanja. Dakle, transformacioni lider može da poboljša produktivnost organizacije preduzeća i da ostvari više zadatah ciljeva organizacije. Iako su glavne osobine profesije dirigenta da je odličan organizator i disciplinovan muzičar, uspešan dirigent bi takođe trebalo da zna da svoje muzičke ideje bez problema prenese na ostale muzičare u orkestru. Takav pristup obeležava vođu koji je u stanju da izmeni osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećao predanost organizaciji.

Umetnički kvalitet je merilo uspeha simfonijskog orkestra. Umetnički kvalitet izvođenja od strane orkestra se postiže preciznim zajedničkim sviranjem muzičara i postizanjem specifičnih muzičkih kriterijuma, kao što su zvuk, tempo i ritam. Bitna karakteristika orkestarskog izvođenja je zajedničko tumačenje od strane određenog broja muzičara. Da bi se ispunili svi ti uslovi u velikim ansamblima kao što je simfonijski orkestar, liderstvo je od suštinskog značaja.

### 3.2. Kolaborativno liderstvo u muzičkim ansamblima

U traganju muzičkih ansambala za inovativnijim modelom organizacije rada i umetničkog procesa, u poslednjih desetak godina razvili su se primeri ansambala koji sprovode netradicionalne umetničko-izvođačke odluke i organizacione prakse, zasnovane na kolaborativnom liderskom modelu. Muzički ansambli koji se odluče na ovakvu promenu u organizacionoj praksi jasno prekidaju sa tradicijom zavisnosti od dirigenta, tradicijom audicija, sindikalnih propisa, formalnih modela prezentacije, klasičnog odevanja i pretpostavljene potrebe za velikim koncertnim dvoranama.

<sup>14</sup> Petričić Sanja (2011): *Situational Leadership Theories: The Effects of Conductors Leadership Style on Orchestra's Artistic Quality*, Doctoral dissertation, 15.

<sup>15</sup> Transformacijski pristup vođstvu je liderski stil u kome lider identifikuje potrebne promene, stvarajući viziju da vodi promene kroz inspiraciju i izvršava promene u tandemu sa potčinjenim članovima grupe. Prema Northausu (2010), transformacijsko liderstvo se takođe naziva vizionarsko liderstvo, strateško liderstvo ili harizmatično liderstvo i ono se odnosi na specifično ponašanje, akcije i strategije lidera koje su neophodne za organizacionu transformaciju.

<sup>16</sup> Boerner Sabine, Krause E. Diana, Gebert Diether (2004): "Leadership and Co-Operation in Orchestra", *Human Resource Development International* 7, 465–479.

U prilog ovome govori istraživanje Emili Vozniak (Emily S. Wozniak) i Pola Džudija (Paul R. Judy)<sup>17</sup> o održivim inovativnim modelima ansambala klasične muzike. Oni su u svojoj studiji označili ove organizacije kao „alternativne ansamble“. Za potrebe svog istraživanja izabrali su osam ansambala<sup>18</sup>, među kojima je bilo kamernih ansambala, savremenih muzičkih ansambala, kao i kamernih orkestrara. Istraživanje je identifikovalo organizacione i umetničke pristupe koji su jedinstveni za pojedinačne organizacije; takođe, ono što je istraživanje prepoznalo kao zajedničko kod svih ansambala jeste napuštanje tradicije u smislu liderstva tj. nemanje dirigenta. Svi ansamblu su praktikovali kolaborativno liderstvo, tj. rotiranje lidera. Dakle, osnovna karakteristika modela kolaborativnog liderstva u muzičkim ansamblima je nemanje dirigenta.<sup>19</sup> Ono što orkestar bez dirigenta izdvaja od ostalih instrumentalnih ansambala jeste model demokratskog liderstva, tj. rukovodstva. Ako znamo da uglavnom dirigent donosi umetničke odluke za ansamblu, u odsustvu dirigenta, tj. u ovakvom liderskom modelu, umetnički pravac i rukovodstvo moraju biti delegirani na drugačiji način. Orkestri bez dirigenta obično dolaze iz tradicije klasične umetničke muzike, manji su po veličini, izvode standardni repertoar, ali promovišu ili se specijalizuju i u sferi savremene klasične muzike. Međutim, to što je jedan orkestar bez dirigenta ne znači da je i bez vođe. To je orkestar koji svojim kolaborativnim liderskim modelom praktikuje da svaki član ansambala bude u nekom trenutku vođa. To bi značilo da su članovi orkestra rotirajuće vođe, tj. lideri. Pored primera kolaborativnog liderstva pomenutih alternativnih ansambala, takođe se ističe kamerni orkestar *Orfeus (Orpheus Orchestra)* sa svojim modelom liderstva – *rotirajuće liderstvo*.<sup>20</sup> Kamerni orkestar *Orfeus* je osnovan 1972. godine od strane violončeliste Juliana Fajfera (Julian Fifer) sa idejom da sa svojim kolegama muzičarima stvara kamernu muziku na temelju demokratije, ličnog angažovanja i uzajamnog poštovanja u orkestarskoj postavci. Prvi preduslov za ovakav sistem

<sup>17</sup> Wozniak S. Emily, Judy R. Paul (2013): *Alternative Ensembles: A Study of Emerging Musical Arts Organizations*, <http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2013/06/Alternative-Ensembles-Report.pdf>, (11. 04. 2015).

<sup>18</sup> Ansamblu: *Third Coast Percussion* (Čikago, 2005), *Eighth Blackbird* (Čikago, 1996), *Fifth House Ensemble* (Čikago, 2005), *A Far Cry* (Boston, 2007), *Alarm Will Sound* (Njujork, 2001), *International Contemporary Ensemble* (Njujork, Čikago, Los Andjeles, 2001), *The Knights* (Njujork, 1990-tih) i *Ensemble Dal Niente* (Čikago, 2004).

<sup>19</sup> Orkestar bez dirigenta, koga još nazivaju i samodirigujući orkestar, jeste instrumentalni ansamblu koji funkcioniše kao orkestar, ali na njegovom čelu nije dirigent.

<sup>20</sup> Model rotirajućeg liderstva (eng. *rotating leadership*) na neki način je izveden iz modela timskog liderstva. Liderstvo u organizacionim grupama ili radnim timovima (eng. *team leadership*) postalo je jedno od najpopularnijih područja u teoriji i istraživanju o liderstvu i brzo se razvija. Timovi su organizacione grupe sastavljene od međusobno zavisnih članova koji imaju zajedničke ciljeve i moraju da usklađuju svoje aktivnosti da bi postigli te ciljeve. Pod timom se podrazumeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi. Pri tome, vođstvo ostaje zajedničko, poverenje je i dalje visoko, a komunikacija otvorena.

rada bio je da orkestar nema dirigenta. Umesto dirigenta, orkestar je razvio sistem muzičkih stolica koji predviđa da svaki od 27 stalnih članova u jednom trenutku preuzme lidersku poziciju, bilo da vodi grupu muzičara na probama i koncertima, kao koncert-majstor ili vođa deonice. Kamerni orkestar *Orfeus*<sup>21</sup> je doživeo veliki uspeh svojim inovativnim modelom rada, tako da su razvili *Orfeus proces* i *Orfeus princip rada*, koje trenutno predaju širom sveta i prave radionice na ovu temu. Čitav proces i model organizovanja počeo je da se primenjuje i na biznis organizacije. Za potrebe ovog rada, kratko ćemo opisati *Orfeus proces* i principe rada.

### 3.2.1. *Orfeus proces* – organizaciona struktura

Osnovna ideja rotirajućeg liderstva nije komplikovana. Za svaku kompoziciju koju članovi orkestra izaberu da tumače, izaberu i vođu, tj. glavnog muzičara u svakoj deonici. Muzičari koji su izabrani za vođe svojih deonica čine *jezgro grupe*; njihov posao je da se formira početni koncept muzičkog dela, proces proba i rada na delu. Cilj ovakvog modela rada je da svaki muzičar bude u jednom trenutku vođa deonice, tako da svaki muzičar ima jednaku odgovornost prema muzici koja se izvodi, drugim kolegama, a samim tim i orkestru u kojem svira.

*Orfeus proces* podstiče kreativnost male kamernе grupe muzičara – svaki muzičar ima jednakovredan glas u određivanju kako će se muzičko delo svirati. Taj proces obuhvata pet ključnih elemenata i faza rada:

- **izbor lidera:** Za svako muzičko delo koje treba da izvede, kamerni orkestar *Orfeus* zajednički, od strane svih članova orkestra, bira koncert-majstora koji će određeno muzičko delo predvoditi. Faktor pri izboru je svakako lični afinitet muzičara prema konkretnom delu. Članovi orkestra takođe biraju liderski tim od pet do sedam muzičara, koji se zove *jezgro grupe*. U kamernom orkestru *Orfeus*, koncert-majstor predvodi jezgro grupe i blisko saraduje sa svim muzičarima na razvijanju jedinstvene vizije za interpretaciju muzike. Svaka instrumentalna deonica (violončelo, oboa itd.) bira pojedinca da ga zastupa u jezgru.
- **razvoj strategije:** Pre nego što muzičko delo počne da se uvežbava u punom sastavu orkestra, jezgro orkestra na probama odlučuje o pojedinostima interpretacije muzičkog dela. Cilj je da se razvije opšti pristup tumačenju konkretnog muzičkog dela. Jezgro orkestra ostvaruje taj cilj kroz individualne probe na kojima se više različitih pristupa isprobava.
- **razvoj proizvoda:** Nakon što je jezgro orkestra potpuno zadovoljno svojim izabranim pristupom muzičkom komadu, delo počinje da se uvežbava i dalje izrađuje u punom sastavu orkestra. Svi muzičari imaju

<sup>21</sup> Kamerni orkestar *Orfeus* je postao predmet knjige o demokratskom modelu liderstva na radnom mestu, koju su napisali Harvi Sefter (Harvey Seifter) i Piter Ikonomi (Peter Economy) pod nazivom *Liderski ansambl: Lekcija o kolaborativnom menadžmentu od svetski poznatog orkestra koji nema dirigenta (Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management From the World-Famous Conductorless Orchestra)*.



pravo i slobodu da daju sugestije za poboljšanje muzičkog dela i kritiku reprodukciju svojih kolega. Kada se pojave neslaganja, kao što se to može dogoditi u bilo kojoj organizaciji, članovi orkestra rade na tome da se postigne konsenzus. Ako konsenzus ne može da se postigne u razumnom roku, problem se rešava glasanjem.

- **usavršavanje proizvoda:** Neposredno pre svakog koncerta, jedan ili dva člana orkestra su odabrana da slušaju izvođenje muzičkog dela, onako kako će ga i publika slušati. Muzičari daju svoje impresije celoj grupi i sugerišu završne korekcije na osnovu stvarnog zvuka punog orkestra.
- **dostavljanje proizvoda:** Krajnji rezultat *Orfeus procesa* je javno izvođenje uvežbanog muzičkog programa, tj. koncertno izvođenje. Međutim, *Orfeus proces* se tu ne završava –posle svakog koncerta, učesnici u neformalnom razgovoru dele svoje utiske o izvođenju i koncertu i daju predloge za dalja usavršavanja muzičkog programa.

### 3.2.2. *Orfeus princip*

- Dajte moć ljudima koji rade posao.
- Podstičite individualne odgovornosti za proizvod i kvalitet.
- Jasno podelite uloge.
- Negujte horizontalni timski rad.
- Delite i rotirajte rukovodstvo, tj. liderstvo.
- Uvek tražite konsenzus (i izgradite kreativne sisteme koji favorizuju konsenzus).
- Posvetite se svojoj misiji.

Za ovakav demokratski stil rukovođenja često se smatra da je u suprotnosti sa orkestarskom tradicijom. Bežanjem iz davno zadate orkestarske tradicije, *Orfeus* se približio pionirskom rukovodstvu na inovativan način. Iskustvo kamernog orkestra *Orfeus* daje drugačiju mogućnost muzičkim ansamblima. Umesto da se muzičari oslanjaju na harizmatičnog i vizionarskog lidera koji ima odlučujući glas, muzičari mogu svojom voljom deliti odgovornost lidera, a da njihove umetničke nesuglasice budu izvor kreativnosti. *Orfeus* orkestar može mnogo toga da ponudi organizacijama iz raznih polja koje traže da uče druge načine vođenja i upravljanja grupe i organizacije.

### 3.3. *Komparativna analiza dva modela liderstva*

Fokus komparativne analize, kao što je već rečeno, biće usmeren na određivanje stepena motivacije muzičara, kao i na psihološku klimu rada u muzičkim ansamblima na primeru ova dva modela liderstva. U praksi, liderski stil dirigenta se dugo prezentovao kao pozitivan primer liderskog modela; smatra se da je diri-

gent lider koji inspiriše, ostvaruje svoju muzičku viziju harizmatičnim vođenjem muzičara. Međutim, u velikom broju istraživanja koja su rađena na ovu temu, istraživači nisu analizirali i psihološku klimu muzičara u orkestru; pitanja su uglavnom dosegala samo do analize liderskih stilova različitih dirigenata. U orkestru je direktivan liderski stil neophodan za koordinaciju, ali postoje i negativni sekundarni efekti ovakvog liderstva, kao što su pad motivacije među muzičarima u simfonijskim orkestirima i ansamblima. Dirigent u ulozi lidera treba da ima na umu da u isto vreme treba da zadovolji određene muzičke standarde u orkestru. Takođe dirigent mora da motiviše i inspiriše muzičare da što bolje izvedu umetničko delo. Borba da se prihvati dirigentova apsolutna figura moći u orkestru, koja se kasnije razvila u umetničku restrikciju u činu pravljenja muzike, izaziva frustraciju i probleme sa motivacijom kod mnogih muzičara u orkestru.

Savremeni pogled na dirigentovo liderstvo je da dirigentov autoritet dolazi iz poštovanja i da moć njegove muzičke ideje i komunikacionih veština prelazi preko fizičkog pokreta i verbalnih instrukcija na muzičare u orkestru<sup>22</sup>. Međutim, u praksi rada dirigenta sa orkestrom, muzičari ne učestvuju u razvoju koncepcije muzičkog dela i interpretacije. Umesto toga, oni moraju da shvate dirigentovu ideju umetničke interpretacije, a uvežbavaju je na način da su strogo kontrolisani i kritikovani od strane dirigenta dok ne postignu njegovu željenu interpretaciju<sup>23</sup>.

U većini orkestara dirigent direktno nadzire rad i muzički izraz svakog muzičara u orkestru. Dirigent ne samo da odlučuje koji će repertoar orkestar izvoditi, već i na koji način će ga izvoditi; dakle, samo on je tvorac interpretacije muzičkog dela. U tako postavljenom sistemu rada ima jako malo prostora za mišljenje ili predlog samih muzičara u orkestru. Od muzičara u orkestru se očekuje da bespogovorno prate uputstva dirigenta. U ovakvom modelu rada muzičari u orkestrima nemaju dovoljno prostora da budu kreativni i nemaju slobodu izražavanja – što je osnovna potreba umetnika kao izvođača. Kao rezultat ovakvog modela rada, muzičari postaju nezadovoljni i pasivni zaposleni. U prilog tome govori i istraživanje koje je sprovedeno krajem osamdesetih i ranih devedesetih godina XX veka širom Evrope i Sjedinjenih Američkih Država na temu kako se osećaju radnici u svojoj profesiji, koja zanimanja donose zadovoljstvo poslom i koliko utiču na lični razvoj<sup>24</sup>. Orkestarski muzičari su postigli najviše rezultata u pogledu posedovanja lične, unutrašnje motivacije. Međutim, muzičari su na sedmom mestu od 13 zanimanja u smislu zadovoljstva poslom - našli su se ispod zatvorskih stražara i tik iznad radnika u industrijskoj proizvodnji. Na pitanje da li njihov posao predviđa lični razvoj, odgovori su bili zabrinjavajući: po tome su bili na devetom mestu.

Moguće razloge za ovakve rezultate istraživanja treba tražiti u činjenici da su muzičari dobro obučeni profesionalci sa visokim stepenom motivacije, ali da bi

<sup>22</sup> Petričić, Sanja,60.

<sup>23</sup> Boerner Sabine, Krause E. Diana, Gebert Diether, 465–479.

<sup>24</sup> AllmendingJutta, Hackman J. Richard, Lehman V. Ervin (1996): “Life and Work in Symphony Orchestra”, *The Musical Quarterly*, Oxford University Press, Vol. 80, Issue 2, 194–219.

u potpunosti ispunili zahteve sviranja u orkestru, pojedinačno majstorstvo nije dovoljno, sposobnost saradnje je od ključnog značaja. Drugim rečima, zvuk i tempo moraju biti koordinisani kroz sinhronizovano sviranje. Stepenn sinhronizacije između muzičara je neophodan kvalitet u orkestarskom izvođenju. Takođe, muzičari ne samo da treba da razumeju željeno tumačenje, oni moraju da budu spremni da ga realizuju. Svaki muzičar želi da bude uključen u kreativni proces tumačenja jedne kompozicije i umetničkog dela. Svaki muzičar želi slobodu da pokaže svoj umetnički pečat kroz sviranje. Da bi ispunili ovu potrebu, muzičari su vremenom stvorili novi tip orkestra, tj. novi model rukovođenja orkestrom.

Ansambli koji praktikuju tzv. kolaborativno liderstvo biraju svoje vođe, uspostavljaju svoja radna pravila i vredno rade da bi sproveli zajedničku viziju. Muzičari koji sviraju u ovakvim ansamblima ne samo da imaju pravo izbora muzike koju će svirati, već imaju i priliku da daju svoj umetnički sud u skoro svakom aspektu organizacije, ukoliko to žele. Ovaj demokratski proces u kojem članovi ansambla učestvuju u kreativnim i organizacionim odlukama zajedno, osnažuje pojedince i, samim tim, osnažuje grupu kao celinu. Pojedinci se podstiču da samostalno misle i daju svoj doprinos. Izgradnja posebnog i željenog repertoara ne samo da hrani želju muzičara za novim umetničim dostignućima, ona takođe omogućava grupi da formira različite identitete i ličnosti.

#### 4. Eksperiment *Ansambla Metamorfozis* – praktična primena dva modela liderstva

*Ansambl Metamorfozis (Ensemble Metamorphosis)* je mladi ansambl formiran na inicijativu violiste i umetničkog direktora ansambla Saše Mirkovića<sup>25</sup>. *Ansambl Metamorfozis* je odabran kao podoban ansambl za eksperiment zbog praktične primene dva modela liderstva, s obzirom na to da je na početku svog rada funkcionisao po principu prvog modela liderstva – modela liderstva dirigenta. Za vreme primene dirigentskog modela vođenja ansambla, u jednom od razgovora muzičara *Ansambla Metamorfozis* došlo se do zaključka da je osetan pad motivacije među muzičarima i uvidela se potreba za povećanjem produktivnosti. Na inicijativu umetničkog direktora, a po ugledu na kamerne ansamble pomenute u ovom radu, *Ansambl Metamorfozis* je odlučio da isproba metod rada kamernog orkestra *Orfeus* – rotiranje lidera.

##### 4.1. Faze eksperimenta

Ansambl je počeo sa muzičkim probama 5. decembra 2011. godine i pripremao je dva koncerta. Prvi koncert je bio zakazan za 16. decembar 2011. godine u Kulturnom centru „Studentski grad“, a drugi koncert je bio 25. decembra 2011. godine u Velikoj

---

<sup>25</sup> *Ansambl Metamorfozis* je nastao 2005. godine. U svojoj osnovi to je gudački orkestar, ali u zavisnosti od projekta i izbora muzičkog programa može biti i kamerni orkestar.

sali Kolarčeve zadužbine. Za ova dva koncerta oformljena je grupa od 20 muzičara (pet prvih violina, pet drugih violina, četiri viole, tri violončela, jedan kontrabas, jedna harfa i jedno čembalo). Izbor muzičkih dela za predstojeće koncerte je napravio umetnički direktor *Ansambla Metamorfozis*. Polovina kompozicija koje su izvođene na koncertima su bile porudžbine od strane različitih srpskih kompozitora.

Prema *Orfeus procesu* i pet elemenata i faza rada (koje su već detaljno opisane u ovom radu), *Ansambl Metamorfozis* je organizovao način rada i probe tako da doslovno primeni svih pet faza rada: izbor lidera, razvoj strategije, razvoj proizvoda, usavršavanje proizvoda i dostavljanje proizvoda.

#### 4.2. Rezultati eksperimenta Ansambla Metamorfozis

Nakon završenog eksperimenta, muzičarima je podeljen upitnik koji su anonimno popunjavali. Na osnovu upitnika, upoređivanjem odgovora, s obzirom na to da je u modelu rotirajućeg lidera svaki član ansambla dobio priliku da u jednom trenutku bude za liderskom pozicijom, zaključeno je da je to zaista uticalo na promenu psihološke klime ansambla. Takođe, primećujemo da se komunikacija među muzičarima unapredila. Takvu pojavu pripisujemo pre svega postojanju tehničkih detalja muzičkih dela koje je bilo potrebno raspraviti. Osim toga, zbog demokratskog liderskog modela rada, kako ga orkestar *Orfeus* naziva, svi članovi su smatrali da imaju više slobode da kažu šta misle o raznim aspektima pripreme kompozicija. Zaključak svih muzičara, koji se vidi u upitniku, jeste da su ovakvim načinom rada članovi ansambla naučili da slušaju jedni druge, stavove i mišljenja svojih saradnika, kao i da poštuju ono što su kolege rekle, bez obzira na to da li se svi slažu sa onim što je rečeno. Takođe, svi članovi *Ansambla* su naveli da je period prilagođavanja svakom lideru, tj. vođi deonice, bio osetno duži naspram modela liderstva sa dirigentom. U modelu rotirajućeg liderstva svaki muzičar je imao drugačiji liderski stil i drugačiju neverbalnu komunikaciju, stoga su ostali muzičari morali ispočetka da se prilagođavaju liderima. Na primer, svaki muzičar ima drugačije gestove tela kada daje bilo kakve signale (tempo, dinamika), tako da je ostalim članovima bilo potrebno više vremena da se prilagode.

Svaki član *Ansambla* je u upitniku izjavio da je osećao mnogo veću odgovornost svih muzičara zbog činjenice da je liderstvo jednako podeljeno na svakog člana ansambla u odnosu na model liderstva sa dirigentom, što je jedan od očekivanih rezultata. Takođe, među komentarima u upitniku izdvojili su se i osećaj povećane motivacije svakog od članova ansambla, više kreativnih ideja u ansamblu, jednaka aktivnost svakog člana ansambla i bolja komunikacija među muzičarima u ansamblu. Primenom metode posmatranja, primetno je da se sa svakom promenom lidera (koncert-majstora ili vođe deonice) *radna klima* ansambla menjala. Bilo je zanimljivo pratiti promene u ponašanju članova ansambla u odnosu na to da li su u jednoj kompoziciji vođe ili članovi deonice. Skoro bez izuzetka, kao pravilo se dešavalo da, kada bi muzičar bio na liderskoj poziciji u toku jedne kompozicije, bio bi ozbiljniji i u izvesnoj meri imao više samopouzdanja.

Na osnovu obrađenog upitnika, članovi ansambla, dok su imali ulogu lidera (koncert-majstora ili vođe deonice), prepoznali su sledeće probleme na koje su nailazili: borba za poslušnost, za punu pažnju i angažovan ansambl. Kod nekih muzičara se javio i osećaj nesigurnosti i zbunjenosti zbog rotacije lidera. Jedna polovina muzičara se u upitniku izjasnila da je taj zadatak bio lak, dok je drugoj polovini taj zadatak bio težak. Samim tim, uzevši u obzir da je ansambl sastavljen od starijih i mlađih kolega, možemo da zaključimo da su neki članovi ansambla već imali potrebne leaderske veštine, bilo stečene radom u ansamblima ili urođene. S druge strane, određenom broju muzičara bilo je potrebno više vremena i rada na leaderskim tehnikama. Sve u svemu, ovaj model rada su svi muzičari u upitniku opisali kao izvrsnu vežbu i veliko iskustvo za dalji rad.

#### 4.3. Stvaranje hibridnog modela

Narednih par meseci *Ansambl Metamorfozis* je nastavio da praktikuje model rotirajućeg liderstva. Međutim, vremenom su se pojedini članovi isključivali iz funkcije vođe, te je u naredne dve godine rotacija lidera svedena na svega par muzičara iz ansambla. Time je i prestao da funkcioniše model rotirajućeg liderstva. Pretpostavka koja objašnjava zašto je došlo do ovakvog razvoja događaja je da nisu svi muzičari tj. članovi ansambla bili na istom sviračkom i interpretativnom nivou, te je izvođački kvalitet celokupnog ansambla trpeo zbog toga.

Metodom posmatranja novonastalog modela vođstva *Ansambl Metamorfozis* primećujemo da je ansambl stvorio novi hibridni model liderstva, koji predstavlja adaptaciju dva modela liderstva koje je ansambl koristio. *Ansambl Metamorfozis* danas nastupa bez dirigenta, a uloge lidera su podeljene tako da je koncert-majstor vođa ansambla na muzičkim probama i koncertima, a umetnički direktor, koji je i idejni tvorac ansambla, odlučuje o umetničkom repertoaru ansambla i obavlja menadžerske poslove. Primećujemo da je ovakav novi model liderstva najbliži modelu *dual liderstva* ili *koliderstvu*.

Umetničke organizacije koje primenjuju model koliderstva su one u kojima postoji visok nivo kolaboracije i saradnje u umetničkom izvođenju, kao što je, na primer, u plesu, teatru i muzičkim ansamblima<sup>26</sup>. Karakteristike dual liderstva su slične po svojoj definiciji opisu, jer dele, učestvuju i distribuiraju, kao i koliderstvo. Primećujemo da je primena dualnog liderstva u *Ansamblu Metamorfozis* najproduktivnija.

---

<sup>26</sup> MacNeill Kate, Tonks Ann (2012): "Leadership in Australian Arts Companies. One Size Does Not Fit All", *Arts Leadership, International Case Studies*, Tilde Publishing and Distribution Australia, 69–81.

## 5. Zaključak

Model umetničkog liderstva svoje korene ima u umetničkom menadžmentu i pozicioniranje liderstva u umetnosti ima najviše veze sa umetničkim vrednostima. Liderstvo u umetnosti je, ustvari, kada umetnički profesionalci imaju vodeće uloge u organizaciji, postavljajući umetnost iznad administrativnih radnji. Dok se na menadžment u umetnosti gleda kao na administrativnu odgovornost zaposlenih koji su podređeni umetnosti, svrha liderstva u umetnosti je zapravo dati slobodu umetnicima i dati im moć da stvaraju.

Ovaj rad je prepoznao i istražio dominantne modele liderstva na primeru muzičkih ansambala i iskustava samih muzičara. Na osnovu rezultata istraživanja, komparativne analize i eksperimenta sa *Ansamblom Metamorfozis*, potvrđuje se polazna hipoteza da model kolaborativnog liderstva doprinosi povećanoj produktivnosti muzičara u ansamblu i većoj motivaciji muzičara, više nego opšteprihvaćeni model liderstva dirigenta.

Konačno, na primeru *Ansambla Metamorfozis*, koji je sproveo eksperiment i pokušao da primeni model liderstva *Orfeus* orkestra (rotirajuće liderstvo), možemo delimično potvrditi pomoćnu hipotezu u radu da je primena modela rotirajućeg liderstva na muzičke ansamble dobra za organizaciju rada i menadžment ansambla. Rezultati eksperimenta svakako potvrđuju početnu hipotezu da kolaborativni model liderstva podiže motivaciju i produktivnost. Iako orkestar *Orfeus* i još osam ansambala iz prethodnih istraživanja potvrđuju da ovakav model liderstva funkcioniše u praksi, u slučaju *Ansambla Metamorfozis*, koji je takođe potvrdio povećanje motivacije i produktivnosti, model je doživeo krah zbog drugih propratnih stvari. Ovim se pokazalo da je za primenu modela rotirajućeg liderstva potrebno imati posebne uslove. Na osnovu analize upitnika koji je popunjavao *Ansambl Metamorfozis*, primećujemo da za povećanje motivacije nije dovoljno samo postaviti jednog muzičara za lidera, već je potrebno prepoznati pojedinačne kvalitete članova ansambla i na osnovu tih kvaliteta pronaći pravu poziciju za svakog člana u muzičkoj organizaciji. Možemo zaključiti da je eksperiment pokazao da je u slučaju *Ansambla Metamorfozis* najbolje rezultate dao hibridni liderski model, koji je nastao adaptacijom modela rotirajućeg liderstva. Dakle, rotirajuće liderstvo može biti uzoran model, ali ga je neophodno adaptirati na specifičnosti samog ansambla. *Ansambl Metamorfozis* je na svom primeru pokazao da ne postoji jedan model liderstva za sve situacije, već treba tražiti model liderstva koji najbolje odgovara datoj situaciji.

Liderstvo u muzičkim ansamblima može biti kompleksno i kontroverzno, kao što su pokazali analizirani primeri modela liderstva u radu. Svakako da liderstvo u umetnosti pripada umetnicima i onima koji imaju umetničko obrazovanje, ali postoji mnogo načina da se liderstvo primeni. Stoga ne iznenađuje da se preduzeća, za modele vođenja svojih organizacija, sve više okreću ka svetski poznatim ansamblima, kao što je kamerni orkestar *Orfeus* – orkestar bez dirigenta. S obzirom na novinu takvih pristupa, njihov potencijal tek treba da se proceni.

---

### Literatura

- Adler J. Nancy (2006): "The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?", *Academy of Management Learning & Education* 5/2006, 486–499.
- Allmending Jutta, Hackman J. Richard, Lehman V. Ervin (1996): "Life and Work in Symphony Orchestra", *The Musical Quarterly*, Vol. 80, Issue 2/1996, Oxford University Press, 194–219.
- Atali Žak (2007): *Buka*, Biblioteka XX vek, Beograd.
- Ballou Hugh (2008): *Transforming Power: Stories From Transformational Leaders for Encouragement and Inspiration*, <http://transformationalstrategist.com/> (20. 04. 2015).
- Bass Bernard, Avolio J. Bruce (1999): "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 2/1999, The British Psychological Society, 441–462.
- Boerner Sabine, Krause E. Diana, Gebert Diether (2004): "Leadership and Co-Operation in Orchestra", *Human Resource Development International*, 7/2004, 465–479.
- Bryman Alan (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publication, London.
- Chien M. H. (2004): "A study to improve organizational performance: A view from SHRM," *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), pp. 289-301.
- Dragičević-Šešić Milena, Stojković Branimir (2011): *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
- Drucker Peter (1988): "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, januar 1988.
- Erkutlu Hakan (2008): "The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 7/2008, 708–726.
- Goleman Daniel (2004): "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6.
- Iheriohanma E.B.J. (1997): "Motivating Organization's Workforce: A Project Management Instrument Against Labour Turn-Over", *Journal of Project Management Technology*, 1/1997, 56–65.
- Jeffri Joan (1980): *The Emerging Arts: Management, Survival, and Growth*, Praeger Publishing, New York City.
- Kamerman J.B. (1983), "Symphony Conducting as an Occupation, The Social Organization of Artistic Work", *Mass*, Bergin Publishing, 43–56.
- Lebrecht Norman (2001): *Maestro Myth: Great Conductor in Pursuit of Power*, Kensington Publishing.

- MacNeill Kate, TonksAnn(2012): „Leadership in Australian Arts Companies. One Size Does Not Fit All”, *Arts Leadership, International Case Studies*, Tilde Publishing and Distribution Australia, 69–81.
- Mandić Tijana (2003): *Komunikologija, psihologija komunikacije*, Clio, Beograd.
- Mintzberg Henry, McHugh Alexandra (1985): „*Strategy formation in an adhocracy*”, MacGill University, Montreal, <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/reading/Mintzberg,%20H,%201985,%20Strategic%20Management%20Journal.%206%20pp%20257-272.pdf>, (02. 05. 2015).
- Mostovicz E. Isaac, Kakabadse K. Nada, Kakabadase P. Andrew (2009): „A Dynamic Theory of Leadership Development”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 30, Issue 6/2009, 563–576.
- Northouse Peter (2008): *Liderstvo: teorija i praksa*, Cengage Publications, Inc.
- Petričić Sanja (2011): *Situational Leadership Theories: The Effects of Conductors Leadership Style on Orchestra’s Artistic Quality*, Doctoral dissertation.
- Seifter Harvey, Economy Peter (2001): *Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management From the World-Famous Conductorless Orchestra*, Times Books.
- Sidani, Y.M. (2007): „Perceptions of Leader Transformational Ability: The Role of Leader Speech and Follower Self-Esteem”, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 8, 710–722.
- Van Gundy Arthur, Naiman Linda (2007): *Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improve Storytelling, and Other Arts to Improve Teamwork*, BookSurge Publishing.
- Watkiss Stewart (2004): *Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation*, Rugby.
- Whyte David (1994): *The Heart Aroused*, Currency Doubleday, New York.
- Wozniak S. Emily, Judy R. Paul (2013): *Alternative Ensembles: A Study of Emerging Musical Arts Organizations*. <http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2013/06/Alternative-Ensembles-Report.pdf>, (11. 04. 2015).

Rad primljen: 15. septembra 2015..

Prema zahtevu recenzenata, doraden:

27. septembra 2015.

Odobren za štampu: 5. oktobra 2015.

Paper received: September 15<sup>th</sup>, 2015

Upon the request of reviewers, revised:

September 27<sup>st</sup>, 2015

Approved for publication: October 5<sup>th</sup>, 2015



**MIA KOVAČEVIĆ, PHD STUDENT,**

*Doctoral scientific studies at the Department of Management in Culture and Media, Faculty of Dramatic Arts, University of Art, Belgrade,*

**WITH OR WITHOUT A CONDUCTOR:  
*Comparative Analysis of Leadership Models  
in the Musical Ensemble***

**Summary**

In search of innovative models of work organization and therefore the artistic process of one musical ensemble, in the last ten years musical ensembles have developed examples of non-traditional artistic-performing decisions and organizational practice. The paper is conceived as a research and analysis of the dominant models of leadership (i.e. organizing, conducting business) applicable on the music ensembles and experiences of the musicians. The aim is to recognize and define leadership styles that encourage the increase of motivation and productivity of musicians within the musical ensemble. The paper will specifically investigate the relationship and differences between the two dominant models of leadership, leadership of conductor and collaborative leadership. At the same time, the paper describes and analyses an experiment that was conducted by the Ensemble Metamorphosis, which applied into their work two dominant models of leadership. In an effort to increase the motivation and productivity of musicians, Ensemble Metamorphosis also searched for a new management model of work organization and a new model of leadership. The aim of this paper was therefore to investigate the effects of leadership models that improve the artistic quality, motivation of the musicians, psychological climate and overall increase productivity of musical organization.

**Key words:** leadership, collaborative leadership, rotating leadership, musical ensemble, conductor.