



Instytucja muzyczna odpowiedzialna społecznie

● Inspiracje
i rekomendacje

ŹRÓDŁO FINANSOWANIA

OPERATOR PROGRAMU

BENEFICJENT

PARTNER



Wspólnie działamy na rzecz Europy **zielonej**, **konkurencyjnej** i sprzyjającej integracji społecznej

Instytucja muzyczna odpowiedzialna społecznie

Inspiracje i rekomendacje

Marcin Poprawski
Agata Wittchen-Barełkowska

Autorzy:

Marcin Poprawski
Agata Wittchen-Barełkowska

INSTYTUCJA MUZYCZNA ODPOWIEDZIALNA SPOŁECZNIE
Inspiracje i rekomendacje

Współpraca ekspercka: Marta Szymańska

Tłumaczenie: Józef Jaskulski

Korekta: Anna Wawrzyniak

Projekt graficzny: Minimum Studio

Wydawca: Sinfonia Varsovia

sinfoniavarsovia.org

© Copyright by Sinfonia Varsovia, Warszawa 2024

ISBN 978-83-932183-3-2

Publikacja opracowana została w ramach projektu „Interakcje/Integracje” organizowanego przez Sinfonię Varsovię we współpracy z Norwegian Youth Chamber Music Festival (K&MFEST).

SPIS TREŚCI

Wstęp	6
PERSPEKTYWA ARTYSTY MUZYKA	12
PERSPEKTYWA PUBLICZNOŚCI	36
PERSPEKTYWA PARTNERÓW SPOŁECZNYCH	56
PERSPEKTYWA INSTYTUCJI	80
PODSUMOWANIE I PODZIĘKOWANIA	100
O projekcie	103
Sinfonia Varsovia	105
Noty zespołu opracowującego publikację	106
Literatura	108

Projekt „Interakcje/Integracje” organizowany jest we współpracy z Norwegian Youth Chamber Music Festival (K&MFEST) w ramach programu „Kultura”, dofinansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG 2014–2021.

The “Interactions/Integrations” project is organized in cooperation with the Norwegian Youth Chamber Music Festival (K&MFEST) as part of the “Culture” program co-financed by the European Economic Area Financial Mechanism for 2014–2021.

interakcje-integracje.pl



wstęp

Założenia

Celem tego opracowania jest zebranie obserwacji, opinii, inspiracji oraz przykładów działań dotyczących społecznej odpowiedzialności instytucji muzycznej. W niniejszej publikacji podjęliśmy się zgromadzenia wniosków z rozmów, lektur i działań, z którymi obcowaliśmy w projekcie „Interakcje/Integracje”, oraz wyartykułowania rekomendacji dla orkiestr symfonicznych i zespołów muzycznych, których ambicją jest być organizacją odpowiedzialną społecznie. Tym samym dzielimy się naszą próbą zrozumienia motywacji, warunków i potencjału dla wzmocnienia społecznego wymiaru aktywności zawodowej muzyka oraz instytucji i zespołu artystycznego, w ramach których działa.

Publikacja ta skierowana jest przede wszystkim do osób, które współtworzą lub chcą wspólnie z innymi osobami tworzyć organizacje muzyczne. To osoby, których przedmiotem uwagi jest lub będzie odpowiedzialność społeczna, uwzględniana w ramach ich codziennych aktywności, zintegrowana z działalnością artystyczną, która jest pierwszoplanową misją działania orkiestry, zespołu i wspólnoty muzyków, instytucji artystycznej zatrudniającej profesjonalistów w tej dziedzinie sztuki. Do skorzystania z tego opracowania zapraszamy również inne instytucje kultury i organizacje, np. teatry, muzea, galerie, fundacje i stowarzyszenia, które już realizują lub chciałyby zacząć realizować działania z zakresu społecznej odpowiedzialności.

Aby zachować maksymalną adekwatność treści opisywanych w publikacji, przyjęliśmy kilka perspektyw widzenia zagadnienia instytucji muzycznej odpowiedzialnej społecznie. Połączenie tych wymiarów służyć będzie charakterystyce motywacji, celów, wartości, sensów i warunków, a także modelowych rozwiązań, dotyczących działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością w działalności instytucji muzycznej i jej kadr.

- 1) Perspektywa artysty muzyka**, który pojmowany jest jako jednostka, osoba, indywidualny artysta i pracownik instytucji muzycznej, wykonujący zawód muzyka. Treści przedstawione w tej części obejmują wiedzę, doświadczenia i opinie dotyczące zaangażowania społecznego członka zespołu orkiestry, osoby posiadającej swoją indywidualną tożsamość zawodową profesjonalnego artysty.
- 2) Perspektywa publiczności**, która widziana jest jako otwarty zbiór słuchaczy, odbiorców pracy zawodowej muzyków, zarówno tych obecnych, jak i potencjalnych. To osoby, jednostki uczestniczące w działaniach instytucji muzycznych, jak również będące przedmiotem zainteresowania jako przyszli

odbiorcy oferty tych podmiotów. Ta część publikacji postrzega publiczność jako odbiorcę ekspresji artystycznej tworzonej w ramach działania instytucji muzycznej i muzyków z nią związanych.

3) Perspektywa partnerów społecznych, którzy pojmowani są jako podmioty współpracujące z instytucją lub współtworzące działania z zakresu odpowiedzialności społecznej. Do grona partnerów zaliczyć można podmioty z różnych środowisk, m.in. partnerów reprezentujących publiczność, organizacje społeczne, przedsiębiorstwa (biznes) i przedsiębiorców, samorząd i podmioty publiczne (w tym administrację państwową i samorządową), instytucje kultury, podmioty z obszaru edukacji, zdrowia czy pomocy społecznej. Interesowały nas również doświadczenia partnerstw międzynarodowych, w tym organizatorów festiwalu i innych zespołów muzycznych.

4) Perspektywa instytucji muzycznej, która pojmowana jest jako organizacja odpowiedzialna za zatrudnionych ludzi. Tu interesowały nas kwestie związane ze standardami pracy, kulturą organizacyjną i zatrudnieniem, planowaniem i zarządzaniem. Zależało nam, żeby uwzględnić głosy menedżerów i producentów oraz omówić praktyki, które pozwalają ludziom postrzegać instytucję jako „ich miejsce”.

Warto podkreślić, że jednym z najważniejszych przekonań, towarzyszących nam w pracy nad publikacją, było założenie, że odpowiedzialność społeczna instytucji muzycznej (oraz każdej innej organizacji) funkcjonuje i powinna być rozpatrywana w dwóch wymiarach: wewnątrz instytucji oraz na zewnątrz. Dlatego podczas prowadzenia badań istotne były dla nas zarówno kwestie dotyczące pracowników, zespołu czy kultury organizacyjnej, jak te związane z publicznością, partnerami i innymi interesariuszami.

Kontekst CSR

W debacie o odpowiedzialności społecznej organizacji (zarówno prywatnych, jak i publicznych) dominuje literatura, przykłady i metody stosowane w praktykach charakteryzowanych jako CSR (z ang. *Corporate Social Responsibility*, co w języku polskim najczęściej tłumaczone jest jako społeczna odpowiedzialność biznesu). Kwestie dotyczące odpowiedzialności społecznej żywe są również w obliczu dyskusji dotyczących ESG (*Environmental, Social, Corporate Governance*), gdzie kategorie takie jak ochrona środowiska, społeczeństwo i ład korporacyjny rozważane są w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

Rozwiązania wprowadzane do instytucji muzycznych pod wpływem praktyk korporacyjnych sponsorów i prywatnych mecenasów mogą być początkiem

implementowania nowych standardów. Dotyczą one najczęściej konkretnie sformułowanych celów sponsoringu lub mecenatu, wskaźników osiągania tych celów, sposobu raportowania, komunikacji oraz języka stosowanego do opisu odpowiedzialności społecznej.

Ten zakres wiedzy i doświadczenia może inspirować, wpływać, ale nie determinuje i nie ogranicza zakresu i metod działania z obszaru odpowiedzialności społecznej w organizacjach artystycznych, takich jak orkiestra symfoniczna lub instytucja muzyczna. „DNA”, źródła, przejawy i charakterystyka społecznej odpowiedzialności w instytucji artystycznej (muzycznej) pozostają odmienne od tych znanych z korporacji biznesowych.

Wartości

Instytucja muzyczna jest obszarem praktyk i komunikacji, w których motywacje, cele, metody i zakres działania pracujących w niej osób, przede wszystkim muzyków, ugruntowane są w co najmniej czterech grupach wartości: artystycznych, estetycznych, społecznych i etycznych. Zwłaszcza wartości estetyczne stanowią grupę czynników priorytetowych dla muzyków, łącznie z powiązanymi z nimi wartościami artystycznymi (w wypowiedziach muzyków często słyszymy odwołanie do „jakości artystycznej”). Grupy wartości społecznych i etycznych są mniej eksponowane zarówno w wypowiedziach samych muzyków, jak również w misji instytucji muzycznej, nie mają też one klarownie wyodrębnionych względem siebie granic. Pojęcie „odpowiedzialności społecznej” wydaje się integrować właśnie wartości etyczne oraz wartości społeczne.

Podobnie instytucje muzyczne swoją uwagę kierują przede wszystkim na jakość, doskonałość artystyczną i – w konsekwencji – w relacji z publicznością koncentrują się na wartościach estetycznych, które przekładają się na inne spełnianie celów spójnych z misją, zakorzenieniem lokalnym oraz potrzebami instytucji, dotyczącymi również zabezpieczenia przyszłości istnienia organizacji. Być może pewne miejsca wspólne wartości estetycznych i innych typów wartości pozwolą twórcom muzycznym i pracownikom instytucji muzycznych łatwiej zrozumieć i realizować działania oparte na wartościach, którymi charakteryzujemy „odpowiedzialność społeczną”.

Zwracanie szczególnej uwagi kadr instytucji artystycznych na jakość artystyczną przekłada się również na ich oczekiwania w zakresie jakości związanej z organizacją, zarządzaniem działaniami oraz komunikacją. W tym sensie „jakość organizacji” może być oceniana przez muzyków również wedle standardów estetycznych. Podobnie jak kicz w obszarze sztuki, również kicz w działaniach organizacyjnych, zachowaniu i decyzjach przywódców organizacji wyprowadza artystów ze strefy komfortu.

Pytaniem istotnym dla samego muzyka będzie zatem to, jak bardzo w samych wartościach estetycznych oraz artystycznych zawarte są wartości społeczne, wartości dotyczące „oddziaływania społecznego”. Czy zakres wartości społecznych i estetycznych oraz artystycznych to zupełnie odrębne, nieprzystające i nienakładające się na siebie zjawiska? Co mają wspólnego? Gdzie w tym wszystkim znajduje się czwarty obszar: wartości etyczne (Berger 2008, Scruton 1999)? Czy te ostatnie mieszczą się w wartościach społecznych, czy też dla twórcy muzycznego, pracownika instytucji muzycznej, stanowią odrębny zbiór?

Dlaczego pytania te uznajemy za zasadnicze? Dlatego, że każdy muzyk jest przede wszystkim biegły, w wyniku wykształcenia i dzięki doświadczeniom, w pracy z wartościami artystycznymi i estetycznymi. Podobnie: motywacja na poziomie kultur i struktur organizacyjnych dotyczy instytucji muzycznych, które najczęściej kierują swoją uwagę przede wszystkim na jakość, doskonałość artystyczną i – w konsekwencji – w relacji z publicznością koncentrują się na wartościach estetycznych.

Wydaje się, że w pojęciu „odpowiedzialności społecznej” dokonuje się tak potrzebna integracja wartości etycznych oraz wartości społecznych. Mamy nadzieję, że pewne miejsca wspólne dla nich pozwolą twórcom muzycznym i pracownikom instytucji muzycznych łatwiej zrozumieć i realizować działania oparte na zaletach, którymi charakteryzujemy „odpowiedzialność społeczną”. Temu służą kolejne rozdziały naszego opracowania.

Modelowe rozwiązania a indywidualność instytucji

Sekwencja postrzegania konkretnej instytucji muzycznej w świetle odpowiedzialności społecznej przebiega z dwóch kierunków. To z jednej strony cała znana i upowszechniana, dostępna dla obserwacji i inspiracji praktyka uwzględniająca wymiar społeczny działalności muzyka oraz instytucji muzycznych. Możemy sobie wyobrazić i dokonać typologii w zbiorze działań wielu twórców, zespołów, muzyków i ich instytucji w porządku zarówno diachronicznym (historycznym), jak i synchronicznym (występującym równolegle w czasie obecnym w wielu miejscach świata). Z drugiej strony to kierunek spojrzenia na daną instytucję muzyczną – w naszym przypadku była to Sinfonia Varsovia – z uwzględnieniem głównie jej partykularnej charakterystyki, nie dającej się w pełni replikować wewnętrznej dynamiki funkcjonowania i warunków działania jako niepowtarzalnego fenomenu.

Ten drugi kierunek widzi przede wszystkim działania poszczególnych osób oraz całego zespołu jako osadzonych w historii praktyk w danej organizacji, w danym miejscu, kulturze, w konkretnych warunkach komunikowania, w kontekście danego dominującego języka i tradycji, jak również – co najważniejsze – konkretnej kultury

organizacyjnej danej instytucji – zbierającej wszystkie te warunki i wymiary po to, by realizować cele instytucji i osób ją współtworzących. Jest ona przekazywana dalej, kolejnym nowo zatrudnianym pracownikom.

Podmioty muzyczne – zespoły orkiestrowe, instytucje muzyczne – w prawie każdym kraju na świecie realizują: (a) działania artystyczne, które potencjalnie, choć nie intencjonalnie, mają moc oddziaływania społecznego – tu przede wszystkim intencja oddziaływania na publiczność ma wymiar estetyczny, dalej (b) działania edukacyjno-artystyczne, które wprost lub pośrednio artykułują cele społeczne, oraz (c) projekty (najczęściej finansowane z instytucji i budżetów zewnętrznych) tworzone z intencją połączenia działania artystycznego oraz działania sprawczego społecznie.

Wszystkie te działania, niezależnie od miejsca ich realizacji, mają pewne cechy wspólne – ludzie w instytucjach i zespołach muzycznych robią dosyć podobne rzeczy w różnych miejscach na całym świecie. Oczywiście oprócz podobieństw w praktycznej realizacji takich działań, mimo powtarzalnych formatów, istnieją różnice wynikające z lokalnych, narodowych i kulturowych kontekstów i warunków działania. Niezależnie od tych różnic, które są istotne, bo dają szansę na skuteczniejsze, bardziej celne i pogłębione oddziaływania na społeczność lokalną lub inaczej zdefiniowaną publiczność, wszystkie te aktywności można zestawić w pewną typologię.

Na jej podstawie można wyartykułować modele, możliwe do realizacji lub adaptacji przez konkretne zespoły i instytucje takie jak Sinfonia Varsovia. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że zespoły i instytucje muzyczne mają swoją historię i doświadczenie realizowanych w przeszłości działań. Mają również własną tożsamość, podzielane wartości, praktykę działania, które dają szansę na realizowanie oryginalnych pomysłów, a te nie polegają na adaptacji cudzych wzorów, względnie: nie są jedynie wypełnianiem modeli czy adaptacją formatów stosowanych z sukcesem gdzie indziej.

W tym kontekście warto zgłosić ponownie postulat analizy służącej wskazaniu cech kultury organizacyjnej konkretnej instytucji muzycznej, które pozwolą świadomie korzystać z potencjału własnych, dostępnych rozwiązań, niezapożyczonych z zewnątrz. Oznacza to, że możemy spróbować zebrać i zaproponować działania nieprzystające dokładnie do wzorów czy modelowych rozwiązań, pozyskanych od innych podmiotów, opierając się na fenomenie, doświadczeniu i potencjale zespołu takiego jak Sinfonia Varsovia. Warto też pamiętać o tym, że instytucje i zespoły muzyczne mają bardzo różny potencjał warunków wyjściowych i doświadczeń do prowadzenia działań o charakterze społecznego oddziaływania – nie da się traktować równą miarą bardzo odmiennie działających podmiotów muzycznych.



perspektywa artysty muzyka

W pierwszej części publikacji przyjrzymy się odpowiedzialności społecznej instytucji muzycznej, widzianej i doświadczanej z punktu widzenia artysty wykonującego zawód muzyka. Obiektem naszego zainteresowania jest nie tylko działanie o charakterze społecznym, realizowane przez organizację muzyczną, ale również to, jak członek zespołu orkiestry, osoba posiadająca swoją indywidualną tożsamość zawodową, odnajduje się w aktywnościach i celach wskazywanych jako część społecznej odpowiedzialności organizacji artystycznej. Treść przedstawiana w tej części publikacji opracowana została w oparciu o wypowiedzi artystów i pracowników instytucji muzycznej oraz ekspertów zewnętrznych. Ich opinie, obserwacje i doświadczenia pozyskane zostały w trakcie realizacji projektu „Interakcje/Integracje”. Przedmiotem uwagi autorów porządkujących ten materiał były m.in. różnorodne okoliczności, motywacje i warunki pracy muzyka w ramach aktywności artystycznych, w których szczególnie podkreślana jest społeczna rola muzyki i jej oddziaływanie.

Materiał uporządkowano według 5 obszarów tematycznych. W pierwszej kolejności wskazujemy na szczególne okoliczności wynikające z cech zawodu muzyka, które wpływają na definiowanie odpowiedzialności społecznej w instytucji artystycznej zajmującej się muzyką. Drugi fragment rozdziału poświęcony jest artyście muzykowi jako osobie współtworzącej kulturę organizacyjną konkretnego zespołu muzycznego, z którym pracuje. Kulturę, która w wyniku wielu złożonych okoliczności realizuje w mniejszym lub większym zakresie cele ukierunkowane na odpowiedzialność społeczną.

Muzycy zawodowi, kształceni w ramach formalnej ścieżki edukacji artystycznej, ukierunkowani są przede wszystkim na to, by realizować cele z obszaru wartości artystycznych oraz estetycznych. Wartości społeczne pozostają niewątpliwie istotnym elementem formowania profesjonalnego muzyka, ale stopień i zakres jego zaangażowania w tym obszarze wynikają najczęściej z samodzielnego rozwoju oraz indywidualnych potrzeb. Na którymś z kolejnych etapów ścieżek kariery zawodowej muzycy mogą również zostać popchnięci w kierunku realizacji działań podkreślających wartości społeczne muzyki przez konkretną organizację muzyczną, orkiestrę, zespół, które współtworzą. W trzeciej części tego rozdziału autorzy opracowania starali się opisać wyzwania oraz zmagania w łączeniu przez muzyków zawodowych tych trzech typów wartości: artystycznych, estetycznych i społecznych.

Czwarty fragment zawiera obserwacje wynikające ze szczególnych cech tożsamości zawodowej muzyka oraz postrzegania przez samych muzyków ich statusu społecznego. Szczególnie istotnym elementem jest tu praca pod nieustającą „presją bycia ocenianym”, typową dla zawodów performatywnych, których istotę stanowi występ przed publicznością na scenie, na estradzie lub w innej przestrzeni publicznej. W ostatniej, piątej części autorzy opracowania

zwracają uwagę na potrzeby muzyka w zakresie komunikacji i klarowności przekazu, które dotyczą twórczości wykonawcy muzyki, a które mają mieć moc odpowiedzialnego społecznego oddziaływania.

Wiele z inspiracji w obszarze społecznego zaangażowania muzyków klasycznych, któremu poświęcona jest ta publikacja, czerpiemy z działań przekraczających ramy tradycyjnie pojmowanego kształcenia zawodowego muzyków. Jednym z najbardziej zaawansowanych projektów w tym obszarze jest Musethica (<https://www.musethica.org/>), z którą Sinfonia Varsovia współpracuje od 2021 roku jako jej jedyny polski partner. Musethica jest międzynarodową inicjatywą zapoczątkowaną w Saragossie w 2012 roku przez altowiolistę Avriego Levitana i współtworzoną z ekonomistką społeczną Carmen Marcuello. Przez swoich założycieli nazywana jest „oddziałującą społecznie metodą edukacji (muzycznej)”. W projekcie tym biorą udział, wybrani ze względu na bardzo wysoki poziom umiejętności wykonawczych, młodzi profesjonalni muzycy klasyczni, którzy we współpracy z inspirującymi pedagogami doskonalą nie tylko sztukę interpretacji utworów muzycznych, ale również umiejętność słuchania oraz pracy w relacji z publicznością.

Znakiem rozpoznawczym tej inicjatywy jest lokalizowanie występów w nietypowych miejscach, dla i wśród nieoczywistej publiczności. Według informacji podanych przez organizatorów tego przedsięwzięcia ponad 85% koncertów odbywa się poza regularnymi salami koncertowymi. Koncert w sali filharmonii nie jest ważniejszy dla muzyka niż koncert na oddziale szpitalnym. Artyści prezentują swój pełen potencjał techniczny i interpretacyjny przed publicznością, która zwykle nie ma kontaktu z muzyką klasyczną i która może nie mieć dostępu do miejsc, gdzie taka muzyka jest na co dzień wykonywana. Miejsca prezentacji muzyki to m.in. zakłady karne, szkoły, ośrodki dla uchodźców, oddziały szpitalne, przedszkola, domy opieki, schroniska dla bezdomnych oraz specjalne placówki edukacyjne, w których pracuje się z osobami z różnymi dysfunkcjami i problemami adaptacyjnymi. Musethica zapewnia osobom ze zdefaworyzowanych grup społecznych w kilkunastu krajach świata bezpłatne koncerty o bardzo wysokiej jakości artystycznej. Ma ambicje oddziaływania społecznego w sposób bezpośredni, przychodzenia do miejsc zmagania ludzi z różnymi problemami. Miejsca takie są traktowane przez muzyków dokładnie tak samo, jak najbardziej prestiżowe sale z najbardziej estetycznie wyrafinowaną publicznością.

Odpowiedzialność społeczna instytucji artystycznej z perspektywy praktyki muzyka

Udział muzyka w projektach społecznych wzbogaca jego potrzeby i zmienia sposób myślenia o byciu twórczym i responsywnym jako członek orkiestry. U wielu artystów pojawia się jednak nieufność i powściągliwość względem

projektów społecznie zaangażowanych, która wynika z przyzwyczajenia, obaw lub ze źle zaprezentowanych wyzwań stawianych przed nimi w związku z działaniami społecznymi. Zwrócimy na to uwagę w czwartej części rozdziału – poświęconej dylematom tożsamości muzyka w świetle oczekiwań lub możliwości jego aktywności społecznej w ramach pracy instytucji.

Pierwsza kwestia wiąże się z koniecznością określenia, czym jest odpowiedzialność społeczna i zaangażowanie społeczne w odniesieniu do pracy muzyka. Wśród społecznie zaangażowanych twórców – wykonawców muzycznych – istnieje podejście, które zasadniczo kwestionuje rozłączność muzyki i spraw społecznych. Muzyka jako taka pozostaje jednym z najbardziej społecznych zjawisk, o historii sięgającej początku istnienia człowieka. Rozdzielanie tych dwóch obszarów jest błędem. Trudno nie zgodzić się z tym stanowiskiem, ale warto zaznaczyć, że w odniesieniu do warunków funkcjonowania współczesnej publiczności – poprzestanie na akceptacji takiego stanu rzeczy nie wystarczy. Wspominają o tym sami artyści i eksperci, których opinie pozyskano w ramach działań przy projekcie „Interakcje/Integracje”. By zapewnić adekwatne oddziaływanie muzyki, zwłaszcza względem osób i grup społecznych, dla których dostęp do muzyki oraz wnoszonych przez nią wartości społecznych jest z różnych względów poza ich zasięgiem, konieczne może okazać się wzmocnienie wykonawstwa muzyki o formy działania, aktywności i starania niebędące jedynie samym artystycznym wykonywaniem utworów muzycznych. Część respondentów, ekspertów, z którymi analizuje się uczestnictwo i zaangażowanie młodej publiczności, wskazuje, że społeczna odpowiedzialność instytucji, jeśli chodzi o muzykę klasyczną i przyszłość tego medium kultury, jest dzisiaj koniecznością.

Powstaje również pytanie, kto definiuje, czym jest, a czym nie jest odpowiedzialność społeczna profesjonalnego muzyka pracującego w zespole. Gdzie przebiega granica autonomii i wolności artysty, który wybiera motywujące go do pracy wartości i który w tym wyborze bardziej lub mniej zainteresowany jest realnym dotarciem do osób o zupełnie odmiennych warunkach życia, innym przygotowaniu do obcowania z muzyką? Odpowiedź na to pytanie wydaje się bardzo złożona. Kolejne rozdziały niniejszego opracowania próbują jednak przybliżyć to zagadnienie.

Praca w organizacji muzycznej przynosi artystom jedną niezaprzeczalną składową, niezbędną dla ich rozwoju: instytucja zapewnia muzykowi publiczność, zabiega o nią w imieniu oraz z pomocą muzyka i zdecydowanie przejmuje odpowiedzialność za zapewnianie dobrych warunków do kontaktu muzyka z publicznością – warunków, które powinny zapewnić artyście balans między stabilnością, poczuciem bezpieczeństwa, a tym, co nieznanym, co inspiruje i jest wyzwaniem kierującym rozwój każdego profesjonalisty i osoby świadomej złożoności życia społecznego.

W zebranych w ramach niniejszej publikacji materiałach pojawia się kilka fragmentów, na których podstawie warto rozwinąć wątek „rozwoju publiczności”, pracy instytucji muzycznej z publicznością. To również jest rola muzyków oraz innych pracowników instytucji w pogłębianiu relacji z istniejącą już publicznością i w przyciąganiu nowej. Temu zakresowi, dotyczącemu postrzegania publiczności jako odbiorców aktywności społecznych instytucji muzycznej, poświęcony jest drugi rozdział publikacji. Istnieją formaty i typy aktywności sprzyjające i niesprzyjające budowaniu relacji między różnymi grupami uczestniczącymi w projektach muzycznych, osobami o różnych potrzebach i nierównych warunkach dostępu do wartości artystycznych oraz estetycznych wynikających z kontaktu z muzyką. Muzycy skupieni na wartościach artystycznych nie mają często czasu, by pogłębić świadomość różnych możliwości w tym zakresie oddziaływania społecznego, z których mogą korzystać, np. z pomocą pracowników planujących program orkiestry. W przypadku zespołów, orkiestr dodatkowym elementem do rozważenia pozostaje to, że oddziaływanie społeczne w zdecydowanej większości sytuacji wymaga współdziałania z innymi osobami w orkiestrze oraz w całej instytucji muzycznej. Bycie częścią zespołu zobowiązuje lub daje szansę do innego typu wpływania na publiczność niż w sytuacji samodzielnej, jednoosobowej aktywności artystycznej.



Zaczyna mi się nudzić takie granie w sali koncertowej, brakuje mi tego feedbacku od publiczności. Chociaż czasem zdarzają się tam też koncerty dla dzieci. To są najfajniejsze koncerty. (...) Wolalabym zajmować się takim koncertowaniem dla ludzi cały czas. No, brakuje mi tego, takiej atmosfery na koncercie, powiedzmy, profesjonalnym, że jesteśmy tacy sztywni strasznie i klaszczemy w dobrym momencie, bo nie wolno wtedy, jak się coś spodoba, nie wolno nawet chrząknąć. Nam też nie wolno się nastroić, nie wolno krzywo siedzieć...

W zapisach wywiadów z muzykami i organizatorami projektów angażujących społecznie otrzymujemy wiele niezwykle ciekawych i poruszających przykładów silnych, pozytywnych doznań, jakich doświadczyli ci z nich, którzy odważyli się występować, najczęściej w kameralnych składach, w nietypowych warunkach i dla niecodziennej publiczności. Historie te stanowią bardzo przekonujące argumenty na rzecz przełamania obaw przed wkroczeniem na trudniejszą ścieżkę zaangażowania w działania o zwiększonym zasięgu i mocy oddziaływania; tu będziemy powoływać się na przykłady dotyczące unikatowych relacji z koncertowania w bezpośrednim kontakcie z mieszkańcami więzień, ośrodków dla uchodźców, szpitali psychiatrycznych, pacjentów przebywających w ośrodkach rehabilitacji dla osób po amputacjach kończyn, szkołach dla młodzieży z trudnościami, dysfunkcjami itd. Urzekająca jest moc tych doświadczeń, zaskakuje też trwałość ich wpływu na postrzeganie przez muzyka własnej roli jako artysty pracującego w nieoczywistych okolicznościach. Ci, którzy mieli okazję, z pełnym zaangażowaniem i troską o jakość granej muzyki, spróbować takiej aktywności, zobaczyli estetycznie i społecznie wymierną siłę swojej pracy. Doświadczyli tego sprawstwa i nowej jakości relacji ze słuchaczem w innym miejscu niż sala koncertowa i otrzymali zupełnie nowe wzmocnienie dla swojej motywacji do pracy w zawodzie.

W pamięci autorów tego opracowania zostaną na długo historie i obserwacje z niecodziennych miejsc pracy muzyków, przytaczane jako przykłady zmian nastawienia muzyków do samych siebie, jako momenty dostrzeżenia mocy sprawczej i choćby chwilowego, ale niezrównanie silnego oddziaływania na przedstawicieli różnych środowisk, grup społecznych.

Niech to będzie widok płaczącego mężczyzny z wyrokiem pozbawienia wolności, słuchającego muzyki klasycznej wykonywanej na żywo w zakładzie karnym;

albo osoba po amputacji ręki, która uczy się funkcjonować z protezą i przygląda się doskonałej, zsynchronizowanej, szybkiej pracy rąk pianisty oraz skrzypaczki, koncertujących w ośrodku rehabilitacyjnym;

to może być również historia pacjentki szpitala psychiatrycznego, która z odległego korytarza słyszy muzykę Bacha, graną na żywo, i spontanicznym, niczym nieskrępowanym, tanecznym współ-wykonaniem dołącza do wiolonczelisty, który kontynuuje koncert w jej towarzystwie. Epilogiem do tej historii jest relacja jej lekarza, który dostrzegł wyraźną poprawę jej zdrowia i nastroju od czasu tego zdarzenia. Ale dla lepszego zrównoważenia przykładów można przypomnieć sobie zdarzenie dotyczące innej pacjentki, w stanie katatonii, która przebudziła się i tańczyła tylko podczas koncertu, a po jego zakończeniu wróciła do swojego poprzedniego stanu.

To szczególne ożywienie na twarzach osób z zaburzeniami psychicznymi, przywracające na nie pogodę i uśmiech, właśnie podczas koncertu muzyki klasycznej wykonanego w szpitalu.

To również personel medyczny oraz pacjenci, osoby z ciężkimi chorobami psychicznymi, którzy na czas koncertu wyjątkowo siadają razem, obok siebie, w jednym pomieszczeniu – i którzy reagują na tę sytuację tak podobnie, że podczas koncertu wszyscy wyglądają jak osoby zdrowe i w tej jednej chwili stanowią nierozdzielalną wspólnotę – wspólnotę słuchaczy muzyki.

To także muzycy wnoszący instrumenty muzyczne do pokoi szpitalnych lub hospicjów, gdzie pacjenci podłączeni do aparatury być może słuchają tych instrumentów i muzyki po raz ostatni w życiu.

To również muzyk orkiestry symfonicznej, który z oporem zgodził się akompaniować podczas ćwiczeń fizycznych uczestników warsztatów tanecznych, organizowanych dla społeczności lokalnej, ale zaczyna się fascynować nową, wcześniej nieznaną mu rolą i z radością testuje nowe rozwiązania, porzucając zapis nutowy na rzecz obserwowania ludzi i reagowania na ich zachowanie: „Zagrałem dla was jeszcze raz ten sam utwór podczas tego samego ćwiczenia, bo chciałem sprawdzić, czy mogę reagować na wasz ruch”.

To prawdziwa – jak inne – historia kobiety mieszkającej w obozie dla uchodźców: wysłuchała tam koncertu muzyki klasycznej, a następnie zachęciła kilka osób w podobnej sytuacji życiowej do wspólnego wyjścia do filharmonii, gdzie wspólnie z przyjaciółkami usiadła wśród innych słuchaczy, by znów posłuchać muzyków grających utwory, których wcześniej nie знаła.

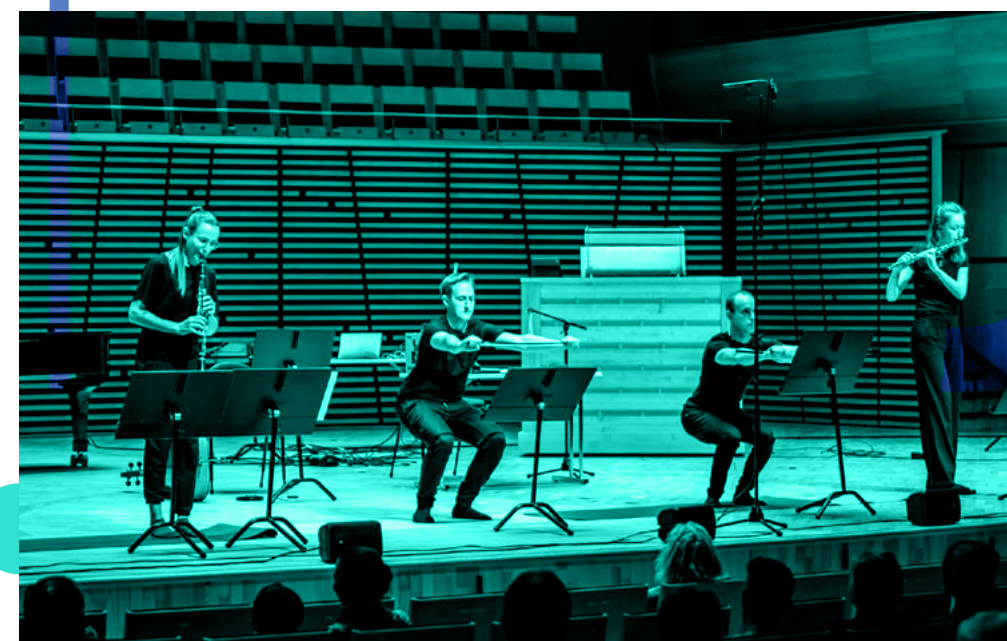
To również zaskakująco mądre i wcześniej niesłyszane przez muzyków pytania dzieci i młodzieży w reakcji na muzykę zagrałą dla nich w szkole lub ośrodku dla młodzieży z trudnościami, bez „przegadanych”, dydaktycznych wstępów.

To także uczestniczka otwartych warsztatów tanecznych, która ze łzami w oczach mówi harfistce orkiestry symfonicznej, która dała się namówić na dość odważny akustycznie pomysł grania do amatorskich ćwiczeń z tańcem, jakim wstrząsająco pozytywnym przeżyciem jest dla niej samo przebywanie blisko tego instrumentu i możliwość własnej ekspresji ruchowej przy takim akompaniamencie na żywo. Marzyła o czymś takim od dzieciństwa.

To obraz tria smyczkowego wykonującego muzykę Grażyny Bacewicz wśród ludzi swobodnie leżących na kocach i leżakach na swoim własnym praskim podwórku, wyglądających z balkonów i okien; mieszanie się muzyki kameralnej z szumem tramwaju i dźwiękiem piłki kopanej przez dzieci u sąsiadów za

murem. Mieszkańcy okolicznych kamienic i przybysze z innych miejsc wspólnie w skupieniu i bez dyskomfortu czy niecierpliwości słuchający muzyki klasycznej, której wcześniej raczej nie mieli okazji poznać.

Te niezwykle interakcje bardzo podbudowują muzyków, którzy po takich doświadczeniach zawodowych kontynuują pracę w salach koncertowych, w trasach, na międzynarodowych festiwalach, w studiach nagrań czy podczas codziennych prób w orkiestrze symfonicznej lub zespole kameralnym. Dzięki wspomnianym doświadczeniom ich myśli mogą już wędrować dalej, ku publiczności przyszłości, która jeszcze się w tych salach ani na elitarnych festiwalach nie pojawiła, która jeszcze nie sięga po zarejestrowaną przez nich muzykę. Bo wiedzą, że potrafią i mogą przebić się przez pozorną obojętność nieprzygotowanych słuchaczy, niezainteresowanych piątkowymi wieczorami w filharmoniach.



fot. Foppe Schut

Bardzo interesujące są informacje o przyczynach, motywacjach i okolicznościach, które stoją za decyzjami muzyków podejmujących ryzyko wyjścia ze strefy komfortu i wykonania całego koncertu przed publicznością inną niż bywalcy bezpiecznych dla muzyków, przewidywalnych w „działaniu” sal koncertowych. W wymiarze rekomendacji ważne jest, by takie osoby miały możliwość opowiedzenia o tych doświadczeniach swoim koleżankom i kolegom z orkiestry czy zespołu. Jak stwierdza jeden z ekspertów, pracujący z muzykami w podobnych projektach, ci, którzy raz spróbowali, a nie byli przekonani, chcą wracać. Dzieje się tak również ze względu na to, jak wielkim wynagrodzeniem dla profesjonalnego muzyka może być pozytywny odbiór jego pracy przez takie grupy publiczności – jak buduje to

motywację do samodoskonalenia się i podejmowania kolejnych wyzwań. Być może jest to jakiś środek zaradczy na paradoks, na który wskazuje jeden z respondentów, a który ujawnia się w badaniu muzyków klasycznych jako grupy zawodowej. Według tego źródła muzycy bardzo nisko oceniają sami siebie, jednocześnie uważając, że są kimś wyjątkowym i że powinni być za to szczególnie dobrze wynagradzani.

Według innego eksperta zaangażowanie społeczne jest ściśle sprzężone z samym zawodem muzyka. Pomaga artystom na wszystkich poziomach przygotowania. Jeden z muzyków podkreśla ponadto, że najważniejszy cel takich działań prospołecznych stanowi docieranie z muzyką do ludzi, którzy nie mają fizycznej możliwości uczestnictwa w wydarzeniach muzycznych w salach koncertowych. Działania prowadzone w takim trybie nakierowane są często na stworzenie, poprzez różne nietypowe dla realiów ćwiczonych z publicznością w sali koncertowej narzędzia i metody, wspólnego pola do interpretacji sensu ukrytego w muzyce. Idąc tropem myśli filozofa Hansa Georga Gadamera i jego estetyki, sztuka, również muzyczna, jest wielkim placem gry, relatywnie swobodnej aktywności interpretatorów (Gadamer 1993). Sztuka to gra i zarazem bycie granym. Ta gra czyni jednak osobę wolnym i prawdziwym uczestnikiem, integrując ją społecznie ze wspólnotą.

Muzyk jako współtwórca kultury organizacyjnej ukierunkowanej na odpowiedzialność społeczną

Aby indywidualny muzyk mógł swobodnie odnaleźć się w działaniach społecznych prowadzonych w ramach orkiestry, potrzebna jest wewnątrz niej kultura organizacyjna, która sprzyja celom z zakresu odpowiedzialności społecznej i która jest sprzymierzeńcem muzyka zmotywowanego do nowych interakcji. Odpowiedzialność społeczna pozostaje ściśle uwikłana w kulturę organizacyjną konkretnej instytucji, dlatego musi uwzględniać jej charakterystykę. Z jednej strony przyglądamy się odpowiedzialnej społecznie instytucji muzycznej (działania skierowane do zewnętrznych odbiorców), z drugiej – interesuje nas odpowiedzialność społeczna „w” instytucji muzycznej (dbałość o standardy i wartości istotne dla muzyków i – szerzej – całej kadry instytucji w sensie społecznym).

Kultura organizacyjna stanowi jeden z głównych obszarów badań pozwalających zrozumieć specyfikę organizacji artystycznych (zwłaszcza jeśli zatrudniają one artystów z obszaru sztuk performatywnych, takich jak muzycy). Opisuje ona lub wyznacza postawy, doświadczenia, przekonania, normy i wartości związane z organizacją i podzielane przez jej członków lub mniejsze grupy w niej obecne. Jest zbiorem (wstępnych) warunków, które po cichu kontrolują lub zakłócają wszystkie relacje członków organizacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz

(Martin, 2002). Kultury organizacyjne podmiotów zatrudniających muzyków oraz – szerzej rzecz ujmując – wzorce zatrudnienia muzyków uległy w ostatnich latach znaczącej zmianie. Zespoły muzyczne, teatralne czy taneczne przekształcają się w jednostki skupione wokół konkretnego projektu artystycznego, członków szerszej sieci praktyków, wybranych lub zgromadzonych w celu skupienia się na konkretnym zadaniu. Niektórzy nazywają to „karierą portfolio”. Ważne jest, aby zrozumieć zmiany we wzorcach organizacyjnych, które mają widoczne i dalekosiężne konsekwencje dla procesów twórczych oraz warunków bazowych dla zaangażowania społecznego, z perspektywy konkretnego muzyka związanego w bardziej lub mniej trwały sposób z daną organizacją lub inicjatywą artystyczną.

Kultura organizacyjna jest rytmem zmian w organizacji. Jest cichym, niedocenianym, milczącym elementem, który w większości przypadków staje się kluczowym czynnikiem oddziałującym na wszelkie zmiany. Według Edgara Scheina, który był jednym z pionierów głębszej refleksji nad naturą kultur organizacyjnych, pozostaje ona wzorem wspólnych podstawowych założeń, których grupa nauczyła się w trakcie rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Wzorem, który sprawdził się na tyle dobrze, że można go uznać za ważny i – w związku z tym – należy go uczyć, przekazywać nowym członkom organizacji jako coś prawidłowego (Schein 1985). Ten wymiar międzypokoleniowej transmisji zachowań i niepisanych reguł funkcjonowania w orkiestrach przekazywany jest ustnie, zazwyczaj przez starszego stażem muzyka młodszemu, nowo zatrudnionemu członkowi zespołu.

Schein podzielił model kultury organizacyjnej na trzy poziomy. Pierwszy opisuje cechy organizacji, które może zobaczyć, poczuć i usłyszeć niewtajemniczony obserwator, na przykład słuchacz orkiestry pojawiający się w jej siedzibie raz na jakiś czas z okazji wieczornego koncertu. To również fizyczne obiekty, budynki i miejsca w których pracuje orkiestra, wygląd wnętrza, sal czy biur, to widoczne artefakty, „zamieszkujące” wspólnie z muzykami w przestrzeni ich pracy: pulpity, podesty, w jakimś stopniu również same instrumenty muzyczne. Na tym poziomie są to również widoczne dla wszystkich metody nagradzania, wyróżniania kadry orkiestry, sposób, w jaki ubierają się jej członkowie na koncertach, ale i na co dzień, na próbach. To style budowania relacji i wchodzenia w interakcje ze współpracownikami oraz z osobami z zewnątrz organizacji.

Poziom drugi kultury organizacyjnej to zjawiska widziane jedynie przez członków orkiestry czy też pracowników instytucji. To np. wewnętrzne dokumenty, niepisane reguły postępowania i procedury znane wszystkim członkom organizacji.

W końcu poziom najgłębszy to tzw. milczące założenia organizacji albo, inaczej rzecz ujmując: elementy kultury niewidoczne i niezidentyfikowane poznawczo



fot. Serwis Sinfonia Varsovia

w codziennych interakcjach pomiędzy członkami organizacji. Co warte odnotowania, członkowie organizacji posiadający wystarczające doświadczenie, aby zrozumieć ten najgłębszy poziom kultury organizacyjnej, zwykle z czasem aklimatyzują się do niego, czyli wzmacniają jego niewidzialność.

Orkiestra, teatr czy inny typ organizacji zatrudniającej artystów wykonawców to fascynujące laboratorium relacji międzyludzkich, które daje dobry wgląd w społeczną organizację pracy artystycznej. Jeśli jednak ten obszar organizacji staje się przedmiotem zainteresowania, analizy, wiele wniosków wędruje od razu w stronę określenia roli, jakości i zakresów komunikacji oraz władzy. Na te wymiary kieruje się uwagę jako na najczęściej dostrzegane źródła konfliktów w podobnych miejscach aktywności zawodowej. Organizacja artystyczna jest zawsze wielowymiarowa, jako miejsce pracy artystów i innych osób, które zapewniają niezbędne warunki dla „produkcji” artystycznych. Jest źródłem tożsamości ludzi, przestrzenią zaangażowanej wspólnoty i miejscem inwestycji finansowych. Organizacja tego typu może być zarówno problemem, jak i rozwiązaniem, symbolem lub manifestem, projektem i narzędziem zmiany, miejscem, w którym można przebywać i rozwijać się jako istota ludzka, azylem i miejscem komunikacji międzykulturowej lub miejscem uwięzionych aspiracji i niespełnionych nadziei; miejscem dynamicznego rozwoju artysty i miejscem, w którym dominuje stres i frustracja (Strati, 1998, 2015). W praktyce analiza kultury organizacyjnej ukierunkowana na konkretną organizację muzyczną, miejsce pracy muzyków, polega w dużej mierze na wykryciu i zajęciu się niestabilnością i złożonością występującą pod powierzchnią „oficjalnej” komunikacji, która najczęściej próbuje stworzyć wrażenie stabilności i hierarchicznego porządku, dobrze i spójnie funkcjonującej struktury oraz godnego zaufania miejsca pracy.

Kultura organizacyjna nie jest cechą lub elementem organizacji, lecz konstituuje samą organizację (Smircich 1983). Organizacja to ciągły proces konstrukcji społecznej poprzez symbole, wartości, przekonania i wzorce zamierzonego działania, których ludzie uczą się, które tworzą i odtwarzają. Pozostaje jednocześnie subiektywna i obiektywna, niematerialna i materialna, efemeryczna i trwała, obserwowalna, ale także nieprzenikniona. Strati nazywa organizację tekstem otwartym, odnosząc to pojęcie do intelektualnej spuścizny Rolanda Barthesa i Umberto Eco. Tworzą ją: siatka kultur osobistych, kultur zawodowych, kultur wspólnot praktyk, kultur korporacyjnych, kultur dominujących w danej dziedzinie – w tym wypadku: profesjonalistów w obszarze muzyki klasycznej (Strati 1998, 2015).

Jak można scharakteryzować elementy kultury organizacyjnej orkiestry, która jest społecznie odpowiedzialna; która sprzyja i stwarza warunki dla społecznego zaangażowania muzyków? Jak postrzegają to sami muzycy i czego potrzebują od swojej instytucji?

Istnieje kilka głównych wątków wskazywanych przez respondentów w odpowiedzi na to pytanie. Ich główny zarys przedstawiony został w rozdziale poświęconym perspektywie instytucji, jednak kilka jego elementów warto przypomnieć w części dotyczącej artystów muzyków. To – z jednej strony – zachęta dla muzyków do pozyskiwania nowych doświadczeń muzycznych, do obudzenia w sobie ciekawości tego, co nowe, a to w ostateczności doprowadza do wzmocnienia społecznego wymiaru działalności muzyka. Projekty odpowiedzialne społecznie stanowią przestrzeń do integracji różnych środowisk, doświadczeń, kultur organizacyjnych, wartości itd. Stworzenie możliwości doświadczenia, porównania różnych perspektyw narodowych czy kulturowych, buduje w muzykach pewność siebie i chęć angażowania się w nowe działania. Interakcja tego typu może odświeżyć motywacje muzyka, skłonić do zmian przyzwyczajzeń, podjęcia nowych wyborów artystycznych i estetycznych, które mają wpływ na końcowy efekt jego pracy. Zwłaszcza nieoczywista publiczność kształtuje w muzyku trwałą motywację do pracy artystycznej i dalszego zaangażowania społecznego. Rzecz w tym, że ta relacja musi przebiegać dwukierunkowo, nie opierając się wyłącznie na braniu, ale też na dawaniu (Benson 2003) – wiąże się to przede wszystkim ze wzmocnianiem etosu muzyka jako tego, który dzieli się z innymi. Zwraca na to uwagę jeden z naszych respondentów, który wprost mówi, że muzyk klasyczny cierpi przez wizerunek „napompowanego”, poważnego twórcy, który raczej jest egoistą i nie dba o potrzeby innych. Działania o charakterze społecznym, choćby dla społeczności lokalnej, dla osób spoza profesjonalnych kręgów muzyki klasycznej, mogą stać się czymś w rodzaju remedium na tak ukształtowany, niesprawiedliwy wizerunek.

Poza pewną niezbędną jednostką w zespole wolnością do poszukiwań (oddolnych), podobny proces powinien też przebiegać ze strony samej instytucji (odgórnie), by zapewniać muzykom bodźce do rozwoju: za sprawą programu – repertuaru, gości, projektów oraz planu koncertów, w tym lokalizacji działań w miejscach nowych i nieoczywistych, kulturowo i społecznie inspirujących – warunków dla spotkania kultur i różnych dziedzin aktywności człowieka. W projekcie „Interakcje/Integracje” takim działaniem z pewnością była współpraca członków orkiestry Sinfonia Varsovia z norwesкими i polskimi muzykami tradycyjnymi, a także działania z artystami z obszaru sztuk wizualnych, takich jak malarstwo, komiks itd.

W rozdziale poświęconym partnerstwom omawiamy te elementy na styku dziedzin i praktyk w szczególności. Podobnie w rozdziale dotyczącym perspektywy instytucji pojawia się katalog zakresów, które ściśle mieszczą się w pojęciu kultury organizacyjnej. Dotyczy to choćby dobrowolności udziału muzyków w projektach, zwłaszcza tych ukierunkowanych na odpowiedzialność społeczną i wartości z tego zakresu. To również kwestia samopoczucia muzyków jako podmiotów sprawczych i współdecydujących, w jakimś sensie artystycznie samostanowiących, mogących odmówić udziału w pewnych działaniach z różnych uzasadnionych względów.

Inny, bardzo praktyczny obszar, który służy nie tylko skuteczności projektów o charakterze społecznym, ale jest jednocześnie przejawem odpowiedzialności społecznej, to planowanie i higiena pracy – temat nader ważny zarówno dla muzyków (planowanie swojego czasu wolnego oraz czasu na naukę nowych utworów), jak i producentów. Dla tej drugiej grupy oznacza to np. wcześniejszą znajomość planów obiektów, sprawdzenie możliwości związanych z parkowaniem czy warunków w hotelu, zapewnienie odpowiedniej liczby autokarów, żeby pomieścić muzyków, walizki i instrumenty, sprawdzenie rekomendacji restauracji, zaplanowanie tras, którymi będą się poruszać muzycy np. od hotelu do miejsca koncertowego i restauracji. Higiena pracy dotyczy odpowiedzialnego planowania czasu pracy, zwłaszcza w procesie twórczym, i przestrzegania dotyczących go ustaleń. Odniesienia do tego elementu kultury organizacyjnej, ale od strony instytucji, znajdują się w rozdziale czwartym, tam też przedmiotem opisu są m.in. kwestie proporcjonalności wynagrodzeń.

Może warto tylko uzupełnić, że z perspektywy muzyka planowanie bywa też, nie zawsze pożądanym, narzędziem kontroli i opresji. Sam harmonogram i dokładny plan działania może się w tym wypadku okazać mieczem obosiecznym, który z jednej strony zapewnia bezpieczeństwo, z drugiej jednak – wprowadza również ograniczenia. Zapomina się często, że sam harmonogram pozostaje metodą sprawowania kontroli – co jest pewnie dobre dla wprost rozumianej efektywności projektu i co współgra z postulatem klarowności, jasności komunikacji, ale może nie być najfortunniejsze dla budowania długotrwałych relacji w zespole osób,



fol: Patrick Doherty Productions

zwłaszcza artystów. Harmonogram pomaga, ale pod warunkiem, że nie stanowi wyłącznie odgórnej instrukcji, lecz element, narzędzie czy efekt procesu prowadzonego w sposób partycypacyjny. Planowanie jest nie tylko aktem czysto praktycznym, ale również symbolicznym i utrwalałym jakością relacji międzyludzkich w zespołach artystycznych. Zbyt często jednak artefakty o charakterze planów i harmonogramów symbolizują i realnie utrwalają dysproporcje czy nadużycia władzy. Na przeciwnym biegunie tego typu zjawisk lokuje się kultura organizacyjna, która wzbudza zaufanie oraz daje każdemu członkowi zespołu artystycznego poczucie pewnej zdrowej bliskości: miejsce, które artysta może nazwać „swoim miejscem”. Ta rekomendacja doskonale koreluje z wypowiedzią jednego z muzyków, który podkreśla właśnie możliwość współtworzenia instytucji muzycznej jako „jego miejsca”.

W najlepszych, najwyżej notowanych w środowisku muzycznym organizacjach z obszaru muzyki klasycznej zagadnienie poczucia bezpieczeństwa muzyków funkcjonuje w dosyć szczególny sposób. Jedną z wiodących wartości kultywowanych w tego typu kulturach organizacyjnych pozostaje jakość artystyczna, tzw. poziom artystyczny, doskonałość wykonawcza. Muzycy boją się kompromisu w zakresie utraty tych jakości na rzecz np. poziomu kojarzonego z działaniami



Graliśmy w szpitalu psychiatrycznym na oddziale, ja zagrałem wcześniej Bacha, „Preludium”, i widzę, że idzie do mnie jakaś kobieta z korytarza, podchodzi do mnie i zaczyna tańczyć w rytm muzyki. No, i tak myślę sobie: no, dobrze, to jesteśmy w tym razem teraz. Grałem z palpacją serca, stres jak nie wiem, ale taki pozytywny. Potem zagraliśmy jeszcze Schönberga, „Verklärte Nacht”. Rozmawialiśmy później z doktorem z tego oddziału, który powiedział nam, że ta osoba była bardzo ciężko chora, miała różne zaburzenia nerwicowe i jej stan od czasu naszych koncertów się poprawia. Przetłamała jakieś swoje bariery dzięki tej muzyce. To było mocne doświadczenie.

edukacyjnymi, popularyzatorskimi. Co zresztą samo w sobie wydaje się pewnym nieporozumieniem, bo edukacja bynajmniej tej najwyższej jakości nie wyklucza, a wręcz powinna cechować się nią, tak jak i zaangażowaniem muzyków. Artyści chcą jednak uniknąć sytuacji, w której będą postrzegani jako „rozmieniający na drobne” swój talent, technikę, doświadczenie, pozycję zawodową w środowisku muzycznym. W procesie przygotowywania projektów skierowanych do nietypowej publiczności potrzebują więc gwarancji, zapewnienia, że planujący tego typu aktywności zadbają o bardzo wysoką jakość przedsięwzięcia. Ten obszar wiąże się z zagadnieniem skutecznej komunikacji ze strony programujących wydarzenia, którzy muszą zagwarantować muzykom, że nie ma ryzyka przekroczenia tego „progu bezpieczeństwa”. Jeden z menedżerów angażujących muzyków do koncertów o charakterze społecznym opisuje dylematy muzyków, którzy odbywają walkę duchową, wewnętrzną na jego oczach: nie potrafią odmówić, ale boją się, że zgadzają się na wzięcie udziału w czymś, co będzie ich krępować, wprowadzi w dyskomfort. Przez kilka dni kolejno zmieniają zdanie co do swojego zaangażowania – by ostatecznie odmówić ze względu na dbanie o swój wizerunek i pozycję jako solisty w orkiestrze: „Ale walczył, to znaczy zastanawiał się, czy to nie jest jednak projekt dla niego. Czyli jest szansa...”.

Tu wracamy do definicji kultury organizacyjnej wg Edgara Scheina (Schein 1983), który zwrócił uwagę na jej sedno – przekazywanie sposobu działania w instytucji od pracownika do pracownika. Jednak w wypadku otwierania instytucji muzycznej na aktywności związane z publicznością, która jest wyzwaniem i zobowiązaniem: pacjentami, więźniami, młodzieżą z trudnościami itd., dowiadujemy się z relacji menedżerów takich projektów, że kierunek przekazu i inspiracji przebiega częściej od młodszych do starszych muzyków. Coraz więcej takich osób, młodszych członków zespołów muzycznych i orkiestr, dysponuje doświadczeniem gry w miejscach przebywania osób, które nie mają możliwości dotarcia do sali koncertowej. Instrumentaliści, którzy przeszli przez projekty takie, jak np. Musethica, która w ciągu 10 lat zrealizowała działania na ogromną skalę, ponad 500 koncertów z udziałem 600 muzyków w kilku miastach w Europie (m.in. również w Warszawie z artystami związanymi z Sinfonią Varsovią), czy w Chinach i Izraelu, mogą przypominać innym swoim koleżankom i kolegom, że istnieją takie możliwości, które przynoszą niedające się zapomnieć przeżycia formujące motywacje muzyka. Takie osoby są jak przydatne konie trojańskie: wkradają się do sztywnej struktury i utartych praktyk muzyków pracujących w orkiestrach symfonicznych, a następnie zmieniają je od środka. Tak może rozpowszechnić się praktyka przekraczania ram sali koncertowych i barier w głowach muzyków. Indywidualne, bardzo szczególne doświadczenia społecznego zaangażowania artystów można przenieść na życie zespołów, instytucji, orkiestr.

Muzyk profesjonalny w procesie integrowania wartości społecznych, artystycznych i estetycznych

We wstępie do tej publikacji odwoływaliśmy się do czterech obszarów wartości, które organizują misję i najważniejsze motywacje działania osób pracujących w instytucjach muzycznych. Zwróciliśmy również uwagę, że w tej konstelacji wartości muzycy odnajdują się łatwiej w kręgu wartości artystycznych oraz estetycznych. Te były istotnym elementem formacji ich tożsamości zawodowej w procesie kształcenia. Wartości etyczne i społeczne są obszarami motywacji, które z reguły sytuują się niejako w drugim szeregu.

Muzyk angażuje się w coś, co zapowiada obiecującą wysoką jakość artystyczną wykonania, wirtuozerię, technikę, pomysłowość – ale tylko wtedy, gdy otrzyma obietnicę zaawansowanego jakościowo rzemiosła. To przekłada się na sytuacje, w których muzycy klasyczni są zapraszani do udziału w projektach o profilu wyraźnie społecznym lub sami takie działania inicjują. Jeśli coś zapowiada się jako prowizorka artystyczna, „kiczowato”, niezręcznie, jeśli wydaje się niedopracowane, nieprzygotowane, tandetne – zawodowy muzyk nie zechce być z tym kojarzony, by nie ryzykować późniejszego zażenowania poziomem przedsięwzięcia, w którym uczestniczy. Tego uczy się muzyków klasycznych – dążenia do doskonałości w wykonaniu utworu, i dotyczy to tak muzyki, jak i działań z pogranicza muzyki oraz innych dziedzin. Muzycy chcą mieć możliwość wycofania z projektu, jeśli zmierza on do artystycznego niepowodzenia lub jakości, która nie przynosi satysfakcji. Gdy zabraknie jakości, która pozwala czuć się muzykowi bezpiecznie w obszarze jego kompetencji i stopnia przygotowania. Do osiągnięcia jej artysta potrzebuje czasu na przygotowanie i poznanie kontekstu muzyki, którą gra: to często studia historyczne, sięganie do informacji źródłowych, ciągle nowe czytanie tekstów muzycznych, zmaganie ze zrozumieniem kontekstu czasu i okoliczności, w których muzyka powstała i była grana. To jest właśnie zasadniczy element tożsamości muzyka klasycznego, który zgłębia za każdym razem od nowa, szukając adekwatnego podejścia do procesu interpretacji wykonawczej muzyki stworzonej dla innej publiczności.

Muzycy kształceni standardowo, w dynamice funkcjonowania od wartości artystycznych, kodowanych przez artystę, do estetycznych, czyli odkodowywanych przez słuchacza (Poprawski 2009), pozyskują doświadczenie współtworzenia za pomocą muzyki wartości społecznych dopiero poprzez działania oferowane przez projekty o charakterze edukacyjnym, skierowane do artystów, jak wspomniany już wyżej projekt Musethica. Jego celem jest kształcenie świadomych muzyków, którzy wiedzą, że ich praca może się skończyć we wspaniałej sali koncertowej, gdzie będą podziwiani, oklaskiwani i dobrze wynagradzani, ale też – którzy mają świadomość, że droga do takich splendorów wiedzie również przez przeżycia, które



fol. Sławia Sintonia Warszawa

uświadamiają im moc tworzonej przez nich muzyki. Modelowo przytaczany w tej publikacji projekt stworzony przez Avriego Levitana jest, jak on sam podkreśla, ukierunkowany na profesjonalizm. Element społeczny i etyczny pojawia się jakby ponad tym pierwszym celem, którym jest umożliwienie muzykom grania dużej liczby koncertów poza dostosowanymi do tego celu salami, wśród osób, które nigdy nie były i/lub nigdy nie pójda do filharmonii, bo są z różnych przyczyn unieruchomione. Dzięki takim słuchaczom muzycy dowiadują się, czasem po raz pierwszy w karierze, że ich muzyka przemawia.

W opinii twórcy Musethiki doskonałość artystyczna muzyka i jego zaangażowanie społeczne idą w parze. Inną rzeczą jest to, że wiele projektów, powołując się na przekazywane wartości społeczne, próbuje nimi przestonić swoje niedoskonałości czy niższą jakość artystyczną. Zdaniem Levitana to nieuczciwe, jeśli w takie – kluczowe z perspektywy estetycznej i etycznej – działania wkraczają osoby bez odpowiedniego przygotowania, talentu i nastawienia, ze źle dobranym repertuarem. Ze względu na szacunek dla muzyki, dla zawodu muzyka, a przede wszystkim – z szacunku dla ludzi i miejsc, do których muzycy się udają.

Należy zwrócić przy tym uwagę, że istnieje również typ muzyków wykształconych w innym paradygmacie, dla których koncert z dziećmi czy na podwórku nie mieści się w ramach ich systemu wartości. Nie powinno to podlegać ocenie. To jest kwestia innej wrażliwości i odmiennego ustawienia priorytetów wartości

artystycznych i społecznych; dziedzictwo pracy z wielkimi osobowościami muzycznymi, dyrygentami i solistami wykształconymi w dość konserwatywnym modelu. Dla tak ukształtowanych artystów to praca pod kierunkiem „większego” artysty pozostaje priorytetem i najważniejszym źródłem rozwoju, szansą na tworzenie sztuki o możliwie najwyższej jakości. Taka osoba postrzega zwykle swoją pracę jako misję artystyczną, a nie społeczną, uznając ją za jedyną adekwatną dla fachu muzyka klasycznego ścieżkę samorozwoju. Warto zaznaczyć, że ten paradygmat reprezentują często osoby, które w kwestiach oceny jakości artystycznej danego koncertu czy wykonanego utworu nie owijają w bawetnę, można więc polegać na uczciwości ich osądu względem parametrów muzycznego rzemiosła. Wszelako artyści ci często nie przejawiają zainteresowania wyjściem poza pułap tak ustawionych standardów czy możliwością zejścia ze swoich „wież z kości słoniowej”.

Granie w więzieniu czy w szkole jest ogromnym wyzwaniem dla muzyków na każdym poziomie. Dołączenie wartości społecznych czy etycznych do zasadniczego duetu wartości artystycznych i estetycznych stanowi przecież nie lada wysiłek. W takich miejscach najbardziej istotne jest, aby naprawdę ująć publiczność grą i by poprzez muzykę opowiedzieć jakąś historię. Wymaga to od artysty maksymalnego skupienia i zaangażowania wszystkich dostępnych umiejętności muzycznych, którymi dysponuje w danej chwili.

Wpływ bycia ocenianym oraz postrzeganie profesjonalnej tożsamości muzyka a odpowiedzialność społeczna

Tożsamość zawodowa to reprezentacja wzorców negocjacji pomiędzy społecznymi aspiracjami, pragnieniami, oczekiwaniami i różnymi formami socjalizacji, z którymi się spotykamy; dziedzicznymi lub wyuczonymi, przypisywanymi, a czasami odrzucanymi przez jednostki wkraczające w świat zawodowy. To *de facto* dwukierunkowa operacja, podczas której jednostka identyfikuje się z pewnymi wartościami i normami lub chce się zdecydowanie w swojej tożsamości od nich odróżnić (Dubar 2022). Tożsamości zawodowe artystów to zjawiska złożone, na które wpływa napięcie wielu sił, będące ustabilizowanym wynikiem procesów indywidualnych i zbiorowych, uwarunkowań subiektywnych i obiektywnych oraz uwarunkowań biograficznych i strukturalnych, kształtujących jednostki i instytucje. Tożsamość zawodowa pracowników z obszaru kultury, w tym muzyków, a zwłaszcza: pojęcie profesjonalizmu w tej dziedzinie, odnosi się do standardów postępowania – do pewnej liczby zbiorowych wartości (Dubois 2016). Niestety, jest to podejście zbyt mocno skierowane do wewnątrz i nie uwzględnia złożoności szerokiego krajobrazu



Jeśli naprawdę zajmujesz się muzyką jako muzyk, co nie wszyscy robią, i przychodzisz do takich miejsc jak szpitale, daje ci to energię i przypominasz sobie, dlaczego to robisz, dlaczego musisz budzić się rano, brać skrzypce i grać skale, ponieważ jest ku temu powód, a później ta jakość gry naprawdę ma wpływ na ludzi, którzy naprawdę tego potrzebują.

społecznego, w który wciągane są zawody związane ze sztuką, kulturą i dziedzictwem (Paquette 2012).

Muzycy zawodowi są nie tylko osobami posiadającymi talent muzyczny, ale także bardzo mozolnie pracującymi zarówno nad techniką gry czy śpiewu, jak też nad interpretacją utworu muzycznego (Poprawski 2011). Ten wysiłek jest niezbędny, by móc wykonywać zawód, a jego składowe muzycy wykształcają w trakcie studiów na uczelni muzycznej. Co istotne, respondenci nie potrafili przywołać choćby jednych zajęć na uniwersytecie czy akademii muzycznej, w ramach których uczelnie proponowały praktyki pomagające w przekraczaniu barier między publicznością a muzykiem, wskazujące, jak wchodzić w kontakt z publicznością, również ten *stricte* muzyczny.

Istotnym elementem pracy zawodowego muzyka, występującego przed publicznością oraz innymi muzykami, jest nieustanne podleganie presji bycia ocenianym. Z tą cechą profesji muzyka wiązać się może znaczne ryzyko stresu. Udział artysty w działaniach, których celem jest osiągnięcie wartości społecznych, nie jest bynajmniej wyjątkiem od tej reguły. W tym sensie elementy pozamuzyczne działań artystycznych, które nie spełniają standardów jakości oczekiwanych przez artystę, mogą negatywnie wpływać na niego i na efekty jego pracy. Ale ta słabość może być również dla muzyka potencjałem i trampoliną do wybicia się w bardzo istotny wymiar. Skoro bowiem trema pozostaje jego codziennością, to sposoby radzenia sobie z nią mogą zainteresować również osoby niemające nic wspólnego

zawodowo z tą dziedziną sztuki. Otwarte unaocznienie walki muzyka z trema może mieć zatem walor edukacyjny, może też zyskać charakter dialogu z publicznością i cechy „terapeutyczne”. Muzyk, dzielący się swoimi zmaganiem ze stresem, nawiązuje komunikację z odbiorcami, dzieli się z nimi swoimi doświadczeniami na kanwie tego tematu, doświadczając wzajemności, o ile będzie względem siebie i innych uczciwy.

Muzycy, ukierunkowani na pracę z publicznością z uwzględnieniem zagadnień społecznych, dostrzegają swoją rolę jako „trenerów” zmysłów, emocji i wyobraźni, przewodników umożliwiających różnym osobom, w tym także nie-muzykom, wejście w proces twórczy. Dotyczy to nie tylko świata muzyki i nie tylko kontekstu *stricte* estetycznego – wzmacnia również potencjał dla projektów o wymiarze społecznym. Muzyk może też stać się osobą projektującą przestrzeń partycypacyjną – dzięki temu słuchacz odnajdzie w jego działaniach miejsce na swoją własną współ-twórczą rolę. W wypowiedziach muzyków uczestniczących w projekcie wybrzmiewają takie „przewodnicze” doświadczenia, zdobyte za sprawą projektów, w których postawiono na niestandardowe, eksperymentalne podejście do pracy muzyków z osobami z różnymi typami niepełnosprawności.

Jakość komunikacji w projektach społecznych – potrzeby muzyka

Jedną z zasadniczych rekomendacji, wynikających z rozmów i z obserwacji pracy muzyków, pozostaje sprostanie artykułowanym przez nich potrzebom, które dotyczą klarowności i warunków dla skutecznej komunikacji, jak choćby wykorzystanie słownika bliskiego muzykom. Mówienie językiem, który będzie jasny dla zawodowego muzyka, okazuje się niezmiernie ważne, bo pozwala na stworzenie warunków do tego, by klarownie wyartykułować znaczenie, cel, przebieg działania, które ma być jednocześnie muzyczne (artystyczne) oraz społeczne, względnie – które ma dotyczyć odpowiedzialności społecznej. W tym języku i narracji należy uwzględnić m.in.: charakterystykę procesu twórczego artysty muzyka, cechy ontologiczne dzieł muzycznych, specyfikę formatów pracy, takich jak koncert, próba, nagranie, trasa koncertowa, dalej: sposób obchodzenia się z instrumentem muzycznym czy warunki wynikające z praw fizycznych akustyki muzycznej, a w końcu również warunki wykonania i percepcji muzyki wynikające z bezpośredniego kontaktu z publicznością. „Język” projektów społecznych w obszarze muzyki, dzięki samej muzyce, pozostaje językiem międzynarodowym. Idzie tu o niepowtarzalny fenomen muzycznego procesu twórczego, który jak żadna inna sztuka performatywna (poza tańcem) ma moc przekraczania granic języków narodowych. Ponadto sama muzyka przekracza granice komunikacji werbalnej – oferuje inne wymiary kontaktu między ludźmi z różnych kręgów społecznych, kulturowych, językowych. Komunikacja niewerbalna pozostaje



fol. Serwis Sinfonia Varsovia

istotnym elementem w wielu działaniach muzyków, również tych, które dotyczą pracy bez kontaktu z publicznością a której wymaga wewnętrzna współpraca zespołu. To sygnały pozastawne, gesty, spojrzenia, zrozumiałe najczęściej wyłącznie dla artystów oraz, ewentualnie, personelu technicznego i menedżerów orkiestry. Niewerbalność nie jest w tym wypadku słabością, lecz siłą medium muzyki oraz roli muzyka (Benson 2003). Odbiorca musi być wystawiony na wiele minut utworu i coś musi się w nim wewnętrznie zdarzyć, ale zazwyczaj nikt mu nie podpowie, którymi tropami powinien podążać, na co zwrócić uwagę. To jest, paradoksalnie, pewna siła pracy muzyka: może on trafić do bardzo wielu ludzi na bardzo różne sposoby – bez konieczności używania słów. To nie teatr, w którym aktor musi wypowiedzieć kwestię. Surowym materiałem muzyki nie jest słowo, lecz czas.

Standardy w zakresie komunikacji wewnętrznej postrzegane z perspektywy muzyka są sprzężone z dbałością o klarowne zasady, czytelnie rozgraniczone funkcje i kompetencje poszczególnych pracowników oraz działów, a także o transparentność celów oraz działań, których komunikacja dotyczy. Temu zagadnieniu poświęcamy więcej miejsca w rozdziale dotyczącym perspektywy instytucjonalnej.

Pierwszy rozdział opracowania miał na celu naszkicowanie najważniejszych wymiarów praktyki muzyka jako członka zespołu instytucji muzycznej, w której mocniej wybrzmiewa społeczne oddziaływanie aktywności artystycznej. Przywołaliśmy kilkanaście przykładów, wyzwań i dylematów, jak również typowych, modelowych sytuacji oraz rozwiązań służących muzykom i zespołom orkiestrowym, by skuteczniej realizować cele społeczne, przy zachowaniu poczucia adekwatności tych działań dla charakterystyki profesji. Dotyczy to spełnienia profesjonalnych potrzeb artystów oraz zapewnienia im przestrzeni do indywidualnego rozwoju. W świetle wyżej wskazanych elementów szczególnie istotne w działaniach muzyków jest umiejętne, wyważone zintegrowanie aktywności, które realizują w równym stopniu nie tylko priorytetowe dla twórcy muzycznego wartości artystyczne i estetyczne, lecz również wartości etyczne i społeczne. Równie ważne jest, by w każdym wypadku uwzględnić specyfikę okoliczności, warunki wpływające na motywacje i decyzje wykonawców muzyki klasycznej.

Muzycy współtworzą kultury organizacyjne orkiestr. Materiał zaprezentowany w tej części publikacji może stanowić dobry punkt wyjścia i pierwszą inspirację do tego, by w każdej instytucji muzycznej przygotowywać i realizować „uszyte na miarę” scenariusze działań, które służyć będą zwiększeniu społecznego oddziaływania tych zespołów. Takie procesy powinny być inicjowane w sposób atrakcyjny z perspektywy muzyka i prowadzone w trybie uważnej rozmowy, która uwzględni wartości i warunki motywujące artystów do odkrywania swojej roli w społecznie odpowiedzialnej organizacji muzycznej.



fol. Foppe Schut



perspektywa publiczności

Drugi rozdział publikacji w centrum uwagi stawia publiczność społecznie odpowiedzialnej instytucji muzycznej. Podjęta tu perspektywa stanowi szeroki horyzont, uwzględniający różne opinie i treści dotyczące publiczności tego typu organizacji, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu „Interakcje/Integracje” – pretekstu do powstania niniejszego wydawnictwa. Głos publiczności jest tu zapośredniczony – wynika z relacji ekspertów, menedżerów, pracowników instytucji i z obserwacji poczynionych przez muzyków podczas inicjatyw z udziałem publiczności.

Rozdział zawiera cztery części składowe. Pierwsza to zarys koncepcji rozwoju publiczności (*audience development*) akcentującej znaczenie strategicznej pracy instytucji i organizacji kulturalnych z publicznością (Firych, Grenda i Poprawski 2022). Może być punktem wyjścia dla długoterminowego działania w organizacji, która jest zainteresowana potrzebami swojej obecnej i potencjalnej publiczności. Tu pojawia się teoretyczny załączek idei ulokowania publiczności w centrum uwagi instytucji muzycznej nieobojętnej społecznie. Drugi fragment rozdziału zbiera wiedzę ekspercką dotyczącą potencjału kompetencji muzycznych publiczności na użytek i w kontekście działalności instytucji muzycznej. W trzeciej części zainteresowanie autorów skupia się na rozmaitych interakcjach muzyków oraz instytucji z publicznością, które wiążą się z różnymi równolegle prowadzonymi ścieżkami działania i planowania projektów. Szczególny przykład takich działań stanowi tzw. słowne wprowadzenie do koncertu, które dla jednych jest kluczowe, a dla innych – bardzo problematyczne, rozprasające, a nawet w pewnych okolicznościach – niepotrzebne. Ostatni fragment rozdziału poświęcony jest programowaniu formatów wydarzeń służących pracy z publicznością.

Perspektywa publiczności to drugi istotny zakres spostrzeżeń i rekomendacji, które autorzy tego opracowania formułują w oparciu o obserwację i współpracę z jedną z najciekawszych orkiestr symfonicznych w Polsce: zespołem osób, które przygotowują dla siebie i publiczności muzycznej zupełnie nowe miejsce w niezwykle inspirującej części stolicy. Uwag, zebranych w tej i pozostałych częściach publikacji, nie udało się wypracować, gdyby nie obserwacja pracy tej orkiestry symfonicznej jako instytucji publicznej w procesie zmian, zmierzających ku podjęciu nowych zobowiązań w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Budowa zupełnie nowej infrastruktury, miejsca przygotowanego w logice przestrzeni otwartej na bardzo różną publiczność, nie zmienia faktu, że Sinfonia Varsovia pozostanie – ponad wszystko inne – zespołem artystów spełniających się jako jednostki we wspólnej, rozwijającej ich osobowości pracy artystycznej. Jednocześnie zespół ten będzie kontynuował misję swoich założycieli, stawiając swoim obecnym i przyszłym słuchaczom kolejne, estetycznie inspirujące wyzwania.

Muzycy i pracownicy instytucji muzycznej, wchodząc w kolejny etap rozwoju zespołu artystycznego i całej organizacji, nie powinni stawiać się inną, kreatywną wersją ośrodka pomocy społecznej. Rozszerzenie perspektywy artystów o codzienne, nie-artystyczne potrzeby i różnorodność kondycji osób z innych kręgów społecznych otwiera ich środowiskową „bańkę” profesjonalnych muzyków klasycznych. Sinfonia Varsovia od wielu lat działa bez siedziby i właściwej, własnej sali koncertowej. To przesunęło zespół w wiele różnych przestrzeni w Warszawie. Także działania realizowane w projekcie „Interakcje/Integracje” odbywały się w wielu miejscach, w teatrach, w muzeum, w siedzibie opery, w namiocie koncertowym i na praskim podwórku. Dzięki budowie własnej siedziby, o charakterze centrum muzyki, instytucja wchodzi w kolejny etap rozwoju zespołu artystycznego oraz zmian organizacyjnych. Największym wyzwaniem wydaje się zachowanie żywotności i dotychczasowej dynamiki działania, od lat docenianej przez publiczność i charakterystycznej dla Sinfonii Varsovii. Zamknięcie się muzyków w nowych pięknych salach koncertowych, ukierunkowanie ich dostępności przede wszystkim na wykształconych melomanów, byłoby dużym strategicznym i wizerunkowym błędem. Priorytet orkiestry i instytucji powinno stanowić pozostanie podmiotem otwartym i dostępnym, podtrzymanie tej niezwykle cennej i społecznie istotnej reputacji orkiestry. Nowe, bardziej komfortowe warunki lokalowe orkiestra będzie mogła wtedy wykorzystać zarówno do podnoszenia jakości pracy artystycznej, jak i do gromadzenia większej i bardziej różnorodnej publiczności.



Uwielbiam, kiedy ludzie klaszczą w przerwach między częściami utworu. To jest oldschool, mówić ludziom, kiedy mają klaskać. Uwielbiam, gdy ludzie klaszczą wtedy, kiedy chcą, i chciałabym, żeby było tak, jak w jazzie.



fot. Serwis Sinfonia Varsovia

Rozwój publiczności jako koncepcja i wstępna formuła działania na rzecz ulokowania odbiorców w centrum uwagi instytucji muzycznej wrażliwej społecznie

Rozwój publiczności to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces, mający na celu zapewnianie szerokiej dostępności artefaktów kultury i sztuki. Ma na celu zaangażowanie jednostek i społeczności w doświadczanie, czerpanie przyjemności ze sztuki, uczestnictwo w niej i jej docenianie, za pomocą różnych środków dostępnych dla operatorów kulturalnych, od narzędzi cyfrowych po wolontariat, od współtworzenia po szeroko pojęte międzysektorowe partnerstwa. To również aktywny i przemyślany proces konstruowania znaczących, długotrwałych powiązań między ludźmi a organizacjami kulturalnymi, takimi jak instytucje muzyczne. Rozwój publiczności wykracza poza ideę polegającą (jedynie) na zwiększaniu liczby odwiedzających i uczestników wydarzeń kulturalnych. Praca w tym nurcie ma na celu konsolidację tworzących się wokół organizacji grup i środowisk oraz utrwalanie ich wzajemnej relacji. W zaawansowanym wariantcie to długoletnie tworzenie sieci naturalnego społecznego wsparcia dla całych organizacji artystycznych, ich programów i ludzi (Lipps 2015). To ciągły, aktywnie zarządzany proces, w którym organizacja zachęca każdego uczestnika, także potencjalnego, do rozwijania pewności siebie w świecie kultury i sztuki, wzmacniania wiedzy, doświadczenia i zaangażowania w szerokim zakresie dostępnych form ekspresji kulturalnej,

aby w pełni mógł on wykorzystać swój potencjał, jednocześnie spełniając także potrzeby organizacji, jej cele artystyczne, społeczne oraz ekonomiczne (Morris, Hargreaves i McIntyre, <https://www.mhminsight.com/>). Rozwój publiczności według lidera działań w tym obszarze – brytyjskiej Audience Agency – to zaplanowane, obejmujące całą organizację kulturalną podejście do poszerzania zakresu i charakteru relacji ze społeczeństwem, które pomaga jej w realizacji misji i uwzględnia wymiar społeczny jej działalności, jej stabilność finansową oraz jej ambicje twórcze.

Opracowanie stworzone dla Komisji Europejskiej (*Engage Audiences*, <http://engageaudiences.eu/>) uwzględnia trzy typy publiczności, choć jest to tylko jedna z możliwych typologii. Zgodnie z jego założeniami pierwszy rodzaj to publiczność z przyzwyczajenia lub publiczność z nawyku (*audience by habit*). W tym zakresie mieszczą się osoby, które zazwyczaj uczęszczają do miejsc kulturalnych lub uczestniczą w działaniach kulturalnych i nie mają na drodze przeszkód do pokonania. To z reguły stali bywalcy, dla których ewentualne bariery w dostępie do tych miejsc i aktywności są stosunkowo łatwe do pokonania. Drugą kategorią w tej typologii jest publiczność z wyboru (*audience by choice*), przy czym na nasz użytek można pomyśleć o pewnych odstępstwach od definicji zaproponowanej przez autorów europejskiej publikacji, kwalifikując do tego grona właściwie dwa różne typy publiczności. To z jednej strony te osoby, które potencjalnie są bliskie realnego uczestnictwa i aktywnego korzystania z oferty kulturalnej, są już sprzymierzeńcami organizacji kulturalnych, ale napotykają na pewne przeszkody, z którymi zresztą najczęściej chcą sobie poradzić. Utrudnieniem może być określona sytuacja życiowa, taka jak np. opieka nad małymi dziećmi, określony styl życia, różnie uwarunkowany brak możliwości przybycia do danego miejsca lub na konkretne wydarzenie. Do przeszkód należą również niewystarczające zasoby finansowe. Z drugiej strony – bliższej oryginalnej intencji proponowanej segmentacji – to osoby, dla których uczestnictwo w aktywnościach artystycznych i obecność w miejscach kojarzonych z kulturą najczęściej nie jest nawykiem lub które rzadko decydują się na uczestnictwo w przedstawieniu lub koncercie, ale niewiele wiemy o ewentualnych przeszkodach, na które się one natykają; co istotne, osoby te nie znajdują się w szczególnie niekorzystnej sytuacji społeczno-ekonomicznej. I wreszcie trzeci typ – publiczność z zaskoczenia albo z przypadku (*audience by surprise, audience by chance*), ewentualnie, jak niektórzy to ujmą – publiczność „z łapanki”. Pozostaje ona poza zasięgiem skutecznego oddziaływania instytucji i organizacji kulturalnych, względnie wykazuje całkowitą obojętność względem oferty artystycznej, a nawet – nieprzychylność wobec artystów, kadr i miejsc kultury. Te osoby w ogóle nie uczestniczą w działalności kulturalnej, a dzieje się tak z wielu złożonych powodów, związanych najczęściej z czynnikami wykluczenia społecznego, edukacją. To osoby, które nawet nie wiedzą, że oferta podmiotów kulturalnych i artystów może być dla nich interesująca i pożyteczna.

Rozwój publiczności to praktyka skierowana zarówno do obecnych, jak i nowych, jeszcze nieobecnych w życiu organizacji uczestników. Wykorzystuje różne narzędzia i strategie. Wymaga czasu, kompetencji zawodowych oraz, co najważniejsze, impulsu do podjęcia zmiany i determinacji w jej kontynuowaniu. W rozwoju publiczności nie chodzi *stricte* o „rozwijanie” publiczności, lecz o rozwój organizacji kulturalnych i ich ukierunkowanie na adekwatnie rozpoznane potrzeby publiczności. Wszystkie te zakresy można ewidentnie zastosować do zrozumienia wyzwań, jakie stoją przed zespołami osób w instytucjach muzycznych, zwłaszcza tych, które nie pozostają obojętne względem kontekstu społecznego, w którym funkcjonują.

Praca nad przyszłą publicznością wskazywana jest jako priorytet, oczywiste działania wynikające z konieczności zadbania o przetrwanie instytucji zajmującej się muzyką klasyczną. Warto przy tym podkreślić, że to właśnie tego typu instytucje publiczne mają pełnię kompetencji i zasoby osób, idei oraz doświadczeń, wywodzących się z podejmowanych w nich wielu udanych i wielu nieudanych prób pozyskania publiczności za pomocą różnych metod działania. Nikt nie weźmie odpowiedzialności za publiczność w taki sposób, jak ci, którzy są żywo zainteresowani tym, żeby nie grać przed pustą salą koncertową.

Muzycy siedzący w orkiestrze na estradzie sali koncertowej są często tak mocno skupieni na własnych działaniach, że brakuje im niekiedy podzielności uwagi, która pozwoliłaby na prowadzenie obserwacji publiczności, śledzenie tego, co się dzieje na widowni, jak na bieżąco reagują słuchacze. Wiąże się to z brakiem kontaktu wzrokowego z odbiorcami i z koniecznością skupienia się przede wszystkim na dyrygencie. Często jednym z niewielu momentów takiego kontaktu z widownią są oklaski – słyszane w „odpowiednich” lub w „nieodpowiednich” momentach.

Wybranych muzykom z orkiestry zadaliśmy mimo to pytanie o znane im przykłady publiczności z nawyku, wyboru i przypadku. Nasi respondenci całkowicie szczerze przyznali, że – choć sami chcieliby widzieć pełne widownie na każdym swoim występie – paradoksalnie często nie mają czasu lub – w wypadku młodych muzyków – odpowiednich środków na uczestnictwo w kulturze; zwyczajnie więc albo nie stać ich na bilety na wydarzenia, na które pragnęliby się wybrać, albo są zbyt zmęczeni lub zajęci pracą i ćwiczeniami, by w napięty harmonogram dnia wpisywać jeszcze dodatkowe punkty poświęcone rozrywce czy kulturze. Z tych wypowiedzi wynika, iż muzycy dobrze rozumieją złożoność wyzwania, jakim jest możliwość dotarcia słuchaczy na koncert i wyobrażają sobie bez trudu skalę możliwych przeszkód.



foto: Serwis Sinfonia Varsovia

Kompetencje muzyczne publiczności a działalność społeczna instytucji muzycznej

Eksperti, poproszeni o opinię na temat pracy orkiestry z publicznością, wskazują na podstawowy problem, przed którym stają instytucje muzyczne: w Polsce od 30 lat nie ma dla muzyki klasycznej miejsca w szkolnictwie powszechnym. Sytuacja w innych krajach również pozostawia w tym zakresie wiele do życzenia. Artystyczne szkolnictwo zawodowe – zdaniem jednego z respondentów – dostarcza na muzyczny rynek coraz mniej zawodowych muzyków potrafiących sprostać międzynarodowym standardom i oczekiwaniom profesjonalnych zespołów. Praca z publicznością w obszarze muzyki klasycznej wymaga więc podjęcia ogromnego wyzwania pracy strategicznej, ta zaś ostatecznie spada przede wszystkim na instytucje muzyczne, takie jak orkiestry symfoniczne czy filharmonie.

Ważnym zagadnieniem pozostaje też widoczna luka pokoleniowa: na koncertach orkiestr symfonicznych brakuje osób w wieku nastoletnim i młodych dorosłych. Co ciekawe, muzycy dostrzegają osoby w tym wieku częściej jako wolontariuszy, zazwyczaj związanych już co najmniej profilem kształcenia ze środowiskiem muzycznym. Doświadczenie grania koncertów w szkołach wskazuje na to, że są miejsca, w których nauczyciele i animatorzy kultury potrafią, dzięki kreatywnym metodom pracy z młodzieżą, odpowiednio wzmocnić zainteresowanie muzyką klasyczną. Są to jednak sytuacje wyjątkowe i dotyczą przede wszystkim włączania się młodych osób w tworzenie własnej muzyki. Nie jest to więc już jedynie publiczność.

Inny z respondentów wskazał na nieuchronny postęp technologiczny, który odbiera współcześnie żyjącemu człowiekowi warunki niezbędne do skupienia uwagi, ciszę, czas i przestrzeń na refleksję. Takich warunków wymaga zaś prezentacja zdecydowanej większości repertuaru orkiestry symfonicznej lub zespołów kameralnych. Według wspomnianego eksperta istnieje typ słuchaczy, którzy szukają czegoś, co określa współczesny ekwiwalent w sztuce – i dotyczy to nie tylko muzyki, częściej nawet teatru lub sztuk wizualnych. To ludzie, którzy chcą się odnosić do współczesnej rzeczywistości właśnie przez pryzmat sztuki. Ta publiczność może być odłączona od kanonu klasyki muzycznej, który może i zna, ale jest on dla niej jedynie punktem odniesienia do czegoś bardziej współczesnego. Muzyka klasyczna ciągle ten kanon eksploatuje, natomiast dla osób z tej grupy przestał on już być tak atrakcyjny, jak dla publiczności poprzednich generacji. To uogólnienie służy, oczywiście, wyłącznie do wyartykułowania pewnego kierunku zainteresowań pewnej części publiczności, która czasami korzysta z oferty instytucji muzycznej a która jest przede wszystkim zainteresowana nowością oraz dialogiem tego, co starsze, z nowoczesnymi dokonaniem i wyzwaniami. Jednym z pomysłów na przyciągnięcie takiej

publiczności pozostaje skierowanie uwagi instytucji muzycznej na bywalców teatrów, szczególnie tych z repertuarem osadzonym w perspektywie krytycznej i społecznej, aktywnych w debacie ze współczesnym światem. Przykładowo: granie muzyki klasycznej w dekoracjach pozostawionych po którejś z produkcji z repertuaru teatru i dobieranie programu koncertów pod kątem konkretnego tytułu może trwale przyciągnąć do instytucji muzycznej nową, bardzo cenną i potencjalnie bardzo wierną grupę publiczności. Paradoksalnie, to pomysł, który zrodził się w okolicznościach wynikających z pewnych ograniczeń, może więc mieć również aspekt praktyczny: charakter procesu produkcyjnego w teatrze wiąże się niekiedy z koniecznością pozostawienia na scenie dekoracji ze względu na brak czasu na ich demontaż, co można ciekawie i twórczo wykorzystać.

Kompetencje kulturalne to również, o czym warto pamiętać, umiejętności odczytania dzieła muzycznego, co może odbywać się na wiele sposobów. Podążając tropem filozofów – estetyków takich, jak Umberto Eco lub Roman Ingarden (Poprawski 2008) – można dojść do wniosku, iż słuchanie konkretnego utworu muzycznego prowadzi ku wielu nakładającym się albo niezależnym od siebie poziomom percepcji i interpretacji. Są też różne strategie deszyfracji dzieła. Część słuchaczy zwróci uwagę na piękną melodię, dla innych najważniejsza będzie historia rozgrywająca się pomiędzy granymi utworami, dla jeszcze innych, na przykład, miejsce, w którym tę muzykę się wykonuje.

Lider projektu Musethica, w oparciu o kilkadziesiąt koncertów realizowanych w bardzo różnych warunkach, zauważył, że istnieje bardzo wyraźna korelacja między jakością wykonania a uwagą słuchaczy. „Kiedy gra się w więzieniu i na zamkniętym oddziale psychiatrycznym, w ośrodkach dla bezdomnych i dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, niektórych z dość trudną diagnozą, i widzi się większe skupienie odbiorców, kiedy muzyk, zespół lub pojedyncze osoby grają z lepszą jakością dźwięku, pulsem, intonacją, dynamiką, to jest to niesamowite”. To doświadczenie pozwala uczyć się praktyk oddziaływania na słuchaczy, kreowania wpływu, co cytowany muzyk prawdopodobnie wykorzysta przy kolejnych okazjach, być może również w pracy z innym zespołem.

Okienko czasowe możliwego wpływu na uwagę słuchacza systematycznie maleje w ostatnich dekadach. Muzyka klasyczna jest dziedziną, w której najkrótsza jednostka oddziaływania to 5-10 minut. Trudność polega na tym, że w dominujących uwagę współczesnego człowieka mediach społecznościowych czas, którym dysponujemy, to maksymalnie 30 sekund.

Zdarzają się, rzecz jasna, sytuacje, gdy nawet dzieci potrafią utrzymać uwagę przez co najmniej 40, 50 lub 60 minut koncertu, ale wymaga to dużej dyscypliny oraz przemyślanej strategii producenta układającego program, no i, oczywiście, umiejętności poprowadzenia i utrzymania przez wykonawców napięcia w sekwencji

granego utworu. Jak relacjonuje jedna z osób rozmawiająca z autorami publikacji, często zdarza się, że personel szpitala lub nauczyciele zaczynają płakać, ponieważ nigdy nie spodziewali się lub nigdy nie mieli doświadczenia, by wyjątkowo niespokojne dziecko było w stanie usiedzieć dłużej niż 2 minuty, tymczasem od 40-50 minut siedzi, słuchając kwartetu Beethovena.

Interesującą zmienną z ostatnich lat jest fakt zauważalnego wzrostu popularności muzykoterapii, a także zainteresowania dobrostanem człowieka oraz wpływem słuchania muzyki i muzykowania na zdrowie fizyczne i psychiczne. Osoby traktujące muzykę klasyczną jak lekarstwo pośrednio angażują się w projekty społeczne dotyczące orkiestr i zespołów grających taki repertuar. Pokolenie użytkowników ekranów dotykowych może mieć przy tym pewne trudności ze zrozumieniem fizycznego aspektu powstawania muzyki, takiego jak choćby pocieranie smyczkiem po strunach naciągniętych na drewniany przedmiot. Dlatego w rozwoju publiczności aplikowanym do warunków orkiestry symfonicznej tak ważne wydaje się eksponowanie rzemieślniczej, materialnej części produkcji muzycznej.

Jedną z istotnych luk w zakresie kompetencji muzycznych pozostaje brak łączności z utrwalanym przez setki lat kodem muzycznym, dziedzictwem stylów muzycznych i – przede wszystkim – określoną tonalnością obecną w harmonii utworów muzycznych. Za problem przeszkadzający w pracy z publicznością uznawany jest – zdaniem jednego z ekspertów – brak tonalnego centrum: zanika umiejętność słyszenia fraz muzycznych, które muzyk prowadzi od rozpoczęcia aż do zakończenia wykonania utworu. Chodzi, ujmując sprawę prościej, o taki niuans kompetencji muzycznych publiczności, w którym odbiorca słyszy melodię i ma świadomość, że ta część utworu jeszcze nie dobiegła końca. Wyraźnie wyczuwa to napięcie i emocje w harmonii. Tonalność, o której mowa, w XX wieku stopniowo stawała się dla odbiorców coraz mniej czytelna i dzisiaj widać skutki, kiedy ludzie na koncertach już w połowie utworu, a nawet podczas pierwszej możliwej wpisanej w partyturę pauzy, zaczynają klaskać, nieświadomi lub głusi na fakt, że to jeszcze nie koniec utworu. Według naszego respondenta instytucja muzyczna odpowiedzialna społecznie powinna mieć świadomość tych problemów i próbować na nie odpowiedzieć. Wiąże się to również z funkcjonowaniem orkiestry w konkretnym miejscu, w danym otoczeniu społecznym, w którym inaczej rozkłada się odpowiedzialność społeczna.

Problem z kompetencjami muzycznymi społeczeństwa ujawnia się również w innym aspekcie związanym z jakością wykonania muzycznych. Słuchacz, który lubi muzykę, ale nie za bardzo chce lub potrafi wejść w szczegóły co do jej jakości, po prostu pragnie usłyszeć wykonanie danego utworu. Taka osoba może w ogóle nie dostrzegać różnicy w jakości poszczególnych odtworzeń, w pewnym sensie przekreślając w ten sposób zmagania muzyków z materiałem, wiele lat nauki

i pracy, wiele godzin doskonalenia danego utworu. Gdybyśmy założyli, że celem pracy muzyka jest tylko publiczność, takie podejście słuchaczy, nacechowane słabą orientacją, niewykształconym aparatem krytycznym, nie stanowi dla artystów żadnego wyzwania ani mechanizmu kontroli jakości, co finalnie obniża ich motywację do pracy nad dalszym rozwojem artystycznym.

Podczas rozmów z menedżerami w instytucji muzycznej przypomniano nam strategiczny plan pracy nad publicznością realizowany we Wrocławiu przez orkiestrę Narodowego Forum Muzyki, której dyrektor odpowiedzialny był za budowaną przez 7 lat siedzibę instytucji z salą koncertową posiadającą audytorium na kilkaset osób. Dotyczyło to nie tylko przygotowania zespołu orkiestry z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, ale również, co ważniejsze, przygotowania, a właściwie wykształcenia publiczności, która zasiądzie w tej nowoczesnej przestrzeni koncertowej. Taka zapobiegliwość wiąże się z zainwestowaniem ogromnej energii ze świadomością, że efekt inwestycji będzie odroczone w czasie, a zarazem – skorelowany z długoletnią strategią powstawania i rozwoju instytucji. W przywołanym przykładzie lata budowy poświęcono na wygenerowanie w miejskiej edukacji zgody, warunków i przestrzeni na pracę z dziećmi oraz młodzieżą w szkołach powszechnych, poprzez utworzenie większej liczby klasy o profilu muzycznym.

Omawiane wyżej problemy wydają się obecne nie tylko po stronie odbiorców, lecz również samych wykonawców muzyki klasycznej. Wiąże się to m.in. z brakiem pomysłów na dobrą ofertę skierowaną do osób nastoletnich czy młodych dorosłych. Zamiast stosować gotowe rozwiązania, produkuje się co najwyżej „akty strzeliste” w ramach konkretnych finansowanych zewnętrznie projektów. Istnieje, oczywiście,



Wspaniałe jest, jeśli ludzie się wyrażają, klaszczą, krzyczą – i byłoby wspaniałe, gdyby mogli to robić w każdym momencie. Najlepszym dowodem na to jest granie w miejscach, gdzie ludzie nie mogą chodzić na koncerty, nie mają do nich łatwego dostępu – np. ludzie niewidomi, dzieci z poważnymi niepełnosprawnościami, które nie mogą się poruszać, mówić. Tam widać wszystko, bo nie ma żadnych ograniczeń, reguł. Oni są, jacy są.

wiele wydarzeń dla rodziców z małymi dziećmi (zdarza się nawet od czasu do czasu oferta dla matek w ciąży!), a także inicjatyw dla dzieci wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, pozostały zestaw możliwości ukierunkowany jest zaś wyłącznie na osoby dorosłe, w tym szczególnie często – na osoby w tzw. wieku senioralnym. Powstaje zatem poważna luka, dotycząca oferty dla grup wiekowych ulokowanych na środku skali.

„Segment” publiczności nazywany „publicznością z przypadku” potrafi również zaskakiwać. Ustyszeliśmy od jednej z artystek, że przedstawiciele tej grupy są najwdzięczniejszą publicznością – chodzi o świeżość emocji, nieskrępowanie konwenansami czy niepisanymi standardami zachowania w sali koncertowej. Muzykom nierzadko wydaje się, że takie osoby przychodzą na koncert z jakimś nastawieniem, które niekoniecznie jest pozytywne, ale przez naturalność swoich reakcji potrafią autentycznie zmotywować muzyka do zwiększenia starań. Gdy nie podobają im się muzyczne propozycje, nie wracają, ale jeśli odczuwają satysfakcję, potrafią to okazywać w sposób otwarty i wyraźny – dzięki temu ich opinie docierają do twórców znacznie skuteczniej niż informacje zwrotne od osób powracających na koncerty regularnie i stosujących się do przyjętych wśród widzów konwencji.

Interakcje muzyków oraz ich instytucji z publicznością. Adekwatność słownych wprowadzeń do muzyki. Różne ścieżki interakcji i dialogu instytucji z publicznością

Publiczność charakteryzowana bywa również jako podmiot ofiarujący muzykom znaczące wartości. Jedną z grup wpisujących się w ten standard są dzieci, których obecność w sali koncertowej stanowi szczególny test dla każdego muzyka, sprawdzian jego społecznego zaangażowania, klarowności i autentyczności przekazu. Argumentem popierającym ten wniosek pozostaje z pewnością uczciwość dziecięcych reakcji na muzykę. Najmłodszy odbiorcy wymagają od muzyka takiej gry, która podtrzymuje napięcie i zainteresowanie, chęć kontynuacji słuchania. Dzieci nie potrafią przecież ukryć znużenia czy niezrozumienia. Na przebieg zdarzeń w sali koncertowej reagują bezzwłocznie.

W wypowiedziach muzyków pragnienie spontaniczności, szczerości reakcji na muzykę, która buduje nowe relacje pomiędzy muzykami a publicznością, zwłaszcza tą nieprzystawczą do muzyki klasycznej, pojawia się dość często. Tak rezonuje publiczność projektów o charakterze społecznym, nieskrępowana konwenansami. To podoba się części artystów, którzy przyznają się do ukierunkowanej w podobne rejony wrażliwości społecznej. Możliwość obcowania z tego typu odbiorcami jest dla nich przyjemną odmianą od przewidywalnych reakcji melomanów regularnie uczęszczających na koncerty i przestrzegających reguł, a więc osób, którym



fol. Serwis Sintonia Warszawa



INTER
AKCJE
INTEG
RACJE

zazwyczaj towarzyszy więcej ocen, napięcia i pewnej sztuczności w zachowaniu. Ponadto szczególnym doświadczeniem bywają dla muzyków projekty realizowane dla publiczności, która nie trzyma się żadnych reguł – i są to, w opinii niektórych artystów, wbrew konwencjonalnemu myśleniu, doświadczenia wyłącznie pozytywne. Podobnie jak w przypadku jazzu, idzie tu m.in. o wyrażanie entuzjazmu klaskaniem po szczególnie udanych partiach utworu, by od razu, bez zbędnej zwłoki wynagrodzić muzyków za dobór utworu lub jakość wykonania.

W kontakcie z taką publicznością muzycy ceniący szczerość reakcji i prawdziwość relacji w sztuce, jak ujmuje to w swojej wypowiedzi jeden z członków orkiestry, czują sens tego, co robią.

Interesującym wymiarem kontaktu publiczności z muzykiem jest możliwość siedzenia w odległości maksymalnie 2-3 metrów, co pozwala na śledzenie artysty i jego pracy. Doświadczenia publiczności, relacjonowane przez ekspertów organizujących wydarzenie, wskazują na skokowe zwiększenie siły oddziaływania na emocje i ogólnej oceny jakości uczestnictwa słuchacza w koncercie w momencie, gdy fizyczny dystans zostaje skrócony.

Całkowity brak kontaktu z publicznością stanowi za to ekstremalnie inne doświadczenie, które widoczne było zwłaszcza w czasie pandemii COVID-19. Dla wielu muzyków konieczność grania koncertów wyłącznie do kamer, w ciszy, okazała się zaskakująco trudnym doświadczeniem, co jeszcze bardziej uzmysłowiło im banalną prawdę, że „bez publiczności nie istniejemy”.

Publiczność daje muzykom również możliwość innego spojrzenia na przedmiot ich pracy. Muzycy w procesie przygotowania do wykonania zaplanowanego wcześniej repertuaru, jeszcze w sali ćwiczeń, myślą o najdrobniejszych szczegółach utworu, konkretnych ruchach i sprawach technicznych. Okazuje się jednak, że osoby zasiadające na widowni muzykę, którą lubią, postrzegają z zupełnie innej perspektywy. Artyści zwracają uwagę – i oceniają z zadowoleniem lub wręcz przeciwnie – konkretne momenty utworu, zmiany frazowania, bardziej lub mniej precyzyjnie przeprowadzonej modyfikacji w harmonii utworu, *vibrato*... Osoby siedzące po stronie przeznaczony dla publiczności słuchają muzyki z perspektywy pozostającej bardziej ogólnym planem, w którym dużą rolę odgrywają też emocje prowokowane przez poszczególne utwory. Świadomość tych różnych punktów widzenia na jakość wykonania muzycznego pomaga każdemu muzykowi myśleć o jego pracy z uwzględnieniem innego wymiaru postrzegania dźwięków już na etapie przygotowania, ćwiczenia przed koncertem.

Jednym z istotnych problemów pojawiających się w wypowiedziach pozyskanych podczas projektu „Interakcje/Integracje” okazała się kwestia słownych wprowadzeń do muzyki granej przez orkiestrę. Dotyczyło to samej obecności tej

formy pośredniczenia między publicznością a muzykami, stylu realizacji tej narracji, ilość informacji dotyczących muzyki. Wciąż aktualne pozostaje pytanie, czy taka forma uzupełniania wiedzy słuchaczy pomaga, czy przeszkadza; czy wspiera artystów, czy ułatwia uczestnictwo publiczności. W oparciu o jakie przesłanki i w jakim celu podejmować decyzję o wprowadzaniu bądź rezygnacji z tego elementu kontaktu muzyków i instytucji muzycznej z publicznością? Ma to znaczenie zwłaszcza w momencie kontaktu z nowymi odbiorcami, w nowych przestrzeniach i najczęściej w działaniach, które mają tło lub cel społeczny.



fol. Servis Sinfonia Varsovia

Część artystów wierzy gorąco w to, że muzyka obroni się sama i nie należy jej uzupełniać słowami. Pojawiają się też jednak opinie, że dzięki wprowadzeniu publiczność jest lepiej przygotowana, ukierunkowana na lepszej jakości odbiór, skoncentrowana na słuchaniu muzyki. Interwencja osoby trzeciej, czyli reprezentanta instytucji, który nie jest muzykiem, ale argumentuje spójność programu, budując wokół niego narrację, która, paradoksalnie, skierowana jest do obu „stron” sali koncertowej, również muzykom przypomina i uzasadnia związek między poszczególnymi elementami koncertu. Wielu z nich nie jest świadomych potrzeby takich działań, widoczne to jest również podczas prób, bez publiczności, gdy autor koncepcji programu koncertu wprowadza orkiestrę i przedstawia idee stojącą za konkretnym doborem utworów.

Wprowadzenia słowne do koncertów są czymś oczekiwanym przez publiczność, zwłaszcza tę najwierniejszą – takie informacje zwrotne otrzymują często

pracownicy instytucji. Dają one dostęp do informacji, które trudno w takich proporcjach znaleźć gdzie indziej, uchylają również drzwi do pewnej wiedzy tajemnej o pracy orkiestry, uruchamiają różne myśli i skojarzenia, które mogą pomóc w lepszym, uważniejszym odbiorze muzyki, zwłaszcza tej wcześniej nieprezentowanej lub mniej popularnej. Wypowiedź, która oferuje wiedzę o strukturze utworów, liczbie części *etc.*, daje również publiczności poczucie bezpieczeństwa: słuchacze po prostu wiedzą, co ich czeka.

W ramach pracy przy projekcie „Interakcje/Integracje” dzielono się również doświadczeniami innych wariantów prowadzenia narracji przed rozpoczęciem wykonywania programu. W alternatywnym rozwiązaniu o komentarz wprowadzający proszono samych muzyków występujących podczas koncertu. Ponadto treścią tych wypowiedzi nie miały być precyzyjne informacje na temat utworów muzycznych ani wiedza z zakresu historii muzyki, ale przekazanie pewnego nastroju, emocji, nastawienia samego muzyka. Taka rola przydzielana była muzykom orkiestry rotacyjnie. Pozwalało to zachować relatywną różnorodność przekazu, opinii, stylu wypowiedzi, ale również wielu muzykom dawało szansę na to, by przedstawić się powracającej publiczności, dać się poznać jako profesjonalista, który chętnie dzieli się ze słuchaczami swoimi motywacjami i nastawieniem, swoją własną relacją w stosunku do wykonywanego repertuaru.

Istnieją przy tym różne warianty zarówno wprowadzania niezbędnych informacji, jak i realnej rozmowy, dialogu z publicznością. O takim modelu opowiadają muzycy, uczestnicy projektu „Interakcje/Integracje”, którzy brali udział w działaniach Musethiki. W ramach tego przedsięwzięcia artyści grają najczęściej bez wprowadzenia słownego, natomiast po wykonaniu utworów publiczność jest często, w zależności od typu miejsca i publiczności, zachęcana do pozostania, co stwarza możliwość przeprowadzenia moderowanej rozmowy, w której każda z obecnych w sali osób może wziąć udział, zadając pytanie lub dzieląc się opinią. Podczas koncertów dla dzieci i młodzieży stosuje się również wariant zadawania po niektórych albo po każdym z utworów pytania: „Czy chcecie słuchać dalej?”. To z jednej strony ryzykowna propozycja, która może szybko zakończyć koncert. Z drugiej strony jest to budowanie zaufania muzyków do publiczności, rozwiązanie bazujące na uczciwym postawieniu spraw i jednocześnie zapewniające znakomitą okazję do pomiaru preferencji słuchaczy. Takie testowanie publiczności jest *de facto* testowaniem skuteczności przekazu oferowanego przez muzyków oraz sprawdzianem adekwatności dobranego repertuaru. Pozwala to na trwały rozwój projektu i zespołu w ukierunkowaniu na potrzeby publiczności.

Dodatkowo takie autorefleksyjne podejście ze strony muzyków w sposób naturalny otwiera publiczność na szczerą, pogłębiając nierzadko wnikliwość

pytań zadawanych muzykom w ostatniej części spotkania. Dzięki temu artyści mogą wyjaśniać ciekawe kwestie: „Dlaczego muzycy grali bez dyrygenta”? „Kiedy jest potrzebny dyrygent”? „Jak muzycy się komunikują między sobą w muzyce, podczas koncertu, bez użycia słów”? Ktoś mówi: „Zauważyłem, że tu gracie głośniej, a tam ciszej – dlaczego”? „Bierzcie razem oddech. Jakie to ma znaczenie”? Pozornie takie pytania nie są trudne dla profesjonalisty, ale z drugiej strony – okazują się dość fundamentalne dla tożsamości zawodowej i praktyki muzycznej – pozwalają na pogłębienie zagadnienia, stawiają również muzyka w kręgu pojęć najważniejszych. Tak przeprowadzona rozmowa może bardzo inspirować każdego jej uczestnika.

Odpowiedzialność społeczna i programowanie formatów wydarzeń dla publiczności

W instytucji muzycznej zwrócenie szczególnej uwagi na elementy jej misji związane z odpowiedzialnością społeczną zachęca personel do proponowania nowych, niestandardowych formatów prezentacji muzyki oraz interakcji z publicznością. W działaniach realizowanych w projekcie „Interakcje/Integracje” oraz w innych przedsięwzięciach Sinfonii Varsovii ukierunkowanych na aktywność z udziałem publiczności znajdujemy kilkanaście przykładów takich rozwiązań, typów działań i projektów, z których kilka przykładowych sygnalizujemy poniżej. Istotne jest przy tym nie tylko stworzenie innowacyjnego typu formatu, lecz zapewnienie takiej organizacji tego artefaktu, która będzie uwzględniać centralną pozycję słuchacza, publiczności.

- 1) Otwarte warsztaty dla muzyków-amatorów w nietypowej lokalizacji (np. namiot koncertowy) – w tym gra na instrumentach wykorzystywanych przez orkiestrę symfoniczną (np. marimba, instrumenty dęte). Takie działania wymagają czasem specjalnego przygotowania: warsztaty są otwarte dla osób bez wcześniejszych umiejętności gry na instrumencie, również dla osób, które nie potrafią czytać zapisu nutowego, instrumenty są specjalnie dobrze oznaczone – uzupełnione o tzw. czytawki odzwierciedlające klawiaturę (co nie jest potrzebne profesjonalnemu muzykowi). Warsztaty kończą się występem wspólnie z popularnym artystą, którego piosenki mogą być wcześniej przygotowywane. Dla publiczności, która gra, niespodziewane spotkanie z bardzo znanym twórcą muzycznym z gatunku pop lub rock jest wydarzeniem sezonu: „Grałem z Pablopavo. On śpiewał, a ja mu akompaniowałem”.
- 2) Wariantem takiej propozycji może być zaproponowanie otwartego warsztatu, którego celem jest kształcenie gry na konkretnym instrumencie – w wersji: „Przynies swój własny instrument, a my nauczymy cię na nim grać”, czego przykładem jest warsztat „Na-Dęte”.



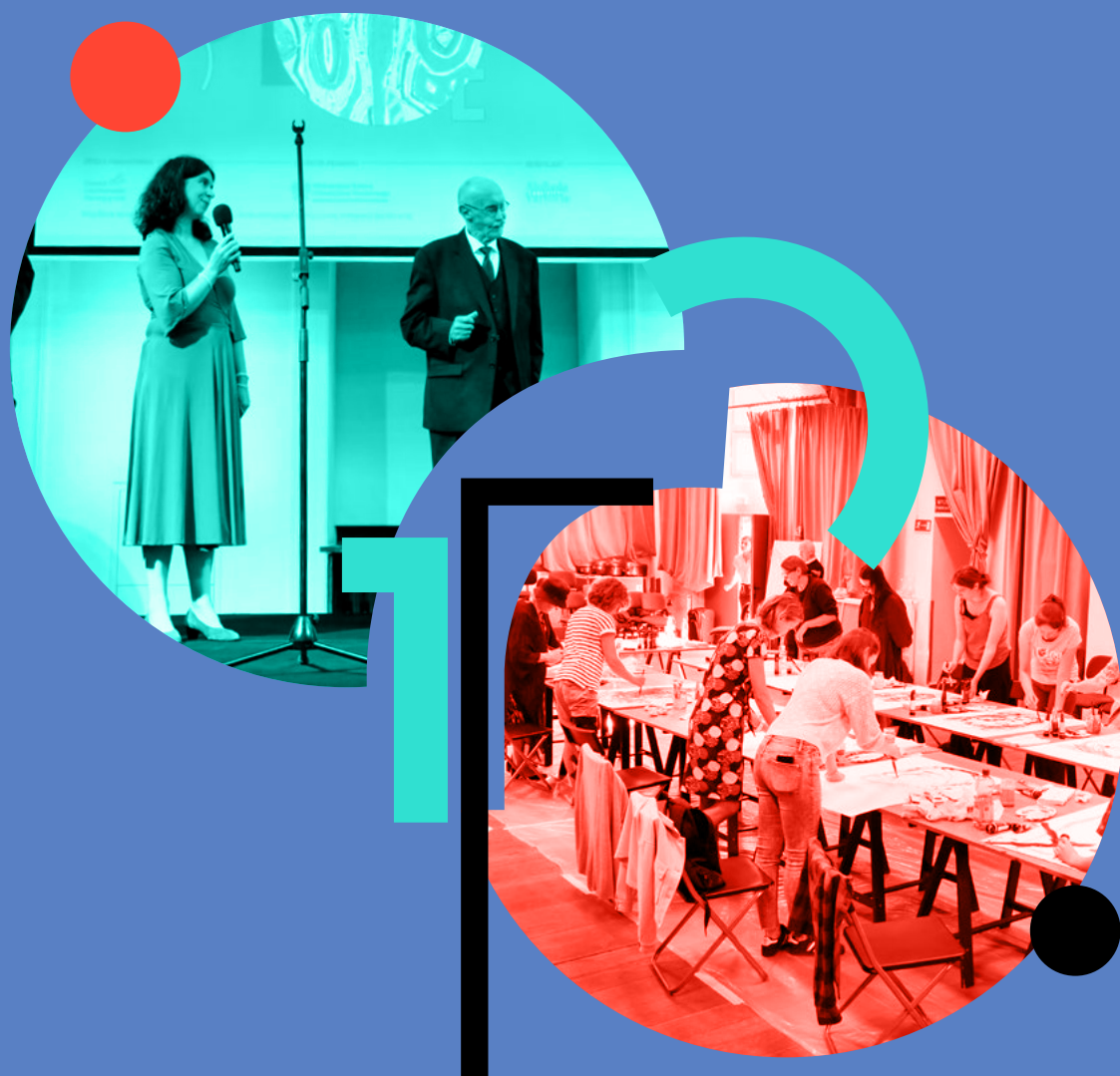
- 3) Innym pokrewnym typem działania, skierowanym do bardzo szerokiej publiczności, pozostają warsztaty taneczne z muzyką na żywo, czyli potańcówki, w których uczestniczyć może każdy, bez opłat i bez wstępnych warunków. Działanie realizowane jest z częściowym wykorzystaniem potencjału artystycznego muzyków z orkiestry. Istotę tego formatu stanowi zaproszenie do siedziby instytucji artystów spoza organizacji, w tym na przykład muzyków z zespołu muzyki tradycyjnej, oraz profesjonalnych tancerzy. Ponadto te wydarzenia mają charakter wędrowki po różnych gatunkach muzycznych, które wykraczają znacząco poza repertuar orkiestry symfonicznej czy klasycznej muzyki kameralnej. To m.in. muzyka tradycyjna i popularna: bałkańska, irlandzka, norweska, salsa, folklor miejski Warszawy, tradycyjna muzyka z polskich regionów etnicznych, np. z Mazowsza lub Wielkopolski.
- 4) Spory potencjał mają też warsztaty bazujące na formacie pracy z artystami z innych niż muzyka dziedzin: sztuk wizualnych, teatru, komiksu. Niektóre z nich były realizowane w ramach projektu „Interakcje/Integracje”.
- 5) Koncert Sinfonii Varsovii dla dzieci i dla rodziców z dziećmi w towarzystwie “maskotki”, czyli tzw. Smoka Bazyłka, który jest przewodnikiem po świecie prezentowanej muzyki. Koncertowi towarzyszą działania animacyjne, narrator-gospodarz, czyli osoba prowadząca spotkania oraz lalkarze.
- 6) Działania festiwalowe lub quasi-festiwalowe, np. Szalone Dni Muzyki – przebogate trzydniowe święto muzyki; wydarzenia realizowane z dbałością o różnorodność oferty, szerokie możliwości wstępu i cały wachlarz doznań odbiorcy.
- 7) Koncert w formule *inside out* – zaproszenie publiczności do siadania wśród muzyków orkiestry. Plan wydarzenia do zrealizowania w pawilonie koncertowym pod hasłem „Usiądź w orkiestrze”, połączonego z rozmową na temat doznań z próby lub koncertu.
- 8) Koncerty w miejscach, których mieszkańcy nie mogą przybyć do głównej sali koncertowej: w domach pomocy społecznej, hospicjach, oddziałach szpitalnych, więzieniach, centrach rehabilitacji, obozach dla uchodźców, szkołach dla młodzieży z trudnościami. Tę inicjatywę w ramach projektu „Interakcje/Integracje” zrealizowali wspólnie muzycy z Polski i Norwegii w domu opieki w Setesdal, odbył się również koncert w Warszawie w ośrodku, w którym przebywają migranci z Ukrainy. Te założenia realizowane są też we wszystkich tych miejscach, które odwiedza Musethica, wyżej scharakteryzowana inicjatywa, w której organizację zaangażowana jest

Sinfonia Varsovia jako instytucja, ale także muzycy orkiestry oraz uczestnicy prowadzonej przez nią Akademii.

Niezwykle ważne dla instytucji muzycznej takiej jak orkiestra symfoniczna jest prowadzenie działań edukacyjno-animacyjnych, których celem jest kształcenie przyszłego słuchacza. Muzycy, pytani o kluczowe dla instytucji odpowiedzialnej społecznie działania, wskazują na to jako najważniejszą inicjatywę, zapewniającą długie trwanie instytucji i zespołu orkiestrowego. Ponadto, niezależnie od tego, na jakie formaty decyduje się instytucja muzyczna, by pogłębić swoją relację z publicznością, niezwykle istotną pozostaje konsekwencja w jej działaniach względem publiczności – tak, by nie zawieść zaufania w tej relacji.



Jeśli dziecko się nie uśmiecha od miesiący, a ty przychodzisz i grasz, a potem jego opiekunka mówi ci, że ono się uśmiechnęło po raz pierwszy od pół roku, to stawia cię jako muzyka w zupełnie innej perspektywie – zyskujesz ogromne poczucie sensu, przypominasz sobie, gdzie jest twoje miejsce – ale to nie ty jesteś dobry, to muzyka czyni dobro.



perspektywa partnerów społecznych

Instytucja muzyczna odpowiedzialna społecznie to instytucja świadomie funkcjonująca w otoczeniu społecznym i budująca partnerstwa oparte na efekcie synergii. Bogata lista partnerów w projekcie „Interakcje/Integracje” pozwoliła na przyjrzenie się różnym formom podejmowania działań z tego zakresu, wyciągnięcie cennych wniosków oraz stworzenie narzędzi i rekomendacji, które mogą wspierać instytucje kultury odpowiedzialne społecznie w świadomym budowaniu partnerstw.

Kto może zostać partnerem muzycznej instytucji odpowiedzialnej społecznie? Lista podmiotów jest długa: począwszy od partnerów reprezentujących publiczność (np. klub melomanów), organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa (biznes) i przedsiębiorców, przez samorząd i podmioty publiczne, w tym administrację państwową oraz inne instytucje kultury, po podmioty z obszaru edukacji, zdrowia oraz pomocy społecznej. Dalej można wymienić partnerów międzynarodowych, np. organizatorów festiwałów, inne zespoły lub instytucje muzyczne. Partnerami bywają również artyści reprezentujący inne dziedziny sztuki, kuratorzy czy producenci. Partnerzy rekrutują się wreszcie z obszaru mediów (m.in. krytyka muzyczna – media opiniotwórcze, media społecznościowe) czy środowiska muzycznego (związki zawodowe, społeczne kręgi zawodowe muzyków i menedżerów, producentów muzycznych).

Przyjęliśmy założenie, że partnerem dla muzycznej instytucji odpowiedzialnej społecznie może być osoba lub podmiot, które podejmują współpracę z instytucją na rzecz realizacji wspólnego celu, jakim jest wspieranie aktywności o charakterze społecznym.

Projekt „Interakcje/Integracje” był studium partnerstwa międzynarodowego dwóch podmiotów, dla których kwestie odpowiedzialności społecznej są ważnym punktem odniesienia: Sinfonii Varsovii (Polska) oraz Norwegian Youth Chamber Music Festival (Norwegia). Warto podkreślić, że zespoły artystyczne i menedżerskie działające wspólnie w tym projekcie prezentują różny profil i inny potencjał: Sinfonia Varsovia to instytucja zatrudniająca doświadczonych profesjonalistów, wybranych w drodze trudnych przesłuchań, natomiast Norwegian Youth Chamber Music Festival to podmiot, który pracuje przede wszystkim z młodymi i mniej doświadczonymi muzykami i który nie posiada porównywalnych zasobów finansowych i organizacyjnych jak partner polski.

Dodatkowo w trakcie realizacji projektu nawiązany został szereg pomniejszych partnerstw, m.in. z artystami (muzycy, malarz, performer, twórczyni komiksów), instytucjami kultury (teatr, muzeum, opera), festiwalami (Setesdal Folkemusikkfestival) organizacjami niosącymi pomoc społeczną (Punkt Pobytu Długoterminowego „Żupnicza”), jednostkami edukacyjnymi czy przedstawicielami organizacji pozarządowych występującymi w roli ekspertów.

Przyczyniło się to do zebrania obserwacji i wniosków, które mogą być przydatne dla organizacji muzycznych realizujących projekty społeczne w różnej skali, a także dla innych podmiotów (np. instytucje kultury).

Charakterystyka partnerstwa

Partnerstwo, zgodnie z podpowiedziami ze „Słownika języka polskiego”, można rozumieć jako: bycie partnerem kogoś, towarzyszenie komuś, współuczestnictwo w czymś. Gdy o nim mowa, pojawiają się również takie pojęcia, jak: współpraca, współdziałanie, współorganizacja czy współuczestnictwo w jakimś procesie.

Dla powodzenia partnerstwa istotne jest uzgodnienie na samym początku, jak wszystkie zaangażowane podmioty rozumieją ten proces, jakie mają oczekiwania i jakimi zasobami do bycia partnerami dysponują. Warto omówić podstawowe założenia dotyczące współpracy, jasno określić wzajemne zobowiązania i zbudować pozytywne nastawienie do współdziałania.

Można to zrobić za pomocą prostej „check-listy” z pytaniami, które warto sobie zadać przed realizacją projektu, decydując się na podjęcie partnerstwa.

1) Co o sobie wiemy?

Na etapie przygotowania projektów o charakterze społecznym warto poświęcić czas na poznanie się z partnerem: zapytać o doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć i – w razie wątpliwości – poprosić o rekomendacje. Pomocne jest omówienie rodzaju i skali dotychczas organizowanych projektów oraz ich rezultatów. Warto też zapytać o partnerstwa nawiązywane w przeszłości i ich efekty. W razie powstania wątpliwości lepiej szczerze o nich porozmawiać i starać się je wyjaśnić, niż wypierać, narażając się na potencjalne trudności (np. dlatego, że organizacji zależy na pozyskaniu partnera do projektu grantowego za wszelką cenę). Im większa wzajemna świadomość możliwości i ograniczeń partnerów, tym łatwiej wyznaczyć zakresy komfortowej współpracy podczas realizacji zadania.

2) Jakimi zasobami dysponujemy?

W zależności od projektu partnerzy mogą dysponować różnymi zasobami (np. zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe czy informacyjne). Warto określić możliwości czasowe, produkcyjne, finansowe, logistyczne i kadrowe partnerów – ułatwi to realizację projektu, wzajemne dotrzymywanie zobowiązań (np. terminowych) oraz bieżącą kontrolę nad kolejnymi etapami realizacji, a także późniejszą ewaluację.

Wydawać by się mogło, że zaplanowanie i realizacja projektu w podobnym rozkładzie sił partnerów jest kluczem do sukcesu. Jednak od dążenia do równowagi ważniejsze okazuje się jasne określenie wkładu każdego z partnerów od samego początku – udane partnerstwa mogą być realizowane w zespołach złożonych np. z jednego silniejszego partnera (instytucji) i kilku mniejszych (np. organizacje pozarządowe) pod warunkiem transparentnych ustaleń.

3) Czy współdzielimy wartości?

W przestrzeń przygotowań do nawiązania partnerstwa warto wnieść rozmowę o wartościach. Czy współdzielimy podobne wartości? Czy tak samo definiujemy poszczególne wartości? Co dla każdej ze stron oznacza „społeczna odpowiedzialność”? Czy wartości, na które się powołujemy, są postulowane, czy faktycznie realizowane w życiu naszej organizacji? Co daje nam odniesienie do wybranych wartości i jak mogą one wzmocnić nasze partnerstwo?



Wydaje mi się, że – po pierwsze – społeczna odpowiedzialność instytucji jest dzisiaj koniecznością. Jest koniecznością w Polsce, ale też na świecie, zwłaszcza jeśli chodzi o muzykę klasyczną. Nikt nie weźmie odpowiedzialności za publiczność w taki sposób, jak to robimy my, czyli ci, którzy są żywo zainteresowani tym, żeby więcej ludzi przychodziło na nasze wydarzenia. No, i nikt tego nie zrobi, jeśli my sami tego nie zrobimy.

4) Czy podobnie rozumiemy ideę i cel projektu?

Nawiązanie relacji z partnerem, który rozumie ideę projektu i jest nastawiony na osiągnięcie tego samego celu, znacząco upraszcza realizację. Z takim partnerem łatwiej się porozumieć, współdziałać i rozwiązywać ewentualne trudności. Jedność partnerów na gruncie idei wspiera też komunikację z innymi interesariuszami. W projektach realizowanych w spójności wszyscy mają poczucie „grania do jednej bramki” i potrafią wspólnie cieszyć się z osiągniętych rezultatów.

5) Jakie są potrzeby i oczekiwania każdej ze stron dotyczące współpracy?

Umiejętność wyrażania potrzeb i sprawna komunikacja znacząco ułatwiają najpierw nawiązanie partnerstwa, a później – efektywną realizację wspólnego przedsięwzięcia. Z jednej strony dużą wartością jest precyzyjne określenie potrzeb i oczekiwań oraz doprecyzowanie detali. Warto je jasno nazwać, aby każda ze stron wiedziała, co jest ważne dla pozostałych partnerów. Z drugiej strony – warto zachować pewną elastyczność we współpracy, bo zawsze mogą się wydarzyć nieprzewidziane sytuacje.

6) Czy mamy podobne/zbliżone standardy pracy?

Podobne standardy pracy partnerów (np. kwestie związane z jakością, punktualnością, szacunkiem do osób współpracujących) mogą ułatwiać realizację projektów, a także komunikowanie projektu różnym grupom interesariuszy (w tym przypadku np. muzykom biorącym udział w wydarzeniach). Szczególnie warto zwrócić na nie uwagę w kontekście współpracy międzynarodowej, gdzie często różnice kulturowe mogą powodować odmienne postrzeganie standardów pracy. Warto omówić ten temat i pracować na podstawie wspólnych ustaleń, rozumianych przez wszystkie strony zaangażowane w projekt.

7) Jaki rozkład działań przewidujemy (harmonogram)?

Ważne, aby przy realizacji projektów o charakterze społecznym mieć czas na ich spokojne, dobrze zaplanowane wdrożenie. W harmonogramie warto określić precyzyjnie zakres działania i odpowiedzialności partnerów oraz wszystkich osób zaangażowanych w projekt – zapisać, kto za co odpowiada, wprowadzić przejrzysty podział działań, jasno określić kwestie istotne dla realizacji poszczególnych wydarzeń. Pozwala to ograniczyć zaskoczenia w partnerskiej współpracy i ułatwia realizację projektu.

W przedsięwzięciach o charakterze społecznym czasami współpracuje się z partnerami, którzy nie mają dużego doświadczenia w realizacji wydarzeń czy wyobrażenia o funkcjonowaniu instytucji. Warto podzielić się wiedzą i przeznaczyć czas na konkretne ustalenia, żeby ograniczyć przypadkowość w działaniu i zapewnić profesjonalną realizację opartą na współpracy wszystkich stron.



fot. Sewis Sinfonia Warszawa

8) Jak będziemy się komunikować?

Im więcej czasu i uwagi zostanie poświęcone na przygotowanie działań, tym lepsze efekty będzie można osiągnąć i tym efektywniejsza okaże się współpraca. W przypadku projektów międzynarodowych wiele ustaleń zapada „na odległość” – szczegółowe rozmowy, dopięcie wszystkich spraw przed rozpoczęciem działań (np. wyjazdów) i jasność w kwestii tego, co jest do dyspozycji na miejscu – wszystko to wspiera realizację projektu (komunikacja, a nie wyobrażenia).

Warto ustalić preferowane kanały komunikacji, osoby odpowiedzialne za komunikację ze strony partnerów, spotkania mające na celu cykliczną ewaluację, a także sposób porozumiewania się i reagowania w sytuacjach kryzysowych. Warto również wyklarować, jak będziemy się komunikowali z innymi osobami i podmiotami zaangażowanymi w realizację projektu. Szczególnie projekty,

które cechuje wielość wydarzeń i ich urozmaicony charakter, wymagają stworzenia atrakcyjnej dla potencjalnych uczestników (np. muzyków) narracji dotyczącej projektu. Ważne, aby informacje były przekazywane z odpowiednim wyprzedzeniem i odpowiadały na ewentualne wątpliwości potencjalnych uczestników.

Warto również ustalić, do kogo zwrócimy się z prośbą o wsparcie, jeśli podczas realizacji projektu pojawią się ewentualne trudności lub konflikty (np. mediator, autorytet) – daje to poczucie bezpieczeństwa wszystkim zaangażowanym partnerom.

9) Gdzie będziemy działać?

W projektach o charakterze społecznym często pojawiają się niestandardowe potrzeby, związane z zagospodarowaniem przestrzeni czy korzystaniem z infrastruktury danego miejsca – odpowiednie ich omówienie i uzyskanie jasności w kwestii możliwych rozwiązań na etapie przygotowań ułatwia etap działania.

Podczas przygotowań do przedsięwzięcia warto zatem zadbać o to, żeby jak najszybciej zapoznać się z przestrzeniami, w których będą się odbywały wydarzenia, i z potencjalnymi współpracownikami, np. obsługą techniczną (można to zrobić na przykład podczas wizyty studyjnej przed rozpoczęciem projektu, którą warto uwzględnić na etapie przygotowań i wpisać w koszty podczas aplikowania o grant – jeśli jest to projekt grantowy).

10) Kim są nasi odbiorcy?

W projektach o charakterze społecznym szczególnie cenne wydaje się zwrócenie uwagi na omówienie naszych wyobrażeń i doświadczeń związanych z odbiorcami. Czy pracowaliśmy już z tą grupą odbiorców? Co wiemy, o ich potrzebach? Czy rozumiemy ważne dla nich konteksty? Czy mamy do nich dostęp? W jaki sposób możemy się z nimi komunikować? Jak zaprosimy ich do uczestnictwa i co możemy im dać? Ważną wskazówką dla partnerów jest tutaj pozyskanie wiedzy na temat odbiorców, a nie bazowanie na własnych wyobrażeniach. Projekty grantowe inspirują czasami do pracy z grupami osób ze szczególnymi potrzebami – warto poświęcić czas i uwagę, by zbudować autentyczne zrozumienie potrzeb odbiorców, którzy mają być beneficjentami naszych działań w partnerstwie.

11) Jakie rezultaty chcemy osiągnąć? Co chcemy wnieść, realizując dany projekt?

Istotna jest obustronna jasność założeń, dotyczących rezultatów danego projektu. Czasami, zwłaszcza w projektach grantowych, na etapie składania wniosków brakuje czasu i przestrzeni na doprecyzowanie szczegółów. Warto w tym zakresie zwrócić uwagę na ustalenie konkretnych i precyzyjnych założeń dotyczących rezultatów i sprawdzić, czy partnerzy, którzy mają je współtworzyć, wypracowali wymagane doświadczenie i wiedzę umożliwiającą ich osiągnięcie (np. jeśli projektowi ma towarzyszyć wydawnictwo, to czy wcześniej opracowywane były publikacje o podobnym charakterze).

12) Jak będziemy dbać o siebie nawzajem i o zachowanie komfortu w projekcie?

Planując partnerstwo, warto omówić kwestie związane z zachowaniem komfortu i poczuciem bezpieczeństwa wszystkich partnerów, np. dotrzymanie terminów umożliwiające płynną współpracę, higienę pracy (np. próby w określonych godzinach, przerwy na jedzenie i odpoczynek), aspekty ważne dla każdej ze stron (np. preferowane formy i godziny komunikacji, przerwa urlopową związaną z ograniczoną dostępnością dla partnerów). Myślenie o komforcie, a nie tylko o celach, idei i rezultatach, pozwoli na realizację projektu w efektywny i przyjemny sposób.

Powyższa „check-lista” może stanowić podstawę do przygotowania **scenariusza spotkania partnerów** decydujących się na realizację wspólnego projektu. Jeśli instytucja muzyczna jest stroną inicjującą projekt, może przekazać to narzędzie potencjalnemu partnerowi i zachęcić do omówienia wymienionych kwestii. Zaproponowanie modelowego rozwiązania inicjowania partnerstwa i określania norm w partnerstwie jest również częścią odpowiedzialności instytucji, która chce realizować projekty o charakterze społecznym. W tego typu zadaniach lepiej nie pozostawiać niczego przypadkowi, zwłaszcza gdy w grę wchodzi współpraca z różnymi środowiskami. Warto mieć konkretny plan, który ułatwia sprawną realizację kolejnych etapów projektu i pozwala dbać o potrzeby wszystkich zaangażowanych osób.

Narzędzie to można również wykorzystać do ustanowienia norm w zainicjowanych już projektach. Zwłaszcza, jeśli partnerzy mają poczucie, że realizowany projekt zaczyna „żyć własnym życiem” i wymyka się spod kontroli, mogą przy użyciu powyższej „check-listy” uporządkować działania, wyjaśnić wątpliwości i uspołnić komunikację.

W temacie inicjowania i realizacji partnerstw warto jeszcze zwrócić uwagę, że pewnym ryzykiem może się okazać „nierównowaga sił” partnerów. Jeśli projekt inicjowany jest przez dużą instytucję, z solidnym zapleczem, pokaźnymi zasobami i wieloletnim doświadczeniem, może pojawić się w niej pokusa, aby

podporządkować mniej doświadczonych partnerów w projekcie i/lub traktować ich jako podwykonawców – jest to temat często podnoszony podczas dyskusji na temat współpracy organizacji pozarządowych i instytucji kultury w Polsce. Warto podkreślić, że autentyczne partnerstwo powinno być oparte na dialogu, wzajemnej ciekawości i synergii płynącej z połączenia kompetencji wszystkich zaangażowanych stron.

Przykłady/Studia przypadków

W projekcie „Interakcje/Integracje” zrealizowane zostały przedsięwzięcia, które mogą stanowić źródło inspiracji dla instytucji muzycznych, chcących realizować w partnerstwach projekty o charakterze społecznym. Nie sposób wymienić wszystkich z nich, ale w nawiązaniu do wyżej przedstawionej „check-listy” warto podać kilka przykładów.

Wszystkie opisane studia przypadków rozpatrywać należy, rzecz jasna, w kontekście większej całości – projektu opartego na partnerstwie międzynarodowym dwóch podmiotów. Przyjrzenie się poszczególnym inicjatywom czy wydarzeniom daje jednak możliwość zainspirowania się również tym instytucjom, które chcą realizować pomysły oparte na partnerstwach w nieco mniejszej skali.

Studium przypadku: wspólne wartości

Jednym z punktów programu projektu „Interakcje/Integracje” było wydarzenie „Na wygnaniu – wojenne historie kompozytorów norweskich i polskich”, zrealizowane w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie. Koncertowi towarzyszyła część wykładowa z udziałem „świadka pamięci”. Wykładowczyni, której osobista historia spletała się z tą wojenną, w wiarygodny i przejmujący sposób potrafiła przedstawić losy kompozytorów. Współbrzmiały z muzyką wykład stworzył niejako „pomost” łączący teraźniejszość z przeszłością, zapewniający i prezentujący, póki to jeszcze możliwe, ciągłość ludzkiego doświadczenia.

Łączność z historią, pamięć o przeszłości, prezentacja świadków pamięci mogą być jednym z wymiarów społecznej odpowiedzialności, którą – co pokazały wydarzenia w ramach projektu – da się realizować nie tylko przez instytucje dziedzictwa takie jak muzeum, ale również przez instytucje zajmujące się muzyką.

Wydarzenie zrealizowane w tej formie uwzględniało wartości ważne dla wszystkich partnerów, wśród których można wymienić: integrację różnych środowisk, trwałość pamięci, budowanie „mostów”, przekazywanie doświadczenia pomiędzy osobami, krajami, kulturami, pokoleniami. Zapewniło współistnienie muzyki i narracji ważnej w kontekście partnerskiego miejsca (Muzeum POLIN) i dało możliwość dotarcia z przekazem dotyczącym muzyki do nowej publiczności – zazwyczaj skoncentrowanej na wydarzeniach muzealnych.

Studium przypadku: wsparcie eksperckie

W projekcie „Interakcje/Integracje” realizowane były również szkolenia mające na celu profesjonalizację kadr instytucji muzycznej. Do przeprowadzenia szkoleń z zakresu dostępności zaproszeni zostali przedstawiciele Fundacji Kultury Bez Barrier – ekspertów na co dzień zajmujących się dostępnością i edukujących z tego zakresu.

W kontekście projektów społecznych warto zwrócić uwagę na ten aspekt i związaną z nim kwestię zaufania i profesjonalizmu partnerów zapraszanych do współpracy. Eksperci organizacji pozarządowych często mają dużą wiedzę i doświadczenie w pracy z konkretnymi grupami odbiorców (np. osoby z niepełnosprawnościami czy mniejszości) i warto z tego potencjału korzystać. W przypadku rozwijających się instytucji odpowiedzialnych społecznie korzystanie z takich źródeł wiedzy może znacząco wspierać opracowywanie przydatnych rozwiązań, skracać czas potrzebny na ten proces i minimalizować ryzyko przy ich wdrażaniu.

Taką współpracę można uznać za modelowe rozwiązanie wspierające rozwój instytucji i budowanie rozwiązań z zakresu odpowiedzialności społecznej, opartych na eksperckiej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu partnera.



Jeśli grasz w szpitalu, gdzie są pacjenci, którzy są w naprawdę złym stanie, trudno jest ich przenieść. Trzeba więc udać się do nich, bo otoczeni są różnymi aparatami technologicznymi. Nie można utworzyć sceny. Ale jeśli otaczają muzyka, myślę, że jest to dobre doświadczenie, ponieważ mogą widzieć z każdego miejsca. Obecnie jest to bardzo powszechne, taki rodzaj organizacji publiczności, w której słuchacze otaczają muzyka i każdego dzieli od wykonawcy taki sam dystans.

Studium przypadku: rozumienie potrzeb

W projekcie „Interakcje/Integracje” wiele wydarzeń organizowanych było w nietypowych dla muzyków miejscach i kontekstach. Aby realizacja przedsięwzięcia w partnerstwie orkiestry i np. szkoły mogła odbywać się komfortowo, ważne było uwzględnienie potrzeb muzyków.

Niezwykle istotną okazała się potrzeba szacunku do instrumentów – mają one dla muzyków dużą wartość, zarówno w aspekcie finansowym, jak i emocjonalnym. Wszelkie sytuacje, w wyniku których instrumenty potencjalnie mogłyby ucierpieć, stanowią naruszenie kwestii priorytetowych dla muzyków. Proponując działania, zwłaszcza w niestandardowych sytuacjach, trzeba brać pod uwagę, aby pod tym względem zapewnić im poczucie bezpieczeństwa.

W kontekście projektów społecznych warto zwrócić uwagę na ten aspekt i mądrze planować wszelkie działania związane z interakcjami z publicznością, np. wchodzenie na scenę czy też przebywanie publiczności w przestrzeni, w której zazwyczaj znajdują się tylko muzycy i instrumenty. Dzięki zachowaniu uważności na te kwestie i odpowiedzialności partnerów zaangażowanych w realizację wydarzeń mogły się one odbywać w radosnej atmosferze i były okazją do autentycznego, nieobciążonego niepotrzebnym stresem spotkania – muzyków i odbiorców wydarzeń.

Poszerzanie przestrzeni

Działanie społeczne wymaga przestrzeni: tej realnej i tej pojmowanej metaforycznie. Dotyczy to zwłaszcza aktywności muzycznej, która, w swym fizycznym (akustycznym), a także symbolicznym wymiarze wymaga odpowiednich warunków – dla efektywnej ekspresji i percepcji muzyki.

Jednym z istotnych warunków wstępnych dla zaistnienia działań, które charakteryzuje odpowiedzialność społeczna, jest zapewnienie właściwej przestrzeni – dbałość o to jest rolą instytucji muzycznej oraz partnerów przez nią zaangażowanych. W przeprowadzanych w ramach projektu „Interakcje/Integracje” badaniach i rozmowach z muzykami temat przestrzeni pojawiał się niezwykle często.

Projekty o charakterze społecznym są dla muzyka okazją, aby zaistnieć w nowym kontekście i spotkać się z nową publicznością. Często w tego typu przedsięwzięciach następuje dosłowne i metaforyczne „przekroczenie murów” instytucji muzycznej oraz własnych przyzwyczajzeń. Wspomnienia występów w miejscach, do których muzyka klasyczna zazwyczaj nie ma dostępu, przed ludźmi, którzy rzadko mają okazję jej doświadczać, były przywoływane przez

muzyków jako niezwykle poruszające przeżycia, skłaniające do redefinicji ich roli w społeczeństwie (więcej na ten temat piszemy w części publikacji dotyczącej perspektywy artysty muzyka).

Aby takie działania były możliwe, instytucja muzyczna musi się otworzyć na partnerstwo z różnymi organizacjami i udać się do odbiorców, którzy nie mają możliwości pojawienia się w sali koncertowej. Muzycy projektu „Interakcje/Integracje”, różnej narodowości i z różnych stron świata, z podobnym wzruszeniem wspominali nietypowe doświadczenia na drodze swoich karier: koncerty w szpitalach, w domach pomocy czy w więzieniach – wszędzie tam, gdzie była publiczność, której na co dzień nie spotykają w filharmonii czy na festiwalach. Opowieściom o tych spotkaniach towarzyszyły również świadectwa dotyczące potężnego oddziaływania muzyki na słuchaczy – np. osoby z niepełnosprawnościami czy ludzi funkcjonujących wyłącznie dzięki podłączeniu do medycznej aparatury. W takich przestrzeniach muzyka nabiera zupełnie innego wymiaru, a muzycy mogą doświadczyć poczucia sensu, którego próżno szukać w największych salach koncertowych. Co istotne, każdorazowo podkreślali oni wartość przygotowania do projektów o charakterze społecznym – dla muzyków niezwykle ważne było, by każdej publiczności zaoferować najwyższą jakość wykonania.

Ważnym aspektem w kontekście przestrzeni jest również kwestia bliskości z publicznością. Zazwyczaj muzycy funkcjonują wobec publiczności w dużym dystansie, który zapewnia im scena. W wielu miejscach, w których realizowane są projekty o charakterze społecznym, o takim dystansie nie może być mowy – często w ogóle nie da się w nich ustawić sceny. Dzięki temu muzycy doświadczają znacznie bliższego kontaktu z publicznością – i dla wielu z nich ta odmiana jest źródłem radości.

Refleksja dotycząca instytucji muzycznych świadomie budujących odpowiedzialność społeczną wiąże się ściśle z poszerzaniem pola – zagarnianiem nowych przestrzeni, w których może zaistnieć muzyka. Najłatwiej zrobić to właśnie dzięki realizacji projektów w partnerstwie. W wywiadach z muzykami powracała również kwestia realizacji przedsięwzięć muzycznych w szkołach i innych jednostkach edukacyjnych. Wielu muzyków ma świadomość, że ich obecność w takich miejscach sprzyja budowaniu publiczności instytucji muzycznych w perspektywie kilku czy kilkunastu lat.

Gdy mowa o przestrzeni w kontekście społecznej odpowiedzialności, nie sposób też pominąć kwestii funkcjonowania instytucji muzycznej w lokalnym środowisku. Myśląc o budowaniu partnerstw, warto brać pod uwagę duże, międzynarodowe projekty, ale też zadawać sobie pytania o miejsce, w którym instytucja funkcjonuje na co dzień.



fol. Serwis Sinfonia Varsovia

Dla instytucji kultury odpowiedzialnej społecznie współpraca ze środowiskiem lokalnym powinna być naturalnym elementem rozwoju i realizacji misji instytucji. Warto tu wziąć pod uwagę współpracę zarówno z jednostkami edukacyjnymi (np. szkoły w danej dzielnicy), placówkami opiekuńczo-wychowawczymi (np. domy dziecka, domy poprawcze), organizacjami pozarządowymi, miejscami wspierającymi osoby po trudnych doświadczeniach (takimi jak Punkt Pobytu Długoterminowego „Żupnicza”), organizacjami i instytucjami realizującymi działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem (np. domy opieki społecznej) czy placówkami medycznymi (np. szpitale). Wszędzie tam, gdzie kultura (muzyka, sztuka, teatr, taniec itd.) może przynieść ukojenie czy rozrywkę, dać chwilę wytchnienia, obudzić ciekawość czy zainspirować do nowych działań, otwiera się przestrzeń współpracy instytucji z innymi podmiotami w lokalnym otoczeniu. W kontekście takiego współdziałania warto też zwrócić uwagę nie tylko na partnerstwa instytucjonalne, ale również na realizację wydarzeń skierowanych do odbiorców mieszkających, żyjących i pracujących w najbliższym otoczeniu instytucji.

Instytucje muzyczne często mają opinię hermetycznych, elitarnych, przeznaczonych dla wybranych grup odbiorców. Realizacja projektów społecznych z umiejętnie dobranymi partnerami może być dla nich szansą na przełamanie tego stereotypu i dotarcie z muzyką do nowych grup odbiorców. Zwłaszcza że w tego typu projektach muzyka przestaje często pełnić funkcję wyłącznie estetyczną. Ściągnięcie jej z piedestału sceny i osadzenie w zupełnie nowych kontekstach pozwala doświadczyć autentycznego, poruszającego działania muzyki na człowieka – niezależnie od jego sprawności, narodowości, miejsca pobytu, wykształcenia czy wieku. Co za tym idzie, wymaga to od partnerów nieco innej wrażliwości niż ta znana z koncertowych sal. Projekt „Interakcje/Integracje” doskonale pokazał, jak taką nową wrażliwość w projektach partnerskich budować i jak wielką rolę odgrywa ona w tworzeniu udanych relacji.

Nowa wrażliwość

Kategoria wrażliwości nieczęsto wysuwa się na plan pierwszy, gdy mowa o wnioskach, grantach, współpracy czy rezultatach. Jednak to właśnie na nią warto zwrócić szczególną uwagę, realizując projekty oparte na porozumieniu i współdziałaniu.

Wrażliwość w projektach opartych na współpracy dotyczy wszystkich: pracowników partnerskich instytucji lub organizacji, osób decyzyjnych, odbiorców i innych interesariuszy. Wyraża się w mniejszych lub większych gestach, których podstawą jest zainteresowanie drugą stroną, uważne słuchanie, zatrzymanie się przy czyjejs perspektywie zamiast forsowania własnej. Wrażliwość to przestrzeń prawdziwego dialogu, autentycznej wymiany, rozwoju potencjałów i rozkwitania kompetencji. To zrobienie miejsca „na drugiego”, rezygnacja z ego na rzecz

porozumienia i wzajemności. W tej przestrzeni w projekcie „Interakcje/Integracje” spotkali się artyści i organizatorzy z różnych krajów i kultur, sugerując rozwiązania dla projektów społecznych warte zapamiętania i wdrażania w przyszłych inicjatywach.

Szczególnie warte zapamiętania praktyki dało się zaobserwować przy okazji realizacji wydarzeń, których odbiorcami były osoby uchodźcze – zarówno w Norwegii, jak i w Polsce. Wśród nich pojawiły się warsztaty komiksowe, w których udział wzięły dzieci i młodzież z doświadczeniem uchodźczym. Scenariusz warsztatów i sposób ich realizacji, pełen troski o zapewnienie uczestnikom i uczestniczkom zarówno przestrzeni twórczej, jak i poczucia bezpieczeństwa, zasługuje na przywołanie. Warsztaty odbyły się w Teatrze Powszechnym w Warszawie, były spotkaniem różnych światów i trwały dwa dni.

Jakie kroki warto podjąć, aby realizowany w partnerstwie, złożony projekt, przeznaczony dla wrażliwej grupy odbiorców, mógł zostać komfortowo zrealizowany i zakończył się sukcesem? O co warto zadbać? Jak zaplanować takie spotkanie i na co zwrócić szczególną uwagę podczas jego realizacji? Jak może wyglądać modelowy scenariusz warsztatów?

Wprowadzenie przed warsztatami

W ramach warsztatów komiksowych artystka pracowała z grupą młodzieży z doświadczeniem uchodźczym. Zanim rozpoczęła się część merytoryczna warsztatów, odbyło się wprowadzenie, podczas którego każdy mógł powiedzieć, jak się czuje danego dnia i jaka jest jego/jej motywacja do udziału w warsztatach. Prowadząca, mówiąc o tym, że komiks jest narzędziem do wyrażania siebie, zachęcała osoby biorące udział w warsztatach do mówienia o sobie i współtworzenia przestrzeni warsztatów w atmosferze otwartości. Niezwykle istotne było to, że akceptowała każdą odpowiedź i każdy stan (również zmęczenie, podenerwowanie czy napięcie). Osoby biorące udział w wydarzeniu od samego początku mogły poczuć się w pełni przyjęte i zaakceptowane, co miało wpływ na stworzenie poczucia bezpieczeństwa podczas spotkania.

Kontrakt przed warsztatami

Przed warsztatami komiksowymi, kontynuując wątki rozpoczęte we wprowadzeniu i wzajemnym poznawaniu się, artystka zaproponowała osobom uczestniczącym w zajęciach „kontrakt” na czas spotkania – zbiór reguł, które budowały bezpieczeństwo i dobrą atmosferę. Do najważniejszych z nich należały: przekazywanie sobie wyłącznie pozytywnych informacji zwrotnych, bycie uprzejmym wobec siebie nawzajem, nieprzerywanie wypowiedzi innych

osób, realna współpraca i reagowanie na bieżące potrzeby grupy („mam plan, ale robimy to razem”), traktowanie spotkania jako czasu do nauki, eksperymentu, poszukiwania (brak „ciśnienia na sukces”), możliwość zrobienia przerwy w każdym momencie i zadbania o siebie w przypadku przebodźcowania, wprowadzenie systemu znaków, dającego komfort i bezpieczeństwo uczestnikom i uczestniczkom (np. dotknięcie ucha – jestem i słucham, ale nie chcę mówić; podniesienie ręki przez prowadzącą i kolejne osoby – skupienie uwagi na tej osobie). Dzięki wymienionym zasadom udało się wykreować bezpieczną, pełną akceptacji przestrzeń współpracy, która spotkała się z dużym uznaniem osób uczestniczących w warsztatach i została przez nie bardzo doceniona. Prawdopodobnie młode osoby (ze szczególnym uwzględnieniem osób z doświadczeniem uchodźczym) nie zawsze mogą pracować w takich warunkach (komentarz przekazany prowadzącej: „Szkoła powinna się od ciebie uczyć, jak prowadzić zajęcia”). Rolą instytucji odpowiedzialnej społecznie jest tworzenie takich bezpiecznych miejsc spotkania, kreowanie i pokazywanie dobrych praktyk związanych ze współpracą.

Wartość merytoryczna – plan i potrzeby

Warsztaty komiksowe były bardzo dobrze przygotowane i poprowadzone – miały przemyślaną, kompletną i atrakcyjną dla młodych ludzi strukturę, przekazywały konkretną wiedzę, kształciły umiejętności, stopniowały trudność poszczególnych zadań, a jednocześnie uwzględniały bieżące potrzeby uczestników i uczestniczek. Dynamika spotkania uwzględniała zarówno elementy wykładowe czy prezentacje, jak i rozmowę oraz twórcze zadania. Prowadząca zadbała również o czas na wymianę doświadczeń, omówienie i pokazanie powstających prac, żeby młodzi ludzie mogli podzielić się swoimi wrażeniami. Co ważne, spotkanie było na bieżąco ewaluowane (np. rundka wokół pytania „Co do tej pory najbardziej ci się podobało i czego chcesz robić więcej?”), a prowadząca uwzględniała głosy osób biorących udział w warsztatach. Pozwoliło to jednocześnie zrealizować pierwotne zamierzenia i w elastyczny sposób reagować na sytuacje w sali warsztatowej oraz bieżące potrzeby wszystkich obecnych.

Dbłość o spokój i komfort

Wykreowana podczas warsztatów komiksowych atmosfera bezpieczeństwa (safe space), komfortu i prawdziwego spotkania zapoczątkowała w działaniach twórczych. W takim stanie młodzi ludzie, pozbawieni napięcia, które często towarzyszy procesom edukacyjnym, mieli dostęp do swojego talentu, kreatywności, mogąc tworzyć w swobodny i odważny sposób. W przeciwieństwie do tradycyjnych, hierarchicznych i niestety również czasami przemocowych zachowań i zajęć szkolnych, instytucje kultury mają

więc szansę, by tworzyć bezpieczną przestrzeń procesów twórczych dla przedstawicieli i przedstawicielek różnych grup wiekowych i środowisk, ze szczególnym uwzględnieniem osób zagrożonych wykluczeniem. Taka postawa widocznie zapoczątkowała drugiego dnia warsztatów, kiedy niemalże wszyscy uczestnicy podkreślali, że pierwotne obawy związane z przyjściem na zajęcia i odstąpieniem się zamieniły się w spokój, poczucie komfortu, ciekawość i radość z przebywania w grupie.

Wdzięczność i uznanie

Na zakończenie warsztatów komiksowych wszystkie osoby biorące w nich udział zachęczone zostały do odczuwania i wyrażenia wdzięczności samym sobie za to, że zdecydowały się w weekend podjąć wyzwanie spotkania z innymi i spędzić czas na procesie twórczym. Zachęta dotyczyła również wzajemnego respektowania siebie i doceniania powstałych prac. Prowadząca zapewniła czas i naturalną przestrzeń na wyrażenie wdzięczności i wzajemnego uznania przez wszystkich obecnych. Poszanowanie wartości aktu tworzenia sztuki, artystycznego wyrażania siebie, może być również dobrą praktyką promowaną przez instytucje odpowiedzialne społecznie.

Spójność

Podczas warsztatów komiksowych artystka poprosiła o wegański catering, przygotowany najlepiej przez osobę w trudnym życiowym położeniu (np.



foto: Serwis Sinfonia Warszawa

samotną matkę). Umiejętne dobieranie partnerów i współpracowników w projekcie, na przykład korzystanie przez instytucje kultury oraz jednostki dyplomatyczne (wieloletni przykład Austriackiego Forum Kultury w Warszawie) z cateringów przygotowanych przez osoby z doświadczeniem uchodźczym lub miejsca, w których pracują osoby zagrożone wykluczeniem, może być wyrazem społecznej odpowiedzialności i solidarności. Zamiast korzystać z typowo komercyjnych rozwiązań, instytucje kultury mogą w ramach organizowanych wydarzeń wspierać organizacje i osoby w trudnym położeniu, które zazwyczaj z ogromną dbałością o jakość przygotowują catering na wydarzenia.

Warsztaty komiksowe w ramach projektu „Interakcje/Integracje” pokazały, jak we współpracy kilku podmiotów (instytucja muzyczna, teatr, organizacje zajmujące się osobami z doświadczeniem uchodźczym) można realizować wydarzenia, które jednocześnie stają się nie tylko przestrzenią kultury, twórczości i kreatywności, lecz także przestrzenią wzajemnego szacunku, ciekawości i poczucia bezpieczeństwa. W procesie tym niezwykle ważną inspiratorką była prowadząca – osobiste doświadczenia życiowe dały jej wrażliwość, którą potrafi nieść dalej – jako artystka i prowadząca warsztaty.

W rozmowie z nią po zajęciach udało się również zebrać kilka ważnych, dobrych praktyk, które mogą pomóc instytucjom tworzyć wydarzenia uwzględniające ludzką różnorodność i być wrażliwym na publiczność, np.:

- *trigger warning* – ostrzeżenie przed filmem, rozmową lub spektaklem, dotyczące określonych treści i obrazów (np. przemoc), języka (np. wulgaryzmy) lub innych kwestii, które mogą wyzwać w odbiorcach skojarzenia związane z trudnymi dla nich tematami – takie ostrzeżenia warto umieścić w programie, informacjach o wydarzeniu i w widocznych miejscach przed wydarzeniem,
- zadbanie o osoby wrażliwe na bodźce – np. zapewnienie zatyczek do uszu (podczas wydarzeń z wykorzystaniem głośnych dźwięków), informowanie o mocnym/nietypowym oświetleniu,
- zapewnienie przestrzeni do rozmowy po wydarzeniu (np. po filmie czy spektaklu podczas festiwalu), pozwalającej odbiorcom omówić poruszane tematy i nie pozostawać samemu z wrażeniami – taka przestrzeń do rozmowy może mieć również np. formę moderowanej dyskusji z psychologiem, uwzględniającej serię pytań i odpowiedzi.

Powyższy przykład pokazuje, jak instytucje kultury odpowiedzialne społecznie mogą się uczyć wrażliwości od artystów, z którymi współpracują. Rolą instytucji jest bowiem nie tylko dawanie dostępu do wybranej dziedziny sztuki. W dzisiejszej rzeczywistości równie istotne jest, aby instytucje – w ramach

budowania społecznej odpowiedzialności – przeciwdziałaty schematom znanym z systemów organizacji opartych na hierarchii, władzy, wytycznych i kontroli. Wydarzenia organizowane w duchu społecznej odpowiedzialności mogą uczyć nowych sposobów postępowania – opartych na empatii, dialogu, wzajemności, zrozumieniu i respektowaniu potrzeb wszystkich zaangażowanych stron. W tym kontekście instytucje odpowiedzialne społecznie mogą stać się przestrzeniami popularyzującymi praktyki dające nadzieję na lepsze jutro.

Działania tego typu pozwalają uczestniczyć w wydarzeniach w poczuciu bezpieczeństwa i budują markę instytucji jako wrażliwej na potrzeby różnych grup odbiorców. W zależności od sposobu działania instytucja może w dialogu z partnerami i odbiorcami aktywnie poszukiwać tego typu praktyk i ustanawiać nowe normy.

Instytucje muzycznych szczególnie będą dotyczyć kwestie związane z dbałością o osoby wrażliwe na bodźce. Jeśli na koncert do naszej siedziby wybierają się odbiorcy mający szczególną wrażliwość (np. osoby z niepełnosprawnościami), warto wcześniej dopytać o ich potrzeby i przygotować się do ich obecności na wydarzeniu tak, aby zapewnić im komfort.

Ładunek emocji

W kontekście wrażliwości niezwykle istotna jest jeszcze jedna kwestia związana z odpowiedzialnością instytucji muzycznej, która wielokrotnie powracała w badaniach w ramach projektu „Interakcje/Integracje”. Muzyka jest narzędziem mającym potężną moc oddziaływania – potrafi jednoczyć ludzi, przekraczać granice narodowości i języków, a także wywołuje silne, prawdziwe emocje. W badaniach ewaluacyjnych aspekt emocji podkreślany był przez publiczność wielokrotnie („uczestnikom towarzyszyły bardzo dobre emocje”, „spędzony czas pozwolił na relaks i czerpanie inspiracji”, „wydarzenie wywołało w nich ciepłe uczucia związane z naturą”, „udział w koncercie był wyjątkowym przeżyciem, pozwolił się wyciszyć i zdobyć dodatkową energię”).

Opiekunowie, których podopieczni brali udział w koncertach szkolnych, zauważyli z kolei, że muzyka, w tym muzyka klasyczna, odgrywa szczególną rolę u dzieci, które zmagają się z różnego typu niepełnosprawnościami. Z ich obserwacji wynika, że z im większym stopniem niepełnosprawności intelektualnej zмага się dziecko, tym większy wpływ muzyka ma na jego przeżywanie i obserwowanie świata. Stanowi sposób wyrażenia emocji i wyrażenia siebie poprzez ruch, mimikę i gestykulację.

Zapraszając ludzi na koncert – szczególnie osoby, które mają za sobą trudne doświadczenia (jak np. wojna) – lub koncertując w nowym środowisku (np. dom pomocy, szpital), warto objąć świadomością i refleksją obszar doświadczeń



Wyobraź sobie, że jesteś w naprawdę trudnej sytuacji i nagle zaczynasz czuć się szczęśliwy, ponieważ słuchasz pięknej muzyki lub zaczynasz słuchać utworu, który wywołuje w Tobie różne emocje. I utrzymujesz to uczucie przez kilka dni. Wcześniej czułeś się naprawdę zdenerwowany, ponieważ byłeś w naprawdę złej sytuacji, myślałeś o swojej chorobie lub czymkolwiek innym, co Ci dolega. A teraz nagle twój mózg znajduje się w innej, zupełnie innej sytuacji. Więc dla mnie znaczy to tyle, że jest się w pewnym sensie muzycznym lekarstwem.

potencjalnych odbiorców. Zastanowić się na etapie programowania, co dajemy i wnosimy do ich świata. Postarać się przewidzieć, jak to może na nich zadziałać, jaki będzie miało wpływ, co po sobie pozostawi.

Można powiedzieć, że w granicach odpowiedzialności zawiera się nie tylko prezentacja określonej muzyki (wybrany repertuar), ale również potencjalny wpływ, który wywiera się za jej sprawą na odbiorców. Zatem, programując wydarzenia, repertuar, skład orkiestry, warto postawić sobie pytania, co jest ważne w kontakcie z taką, a nie inną publicznością, i pamiętać, że muzyka ma moc ukojenia, dawania wytchnienia i spokoju czy kreowania pogodnego nastroju, ale ma też moc wprowadzania niepokoju, rozstrajania, denerwowania i rozbijania dobrego samopoczucia publiczności.

Podczas jednej z „małych inicjatyw” – koncertu w Punkcie Pobytu Długoterminowego „Żupnicza” – wyraźnie było widać, jak odpowiedni dobór repertuaru pozwala odbiorcom zanurzyć się w muzyczny świat i choć na chwilę zapomnieć o trapiących ich problemach, przeżyć przyjemność czy wrócić myślami do ukochanego kraju dzięki utworom rodzimych kompozytorów. Szczególnie w pracy ze środowiskami, które doświadczyły trudnych przeżyć (np. uchodźcy wojenni, ludzie po ciężkich chorobach), ważne jest, aby uwzględnić poziom stresu, którego doświadczyli ich przedstawiciele, i tak dobierać repertuar, aby miał na publiczność kojący, uspokajający, wspierający wpływ.

Warto również zwrócić uwagę, że niektóre rodzaje dźwięków mogą okazać się zbyt intensywne dla osób po trudnych przejściach. Jeden z muzyków podzielił się w tym



foto: Serwis Sinfonia Varsovia

kontekście doświadczeniem, kiedy podczas wizyty w szpitalu psychiatrycznym instrumenty dęte zostały wycofane z koncertu, ponieważ stanowiłyby zbyt silny bodziec dla publiczności.

Powyższe zabiegi pokazują, jak instytucja muzyczna może budować odpowiedzialność społeczną opartą na wrażliwości i realizować partnerstwa, których podstawą jest dialog i prawdziwe porozumienie.

Interakcje i integracje

Domykając wątek związany z wrażliwością, należy podkreślić jeszcze jeden aspekt, który sprzyja realizacji partnerskich wydarzeń, związany z głównymi wartościami projektu: integracją i interakcją.

We wszystkich wydarzeniach projektu dużą rolę odgrywała możliwość aktywnego zaangażowania, włączenia się w działania, kontaktu z wykonawcami, interakcji po wydarzeniach, rozmowy i wymiany doświadczeń. Zarówno podczas koncertów zorganizowanych w Polsce („niemal każdy zgłosił, że chciałby, aby po koncercie była możliwość nawiązania kontaktu ze Smokiem Bazyłkiem i zrobienia pamiątkowego zdjęcia”), jak i w Norwegii (czas na rozmowy z kompozytorami i muzykami był integralną częścią działań festiwalowych).

Tworząc projekty o charakterze społecznym, warto zadbać o przestrzeń, w której publiczność ma szansę wyrazić, omówić, skonfrontować z innymi – również z wykonawcami – swoje przeżycia, towarzyszące słuchaniu muzyki czy aktywnemu uczestnictwu w koncercie. Liczy się nie tylko doświadczanie muzyki, ale również rozmowa o niej i o przeżyciach towarzyszących słuchaniu. Idzie tu o istotne przedłużenie doświadczenia muzycznego o wydarzenia towarzyskie, np. „poczęstunek” po lub w przerwie koncertu, możliwość rozmowy i dłuższego pozostania w aurze wydarzenia.

W projektach o charakterze społecznym warto przesunąć akcent z jednokierunkowego przekazu (wysłuchanie koncertu przygotowanego przez artystów dla publiczności) na wzajemną ciekawość i/lub współdziałanie (podejmowanie interakcji, wchodzenie w dialog z publicznością). Formy aktywnego współuczestnictwa, autentycznego spotkania i wymiany, doceniane przez każdą ze stron – publiczność i muzyków – są cenną częścią projektów partnerskich i pozwalają budować wizerunek osób zajmujących się muzyką klasyczną jako otwartych i interesujących ludzi, mających dużo do zaproponowania publiczności.

Ciąg dalszy nastąpi

W realizacji partnerskich działań o charakterze społecznym dobrze jest wziąć pod uwagę wymiar odpowiedzialności związany z ciągłością działań. Podjęcie współpracy w konkretnym środowisku budzi oczekiwania odbiorców. Planując takie działania, lepiej nastawiać się na realizację cykli, a nie jednorazowe wydarzenia. Trzeba też w tym kontekście wprost rozmawiać o możliwościach partnerów i planach związanych z kontynuacją współpracy.

Zdarza się, że instytucje podejmują jakieś działania w konkretnym środowisku, ponieważ otrzymały na nie grant, ale nie kontynuują ich po zamknięciu danego projektu. Tam, gdzie dzięki takim działaniom rozbudzone zostają pewne nadzieje (np. domy dziecka), należy zawalczyć i zadbać o trwałość działań, ich kontynuację i postawić na budowanie długotrwałych relacji partnerskich między instytucją a innymi podmiotami (np. placówki opiekuńczo-wychowawcze). Ten wymiar odpowiedzialności stwarza szansę na realną, ciągłą obecność kultury w życiu różnych grup odbiorców i może przyczyniać się do ich rozwoju.

Kontynuacji działań w partnerstwie sprzyja też dobre zamknięcie pierwszego etapu współpracy (np. pierwsza edycja projektu, pierwszy cykl warsztatów). Projekty warto na bieżąco ewaluować, a na zakończenie – poświęcić czas na rozmowę z partnerem: omówić mocne i słabe strony współpracy, przemyśleć zdobyte doświadczenia, zaplanować scenariusze na przyszłość. Pozwala to realizować kolejne edycje mniejszym kosztem i z większą łatwością, bez



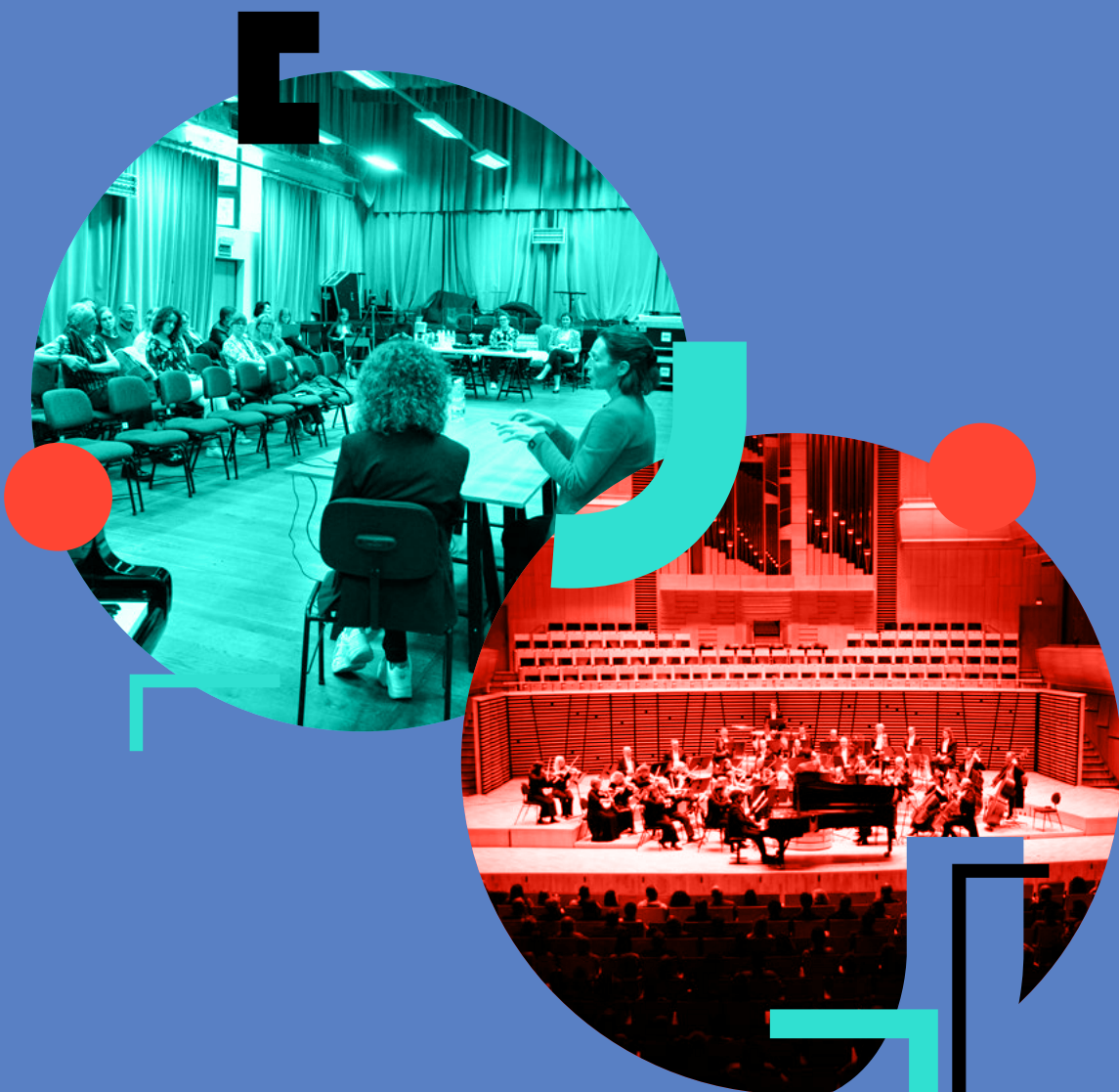
fol. Serwis Sinfonia Varsovia

potykania się wciąż o te same błędy. Otwarty dialog, skoncentrowany na rozwiązaniach i przyszłości, sprzyja też budowaniu więzi między partnerami.

Niezwykle ważnym elementem, związanym częściowo z ewaluacją i wartym pielęgnowania w projektach partnerskich, pozostaje wzajemne docenianie i wyrażanie wdzięczności. W projekcie „Interakcje/Integracje” podczas wszystkich wydarzeń widoczne było, że przedsięwzięcie realizowane jest w partnerstwie ze stroną norweską – współpraca była podkreślana, przedstawiciel partnera był zawsze oficjalnie przedstawiany i honorowany. Zwłaszcza w sytuacjach, kiedy partner w projekcie przeżywa stres związany np. z wyjazdami czy niektórymi elementami realizacji, takie podejście – akceptujące, wspierające i doceniające – ma duże znaczenie dla współpracy, budowania relacji partnerskich i atmosfery projektu.

Z kolei muzycy zaangażowani w działania podkreślali, że istotnym czynnikiem była dla nich dobra, międzyludzka atmosfera towarzysząca wspólnej pracy. Podkreślali gościnność, otwartość i serdeczność, z którą spotkali się w Polsce, sprawną komunikację, radość ze współtworzenia. Wspólny czas spędzony po koncertach, możliwość doświadczenia innej kultury, optymalny harmonogram, umożliwiający pracę w komfortowym trybie (przerwy na odpoczynek), czy zadbanie o posiłki – to detale, które stanowią ważną część projektu i mają duży wpływ na kondycję uczestniczących w nim osób. Dla niektórych artystów ważny był też kontekst prywatnego życia (np. możliwość bycia z rodziną podczas zaangażowania w projekt i pracy nad nim w przypadku osób, które dużo podróżują).

Warto pamiętać i podkreślić, że – choć partnerstwa nawiązują instytucje i organizacje – to zawsze stoją za nimi konkretni ludzie, którzy pozostają ludźmi – mają swoje super-moce, ale też słabsze momenty. Nawet najlepsi wykonawcy, najsprawniejsi producenci, najbardziej przewidujący organizatorzy i najlepiej przygotowani do współpracy partnerzy potrzebują w takich chwilach empatii, zrozumienia i wsparcia – o ten aspekt również warto dbać przy realizacji projektów.



perspektywa instytucji

Podjęjąc refleksję dotyczącą instytucji muzycznej odpowiedzialnej społecznie, warto zauważyć, że odpowiedzialność ta kształtuje się w dwóch wymiarach – z jednej strony na zewnątrz instytucji (np. poprzez realizowanie projektów społecznych, pracę z publicznością, nawiązywanie partnerstw, świadome funkcjonowanie w lokalnym środowisku), z drugiej strony – wewnątrz instytucji (przez świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, dbanie o dobrostan pracowników, przywództwo).

Odpowiedzialność społeczna instytucji artystycznej to więcej niż działalność (pro)społeczna i charytatywna. Przyjęcie takiego założenia sprawiło, że pojawił się szereg pytań, które zadaliśmy zarówno pracownikom instytucji (muzykom, pracownikom administracji, pracownikom technicznym), jak i przedstawicielom publiczności muzycznej oraz osobom i podmiotom współpracującym z instytucją muzyczną, których celem jest wspieranie aktywności o charakterze społecznym (organizacje pozarządowe, przedstawiciele samorządu, podmiotów publicznych i osób z administracji publicznej działających w ramach i na rzecz społeczności lokalnych, na terenie których działa instytucja muzyczna, podmioty niesformalizowane, których celem są działania społeczne).

Kwestie związane z zewnętrznym funkcjonowaniem poruszamy głównie w rozdziałach dotyczących perspektywy publiczności i partnerstwa. W tej części chcemy natomiast skupić się na wnętrzu organizacji – zapytać o to, jak zbudowana jest instytucja odpowiedzialna społecznie, co ją cechuje, na jakich mechanizmach opiera swoje działanie? Jakich kultur organizacyjnych potrzebujemy dzisiaj w instytucjach muzycznych i instytucjach kultury, aby sprawnie działać w obszarze społecznej odpowiedzialności? Co to znaczy, że instytucja jako organizacja jest odpowiedzialna społecznie i jakie są zakresy tej odpowiedzialności? Jakie kroki warto w tym kierunku podjąć?

Opracowując ten rozdział, bazowaliśmy na doświadczeniach i badaniach przeprowadzonych w ramach projektu „Interakcje/Integracje”. Braliśmy też pod uwagę wnioski z innych projektów i współprac, którymi dzielili się z nami uczestnicy i eksperci zaangażowani w przedsięwzięcie.

Zagadnienie statusu „instytucji artystycznej” jest dzisiaj wielkim pytaniem – szybko zmieniająca się rzeczywistość stawia przed instytucjami wyzwania, o których jeszcze kilka lat temu prawie nikt nie myślał. Opracowując „perspektywę instytucji”, nastawieni byliśmy „na przyszłość” – na szukanie modelowych rozwiązań i praktyk, które pozwolą im nie tylko trwać, ale również rozwijać się z uwagą na współczesne uwarunkowania i zmieniać się w kierunkach, które umożliwią dialog – z publicznością, z partnerami i innymi interesariuszami, a także ten między różnymi instytucjami. Towarzyszyła nam myśl, że instytucja artystyczna (czy – szerzej rzecz ujmując – instytucja kultury) nie jest „samotną wyspą” i najwyższy

czas podjąć aktywną refleksję i działania mające na celu włączenie tego typu organizacji w dynamiczny nurt zmian charakterystycznych dla współczesnego świata.

Filary instytucji, filary odpowiedzialności

Odpowiedzialność społeczna jako element kultury organizacyjnej instytucji muzycznej ma obieg formalny (oficjalny) oraz nieformalny (nieoficjalny); utrwalony w zapisie, a także obecny wyłącznie w przekazie ustnym lub niewerbalnym.

Te obiegi mają swoje konkretne przejawy. Interesowało nas zatem, w jaki sposób „odpowiedzialność społeczna” jest zapisana i utrwalona w formie obowiązku lub rekomendacji. Pytaliśmy, czy ślady charakterystyki „odpowiedzialności społecznej” występują w statucie instytucji, regulaminie pracy, umowach o pracę, oficjalnie komunikowanej misji instytucji oraz założeniach i celach projektów realizowanych przez instytucję muzyczną. Ważnym zagadnieniem był również zakres formalizacji czynności wykonywanych przez pracowników orkiestry i instytucji.

Formalnie postrzegana i utrwalona odpowiedzialność społeczna dotyczy m.in. układania programu, decydowania o lokalizacji koncertów i innych działań, dostępności instytucji, planowania transportu, planowania przestrzeni i czasu pracy, decyzji związanych z powstawaniem nowej siedziby (jej umiejscowieniem w społeczności lokalnej, przestrzeni wspólnej, funkcji przestrzeni w niej



Dla muzyka w projekcie ważna jest bardzo wysoka jakość organizacyjna, w którą on może wprowadzić bardzo wysoką jakość artystyczną – bo tylko dzięki wysokiej jakości artystycznej projekt społeczny jest tak dobry. To nie jest granie do kotleta, tylko coś znacznie bardziej skomplikowanego.

planowanej), rekrutacji – sposobu zatrudniania pracowników, planowania wydatków instytucji muzycznej, dbania o dobrostan pracowników czy konsekwencji ekologicznych decyzji podejmowanych w ramach pracy instytucji. Lista ta, choć długa, nie wyczerpuje wszystkich przejawów społecznej odpowiedzialności.

Z bogatych doświadczeń projektu „Interakcje/Integracje” wybraliśmy te, które mogą stanowić najcenniejsze inspiracje. Analizując je, zaczęliśmy od podstaw (misja, wizja, wartości, strategia), o które warto zadbać i które stanowią fundament instytucji, ponieważ bez nich trudno sobie wyobrazić jej właściwe funkcjonowanie. Następnie przyjrzeliliśmy się aspektom takim jak: komunikacja, zarządzanie czy kwestie związane z zatrudnieniem.

Poniższa analiza może stanowić listę inspiracji dla odpowiedzialnej społecznie instytucji kultury. Warto przy jej pomocy poddać refleksji działalność organizacji i sprawdzić, jak funkcjonuje ona w omawianych obszarach.

Przy każdym z przedstawionych zakresów zawarliśmy również sugestie dotyczące tego, jakie w jego ramach warto wyznaczyć priorytety, jak w tym obszarze pytać o społeczną odpowiedzialność i jakie działania podejmować, aby ją budować.

Misja, wizja i wartości instytucji muzycznej

Zdefiniowanie misji, wizji i wartości instytucji muzycznej jest kluczowym zadaniem, umożliwiającym sprawne zarządzanie instytucją, realizowanie bieżących działań i planowanie strategii na przyszłość. Wyklarowanie tych kwestii pomaga podejmować decyzje i komunikować cele wyznaczone przez instytucję. Daje pracownikom możliwość zarówno zrozumienia obranego kierunku, jak również włączenia się z własnymi pomysłami w programowanie i rozwój instytucji.

Według uczestników i uczestniczek projektu „Interakcje/Integracje” wartości, które można uznać za szczególnie istotne w kontekście społecznie odpowiedzialnej instytucji kultury, to:

Transparentność

Stosowanie transparentności w działaniach jest kluczowe zarówno dla działania organizacji wewnątrz, jak i jej postrzegania na zewnątrz. Instytucja publiczna powinna komunikować otwarcie stosowane praktyki, sposoby zarządzania finansami i procesy decyzyjne. Jasne, przejrzyste i proste procedury wspierają funkcjonowanie organizacji – zapobiegają konfliktom, pozytywnie wpływają na relacje wewnętrzne, oszczędzają czas potrzebny na realizację działań i chronią instytucję przed chaosem. Pozytywnie wpływają na pracę zespołową, promując postawy współpracy zamiast rywalizacji.

Dostępność i inkluzywność

Spolecznie odpowiedzialna instytucja kultury powinna być dostępna dla różnorodnych odbiorców, o różnym pochodzeniu, poglądach, możliwościach językowych, finansowych, fizycznych i szczególnych potrzebach. Ważne jest zarówno zapewnienie odpowiedniej infrastruktury, jak i opracowywanie wydarzeń włączających i reprezentujących różne kultury, środowiska i perspektywy. Program, ale również pracownicy instytucji powinni odzwierciedlać różnorodną społeczność, która ich otacza. Ważne, aby działania włączające nie dotyczyły wyłącznie poszczególnych społeczności, ale były udostępniane szerszemu gronu odbiorców. Instytucja powinna być przestrzenią przyjazną, bezpieczną i dostępną dla wszystkich odwiedzających.

W kontekście inkluzywności i dostępności warto przyjrzeć się również, w jaki sposób instytucja może dbać o standardy i wartości istotne dla kadr instytucji. Tutaj inspiracją może być klaster wartości etycznych nazywany ADEI – w języku angielskim rozwijany jako Antiracism/Access, Diversity, Equity, Inclusion, co w tłumaczeniu na język polski oznacza: dostęp, różnorodność, równość i inkluzję (Cuyler 2021).

Odpowiedzialność

Wartość ta w społecznej instytucji kultury ma wiele wymiarów: począwszy od świadomego przywództwa, przez odpowiedzialność za tworzenie zaangażowanego zespołu, podejmowanie decyzji, aktywne włączanie się pracowników w realizację zadań zarówno artystycznych, jak i społecznych, po otwartość na dialog z odbiorcami i poważne traktowanie otrzymywanych przez nich informacji zwrotnych, które mogą przyczynić się do rozwoju społecznego wymiaru instytucji.

1) Strategia instytucji muzycznej

Instytucja powinna posiadać opracowany kompleksowy plan strategiczny, określający długoterminowe cele i zadania oraz kamienie milowe niezbędne do ich osiągnięcia. Jeżeli naszym założeniem jest tworzenie instytucji odpowiedzialnej społecznie, to warto, aby cele dotyczące odpowiedzialności społecznej zostały jasno określone i były zgodne z wizją oraz misją instytucji. Mogą one obejmować np. promowanie inkluzywności i różnorodności wewnątrz i na zewnątrz instytucji, wspieranie społeczności lokalnych czy cele związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju.

Niezwykle istotną i wymagającą przemyślenia w przypadku tworzenia strategii jest kwestia budowania pozytywnego wizerunku projektów społecznych wewnątrz instytucji artystycznej. Warto postawić pytania o to, czy i jak takie

projekty mieszczą się w misji instytucji, jak mogą być do niej wprowadzane i jak otwierać się na ich wprowadzanie, co sprzyja rozumieniu i postrzeganiu ich jako wartościowej części funkcjonowania instytucji oraz jakie miejsce w działaniu instytucji o profilu artystycznym mogą one zajmować.

Idea budowania instytucji kultury odpowiedzialnej społecznie, zwłaszcza w instytucjach, które przez wiele lat działały w konserwatywny, skupiony wyłącznie na realizacji przedsięwzięć artystycznych sposób, może na początku budzić obiekcje zespołu artystycznego. Mogą pojawić się zarzuty o robienie z orkiestry/teatru/muzeum itd. „domu kultury”, „przedszkola” czy „domu seniora”.

Wprowadzanie idei instytucji odpowiedzialnej społecznie często zaczyna się od zainicjowania w niej programów edukacyjnych lub działań skierowanych do marginalizowanych grup odbiorców. Takie działania dobrze jest uzasadnić na poziomie strategii i jasno komunikować ich wartość. Pozwala to „oswoić” zespół artystyczny z nowymi zjawiskami i może zachęcić do współtworzenia podobnych wydarzeń. Nadanie im odpowiedniej rangi na poziomie strategicznym powoduje, że nie są one postrzegane jako tymczasowe czy drugorzędne – stają się pełnoprawną częścią działania instytucji i mogą stanowić dla artystów istotną przestrzeń realizacji.

Omawiając aspekty strategiczne, warto podkreślić jeszcze jedną, niezwykle istotną kwestię, związaną z ciągłością działania instytucji muzycznych,



foto: Serwis Sinfonia Varsovia

nie tylko w zakresie odpowiedzialności społecznej. Dobrze opracowana, przemyślana i biorąca pod uwagę potrzeby odbiorców, przyjęta i oficjalnie funkcjonująca strategia jest dokumentem zapewniającym ciągłość działania. Nawet w przypadku nagłych i nieprzewidywanych zmian (np. odejście dyrektora) umożliwia konsekwentną realizację działań wewnątrz i na zewnątrz instytucji. Istotne jest budowanie strategii długofalowych, sięgających poza kadencyjne rozdania – z jednej strony dających poczucie stabilności, z drugiej – umożliwiających elastyczne reagowanie na szybko zmieniającą się rzeczywistość.

Ciągłość działań uzyskuje również niezwykle ważny status w kontekście budowania odpowiedzialności społecznej instytucji. Dziś zdarza się powszechnie, że przy okazji zmian osób zarządzających instytucjami zmienia się też pomysł na współpracę z artystami czy innymi partnerami (np. organizacjami pozarządowymi) i zakres realizowanych projektów o charakterze społecznym. W takiej sytuacji trudno budować konsekwentne działania dla konkretnych grup odbiorców (np. osób z niepełnosprawnościami, mniejszości, dzieci). Warto brać ten aspekt pod uwagę w programowaniu instytucji, mając świadomość, że zainicjowanie działań z danego zakresu (np. dla osób z niepełnosprawnościami) buduje nową publiczność, która ma swoje oczekiwania. Ciągłość i kontynuacja pozostają zatem wyrazem odpowiedzialności instytucji wobec nowo pozyskanych grup odbiorców i nie powinny być zależne od zmian i upodobań personalnych.

Ostatni czynnik, który warto wspomnieć, pisząc o strategii odpowiedzialnej społecznie instytucji kultury, stanowi identyfikacja potencjalnych ryzyk, w tym ryzyka prawnego, finansowego i utraty reputacji, która jest istotna dla prawidłowego funkcjonowania instytucji. Opracowanie planów awaryjnych w celu ograniczenia wystąpienia ryzyka prowadzi do zapewnienia odporności instytucji na niepożądane działania wewnętrzne i zewnętrzne. Każda instytucja kultury powinna mieć dostosowane do jej działalności metody zarządzania ryzykiem w odniesieniu do konkretnych celów, zasobów i wyzwań stojących przed organizacją. Ich regularna i świadoma ocena, a w razie potrzeby – także adaptacja do zmieniających się uwarunkowań, przyczyniają się do zminimalizowania skutków wystąpienia ryzyka.

2) Rekrutacja i zatrudnienie

Na ważny aspekt odpowiedzialności społecznej realizowanej wewnątrz instytucji muzycznej składają się kwestie związane z rekrutacją i zatrudnianiem pracowników. W instytucjach muzycznych, kompletując zespół artystyczny, warto wziąć pod uwagę z jednej strony kompetencje artystyczne, z drugiej – umiejętność odnalezienia się w zespole i współtworzenia. W tym zakresie

Sinfonia Varsovia realizuje wzorcowy system przesłuchań do zespołu – kilkietapowy, transparentny proces, którego ostatnią częścią jest roczny okres, będący czasem adaptacji nowej osoby w orkiestrze. Ostatecznie o przyjęciu do zespołu decydują zarówno umiejętności artystyczne, jak i sposób budowania relacji z innymi członkami zespołu.

W kontekście społecznej odpowiedzialności instytucji muzycznej warto też wykorzystać refleksje związane z zatrudnianiem artystów, które pojawiły się w rozmowach z uczestnikami i uczestniczkami projektu „Interakcje/Integracje” i które mogą zostać wykorzystane przy projektowaniu wzorcowych procesów i procedur w instytucjach. Kwestią do rozważenia, szczególnie w przypadku instytucji, które dopiero zaczynają budować program wydarzeń związanych ze społeczną odpowiedzialnością, okazała się sprawa związana z zatrudnianiem muzyków do tego typu projektów i dobrowolności udziału w nich.

Większość muzyków i artystów podkreślało, że projekty te realizuje się w poczuciu misji i nikt nie powinien być do nich angażowany „na siłę”. W rozmowach pojawiła się nawet konstrukcja „idealnego świata”, w którym po wprowadzeniu dotyczącym nowego projektu i zaproszeniu do współpracy może nastąpić moment, kiedy muzycy, którzy nie mają przekonania do planowanych działań, mogą zrezygnować z udziału w nich („muzyk etatowy powinien mieć prawo wyjść”) i istnieje możliwość zastąpienia ich kimś, kto naprawdę chce uczestniczyć w danym przedsięwzięciu.

Takie ujęcie pozwala spojrzeć na sprawę zatrudniania artystów do projektów w szerszej perspektywie i postawić pytania o to, czy angażując ich, od razu uwzględniać w rozmowie i w ich potencjalnych zakresach obowiązków realizację projektów społecznych. Warto rozważyć, czy i jaki to może mieć wpływ na nastawienie muzyków do realizacji tych projektów, na ich potencjalne zaangażowanie oraz na jakość wydarzeń artystycznych.

Doświadczenia projektu „Interakcje/Integracje” pokazują, że jasno określone zasady, funkcje i kompetencje pracowników oraz działań, do których angażowani są artyści, stanowią istotny temat do wyklarowania w instytucji muzycznej, zarówno na poziomie strategii, jak i przy realizacji poszczególnych działań. Muzycy muszą mieć szansę na to, by zrozumieć projekt, dowiedzieć się, po co go robią i jaką wartość otrzymają w związku z zaangażowaniem w działania o charakterze społecznym.

3) Wynagrodzenia

Wdrożenie solidnych i transparentnych praktyk finansowych jest kluczowe dla zabezpieczenia działalności instytucji. Obejmują one budżetowanie i zatwierdzanie planów z odpowiednim wyprzedzeniem, ustalenie strategii



fot. Serwis Sinfonia Warszawa

przy pozyskiwaniu funduszy, składanie wniosków o dotacje krajowe i międzynarodowe w celu zapewnienia stabilności i płynności finansowej.

Kategoria bezpieczeństwa finansowego dotyczy również jasno ustalonych zasad wynagradzania pracowników, z uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych oraz w weekendy i pory nocne, wypłacania nagród finansowych oraz różnego rodzaju gratyfikacji z funduszy socjalnych. W przypadku instytucji muzycznych transparentności i jasności wymagają również praktyki związane z wynagrodzeniami za koncerty, próby i inne wydarzenia, w których artyści biorą udział.

Kwestią wartą wzmianki jest wynagradzanie przy projektach o charakterze społecznym i rozwojowym, które nierzadko i stereotypowo kojarzą się muzykom z działalnością charytatywną, poświęcaniem wolnego czasu oraz działaniami artystycznymi niepozwalającymi im w pełni wykorzystywać ich możliwości. Wynagrodzenie w projekcie jest postrzegane jako silny argument na rzecz zaangażowania w działania o charakterze społecznym.

W instytucji ważne jest zatem budowanie pozytywnego wizerunku projektów o charakterze społecznym jako projektów „pełnowartościowych”, godziwie wynagradzanych i mających znaczenie („jeśli za coś otrzymuję wynagrodzenie, ma to swoją wartość”).

Warto również zwrócić uwagę na pewną dysproporcję: zdarza się, że osoby zewnętrzne zatrudnione w projektach o charakterze społecznym zarabiają więcej niż pracownicy instytucji, którzy wykonują przy nich tyle samo lub więcej pracy. Związane jest to często ze sposobem finansowania tego typu przedsięwzięć z różnego rodzaju grantów, które umożliwiają innego rodzaju wynagrodzenia niż etatowe zatrudnienie w instytucji kultury. Dobrze mieć świadomość, że pracownicy czasami znają te stawki i na niektórych może to mieć deprymujący wpływ.

W tym kontekście warto się zatem zastanowić nad czynnikami motywującymi pracowników do udziału w projektach społecznych i zadbać o to, żeby nie były one kolejną pulą obowiązków o charakterze „awansu poziomego”, która nie jest wystarczająco wynagradzana.

4) Komunikacja wewnętrzna

Dobra komunikacja wewnętrzna w instytucji jest jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na budowanie relacji, efektywną pracę w zespole, zaangażowanie pracowników i chęć współdziałania w różnego rodzaju projektach. Im więcej o danym projekcie wiadomo, im jaśniejsze są warunki

udziału w danym przedsięwzięciu, im więcej jest przestrzeni na rozmowę, wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości i ustalenie szczegółów, tym większe poczucie bezpieczeństwa, a co za tym idzie – większa chęć udziału artystów w projektach o charakterze społecznym.

Podczas przygotowań do zadania dużą wartością jest więc z jednej strony precyzyjne określenie potrzeb wszystkich zaangażowanych stron i przygotowanie nawet najmniejszych szczegółów, a z drugiej – elastyczność we współpracy, bo zawsze mogą się zdarzyć nieprzewidziane sytuacje.

W kontekście inicjowania współpracy instytucji muzycznej z artystami w rozmowach wokół projektu „Interakcje/Integracje” pojawia się wątek związany z przestrzenią na dialog przed realizacją projektu. Im więcej szczegółów zostanie ustalonych na tym etapie, tym sprawniej przebiega realizacja projektu i artyści mogą odpowiedzieć na potrzeby instytucji oraz odbiorców. Ważne jest, żeby pojawiły się konkretne oczekiwania, wytyczne, potrzeby i żeby była możliwość ich doprecyzowania, zanim zapadnie decyzja o realizacji projektu („najważniejsze, żeby były jasne oczekiwania”; „zadaję dużo pytań, żeby potem ich nie zadawać, jak już nie będę mógł czegoś zrealizować”). Klarowne przedstawienie potrzeb jest ważnym czynnikiem we współpracy z artystami („zawsze lubię wiedzieć więcej, niż muszę, na początku – to ułatwia działanie i nie zawracam potem ludziom głowy po godzinach pracy”).

Istotne jest również komunikowanie planów z wyprzedzeniem, informowanie o ewentualnych zmianach i dawanie jasności na wszystkich etapach realizacji projektu. Warto podkreślić, że zadania o charakterze społecznym, zwłaszcza na początku drogi związanej z ich realizacją w instytucji, często odbiegają od tych, które są standardową częścią działalności orkiestry, teatru czy muzeum. Wypracowanie adekwatnych sposobów porozumiewania się w tych nowych sytuacjach ułatwia działanie i umożliwia kontynuację podobnych przedsięwzięć w przyszłości.

Co ważne – komunikacja wewnętrzna w instytucji ma bezpośredni wpływ na komunikację zewnętrzną. Istotne, aby osoby podejmujące się działań o charakterze społecznym, zarówno merytorycznie, artystycznie, jak i produkcyjnie, były autentycznie zaangażowane w ich realizację. Publiczność bowiem doskonale wyczuwa, czy artyści, z którymi przyszło jej się spotkać, grają „za karę”, czy cieszą się ze spotkania i wykazują ciekawość wobec nowej grupy odbiorców.

Każde realizowane w instytucji kultury zadanie: artystyczne, edukacyjne, rozwojowe czy badawcze, powinno być odpowiednio zakomunikowane, aby publiczność miała szansę się o nim dowiedzieć. Uwzględnienie różnorodności

działań, dostępności i inkluzywności pozwala na znalezienie nowych form i kanałów komunikacyjnych, dających możliwość dotarcia do jak najszerszego grona osób.

5) Zarządzanie

Temat zarządzania instytucjami kultury w Polsce zasługuje na osobne opracowanie, ale warto podkreślić, że zapewnienie skuteczności w tym zakresie, np. poprzez utworzenie zespołu kierowniczego, który wnosi różnorodne kompetencje, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, powinno być dziś częścią refleksji każdej instytucji. Rolą osób kierowniczych jest wypracowanie jednego, wspólnego kierunku i podejmowanie spójnych decyzji z poszanowaniem siebie nawzajem, a także wspieranie i motywowanie członków zespołu (w tym również kadry kierowniczej między sobą). Zachęcanie do realizacji wizjonerskich działań, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji, może mieć kluczowy wpływ na jej działanie i rozwój.

Zarządzanie społecznie odpowiedzialną instytucją kultury obejmuje włączenie praktyk etycznych, zaangażowania społecznego i zrównoważonego rozwoju do misji instytucji. Połączenie tych działań może być kluczowe dla skutecznego budowania nowoczesnej organizacji.



Jest dobry klimat do tego, żeby zacząć mówić muzykom: słuchajcie, jesteście bezpieczni z tym, co prezentujecie, jesteście pożądanymi z tą jakością, którą wypracowaliście – i nigdy nie rezygnujemy z tej jakości. Jakość jest częścią marki Sinfonii Varsovii i jej wspaniałym dziedzictwem. Natomiast ono musi być też podtrzymane w takim poczuciu, że dzieją się nowe rzeczy i że one dzieją się po to, żebyście mieli dla kogo grać.

Warto podkreślić, że stałą praktyką w projekcie „Interakcje/Integracje” była obecność osób zarządzających podczas wydarzeń o charakterze społecznym. Takie podejście jest szczególnie cenne z kilku powodów.

Po pierwsze: buduje się w ten sposób w instytucji poczucie „gry zespołowej” – wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia konkretnego celu, które przekracza hierarchiczne (i na szczęście coraz częściej archaiczne) schematy typu mocodawca (dyrekcja) – wykonawca (pracownicy). Po drugie: dyrekcja wie, co się dzieje – widzi w praktyce realizowane wydarzenia, może docenić zaangażowanie osób z zespołu instytucji oraz poznać doświadczenie publiczności. Po trzecie – w instytucji buduje się świadomość, że wszystkie realizowane projekty (artystyczne, edukacyjne, społeczne, rozwojowe) mają swoją wartość i stanowią ważną część realizacji jej misji, a co za tym idzie – warto się w nie angażować. Po czwarte – obecność dyrekcji na wydarzeniach ma walor wizerunkowy i odgrywa dużą rolę w budowaniu marki instytucji.

Warto zatem zdać sobie sprawę, że – szczególnie w momencie, gdy instytucja rozpoczyna realizację działań o charakterze społecznym – obecność osób zarządzających na wydarzeniach, które nie są dla organizacji priorytetowe ze względów repertuarowych, ale otwierają ją na nowe grupy odbiorców i umożliwiają np. zaistnienie instytucji w środowisku lokalnym, może mieć duże znaczenie dla powodzenia projektu.

6) Rozwój

W instytucji na pierwszym miejscu powinno się stawiać dobro pracowników. Należy zapewnić zdrowe środowisko pracy, przestrzegać przepisów prawa pracy oraz przepisów BHP. Każdy pracownik powinien mieć zapewnione odpowiednie miejsce i warunki do wykonywania pracy, do której został zatrudniony (jeżeli tego wymaga stanowisko pracy: biurko, krzesło, komputer, dostęp do odpowiedniego oprogramowania i systemów oraz Internetu, a w przypadku muzyków np. zapewnienie przestrzeni do ćwiczeń, instrumentów itd.). Za pracę należy się odpowiednie wynagrodzenie, zgodne z ustaleniami spisanyymi w formie umowy cywilno-prawnej. Istotne jest również opracowanie i wdrożenie jasnych systemów ewaluacyjnych i motywacyjnych.

Pracownicy to najmniejsza grupa społeczna, o którą instytucja odpowiedzialna społecznie dba w pierwszej kolejności. Bez zadowolonego, pełnego szacunku i zmotywowanego zespołu, który czerpie przyjemność z wykonywanych zadań, instytucja nie będzie w stanie działać i wpływać społecznie na swoje otoczenie.

Ogromne znaczenie ma również inwestowanie w rozwój i szkolenia pracowników. Informowanie o najnowszych rozwiązaniach, technologiach

i praktykach oraz zachęcanie pracowników do udziału w nich pozostaje kluczowe dla poszerzania ich kompetencji i doskonalenia umiejętności, co z kolei przyczynia się do wzmocnienia całej instytucji. Warto być otwartym na propozycje pracowników, zachęcać ich do szukania własnych ścieżek rozwoju i wspierać w realizacji sprzyjających temu przedsięwzięć. Okazja do udziału w szkoleniach, dotyczących bardzo różnych zakresów funkcjonowania instytucji, może być również postrzegana jako działania z zakresu odpowiedzialności społecznej.

Projekt „Interakcje/Integracje” obfitował w okazje do rozwoju pracowników instytucji muzycznej – od możliwości udziału w nietypowych przedsięwzięciach o charakterze społecznym, które na różne sposoby skłaniały muzyków do podjęcia refleksji na temat roli artystów w społeczeństwie, po liczne szkolenia dla pracowników instytucji (zespół administracyjny, muzycy, współpracownicy zewnętrzni).

W szkoleniach z zakresu dostępności brali udział przedstawiciele różnych działów: działu marketingu i publiczności, działu produkcji (zespołu technicznego), a także architekt odpowiedzialny za współpracę z instytucją w ramach budowy nowej siedziby. Takie „panoramyczne” podejście do szkoleń, związanych z kategoriami ważnymi dla tworzenia instytucji odpowiedzialnej społecznie, pozwala na budowanie zrozumienia, dotyczącego działań związanych z dostępnością w całej instytucji, wspiera współpracę działów w tym zakresie i potencjalnie ogranicza konflikty czy nieporozumienia, które mogłyby się wydarzyć, gdyby w instytucji została przeszkolona tylko jedna jednostka (np. dział marketingu). Pozwala też na uwzględnianie sugestii i wątpliwości z różnego poziomu przy wypracowywaniu rozwiązań związanych z dostępnością.

Doskonałym przykładem działań były również szkolenia związane z fizjologią muzyków. Zapewnienie możliwości rozwojowych związanych z dbaniem o ich dobrostan fizyczny i psychiczny jest również wyrazem odpowiedzialności społecznej instytucji muzycznej, której bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy instytucji (zadbanie o zdrowie), a pośrednimi np. rodziny tych pracowników.

Zarówno podczas szkoleń dotyczących dostępności, jak i podczas szkoleń związanych z fizjologią, widoczne było duże zaangażowanie osób z zespołu instytucji. Podczas spotkań pojawiało się dużo pytań, pracownicy szukali odpowiedzi i chcieli rozwiewać swoje wątpliwości, wykazywali się też dużą otwartością, chętnie przywołując konkretne sytuacje z życia instytucji lub odwołując się do własnego doświadczenia pracy z ciałem. Uczestnicy byli podczas szkoleń aktywni i dało się zauważyć, że chcą korzystać z nowej wiedzy, zarówno w celach związanych np. z budowaniem publiczności, jak tych

związanych z dbaniem o własny dobrostan. Wszystkie szkolenia były aktywnie współtworzone przez osoby z zespołu instytucji.

7) Praca zespołowa

Zaufanie, odpowiedzialność, wykonywanie obowiązków służbowych, poszanowanie i przestrzeganie procedur w instytucji to bezcenne podstawy współpracy przy realizacji działań. Otwartość na prowadzenie pełnego poszanowania dialogu między kadrą kierowniczą i pracownikami oraz między samymi pracownikami pozwala na zbudowanie bezpiecznej przestrzeni, do której można zaprosić zewnętrzne podmioty.

Spółecznie odpowiedzialne instytucje kultury rozumieją wartość pracy zespołowej. Odchodzą od takich kategorii, jak hierarchia, władza i rywalizacja na rzecz współpracy, dialogu i partnerstwa. W ten sposób tworzą bezpieczne środowiska pracy, w których ludzie mogą rozwijać swój potencjał, funkcjonować w poczuciu satysfakcji związanej z wykorzystaniem swoich kompetencji, a także realnie współtworzyć instytucję – proponować rozwiązania, wprowadzać zmiany, otwierać się na nowe.

W projekcie „Interakcje/Integracje” podczas wydarzeń obecna była reprezentacja różnych działów instytucji – od realizatorów i artystów, po dyrekcję i przedstawicieli działu marketingu. Widać było pracę zespołową opartą na znajomości obowiązków, osobistej odpowiedzialności, wolności podejmowania decyzji, a w razie potrzeby – możliwości poproszenia o wsparcie. Wzajemna uważność na siebie i wspólne działanie na rzecz projektów o charakterze społecznym sprzyjały realizacji celów instytucji. Budują także jej pozytywny wizerunek w oczach partnerów.

Tego typu praktyki mogą dać owoce również w kontakcie z publicznością – ciekawym doświadczeniem dla odpowiedzialnej społecznie instytucji i jej rozwoju może stać się świadome angażowanie lokalnych społeczności w procesy decyzyjne. Nawiązane w konsekwencji współpracy i partnerstwa mogą prowadzić do wzbogacenia wspólnych zasobów, lepszej widoczności, zwiększenia wpływów i realizacji wspólnych działań projektowych.

8) Monitorowanie i ewaluacja

Ustalenie mierników dla działań w instytucji kultury pozwala regularnie oceniać postępy w realizacji założonych celów. Daje podstawy do rozmów z pracownikami o ich działaniach, wspomaga kreatywność i sprzyja rozwojowi instytucji. Warto zatem wyznaczać realne do osiągnięcia cele i na bieżąco monitorować ich realizację w projektach.

Dobłą praktyką społecznie odpowiedzialnych instytucji jest zdobywanie wiedzy poprzez realizowanie badań, dotyczących zarówno ich samych (np. badanie zadowolenia pracowników), jak i podejmowanych przedsięwzięć (np. badania publiczności, wzajemna ewaluacja działań partnerskich).

Prawidłowo przeprowadzone badania dają konkretny obraz potrzeb wewnątrz i na zewnątrz instytucji, pozwalają korygować błędy w projektach i planować z sensem realizację kolejnych pomysłów. Instytucja, która zarządzana jest w oparciu o dane, a nie tylko przecucia, „widzimi się” czy podszepty ego liderów, ma większe szanse na budowanie społecznej odpowiedzialności.

W tym zakresie warto też zwrócić uwagę na codzienne mechanizmy związane z przekazywaniem informacji zwrotnych w instytucji – dobre praktyki w tym zakresie służą bieżącemu monitorowaniu i „trzymaniu ręki na pulsie” podczas realizacji działań. Pozwalają też, aby wiedza zebrana przez pracowników na różnych stanowiskach mogła zostać twórczo wykorzystana przy planowaniu następnych przedsięwzięć.

Tu warto również podkreślić, że praktyki związane z monitorowaniem i ewaluacją projektów wymagają czasu i znalezienie go wśród licznych, intensywnych działań może być dla niektórych instytucji nie lada wyzwaniem.

Warto jednak zatrzymać się i przeanalizować dotychczasowe realizacje. Szczególnie w projektach o charakterze społecznym, w których pracuje się z nową publicznością, dużą wartością jest „instalowanie” po każdej



fol. Serwis Sinfonia Warszawa

zakończonych realizacji wiedzy na temat nowych odbiorców w instytucji – uczenie się ich i kreowanie rozwiązań adekwatnych do ich potrzeb i oczekiwań oraz refleksja na temat tego, jak prowadzenie tego typu przedsięwzięć wpływa na pracowników instytucji (np. muzyków) i jaką wartość wnoszą do organizacji. Jest to ciągły proces, który wymaga zaangażowania, zdolności adaptacyjnych i prawdziwego przestrzegania wartości etycznych oraz otwartości na różnorodność.

9) Nastawienie na dialog

Instytucja kultury odpowiedzialna społecznie nastawiona jest na dialog – wewnętrzny i zewnętrzny – na słuchanie ludzi, którzy ją (współ)tworzą, i reagowanie. Do warunków takiego dobrego dialogu można zaliczyć: czas, przestrzeń, empatię i wrażliwość, poważne traktowanie się nawzajem wszystkich zaangażowanych w proces stron, refleksję, odpowiedź i reakcję.

W instytucji warto wykreować czas i przestrzeń na rozmowę, mimo bieżących zobowiązań (np. cykliczne spotkania) – nadać jej odpowiednią rangę i pielęgnować, nie zastaniając się nowymi projektami i natłokiem zadań. Bez zrobienia miejsca na autentyczną wymianę myśli trudno sobie wyobrazić progres. Ważna jest również chęć empatycznego wysłuchania wszystkich zaangażowanych w rozmowę stron (np. pracowników każdego szczebla) – istotne, aby w przestrzeni rozmowy każdy czuł się ważny i chciany. Z punktu widzenia organizacji nie ma w instytucji muzycznej głosu, który byłby nieważny lub mniej ważny – współbrzmienie różnych wypowiedzi i stanowisk (np. muzyka, producenta, dyrektora, technika czy administracji) daje szansę na uzyskanie pełniejszego obrazu i efektywną realizację kolejnych działań. Każda z tych perspektyw jest ważna. Ich uwzględnienie, w całej różnorodności, pozostaje jednym z niezbędnych warunków tworzenia instytucji odpowiedzialnej społecznie. Podobnie jak poważne podejście do podnoszonych podczas rozmowy kwestii – nieumniejszanie niczym głosem, branie pod uwagę różnych stanowisk, świadome i zaangażowane przyglądanie się różnym punktom widzenia. Takie podejście umożliwia refleksję, odpowiedź i adekwatną reakcję – np. wdrażanie zmian, poszukiwanie innowacji, korektę dotychczasowych założeń.

Można by zatem powiedzieć, że immanentną cechą instytucji muzycznej odpowiedzialnej społecznie jest umiejętność słuchania i dialogowania – z tym, co dzieje się wewnątrz, i z tym, co instytucję otacza.

Umiejętnie prowadzony dialog wewnątrz instytucji daje szansę na budowę porozumienia z odbiorcami na solidnych fundamentach. Pozwala na zrozumienie i nawiązanie kontaktu z publicznością i na tworzenie programu w duchu dialogu. Angażowanie odbiorców, wzajemna edukacja (publiczności

i instytucji), aktywne poszukiwanie informacji zwrotnych i ich analiza pozwalają z jednej strony na ulepszanie oferty, a z drugiej – na pozyskiwanie nowych osób, które chcą z niej korzystać.

Na zakończenie refleksji w ramach „perspektywy instytucji” warto jeszcze podkreślić, że dobre praktyki związane z wdrażaniem społecznej odpowiedzialności dają instytucji muzycznej realną, mierzalną i dostrzegalną wartość. Wnoszą do instytucji jakości, których próżno szukać w miejscach funkcjonujących jako odcięte od społeczeństwa „świątynie sztuki i kultury wysokiej”. Czynią pracę osób w instytucjach muzycznych ciekawszą, zdrowszą i spokojniejszą, a co za tym idzie – przyczyniają się do poprawy jakości ich życia.

Punkty odniesienia

Według uczestników projektu „Interakcje/Integracje” wśród najważniejszych i najbardziej pożądanых jakości, które pojawiają się w instytucjach odpowiedzialnych społecznie, wymienić można:

Odhermetyzowanie instytucji

Realizacja projektów na gruncie społecznym stanowi okazję do „odhermetyzowania” instytucji muzycznej. W takich przedsięwzięciach wymiana doświadczeń dotyczy nie tylko kwestii artystycznych, ale pobudza też refleksje dotyczące funkcjonowania w innych społecznościach, kulturach i okolicznościach niż te na co dzień znane muzykom. Procesy związane z warsztatami, rezydencjami, wydarzeniami artystycznymi, udziałem w festiwalach międzynarodowych, które dają okazję do spotkania z inną niż zazwyczaj publicznością, mają dużą wartość poznawczą, a także potencjał budowania i pogłębiania wrażliwości społecznej wśród uczestników projektu, który później może zostać wykorzystany w planowaniu i realizacji działań oraz budowaniu wrażliwości społecznej w macierzystej organizacji/instytucji.

Bezpieczeństwo

Jasno określone normy i zasady, możliwość rozwoju i przyłączenia się do różnego rodzaju projektów – artystycznych, edukacyjnych, społecznych czy rozwojowych – pozwalają na funkcjonowanie w bezpiecznym, ale nie hermetycznym środowisku pracy. Instytucje oparte na odpowiedzialności eliminują hierarchiczne patologie i dążą do działania w duchu dialogu – zanim zaczniemy myśleć o odpowiedzialności społecznej skierowanej na zewnątrz, tworzymy odpowiedzialne i bezpieczne miejsce u siebie i dla siebie.

Poczucie tożsamości

Współtworzenie instytucji muzycznej jako „mojego miejsca” – tak, by każda osoba z nią związana mogła się z nią utożsamić, a później bez obaw przyprowadzić kogoś z zewnątrz.

Podmiotowość

Podmiotowe traktowanie muzyka jako profesjonalisty, dostrzeganie i docenianie zawodowego charakteru jego działań oraz zabezpieczanie warunków, których potrzebuje, by skutecznie wykonywać swoją pracę zgodnie ze standardami i jakością, które nadają jej sens. Podmiotowe traktowanie wszystkich osób pracujących w instytucji, a także partnerów, innych interesariuszy i różnorodnych odbiorców.

Higiena pracy

Wysokie standardy związane z planowaniem działań i higieną pracy to obszar bardzo ważny zarówno dla muzyków (planowanie swojego czasu wolnego oraz czas na naukę nowych utworów), producentów, jak i innych osób w instytucji. Higiena pracy dotyczy odpowiedzialnego planowania czasu pracy, zwłaszcza w procesie twórczym, i przestrzegania ustaleń dotyczących już opracowanych planów. Daje to pracownikom poczucie komfortu i sprawia, że mogą pracować z przyjemnością.

Jakość

Realizacja projektów społecznych z dbałością o ich najwyższą artystyczną jakość i wykonanie poszerza w instytucji zakres jakościowych działań – „społeczne” nie znaczy „gorsze”, „muzyka należy się każdemu”.

Edukacja i rozwój

Idzie o możliwość edukacji i rozwoju postrzeganą zarówno w zakresie indywidualnym (rozwój artystów i innych pracowników), zespołowym (rozwój zespołu), jak i partnerskim (rozwój relacji z partnerami i innymi interesariuszami) oraz poszerzenie pola działania instytucji (rozwój relacji z publicznością).

Budowanie i poszerzanie społecznej odpowiedzialności w instytucji muzycznej, czy – szerzej rzecz ujmując – w instytucji kultury, może być okazją, aby, poczynawszy od poziomu misji, wizji, wartości i strategii, wyznaczyć dla niej nowy standard działania, otworzyć ją na innowacje, podjąć aktywną refleksję dotyczącą kwestii pracowniczych i kultury organizacyjnej oraz wprowadzać standardy postępowania sprzyjające dobrostanowi ludzi i rozwojowi organizacji.

Wydaje się, że kierunek tego rozwoju staje się coraz wyraźniejszy – w szybko zmieniającej się rzeczywistości przetrwają i będą mogły rozwijać się te instytucje, które z zaangażowaniem zadbają nie tylko o jakość artystyczną, ale przede wszystkim o ludzi – zarówno wewnątrz swoich struktur (pracownicy), jak i na zewnątrz (publiczność).



Plan jest taki, żebyśmy jako Sinfonia Varsovia stworzyli tutaj centrum kulturalne i to jest kierunek, który bardzo mi się podoba. Sinfonia Varsovia idzie w kierunku integracji. Fajny jest zamysł, żeby powstała sala koncertowa, ale by jednocześnie ten teren nadal był otwarty i dostępny dla ludzi. Chcemy wrosnąć w tę tkankę praską, a nie koniecznie się od niej odgradzać. To jest dobre, że nie budujemy muru i nie chcemy być wyłącznie z ludźmi, którzy mają odpowiednie wykształcenie i predyspozycje do tego, żeby dobrze odbierać muzykę. Mam nadzieję, że więcej będzie właśnie takich wydarzeń, które spowodują, że ludzie nie będą się bali do nas przychodzić.



podsumowanie i podziękowania

Zebrany w niniejszej publikacji materiał, będący efektem prac badawczych w projekcie „Interakcje/Integracje”, może stanowić cenną inspirację zarówno dla instytucji muzycznych wkraczających na drogę społecznej odpowiedzialności, jak i tych, które poszerzają swój zakres działania w tym kierunku.

Choć pracowaliśmy w środowisku muzycznym, mamy przekonanie, że wiele z opisanych obserwacji i rozwiązań mogą z powodzeniem wykorzystać również instytucje oraz organizacje sektora kultury zajmujące się innymi dziedzinami niż muzyka.

Naszą ambicją było, aby zebrane przez nas modele i scenariusze posłużyły Sinfonii Varsovii w niezwykle ważnym momencie rozwoju, ale też – aby stały się inspiracją dla jak najszerszego grona instytucji i znalazły realizację w praktyce, stając się częścią codzienności polskich i zagranicznych instytucji kultury oraz organizacji artystycznych – tworzonych przez nie zespołów, zapraszanej do dialogu publiczności i partnerów działań społecznych, rekrutujących się z różnorodnych środowisk.

Opracowanie niniejszej publikacji byłoby niemożliwe, gdyby nie ogromna otwartość osób uczestniczących w projekcie „Interakcje/Integracje”. Dzięki nim naszym udziałem w projekcie stały się dziesiątki godzin fascynujących, szczerych i inspirujących rozmów, możliwość podglądania prób i kulisów życia muzyków na każdym etapie projektu, udział w cennych szkoleniach, wymiana inspiracji z partnerem norweskim, współpraca z organizatorami projektu, którzy nieustająco dbali o nasz komfort, a także bezcenne interakcje z publicznością.

Za podzielenie się wiedzą i doświadczeniem dziękujemy:

- organizatorom projektu „Interakcje/Integracje”: Sinfonii Varsovii i partnerowi Norwegian Youth Chamber Music Festival (K&MFEST) ze Stavanger,
- muzykom Sinfonii Varsovii i zagranicznym muzykom zaangażowanym w projekt „Interakcje/Integracje” oraz w inne projekty, z których doświadczeń mogliśmy czerpać,
- publiczności – aktywnej, zaangażowanej, ciekawej i chętnie odpowiadającej na nasze pytania,
- partnerom współuczestniczącym w realizacji poszczególnych działań w projekcie,
- dyrektorom, menadżerom, producentom i innym osobom współtworzącym instytucje muzyczne, które podzieliły się z nami swoimi przemyśleniami,

- artystom, którzy wnieśli do projektu kontekst innych sztuk i działań społecznych realizowanych w pozamuzycznych obszarach,
- ekspertom i akademikom, którzy wspierali nasze badawcze poszukiwania,
- osobom współtworzącym publikację: korektorce, tłumaczowi i grafikom.

Szczególne podziękowania kierujemy w stronę Natalii Dacy, koordynatorki projektu „Interakcje/Integracje”, która wspierała nas we wszystkich interakcjach z osobami uczestniczącymi w projekcie i w integracji świata badaczy ze światem instytucji muzycznej.

Mamy nadzieję, że nasza wspólna publikacja stanie się ważnym głosem w rozmowie o odpowiedzialności społecznej instytucji muzycznych i innych instytucji kultury w Polsce i zagranicą.

Wszystkie osoby, które chciałyby podzielić się swoim głosem i podjąć z nami dialog po lekturze, zapraszamy do kontaktu: www.nufoundation.pl

O PROJEKCIE

Ambicją projektu „Interakcje/Integracje”, prowadzonego w latach 2022–2024 przez Sinfonię Varsovię wraz z partnerem Norwegian Youth Chamber Music Festival w Stavanger, było wykorzystanie sztuki w procesach integracji społecznej, jak również wyznaczenie konkretnych, wzorcowych rozwiązań w tym zakresie. Na projekt składał się szereg koncertów, warsztatów, inicjatyw lokalnych oraz badań w Polsce i Norwegii, w które zaangażowani byli artyści różnych sztuk i kadry zarządzające instytucji kultury.

Pod tytułem „*Interakcje/Integracje*” kryją się dwa komponenty. Pierwszym z nich jest cykl „**Interakcje**”, mający na celu podniesienie kompetencji komunikacyjnych i organizacyjnych wybranych twórców i organizatorów życia kulturalnego w zakresie działań służących integracji społecznej. Potrzeba ta wynika z przekonania o znaczącej roli muzyki i muzyków klasycznych w kształtowaniu rzeczywistości społecznej. Jak wyraził to znakomity dyrygent Riccardo Muti, „muzyka to nie tylko zawód, ale misja. Powinniśmy uważać kulturę za jeden z podstawowych elementów budowania lepszego społeczeństwa w przyszłości”.

Wspomniane aktywności dopełniły zadania cyklu „**Integracje**”, wykorzystującego nabytą wiedzę w praktyce – na koncertach i innych inicjatywach, tak w salach koncertowych, jak i w lokalnych centrach edukacji, kultury i pomocy społecznej. Projekt skierowany był bowiem do nowych publiczności, ze szczególnym naciskiem na grupy zagrożone wykluczeniem w zakresie dostępu do kultury z powodów społecznych i ekonomicznych. „*Interakcje/Integracje*” dopełniły zatem dotychczasowe działania Sinfonii Varsovii, służące realizacji misji tej instytucji wyrażone w hasle „muzyka należy się każdemu”.

Projekt miał charakter interdyscyplinarny, a w jego działania zaangażowani byli instrumentalisci (zaproszeni goście oraz muzycy Sinfonii Varsovii i uczestnicy Akademii Sinfonia Varsovia), kompozytorzy, dyrygenci, artyści wizualni (malarstwo, grafika, komiks), a także zarządzający instytucjami kulturalnymi, metodolodzy oraz wykładowcy akademicki. Jego międzyobszarowy i międzynarodowy charakter miał w zamierzeniu doprowadzić do szerokiej wymiany kompetencji i doświadczeń między artystami (głównie muzykami klasycznymi) oraz pracownikami instytucji kultury. Oprócz muzyków i pracowników Sinfonii Varsovii oraz Norwegian Youth Chamber Music Festival w projekcie wzięli udział m.in. Jeanine El Khawand, Mona Levin, Grzegorz Mart, Kjell Pahr-Iversen, Piotr Peszat, Żaneta Rydzewska, Anne Shih, Gunnar Stubseid oraz Jean-Pierre Wallez.

„*Interakcje/Integracje*” podzielono na etapy, z których każdy skupiony był na pozyskaniu odrębnych umiejętności przez twórców i organizatorów kultury oraz

na działaniach skierowanych do odmiennej grupy odbiorców, w tym dzieci, mniejszości narodowych, osób dotkniętych kryzysem uchodźczym, starszych i z niepełnosprawnościami. Aktywności te obejmowały zarówno koncerty (kameralne i symfoniczne dla wybranych grup słuchaczy oraz otwarte dla szerokiej publiczności), jak również inicjatywy lokalne, warsztaty, seminaria i potańcówki, a uwzględniały muzykę klasyczną, tradycyjną (ludową) oraz współczesną.

Projekt dofinansowany został ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego w latach 2014–2021 w ramach programu „Kultura”.

FUNDUSZE EOG

Mechanizm Finansowy EOG i Norweski Mechanizm Finansowy (czyli tzw. Fundusze norweskie i EOG) są formą bezzwrotnej pomocy zagranicznej przyznanej przez Islandię, Norwegię i Liechtenstein nowym członkom UE – kilkunastu państwom Europy Środkowej i Południowej oraz krajom bałtyckim. Fundusze te są związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej oraz z jednoczesnym wejściem naszego kraju do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (który tworzą państwa UE oraz Islandia, Liechtenstein i Norwegia). W zamian za udzielaną pomoc finansową, państwa-darczyńcy korzystają z dostępu do rynku wewnętrznego UE, mimo że nie są jej członkami. Głównym celem Funduszy norweskich i Funduszy EOG jest przyczynianie się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG oraz wzmacnianie stosunków dwustronnych pomiędzy państwami-darczyńcami a państwem-beneficjentem. Za pomocą funduszy EOG i funduszy norweskich Islandia, Liechtenstein i Norwegia chcą przyczynić się m.in. do polepszenia wzrostu i zwiększenia zatrudnienia, rozwiązania problemów związanych ze zmianami klimatu i zależnością energetyczną, a także ograniczenia ubóstwa i wykluczenia społecznego.

SINFONIA VARSOVIA

Sinfonia Varsovia jest ambasadorką polskiej kultury muzycznej od początków swojego istnienia. Orkiestra od 40 lat stale gości na zagranicznych i krajowych estradach. Jej zagraniczne podróże to tysiące spotkań z dyrygentami, kompozytorami, solistami, wreszcie – publicznością.

Zespół kontynuuje tradycję założonej w 1972 Polskiej Orkiestry Kameralnej Jerzego Maksymiuka, z której wytonił się w wyniku powiększenia jej składu. Impulsem do tego był przyjazd w 1984 legendarnego skrzypka Yehudiego Menuhina, który niebawem objął funkcję pierwszego gościnnego dyrygenta na zaproszenie dyrektorów Franciszka Wybrańczyka i Waldemara Dąbrowskiego. „Praca z żadną inną orkiestrą nie dała mi tyle satysfakcji, co moja praca, w charakterze solisty i dyrygenta, z orkiestrą Sinfonia Varsovia” – wypowiadał się w wywiadach.

Na przestrzeni lat Sinfonia Varsovia zagrała ponad 4 000 koncertów, występując w najbardziej prestiżowych salach koncertowych świata pod batutą takich dyrygentów, jak Claudio Abbado, Emmanuel Krivine, Witold Lutosławski, Lorin Maazel, Jerzy Maksymiuk i Krzysztof Penderecki (który w latach 1997–2020 był dyrektorem muzycznym, a następnie artystycznym tego zespołu), oraz u boku takich solistów, jak Piotr Anderszewski, Martha Argerich, Alfred Brendel, Gidon Kremer, Nikolai Lugansky, Anne-Sophie Mutter, Maria João Pires i Mścisław Rostropowicz.

Sinfonia Varsovia nagrała ponad 300 płyt, m.in. dla wytwórni Decca, Deutsche Grammophon, Naxos, Sony i Warner. Zarejestrowany repertuar obejmuje dzieła od XVIII wieku po współczesność. Szczególne miejsce w programie koncertów orkiestry zajmuje muzyka polskich twórców, ma ona na swoim koncie liczne prawykonania dzieł kompozytorów takich, jak Henryk Mikołaj Górecki, Paweł Mykietyn i Krzysztof Penderecki.

Sinfonia Varsovia zainicjowała konkurs na projekt architektoniczny centrum muzyki z największą salą koncertową w Polsce. Inwestycja jest realizowana dzięki wsparciu finansowemu m.st. Warszawy.

Od 2004 obowiązki dyrektora sprawuje Janusz Marynowski.

NOTY ZESPOŁU OPRACOWUJĄCEGO PUBLIKACJĘ

dr Marcin Poprawski

Pracuje na Humak University of Applied Sciences w Helsinkach (School of Arts and Cultural Management). Jego zainteresowania akademickie obejmują: organizacje artystyczne, etyczny wymiar zarządzania instytucjami kultury, politykę kulturalną, rozwój publiczności, estetykę w teorii zarządzania, festiwale jako organizacje, miejskie ekosystemy kultury oraz sektory kreatywne.

Koordynuje inicjatywę edukacyjną COSM (cosm.humak.fi), jest liderem fińskiego zespołu w projekcie Horizon Europe EKIP – European Cultural and Creative Industries Policy Platform – prowadzonym przez Uniwersytet w Lund.

Współpracuje jako ekspert ze Związkiem Miast Polskich oraz NU Foundation w Poznaniu. Od 2023 roku jest członkiem rady naukowej Galerii Narodowej w Pradze.

Wcześniej pracował w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Był również gościnnym wykładowcą na Uniwersytecie Europejskim Viadrina, Uniwersytecie Artystycznym w Helsinkach, Uniwersytecie Salento w Lecce, Akademii Teatralnej (DAMU) w Pradze, ZHAW w Zurychu, Akademii Muzycznej (JAMU) w Brnie oraz Akademii Dziedzictwa Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie. Przez 17 lat pracował jako menadżer kultury w organizacjach prywatnych, publicznych i obywatelskich, w tym przez 8 lat – jako dyrektor festiwalu muzycznego.

W 2023 roku ukazała się współautorska książka Marcina Poprawskiego i Waldemara Kuligowskiego: „Festivals and Values: Music, Community Engagement and Organizational Symbolism”.

dr Agata Wittchen-Barełkowska

Tworzy strategie, programy i działania szkoleniowe z obszaru komunikacji i budowania humanistycznych kultur organizacyjnych. Badaczka, trenerka biznesu, właścicielka firmy, prezeska zarządu NU Foundation (nufoundation.pl).

Ponad 15 lat zajmowała się komunikacją, produkcją i promocją kultury. Współpracowała z instytucjami kultury w Polsce i zagranicą, takimi jak: Teatr Dramatyczny m.st. Warszawy, Malta Festival Poznań, Art Stations Foundation by Grażyna Kulczyk, Teatr Nowy w Poznaniu, International Cochran Piano Competition, Teatr Jaracza w Łodzi, Bayerische Staatsoper w Monachium.

Studiowała na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Wydział Filologii Polskiej i Klasycznej) i Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Absolwentka Forum Dramaturgicznego i Szkoły Pedagogów Teatru przy Instytucie Teatralnym w Warszawie oraz studiów podyplomowych „Komunikacja w organizacji oparta na empatii” SWPS w Poznaniu.

Jako wykładowca współpracowała z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza, m.in. w ramach studiów podyplomowych poświęconych koncepcji *audience development* („Rozwój publiczności”) oraz z Wyższą Szkołą Umiejętności Społecznych w Poznaniu (kierunek: Menedżer kultury). Współtworzyła magazyn “Connecting Audiences Polska”.

Interesuje ją świadome wprowadzanie zmian w instytucjach, budowanie odpowiedzialnych społecznie kultur organizacyjnych i wspieranie rozwoju kadr kultury w Polsce.

Marta Szymańska

Organizatorka międzynarodowych festiwali, wydarzeń teatralnych oraz muzycznych; filolożka białoruska, kulturoznawczyni Europy Środkowej i Wschodniej, absolwentka Instytutu Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu Warszawskiego.

W latach 2010-2019 związana z Instytutem Adama Mickiewicza, gdzie w latach 2011-2015 była producentką I, CULTURE Orchestra, młodzieżowej orkiestry symfonicznej, a od 2015 do 2019 roku – koordynatorką East European Performing Arts Platform – międzynarodowej platformy zrzeszającej niezależnych artystów performatywnych, teatralnych i tanecznych z 18 krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Współzałożycielka Julian Cochran Foundation, a następnie Członkini Rady Fundacji (do dnia dzisiejszego) zajmującej się wspieraniem młodych muzyków klasycznych i propagowaniem muzyki klasycznej. Współtwórczyni idei pierwszego na świecie konkursu pianistycznego odbywającego się online dla osób dorosłych – International Cochran Piano Competition (2015).

Od czerwca 2021 roku pracuje w Muzeum Narodowym w Warszawie w Dziale Projektów Kulturalnych, od marca 2022 roku pełni funkcję kierowniczkę działu.

W 2022 roku koordynowała działania związane z wdrożeniem platformy rekrutacyjnej II edycji Międzynarodowego Konkursu Muzycznego im. Karola Szymanowskiego w Katowicach realizowanego przez Narodową Orkiestrę Symfoniczną Polskiego Radia.

LITERATURA

- Benson B.E. (2003), *The Improvisation of Musical Dialogue. A Phenomenology of Music*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger K. (2008), *Potęga smaku. Teoria sztuki*, Gdańsk: Słowo Obraz Terytoria.
- Gadamer H.G. (1993), *Aktualność piękna: sztuka jako gra, symbol i święto*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Dubar C. (2022), *La socialization. Construction des identités sociales et professionnelles*, Malakoff Cedex: Armand Colin.
- Dubois V. (2016), *Culture as a vocation: sociology of career choices in cultural management*, Abingdon/New York: Routledge.
- Engageaudiences. <http://engageaudiences.eu/> (dostęp: 30.11.2023). Bollo A., Da Milano C., Gariboldi A., & Torch C. (eds.) (2017), *Audience Development. How to Place the Audience at the Centre of Cultural Organizations*, Brussels: European Commission-Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.
- Firych P., Grenda, M., Poprawski M., red. (2022), *Publiczność w centrum uwagi. Dyskusje o audience development*, Studia Kulturoznawcze, Poznań: Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych UAM.
- Lipps B. ed. (2015), *Culture Shift: Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations. A Theatron Toolkit for Strategic Audience Development*, Berlin: DeGruyter, Theatron.
- Morris, Hargreaves i McIntyre, <https://www.mhminsight.com/>, (dostęp: 30.11.2023)
- Musethica, <https://www.musethica.org/> (dostęp: 30.11.2023)
- Paquette J. ed. (2012), *Cultural Policy, Work and Identity: The Creation, Renewal and Negotiation of Professional Subjectivities*, Oxford: Routledge.
- Poprawski M. (2008), *Miejsca niedookreślenia dzieła muzycznego*, Poznań: Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk.
- Poprawski M. (2011), *Wykonawca dzieła muzycznego - perspektywa estetyczna*, [w:] Kępiński J., Kłafkowska-Waśniowska K., Sikorski R., Kępiński M., *Prawa pokrewne 3. Zarys prawa własności intelektualnej*, red., Warszawa, CH BECK.
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scruton R. (1999), *The Aesthetics of Music*, Oxford: Oxford University Press.
- Smircich L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28, no. 3.
- Strati A. (1998), *Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge*, „Human Relations”, vol. 51, no. 11.
- Strati A. (2015), *Music and the aesthetic study of organisational life*, in: Beech N., Gilmore Ch. (eds.) *Organising Music. Theory, Practice, Performance*.