

Alicja Kędziora, Anna Kościelna

## POMIĘDZY PROJEKTEM A STRATEGIĄ – ZARZĄDZANIE WYDARZENIAMI MUZYCZNYMI W INSTYTUCJI ARTYSTYCZNEJ

Abstract

### BETWEEN PROJECT AND STRATEGY. MANAGEMENT OF MUSIC EVENTS IN AN ART INSTITUTION

The Polish Sinfonia Iuventus Orchestra (POSI) is a unique artistic music institution with an educational profile. Its main goal is to prepare young musicians – graduates of master studies – to enter the labour market well-gearred both artistically and organizationally. This paper describes the specific nature of working at POSI, highlights its main objectives and tasks, illustrates difficulties that arise in fulfilling the facility's mission with the project-based work style (prevailing in such institutions), and portrays a profile of an artist/musician educated at POSI, based on the conducted quantitative and qualitative research.

The purpose of this paper is to present a musical institution in which the organization of artistic work should be carried out at the highest possible level, being a source of great satisfaction to all external and internal stakeholders. Unfortunately, as it turns out, concentrating solely on projects and forgetting about the reasons why the institution was established in the first place can be a major threat. Constant care for the implementation of the adopted strategies with the focus only on individual projects and their goals is the challenge the musical institutions of culture are facing now. As indicated by Heraclitus of Ephesus, *the only constant thing in life is change*.

**SŁOWA KLUCZE:** Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus, zarządzanie projektem, strategia, profil zawodowy muzyka, efekty kształcenia

**KEY WORDS:** Polish Sinfonia Iuventus Orchestra, project management, strategy, a musician's professional profile, effects of education

Celem niniejszej publikacji jest chęć zaprezentowania instytucji muzycznej, w której organizacja pracy artystycznej powinna być realizowana na najwyższym możliwym poziomie, dając wszystkim interesariuszom, zewnętrznym i wewnętrznym, największą satysfakcję. Jak się jednak okazuje, koncentracja wyłącznie na projektach i ich

realizacji, bez ciągłego i ustawicznego sięgania do korzeni powołania i funkcjonowania instytucji, może być dużym zagrożeniem. Ciągła dbałość o realizację założonej strategii działania przy maksymalnej koncentracji na poszczególnych projektach i ich celach to wyzwanie, przed którym stają obecnie muzyczne instytucje kultury, podczas gdy – jak wskazał już Heraklit z Efezu – *jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana*.

## Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus – artystyczna instytucja kultury

Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus to artystyczna instytucja kultury, co w rozumieniu „Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 roku”<sup>1</sup> oznacza, iż została powołana do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie muzyki, z udziałem twórców i wykonawców (Art. 11). Działalność instytucji realizowana jest zgodnie z sezonami artystycznymi, w trakcie których realizuje się założone uprzednio plany artystyczne (Art. 11a). Powołana w 2007 roku przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, z inicjatywy maestro Jerzego Semkowa, działa nieprzerwanie od 10 lat, organizując koncerty, festiwale, warsztaty, *masterclasses*, nagrania płytowe CD/DVD oraz przesłuchania. Statut nadany przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 29 listopada 2016 roku<sup>2</sup>, zamieszczony w Biuletynie Informacji Publicznej instytucji<sup>3</sup>, definiuje głównych odbiorców, dla których zdecydowano się powołać nową jednostkę na muzycznej mapie Polski – to absolwenci uczelni artystycznych, którzy nie ukończyli 30. roku życia. Cele podstawowej działalności wskazane przez organizatora instytucji to: ukazywanie bogactwa muzyki polskiego i światowego dziedzictwa muzycznego, upowszechnianie kultury muzycznej w kraju i poza jego granicami, promowanie działalności edukacyjnej, promowanie polskich współczesnych twórców muzycznych, promowanie młodych artystów muzyków z Polski, dążenie do osiągnięcia najwyższego poziomu artystycznego, dbałość o reprezentatywność programów muzycznych oraz prowadzenie działalności promocyjnej (§ 6). Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus pełni wobec powyższego funkcję podwójną – realizuje zadania zbliżone do standardowych zadań wskazanych dla większości polskich filharmonii i orkiestr, przy czym jako instytucja ma służyć najbardziej utalentowanym młodym muzykom, aby ci mogli przed podjęciem pracy w zawodowym zespole orkiestrowym doświadczyć wykonania podstawowej literatury muzycznej, dzieł ambitnych, trudnych i złożonych, w towarzystwie wybitnych, cenionych w kraju i za granicą dyrygentów, solistów

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493 z późn. zm.

<sup>2</sup> Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 29 listopada 2016 roku w sprawie nadania statutu Polskiej Orkiestrze Sinfonia Iuventus, Dz.Urz. MKiDN z 2016 r. poz. 71. To statut po zmianach wprowadzonych równoległe z przekształceniami innych aktów regulacyjnych instytucji, m.in. Regulaminu organizacyjnego.

<sup>3</sup> BIP Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus, <http://sinfoniaiuventus.pl/wp-content/uploads/Zarz%C4%85dzenie-MKiDN-z-dnia-29-listopada-2016-r.-Poz.-71.pdf> [odczyt: 12.06.2017].

instrumentalistów czy solistów śpiewaków. Wydaje się, że te spotkania, które dzielą całe pokolenia – mistrza i ucznia, są momentem często wyjątkowym w karierze młodych instrumentalistów, swoistą cezurą w rozwoju ich kariery muzycznej. Organizowane dla nich warsztaty, próby sekcyjne, lekcje indywidualne i całe serie prób zwieńczone koncertem mają doprowadzić do sytuacji, w której absolwenci, byli pracownicy Sinfonii Iuventus będą pożądanymi gośćmi profesjonalnych i uznanych orkiestr, filharmonii i oper w Polsce, a także na świecie.

Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus nie posiada własnej siedziby – administracja licząca 13 osób<sup>4</sup> funkcjonuje w pomieszczeniach wynajętych w Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie, orkiestra zaś magazynuje instrumenty oraz odbywa próby do koncertów w Auli Technikum Kolejowego w Warszawie. Brak własnej siedziby jest dużym utrudnieniem dla dyrekcji instytucji przy planowaniu pracy zespołu, jeśli ma nim kierować zasada najpełniejszego optymalnego wykorzystania potencjału zapraszanych gości, artystów czy rozwoju indywidualnego muzyków, którzy potrzebują miejsca, gdzie mogliby rozwijać swoje umiejętności solistyczne. W momencie pisania niniejszego artykułu zespół orkiestry liczył 70 muzyków – tj. *pracowników*, bowiem zgodnie z intencją pomysłodawcy projektu Sinfonia Iuventus, Maestro Jerzego Semkowa, młodzi muzycy powinni mieć zapewnione takie warunki finansowe, aby nie musieli się martwić tym aspektem swojej działalności zawodowej, a mogli skoncentrować się na własnym rozwoju, pracując w jednej jednostce. Zgodnie z tą myślą, w dalszym ciągu zasadą jest zatrudnianie pracowników na oznaczone czasowo umowy o pracę, które uwzględniają wszystkie prawa i obowiązki, o których stanowi Kodeks Pracy. Rekrutacja tych najbardziej uzdolnionych studentów ostatnich lat studiów i absolwentów odbywa się przez organizację przesłuchań, dwa – trzy razy w sezonie artystycznym, podczas których komisja złożona z wybitnych muzyków, dyrygentów i pedagogów, przedstawiciele środowiska akademickiego ocenia umiejętności adeptów.

Misja, którą definiuje dla własnych zadań zespół Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus, w bardzo obrazowy sposób przedstawia wizję i strategię działań podejmowanych przez kierownictwo:

Jesteśmy głęboko przekonani, że możliwość współpracy z wybitnymi artystami zainspiruje wielu zdolnych muzyków i wzmocni w nich chęć do dalszego rozwoju artystycznego, a osobista odpowiedzialność artystyczna każdego muzyka złoży się na odpowiedzialność wspólną za kształt i jakość orkiestry. Wierzymy, że Sinfonia Iuventus będzie dla młodych muzyków nie tyle instytucją, ile wspólnotą celów. Mamy nadzieję, że pracując tu, przeżyją wiele niezwykłych chwil, odnosząc artystyczne sukcesy, a także doświadczą życzliwości środowiska i uznania słuchaczy. Oczekujemy, że wszystkie ośrodki akademickie w kraju będą nas wspierać, motywując swoich absolwentów do pracy w naszej orkiestrze. Chcemy, aby młodzi muzycy promowali kulturę polską na światowym poziomie, a ich entuzjazm, dyscyplina i radość tworzenia stały się wizytówką Polski na arenie międzynarodowej<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> BIP Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus, <http://sinfoniaiuventus.pl/bip/dane-teleadresowe/> [odczyt: 12.06.2017].

<sup>5</sup> Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus, <http://sinfoniaiuventus.pl/sinfonia-iuventus/o-nas/> [odczyt: 12.06.2017].

Realizując zakładane cele, Sinfonia Iuventus od początku istnienia zrealizowała ponad 300 koncertów, a w roku kalendarzowym 2015 – 40 przedsięwzięć artystycznych. Jak podano w Sprawozdaniu Dyrektora Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus z działalności merytorycznej w 2015 roku, zespół wykonał 38 koncertów – 36 tych wykonań to koncerty symfoniczne, stanowiące podstawę działalności orkiestry, pozostałe zaś to 2 koncerty kameralne. 3 koncerty odbyły się za granicą (Wiedeń i Berlin), pozostałe w kraju. Zespół koncertował pod batutą 17 dyrygentów, z udziałem 24 solistów instrumentalistów, 15 solistów wokalistów i 5 chórów. Szacowana łączna liczba odbiorców koncertów to 38 500 osób. Sinfonia Iuventus zrealizowała również kolejne nagrania płytowe z muzyką Krzysztofa Pendereckiego pod batutą Miśtrza (2 płyty CD). Zrealizowano także warsztaty dla muzyków orkiestry<sup>6</sup>.

Podsumowując, należy stwierdzić, że świadome i odpowiedzialne budowanie programu oraz planu pracy, uwzględniające edukacyjny charakter organizacji, zapraszanie do współpracy najznakomitszych dyrygentów, solistów, muzyków – mistrzów, organizowanie warsztatów, *masterclass*, indywidualnych i sekcyjnych spotkań z mistrzami, przyzwyczajanie młodych muzyków do obcowania z codzienną rutyną administracyjnych obowiązków – to wyzwania, które stoją przed kierownictwem instytucji. Analizując powyższe, można skonstatować, iż jakość i profesjonalizm to słowa, które najlepiej opisują profil instytucji i wyznaczają kierownictwu te same standardy, którymi powinni się kierować, zarządzając jednostką. Uwzględniając wyjątkowy, jednorazowy charakter każdego realizowanego przez Sinfonię Iuventus przedsięwzięcia artystycznego, fluktuację zespołu (muzycy co do zasady rotują, orkiestra nie ma stałego składu, członkowie zespołu kończą lub rozpoczynają współpracę w trakcie całego roku kalendarzowego), zmienność oczekiwań i otoczenia, zasadne wydaje się kierowanie działaniami i zadaniami Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus realizowanymi zgodnie z przyjętą strategią, przyjąwszy wybraną metodykę zarządzania projektami.

## Projekty w orkiestrze

Według definicji słownikowej, projekt to

[...] wymyślony plan działań, pomysł, zamysł, zamiar wykonania czegoś; ogólny zapis pomysłu na wykonanie czegoś; teoretyczny opis elementów składowych danego produktu, związanych z jego wytworzeniem, działań produkcyjnych oraz jego samego<sup>7</sup>.

Wysocki definiuje projekt jako

[...] sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych z sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> BIP Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus, [http://sinfoniaiuventus.pl/wp-content/uploads/sprawozdanie\\_finansowe\\_2015.pdf](http://sinfoniaiuventus.pl/wp-content/uploads/sprawozdanie_finansowe_2015.pdf) [odeczyt: 12.06.2017].

<sup>7</sup> M. Jarosz, *Słownik wyrazów obcych*, Wrocław 2001, s. 639.

<sup>8</sup> R. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005, s. 47.

Natomiast najbardziej właściwe wydaje się przytoczenie definicji projektu wynikającej z metodyki najczęściej stosowanej w przedsiębiorstwach w Polsce, zgodnej z założeniami PMI<sup>9</sup>, gdzie projekt, inaczej przedsięwzięcie, to

[...] tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu<sup>10</sup>.

Jak łatwo zauważyć, wskazane definicje wyznaczają główne cechy, determinanty zaistnienia możliwości określenia działania *projektem*, a mianowicie: ograniczenie czasowe, jasno określony koniec i początek przedsięwzięcia, jasno i jednoznacznie określony cel/cele oraz rezultaty, jednorazowość, niepowtarzalność, ograniczenia finansowe i zasobowe, złożoność<sup>11</sup>. Biorąc pod uwagę niepowtarzalny charakter każdego przedsięwzięcia orkiestry, autorską, artystyczną interpretację dzieła, różnych realizatorów, zmienny skład orkiestry, miejsce realizacji koncertu, zmienne oczekiwania odbiorców, słuchaczy, z łatwością można przypisać podstawowe charakterystyczne cechy projektu działaniom podejmowanych przez jednostki muzyczne – unikatowość, złożoność, zmienność. Można więc przyjąć, iż stosowanie słowa „projekt” w rozumieniu realizowanych działań muzycznych ma swoje uzasadnienie. Zważywszy na oczekiwania sformułowane w Statucie Sinfonii Iuventus i celowość powołania tej instytucji, należy dostrzec konieczność indywidualnego traktowania przez kierownictwo jednostki każdego, wyjątkowego przedsięwzięcia. W podsumowaniu powyższych rozważań można przyjąć, iż w artystycznej instytucji kultury projekty są realizowane.

## Zarządzanie projektami muzycznymi i nie tylko

Jak wynika z przeprowadzonej analizy definicji terminu *projekt*, planowanie pracy artystycznej i układanie planów pracy dla zespołu orkiestry w ujęciu projektowym jest jak najbardziej uzasadnione. Jak wynika z obserwacji i licznych rozmów wśród osób zarządzających jednostkami kultury w Polsce, w zarządzaniu projektami najczęściej stosuje się metodykę PMI. Badania dotyczące przyszłości zarządzania projektami w Polsce, przeprowadzone w 2008 roku przez polski oddział Project Management Institute, wykazały jako główne dziedziny gospodarcze zastosowania zarządzania projektami w 51,3% sektor publiczny, w tym instytucje kultury<sup>12</sup>. Zgodnie z zaproponowaną metodyką, zarządzanie projektami „polega na stosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu w celu spełnienia jego wymagań”<sup>13</sup>. Proces ten składać się ma z następujących po sobie etapach: rozpo-

<sup>9</sup> Project Management Institute.

<sup>10</sup> Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge*, Warszawa 2009, s. 5.

<sup>11</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2013.

<sup>12</sup> *Stan zarządzania projektami w Polsce*, Warszawa 2008.

<sup>13</sup> Project Management Institute (2009), *A guide to the project management...*, s. 6.

częcia lub inicjacji (*initiating*), planowania (*planning*), realizacji (*executing*), monitorowania i kontroli (*monitoring and controlling*) oraz zakończenia lub zamykania (*closing*). Wiele innych definicji wskazuje powyższą jako źródłową. Wysocki określa zarządzanie projektami jako „zestaw metod i technik opartych na akceptowanych zasadach zarządzania używanych do planowania, oceny i kontrolowania działań połączonych z uzyskaniem oczekiwanych rezultatów – na czas i zgodnie z założonym budżetem oraz wymaganiami”<sup>14</sup>. Owe procesy czy techniki określone są na poziomie ogólności pozwalającym na dostosowanie ich do specyfiki danej organizacji. Stąd też od kilku lat tak duże zainteresowanie tymże tematem, również w jednostkach budżetowych, w tym w instytucjach kultury. Standardowe traktowanie kierowania projektem według PMI obejmuje następujące etapy prac:

1. Grupa prac związanych z procesem rozpoczęcia (inicjacji):
  - a) opracowanie karty projektu
  - b) wybór kierownika projektu
  - c) stworzenie zespołu projektowego
  - d) analiza otoczenia projektu.
2. Grupa prac związanych z procesem planowania:
  - a) opracowanie planu zarządzania projektem
  - b) zebranie wymagań projektu
  - c) sprecyzowanie zakresu
  - d) rozpoznanie interesariuszy
  - e) stworzenie struktury podziału prac (SPP, WBS<sup>15</sup>)
  - f) zdefiniowanie działań w projekcie
  - g) określenie kolejności działań
  - h) szacowanie zasobów przypisanych do działań
  - i) szacowanie czasu trwania działań
  - j) opracowanie harmonogramu
  - k) szacowanie kosztów
  - l) określenie budżetu
  - m) planowanie jakości
  - n) opracowanie planu zasobów ludzkich
  - o) opracowanie planu zasobów występujących w projekcie
  - p) planowanie komunikacji
  - q) prace związane z zaplanowaniem zarządzaniem ryzykiem w projekcie (rozpoznanie ryzyk, przeprowadzenie jakościowej analizy ryzyk, przeprowadzenie ilościowej analizy ryzyk, zaplanowanie reakcji za ryzyka)
  - r) zaplanowanie zamówień w projekcie
  - s) sprecyzowanie planu obiegu dokumentów w projekcie (dookreślenie typów dokumentów, dookreślenie delegacji i pełnomocnictw, reprezentacji, określenie ścieżki zatwierdzania i archiwizacji dokumentów, doprecyzowanie raportowania)

<sup>14</sup> R. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005, s. 62.

<sup>15</sup> WBS ang. *Work Breakdown Structure*.

- t) zdefiniowanie obudowy prawnej projektu
- u) sprecyzowanie planu zarządzania roszczeniami (wewnętrznymi i zewnętrznymi).
3. Grupa prac związanych z procesem realizacji:
  - a) kierowanie i zarządzanie realizacją projektu
  - b) przeprowadzenie prac zapewniających jakości
  - c) zarządzanie zespołem projektowym
  - d) zarządzanie komunikacją w projekcie – dostarczanie informacji, kształtowanie oczekiwań interesariuszy
  - e) realizacja zadań.
4. Grupa prac związanych z procesem monitorowania i kontroli:
  - a) monitorowanie i kontrola prac w projekcie
  - b) przeprowadzanie zintegrowanej kontroli zmian
  - c) bieżąca weryfikacja zakresu
  - d) kontrolowanie harmonogramu
  - e) kontrolowanie kosztów
  - f) kontrolowanie jakości
  - g) przekazywanie raportów z wykonania
  - h) monitorowanie i kontrola ryzyk
  - i) administrowanie zamówieniami.
5. Grupa prac związanych z procesem zakończenia (zamknięcia):
  - a) zamykanie projektu lub etapu
  - b) zamykanie zamówień
  - c) spotkanie zamykające projekt
  - d) przeprowadzenie ewaluacji projektu.

Rozpatrując powyższy wykaz prac do wykonania w każdym projekcie, z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że co do zasady większość z nich, świadomie lub nie, jest w instytucjach muzycznych realizowana. Terminowość projektów, wysokie ryzyka przygotowywanych premier czy koncertów, kwestie prawne tak różne w zależności od zapraszanych artystów, marketing projektów, dostosowywany do profilu, okoliczności, rocznic, rynku docelowego – to wszystkie kwestie i problemy, którym musi sprostać zespół projektowy, a które w pełni uzasadniają przyjęcie jasno sprecyzowanych procesów zarządzania projektami za właściwe i obowiązujące w całej instytucji. Wówczas kiedy wszyscy pracownicy są poinformowani co do ich odpowiedzialności oraz przebiegu załatwiania spraw, nawet w warunkach tak dużej zmienności projektów i fluktuacji zespołu orkiestry jak w Polskiej Orkiestrze Sinfonia Iuventus, przeprowadzenie 30–40 koncertów w sezonie, w połączeniu z warsztatami i przesłuchaniami w ustalonym z góry czasie i określonym budżecie, staje się realne. Kierownik projektu to z reguły producent, menedżer lub koordynator projektu. Bez względu jednak na zastosowanie w jednostce nazewnictwo, zakres odpowiedzialności pozostaje zbieżny z oczekiwanym zakresem kierownika projektu. Należy przypuszczać, że problemem w większości instytucji może być oddelegowanie uprawnień decyzyjnych i reprezentacji do kierowników projektów, co jest częściowo prawnie i strukturalnie uzasadnione. Sprawy pełnomocnictw poruszone

są w obowiązujących jednostkę przepisach prawa (Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Kodeks cywilny, statut instytucji i jej Regulamin organizacyjny wraz z udzielonymi pisemnie pełnomocnictwami), pozostają więc w gestii ustawodawców bądź samego dyrektora. Jednakże kwestie oddelegowania „miękkich” uprawnień, podejmowania decyzji czy najzwyczajniej trybu załatwianych spraw są bardziej względne i w rzeczywistości w pełni zależą od głównego menedżera – dyrektora instytucji. Sam musi on bowiem stwierdzić, czy pracownicy, których zatrudnia, a którzy realizują zadania na stanowiskach kierowniczych, są w takim stopniu świadomi strategii realizowanej przez niego (czyli *de facto* przez instytucję), że przyjmując ją za punkt odniesienia każdej podejmowanej przez siebie decyzji, będą działali zgodnie z oczekiwaniami przełożonego.

## Zarządzanie projektami a strategia

Strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. W literaturze przedmiotu liczne są próby zdefiniowania pojęcia „strategii”. Najbardziej trafną dla celów niniejszego artykułu wydaje się definicja zaproponowana przez Alfreda Chandlera, który tłumaczy strategię jako „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów”<sup>16</sup>. Ciekawe sformułowanie proponują John Neumann i Oskar Morgenstern, pisząc, że „strategia to konkretny plan; plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”<sup>17</sup>. Podsumowując zaprezentowane definicje, można uznać, że strategia jest rozumiana jako plan działania organizacji, związany z jej pozycją w otoczeniu (przyszłą i obecną) wraz z względnie trwałym i konkretnym sposobem działania. Strategia jest „przyjętą przez jej kierownictwo spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania”<sup>18</sup>.

Reasumując – to własne, autorskie spojrzenie na jednostkę, zaproponowane przez jej dyrektora, który często jest osobiście zaangażowany i związany ze swoimi „artystycznymi” wizjami dla danej instytucji i nie dopuszcza własnych ścieżek czy indywidualnych koncepcji pracowników. Wydaje się to zasadne, gdyż jeśli w jednostce realizowanych jest wiele projektów, za które odpowiadają różne osoby, wypełniając własny zakres zadań z najwyższą starannością, lecz ocenianą w odniesieniu do swoich umiejętności i realizowanego przez siebie projektu – to pojawia się zagrożenie w postaci rozszczepienia się zakładanych celów długofalowych dla instytucji założonych właśnie w strategii. Jeśli nie będzie osoby stale przypominającej o podstawowych założeniach, charyzmatycznego przywódcy, nawet świetnie zrealizowane

<sup>16</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge 1962, s. 13.

<sup>17</sup> J. Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton 1944, s. 79.

<sup>18</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 127.



poszczególne projekty mogą nie służyć rozwojowi organizacji czy jej pracownikom, a jedynie stanowić zero-jedynkową ocenę przeprowadzenia projektu.

## Zarządzanie projektami w Polskiej Orkiestrze Sinfonia Iuventus

Jak wskazano wcześniej, w prezentowanej instytucji realizuje się przedsięwzięcia artystyczne, które posiadają znamiona projektów – są to zespoły czynności cechujące się tymczasowością, odmiennością, unikatowością rezultatu. Jeśli uznamy, że członkowie orkiestry stanowią swoisty zespół projektowy, ich stała fluktuacja zdecydowanie potwierdza tezę, iż zarządzanie poprzez projekty jest celowe, zasadne i efektywne w tej jednostce. Każde przedsięwzięcie – koncert, nagranie płyty czy warsztaty – ma swojego kierownika projektu, który w przypadku Sinfonii Iuventus nazwany został *producentem wydarzenia*. Osoba ta kompleksowo zajmuje się czynnościami, które składają się na zrealizowany z sukcesem projekt. Pomocą służą jednak *koordynator pracy artystycznej* oraz *specjalista ds. marketingu i impresariatu*, którzy w ramach swoich podstawowych obowiązków powinni dołożyć wszelkich starań przy współpracy z producentem, aby projekt zrealizowany został z zakładanym powodzeniem. Wybór tych osób do każdego z projektów wydaje się cenny z punktu widzenia ciągłości podejmowanych ustaleń oraz zmieniającej się wiedzy dotyczącej np. rynku muzyków doangażowanych oraz budowania właściwego wizerunku instytucji w jej otoczeniu przez osobę na stałe odpowiedzialną za marketing – poszczególne projekty nie mogą działać w zupełnym oderwaniu od podstawowej działalności Sinfonii Iuventus. Mają one budować wachlarz inicjatyw, uatrakcyjnić je – nie zaś stanowić samym sobie konkurencję czy być sprzecznymi.

Zreasumujmy. Wydaje się, że przyjmując właśnie taką koncepcję, zgodnie z którą praca jest realizowana projektowo, niemniej jednak z właściwą uwagą skierowaną na podstawę i istotę funkcjonowania samej instytucji, czyli na strategię, w pełni możemy mówić o sukcesie. Sukcesie – osiągniętym nie tylko przez właściwie zrealizowane projekty, zgodnie z zakładanym budżetem, w zakładanym czasie i przy określonym zasobach, ale najbardziej odczuwalnym i dającym największą radość oraz satysfakcję osobom pracującym przy projekcie, wyrażonym gorącym aplauzem widzów i owacjami na stojąco czy wyśmienitymi recenzjami krytyki, tak często wypartymi kolejnego dnia po udanym koncercie.

## Profil artysty muzyka w Polskiej Orkiestrze Sinfonia Iuventus

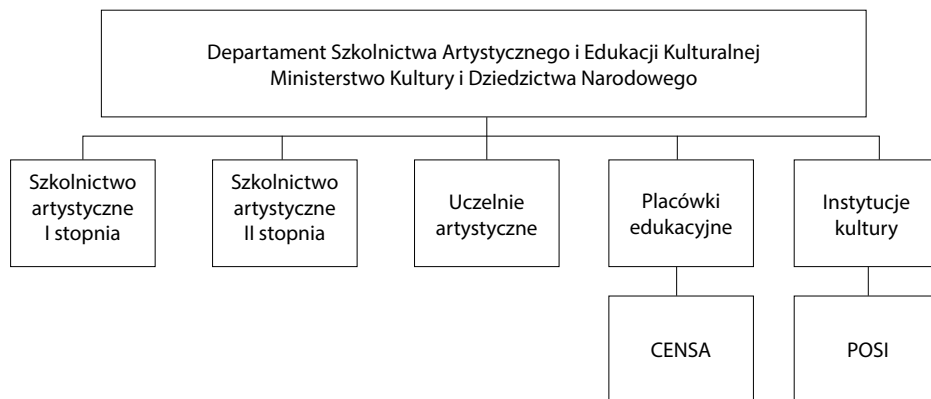
Charakterystyka profilu artysty muzyka Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus oparta jest na:

- 1) badaniach ilościowych i jakościowych przeprowadzonych przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” na grupie 100 byłych muzyków orkiestry (to 62,5 % populacji)

- 2) obserwacji uczestniczącej
- 3) analizie źródeł zastanych.

Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus jest artystyczną instytucją kultury o charakterze edukacyjnym, co definiuje jej wyjątkowość na rynku pracy, gdyż pomimo wyjątkowego profilu, mającego na celu rozwój artystyczny, POSI to przede wszystkim dla młodych muzyków pracodawca – chociaż tymczasowy – co okaże się za chwilę jedną z dwóch cech definiujących tę instytucję, a zarazem potrzebą wkraczających na rynek pracy absolwentów instrumentalistyki.

Specyfikę instytucji odzwierciedla kilka aspektów na płaszczyźnie formalnej. To między innymi podległość organizatorowi. Jak zostało zaznaczone powyżej, POSI to instytucja prowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dla której departamentem merytorycznym jest Departament Szkolnictwa Artystycznego i Edukacji Kulturalnej (il. 1). Orkiestra jest zatem instytucją działającą wedle „Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej”, funkcjonującą w merytorycznych ramach formalnych szkolnictwa artystycznego – muzycznego.



Il. 1. Struktura organizacyjna Departamentu Szkolnictwa Artystycznego i Edukacji Kulturalnej

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika instytucji kształtuje specyfikę artysty muzyka – pracownika Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus – absolwenta studiów II stopnia na kierunku instrumentalistyka bądź studenta ostatniego roku studiów, zatrudnionego na podstawie umowy o pracę – po okresie próbnym – na maksymalny czas, umożliwiony przepisami Kodeksu prawa pracy, tj. 33 miesiące. Powyższe charakteryzuje nastawienie młodych muzyków, traktujących instytucję na poły jako pracodawcę, na poły jako ciąg dalszy edukacji, a także nastawienie instytucji, traktującej muzyków jako pracowników, ale też jako adeptów nadal wymagających uwagi pedagogicznej, mniejszej liczby koncertów, większej prób i warsztatów, opieki nauczycieli-mentorów. Artystów charakteryzuje wspomniana powyżej tymczasowość, tj. świadomość czasowego zatrudnienia – jedynie na czas określony, maksymalnie do 30. roku życia, oprócz

zatem rozwoju artystycznego (jako głównego celu statutowego orkiestry) muzycy w zdecydowanej większości dość szybko rozpoczynają penetrowanie rynku pracy w poszukiwaniu przesłuchań (przyjmują „strategię poszukiwania pracy” w trakcie zatrudnienia) i możliwości udziału w prestiżowych wydarzeniach artystycznych, w ostateczności – perspektyw samozatrudnienia.

Zważywszy na charakter instytucji, na potrzeby niniejszego artykułu pod uwagę wzięte zostały efekty kształcenia założone Krajowymi Ramami Kwalifikacji, które w szczególności odpowiadają celom POSI. Uczelnie artystyczne, zgodnie z podstawą programową MEN, przygotowują absolwenta kierunku instrumentalistyka (profil: ogólnoakademicki; obszar kształcenia: sztuka; dziedzina: sztuki muzyczne) do wejścia na rynek pracy, uposażając w założone Procesem Bolońskim – wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne<sup>19</sup>.

Akcent jest wyraźnie położony na kształcenie umiejętności artystycznych, w zdecydowanie mniejszym stopniu na kompetencje społeczne oraz wiedzę.

Efekty kształcenia:

I. Wiedza w zakresie:

- a. znajomości repertuaru i materiału muzycznego
- b. zrozumienia kontekstu sztuki muzycznej
- c. umiejętności improwizacyjnych
- d. pedagogiki (opcjonalnie)

II. Umiejętności w zakresie:

- a. ekspresji artystycznej
- b. repertuaru
- c. pracy w zespole
- d. ćwiczenia i pracy podczas prób, czytania nut, umiejętności słuchowych, twórczych i odtwórczych
- e. umiejętności werbalnych
- f. improwizacji
- g. publicznych prezentacji
- h. pedagogiki

III. Kompetencje społeczne w aspekcie

- a. niezależności
- b. krytycyzmu
- c. komunikacji społecznej
- d. uwarunkowań psychologicznych.

Zdecydowana większość aspektów cennych dla muzyka, pozwalających mu na odnalezienie się na rynku pracy w organizacyjnym wymiarze (nie artystycznym), zakwalifikowana została jako kompetencje społeczne, tylko nieliczne – dotyczące umiejętności do pracy w zespole – przypisano do kategorii umiejętności (tab. 1).

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym [Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365], Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego [Dz.U. 2011 Nr 253 poz. 1520], Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. w sprawie wzorców efektów kształcenia [Dz.U. 2011 Nr 253 poz. 1521].

Tabela 1. Umiejętności i kompetencje społeczne dedykowane dla absolwenta kierunku instrumentalistyka, założone Krajowymi Ramami Kwalifikacji. Oprac. na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. w sprawie wzorcowych efektów kształcenia, Dz.U. Nr 253, poz. 1521

Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K_U06: jest zdolny do funkcjonowania w <b>różnych formacjach zespołowych</b> i posiada <b>umiejętność współdziałania z innymi artystami</b> w różnego typu zespołach oraz w ramach innych wspólnych prac i projektów, także o charakterze multidyscyplinarnym</li> <li>• K_U07: posiada umiejętność kreowania i realizowania projektów artystycznych (często w powiązaniu z innymi dyscyplinami) oraz posiada zdolność do <b>podjęcia wiodącej roli</b> w zespołach różnego typu.</li> </ul>
Kompetencje społeczne	<p>W aspekcie niezależności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K_K01: jest w pełni kompetentnym i samodzielnym artystą, zdolnym do świadomego integrowania zdobytej wiedzy w obrębie specjalności oraz w ramach innych szeroko pojętych działań kulturotwórczych</li> <li>• K_K02: <b>inicjuje działania artystyczne</b> w zakresie szeroko pojętej kultury (podejmowanie projektów o charakterze interdyscyplinarnym lub też wymagających współpracy z przedstawicielami innych dziedzin sztuki i nauki)</li> <li>• K_K03: w sposób świadomy i odpowiedzialny <b>przewodniczy różnorodnym działaniom zespołowym</b>.</li> </ul> <p>W aspekcie krytycyzmu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K_K04: posiada <b>umiejętność krytycznej oceny własnych działań twórczych i artystycznych</b> oraz umie poddać takiej ocenie <b>inne przedsięwzięcia</b> z zakresu kultury, sztuki i innych dziedzin działalności artystycznej.</li> </ul> <p>W aspekcie komunikacji społecznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K_K05: wykorzystuje mechanizmy psychologiczne, wykazuje się <b>umiejętnością funkcjonowania w społeczeństwie</b> w zakresie wykonywania własnych działań artystycznych i <b>dostosowywania się do współczesnego rynku pracy</b></li> <li>• K_K06: prezentuje <b>skomplikowane i specjalistyczne zadania i projekty w przystępnej formie</b>, w sposób zrozumiały dla osób niemających doświadczenia w pracy nad projektami artystycznymi.</li> </ul> <p>W aspekcie uwarunkowań psychologicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K_K07: świadomie umie zaplanować swoją <b>ścieżkę kariery zawodowej</b> na podstawie zdobytych na studiach umiejętności i wiedzy, wykorzystując również wiedzę zdobytą w procesie ustawicznego samokształcenia</li> <li>• K_K08: <b>prowadzi negocjacje i koordynuje właściwą organizację przedsięwzięcia</b>.</li> </ul>

Wśród kompetencji społecznych zostały wyróżnione te, których znaczenie dla osób wchodzących na rynek pracy jest zasadnicze, a które wydają się u młodych muzyków deficytowe. POŚI wypełnia lukę w systemie edukacji, stwarzając warunki do doskonalenia tych kompetencji, które bywają niedostatecznie wykształcone. Są to: umiejętność pracy w różnych formacjach zespołowych, umiejętność współpracy z innymi artystami, zdolność do podjęcia czołowej roli w różnego rodzaju zespołach, inicjowanie działań artystycznych (nie tylko o muzycznym charakterze), przewodniczenie różnym działaniom zespołowym, umiejętność krytycznej oceny własnych oraz innych działań twórczych i artystycznych, umiejętność funkcjonowania w społeczeństwie w zakresie wykonywania własnych działań artystycznych, umiejętność dostosowywania do współczesnego rynku pracy, prezentowanie skomplikowanych i specjalistycznych zadań oraz projektów w przystępnej formie (najbardziej adekwatne

w działalności edukacyjnej), planowanie własnej ścieżki kariery zawodowej, prowadzenie negocjacji i koordynowanie organizacji przedsięwzięć artystycznych.

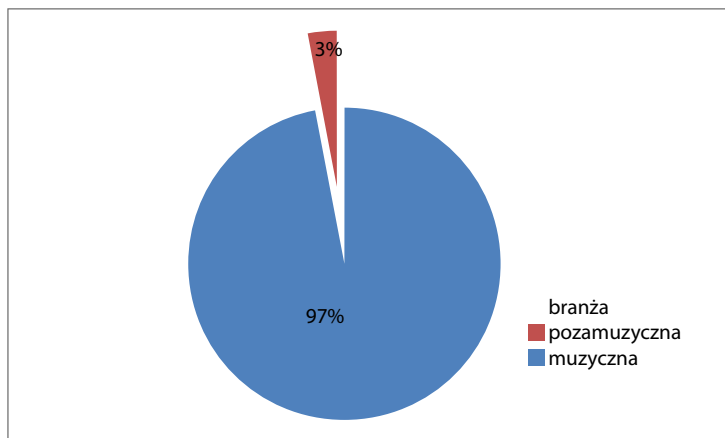
Wymienione efekty kształcenia są realizowane przez podejmowane na rzecz muzyków działania w POSI, co pozwala na osiągnięcie – poza oczywistymi, a niebędącymi przedmiotem niniejszego wystąpienia efektami dotyczącymi artystycznego rozwoju, takimi jak wielokrotnie deklarowane przez respondentów badań: poszerzenie literatury muzycznej oraz rozwinięcie warsztatu artystycznego – kompetencji społecznych. Są to, pozwalające na płynne wejście na rynek pracy:

- **udział w prestiżowych projektach i praca z wybitnymi dyrygentami, łatwość w znalezieniu pracy, rozpoznanie środowiska i nawiązanie kontaktów w sferze muzycznej** – co odpowiada efektom kształcenia, takim jak: planowanie własnej ścieżki kariery zawodowej, dostosowanie do współczesnego rynku pracy, umiejętności pracy w różnych formacjach zespołowych, zdolność do podjęcia wiodącej roli w różnego rodzaju zespołach oraz umiejętność funkcjonowania w społeczeństwie w zakresie wykonywania własnych działań artystycznych
- **inicjacja i realizacja własnych projektów artystycznych w zespołach kameralnych i różnego typu orkiestrach** – co jest potwierdzone miejscami pracy byłych muzyków POSI i w stosunkowo często podejmowanych projektach realizowanych w formule umów cywilnoprawnych bądź samozatrudnienia (dane z badań) – a co odpowiada efektom kształcenia, takim jak: inicjowanie działań artystycznych, przewodniczenie różnym działaniom zespołowym, prowadzenie negocjacji i koordynowanie organizacji przedsięwzięcia
- **zdolność do wydawania sądów i opinii oraz odpowiedzialność za nie** – potwierdzone przeprowadzanymi w POSI ewaluacjami współpracy z dyrygentami – co odpowiada efektom kształcenia dotyczącym umiejętności krytycznej oceny własnych działań artystycznych oraz umiejętności poddawania takiej ocenie innych przedsięwzięć artystycznych.

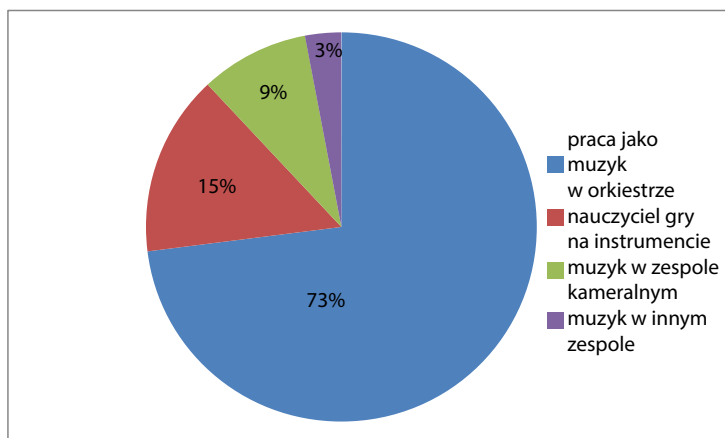
Największą przeszkodą, która nie pozwala odnaleźć się młodym muzykom na rynku pracy, wydaje się nieznanomość prawnych regulacji, co nie oznacza, że nie podejmują oni pewnych działań, są one jednak najczęściej intuicyjne, tak jak w przypadku inicjowania działań artystycznych w zakresie kultury. Wielu muzyków POSI angażuje się w projekty poza swoim podstawowym miejscem pracy, podejmują się także realizacji własnych przedsięwzięć, wykazując się jednak zarazem drastycznym brakiem znajomości obowiązujących reguł prawa cywilnego w zakresie zawierania umów cywilnoprawnych, praw autorskich, głównie dotyczących artystycznych wykonań, ustawy o ochronie danych osobowych, zwłaszcza w zakresie ich upowszechniania. Rażąco deficytem jest jednak brak znajomości Kodeksu Prawa Pracy w każdym aspekcie, czy to praw przysługujących pracownikowi, czy to systemu czasu pracy, rodzajów i możliwości wykorzystania urlopu, świadczeń socjalnych, odpowiedzialności za powierzone przez pracodawcę mienie (instrumenty), oraz Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, co umożliwiłoby racjonalne gospodarowanie własnymi artystycznymi możliwościami oraz efektywne zarządzanie artystycznymi projektami.

Badania Ryszarda Cichońskiego z Instytutu Socjologii UAM, opublikowane w 2014 roku, wykazały, że absolwenci Akademii Muzycznej im. I.J. Paderewskiego jako jedyni z regionu nie mają problemu ze znalezieniem pracy. Badania były kompleksowe i objęły dokumentację urzędów pracy z 12 lat. Nie wykazały żadnego zarejestrowanego jako bezrobotnego muzyka z poznańskiej AM, co nie oznacza, że wszyscy oni znaleźli pracę w zawodzie<sup>20</sup>.

Jak na tym tle prezentują się losy karier zawodowych muzyków POSI?



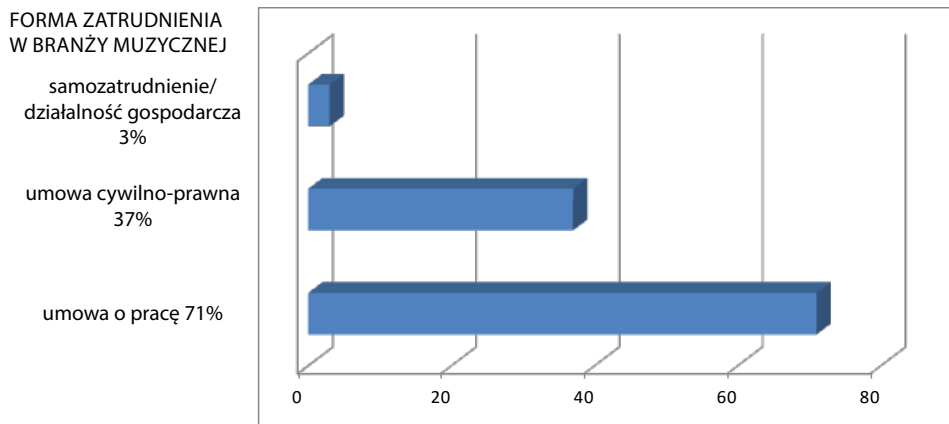
II. 2. Branża, w jakiej znaleźli zatrudnienie byli muzycy POSI. Oprac. na podstawie wyników badań Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”



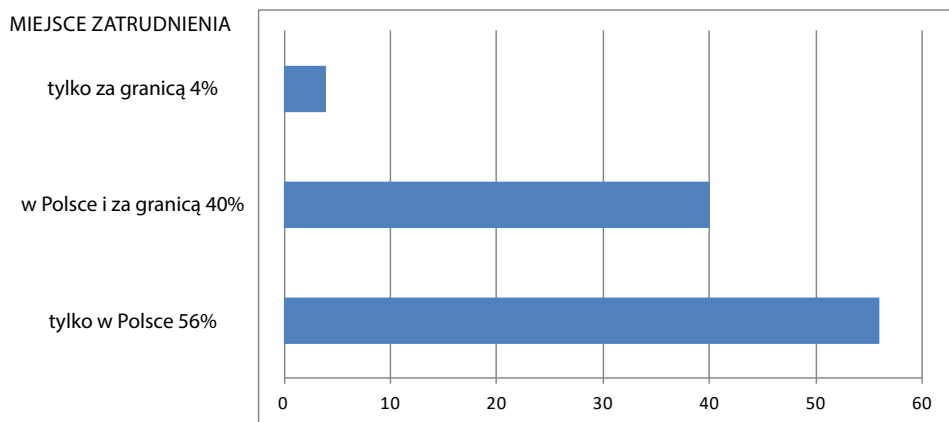
II. 3. Zawody, jakie wykonują byli muzycy POSI. Oprac. na podstawie wyników badań Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

<sup>20</sup> Za: J. Podgórska, *Filozofia bytu*, „Polityka” 2014, nr 10, s. 40–41.

Badania wykazały, iż 97% respondentów znalazło pracę w branży muzycznej (il. 2 i 3), wśród nich zdecydowana większość – 73% – w orkiestrach symfonicznych, 15% jako nauczyciel gry na instrumencie, 9% jako muzyk w zespole kameralnym, a 3% jako muzyk w innym zespole, np. folkowym. 71% osób zostało w branży muzycznej zatrudnionych na umowę o pracę (il. 4), 37% współpracuje na podstawie umów cywilnoprawnych, 3% zdecydowało się na samozatrudnienie, czyli prowadzenie działalności gospodarczej. Ponieważ niektórzy z respondentów łączą różne formy zatrudnienia, podane procenty nie sumują się do 100. Byli muzycy POSI są aktywni nie tylko na polskim rynku pracy (il. 5). Co prawda 56% ankietowanych pracuje tylko w Polsce, ale 40% muzyków jest aktywnych zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami. 4% respondentów pracuje tylko poza Polską.



Il. 4. Forma zatrudnienia w branży muzycznej byłych muzyków POSI. Oprac. na podstawie wyników badań Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”



Il. 5. Miejsce zatrudnienia byłych muzyków POSI. Oprac. na podstawie wyników badań Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Muzycy POSI, jak pokazują badania, znajdują pracę w najbardziej prestiżowych instytucjach muzycznych: Filharmonii Narodowej, Sinfonii Varsovii, Filharmonii Krakowskiej, Bałtyckiej i innych. Nie można jednak pominąć faktu, iż pomimo założenia Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus i jej usilnych działań w tym celu, to, czy muzyk osiągnie sukces na rynku pracy (mierzony indeksem sukcesu zawodowego, uwzględniającym stabilność pracy, satysfakcję z rozwoju artystycznego, wynagrodzenie, możliwość łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym), zależy przede wszystkim od niego samego.

## Bibliografia

- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.
- Jarosz M., *Słownik wyrazów obcych*, Wrocław 2001.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.
- Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton 1944.
- Podgórska J., *Filozofia bytu*, „Polityka” 2014, nr 10.
- Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge*, Warszawa 2009.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2013.
- Wysocki R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005.
- Badania losów absolwentów Polskiej Orkiestry Sinfonia Iuventus, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2016 [Archiwum POSI].