

DOBRE PRAKTYKI W ORKIESTRACH DĘTYCH

Bartłomiej Robak

Włoszczowa 2019

Niektóre prawa zastrzeżone. W przypadku rozpowszechniania publikacji należy podać autora.
Zabrania się wykorzystania utworu do celów komercyjnych.

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.**

Zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Korekta: *Natalia Dąbrowska*

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	5
Rozdział I. O wybranych Orkiestrach.....	9
1.1. Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP Krasocin	9
1.2. Orkiestra Wieniawa z Raciborowic	10
1.3. Parafialno-Gminna Orkiestra Dęta Sobolów	12
1.4. Orkiestra Reprezentacyjna Akademii Górniczo-Hutniczej	13
1.5. Orkiestra OSP Nadarzyn	15
1.6. Orkiestra Dęta OSP Mykanów	16
1.7. Orkiestra Dęta OSP Liw	17
1.8. Orkiestra Dęta OSP w Konopiskach	18
1.9. Radomska Młodzieżowa Orkiestra Dęta Grandioso.....	19
1.10. Orkiestra Baczków	20
Rozdział II. Zarządzanie	22
2.1. Aspekty formalno-prawne funkcjonowania orkiestr	22
2.2. Lider/rzy	23
2.3. Zarządy w orkiestrach	24
2.4. Współpraca z samorządem	25
2.5. Współpraca z rodzicami	26
2.6. Metody zarządzania i organizacji pracy	27
2.7. Budowa zespołu	27
2.8. Budowanie na tradycji.....	29
2.9. Integracja w orkiestrze	31
2.10. Nowoczesne technologie w orkiestrach	32
2.11. Motywacja.....	33
2.12. Samokształcenie kadry.....	33
Rozdział III. Finansowanie działalności	36
3.1. Crowdfunding.....	36
3.2. Darowizny	37

3.3.	1% podatku dla OPP	38
3.4.	Samorząd gminy.....	39
3.5.	Samorządy powiatowe i wojewódzkie	39
3.6.	Fundusze bezpośrednie z samorządu.....	39
3.7.	Środki projektowe	40
3.8.	Ekonomizacja działalności	43
Rozdział IV. Edukacja muzyczna.....		46
4.1.	Standardy i trendy w edukacji w orkiestrach dętych	46
4.2.	Przykłady prowadzenia edukacji muzycznej w orkiestrach	47
4.3.	W poszukiwaniu grających muzyków – Orkiestra AGH.....	53
Rozdział V. Prezentacje orkiestr.....		54
5.1.	Budowanie marki i miernika swego poziomu	54
5.2.	Festiwale jako atrakcje turystyczne	57
5.3.	Repertuar	58
5.4.	Poszukiwania tożsamości własnej prezentacji.....	60
5.5.	Promocja.....	64
5.6.	Wizualizacja	65
5.7.	Stroje	66
Podsumowanie.....		67
Informacje o autorze		68
Recenzja		69

WSTĘP

Amatorskie orkiestry dęte to niezwykła część polskiej kultury. Szacuje się, że jest ich w Polsce ok. 2 tys.¹, z czego aż 35% to zespoły określające się jako strażackie. W związku z tym, że nasz kraj administracyjnie podzielony jest na 2477 gmin², na jedną gminę przypada 0,8 orkiestry dętej! Nie są to przecież zespoły powoływane w wyniku ustawy, ich funkcjonowanie nie jest obligatoryjne. Wręcz przeciwnie – są oddolną, dobrowolną inicjatywą społeczności, organizacji pozarządowych, samorządów, zakładów pracy czy parafii.

Mapa Polski jest jednak w różnym stopniu nasycona orkiestrami. Ich funkcjonowanie jest silnie związane z tradycjami na danych ziemiach. Najwięcej dętych zespołów usłyszymy w Małopolsce i na Górnym Śląsku, co należy silnie wiązać z tradycjami kulturowymi jeszcze za czasów zaboru austriackiego oraz ruchem górniczym. Z pewnością najtrudniej spotkać orkiestrę dętą na Ziemiach Odzyskanych oraz w północnej Polsce. Wynika to w dużym stopniu z braku ciągłości tradycji na ziemiach poniemieckich i osiedlania się na nich ludności z różnych terenów II Rzeczypospolitej. Z drugiej strony są przypadki niezwykle silnych tożsamości dętego muzykowania, jak w obecnej Orkiestrze OSP z Zielonki Pasłęckiej spod Elbląga, która powstała na... Wołyniu. Po wojnie mieszkańcy jednej ze wsi w powiecie łuckim zostali przesiedleni. Przenieśli też swoje zwyczaje, tożsamość, kulturę. Odzwierciedleniem tych wartości była właśnie orkiestra dęta.

Amatorskie orkiestry dęte posiadają swoistą duszę, identyfikują się ze świadomością kulturową ludzi, stąd taka ich popularność w Polsce, szczególnie w małych społecznościach. Zespoły te nie mają jednak akceptacji ich kulturotwórczej i socjalizacyjnej roli wśród tzw. kultury wysokiej, środowiska naukowego. Zmienia się to na naszych oczach, lecz oczekiwane tempo jest dużo szybsze niż obecne. Bardzo trudno utrzymać się kierunkom studiów muzycznych związanych z prowadzeniem orkiestr dętych. Wnioski orkiestr o dofinansowanie kierowane do ogólnopolskich programów wspierających kulturę są relatywnie słabiej oceniane przez ekspertów niż aplikacje z innych dziedzin. Niewykorzystanie tego potencjału jest dużą stratą dla narodowej kultury.

Wpływ na niepochlebne opinie o orkiestrach miały dwa źródła. Pierwsze zewnętrzne – traktowanie przez odbiorców, a także zawodowy świat muzyczny jako kulturę niższej kategorii. Drugie (wewnętrzne) – spontaniczny, oddolny charakter zespołów oraz brak odgórnej koordynacji jakości spowodowały niski poziom dużej grupy orkiestr. Orkiestry prowadzili społecznicy-amatorzy, dobrzy organizatorzy, oddani sercem, często wychowankowie zespołu, jednak nie zawsze z odpowiednim przygotowaniem muzycznym³. Konsekwencją był niski poziom zespołów,

¹ <http://mcksokol.pl/studium-kapel mistrzowskie>

² <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/>

³ http://dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/1613/ed_muz_5_4.pdf

na które niezwykle trudno było zdobyć jakiekolwiek środki finansowe pozwalające zakupić potrzebny sprzęt, strój, nuty czy opłacić instruktorów. Działalność opierała się w dużej mierze na wolontariacie.

Od 15 lat zauważyć można swoistą transformację środowiska polskich orkiestr dętych, którą orkiestry w Europie Zachodniej czy za oceanem przeżywały stopniowo przez dziesiątki lat. Niestety u nas jest ona nieskoordynowana. Wprawdzie część orkiestr rozwiązała się głównie z przyczyn ekonomicznych i braku ciągłości pokoleniowej, jednak te, które przetrwały oraz nowo powstałe, funkcjonują coraz sprawniej. Spotkamy takie formacje, które koncertują w filharmoniach, wyjeżdżają na europejskie i światowe festiwale orkiestr, zdobywając tam czołowe miejsca, koncertują ze znanymi wokalistami. Skąd ta zmiana? Według moich obserwacji powodów jest kilka:

- zmiana charakteru większości orkiestr na dziecięco-młodzieżowe,
- otwarcie na nowe źródła finansowania, w tym fundusze europejskie,
- silniejsze łączenie środowisk zawodowych muzyków z amatorami,
- Internet.

Jak widać, wymienione powody nie mają źródła w czynnikach artystycznych, a w zmianach społecznych, gospodarczych i ustrojowych w Polsce. Ten, kto zauważył szanse, które ze sobą niosły, mógł stworzyć orkiestry na europejskim poziomie. Ostatnim warunkiem był jeszcze jeden, ale niezmienny czynnik – liderzy. Często łączący funkcje dyrygenckie i kierownicze, jednak dający zespołowi stabilizację, impuls, motywację do wykorzystania całego potencjału orkiestr i środowisk lokalnych. Wcześniej nazywani byli *społecznikami*, dziś bardziej adekwatne określenie to *liderzy*. To osoby, za którymi zdecydowało się stanąć przynajmniej kilkadziesiąt osób, uwiarygadniając swoim nazwiskiem każde poczynania zespołu, tworząc wizję rozwoju wspólnie z innymi członkami swoich orkiestr.

Ogólne wrażenie na temat jakości orkiestr dętych poprawia się, jednak widać rozwarstwienie poziomów. Najlepsze formacje znacznie różnią się od zespołów o niższym poziomie wykonawczym, zwiększają swój potencjał artystyczny i organizacyjny. Wciąż brak jest wykwalifikowanych dyrygentów orkiestr dętych oraz przygotowanej kadry managerskiej. Młode lub przebudowywane orkiestry, aby osiągnąć oczekiwaną jakość, mierzą się z wyzwaniami często przekraczającymi ich możliwości finansowe i kadrowe. Szybko zmieniający się świat wymaga jednak nadążenia za nim, podniesienia efektywności pracy, korzystania ze sprawdzonych wzorów, ale też tworzenia nowatorskich rozwiązań.

W dużej mierze niniejszą publikację poświęcam właśnie praktycznej nauce poprzez inspirację sprawdzonymi rozwiązaniami we wzorcowych polskich orkiestrach dętych. Poradnik jest zestawianiem dziesięciu, według mojej opinii, godnych naśladowania zespołów. Nie jest to grupa

najlepszych polskich orkiestr. Klucz doboru orkiestr był inny. Aspekt artystyczny stanowił jeden z czynników. Kolejnymi były: charakter zespołu, sposób zarządzania, ciągłość funkcjonowania, progres oparty na lokalnej działalności, stosowanie nowatorskich rozwiązań, efektywność pracy. W wielu miejscach przywołuję też praktyki spoza wybranej dziesiątki orkiestr, które uznałem za warte zamieszczenia. Opisane dobre praktyki nie są gotowymi rozwiązaniami dla orkiestr. Mogą stanowić wzór, który trzeba dostosować do własnego środowiska, analizując wcześniej swoje mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia idące za wprowadzeniem danego rozwiązania.

Jakość artystyczna w każdym zespole jest niezwykle ważna. To poziom muzyczny kształtuje wrażenia późniejszych odbiorców. Ruch amatorski ma jednak trochę inną rolę. Celem samym w sobie nie jest muzyka. Ona jest narzędziem do socjalizacji dzieci, integracji rówieśniczej i pokoleniowej, nauki pracy w grupie, uwierzenia we własne siły, zjednania sobie innych, wykorzystania potencjału, radzenia sobie z presją i ze stresem, nauki umiejętności planowania, promocji swojej miejscowości, zwiedzania Polski i świata, poznania ludzi z taką samą pasją, budowania wieloletnich przyjaźni... Pozwolę sobie w tym miejscu na podanie przykładu roli jednej z włoskich orkiestr dętych – La Banda Musicale Dell'istituto Bartolo Longo. To orkiestra założona w Pompejach w 1894 roku i prowadzona długie lata przez obecnie błogosławionego Bartola Longa. Składała się z dzieci więźniów, dla których Longo organizował w mieście szkoły i ochronki. Orkiestra miała edukować młodych ludzi dzięki muzyce, wpajając im miłość do sztuki, stymulując ducha współpracy i harmonii. Działa do dziś. Jest to doskonały przykład, jaką funkcję może spełniać orkiestra dęta, jak wielką moc może mieć jej duch, jaką odpowiedzialność w kreowaniu młodych ludzi ma jej kapelmistrz czy instruktor.

Wszystkie te cele realizowane są poprzez dętą muzykę w specyficznej grupie – złożonej z różnych mentalnie osób, o różnych umiejętnościach muzycznych, aspiracjach, problemach, oczekiwaniach, w środowiskach lokalnych o zróżnicowanym potencjale i tradycji. Owe czynniki kreują orkiestrę jako zespół pod względem socjologicznym, ale również jako grupę muzyczną. Obraz w obu ujęciach, ich wzajemne przenikanie można dostrzec na przykładzie orkiestry górniczej w filmie [Orkiestra](#). Aby zmierzyć się z dużo głębszą analizą socjologiczną orkiestr dętych, choć poza Polską, godna polecenia jest książka [The sociology of wind band](#).

Po przeprowadzeniu analizy wszystkich orkiestr pojawił się niezwykle ciekawy wniosek związany z definicją orkiestry dętej: najlepsze orkiestry poszukują coraz skuteczniej swojej tożsamości społecznej i muzycznej. Przestają szufladkować się jako zespół o szablonowym składzie, z góry określonych prezentacjach. Zaczynają wsłuchiwać się we własny głos, w oczekiwania słuchaczy, środowisko lokalne, a przy tym inspirując się nowymi trendami muzycznymi, rozwiązaniami funkcjonującymi w USA czy Europie Zachodniej. Klarownie widać to po zmianie charakteru Orkiestry Weniawa, którą można określić w terminologii amerykańskiej jako *Wind Orchestra*. Podobnie charakter swój zmieniła Orkiestra z Baczkowa, która prezentuje się przede wszystkim scenicznie, a ostatnio nagrana płyta jest typowo wokalna. Orkiestra z Gryfic na Pomorzu Zachodnim to już Red Swing Low – funkcjonująca w formule amerykańskich *Marching Band*. Pojęcie orkiestry dętej w Polsce zaczyna mocno ewoluować. Coraz trudniej porównać orkiestry

poziomem, gdyż ich prezentacje są często niestandardowe. O wyniku decyduje nie tyle precyzja, jakość i stopień trudności, ile gust jury. Najbardziej klarownym przykładem jest ocena parady marszowej na Ogólnopolskim Festiwalu Orkiestr OSP. W jednej kategorii znalazły się trzy rodzaje prezentacji: pokaz grupy tanecznej z akompaniamentem orkiestry, musztra paradna orkiestry oraz musztra paradna orkiestry i grupy tanecznej. Spływało wiele protestów, zażaleń w sprawie wrzucania do jednego worka trzech różnych prezentacji. Co więcej, kolejne edycje festiwalu pokazują, że orkiestry dalej zmieniają rodzaje prezentacji, styl, charakter. Repertuar poszczególnych zespołów jest bardzo zróżnicowany, nieporównywalny...

Niniejszy poradnik przeznaczony jest zarówno dla prowadzących orkiestry od strony artystycznej, jak również osób nimi zarządzających. Podejście do zawartej w nim problematyki oraz dobór orkiestr są autorskie. Inspirowałem się przede wszystkim swoimi doświadczeniami w prowadzeniu orkiestry. Korzystanie z rozwiązań innych orkiestr, czerpanie z nich inspiracji, było niezwykle cenne, przydatne i twórcze. Wiele przemysłów przyniosły mi niezliczone kontakty z działaczami polskich orkiestr dętych, szczególnie podczas kierowania merytorycznego projektem Związku Ochotniczych Straży Pożarnych RP *Pracowania liderów orkiestrowych*. Pisząc ten poradnik, przeprowadziłem godziny rozmów, wywiadów z przedstawicielami każdej z opisanych orkiestr. Spędziłem również setki godzin, śledząc w Internecie sposób ich funkcjonowania, chcąc wyłuskać przy tym każdą interesującą informację, element w ich prowadzeniu, który daje przewagę nad innymi.

Zapraszam do lektury i dzielenia się swoimi spostrzeżeniami, uwagami.

ROZDZIAŁ I. O WYBRANYCH ORKIESTRACH

W pierwszej części przybliżę pokrótce poszczególne orkiestry, które posłużyły do opracowania niniejszego poradnika jako przykłady dobrych praktyk.

1.1. MŁODZIEŻOWA ORKIESTRA DĘTA OSP KRASOCIN⁴



Zdjęcie 1 Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP Krasocin z mażoretkami Aplauz po zdobyciu Grand Prix 47. Ogólnopolskiego Festiwalu Młodzieżowych Orkiestr Dętych w Inowrocławiu w 2019 roku, autor: Włodzimierz Świtalski

Orkiestra Dęta z Krasocina (woj. świętokrzyskie, pow. włoszczowski) jest jedną z najstarszych orkiestr dętych województwa świętokrzyskiego. Powstała w 1905 roku z inicjatywy proboszcza tamtejszej parafii – ks. Teodora Urbańskiego. W 1926 roku patronat nad orkiestrą objęła straż pożarna. Orkiestra jako jedyna brała udział we wszystkich wojewódzkich (woj. świętokrzyskiego, wcześniej kieleckiego) przeglądach orkiestr OSP, od 2003 roku jest najlepszą orkiestrą dętą w regionie. Od 2005 roku przy Orkiestrze działa utworzona w Zespole Placówek Oświatowych

⁴ <http://ospkrasocin.pl/mod/>

w Krasocinie grupa taneczna Aplauz, której choreografem jest Iwona Dusza. Grupa działa pod patronatem OSP.

Krasocińska orkiestra liczy 59 osób. Od 2017 jej kapelmistrzem roku jest Leopold Kwapisz, który sprawuje również funkcję kierownika. Zastępcą kapelmistrza jest wychowanek orkiestry – Krystian Pawłowski.

Największe sukcesy zespołu to: II miejsce w koncercie głównym (koncert i przemarsz) i I miejsce w konkursie musztry parady na XXIII Ogólnopolskim Festiwalu Orkiestr Dętych OSP w Płocku w 2015 roku oraz dwukrotne Grand Prix Ogólnopolskiego Festiwalu Młodzieżowych Orkiestr Dętych w Inowrocławiu (2014, 2019). Obecna nazwa zespołu, którą posługuje się od 2002 roku, brzmi Młodzieżowa Orkiestra Dęta Ochotniczej Straży Pożarnej z Krasocina (MOD Krasocin).

1.2. ORKIESTRA WIENIAWA Z RACIBOROWIC⁵



Zdjęcie 2 Orkiestra Wieniawa z Sidneyem Polakiem w koncercie jubileuszowym zespołu w 2019 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra powstała w 1994 roku przy kościele w Raciborowicach (woj. małopolskie, pow. krakowski, gm. Michałowice). Od 2010 roku działa w strukturach Stowarzyszenia Inicjatyw

⁵ <https://www.wieniawa.eu/>

Kulturalnych „Wieniawa” (SIK „Wieniawa”). Obecnie zespół liczy przeszło 50 osób, które łączy pasja tworzenia muzyki. Orkiestra przełamuje wszelkie schematy i stereotypy przypisywane orkiestrom dętym, zachowując jednocześnie tradycyjny wizerunek.

SIK „Wieniawa” aktywnie działa na rzecz rozwoju muzycznych tradycji, a przede wszystkim edukacji i wychowania poprzez sztukę dzieci i młodzieży należących do orkiestry. Jest również twórcą programu Mała Wieniawa – nowoczesnego systemu kształcenia dzieci między 7. a 11. rokiem życia, którego owocem są koncerty 50-osobowego zespołu.

Orkiestra jest finalistą wielu prestiżowych konkursów krajowych i zagranicznych: w Niemczech, Finlandii, Irlandii, Luksemburgu czy Hiszpanii. Wielokrotnie zwyciężała w Małopolskim Konkursie Orkiestr Dętych. Zespół swoim występem zachwycił Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego i Papieża Benedykta XVI. Występował z największymi muzycznymi gwiazdami w Polsce: m.in. Zbigniewem Wodeckim, Alicją Majewską, Włodzimierzem Korczem, Krystyną Prońko czy Marią Sadowską. W 2016 roku Orkiestra brała udział w festiwalu w Pekinie, gdzie została uhonorowana jako najlepszy zespół typu *concert band*.

Prezesem Zarządu SIK „Wieniawa” jest Piotr Zając, a dyrygentem orkiestry – Jarosław Ignaszak.

1.3. PARAFIALNO-GMINNA ORKIESTRA DĘTA SOBOŁÓW⁶



Zdjęcie 3 Parafialno-Gminna Orkiestra Dęta Sobolów podczas Międzynarodowego Festiwalu Orkiestr i Mażorettek w Gulianova (Włochy) w 2017 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra Dęta w Sobolowie (woj. małopolskie, pow. bocheński, gm. Łapanów) powstała we wrześniu 2001 roku z inicjatywy proboszcza parafii pw. Wszystkich Świętych w Sobolowie – ks. Stanisława Jachyma oraz organisty Stanisława Chmielka. Orkiestra Dęta Sobolów powstała od zera, zarówno pod względem materialnym, jak i muzycznym, ponieważ na początku działalności nie posiadano żadnych instrumentów muzycznych, a młodzież nie była przygotowana muzycznie. Dzięki ogromnemu poparciu ze strony parafii, władz lokalnych, gminnych oraz ludzi dobrej woli orkiestra została wyposażona w niezbędne instrumenty muzyczne, a także mundury, które ufundował Wójt Gminy Łapanów.

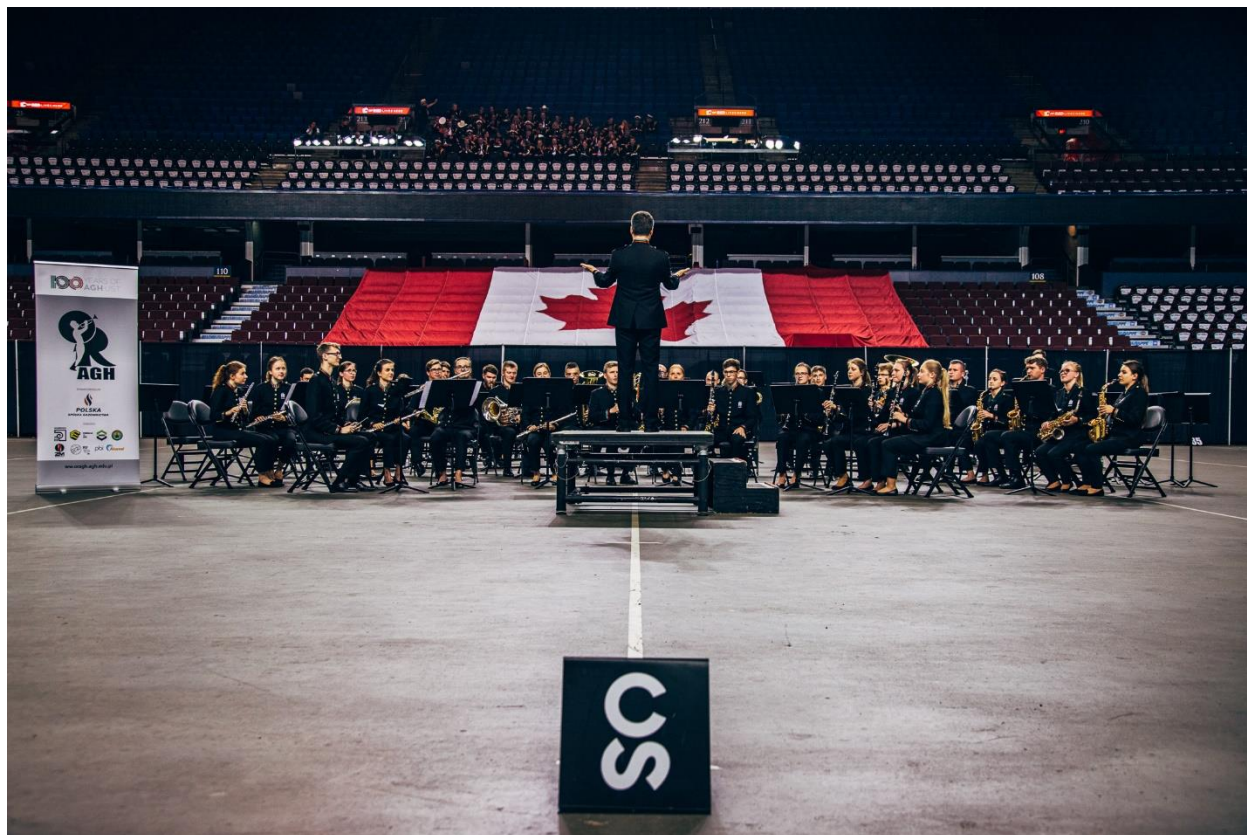
W 2004 roku powołano na potrzeby działalności orkiestry stowarzyszenie Orkiestra Dęta Sobolów. Obecnie gra w niej 70 osób, z tego około 70% stanowią dzieci i młodzież. Orkiestra koncertuje głównie na terenie powiatu bocheńskiego. Od kilkunastu lat uczestniczy w regionalnych, ogólnopolskich oraz międzynarodowych festiwalach i konkursach, odnosząc

⁶ <http://orkiestra-sobolow.pl/>

liczne sukcesy, m.in. II miejsce na Festival Internazionale Bande Musicali w Giulianova we Włoszech, I i III miejsce na International Orchestra Festival and Competition w Lloret de Mar i Barcelonie w Hiszpanii.

Prezesem Stowarzyszenia Orkiestra Dęta Sobolów jest Stanisław Chmielek, natomiast dyrygentem – Justyna Chmielek-Korbut.

1.4. ORKIESTRA REPREZENTACYJNA AKADEMII GÓRNICZO-HUTNICZEJ⁷



Zdjęcie 4 Orkiestra Reprezentacyjna AGH podczas Mistrzostw Świata Orkiestr Dętych (WAMSB) w Calgary (Kanada) w 2019 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra Reprezentacyjna Akademii Górniczo-Hutniczej z Krakowa (ORAGH) to grupa młodych ludzi, studentów AGH i innych krakowskich uczelni, których łączy wspólna pasja do muzyki. ORAGH została założona w 2001 roku z inicjatywy ówczesnego studenta AGH Łukasza Habery jako pierwsza w Polsce orkiestra dęta działająca na uczelni technicznej. Od tego czasu występuje zarówno w krakowskich klubach muzycznych, jak i na międzynarodowych festiwalach

⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Orkiestra_Reprezentacyjna_Akademii_G%C3%B3rniczo-Hutniczej
<http://oragh.agh.edu.pl/>

i konkursach – zawsze przy rozentuzjasmowanej publiczności. Ponadto uświetnia ważne wydarzenia z życia Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, takie jak inauguracja roku akademickiego, Barbórka, Dzień Hutnika czy Juwenalia AGH.

Zespół posiada szeroki repertuar muzyczny. Składają się na niego w przeważającej części utwory rozrywkowe i muzyka filmowa. ORAGH występowała w towarzystwie takich artystów jak Pogodno, kabaret Dno, Rebel Babel i L.U.C. Orkiestra Reprezentacyjna AGH działa przy Fundacji Studentów i Absolwentów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ACADEMICA.

Do największych sukcesów zespołu należy zdobycie I miejsca w kategorii koncertowej na Mistrzostwach Świata Orkiestr Dętych (WAMSB World Championships) w Calgary w 2019 roku oraz Złote Pasma „Summa Cum Laude” i Grand Prix XXV Międzynarodowego Festiwalu Orkiestr Dętych „Złota lira” w Rybniku w 2016 roku.

Dyrygentem orkiestry od 2010 roku jest Karol Pyka, natomiast obecnym prezesem (2019/2020) Agnieszka Lupierz.

1.5. ORKIESTRA OSP NADARZYN⁸



Zdjęcie 5 Jubileusz 20-lecie Orkiestry OSP Nadarzyn, 2018 rok, źródło: archiwum Orkiestry.

Orkiestra Ochotniczej Straży Pożarnej z Nadarzyna (OSP Nadarzyn) powstała w 1998 roku. Od początku działa jako orkiestra w strukturach OSP Nadarzyn. Jej założycielem i dyrygentem jest Mirosław Chilmanowicz, były tamburmajor Orkiestry Reprezentacyjnej Wojska Polskiego, wybitna i ceniona postać w środowisku orkiestr dętych. Formacja jest uważana za jedną z najlepszych orkiestr dętych w Polsce, co potwierdzają liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane podczas festiwali i konkursów.

Muzycy występują zarówno w salach koncertowych, jak i w dynamicznych, bardzo efektownych pokazach musztry paradowej. W 2008 roku Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyróżnił Orkiestrę, przyznając odznaczenie „Zasłużony dla Kultury Polskiej”.

Orkiestra trzykrotnie zwyciężyła na Ogólnopolskim Festiwalu Orkiestr OSP (2009, 2013, 2017), zdobyła srebrny medal w kategorii: marsz i złoty medal w kategorii: koncert

⁸ <https://www.orkiestra.nadarzyn.pl/>

na Międzynarodowym Festiwalu Orkiestr Dętych w Rastede w Niemczech w 2008 roku. W 2017 roku w Tajlandii podczas Mistrzostw Świata Muzyki w konkurencji: parada uliczna zdobyła I miejsce. W 2009 roku Orkiestra koncertowała w Chinach podczas 9. Artystycznego Festiwalu w Pekinie, w USA w 72. Paradzie Pułaskiego w Nowym Jorku, w Singapurze i Malezji.

1.6. ORKIESTRA DĘTA OSP MYKANÓW



Zdjęcie 6 Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP Mykanów w Warszawie w 2018 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra Dęta w Mykanowie powstała w 1910 roku. Jej działalność zainicjował Józef Pietrzyk. Od 1998 funkcję kapelmistrza orkiestry pełni Krzysztof Witczak. Zespół od lat znajduje się w ścisłej czołówce amatorskich orkiestr dętych w Polsce, regularnie od 2007 roku wygrywa Ogólnopolski Festiwal Orkiestr Dętych OSP (2007, 2011, 2015, 2019).

Orkiestra reprezentowała Gminę Mykanów na międzynarodowych festiwalach we Friedrichshafen (Niemcy), Balkan Folk Fest (Bułgaria), Mosciano Festival (Włochy), Differdange International Festival For Winds w Luksemburgu, XVII Międzynarodowym Festiwalu Orkiestr Dętych w Giulianova we Włoszech, International FIBM Festival w Malgrat de Mar w Hiszpanii, The Shanghai Spring International Music Festival.

W funkcjonującym dla potrzeb Orkiestry Gminnym Centrum Muzyki i Tańca powstały m.in. Dziecięca Orkiestra Dęta, Szkołka Gry na Instrumentach Dętych i Perkusyjnych

oraz Mażoretki. Kapelmistrzem orkiestry jest Krzysztof Witczak, instruktorką mażorettek Ewelina Stolarska, a tamburmajorem – Radosław Wochal.

1.7. ORKIESTRA DĘTA OSP LIW⁹



Zdjęcie 7 Orkiestra Dęta OSP Liw podczas koncertu „113 lat tradycji” w lokalnej stodole, 2019 rok, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra od początku jej założenia do 1997 roku istniała jako Parafialna Orkiestra Dęta w Liwie. Po kilkuletniej przerwie w 2003 roku została reaktywowana oraz przekształcona w Orkiestrę Dętą Ochotniczej Straży Pożarnej w Liwie.

W roku 2007 z inicjatywy ówczesnego prezesa Alfreda Rowickiego postanowiono zatrudnić nowego kapelmistrza, którym został młody pianista, absolwent Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina w Warszawie – Piotr Szczepanik.

Nowy kapelmistrz zapoczątkował bardzo dynamiczny rozwój orkiestry. Pierwszy koncert zespołu odbył się już kilka miesięcy od wznowienia jego działalności i w dziewięcioosobowym składzie Orkiestra Dęta OSP Liw uświetniła uroczystość w liwskim kościele.

⁹ <http://www.orkiestra.liw.pl/>

Na przestrzeni dziesięciu lat można zaobserwować bardzo intensywny rozwój zespołu oparty na bogatym i ambitnym repertuarze. Orkiestra odniosła wiele sukcesów, zdobyła wiele nagród i wyróżnień. Obecny jej skład to młodzież oraz dorośli, którzy będąc jeszcze dziećmi, grali w dawnej orkiestrze parafialnej.

W 2018 roku liderzy Orkiestry założyli Fundację Lokalnych Inicjatyw Wspierania Edukacji Kulturalnej „LIWEK”, która zarządza działalnością zespołu. Jej prezesem został Daniel Majewski.

1.8. ORKIESTRA DĘTA OSP W KONOPISKACH¹⁰



Zdjęcie 8 Orkiestra Dęta OSP w Konopiskach na Międzynarodowym Festiwalu Orkiestr w Novej Dubnicy (Słowacja) w 2019 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Pierwsza orkiestra dęta w Konopiskach powstała w listopadzie 1927 roku z inicjatywy miejscowego organisty Wentlanta w dziesiątą rocznicę powstania OSP w Konopiskach, z okazji poświęcenia sztandaru. Od momentu powstania zespół nie występował w sposób ciągły. W 1981 na Walnym Zebraniu OSP w Konopiskach podjęto uchwałę o reaktywowaniu orkiestry, która od tamtego okresu gra nieprzerwanie. Pierwszy koncert odnowiony zespół dał podczas Dnia Strażaka w 1982 roku.

Od 2017 roku funkcję dyrygenta sprawuje Roman Pełka, a prezesem od początku powołania stowarzyszenia jest muzyk orkiestry – Jacek Walentek. Obecnie zespół liczy 50 muzyków, którzy są wychowankami Orkiestry. Jako jedna z najlepszych w kraju uświetnia swoimi występami wszelkiego rodzaju imprezy, koncerty, festyny i festiwale.

¹⁰ <http://osp.konopiska.pl/>

Orkiestra OSP w Konopiskach wykonuje muzykę klasyczną, filmową oraz rozrywkową. Towarzyszą jej wokaliści i soliści. Zespół to wielokrotny laureat Ogólnopolskiego Festiwalu Orkiestr Dętych OSP, a także festiwali zagranicznych jak Internationale Musiktage w Bösel (Niemcy).

1.9. RADOMSKA MŁODZIEŻOWA ORKIESTRA DĘTA GRANDIOSO¹¹



Zdjęcie 9 Koncert Jubileuszowy 40-lecia Orkiestry Grandioso w Radomiu w 2018 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra Grandioso powstała w 1978 roku i działa w Młodzieżowym Domu Kultury im. Heleny Stadnickiej w Radomiu.

Orkiestra Grandioso jest jedną z najlepszych młodzieżowych orkiestr w Polsce. Skupia artystycznie uzdolnione dzieci i młodzież w wieku od 8 do 24 lat. Jako jedyna wygrała jedenastokrotnie Ogólnopolski Festiwal Młodzieżowych Orkiestr Dętych w Inowrocławiu.

Grandioso jest jedną z największych młodzieżowych dętych zespołów w Polsce, liczącym ponad 200 osób podzielonych na 3 grupy: początkujący, małe Grandioso, Orkiestra Grandioso.

¹¹ <http://grandioso.pl/>

Jest jedną z lepszych orkiestr europejskich, czego dowodem są liczne nagrody zdobywane na konkursach. W repertuarze Orkiestry znajdują się m.in. dzieła wielkich symfoników (zarówno polskich jak i światowych), muzyka współczesna i popularna.

Prezesem Zarządu Stowarzyszenia i dyrygentem orkiestry jest Dariusz K. Krajewski, natomiast kierownikiem organizacyjnym – Agnieszka Szarpak.

1.10. ORKIESTRA BACZKÓW¹²



Zdjęcie 10 Orkiestra Baczków wspólnie z sekcją smyczkową podczas koncertu w Bochni w 2018 roku, źródło: archiwum Orkiestry

W 1994 roku, z inicjatywy księdza Tadeusza Górki, wikariusza parafii św. Jana Chrzciciela w Mikuszowicach, rozpoczęła regularne próby grupa osób, tworząc załóżek orkiestry dętej. Jak zapisano w Kronice Orkiestry, już w czerwcu 1995 roku, niecały rok od powstania, po raz pierwszy wzięła ona udział w Wojewódzkim Przeglądzie Orkiestr Dętych w Grobli.

W styczniu 2000 roku orkiestra została zarejestrowana przy Gminnym Centrum Kultury Czytelnictwa i Sportu w Bochni. Ponieważ zdecydowaną większość zespołu stanowiła młodzież, od tego czasu przyjęła nazwę Młodzieżowa Orkiestra Dęta z Baczkowa. Bez wątpienia przejście pod skrzydła Centrum Kultury stało się przyczynkiem do szybkiego rozwoju, którego pierwszym

¹² <https://gck.bochnia.pl/mlodziejowa-orkiestra-deta-z-baczkowa>

dowodem było zajęcie I miejsca w kategorii orkiestr młodzieżowych podczas XXIII Festiwalu Orkiestr Dętych „Echo Trombity”.

W sierpniu 2001 roku Orkiestra zadebiutowała poza granicami naszego kraju występem na Świącie Narodów w Hamburgu. Od tego czasu wielokrotnie koncertowała na międzynarodowych scenach, m.in. we Włoszech, w Holandii, Bułgarii oraz na Węgrzech i Słowacji. Od 2013 roku funkcję kapelmistrza Orkiestry sprawuje Wojciech Zwierniak. Kierownikiem jest Rafał Węglarz.

ROZDZIAŁ II. ZARZĄDZANIE

2.1. ASPEKTY FORMALNO-PRAWNE FUNKCJONOWANIA ORKIESTR

ORGANIZACJA POZARZĄDOWA

Najbardziej adekwatna do prowadzenia orkiestry wydaje się forma stowarzyszenia. Tak działają prężne orkiestry Wieniawa, Sobolów, Konopiska i Grandioso. Są niezależne, decydują autonomicznie o swojej polityce. Orkiestry z Liwu i Szczercowa wybrały formę fundacji. W teorii fundacja jest formą bardziej przystępną do prowadzenia działań „dla kogoś”, a stowarzyszenie „przez kogoś”. Z punktu widzenia praktyki w zarządzaniu tymi organizacjami nie ma większych różnic.

Jak zawsze ogromny wpływ na sposób zarządzania ma czynnik ludzki – relacje w kadrze, wśród muzyków i rodziców uczniów. Funkcjonowanie orkiestry jako organizacji pozarządowej wymaga najwięcej pracy, zaangażowania w sferze organizacyjnej, więcej, niż działając np. „pod” domem kultury. Warto zwrócić uwagę, że zakładanie stowarzyszeń w celu prowadzenia orkiestr często nie zbiega się z datą założenia zespołu. Potrzeba nadania takiej formy prawnej wynika przeważnie z chęci rozwoju, usamodzielnienia się i zdobycia podmiotowości prawnej.

ORKIESTRA JAKO CZĘŚĆ ZŁOŻONEJ ORGANIZACJI

Forma działania w strukturach szerszej organizacji dobrze funkcjonuje w Młodzieżowej Orkiestrze Dętej OSP z Krasocina, która jest częścią Ochotniczej Straży Pożarnej z Krasocina. We władzach zasiadają osoby reprezentujące zarówno orkiestrę, jak i jednostkę operacyjną. Ta forma:

- wspiera tożsamość lokalną i strażacką orkiestry,
- zmniejsza część kosztów funkcjonowania,
- zwiększa potencjał:
 - organizacyjny (większe zaplecze lokalowe, prowadzenie wspólnej rachunkowości, sprawozdawczości formalno-prawnej),
 - finansowy (źródła dofinansowania dla OSP, oszczędności na funkcjonowaniu, większe możliwości montażu finansowych przedsięwzięć),
 - kadrowy (zwiększony potencjał rekrutacji członków do poszczególnych grup działalności oraz do kadry zarządzającej).

Podobnie funkcjonuje orkiestra z Nadarzyn. Co więcej, do niedawna w obu orkiestrach funkcję dyrygenta i prezesa pełniły te same osoby.

FUNKCJONOWANIE POD PATRONATEM

Ten sposób działalności sprawdza się w orkiestrze z Baczkowa, której patronuje Gminne Centrum Kultury, Czytelnictwa i Sportu w Bochni. Pomocniczo w 2015 roku powołano jednak do życia Stowarzyszenie Orkiestra Dęta Baczków.

Orkiestrze Reprezentacyjnej AGH (pod patronatem Fundacji ACADEMICA) ta forma prawna pozwala na finansowanie i korzystanie z przywilejów uczelnianych. Obsługę formalno-prawną zapewnia Fundacja. Orkiestra posiada swój wewnętrzny zarząd organizacji studenckiej. Jego członkowie zajmują się merytoryką – sprawami logistycznymi, uzgadnianiem występów, organizacją koncertów, integracją grupy, przesłuchaniami itp. Główną rolę w zarządzie odgrywa jego prezes. To rzeczywiście osoba, która musi czuwać nad całością prac, kontaktem z Fundacją, dyrygentem. Dyrygent nie jest częścią zarządu, choć czynnie bierze udział w sprawach strategicznych. Jego rolą jest tylko sprawowanie opieki artystycznej.

Ta forma działalności jest wystarczająca w przypadku dobrej współpracy, ścisłego powiązania i zrozumienia. Organizacja patronacka zapewnia również ochronę w kwestiach formalnych. Znane są jednak przypadki konfliktów i napięcie w przypadku niewydolności ośrodka kultury, zmian władzy samorządowej bądź dyrekcji instytucji kultury itp.

2.2. LIDER/RZY

Pojęcie *lidera* trafnie zdefiniował prof. Zbigniew Pełczyński, wieloletni prezes Stowarzyszenia Szkoła Liderów: *W anglojęzycznym świecie liderzy zawsze byli wysoko cenieni. Byli też i nadal pozostają wyraźnie rozróżniani od tych, którzy sprawują formalną lub aktualną władzę w jakimś zespole lub organizacji i „posługują się kijem lub marchewką”. „Leaders” to ci, którzy potrafią doprowadzić innych do realizacji wspólnotowego celu – dzięki jasnej wizji, natchnieniu nią innych, udanej mobilizacji poparcia i niezbędnych środków – słowem: perswazji, że warto i można. Prawdziwych liderów – liderów sensu stricto – poszukuje się dziś we wszystkich sektorach życia społecznego. Tego wymaga kurczenie się środków w stosunku do rosnących wyzwań, gwałtownej dynamiki przemian oraz ciągle postępującej globalizacji¹³.*

Liderzy we wzorcowych orkiestrach prezentowanych w niniejszym poradniku są przede wszystkim dyrygentami lub prezesami. To w większości silne osobowości, znane w branży orkiestr i w swoich środowiskach lokalnych. Są też inni kandydaci na „liderów” stojący nieco w cieniu – np. zastępcy kapelmistrzów, instruktorzy, kierownicy sekcji itp. Każdy z nich jest na tyle mocny, na ile zdołał wsłuchać się w głos członków orkiestry, budować z nimi oraz

¹³ <https://liderzy.pl/co-nas-inspiruje/>

z partnerami (np. samorządem) strategię rozwoju zespołu, zaspokajając oczekiwania grupy, środowiska lokalnego lub przekonać ich do swojej wizji.

Ciekawą tezą prof. Pełczyńskiego jest również to, że liderzy oddzieleni są od osób formalnie sprawujących władzę. Ma to doskonałe przełożenie na wolontariacki charakter orkiestr lub/i oddolność tych inicjatyw, prowadzenie orkiestry realnie niezależnie np. od formalnego zwierzchnika w postaci samorządu. Lider nie może zastosować metody „kija i marchewki”. Przekonuje i zarządza perswazją.

Poszukiwania nowych liderów w naszych orkiestrach jest o tyle istotne, że nie zawsze oznacza zmianę dyrygenta. Ci, którzy potrafili oddać pewną przestrzeń do skutecznego działania innym, poprawili swoją pozycję. W tak delikatnym temacie nie należy posługiwać się przykładami rozwiązań w poszczególnych orkiestrach, jednak warto zwrócić uwagę na podział zadań w zespołach, odpowiedzialność ich członków, ale również zmiany pokoleniowe. Tam, gdzie liderzy mają przestrzeń do działania, jest ich kilku, gdzie motywacją nie jest metoda „kija i marchewki”, efekty wydają się nie tyle lepsze artystycznie, co osiąmane są z większym automatyzmem, rozwój jest zrównoważony, a organizacja odporna na najróżniejsze doświadczenia.

Powoli z orkiestr wychodzi „wojskowy” ideał zarządzania (właściwie: „dowodzenia”). Im więcej w zespołach pojawia się nowych inspiracji organizacji zarówno grupy muzycznej, jak również kadry zarządzającej, tym lepiej. Mam tu na myśli wpływy ze świata muzyki rozrywkowej, środowiska biznesu, administracji, a nade wszystko – organizacji pozarządowych.

2.3. ZARZĄDY W ORKIESTRACH

W większości wzorcowych orkiestr działają zarządy. Powoływane są od początku istnienia (np. założenia stowarzyszenia) lub poprzez rewolucje i ewolucje orkiestrowe. Są to organy



Zdjęcie 11 Zarząd Stowarzyszenia Orkiestra Dęta OSP Konopiska, źródło: archiwum Orkiestry

formalne (stowarzyszenie orkiestry z Konopisk, Raciborowic i Radomia), wewnętrzne (zarząd ORAGH) czy nieformalne (samorząd orkiestry przy orkiestrze z Krasocina).

W przypadku orkiestr silnie zakorzenionych w ochotniczych strażach pożarnych i działających w ich strukturach najlepiej sprawdza się formuła współodpowiedzialności i współdecydowania

w zarządzie OSP razem z osobami wywodzącymi się ze sfery działalności ratowniczo-gaśniczej. Taką formułę przyjęły OSP Krasocin i OSP Nadarzyn, gdzie w zarządach ok. 50% członków reprezentuje działalność kulturalną. W Krasocinie sytuacja jest o tyle interesująca, że wiele osób działa zarówno w jednostce operacyjnej, jak i w Orkiestrze. Takie zależności pozwalają marginalizować konflikty na linii: jednostka operacyjna – orkiestra.

De facto w każdym tego typu zespole czas na powstanie takiej grupy już przyszedł lub dopiero nadejdzie. Z jednej strony lider/liderzy muszą mieć wsparcie w innych osobach; z drugiej owe zarządy powstawały nierzadko jako organy kontroli nad zbyt silną osobowością dyrygenta. Śmiem twierdzić, że amatorska orkiestra dęta, która nie włączy w proces zarządzania kolejnych osób, ma ograniczenia w rozwoju artystycznym i organizacyjnym. Do każdego zespołu potrzebny jest dopływ świeżych kadr lub ich wymiana.

2.4. WSPÓŁPRACA Z SAMORZĄDEM

Samorząd lokalny jest dla orkiestr podstawowym partnerem do realizacji celów zespołu. To gminy mają największy potencjał finansowy. Mogą mieć również największą presję społeczną, aby odpowiednio współfinansować działalność funkcjonujących na ich terenie orkiestr dętych albo wspierać je pozafinansowo.

Niewątpliwie dużo zależy od zamożności danej gminy, na którą nie mamy wpływu. Na wszystkie pozostałe czynniki – jako zorganizowana grupa społeczna – możemy mieć wręcz bardzo duży wpływ. Zarówno wójta/burmistrza, jak i radę gminy/miasta wybiera się w wolnych wyborach. Pokazanie orkiestry jako grupy z dużą liczbą potencjalnych wyborców (członkowie, ich rodziny), potencjału promocji gminy czy organizacji nieformalnej edukacji artystycznej może stanowić mocny argument za rozwojem działalności z udziałem władz samorządowych.

Przykładem doskonale ukazującym współpracę orkiestry z władzami samorządowymi jest Krasocin. Wójtem jest muzyk bardzo dobrze znający problemy i potrzeby lokalnych zespołów, natomiast radnymi – zastępca kapelmistrza i choreograf grupy tanecznej Aplauz.

Najważniejsze w tworzeniu relacji z samorządem gminy jest budowanie relacji partnerskich, współpracy z obopólnymi korzyściami. Często orkiestry, podobnie jak dziesiątki grup w gminie, traktowane są jedynie jako „wyciągający pieniądze”. Zmiana postrzegania samych siebie, swoich celów i sposobów ich realizacji może tworzyć inne relacje z samorządem oraz pozostałymi partnerami. Najważniejsze jest bowiem pokazanie korzyści płynących z realizacji danych projektów orkiestry dla partnera. Takimi korzyściami może być promocja gminy oraz realizacja części zadań gminy przez orkiestrę (edukacja muzyczna, wydarzenia kulturalne). W tej kwestii dużo większe pole manewru mają organizacje pozarządowe. Przykładowo OSP Krasocin była partnerem gminy w projektach pozaorkiestrowych, takich jak budowa jednego z boisk wielofunkcyjnych w gminie czy przy organizacji nocy świętojańskiej i zawodów wędkarskich. Projekty były prowadzone przez OSP Krasocin, a gmina dzięki takim rozwiązaniom zaoszczędziła tysiące złotych.

2.5. WSPÓŁPRACA Z RODZICAMI

Ograniczenie roli rodziców uczniów orkiestry do dowozu na próbę i ich dyscyplinowania jest niczym innym jak niewykorzystaniem potencjału organizacyjnego. Dobrze wiedzą o tym najlepsi. Z całą pewnością nie można spodziewać się, że rodzice gremialnie ruszą na pomoc w czasochłonnych pracach organizacyjnych, ale zaangażowanie ich do choćby niewielkiej części zadań odciąża kadrę, a rodzicom może dać satysfakcję z możliwości uczestniczenia w budowie czegoś wielkiego.

Najlepszą praktyką w tym zakresie może pochwalić się orkiestra z Konopisk, która wręcz nazwała zespół rodziców, którzy angażują się w działania Orkiestry. To tzw. grupa wsparcia. Tak opisuje Orkiestra powołanie [Grupy Wsparcia Orkiestry i Mażoretek](#): *Z inicjatywy Zarządu Stowarzyszenia Orkiestry OSP w Konopiskach oraz grupy Rodziców – entuzjastów talentu swoich dzieci – 10.02.2017 roku w siedzibie Orkiestry w Konopiskach odbyło się spotkanie inicjacyjne, na którym podjęto Uchwałę o powołaniu „Grupy Wsparcia dla Orkiestry i Mażoretek – Konopiska”. Grupa będzie miała na celu uczestniczyć aktywnie w codziennym życiu Orkiestry i Mażoretek, wdrażać własne pomysły, wspierać muzyków i tancerki w przygotowaniach koncertów, imprez i wyjazdów. Powołanie Grupy, zapal i entuzjazm osób, które znalazły czas na tego rodzaju aktywność prospołeczną napawają nas ogromnym optymizmem co do dalszego rozwoju Orkiestry i Mażoretek „Szyk”. Warto zaznaczyć, że grupa jest rotacyjna, uzależniona od uczestnictwa młodych członków orkiestry. Rodzice jednak angażują się w coraz więcej spraw – pomoc w organizowaniu integracyjnych przedsięwzięć zespołu, występów, opiekę podczas wyjazdów itp. Grupa Wsparcia staje się prestiżowym i rozpoznawalnym organem.*



Zdjęcie 12 Projekt koszulek członków Grupy Wsparcia Orkiestry OSP Konopiska, źródło: archiwum Orkiestry

Często zdarza się, że rodzice zaczynając angażować się w pracę zespołu, zostają w nim na dłużej. W Krasocinie rodzice zostawali już koordynatorami projektów, członkami Zarządu OSP, stałymi opiekunami podczas wyjazdów. W przypadku najmłodszych mażoretek ta pomoc jest nieodzowna przy opiece nad dziewczynkami podczas występów.

Mykanów również podkreśla rolę rodziców w działalności orkiestry. Podczas wizyty studyjnej w ramach projektu „Pracownia liderów orkiestrowych” jednymi z prelegentów byli właśnie rodzice. Obecnie inicjują bliższe, sformalizowane wsparcie dla orkiestry.

Z drugiej strony balans między ich zaangażowaniem a relacjami z dzieckiem i kadrą orkiestry musi być zachowany. Dlatego warto określić rodzicom

odpowiednią rolę, ramy zaangażowania, aby nie byli balastem dla kadry orkiestry lub (przede wszystkim) swoich dzieci. Pomoc orkiestrze nie może bowiem polegać na noszeniu nut czy instrumentu za młodym instrumentalistą, czy też instruowaniu instruktora podczas lekcji.

2.6. METODY ZARZĄDZANIA I ORGANIZACJI PRACY

Coraz częściej w orkiestrach widać powiew nowoczesności. Metoda tradycyjnych spotkań zarządów jest dość nieefektywna, czasochłonna. Zespoły zaczynają wykorzystywać narzędzia interaktywne do planowania pracy. Dwa dobre przykłady to orkiestry Grandioso i Wieniawa. Obie wprowadziły do swojej pracy aplikację Google pn. Trello. Orkiestra Wieniawa wykorzystuje w komunikacji w zarządzie również aplikację Slack. Ułatwiają one planowanie, podział zadań, uwidaczniają zakres prac, odpowiedzialności, obowiązków przydzielonych do danego przedsięwzięcia, a nade wszystko – komunikację. Dzięki temu nie jest konieczne spotkanie się kadry kilkakrotnie w trakcie przygotowań do danego działania, a wymiana informacji nie wymaga powielania dziesiątków maili, wiadomości SMS, telefonów.

2.7. BUDOWA ZESPOŁU

POKAZYWANIE RÓŻNYCH TWARZY, DUSZY ZESPOŁU

Interesujące rozwiązania w tym aspekcie prezentują orkiestry studenckie (np. ORAGH). Każdy z muzyków przedstawiany jest choćby na stronach internetowych jako jedyny i niepowtarzalny – na jakim jest kierunku studiów, jakie ma zainteresowania, do tego zamieszcza dowolne zdjęcie.

Dobre praktyki ma również orkiestra z Baczkowa. Ta wykorzystuje teledyski. Choćby teledysk do piosenki *Kulig* pokazuje członków zespołu poza ich salą prób, w miejscach swojej pracy: w stolarni u Kacpra – perkusisty, w biurze u tubisty. W teledysku można też zobaczyć panoramę Krakowa z perspektywy skoku na bungee, który wykonał puzonista Orkiestry. W teledysku do piosenki grupy Kombi *Pokolenie* reżyser wykorzystał wizerunki członków zespołu, a także charakterystyczne dla Bocheńszczyzny motywy i osoby.

KOMUNIKACJA WEWNĄTRZ ORKIESTRY

Posiadanie grup na portalach społecznościowych nie jest już wyjątkiem, lecz regułą. Podobnie informacje SMS. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych wśród członków orkiestr można stwierdzić, że widać przeniesienie komunikacji na linii dyrygent – muzyk, często nieskutecznej, na linię dyrygent (kierownik) – lider sekcji – muzyk. Funkcję liderów sekcji (lub sekcyjnych, kapitanów) coraz wyraźniej widać w większości orkiestr. Mają oni więcej obowiązków (np. dyscyplinowanie członków sekcji, rozdział głosów podczas występów czy prowadzenie prób). Nie zawsze liderami są instruktorzy sekcijni, uzależnione jest to od modelu edukacji w danej orkiestrze.

Taką praktykę stosuje np. Orkiestra z Sobolowa. Liderzy sekcji tworzą nieformalną grupę konsultacyjną zwaną „radą artystyczną”. Oprócz spraw związanych z poprawą komunikacji

z członkami orkiestry, a także rozwiązywaniem sporów, grupa zajmuje się konsultacjami repertuaru, koncepcjami koncertów, ich organizacją logistyczną, promocją, prowadzeniem kroniki itp. Spotkania odbywają się średnio raz na miesiąc. Podział zadań dokonywany jest metodą konsensu. Członkowie rady wykonują zadania społecznie. Nie pełnią żadnych funkcji instruktorskich w orkiestrze.

DYSCYPLINOWANIE

Temat dyscypliny w amatorskiej orkiestrze dętej to sprawa niezwykle złożona. Ściśle wiąże się z motywacją członków zespołu – jeśli ktoś ma odpowiednią motywację, utrzymuje dyscyplinę. Opisane orkiestry osiągnęły wysoki poziom organizacyjny i artystyczny w dużej mierze dzięki znacznemu poświęceniu i akceptacji przez członków grupy stawianych sobie celów. Chęć przekraczania kolejnych granic, kierunek w stronę profesjonalizacji efektów (nie charakteru orkiestry) można osiągnąć jednak tylko zachowując odpowiednią równowagę między dyscypliną a dobrowolnym członkostwem w zespole. Dobre praktyki na tym etapie dopiero tworzą się w polskich orkiestrach. Jedną z nich jest wypracowany przez lata system oceny i komunikacji w Grandioso. Młodych członków w poszczególnych sekcjach dyscyplinują liderzy sekcji, którzy są jednocześnie instruktorami. Co więcej, to wychowankowie Orkiestry znający wcześniejsze nawyki i zagrożenia. Egzekwują frekwencję, odpowiednie zachowanie podczas wyjazdów, ale również opanowanie repertuaru Orkiestry (np. kilkudziesięciu utworów na pamięć!). Znakomite efekty osiągnęła praca u podstaw związana z dyscypliną wyjazdów festiwalowych – podstawowym celem jest jak najlepsze zaprezentowanie zespołu. Akceptacja reguł przez ogół powoduje dużą samodyscyplinę członków zespołu. Osoby, które wyłamują się z tych zasad, są negatywnie oceniane przede wszystkim przez rówieśników, gdyż osłabiają całą grupę podczas kluczowych prezentacji. Kadra natomiast jest niezwykle konsekwentna w egzekwowaniu reguł.

Orkiestra Wieniawa wprowadziła Kartę Muzyka Orkiestry, która jest swoistą deklaracją, swoistym kontraktem, zobowiązaniem zawartym z zespołem. Jej przyjęcie wyznacza pewne ramy i zasady członkostwa. Jednym z zapisów jest deklaracja frekwencji na próbach i występach lokalnych.

Frekwencja na próbach czy występach (szczególnie tych priorytetowych, lecz nieatrakcyjnych) uzależniona jest też od czynników obiektywnych, jak sprawy zawodowe, rodzinne i edukacyjne. Egzekwowanie kulturalnego zachowania na wyjazdach orkiestry to nic innego jak konsekwencja w realizacji oczekiwań kadry wobec członków zespołu co do celów i zasad, ale i uwiarygodnienie postawą własnej osoby. W tym miejscu pojawia się kolejny element pracy w orkiestrach – komunikacja na linii kadra – muzycy oraz ponowne odniesienie do pojęcia [zarządzania bez kija i marchewki](#). Ten termin pojawia się w biznesie jako trudniejszy, lecz efektywniejszy sposób na zarządzanie. W organizacjach społecznych jest natomiast rzeczą naturalną, choć często niepodlegającą odpowiedniej analizie.

Narzędziem dyscyplinowania jest również presja rówieśnicza. Jest to niezwykle mobilizujące szczególnie podczas ścisłych przygotowań do sezonu artystycznego. Pobudzenie ambicji

i realizacji celów u młodzieżowych liderów daje lepsze efekty niż poleganie jedynie na autorytecie dorosłych.

2.8. BUDOWANIE NA TRADYCJI

Budowanie na tradycji to element często niedoceniany szczególnie wśród młodych członków patrzących na orkiestrę z krótszej perspektywy czasu. Z drugiej strony o to przekazywanie pozytywnych wzorców, szacunku do własnej historii nie zawsze dbają starsi członkowie. Tradycja jest jednak niebywałym atutem, na którym warto budować swoją pozycję. Coś, co jest zakorzenione w danym środowisku lokalnym, jest wiarygodne i trwałe. Utożsamia się z tym rzesza osób, jest rozpoznawalne również poza najbliższym sąsiedztwem. Niesie też potencjał kadrowy i rzeczowy. Posiada sympatyków, którzy do orkiestry mają sentyment i szacunek. Dlatego czasem warto poszukać korzeni i tożsamości lokalnej.

Każda z wzorcowych orkiestr na swój sposób stara się pokazać zespół na przestrzeni lat. Można odnieść wrażenie, że im młodsza orkiestra, tym bardziej szczyci się swoją historią. Będąc w budynku remizy OSP Nadarzyn, gdzie próby ma tamtejsza orkiestra, możemy podziwiać setki pamiątek, dyplomów, pucharów z całych 20 lat działalności zespołu. W remizie funkcjonuje również profesjonalnie, z niezwykłą skrupulatnością urządzona Sala Tradycji OSP.

W Mykanowie szczególną troską obdarza się kroniki orkiestry. Na [wizycie studyjnej](#), która odbyła się w 2016 roku w ramach projektu „Pracowania Liderów Orkiestrowych”, przedstawiciele orkiestr z całej Polski mogli przekonać się, że sukcesy zespołu to nie tylko ostatnie kilkanaście lat. Przyjście obecnego dyrygenta wynikało z tradycji orkiestry w środowisku i dużych wcześniejszych sukcesów (czołowa w skali kraju orkiestra strażacka w latach 70.).

Orkiestra z Krasocina w [oficjalnej notatce o sobie](#) szczyci się mianem nieprzerwanej ponad 110-letniej historii. Jest ponadto jedyną w województwie, która uczestniczyła we wszystkich wojewódzkich przeglądach orkiestr OSP. Na ostatni jubileusz wydała publikację przedstawiającą historię zespołu na przestrzeni wieku.

Przejawem szacunku do swojej historii mogą być jubileusze orkiestr. Oprócz roli sentymentalnej często motywują do wytężonej pracy, zrobienia kolejnego kroku, pokazania swojej siły, wartości, jakości. Są okazją tak do mobilizacji wewnętrznej, jak i środowiska lokalnego – sponsorów, władz, sympatyków. Ich organizacja pozwala na spojrzenie na swoją działalność z perspektywy czasu – czasem 10 lat, czasem 100 lat. To niezwykle dobrze wpływa na morale, docenienie własnej pracy przez samych członków zespołu, jak również otoczenie. Każdy z przedstawianych zespołów swoje jubileusze przeprowadzał bardzo uroczyście, zaznaczając mocno to wydarzenie.

WIENIAWA – 25 LAT ŁĄCZENIA POKOLEŃ

Spektakularny jubileusz zorganizowała w 2019 roku Orkiestra Wieniawa. Zespół obchodził bowiem 25 lat powstania. Obchody jubileuszu podzielił na dwudniowy maraton koncertowy. W sobotni wieczór muzycy zaprosili do siedziby swojej gminy – podkrakowskich Michałowic.

Tam odbył się otwarty koncert plenerowy Orkiestry razem z gwiazdami polskiej muzyki rozrywkowej – Nataszą Urbańską, Kamilem Bednarkiem i Sidneyem Polakiem. Orkiestrą tego dnia dyrygowała gościnnie jedna z najbardziej znanych w branży postać – Mariusz Dziubek. Było to święto połączone z rocznicą przemarszu I Kompanii Kadrowej przez Michałowice. Na tradycji tego wydarzenia zbudowano przez 15 lat coraz bardziej efektowną imprezę. Tegoroczna rocznica, odbywająca się jako Piknik Wolności, oprócz jubileuszu Orkiestry miała również inne atrakcje – od letniego maratonu zumby do dyskoteki. Orkiestra tego dnia zadbała o lokalną publikę, środowisko, z którego wyrosła, swoje rodziny, wiernych sympatyków. Świeżość w jej poczynania wniósł gościnny dyrygent.

Następnego dnia odbył się natomiast koncert biletowany w Nowohuckim Centrum Kultury w Krakowie. Tym razem orkiestrę poprowadził jej dyrygent – Jarosław Ignaszak. Był pokazem kunsztu muzyków w dużej, koncertowej scenie.

Motywy przewodnim koncertów była wielopokoleniowość. Organizatorzy zbudowali wokół tego spójną koncepcję, która docelowo ma nie tylko być laurką stosunkowo niewielkiego jubileuszu 25 lat istnienia. Większość polskich orkiestr ma dużo większy staż, jednak to właśnie muzycy Wieniawy dali bardzo szeroki przekaz oparty na tradycji. Widać w ich poczynaniach strategię długofalową nastawioną na rozwój Małej Wieniawy, silniejszego zakorzenienia orkiestry lokalnie przy jednoczesnym rozwoju marki Wieniawy jako orkiestry koncertowej działającej w kraju i za granicą. Władze stowarzyszenia, mimo wysokiego poziomu i działalności artystycznej wykraczającej daleko poza lokalne środowisko, widzą potrzebę dbania o swój matecznik, jakim jest gmina Michałowice. Autorzy przekazu jubileuszu wprost pisali również o ich misji zmiany stereotypowego postrzegania orkiestr dętych w Polsce.

W JEDNOŚCI SIŁA – OSP KRASOCIN

Dużo dłuższym stażem, bo 114-letnim, może pochwalić się obecnie Orkiestra Dęta z Krasocina. W 2016 roku Ochotnicza Straż Pożarna w Krasocinie zorganizowała Wielki Jubileusz OSP Krasocin, na który składały się rocznice powstania OSP Krasocin (1917), Orkiestry (1905), Mażorettek Aplauz (2005). Wszystko to odbyło się w roku jubileuszu 90-lecia objęcia przez straż patronatu nad Orkiestrą. Impreza miała więc szerszy charakter.

Z punktu widzenia organizacji, która łączy dwa nurty działalności – operacyjny (ratowniczo-gaśniczy) i kulturalny, najważniejsze przy organizacji obchodów było zapewnienie odpowiedniej równowagi w docenieniu i uhonorowaniu obu działalności. Sama decyzja zarządu co do tego, czy organizować jedną czy dwie imprezy jubileuszowe (w różnych latach), poprzedzona było wieloma dyskusjami. Najważniejsze było zaangażowanie w ramach jednego z zewnętrznych przedsięwzięć organizacji – profesjonalnego mediatora.

Na jubileusz złożyło się wiele elementów. W związku ze strażackim charakterem uroczystości najważniejsza była część ceremonialna. Jubileusz był bardzo dobrą okazją, by oddać do użytku przebudowaną remizę OSP, przekazać w użyczenie ciężki samochód gaśniczy czy nadać

odznaczenia jednostce i jej członkom, zarówno działającym w jednostce operacyjnej, jak i w Orkiestrze. Z uwagi na to, że strażacy podczas jubileuszu, w przeciwieństwie do Orkiestry, nie mogą pokazać swojej aktywności, nakręcono specjalny film promujący jednostkę operacyjną OSP Krasocin. [Film](#) okazał się doskonałym pomysłem, gdyż jest dużo popularniejszy niż najlepsze pokazy Orkiestry na jej kanale (ponad 89 tys. wyświetleń na dzień 2 grudnia 2019 roku).

Z przeprowadzenia jubileuszu organizacja wyszła wzmocniona. Obie sfery działalności, których przedstawiciele często nie rozumieli się nawzajem, znacznie zbliżyły się do siebie. Głównie przez równe traktowanie, wspólną pracę na rzecz organizacji, docenienie korzyści płynących ze wspólnego świętowania i funkcjonowania w ramach jednego stowarzyszenia.

URODZINY CO ROKU – KRAKÓW I LIW

Sporo młodsza Orkiestra Reprezentacyjna AGH swoje urodziny obchodzi... każdej wiosny. Jej jubileusze wyróżnia przede wszystkim szacunek i pamięć o swoich byłych członkach. Przygotowywane są utwory, które gościnnie wykonują obecni członkowie wspólnie z byłymi muzykami. Na jubileusz 10-lecia zaproszeni zostali wszyscy byli dyrygenci, którym symbolicznie podziękowano na scenie. Absolwenci wspierają orkiestrę ciepłym słowem, siecią kontaktów przyjacielskich, uczestnictwem w koncertach wspólnie z rodzinami, a także finansowo podczas zbiórek.

Orkiestra OSP Liw również doskonale zdaje sobie sprawę z tradycji. Powstała w 1906 roku nie może pochwalić się ciągłą działalnością. Mimo to chętnie korzysta z historii orkiestry i swojej miejscowości, choćby organizując w 2019 roku koncert jubileuszowy „113 lat tradycji”, którego przygotowanie finansowane było z programu „EtnoPolska” Narodowego Centrum Kultury. Motywację i sposób podejścia do prowadzenia Orkiestry przedstawił jej dyrygent Piotr Szczepanik w [wywiadzie dla portalu podlasie24.pl](#).

2.9. INTEGRACJA W ORKIESTRZE

Niezaprzeczalnie hasło *integracja* wywołuje wśród członków orkiestr uśmiech na twarzy. Wszak niektórzy przychodzą do tych zespołów właśnie z uwagi na atmosferę, możliwość poznania nowych osób i... zintegrowania się z nimi. Procesu tego nie można jednak traktować tylko jako miły dodatek do działalności orkiestry. Równie dobrze można nazwać go *tworzeniem wspólnoty* lub *ducha zespołu* albo angielskim *team spirit*. Orkiestra nie może być jedynie grupą ludzi. Powinna stać się zespołem, w którym każdy z muzyków akceptuje wyznaczone wspólnie cele, panuje wzajemny szacunek, a członkowie będą nie tylko anonimowymi realizatorami swoich partii nutowych. Ci ludzie będą grać z pasją, jeśli stworzą nie tylko zespół muzyczny, ale nawiążą pozytywne relacje międzyludzkie – przyjaźnie, znajomości, kontakty, a nawet... zawrą małżeństwa.

Wykraczając poza standardy integrację można zaobserwować przede wszystkim w orkiestrze z Konopisk. Jest ona tam silnie powiązana z edukacją muzyczną. Ma wręcz ją wspierać

oraz budować relacje i tożsamość. Najważniejsze – jest animowana przez zarząd i rodziców przy aktywnym udziale młodzieży jako realizatorów i odbiorców. Więcej o niej w podrozdziale 4.2.



Zdjęcie 13 Działania integracyjne dzieci i młodzieży z Konopisk, źródło: archiwum Orkiestry

Orkiestra AGH z Krakowa wypracowała przez lata takie sposoby budowania wewnętrznych relacji jak orkiestrowe bale przebierańców, wyjazdy integracyjne, prywatki z udziałem obecnych i byłych członków. Pomagają one w nawiązaniu bliższych i trwalszych więzi między ludźmi. W Krasocinie od kilku lat regularnie młodzież samodzielnie organizuje np. orkiestrowe andrzejki. W części orkiestr przy salach prób tworzone są miejsca spotkań młodzieży (np. kawiarnie).

2.10. NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W ORKIESTRACH

Adaptacja nowych technologii, rozwiązań zapożyczonych z innych branż to obecnie słuszny kierunek rozwoju dla orkiestr dętych. Przykładowymi nowymi rozwiązaniami są:

- **Narzędzia interaktywne** do badania aktywności fanów w sieci, np. statystyki Facebook, Hotjar, Google Analytics. Wspomagają dotarcie do grupy docelowej orkiestry. Pomagają sprawdzić m.in., kto wizytuje strony orkiestry, czego najczęściej szuka, kiedy wzrasta aktywność wyszukiwania informacji o orkiestrze w sieci. Wszystko to może pomóc w kierowaniu swojej oferty do sympatyków zespołu z uwzględnieniem ich oczekiwań. Może również być cenne w określeniu priorytetów prezentacji, a nawet w lepszym dotarciu do sponsorów czy darczyńców.
- **Narzędzia komunikacji** kadry i muzyków: grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych, aplikacje Slack, Trello oraz Dysk Google (opisane szerzej w części dotyczącej zarządzania).
- **Elektroniczne materiały nutowe**, np. partytury na tablecie. Oszczędza to nie tylko papier i czas, ale również pozwala na wykorzystywanie dodatkowych narzędzi pozwalających np. na zaznaczanie istotnych fraz, wejść odpowiednich instrumentów. Tak pracuje m.in. Marcin Gała – kapelmistrz Młodzieżowej Orkiestry Dętej OSP z Kłomnic.
- **Nagrania demo** utworów do indywidualnych ćwiczeń utworów przez muzyków. Ułatwia to coraz większy rynek wydawnictw muzycznych, szczególnie zachodnich, które dołączają pokazowe, wzorowe wykonania utworów. Zamawianie aranży i kompozycji również

ułatwia korzystanie z komputerowych demo z zapisów nutowych. Praktykę taką stosuje m.in. Orkiestra Dęta Baczków.

- **Rozwiązania sceniczne i marszowe.** Jednym z nich jest metronom douszny ułatwiający precyzję określenia temp. Synchronizuje określanie tempa między dyrygentem a sekcją perkusji.

2.11. MOTYWACJA

Wśród badanych orkiestr klaruje się szereg czynników, które motywują członków zespołu do działalności. Najważniejszym jest fakt, że nie ma motywacji finansowej – członkowie orkiestry nie grają dla pieniędzy. Wręcz ponoszą wydatki związane z edukacją muzyczną czy wyjazdami na festiwal.

Zbiorczo można wymienić najczęściej pojawiające się czynniki motywujące do gry w orkiestrze:

- kreowanie tożsamości, prestiżu, podnoszenie statusu (*jestem członkiem jednej z najlepszych orkiestr dętych w Polsce*);
- możliwość rozwoju pasji artystycznych i edukacji muzycznej;
- wpływ rodziców (*chcę, aby moje dziecko grało w orkiestrze*);
- bycie częścią grupy rówieśniczej i pokoleniowej (budowanie relacji międzyludzkich, znajomości, przyjaźni);
- samorealizacja/samoakceptacja;
- uczestniczenie w prestiżowych festiwalach i występach w kraju i za granicą; występy na ogólnopolskich imprezach; możliwość przeżycia przygody, zwiedzenia nowych, ciekawych miejsc;
- obecność zespołu w mediach (prasa, radio, TV, Internet).

Waga poszczególnych czynników w zespołach zależy od ich specyfiki. Każdy z prowadzących zespół musi zdawać sobie sprawę z ich występowania i podejmować próby utrzymywania równowagi między nimi. Przykładowo nie można w edukacji muzycznej dzieci skupiać się jedynie na wywieranej presji przez rodziców, ale pobudzać pasję, czynniki samorealizacji oraz stwarzać przestrzeń do tworzenia się relacji międzyludzkich i rówieśniczych w zespole.

2.12. SAMOKSZTAŁCENIE KADRY

Pod tym pojęciem rozumiem samorozwój kadry zarządzającej i artystycznej. Można odczuć w Polsce brak wystarczającej oferty edukacji formalnej, jak i nieformalnej dla kapelmistrzów czy kierowników orkiestr. Mimo to należy zwrócić uwagę, jak przygotowuje się do prowadzenia swoich zespołów kadra najlepszych. To osoby, które korzystają ze wszystkich dostępnych form kształcenia, organizują w swoich zespołach warsztaty z innymi dyrygentami, instruktorami, coraz

pow szechniejsze jest szkolenie kadry zarządzającej oraz warsztaty współpracy w zespole (z ang.: *team-building*).

Nie bez znaczenia są studia dyrygenckie – często już w trakcie swojej pracy z orkiestrami wielu dyrygentów ukończyło stosowny kierunek (m.in. Jarosław Ignaszak z Wieniawy, Justyna Chmielek-Korbut z Sobolowa, Karol Pyka z ORAGH i Dariusz K. Krajewski z Grandioso). W ogóle, gdy się patrzy na kadry artystyczne orkiestr (dyrygentów i instruktorów), coraz częściej widać zaangażowanie osób z wyższym wykształceniem muzycznym w ruch amatorski. Przenikanie się wzajemne tych dwóch światów jest niezwykle istotne. Amatorzy wnoszą do muzyki entuzjazm i energię, a zawodowcy wiedzę i umiejętności.



Zdjęcie 14 Dyrygent Wieniawy Jarosław Ignaszak podczas koncertu, źródło: archiwum Orkiestry

Dariusz Krajewski kunszt zdobywa m.in. za oceanem, uczestnicząc w wydarzeniach edukacyjnych typu [International Band and Orchestra Conference](#). Kadra Orkiestry Wieniawa korzystała kilkakrotnie z warsztatów dyrygenckich w Norwegii, a także w organizacji [WASBE-World Association for Symphonic Bands and Ensembles](#). Wojciech Zwierniak z Orkiestry z Baczkowa oprócz indywidualnych lekcji dyrygentury uczestniczył m.in. w warsztatach z aranżacji i kompozycji z Adamem Sztabą.

W orkiestrach strażackich popularne są/były warsztaty organizowane w ramach projektów „Pracownia Liderów Orkiestrowych” i „Pracownia Orkiestry Strażackiej”. Tam liderzy orkiestr mogli rozwijać się zarówno pod okiem znakomitych dyrygentów, jak i również specjalistów pracy z młodzieżą, pozyskiwania środków itp. Niewiele jest osób, które działają w orkiestrze, a przynajmniej raz nie skorzystały z oferty warsztatowej dla kapelmistrzów w Małopolskim Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu (weekendowe warsztaty, dwuletnie studium dla kapelmistrzów). Popularne są również szkolenia dla tamburmajorów w Dietrzkowicach. Wiosną 2020 roku II Ogólnopolską Konferencję Orkiestr Dętych organizuje Orkiestra Grandioso z Radomia.

Wciąż mało wykorzystywane są ścieżki pośrednio związane z prowadzeniem orkiestr. Ciekawym wyjątkiem jest Łukasz Chyła, który uczestniczy w rocznym programie [PROMENGO](#) rozwijającym menedżerów i menedżerki organizacji pozarządowych chcących lepiej zarządzać swoimi fundacjami i stowarzyszeniami. Autor niniejszego poradnika ukończył natomiast Program

[Liderzy PAFW](#) wspierający rozwój liderów działających na rzecz swojego środowiska. Atrakcyjną ofertę szkoleniową skierowaną dla kadr kultury ma [Narodowe Centrum Kultury](#).

Warto więc szukać odpowiednich ścieżek samokształcenia i samorozwoju również poza tymi, które skierowane są bezpośrednio do kadr orkiestr dętych. Szczególnie osoby zamierzające zdobyć wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania mogą dość tanio i łatwo skorzystać z oferty przeznaczonej dla organizacji pozarządowych.

ROZDZIAŁ III. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI

Podstawowa zasada w finansowaniu orkiestr to dywersyfikacja źródeł przychodu. Nie można polegać jedynie na finansowaniu przez samorząd i projekty zewnętrzne. Musi współistnieć wiele tak bezpośrednich źródeł finansowania, tj. dotacje, przychody z działalności odpłatnej, darowizny, jak i pośrednich – ponoszenie kosztów związanych z działalnością orkiestry przez inne podmioty (edukacja muzyczna poza orkiestrą oraz działania pozamuzyczne członków zespołu). Najsprawniej działające orkiestry korzystają z takich możliwości. Najlepsze przykłady z orkiestr to bardzo szeroka paleta funduszy o różnej wysokości i z różnym natężeniem. Pomaga to w stabilizacji ich funkcjonowania. Kiedy któryś z projektów zewnętrznych nie otrzyma dofinansowania, działalność orkiestry nie jest zagrożona. Projekty stymulują rozwój, a nie finansują działalność bieżącą.

Największe możliwości dywersyfikacji źródeł finansowania mają orkiestry funkcjonujące w strukturach lub pod patronatem organizacji pozarządowych. Orkiestry przedstawione w niniejszym poradniku w większym lub mniejszym (pomocniczo) stopniu wykorzystują szanse, jakie daje podmiotowość stowarzyszenia i fundacji. Dlatego poniżej przedstawione są źródła finansowania skierowane właśnie do organizacji pozarządowych.

3.1. CROWDFUNDING

*Crowdfunding*¹⁴ to inaczej finansowanie społecznościowe. Dobre praktyki w tej dziedzinie posiadają w szczególności ORAGH, Wieniawa oraz Grandioso, które zabiegają u swoich sympatyków o dofinansowanie poszczególnych projektów.

Wieniawa jest najbardziej aktywną polską orkiestrą wykorzystującą *crowdfunding*. Stowarzyszenie zbiera środki na wkłady własne do projektów zewnętrznych, Małą Wieniawę czy wyjazdy zagraniczne (np. do Chin). Do promocji akcji crowdfundingowych używa głównie mediów społecznościowych. Na fanpage'u (Facebook) ma już prawie 5,5 tys. fanów, co jest rekordem orkiestr dętych w Polsce. Dodając do tego zaangażowanie członków i najwierniejszych sympatyków w promocję orkiestry, otrzymujemy ogromny potencjał, który Wieniawa wzorowo wykorzystuje.

Zbiórki publiczne, cegiełki podczas koncertów to od lat ważna część finansowania Grandioso. Niemal każdy koncert galowy jest okazją do sprzedaży cegiełek. Charakterystyczna w ostatnim czasie była [zbiórka na zakup busa](#). Większość orkiestr boryka się z problemami transportowymi.

¹⁴ <https://publicystyka.ngo.pl/crowdfunding-w-ngo-5-porad-jak-odniesc-sukces>

Mimo że zebrano poprzez FB niewiele ponad 11% potrzebnych środków, bus trafił do orkiestry. Dofinansowano go z innych środków. Taka mobilizacja sympatyków, darczyńców z pewnością pomogła orkiestrze zapewnić lepszy montaż finansowy zakupu.

Również Orkiestra Reprezentacyjna AGH jest dobrym przykładem finansowania społecznościowego. Zbierając środki na wyjazd na mistrzostwa do Kanady, zorganizowała całą kampanię crowdfundingową. Jednym z jej elementów była zbiórka na portalu polakpotrafi.pl. Młodzi muzycy uzyskali w ten sposób ponad 13 tys. złotych. Wpłacający środki dokładnie wiedział, do czego posłużą jego pieniądze. Tak informowali, na co przeznaczą darowizny:

Wsparcie każdego z Was jest dla nas na wagę złota, bo właśnie złoto planujemy przywieźć z Calgary (w konkurencji koncertowej)! Nasz pierwszy próg, który pozwoli nam zrealizować wyjazd, to uzbieranie 5000 zł na brakującą część kosztów autobusu z Krakowa do Frankfurtu. Osiągnięcie 8000 zł pomoże nam w wynajęciu sali prób na miejscu w Calgary. Jeśli uzbieramy 12 000 zł będziemy mogli sobie pozwolić na przewóz/wynajem profesjonalnych instrumentów. Kolejny próg to 20 000 zł, pokryje on zakup śniadań dla uczestników podczas pobytu na Mistrzostwach Świata (śniadanie najważniejszym posiłkiem dnia!). 30 000 zł pozwoli na zakup obiadokolacji. 50 000 zł da nam dodatkową możliwość zorganizowania warsztatów przed wyjazdem na Mistrzostwa, przygotowujących do konkursu.

Dodatkowo członkowie orkiestry organizowali zbiórki na koncertach, uzyskali wsparcie od uczelni, prosili o pomoc swoich byłych członków w skojarzeniu ze sponsorami, darczyńcami.

Nieco inne podejście do crowdfundingu ma platforma FaniMani. Po rejestracji w serwisie mamy możliwość wspierać naszą organizację, robiąc zakupy internetowe. Niewielki procent od transakcji zostanie wówczas przekazany wskazanemu przez nas stowarzyszeniu (fundacji).

Umieszczenie crowdfundingu na pierwszej pozycji wśród finansowania orkiestr jest celowe. To szczególnie niewykorzystany potencjał. Członkowie orkiestr, uczniowie, grupy mażoretek, rodziny, społeczność lokalna – to rzesza ludzi, którzy mogą niewielkimi kwotami zapewnić ważną część projektów organizacji. Platform crowdfundingowych jest naprawdę dużo, od wymienionych wyżej po prowadzony przez portal ngo.pl.

3.2. DAROWIZNY

Darowizny są najbardziej korzystną dla orkiestr formą finansowania swoich działań pod względem księgowym, lecz najtrudniejszą pod względem jej pozyskania. Stanowią ważną część budżetów organizacji. Wzorcowe orkiestry polegają w dużej mierze na swoich sprawdzonych mecenasach – lokalnych przedsiębiorcach, często związanych rodzinnie z zespołem bądź tradycyjnie zasilających konto orkiestry nawet niewielkimi kwotami.

Pozyskiwanie donatorów opiera się przede wszystkim na znajomościach członków kadry, ich relacjach zawodowych i prywatnych. Warto więc w kadrze macierzystej orkiestry znaleźć

osoby, które mają sieć kontaktów biznesowych bądź potrafią przekonać innych do zaangażowania się w zbiórkę środków. Dlatego niezwykle wartościowe są relacje władz samorządowych z orkiestrą – wielu kontrahentów gminy czy powiatu może pomóc w pozyskaniu darczyńcy. Podobnie członkowie orkiestry, którzy działają w środowisku przedsiębiorców czy są funkcjonariuszami służb mundurowych, pracownikami instytucji publicznych. Każdy, kto w jakikolwiek sposób może pośredniczyć czy uwiarygodnić działalność zespołu swoją osobą, jest pomocny w pozyskaniu kolejnego darczyńcy.

Warto w kierowanej pomocniczo na piśmie prośbie o darowiznę zaznaczyć cel szczegółowy. Każdy ofiarodawca lubi wiedzieć, na co konkretnie zostaną przeznaczone jego środki. Określenia *cele statutowe*, czy *orkiestra* są nieprecyzyjne. Należałoby uściślić informację, pisząc, że darowizna będzie przeznaczona np. na wsparcie wyjazdu warsztatowego, jubileuszu, czy na zakup tuby itp. Istotny w ubieganiu się o darowiznę jest fakt, że darczyńca może odliczyć darowiznę na cele pożytku publicznego od swojego podatku.

3.3. 1% PODATKU DLA OPP

Przekazywanie [1% podatku od osób fizycznych](#) jest jednym z przywilejów, które otrzymały w 2004 roku organizacje pożytku publicznego (OPP) dzięki [ustawie o pożytku](#). 1% stanowi setną podatku dochodowego od osób fizycznych, którą podatnik może przekazać wybranej przez siebie OPP. [Status OPP](#) można uzyskać tylko organizacja pozarządowa. Taka forma wsparcia nie kosztuje nic podatnika, poza wpisaniem w odpowiedniej rubryce w coroczne rozliczenie z urzędem skarbowym (PIT) numeru KRS, pod którym zarejestrowana jest np. orkiestra. Coraz więcej orkiestr korzysta z tego przywileju.

Na przestrzeni 11 lat orkiestra z Krasocina z tego tytułu otrzymała na swoje działania ponad 80 tys. złotych. W latach 2008–2015 korzystała z pośrednictwa Związku OSP RP, który posiada cele statutowe wspierania innych organizacji członkowskich. Coraz większe kwoty przekazywane przez podatników skłoniły OSP Krasocin do samodzielnego ubiegania się o status OPP. Począwszy od 2016 roku środki trafiają już bezpośrednio na konto krasocińskiej straży. Są dzielone przez Zarząd OSP Krasocin zgodnie ze wskazaniem darczyńców: na działalność kulturalną bądź ratowniczo-gaśniczą.

Orkiestra Wieniawa nie korzysta z odpisu 1% podatku jako Stowarzyszenie Inicjatyw Kulturalnych Wieniawa. Organizacja nie posiada statusu OPP. Cele Orkiestry ze środków 1% podatku dla OPP wspiera jednak Stowarzyszenie Pomocy Szkole Małopolska. Dzięki temu zadania Orkiestry dofinansowane są regularnie przez tę organizację.

Orkiestry strażackie mogą skorzystać, korzystając z 1% podatku dla Związku OSP RP. Wskazując swoją OSP w rubryce „cel szczegółowy”, mogą uzyskać środki, które zostaną przeznaczone na wsparcie własnych inicjatyw. Szczegóły zamieszczone są na [stronie Związku OSP RP](#).

3.4. SAMORZĄD GMINY

Współpraca z samorządem gminy jest kluczowa przy prowadzeniu lokalnych zespołów. Sposób finansowania zależy od przynależności orkiestry. Stowarzyszenia (w tym OSP) w dużej mierze starają się o dotacje na realizację zadań publicznych z zakresu kultury (np. Nadarzyn, Wieniawa, Konopiska). Są też przypadki bezpośredniego finansowania z budżetu gminy (Krasocin, Liw). Niezwykle ważne jest przy tym dopilnowanie odpowiednich zapisów w Programie Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi w danej gminie. W przypadku orkiestr podlegających pod jednostki kultury środki na ich działalność kierowane są za pośrednictwem tych instytucji. Minimalna kwota, jakiej oczekują orkiestry od swoich samorządów gminnych na bieżącą działalność (przede wszystkim edukacyjną), to 130 tys. złotych. Dodatkowo dofinansowane są dalekie wyjazdy, wkład własny do projektów zewnętrznych, nakłady inwestycyjne np. związane z salami prób.

3.5. SAMORZĄDY POWIATOWE I WOJEWÓDZKIE

Każda z jednostek samorządu terytorialnego może zlecić wykonanie zadania publicznego z dziedziny kultury czy edukacji organizacji pozarządowej. Skala wsparcia z pewnością zależy od zaamożności samorządu, ale również od lobby środowiska orkiestr czy całego sektora kultury. O ile w przypadku samorządów powiatowych konkursy ofert czy zlecenie pozakonkursowe jest słabo rozwinięte, o tyle samorządy wojewódzkie realizują dużo szerzej zadania z zakresu kultury. Dobrym przykładem jest Małopolska, która wręcz zadedykowała specjalny [konkurs dotacyjny orkiestrom dętym](#). Szereg programów grantowych związanych z kulturą, edukacją, rozwojem lokalnym może wesprzeć poszczególne inicjatywy orkiestr dętych. Każde z województw ogłasza tego typu konkursy regularnie. Przystępną ścieżką dotacyjną jest ubieganie się o środki pozakonkursowe do 10 tys. zł, czyli stosując [art. 19a ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie](#). W tym przypadku wystarczy złożenie oferty wpisującej się w cele pożytku na odpowiednim wzorze, by uzyskać uznaniową decyzję organu dysponującego środkami.

3.6. FUNDUSZE BEZPOŚREDNIE Z SAMORZĄDU

Oprócz sposobów wymienionych w dwóch poprzednich podrozdziałach istnieją jeszcze co najmniej dwie ścieżki finansowania przedsięwzięć orkiestr przez samorządy.

Pierwsza z nich to [fundusz sołecki](#), czyli specjalnie wyodrębniona w budżetach gminnych pula, o której decydują mieszkańcy sołectw na zebraniach wiejskich. W przypadku małych wsi może to być kilkanaście tys. zł, lecz w przypadku dużych – ponad 40 tys. złotych. Zadań, którymi wspiera się działalność orkiestry, można wymyślić dziesiątki (od remontu sali prób mieszczącej się w budynku komunalnym, po wyjazd na warsztaty muzyczne czy festiwal promujący gminę). Najważniejsze, aby przedsięwzięcia mieściły się w zadaniach własnych gminy, które są w stanie przegłosować zebrania wiejskie. Mając za sobą dorosłych członków (mieszkańców), rodziców uczniów potencjał wyborczy orkiestry jest bardzo duży. Obecnie Orkiestra z Krasocina, przy

przychylności trzech sąsiednich sołectw i wójta gminy, zyskała 100 tys. zł z przeznaczeniem na siedzibę orkiestry.

Drugą ścieżką jest *budżet obywatelski*. W ten sposób orkiestra Grandioso poszukiwała środków na I Mistrzostwa Polski Orkiestr Dętych. Zgłosiła projekt do [budżetu obywatelskiego miasta Radomia](#). Niestety projekt nie uzyskał akceptacji, jednak niewątpliwie jest to bardzo dobra praktyka, przetarty szlak, zyskanie sympatyków oraz doświadczenie, które zaprocentuje w kolejnych edycjach.

Do śląskiego budżetu obywatelskiego zgłosiła [projekt orkiestra z Mykanowa](#). Polega na organizacji wspólnych z innymi okolicznymi orkiestrami warsztatów zakończonych ogromnym koncertem podczas jubileuszu mykanowskiej orkiestry w 2020 roku.

Pamiętajmy również, że samorządy mogą finansować bezpośrednio np. nagrody w konkursach czy transport na prestiżowe konkursy (promocja gminy).

3.7. ŚRODKI PROJEKTOWE

Projekt grantowy nie może być sposobem na finansowanie bieżącej działalności orkiestry, a jedynie narzędziem stymulacji jej rozwoju. Niezwykle istotna jest specyfika zespołu i samego środowiska lokalnego, w którym działa. Nie można skopiować projektu innej orkiestry. Diagnoza sytuacji na swoim terenie jest najważniejsza.

Programy, z których korzystają orkiestry, nie ograniczają się jedynie do programów typowo kulturalnych, np. [Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego](#) czy [Narodowego Centrum Kultury](#). Skądinąd wnioskowanie do nich orkiestr dętych jest i tak wciąż marginalne, ograniczające się do zakupu instrumentów (program *infrastruktura kultury*). Wiele możliwości ciekawych projektów wspierających orkiestry dają programy *edukacja kulturalna*, *kultura dostępna*, *kultura ludowa i tradycja*, *muzyka*, *EtnoPolska*, *Kultura-Interwencje*.

Tak otwarte podejście motywowane jest spojrzeniem na orkiestrę dętą nie jedynie jako na zespół muzyczny, ale na grupę ludzi stawiającą sobie określone cele społeczne. Dlatego projekty wspierające w jakiejś formie orkiestrę (ale niebędące jej bieżącym finansowaniem!) można z powodzeniem wpisać w programy [Narodowego Instytutu Wolności](#) (np. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich), programy [Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności](#) (np. Równać szanse, Działaj lokalnie), środki Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (w tym poprzez lokalne grupy działania), Program Rybactwo i Morze (rybackie lokalne grupy działania), [Erasmus + Młodzież](#) czy szereg funduszy fundacji kapitałowych (np. PZU, Santander, City Handlowy) itp.

Oto podaję kilka przykładów na to, jak w wybranych orkiestrach wykorzystywane są środki z różnych źródeł. Pojawiają się wśród nich również projekty z orkiestr spoza wzorcowej *dziesiątki*. Patrząc bowiem na ich kreatywność, nie sposób pominąć kilku ciekawych przedsięwzięć.

KRASOCIN

Orkiestra korzysta zarówno ze środków unijnych (m.in. poprzez Lokalne Grupy Działania, grupy rybackie), środków fundacji kapitałowych (Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności), rządowych (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego), samorządowych (dotacje na wkład własny, dotacje na realizację zadań z zakresu kultury w trybie konkursowym i pozakonkursowym).

Jednym z ciekawszych projektów był ten pn. „Aktywacja edukacji orkiestrowej” realizowany w 2018 roku ze środków programu MKiDN *edukacja kulturalna*. Zadanie polegało na przeprowadzeniu warsztatów muzycznych integrujących różne pokolenia w Młodzieżowej Orkiestrze Dętej OSP Krasocin. Wykorzystano potencjał doświadczonych członków orkiestry, którzy kontynuują edukację muzyczną formalną (studium kapelmistrzowskie, akademie muzyczne). Ich umiejętności, wiedza, znajomość specyfiki edukacji i ludzi w orkiestrze, środowiska lokalnego jest niebywałym atutem predestynującym do prowadzenia zajęć zarówno z uczniami, adeptami wchodzącymi do składu, jak i z wieloletnimi członkami.

Działaniami dodatkowymi były warsztaty eksperckie z wybitnymi dyrygentami i nauczycielami akademickimi, organizacja popisu/koncertu projektu, dokumentacja zadania, ewaluacja projektu. Wśród zaproszonych ekspertów znaleźli się m.in. Paweł Joks, Łukasz Wójcicki czy Mariusz Barszcz.



Zdjęcie 15 Sekcje klarnetów i saksofonów krasocińskiej Orkiestry na popisie projektu „Aktywacja edukacji Orkiestrowej” w Domu Kultury we Włoszczowie w 2018 roku, autor: Arkadiusz Sosnowski

GRANDIOSO

Orkiestra kilkakrotnie otrzymała dotacje z MKiDN, a także samorządu miejskiego i wojewódzkiego. Sukcesywnie budowana marka, poziom i wiarygodność poprawiają szanse na zdobycie środków zewnętrznych.

WIENIAWA

Opisując charakter projektów zewnętrznych Orkiestry, należy zwrócić uwagę, że stowarzyszenie koncentruje się na dość dużych środkach finansowych, strategicznych dla Orkiestry. Takimi należy nazwać przede wszystkim kilkakrotnie otrzymane z programu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego *infrastruktura kultury* dotacje na zakup instrumentów i akcesoriów muzycznych dla Orkiestry Wieniawa rzędu 120 tys. złotych.

W 2015 roku stowarzyszenie pozyskało natomiast środki z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (100 tys. zł) na projekt „Ku Krakowowi” – nowatorskie przedsięwzięcie, które pozwoliło uczcić dwudziestolecie Orkiestry, przy tym dać impuls do dalszego rozwoju zespołu. Projekt był hołdem dla Krakowa złożonym przez członków zespołu, dorastających i trenujących niedaleko tej europejskiej stolicy kultury. W podsumowaniu projektu – koncercie jubileuszowym, oprócz znakomitego repertuaru Orkiestry, zaprezentowały się również gwiazdy polskiej sceny muzycznej: Maria Sadowska, Mateusz Ziółko, Jacek Królik.

DĄBROWA ZIELONA

Stowarzyszenie pozyskało w roku jubileuszowym Orkiestry – 2018 środki na niezwykle interesujący projekt „Powrót do korzeni – opowiedz mi o Starej Orkiestrze”. Zakładał on przywrócenie historii Starej Orkiestry Parafialnej funkcjonującej w Parafii Dąbrowa Zielona (pow. częstochowski) poprzez zaangażowanie obecnie istniejącej Młodzieżowej Orkiestry Dętej Dąbrowa Zielona oraz mieszkańców Gminy Dąbrowa Zielona. Na tradycji właśnie tej parafialnej orkiestry w 1993 roku powstał obecny zespół.

Projekt zakładał m.in.:

- ogłoszenie i przeprowadzenie konkursu: „Powrót do korzeni – opowiedz mi o Starej Orkiestrze”, skierowanego do dzieci i młodzieży ze szkół oraz do wszystkich mieszkańców Gminy Dąbrowa Zielona,
- wizytę studyjną w siedzibie Orkiestry Reprezentacyjnej Wojska Polskiego,
- warsztaty muzyczne z musztry paradnej,
- szkolenie wyjazdowe dla członków stowarzyszenia w celu opracowanie strategii rozwoju.

Projekt w interesujący, twórczy sposób nawiązał do tradycji dętego muzykowania w Dąbrowie Zielonej. Z jednej strony zakorzeniał orkiestrę w tradycji, z drugiej dawał jej impuls do dalszego rozwoju – przygotowania układu musztry paradnej. Co więcej, wzmacniał nowo powstałe stowarzyszenie orkiestry i rozwijał jego kadre.

LIW

Fundacja Lokalnych Inicjatyw Wspierania Edukacji Kulturalnej Liwek z Liwu (woj. mazowieckie) zrealizowała projekt nietuzinkowy pn. „113 lat tradycji”. Otrzymała aż 88 tys. zł z programu „EtnoPolska” Narodowego Centrum Kultury. Autorzy projektu wykazali się niezwykle kreatywnością. Rozwój Orkiestry wsparli przygotowaniem i przeprowadzeniem koncertu w... stodole! Miejsce wzbudziło zaciekawienie nie tylko słuchaczy, którzy tłumnie przybyli. Koncert poprzedziły warsztaty przygotowujące do wydarzenia. Oprócz Orkiestry wzięli w nim udział zaproszeni goście: Chór Kameralny KOE z Sokołowa Podlaskiego, soliści, pianista. Gościnne występy wzbogaciły koncert, nadając mu dodatkowy wymiar. Kolejną innowacją w przedsięwzięciu było z całą pewnością dostosowanie koncertu do potrzeb osób głuchoniemych. Osoby z tą niepełnosprawnością mogły odbierać muzykę za pomocą innych zmysłów, takich jak wzrok czy dotyk, a tłumacz języka migowego przekazywał informacje o danym utworze oraz tłumaczył tekst utworów z wokalem.

Przez kilkanaście dni codziennie wolontariusze z Orkiestry czyścili, malowali, zabezpieczali stodołę. Warto zwrócić uwagę, że takie podejście jest niezwykle atrakcyjne dla ekspertów oceniających wnioski.

3.8. EKONOMIZACJA DZIAŁALNOŚCI

To temat trudny dla każdej organizacji noszącej miano *non-profit*¹⁵. Nie dotyczy tylko orkiestr dętych, a nawet można zaryzykować stwierdzenie, że zbyt mało dotyczy orkiestr. Patrząc jednak na najlepsze zespoły oraz rozwój całego sektora pozarządowego, nie ma odwrotu od odpłatności za część oferty organizacji. Bez konieczności utraty miana organizacji *non-profit*. Orkiestry nie działają dla zysku, a działalność odpłatna to dodatkowe źródło finansowania oferty edukacyjnej i społecznej.

Temat opłat za naukę gry został szerzej poruszony w opisie edukacji muzycznej w orkiestrach (rozdział IV). Prawie wszystkie szkoły tworzone przy opisanych orkiestrach (nie licząc publicznej Szkoły Muzycznej I stopnia w Sobolowie) działają dzięki choćby częściowej odpłatności uczniów.

Każda z wyżej wymienionych orkiestr część występów prowadzi w formie odpłatnej. Jedni jako działalność odpłatna pożytku publicznego, inni jako działalność gospodarcza (Grandioso), jeszcze inni (działający w innych strukturach niż pozarządowe) posiłkują się osobowością prawną jednostek kultury czy organizacji patronackich. Wyraźnie działalność gospodarczą mają wskazane orkiestry z Konopisk, Sobolowa oraz Grandioso. W Radomiu główny przedmiot prowadzenia działalności gospodarczej to działalność reklamowa. Zarządzający zespołem widzą potencjał w sponsoringu, który jest zawsze uznawany za działalnością gospodarczą. Pozwala ona również organizować biletowane koncerty.

¹⁵ *Non-profit*, czyli działającej nie dla zysku.

Szerzej działalność gospodarczą opisuje w kodach PKD stowarzyszenie Orkiestra Dęta Sobolów. Orkiestra prowadzi ją już od 2011 roku. Dzięki temu jest prawnie przygotowana do usług w zakresie m.in. wynajmu pomieszczeń czy reklamy. Warto zwrócić uwagę, że zespół z niespełna dwudziestoletnim stażem doskonale wykorzystuje swój potencjał, sprawnie korzystając na przykład z możliwości zarabiania choćby na wynajmie będącej w jego dyspozycji infrastruktury.

Stowarzyszenie Orkiestry z Konopisk największy potencjał w działalności gospodarczej widzi w swoich koncertach oraz sponsoringu. To również zespół bardzo dobrze zorganizowany pod względem marketingowym, wykorzystujący szereg źródeł finansowania.

Przez lata odpłatność za występy orkiestr dętych była tematem tabu. Kwestionowano możliwość odpłatności za przecież społeczną działalność. Z drugiej strony pojawiały się ukryte formy pobierania wynagrodzeń, jak: darowizny, umowy cywilno-prawne z członkami zespołu, *prośby* mocodawców (np. samorządowców) o oprawę danej imprezy (niekoniecznie samorządowej). Obecnie widać, że branża orkiestr dętych wyraźnie odchodzi od tych praktyk, choć wciąż jest pokłosie *społecznikostwa* w postaci często symbolicznych honorariów dla dętych zespołów.

Powoli ekonomizacja działalności orkiestr dętych staje się faktem, wcale nie naruszając amatorskiego charakteru i celów, które przyświecają prowadzeniu orkiestry. Zapewniając odpowiedni balans między odpłatnością za występy dla zespołu a motywacją pozafinansową w orkiestrach amatorskich można zbudować bardzo dobry i stabilny *band*. Nie piszę tu o przypadkach orkiestr typowo zarobkowych, których muzycy otrzymują wynagrodzenie za każdy występ czy próbę. Osobiście nie znam jakiegokolwiek amatorskiej orkiestry dętej, która w ten sposób zbudowała poziom, markę, tradycję.

Ważnym czynnikiem wspierającym odpłatną działalność koncertową czy obsługę uroczystości przez orkiestry jest oferta zespołu. Na stronach najlepszych orkiestr dętych można znaleźć coraz więcej zakładek, w których zespoły przedstawiają swoje usługi. Dobrym przykładem jest np. [oferta Orkiestry Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego z Warszawy](#), [Wrzesińskiej Orkiestry Dętej](#), [Młodzieżowej Orkiestry Dętej OSP w Mykanowie](#). Orkiestry oprócz ogólnych informacji, jaką ofertę artystyczną przedkładają (np. koncert, przemarsze, parady, uroczystości kościelne), promują ją przede wszystkim atrakcyjnymi filmami. Taka wizytówka z całą pewnością poprawia identyfikację orkiestry, umożliwia szybsze odnalezienie zespołu. Zyskuje jeszcze jeden ważny atut – ułatwioną pozycję negocjacyjną.

Nieco inne powiązanie z działalnością gospodarczą ma Orkiestra Reprezentacyjna AGH. Z uwagi na charakter Orkiestry jej potrzeby finansowe są znacząco inne niż orkiestry o charakterze lokalnym. Honorarium dyrygenta zabezpiecza patron – fundacja ACADEMICA. Ona też zapewnia salę prób i media. Muzycy grają w większości na prywatnych instrumentach bądź użyczonych z macierzystych orkiestr. Kilka procent sprzętu jest jednak zakupionych przez orkiestrę (m.in. instrumenty perkusyjne, saksofon barytonowy, flugelhorn, tuby, akcesoria). Część inicjatyw Orkiestry finansuje ACADEMICA. Działalność gospodarcza fundacji nie jest jednak

związana z orkiestrą, a przede wszystkim z funkcjonowaniem w miasteczku studenckim AGH kilku klubów dla młodzieży. Fundacja zarabia więc na bieżących utargach czy organizacji koncertów. W przypadku orkiestr strażackich często istotny dochód zapewnia wynajem remiz na imprezy okolicznościowe, który przeznaczany jest później na orkiestrę.

ROZDZIAŁ IV. EDUKACJA MUZYCZNA

4.1. STANDARDY I TRENDY W EDUKACJI W ORKIESTRACH DĘTYCH

Standardem staje się prowadzenie przy orkiestrach edukacji muzycznej opartej nie tylko na kapelmistrzu, lecz wykorzystującej instruktorów poszczególnych instrumentów, warsztaty eksperckie. Większość orkiestr, nawet mając zaplecze uczniów w szkołach muzycznych, nie jest w stanie przygotować odpowiednio swoich członków. Rzeczą naturalną staje się zatrudnianie/angażowanie zastępców kapelmistrzów, instruktorów sekcji czy prowadzenie intensywnych warsztatów, również wyjazdowych, gdzie muzycy są „skoszarowani” przed ważnymi konkursami czy koncertami.

Trend „wychowania” sobie członków orkiestry jest coraz silniejszy. Obecnie prawie nie ma bardzo dobrych orkiestr amatorskich, które złożone są jedynie z dorosłych osób. Większość bazuje na dzieciach i młodzieży, a zasadą staje się to, że im uczeń przyjdzie wcześniej do orkiestry, tym dłużej jest z nią związany. Zjawisko pokoleniowości sprzyja włączaniu do orkiestry kolejnych członków, stabilizacji poziomu artystycznego, a także reguł organizacyjnych. Orkiestry coraz częściej zaczynają rekrutować coraz młodsze dzieci. Dobrą praktyką jest niżej opisana edukacja w Orkiestrze z Liwu, która postawiła na umuzykalnianie już dzieci w wielu przedszkolnym, stosując metodę Lidii Bajkowskiej. Takie podejście jest niezwykle dalekowzroczne. Do Polski przyszedł również inne metody edukacji muzycznej najmłodszych, z pomocą których można wychować sobie przyszłych uczniów orkiestry. Popularność ostatnio zdobywa [metoda Edwina E. Gordona](#), natomiast od lat znana jest japońska [metoda Suzuki](#). Myślenie o budowie orkiestry od pracy z tak małymi dziećmi daje świetne rezultaty. Co więcej, patrząc na oferty zakupu instrumentów, widzimy coraz większy asortyment dla bardzo małych dzieci, np. lekkie, tanie instrumenty plastikowe, zakrzywione główki fletów, minipuzony itd. To wszystko stwarza duże możliwości dla amatorskich orkiestr. Wczesna edukacja muzyczna nie tylko pomoże w szybkim ogólnym rozwoju dziecka, ale poprawi późniejszą edukację, efektywność pracy i jakość w samej orkiestrze – muzykalność, czytanie nut, kreatywność. [Spójrzmy na młodych Japończyków...](#)

Inwestycja w jak najmłodszych to duża szansa dla małych środowisk, gdzie młodzież opuszcza rodzinne strony, wyjeżdżając do szkół średnich. Rozpoczęcie nauki np. z 8-latką da nadzieję, że po 3–4 latach będzie stanowił trzon orkiestry mocno zintegrowany z zespołem. Rozpoczęcie nauki w orkiestrze przez 13-latkę, który po dwóch latach wyjedzie do szkoły, przy tym angażując się w aktywności w miejscu nauki, to mało perspektywiczna inwestycja. Wdrożenie w swoich środowiskach tak rozbudowanej struktury edukacji orkiestrowej, dającej bardzo późno widoczne rezultaty, jest niezwykle trudne. Szczególnie w orkiestrach, gdzie presja czasu, wyniku, aktywności zespołu jest duża. Należy wówczas zachowywać odpowiednią równowagę między

czasem i jakością edukacji a bieżącą aktywnością zespołu. Sukcesywny rozwój szkółki orkiestrowej to jednak nieunikniony kierunek w większości amatorskich orkiestr dętych w Polsce.

Drugą istotną kwestią jest rozwój uczniów poza samą orkiestrą. Idealną sytuacją dla kapelmistrza jest dyspozycyjność członka zespołu, postawienie orkiestry jako priorytetu przy wyborze między nią a szkołą muzyczną czy zespołem młodzieżowym. Często ten wybór nie jest jedynie decyzją ucznia – różne są bowiem relacje na linii orkiestra amatorska a szkoła muzyczna. Nie można jednak w żaden sposób ograniczać podopiecznego w stosunku do innych form edukacji, samokształcenia czy doskonalenia w innych zespołach. Gra w amatorskiej orkiestrze, często macierzystej, powinna wynikać z wewnętrznej motywacji muzyka. Doświadczenie czy edukacja zdobyte poza orkiestrą mogą dać jej wartość dodaną. Orkiestry, których członkowie mają ukończone szkoły muzyczne lub zdobyli doświadczenie w innych orkiestrach czy zespołach prezentują dużo wyższy poziom muzyczny, odznaczają się lepszym obyciem scenicznym. Największym dylematem związanym z odpływem muzyków jest świadomość poniesienia olbrzymich nakładów związanych z ich edukacją i członkostwem w macierzystej orkiestrze. Nie tylko pieniężnych, ale przede wszystkim czasu i serca, które poświęcił ich pierwszy nauczyciel. Jedynym rozwiązaniem, aby zminimalizować to ryzyko, zdaje się być wprowadzenie choćby częściowej odpłatności za prowadzoną edukację. Stosowanie kontraktów uczeń – orkiestra też jest dobrą praktyką (określenie od początku zasad edukacji, kosztów, obowiązków w orkiestrze itp.). Kolejną kwestią jest akceptacja przez kadrę, że w orkiestrze amatorskiej rotacja członków jest rzeczą normalną. Odchodzenie ze składu zależy od wielu czynników – poziomu orkiestry, relacji towarzyskich w orkiestrze, funkcjonowania lokalnie konkurencyjnych orkiestr, alternatywnych formy spędzania czasu, bliskości ośrodków miejskich i tak dalej.

Trzecim elementem w prowadzeniu edukacji muzycznej przy orkiestrze jest infrastruktura. Nie ma w Polsce orkiestry, która może pochwalić się takim zapleczem jak np. [Moe & Gene Johnson HS Band w stanie Texas w USA](#). Warunki orkiestr jednak sukcesywnie się poprawiają. Ich patroni zaczynają lobbować za środkami ministerialnymi czy europejskimi. Jakość sprzętu muzycznego poprawiła się zwłaszcza dzięki środkom unijnym. Używane instrumenty wysokiej jakości to natomiast zasługa większych możliwości sprowadzania instrumentów z zagranicy. Sale prób orkiestr, mimo problemów z wielkością, kubaturą, pomocniczymi pomieszczeniami, są dużo lepiej wyposażone. Standardem staje się choćby półprofesjonalne wyciszenie, sprzęt biurowy niezbędny do pracy bibliotekarzy itp.

4.2. PRZYKŁADY PROWADZENIA EDUKACJI MUZYCZNEJ W ORKIESTRACH

MYKANÓW

Stworzenie w 2015 roku dla potrzeb orkiestry samorządowej instytucji kultury, czyli Gminnego Centrum Muzyki i Tańca (GCMiT), okazało się zupełnie nowatorskim przedsięwzięciem. W Mykanowie funkcjonował i dalej działa dom kultury – podstawowa instytucja kultury.

Rozmach i specyfika działalności orkiestry przekonały władze samorządowe do otwarcia nowej instytucji, skupiającej się na działalności edukacyjnej dla potrzeb orkiestry – szkoły muzycznej oraz grupy tancerek (mażorettek) występujących z orkiestrą. W zespole grają uczniowie szkół muzycznych, jednak orkiestra bazuje na swoich wychowankach uczących się w GCMiT. Instruktorzy (od każdej sekcji) stosują swoje metody nauczania, nie ma narzuconych odgórnie podręczników. Nadzór nad edukacją sprawuje dyrygent orkiestry.

Warunki lokalowe zespołu są od czasu budowy budynku GCMiT (część dobudowana do remizy OSP) bardzo dobre. Orkiestra posiada wystarczającą salę prób z podstawowym wyciszeniem, kilka sal sekcyjnych, do lekcji indywidualnych oraz zaplecza – biurowe, sanitarne, magazynowe oraz niewielkie studio nagrań.

Edukacja w orkiestrze jest częściowo odpłatna, uzależniona od stażu i zaawansowania członków.

MAŁA WIENIAWA

Mimo posiadania niebywałego potencjału muzycznego wokół Krakowa i w samym mieście, orkiestra rozpoczęła edukację muzyczną w swoim środowisku lokalnym. Wzmacnia tym samym więzi społeczne, buduje pozycję jako lokalnie zaangażowana organizacja, a także wychowuje swoich przyszłych członków.

Orkiestra na swojej [stronie internetowej](#) projekt Mała Wieniawa przedstawia w następujący sposób:

Dzięki wsparciu gminy Michałowice od 2014 roku dzieci z pobliskich miejscowości mają okazję doskonalić swoje muzyczne umiejętności, stając się członkami Małej Wieniawy. Ten innowacyjny projekt Stowarzyszenia Inicjatyw Kulturalnych „Wieniawa” umożliwia dzieciom w wieku od 6 do 15 lat naukę gry na instrumentach, bazując na autorskim programie stworzonym w oparciu o nowoczesną metodę „Sound Innovations”.

Dzieci uczą się pod batutą Jarosława Ignaszaka – dyrygenta z wieloletnim doświadczeniem oraz Pawła Więclawa. Ponadto raz w tygodniu każdy uczeń Małej Wieniawy korzysta z prowadzonych przez trzynastu wykwalifikowanych instruktorów indywidualnych lekcji gry na wybranym instrumencie w klasach: klarnetu, fletu, waltorni, saksofonu, euphonium, tuby, trąbki, perkusji, gitary basowej i kontrabas.

Zespół liczy obecnie prawie 90 uczniów, którzy znają podstawy teorii muzyki oraz potrafią grać na instrumentach dętych lub perkusyjnych. Dzieci, dołączając do Małej Wieniawy, otrzymują własny podręcznik oraz instrument. Mała Wieniawa koncertuje nie tylko na lokalnych uroczystościach, dzieci mają na swoim koncie występy w całej Małopolsce. W 2017 roku Mała Wieniawa zdobyła wyróżnienie na Festiwalu Orkiestr Dętych w Więclawicach.

Dzięki działaniom Stowarzyszenia Inicjatyw Kulturalnych „Wieniawa” dzieci i młodzież zamieszkujący Gminę Michałowice, biorąc udział w zajęciach indywidualnych i grupowych, mają okazję rozwijać swoje umiejętności praktyczne, teoretyczne, a także społeczne.

Uzupełnieniem powyższego opisu, niezwykle zachęcającego przede wszystkim dla rodziców dzieci, jest przedstawienie planu zajęć w ramach Małej Wieniawy. Polega on nie tylko na zajęciach z instrumentu, ale również na rytmice oraz próbach całej młodej orkiestry. Zajęcia są odpłatne, dofinansowane w znacznej części przez mieszkańców gminy Michałowice, na terenie której działa Orkiestra.

KRASOCIN

Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP z Krasocin (MOD Krasocin) bazuje na swoich wychowankach. Od kilkunastu lat prowadzi regularną rekrutację, w każdym roku do orkiestry przychodzili kolejni uczniowie. Od kilku lat szkoła stale się rozbudowuje – obecnie tworzy wręcz osobną *orkiestrę uczniów*. To skutek dodatkowych środków finansowych (*edukacja kulturalna* MKiDN¹⁶, samorząd gminny, PROW¹⁷, wprowadzenie działalności odpłatnej itp.), ale też determinacja kadry do ciągłości i rozbudowy Orkiestry. Do szkoły przyjmowane są w szczególności dzieci w wieku 9–12 lat. Rozpoczęcie nauki w tym wieku lepiej wpływa na identyfikację z zespołem w późniejszych latach, daje wymierne korzyści dla całej organizacji.

Najbliższa szkoła muzyczna jest w oddalonych o 50 km Kielcach. Powoduje to, że młodzi orkiestranci rozpoczynają edukację muzyczną w szkółce orkiestry, natomiast do szkoły muzycznej idą nieliczni, w dodatku dość późno – przeważnie dopiero w szkole średniej. W MOD Krasocin grają trzech wychowankowie, którzy skończyli bądź kończą akademie muzyczne.

LIW

Orkiestra z Liwu kompleksowo rozwija proces edukacji muzycznej dla potrzeb zespołu. Podejście liderów orkiestry jest niezwykle perspektywiczne, oparte na szerokiej współpracy różnych podmiotów i środowisk. Orkiestra przy współpracy przedszkola (dla dzieci od 3. roku życia) i szkoły podstawowej (dla klas I–VI) prowadzi w tych placówkach zajęcia umuzykalniające. To oferta dodatkowa, jednak dzieci korzystają z niej gremialnie. Zajęcia grupowe są za symboliczną opłatą rodziców. Prowadzą je zatrudnieni przez fundację orkiestry fachowcy z zakresu rytmiki oraz kształcenia słuchu. W edukacji umuzykalniającej wykorzystywana jest [metoda Lidii Bajkowskiej](#), która jako jedyna ze wszystkich metod stosowanych obecnie na świecie pozwala na naukę rozumienia muzyki przez dzieci. Gwarantuje każdemu dziecku umiejętność komponowania

¹⁶ Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

¹⁷ Program Rozwoju Obszarów Wiejskich

muzyki. Ułatwia znacząco naukę czytania nut oraz grania z nich. Nauka oparta jest o bajki i zabawy, odznacza się atrakcyjnością nie tylko dla dzieci, ale również dla prowadzących.

Ponadto tworzone są minizespoły muzyczne. Dzieci biorą udział w audycjach, koncertach, warsztatach muzycznych, wycieczkach, konkursach i wszelkich innych formach wyrazu artystycznego.

Salę w szkole i przedszkolu zostały wyposażone w instrumenty muzyczne, plansze edukacyjne. Twórcy szkoły orkiestry tak opisują jej cele na [stronie internetowej](#): *Edukacja muzyczna w szkołce nie sprawia, że dzieci są mądrzejsze... Ona integruje, stymuluje i rozwija wszechstronnie kompetencje dziecka, dzięki czemu wzrastają jego zdolności uczenia się, co w konsekwencji znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwoju jego intelektu.*



Zdjęcie 16 Orkiestra OSP Liw w trakcie przygotowań do koncertu jubileuszowego w 2019 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Obok zajęć grupowych w szkołach Orkiestra z Liwu organizuje lekcje indywidualne finansowane przez swoją fundację z różnych środków (przede wszystkim projektowych). Sukcesywnie buduje kadrę instruktorską. W tym momencie szkoli z podziałem na sekcje instrumentów drewnianych, blaszanych i perkusyjnych. Cała edukacja orkiestry kierowana jest do ponad 120 dzieci, z czego 30 uczęszcza na lekcje indywidualne do Orkiestry.

Orkiestra dysponuje trzema pomieszczeniami w strażnicy OSP w Liwie do prowadzenia zajęć. Organizatorzy oprócz przedszkola i szkoły podstawowej mają dobre relacje z niedawno otwartą szkołą muzyczną w Sokołowie Podlaskim. Widzą w niej możliwości rozwoju swoich uczniów.

SOBOLÓW

Sobolów jest najlepszym przykładem efektów działalności orkiestry jako impulsu do prowadzenia formalnej edukacji muzycznej. Dzięki rozwojowi Orkiestry władze samorządowe, przy zgodzie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, otwały Samorządową Szkołę Muzyczną I stopnia. Rozwiązało to w dużym stopniu problem instruktorów w zespole. Szkoła powstała przy współpracy nie tylko władz gminy i ministerstwa, ale również parafii i stowarzyszenia prowadzącego Orkiestrę. Budynek szkoły muzycznej został przebudowany i wyremontowany z organistówki – obiektu parafialnego. Pomieszczenia są odpowiednio wyłumione i wyposażone. Funkcjonuje też sala kominkowa – służąca m.in. jako poczekalnia dla rodziców. Mimo symbiozy i powiązania kadrowego z orkiestrą, szkoła jest osobnym podmiotem.

Dodatkowo Orkiestra zatrudnia instruktorów, którzy uczą członków zespołu nieuczęszczających do szkoły muzycznej oraz prowadzą zajęcia sekcyjne. Próby orkiestry odbywają się w innym budynku, również parafialnym. Sala jest dobrze przygotowana. Stowarzyszenie przeprowadziło już dwa etapy adaptacji i zakupu wyposażenia do studia nagrań, które funkcjonuje w sali prób orkiestry (ze środków MKiDN¹⁸). Można mieć nadzieję, że już niedługo również inne orkiestry będą mogły skorzystać z tak dobrze wyposażonego studia.

GRANDIOSO

Radomscy młodzi muzycy to ikona młodzieżowych i amatorskich orkiestr w Polsce. Założyciele Orkiestry Grandioso nie spodziewali się, że zespół będzie istniał ponad 40 lat, w dodatku z takim skutkiem. Kierownik Orkiestry Agnieszka Szarpak podczas jubileuszu w 2018 roku tak rozpoczęła opowieść o jej początkach: *Wspominając początki powstania orkiestry, świętej pamięci Pan Stanisław Dębowski – jeden z pomysłodawców i pierwszy kierownik zespołu wspominał: „Pierwszy telefon wykonałem do Józka Kosowskiego, zapytałem, czy on weźmie »drewno«, a ja wezmę »blachę«... i Józek się zgodził...”* i tak w 1978 roku powstała chluba miasta Radomia – *Radomska Młodzieżowa Orkiestra Dęta*. Założyciele orkiestry pewnie nie wiedzieli o tym, że to będzie początek pięknej, niezwyklej historii i że właśnie tworzą coś więcej niż tylko zespół... stworzyli wielką muzyczną Rodzinę”. Te słowa o początkach Orkiestry są znamienne. Już w trakcie jej powstawania niezwykle ważne było wyodrębnienie edukacji sekcji instrumentalnych, co dopiero od niedawna staje się standardem w innych dętych zespołach. W tych słowach widać też chęć współpracy dwóch ludzi – tak ważnej w budowania czegośkolwiek. Na uwagę zwraca też

¹⁸ Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

podsumowanie konferansjera, że *orkiestra jest czymś więcej niż zespołem – jest muzyczną Rodziną*. Na tym gruncie powstało Grandioso.

Mimo funkcjonowania w dużym mieście, orkiestra nie skupia się jedynie na wykorzystywaniu potencjału szkoły muzycznej. Szacunek liczby uczniów szkół muzycznych, którzy są członkami Orkiestry w ostatnich latach, to ok. 50%. Wieloletnie doświadczenie, pozycja muzyczna i organizacyjna stawiają orkiestrę wręcz w pozycji uzupełniającej i wspierającej edukację formalną. Uczniowie szkół muzycznych mogą zaliczać przedmiot: orkiestra, grając właśnie w Grandioso.

Zespół prowadzi edukację muzyczną głównie za pośrednictwem Młodzieżowego Domu Kultury. Tam zatrudnieni są instruktorzy wszystkich podstawowych sekcji, a nauka jest bezpłatna. Orkiestra na potrzeby edukacji dysponuje niezbędnymi pomieszczeniami w domu kultury. Grandioso prowadzi trzystopniowy poziom edukacji – duża Orkiestra Grandioso (to ją widzimy na festiwalach i najważniejszych koncertach), „małe Grandioso” (orkiestra przygotowująca do gry w podstawowym składzie, prowadzona przez innego dyrygenta – Grzegorza Murdzę) oraz uczniowie (mają zajęcia wyłącznie z instruktorami). Nabór uczniów organizowany jest dla dzieci i młodzieży od 8–18 lat. Regularnie prowadzi również dni otwarte, podczas których informuje o zasadach naboru, konsultuje wybór instrumentu, odbywa otwartą próbę z małą i dużą orkiestrą. Wszystkie trzy grupy dzieci i młodzieży to w sumie ponad 200 osób.

Data graniczną gry w orkiestrze jest ukończenie 25. roku życia przez młodego muzyka. Ustalona została dość płynnie, naturalnie. Największą grupę w dużej orkiestrze stanowią licealiści. Studenci po wyjeździe na studia, podobnie jak w małych miejscowościach, są mniej dyspozycyjni.

Warto zwrócić uwagę, że kadra, tj. instruktorzy, kierownik organizacyjny, dyrygent, wywodzi się z samej Orkiestry. Nie tylko grają obecnie, ale byli jej członkami jako młodzi ludzie. Są również opiekunami na wyjazdach, koncertach.

BACZKUSIE

Orkiestra w 2015 roku zmieniła podejście do rekrutacji. Do tej pory dużą część muzyków (ok. 50%) stanowili uczniowie szkoły muzycznej (przede wszystkim z Bochni). Obecnie otwarto własną szkołkę muzyczną o sympatycznej nazwie – Baczkusie. Zaangażowani do niej instruktorzy prowadzą edukację dla nowych adeptów orkiestry. Baczkusie mobilizują również sympatyków Orkiestry, tworząc kolejną grupę osób z nią związanych – poprzez grę, a także jako rodziny, uczestnicy akcji crowdfundingowych, jak akcja [„Decydujesz, pomagamy”](#).

KONOPISKA

Od kilku lat orkiestra z Konopisk pokaźniej zainwestowała w edukację dzieci i młodzieży. Środki dotacji z gminy pozwoliły na otwarcie szkółki z prawdziwego zdarzenia – angaż stałych instruktorów od każdej sekcji, zatrudnienie nowego kapelmistrza, który koordynuje edukację

w Orkiestrze. Regularnie przeprowadzane są egzaminy uczniów, wystawiane oceny za naukę, prowadzone dzienniki zajęć. Orkiestra organizuje również wyjazdowe warsztaty muzyczne. To wszystko sprawia, że inwestycja w młodych zwraca się coraz bardziej.

Orkiestra utworzyła również tzw. fundusz orkiestrowy, na który rodzice uczniów wpłacają drobne środki. Służą one do zabezpieczenia potrzeb pozamuzycznych. Równolegle z edukacją artystyczną prowadzona jest animacja, integracja dzieci i młodzieży. Organizowane są wyjazdy na koncerty, lodowisko czy kręgle, a także wieczory filmowe i podchody. Uczniowie czynnie biorą udział w zagospodarowaniu swojej przestrzeni oraz działalności koncertowej, np. przygotowując projekty scenariuszy występów. Zespół w Konopiskach budowany jest na dwóch mocnych fundamentach – dobrze przygotowanej edukacji muzycznej i zintegrowanej grupie młodych ludzi.

Mażoretki, które występują z Orkiestrą, funkcjonują w Gminnym Centrum Kultury w Konopiskach.

4.3. W POSZUKIWANIU GRAJĄCYCH MUZYKÓW – ORKIESTRA AGH

ORAGH jest zespołem, do którego przychodzą już ukształtowani muzycy na dobrym poziomie. Przesłuchania ogłaszane są m.in. na [portalach studenckich](#). Zespół promuje proces rekrutacyjny podczas występów, na portalach społecznościowych, a także wykorzystując sieć kontaktów swoich członków. W przesłuchaniach uczestniczy dyrygent oraz m.in. liderzy sekcji instrumentalnych, przedstawiciele zarządu. Obok spraw artystycznych o przyjęciu decydują również względy mentalne kandydata, zapotrzebowanie w danej sekcji instrumentalnej oraz doświadczenie w innych zespołach muzycznych. Informacja o przyjęciu do grupy przekazywana jest bezpośrednio kandydatowi telefonicznie bądź mailowo. Zorganizowane i regularne przesłuchania zapoczątkowane zostały dopiero w 2010 roku, z uwagi na chęć zapewnienia większej kontroli nad ilością i jakością nowych członków.

Orkiestra Reprezentacyjna AGH nie tylko wykorzystuje umiejętności swoich członków, ale je rozwija. Tradycją, obok regularnych prób dwa razy w tygodniu, są próby sekcyjne, którym przewodzi lider sekcji (tzw. sekcyjny). Zajęcia w grupach sekcji (główny podział instrumenty drewniane – instrumenty blaszane) prowadzi dyrygent. Z końcem 2019 roku zaangażowano dodatkową osobę do kadry artystycznej – asystenta dyrygenta. Okazjonalnie praktykowane są również warsztaty z zawodowymi instrumentalistami oraz warsztaty wyjazdowe orkiestry. Podczas wspólnego zgrupowania obok spraw integracyjnych efektywność pracy nad materiałem nutowym jest dużo większa. Przez okres 2–3 dni można bowiem pracować z tą samą grupą osób nad określonym repertuarem.

ROZDZIAŁ V. PREZENTACJE ORKIESTR

Często w rozmowach z obecnymi bądź byłymi członkami orkiestr spotykam się z określeniem, że *festiwale to esencja grania w orkiestrze*. Nie sposób nie zgodzić się, że dla osoby, która wstępuje do orkiestry możliwość zdobywania laurów na konkursach bądź poznania rówieśników z całego świata, innych kultur to niezwykle ważny czynnik motywujący. Stąd pojęcie *polityki festiwalowej* wymaga szczególnej refleksji. W prowadzeniu orkiestry należy bacznie zastanowić się, jak długookresowo podejść do prezentacji orkiestry na festiwalach. Co jest priorytetem: konkursy czy festiwale bez oceny? Jakie są faktyczne cele udziału orkiestry w festiwalach: wynik, budowanie marki, porównywanie oceny, prestiż, turystyka, integracja grupy, pozycja wśród orkiestr, a może w swoim środowisku lokalnym albo atut w rozmowach z władzami i sponsorami?

5.1. BUDOWANIE MARKI I MIERNIKA SWEGO POZIOMU

Budowanie marki i miernika swego poziomu na porównywalnych, regularnych występach na tych samych festiwalach jest ważnym czynnikiem rozwoju zespołu. To motywuje i pomaga podnosić poziom. Mimo że brak jest w Polsce jednego festiwalu, na którym mogłyby zmierzyć się polskie orkiestry dęte, to zespoły stawiają sobie cele konkursowe na dostępnych przeglądach. Oto kilka przykładów:

- Orkiestra OSP Nadarzyn jest jedną z lepiej wykorzystujących kontakty zagraniczne. W Polsce praktycznie poza festiwalem strażackim nie bierze w ostatnim czasie udziału w innych konkursach. Wyniki w Ogólnopolskim Festiwalu Orkiestr OSP ceni sobie jednak bardzo, co przywołuje również przy okazji [informacji medialnych z innych sukcesów orkiestry](#). Orkiestra korzysta ze swojej marki, ale też kontaktów dyrygenta, aby uczestniczyć w prestiżowych festiwalach zagranicznych – praktycznie na wszystkich kontynentach. Każdym sukcesem [dzieli się ze swoimi sympatykami](#). Dzięki temu nie tylko docenia swoich muzyków, ale również buduje swoją markę i poprawia rozpoznawalność.
- Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP Mykanów jest laureatem Ogólnopolskiego Festiwalu Orkiestr OSP regularnie od 2007 roku, natomiast Orkiestra OSP Nadarzyn od 2009 roku.
- Orkiestra Grandioso jako jedyna wygrała 11-krotnie Ogólnopolski Festiwal Młodzieżowych Orkiestr Dętych w Inowrocławiu. Był to przez lata punkt odniesienia do poziomu orkiestry. Regularnie zespół organizuje wyjazdy na festiwale na całym świecie. Jest wręcz prekursorem dla polskich orkiestr w tej dziedzinie.
- Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP z Krasocina brała udział jako jedyna formacja na Kielecczyźnie we wszystkich wojewódzkich przeglądach orkiestr, od 2009 roku znajduje się w pierwszej dziesiątce najlepszych strażackich orkiestr w Polsce, a od 2013 roku w gronie laureatów Ogólnopolskiego Festiwalu Orkiestr OSP.
- Orkiestra Dęta Sobolów – od 2004 roku regularnie nagradzana w finale Małopolskiego Festiwalu Orkiestr Dętych „Echo Trombity” z największym sukcesem w 2015 roku –

Grand Prix. Od 2015 roku zespół regularnie uczestniczy w międzynarodowych festiwalach i konkursach, osiągając liczne sukcesy.

Ciekawym przykładem budowy marki zespołu jest Orkiestra Reprezentacyjna AGH. Zaczęła swoją przygodę z festiwalami od regionalnego festiwalu „Echo Trombity” w 2004 roku (I miejsce). Z czasem ambicje muzyków rosły, a regularna wymiana pokoleniowa nie wpływała negatywnie na aspiracje zespołu. Sprawilo to, że zespół w 2010 roku uczestniczył z sukcesem w festiwalu Diffwinds w Luksemburgu (I nagroda za muzykalność), a w kolejnych latach święcił sukcesy we Włoszech, w Hiszpanii czy Chorwacji. W 2019 roku orkiestra zajęła pierwsze miejsce w kategorii koncertowej na Mistrzostwach Świata Orkiestr Dętych (WAMSB World Championships) w Calgary w Kanadzie. Charakter studencki Orkiestry nie pozwala na pełne zaangażowanie się w sezonie konkursów orkiestr. W czerwcu trwa bowiem sesja egzaminacyjna, natomiast studenci wracają na uczelnie w październiku. Zorganizowanie składu, prób, wyjazdu między czerwcem a wrześniem jest szczególnie trudne. Tym bardziej należy docenić wyniki zespołu, umiejętność motywowania członków grupy. Festiwale, ale również inne występy, uzgadniane są w szerokim gronie. Kluczowe zdanie ma dyrygent i zarząd, jednak nigdy tego typu decyzje nie zapadają bez demokratycznych głosowań. To niewątpliwie dobra praktyka, a także przykład, że nawet ograniczone możliwości czasowe członków zespołu (studenci z całej Polski) można odpowiednio realizować **wspólnie** wyznaczone cele.

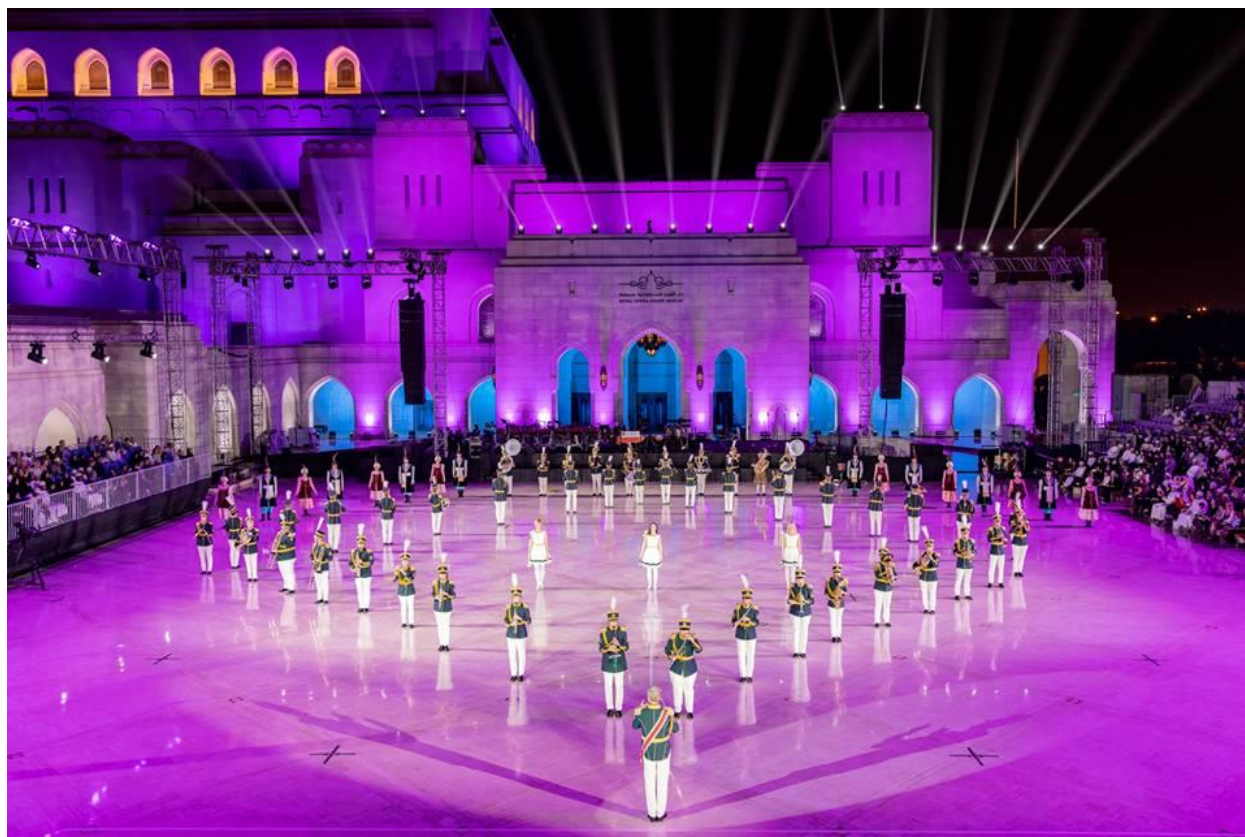
Pasmo sukcesów wzorcowych orkiestr budują zarówno krajowe, jak i zagraniczne festiwale. Do najczęściej uczęszczanych, prestiżowych, w których wiele z opisywanych orkiestr wzięło z powodzeniem udział należą: „Złota Lira” w Rybniku, Ogólnopolski Festiwal Młodzieżowych Orkiestr Dętych w Inowrocławiu, Ogólnopolski Festiwal Orkiestr Dętych OSP. Wspaniale wyglądają, zarówno dla członków zespołu, darczyńców, sympatyków, rodziców uczniów orkiestr sukcesy w zagranicznych festiwalach. Brak granic, lepsza sytuacja gospodarcza, Internet... wszystkie te czynniki sprawiają, że otwarta na świat młodzież wizytuje całą Europę – od popularnych festiwali Diffwinds w Luksemburgu, festiwalu w Gulianovie w Włoszech, FIJO w Cheb w Czechach, [Musikstage w Bosel w Niemczech](#) po festiwale performerskie tak popularne na zachodzie Europy, w szczególności we Francji. Często występy na nich są dobrze dofinansowywane przez organizatorów. Warto więc szukać i wysłać zgłoszenie najlepiej bezpośrednio do organizatorów. Tak można zostać zaproszonym np. na [Carnaband's show](#) we Francji ([relacja występu Orkiestry OSP Mykanów](#)).



Zdjęcie 17 Przemarsz Orkiestry Grandioso – Festiwal w Pratola de Péligna (Włochy) w 2014 roku, autor: Piotr Siczka

Prawdziwym obieżyświatem wśród polskich orkiestr dętych jest Grandioso. Oprócz wymienionych wcześniej festiwali, główne nagrody zdobyło na SAXONIADE – Międzynarodowym Festiwalu Orkiestr Dętych w Niemczech, Mistrzostwach Europy w niemieckim Rastede, gdzie sześciokrotnie zespół zdobywał najwyższe laury. Zarówno Mistrzostwa Świata w Poczdamie, jak i w Kopenhadze oraz udział w Światowym Konkursie Muzycznym (World Music Contest) w Kerkrade w Holandii przyniosły orkiestrze także podium.

Korzystanie z pośrednictwa agencji artystycznych nie zawsze jest korzystne i konieczne. Często dedykowane festiwale połączone z ofertą turystyczną nie prezentują wysokiego poziomu artystycznego ani organizacyjnego. Z pewnością przy organizacji dłuższych wyjazdów warto jednak skorzystać ze sprawdzonych biur podróży. Taką praktykę stosuje np. orkiestra z Nadarzyna, która organizując czas po występach w Azji, polega na profesjonalistach.



Zdjęcie 18 Orkiestra OSP Nadarzyn na festiwalu orkiestr w Omanie, 2018 r., źródło: archiwum orkiestry

Nasze orkiestry coraz częściej wizytują również na innych kontynentach. Udział na festiwalu w Szanghaju czy na konkursach Międzynarodowego Stowarzyszenia Orkiestr Marszowych i Paradnych ([WAMSB](#)) to niesamowita mobilizacja dla członków, społeczności lokalnych, rodziców, sponsorów, władz, mediów. Orkiestra z dnia na dzień może na fali sukcesu na takim wydarzeniu zyskać nowych fanów, członków czy sponsorów. Tak skorzystały m.in. ORAGH, Wieniawa, Grandioso, Nadarzyn i Mykanów.

Dzięki osiąganiu kolejnych sukcesów zespół buduje swój prestiż, stabilność, markę, morale. Ważne w tym kontekście jest jednak dobre, rozsądne planowanie kalendarza. Amatorski charakter formacji ogranicza możliwość zagrania wszystkich oferowanych występów, uczestniczenia we wszystkich dostępnych festiwalach w krótkim czasie. Kadry orkiestr powinny zdać sobie sprawę, że udział i sukcesy w poszczególnych festiwalach to dla orkiestry perspektywa lat działalności. Być może już z innym dyrygentem czy prezesem...

5.2. FESTIWALE JAKO ATRAKCJE TURYSTYCZNE

Dzieci czy młodzież dzięki grupie artystycznej mogą odbyć jeden z nielicznych wyjazdów wakacyjnych, zwiedzić Polskę czy świat. Duża część festiwali artystycznych jest przynajmniej w części dofinansowana. Zapewniony jest nocleg, wyżywienie, przejazd. W festiwalach niekonkursowych, których celem jest prezentacja grup artystycznych, istotna jest przede

wszystkim barwność, atrakcyjność wizualna, różnorodność. Dlatego organizatorzy poszukują np. grup mażorettek. Orkiestra stanowi często jedynie... akompaniament. Coraz częściej można zauważyć zespoły, które nie występują na festiwalach konkursowych. Z różnych przyczyn – nastawiając się na muzykę koncertową (a nie konkursową), integrację, turystykę, edukację, a nie rywalizację. W ostatnim czasie nie zobaczymy na przeglądach orkiestr z Konopisk i Liwu, a także Wieniawy.

Atrakcyjne występy zagraniczne, w tym te azjatyckie, członkowie orkiestry pokrywają przeważenie w części ze swoich prywatnych środków. Szczególnie kiedy wyjazd dotyczy okresu dłuższego niż sam festiwal. Dzięki temu zarządzający orkiestrą wykorzystują wyjazd jako czynnik motywujący członków do prób, frekwencji, dyscypliny i ćwiczeń indywidualnych.

W Polsce popularny jest Przegląd Paradnych Orkiestr Dętych w Rowach k/Ustki. Od dekady zjeżdżają tam orkiestry z całej Polski, które oprócz rywalizacji w konkursie korzystają z uroków Bałtyku na początku sierpnia. Impreza przyciąga orkiestry, choć organizatorzy finansują jedynie nagrody i skromne wyżywienie podczas trwania przesłuchań. Mimo to orkiestry organizują fundusze, nie tylko od swoich członków. Uczestnictwo w festiwalach i reprezentowanie gminy, powiatu, województwa może być równie dobrze dofinansowane przez samorządy wszystkich szczebli. Jednostki samorządu mogą sfinansować np. transport bezpośrednio z własnego budżetu (ze środków na promocję) lub dać dotację dla organizacji pozarządowej prowadzącej orkiestrę (konkursową bądź poza konkursem). W kurortach można też organizować osobne, odpłatne występy. Miejsce pobytu zależy nie tylko od zasobności portfela, ale też od rezerwacji ośrodka odpowiednio wcześniej. Zarówno zakwaterowanie, jak i wyżywienie można uzyskać w przystępnej cenie np. w lokalnych szkołach. Dzieci i młodzież dzięki temu spędzają kilka, a nawet kilkanaście dni, nie tylko biorąc udział w konkursie orkiestr, ale też wypoczywając, integrując się czy uczestnicząc w wewnętrznych warsztatach.

Najwięcej zagranicznych wyjazdów z polskich orkiestr odbyła najpewniej orkiestra z Radomia. Muzycy byli m.in. we Włoszech, Francji, w Grecji, Czechach, Rosji, Niemczech, Danii, Rumunii, Holandii, Hiszpanii na Łotwie i aż trzykrotnie w Chinach. Niektóre z imprez, na których gościła orkiestra to prestiżowe muzyczne spotkania starannie wyselekcjonowanych zespołów. Przykładem jest Powitanie Chińskiego Nowego Roku w Hong Kongu, Beijing Tourism Festival czy wiosenna parada w hiszpańskiej Murcji odbywająca się pod patronatem samego króla Hiszpanii.

5.3. REPERTUAR

Tematyka pozyskiwania i wyboru repertuaru silnie wiąże się z rodzajami prezentacji orkiestry. Te zespoły, które wykształciły swój styl, tworzą go właśnie w dużej mierze w oparciu o oryginalny repertuar – starannie wyselekcjonowany bądź specjalnie zaaranżowany. Z jednej strony musi być charakterystyczny, niewykonywany przez inne zespoły, z drugiej podobający się publice. Istotna jest również identyfikacja z nim muzyków. Co więcej, należy zwrócić uwagę na spójność repertuaru z prezentowanym stylem swojego zespołu.

Nasza kultura orkiestr dętych jest ściśle związana ze środowiskiem wojskowym. Dlatego też ogrom instrumentacji polskiej muzyki, które od lat krążą w bibliotekach orkiestr, charakteryzuje się m.in. zbyt wysoką skalą dla amatorów (opartą na aspekcie kondycyjnym), trudnościami technicznymi (w szczególności dla instrumentów drewnianych), wykorzystaniem rogów jedynie jako instrumentów akompaniujących, zdublowaniem głosów sakshornów tenorowych i saksofonów tenorowych itp. Napływ repertuaru z Europy to kolejne standardy instrumentacji i charakteru orkiestr. Czeskie instrumentacje często przystosowane były na małe składy (*Dechová hudba*, in. *Dechovka*). W wielu naszych małych orkiestrach tego typu aranże sprawdzałyby się znakomicie, szczególnie w latach 70. i 80. Ta mała orkiestra w Niemczech to *Blaskapelle*. Niemieckie *Blasorchester* to natomiast skład najbardziej przypominający naszą polską *orkiestrę dętą*. Dalszy napływ repertuaru z Europy Zachodniej pokazał różnorodność, nowe style, inny charakter. Kompozycje holenderskie zaczęły być dla nas wzorem muzyki koncertowej, wydawnictwa szwajcarskie pokazały inne spojrzenie na muzykę rozrywkową, szczególnie w zestawieniu niemieckich propozycji. Porównanie i próba adaptacji w naszych orkiestrach amerykańskich i japońskich praktyk muzycznych była już przedstawieniem sposobu myślenia o repertuarze i związanych z nim prezentacji artystycznej oraz edukacji muzycznej.

Polska *orkiestra dęta* zaczęła mieć różne znaczenie – tradycyjnie marszowa wzorowana na wojskowej, składem przypominała jednak czeską *dechovkę*, ale ambicje szły w kierunku *concert bandu*, *big bandu*. Równolegle orkiestry chciały/chcą prezentować znakomite musztry, parady jako *show band*, najlepiej z grupami tanecznymi... Faktycznie – na festiwalach orkiestr wygrywali/ją ci, którzy są w stanie zgromadzić duży skład i instrumentarium, zaprezentować muzykę kwalifikującą się najlepiej w kategoriach *orkiestry dętej symfonicznej*. Kategoryzacja orkiestr ze względu na liczbę muzyków niewiele wnosi w konkursach. Obecny trend podąża w kierunku budowy dużych składów orkiestrowych oraz szczególnego nacisku w prezentacjach orkiestr na pokazy taneczne z udziałem grup dziewczęcych (mażoretki itp.) oraz musztry paradne. Niestety małe składy orkiestr utrzymują się z wielką trudnością, mimo prezentowania nierzadko dobrego poziomu artystycznego. Wpływ na to ma szereg czynników: od rotacja muzyków, członkostwo w orkiestrach przede wszystkim dzieci i młodzieży, lepsza prezencja (atrakcyjność) dużego zespołu czy większe możliwości pozyskiwania środków przez „dużych”.

Sposoby pozyskiwania repertuaru bardzo zmieniły się w ostatnich latach. Proceder nielegalnego korzystania z materiałów nutowych jest znacząco ograniczony. Z drugiej strony orkiestry szukają utworów, którymi mogłyby odróżniać się od pozostałych. Stąd coraz większa aktywność aranżerów i kompozytorów na rynku. W programach konkursowych i koncertowych można znaleźć aranże i kompozycje dedykowane specjalnie danej orkiestrze. Jest to o tyle ważne, że utwory specjalnie aranżowane i instrumentowane uwzględniają poziom poszczególnych sekcji, charakter zespołu. Wtedy zwiększamy szanse zespołu na dobry występ, pokazujący jego realne atuty, a nie obnażający słabe punkty. Dedykowane aranże i kompozycje to również udogodnienie techniczne. Korzystanie z wydawnictw zachodnich to często potrzeba transpozycji niektórych

głosów (np. z klucza basowego na wiolinowy czy strojów instrumentów), co kosztuje przede wszystkim niezwykle cenny w amatorskich zespołach czas.



Zdjęcie 19 Recenzja płyty Orkiestry Baczków dokonana przez Adama Sztabę, źródło: archiwum Orkiestry

Spoglądając na wzorcowe orkiestry dęte, można zauważyć, jaką rolę odgrywa w ich repertuarze korzystanie z aranżacji dedykowanych specjalnie dla nich. Orkiestra z Baczkowa wykonuje w dużej mierze utwory swojego dyrygenta Wojciecha Zwierniaka. Orkiestra z Konopisk w repertuarze ma dużą ilość aranży Waldemara Nowakowskiego. Muzycy z Krasocina upodobali sobie instrumentacje kieleckiego muzyka – Jacka Cielibały. Przy szlagierach z Nadarżyna możemy często zobaczyć nazwisko Grzegorza Duchnowskiego. Orkiestra AGH wykonuje nie tylko aranże, ale coraz częściej kompozycje swojego dyrygenta – Karola Pyki. Wśród dedykowanych utworów Wieniawy dostrzeżemy utwór Amerykanina Roberta Longfielda *The Trumpeter of Krakow*.

Poszukiwanie odpowiednich opracowań, a nawet zamawianie ich na specjalne życzenie z uwzględnieniem poziomu i składu to bardzo dobry kierunek działania w amatorskich orkiestrach. Z pewnością generuje to koszty, jednak wpisanie w roczny preliminarz zamówienia aranżacji, instrumentacji, kompozycji czy zakupu licencji choć jednego utworu może być impulsem do prezentowania oryginalnego, wyróżniającego się na tle innych zespołów repertuaru.

5.4. POSZUKIWANIA TOŻSAMOŚCI WŁASNEJ PREZENTACJI

Najlepsze orkiestry poszukują coraz skuteczniej swojej tożsamości artystycznej. Przestają szufladkować się jako zespół o szablonowym składzie, z góry określonych prezentacjach. Zaczynają wsłuchiwać się we własny głos, w oczekiwania słuchaczy, środowisko lokalne, a przy

tym inspirując się nowymi trendami muzycznymi. Widać to praktycznie po wszystkich, których praktyki określiłem w niniejszym podręczniku jako wzorcowe. Coraz powszechniejsza praktyka związana jest z posiadaniem grup tanecznych – tworzonych dla potrzeb orkiestry bądź z nimi związanych. Szczególnie dobrą współpracę można zaobserwować np. między Orkiestrą OSP Szczerców a mażoretkami Viva ze Strzelec Wielkich. Prowadzone przez dwa podmioty w różnych gminach potrafiły znaleźć wspólne cele, uzupełniać się, koncertować razem na partnerskich zasadach. Grupy taneczne nie są standardem, lecz niezwykle ułatwiają efektywną, przystępną dla widza prezentację.

KRASOCIN

Sposób prezentacji krasocińskiej Orkiestry to przede wszystkim wynik wieloletniej praktyki, obserwacji potrzeb słuchaczy i satysfakcji samych wykonawców. Stąd najbardziej ambitną i pożądaną wśród prezentacji jest musztra paradna. Z niej Orkiestra jest najbardziej znana, ona przyciąga największe rzesze odbiorców. Niewątpliwie, oprócz atrakcyjnej muzyki i efektownego układu choreograficznego, prezentację wzbogacają występy grupy mażoretek Aplauz. Niezwykle często pokazom zarówno scenicznym, jak i mobilnym (przemarsze czy akompaniament podczas postojów) towarzyszą właśnie krasocińskie mażoretki. Jest to główny powód, dla którego w repertuarze orkiestry znajduje się tak dużo muzyki rozrywkowej.

Krasocińska Orkiestra relatywnie dobrze czuje się podczas obsługi ceremonialnej (straże, policja itp.). Gra muzyki kościelnej od kilku lat schodzi na drugi plan, traktowana jest bardziej jako element tradycji lokalnej i szkolenia dzieci i młodzieży. W przypadku koncertów Młodzieżowa Orkiestra Dęta OSP Krasocin koncentruje się właśnie na pokazach akompaniujących dla grupy Aplauz. W repertuarze posiada wprawdzie utwory konkursowe, jednak niezwykle rzadko daje klasyczne, długie koncerty na profesjonalnych scenach w instytucjach kultury. Utwory bardziej skomplikowane prezentuje przeważnie na festiwalach orkiestr. Powodem są – oprócz zapotrzebowania słuchaczy – problemy lokalowe. Sala prób nie mieści koncertowych instrumentów, które są niezbędne przy grze utworów skomponowanych na duże składy (np. kotły). To duże ograniczenie dla Orkiestry i jej wszechstronnego rozwoju. Lokalnie nie ma również odpowiedniej sali, aby dawać regularne koncerty sceniczne w gminie.

BACZKÓW

Od czasu obecnego dyrygenta Orkiestra z Baczkowa zmieniła swój charakter. Wyrastając jako orkiestra parafialna, wciąż regularnie oprawia najważniejsze święta kościelne, a działając w strukturach samorządowych, obsługuje lokalne uroczystości.

Patrząc na jej występy z nowym dyrygentem można jednak zauważyć, że zespół zmienił swój charakter. Mimo niewątpliwie wysokiego poziomu wykonawczego, zespół w ostatnim czasie świadomie nie startuje na konkursach. Orkiestra wyjeżdża na festiwale, również zagraniczne, jednak mające formę bardziej prezentacji kultury i jej różnorodności niż konkursu artystycznego.

Planowanie występów przebiega bardziej projektowo – organizacja koncertów, kręcenie teledysku, udział w programie telewizyjnym.

Zespół znakomicie czuje się właśnie w koncertach scenicznych, aranżowanych z jakąś myślą przewodnią, scenariuszem, wybitnymi wokalami, często z gwiazdami polskiej piosenki (np. Zbigniew Wodecki, Golec uOrkiestra, Lachersi). Nie jest to odgrywanie całego repertuaru zespołu. Dodatkowo procentuje zaangażowanie dyrygenta jako aranżera sporej części repertuaru, w dodatku często w nietuzinkowy, oryginalny sposób. Nadaje to niepowtarzalność i charakter Orkiestrze.

W Polsce Orkiestra zasłynęła niezwykle udanymi występami w programie „[Mam talent](#)”. Był to też dla innych orkiestr dętych pewien kierunek prezentacji – poszukiwań własnego charakteru, szerokiej grupy odbiorców, kreowania własnego wizerunku. Kolejnymi etapami tej kreacji były teledyski orkiestry (np. [Pokolenie](#)”), występy na wydarzeniach typu „[Wielki Mecz](#)”.

W koncertach Orkiestry pojawiają się coraz częściej instrumenty smyczkowe, co z całą pewnością jeszcze bardziej poszerza jej możliwości prezentacji. Dla zespołu nie ma bowiem granic, standardów orkiestry dętej. Widać chęć przełamywania granic, nadania zespołowi indywidualnego charakteru i stylu.

Efekt tego podejścia jest znakomity. Orkiestra wypełnia swoją rolę, animując młodych ludzi ze środowiska lokalnego, daje im możliwość zobaczenia świata, uczestnictwa w wydarzeniach ogólnopolskich i międzynarodowych. Nie bez znaczenia, szczególnie dla lokalnych władz, jest też fakt promocji gminy i niewielkiej miejscowości, jaką jest Baczków (ok. 1 tys. mieszkańców).

WIENIAWA

Orkiestrę Wieniawa coraz bardziej można określić w terminologii amerykańskiej mianem *concert band* lub *Wind Orchestra*. Wieniawa występy związane z lokalnymi graniami, przemarszami ceduje na Małą Wieniawę. Muzycy chcą bowiem skupiać się na aktywności scenicznej, byciu prekursorem wysokiej jakości oferty symfonicznej muzyki dętej w Polsce. Do większości występów zaangażowani są wokaliści, w szczególności polskie gwiazdy muzyki popularnej.

Orkiestrę również rzadko zobaczymy na konkursach (jedynie Małopolski Konkurs Orkiestr Dętych w Więclawicach, czyli rodzimej gminie zespołu). Organizacja skupia się na dużych koncertach oraz działalności edukacyjnej.

SOBOLÓW

Orkiestra powstała i funkcjonuje jako orkiestra parafialna oprawiająca większość świąt kościelnych; nie posiada grupy tanecznej, aczkolwiek ma w planach jej powołanie. Szyk marszowy nie jest jej obcy – występuje w wielu pochodach, przygotowuje również układy musztry z bardzo dobrym skutkiem. Szkołę musztry orkiestry w marszu zaadaptowała od jednego z najlepszych nauczycieli w tym fachu – Stefana Żuka, wykładowcy Studium dla Kapelmistrzów

i Tamburmajorów Orkiestr Dętych w Nowym Sączu, którego dotychczasowi kapelmistrzowie orkiestry są absolwentami.

Sporo uwagi zespół poświęca repertuariowi koncertowemu, wykorzystując przy tym wokale. Orkiestra prezentuje ambitny repertuar.

GRANDIOSO

Orkiestra znana jest przede wszystkim z *show*, parad, barwnych strojów. Tym zyskuje sobie zarówno członków, fanów jak i rozpoznawalność w środowisku. Grandioso posiada również swoją grupę pomponistek/werblistek, która urozmaica parady.

Warto jednak podkreślić, że koncerty estradowe są przez Orkiestrę traktowane bardzo poważnie. W sezonie jesienno-zimowym przygotowania do koncertów galowych Grandioso prowadzone są z równie dużą troską. Koncerty mają przeważnie charakter odpłatny, szczególnie te odbywające się poza Radomiem.

ORAGH

Orkiestra kreuje swój charakter od początku istnienia. Stopniowo ewaluje w kierunku *concert bandu*, choć zachowując możliwości oprawy uroczystości uczelnianych (przemarsze np. na Barbórcę, Dniu Hutnika czy pochodach juvenaliowych). Występom towarzyszą przeważnie krakowscy młodzi wokaliści.

W kalendarzu zespołu jest dużo stałych występów. Oprócz wspomnianych wyżej są to np. coroczne urodziny Orkiestry (w Klubie Studenckim „Studio”), koncerty jesienne w Gwarku, koncert noworoczny itp. Co roku zespół planuje też rywalizację na konkursach polskich i zagranicznych.

Istotą funkcjonowania Orkiestry jest realizacja pozanaukowych pasji swoich członków. Muzyka jest narzędziem do rozwoju środowiska akademickiego, integracji, wymiany doświadczeń, kontaktów, poznania ludzi i świata.

KONOPISKA

Orkiestrę przez lata kojarzyliśmy jako znakomitą w koncertach estradowych, lecz wciąż uniwersalną w kontekście prezentacji mobilnej – przemarszów, pokazów mażorettek. Od kilku lat skupiając się na edukacji muzycznej, zmienia nieco profil. Ważnym punktem prezentacji będzie musztra paradna i inne atrakcyjne formy z punktu widzenia tej muzyków, jak i odbiorców.

Obecnie Orkiestra z Konopisk bierze m.in. udział w innowacyjnym projekcie [Rebel Babel](#) łączącym muzykę współczesną z lokalnym potencjałem orkiestr.

5.5. PROMOCJA

Niżej wymienione są środki promocji orkiestry, jej identyfikacji wśród odbiorców – zarówno potencjalnych członków, jak i amatorów muzyki dętej. Warto w tym miejscu zastanowić się, czemu powinny służyć działania promocyjne orkiestry. Czy chodzi tylko o ładniejszą wizytówkę, czy motywacja jest dużo głębsza? Myślę, że sprawy wizerunku, zewnętrznego opakowania orkiestry są niezwykle ważne, uzewnętrzniają to, czym ona jest wewnętrznie, jak chce być odbierana. Dobrze zaplanowane działania promocyjne, identyfikacyjne organizacji pozwalają uzyskiwać lepsze efekty marketingowe. Orkiestra staje się wiarygodniejszym i równoprawnym parterem w rozmowach zewnętrznych. Odpowiednio prowadzona promocja wzmacnia też zespół wewnętrznie. Jej dobry i klarowny wizerunek poprawia identyfikację w środowisku, wśród potencjalnych członków, a także pomaga w zaspokojeniu potrzeb przynależności do grupy.

Środki promocji orkiestr są obecnie silnie powiązane z Internetem. To on daje niemal nieograniczoną przestrzeń do działania na rzecz zjednywania słuchaczy, sympatyków, sponsorów, darczyńców, a także kontaktów międzyorkiestrowych, w tym międzynarodowych. Powiedzenie, że *jeśli nie ma kogoś w Internecie to znaczy, że nie istnieje* w przypadku orkiestr sprawdza się doskonale.

Najlepszą praktyką jest obecność w mediach społecznościowych. Każda z opisanych w publikacji orkiestr posiada swoje konto na Facebooku, a na nim po kilka tysięcy osób śledzących poczynania zespołu. Konieczne jest oczywiście aktualizowanie na bieżąco wydarzeń, wiadomości, stała aktywność. Coraz większą popularnością cieszą się krótkie filmiki zamieszczane z prób, występów czy zapowiedzi wydarzeń. Prowadzenie *fanpage'a* nie wymaga szczególnych umiejętności i sprzętu, a najważniejsza jest regularność we wpisach i zamieszczaniu zdjęć, filmów oraz ich atrakcyjność. Kluczowe jest więc zaangażowanie prowadzących administratorów konta oraz członków zespołu w jego promocję.

Drugim niezbędnym kanałem promocji i komunikacji jest serwis YouTube. Własne konto z aktualnymi, ale też często archiwalnymi materiałami to niezbędna wizytówka orkiestry. W połączeniu z portalami społecznościowymi będzie promowało orkiestrę na zewnątrz. Prowadzenie kanału na YouTube wymaga jednak więcej wprawy. Chcąc, aby był on wizytówką, zamieszczane materiały powinny być nie tylko weryfikowane przez dyrygenta i kadrę orkiestry, ale też odpowiednio zmontowane. Doskonale wykonują to orkiestry z [Konopisk](#), [Baczkowa](#) i [Wieniawa](#). Jakość zamieszczanych materiałów jest w pełni profesjonalna, zarówno pod kątem dźwięku, jak i obrazu. Orkiestra z Baczkowa słynie wręcz ze znakomitych teledysków, które ogląda po kilka, a nawet kilkadziesiąt tysięcy internautów.

Strony internetowe nawet najlepszych orkiestr często nie są ich godnymi wizytówkami. Mają sporo braków, nieaktualnych informacji, funkcjonują na starych programach, nie są responsywne. Ułatwiają jednak kontakt z orkiestrą, można prześledzić historię zespołu, zobaczyć zdjęcia, poznać skład.

Pozytywnym wyjątkiem jest tutaj [strona Orkiestry Reprezentacyjnej AGH](#). Prezentuje aktualne informacje, ale przede wszystkim odznacza się przyjazną nawigacją, estetyczną, przyciągającą szatą graficzną. Znajdują się na niej zachęcające hasła, w niewielu słowach opisany jest cały charakter zespołu. Bardzo pomysłowo przedstawiona jest historia grupy – w formie kalendarium na osi czasu, wraz ze zdjęciami przy prawie każdym z milowych kroków grupy. Skład jest regularnie uaktualniany, a ciekawym rozwiązaniem jest zamieszczanie przy każdym nazwisku instrumentalisty krótka informacja o nim oraz zdjęcie. Dzięki temu Orkiestra nie jest anonimowa, pokazuje, że tworzą ją ludzie z całej Polski – z pasją, zainteresowaniami, motywacją, humorem, każdy ze swoją własną historią. Miłym akcentem jest również zakładka *Grali z nami*, gdzie wymienieni są byli członkowie zespołu. Dzięki temu nie tylko docenieni zostali już niegrający muzycy, ale też pokazana została siła organizacji. Czytelność strony jest również widoczna w zakładce *Osiągnięcia* – przystępne grafiki i sedno informacji. Jakość strony internetowej ORAGH jest wybitna. Biorąc pod uwagę, że robią ją sami członkowie, tym bardziej zasługuje na wyróżnienie. Jej kształt pokazuje cel, jakiemu ma służyć. Z jednej strony jest to wizytówka, a z drugiej – kronika zespołu.

5.6. WIZUALIZACJA

Logotypy są tematem często bagatelizowanym wśród orkiestr, jednak spora ich grupa, szczególnie tych wzorcowych, słusznie inspirowane sektorem biznesu czy mediów.

Logo orkiestr są coraz lepiej projektowane. Wzorem jest tu z pewnością Wieniawa, która posiada całą księgę wizualizacji logotypu. Zwraca uwagę na najmniejsze detale, jak tło, proporcje, kolorystyka, zakaz modyfikacji, zestawienie z innymi znakami itp. Ciekawostką jest również fakt, że Orkiestra zamówiła specjalnie zaprojektowaną czcionkę, którą posługuje się zarówno na swojej stronie internetowej, jak i podczas korespondencji. Wywołuje to u odbiorców podprogowy komunikat wpływający na szybszą identyfikację grupy oraz oczywiście na spójność w estetyce komunikacji.

Charakterystyczne logo posiada też Orkiestra Reprezentacyjna AGH. Na tle innych, często przypominających herby, pieczęcie lub całe nazwy zespołów, to logo zdecydowanie się wyróżnia. Wykorzystywane jest przez zespół od 2006 roku, a zostało zaprojektowane przez jego członkinię – Jadwigę Matejską.

Na przestrzeni ostatnich lat wizualizacja marki w najlepszych orkiestrach zaczyna się poprawiać, szczególnie dzięki wykorzystaniu logo przy każdej możliwej okazji – w filmach, zdjęciach, strojach, korespondencji

5.7. STROJE

Charakterystyczne stroje, styl, ilość kompletów podnoszą jakość prezencji i rozpoznawalność orkiestry. Zespoły organizowane jedynie na konkurs bądź jednorazowy koncert często odstają pod tym względem od innych.

Jedne z najbardziej charakterystycznych mundurów ma Orkiestra z Nadarzyn. Dla osoby postronnej jest rozpoznawalna z „[orkiestry bez VAT](#)” z reklamy telewizyjnej.



Zdjęcie 20 Orkiestra OSP Nadarzyn na Ogólnopolskim Festiwalu Orkiestr OSP w Częstochowie w 2017 roku, źródło: archiwum Orkiestry

Grandioso posiada jeden komplet strojów (100 sztuk), jednak bardzo charakterystyczny, przemyślany, skrupulatnie przygotowany. Został zaprojektowany przez Ewelinę Torbińską, która wygrała ogłoszony przez orkiestrę konkurs dla projektantów. Dzięki temu zespół mógł wybrać projekt z kilku propozycji przygotowanych przez profesjonalistów.

Ciekawe rozwiązanie dotyczące strojów wybrała Wieniawa. Jako orkiestra koncertowa skupiła się na eleganckim wyglądzie scenicznym. Nawiązała współpracę z marką „Wólczanka”, promując ją podczas swoich występów, a także aktywności medialnej. Czarne koszule z subtelnym logo zespołu nadają profesjonalny *image*. „Wólczanka” promowana jest przez muzyków przy każdej okazji, m.in. poprzez wykorzystanie sesji zdjęciowej orkiestry.

PODSUMOWANIE

Mam nadzieję, że przybliżone w niniejszym podręczniku praktyki i zagadnienia pomogą choć niewielkiej liczbie orkiestr zainspirować się do właściwego dla siebie rozwoju. Tak jak wspomniałem we wstępie – nie ma gotowych rozwiązań do skopiowania. Każdy musi przeanalizować swoją sytuację i zestawić ją z praktykami stosowanymi w innych środowiskach orkiestr.

Być może ktoś po tej lekturze otworzy się na pomoc ze strony najbliższego otoczenia, inny zainicjuje nowe przedsięwzięcie w orkiestrze. Całkiem możliwe, że w jeszcze innej orkiestrze kadra spojrzy na edukację muzyczną w zespole pod innym kątem...

W tym miejscu chciałbym serdecznie podziękować wszystkim, którzy pomogli mi w napisaniu tego podręcznika. Były to dziesiątki osób – zarówno dyrygenci, kapelmistrzowie, prezesi, kierownicy orkiestr. Spotkałem się z niezwykłą życzliwością. Nikt nie odmówił spotkania, rozmowy telefonicznej czy korespondencji mailowej. Otwartością służyły również organizacje, instytucje, które zadeklarowały pomoc w dystrybucji publikacji. Dziękuję jeszcze raz!

W naszym środowisku jest dużo dobrej energii i pasji. Widać chęć integracji, potrzebę sieciowania i dzielenia się swoją wiedzą. Nie zawsze to dostrzegamy, nie zawsze mamy czas zatrzymać się i spojrzeć na naszą działalność z boku. Z uwagi na to, że od niespełna 2017 roku nie jestem już kapelmistrzem orkiestry z Krasocina (choć dalej działam tak w niej, jak i w całym środowisku orkiestr dętych), dostrzegam obecnie inną perspektywę funkcjonowania orkiestr. Stojąc niejako za lustrem weneckim, widzę inne problemy, niż będąc przed pulpitem dyrygenckim. „Zza lustra” można zobaczyć również nowe szanse dla orkiestr.

W przypadku chęci kontaktu, spostrzeżeń, sugestii i uwag – zachęcam do korespondencji na adres mailowy: bartlomiej.robak@wp.pl. Podręcznik/poradnik wydany jest na wolnej licencji w Internecie. Jego opracowanie powstało w ramach przyznanego stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego na drugie półrocze 2019 roku z dziedziny: zarządzanie kulturą.

INFORMACJE O AUTORZE

Nazywam się Bartłomiej Robak. Od 2011 roku mieszkam w niewielkiej miejscowości o nazwie Wola Wiśniowa w gminie Włoszczowa w woj. świętokrzyskim, natomiast pracuję (UG) i działam (OSP) w moim rodzinnym Krasocinie w powiecie włoszczowskim.

Z wykształcenia jestem europeistą i politologiem. Studia licencjackie ukończyłem w Collegium Polonicum w Ślubicach, natomiast magisterskie na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie w 2008 roku.

Odbyłem również kurs kwalifikacyjny dla kapelmistrzów i tamburmajorów orkiestr dętych w Nowym Sączu (2008) oraz brałem udział w programie [Liderzy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności](#) (2009). Zawodowo zajmuję się pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych. Pracę rozpocząłem w 2009 w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego, działając w projekcie unijnym pn. „Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce”, po czym w połowie 2011 roku przenieśliśmy się do rodzinnego Krasocina, rozpoczynając pracę na stanowisku ds. projektów unijnych w miejscowym urzędzie gminy, gdzie pracuję do dzisiaj.

Od 2011 roku jestem Prezesem Ochotniczej Straży Pożarnej w Krasocinie, w której strukturach działa Młodzieżowa Orkiestra Dęta. W latach 2002–2017 byłem jej kapelmistrzem, z nią też osiągnąłem sukces organizacyjny i artystyczny (laureatka ogólnopolskich konkursów orkiestr dętych, występy na europejskich festiwalach).

Od 2006 do 2011 roku byłem muzykiem Orkiestry Reprezentacyjnej AGH w Krakowie. W latach 2016–2017 kierowałem merytorycznie projektem Związku OSP RP pn. [„Pracownia liderów Orkiestrowych”](#), który polegał na organizacji szeregu warsztatów, szkoleń, wizyt studyjnych dla kadr strażackich orkiestr dętych (ponad 180 uczestników z 80 orkiestr). Ponadto byłem członkiem jury w kilku przeglądach orkiestr (m.in. Krynica-Zdrój, Ciechanów, Kłomnice, Polanica-Zdrój).

Obecnie pełnię funkcję kierownika merytorycznego projektu Związku OSP RP pn. [„Pracownia Orkiestry Strażackiej”](#) finansowanego z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Od 2018 roku zasiadam w prezydium Komisji ds. Kulturalno-Oświatowych Związku OSP RP w Warszawie w randze sekretarza.

Z końcem czerwca 2019 roku otrzymałem półroczne stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego na przygotowanie niniejszego podręcznika pt. *Dobre praktyki w orkiestrach dętych*, który oddaję do Państwa użytku i recenzji. Uwagi, opinie i sugestie proszę kierować na mój prywatny adres mailowy: bartlomiej.robak@wp.pl.

Zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

RECENZJA

Publikacja Bartłomieja Robaka pt. „Dobre praktyki w orkiestrach dętych” to bardzo cenna pozycja dla wszystkich, którzy angażują się w działalność amatorskich orkiestr dętych. Została w niej przedstawiona charakterystyka działań wybranych przez autora dziesięciu zespołów dętych z Polski, na których przykładzie omawia on poszczególne aspekty funkcjonowania tego typu grup muzycznych – od zarządzania i współpracy z otoczeniem po tradycje kształtujące wizerunek.

Zakres podjętej tematyki oraz wnikliwa analiza pozwalają na odniesienie się do poruszanych treści każdemu, kto chciałby zapoznać się ze specyfiką korzystnych działań zarówno edukacyjnych, promocyjnych, jak i wizerunkowych zespołów dętych, których znaczenie jako podmiotów kulturalnych staje się coraz większe.

Po wstępie i prezentacji wybranych zespołów Autor przedstawia zasady funkcjonowania prawnego orkiestr oraz elementy pozytywnie wpływające na ich sprawne funkcjonowanie. Zwraca on także uwagę na istotę tradycji w działalności tego typu amatorskich zespołów oraz porusza niezwykle ważną kwestię edukacji zarówno członków orkiestr, jak i dyrygentów.

Każda z wybranych przez Autora orkiestr charakteryzuje się nieco odmienną specyfiką współpracy ze swoim środowiskiem, sposobem zarządzania oraz działalnością promocyjną – szczegółowy opis tych elementów pozwala na możliwość adaptacji pomysłów wdrażanych w tych zespołach przez kierowników amatorskich orkiestr dętych. Jest to bardzo cenna wiedza z punktu widzenia szczególnie zespołów młodych, które kształtują swój wizerunek i są na początku drogi budowania swojej tożsamości.

dr Karol Pyka

kompozytor, dyrygent, pedagog, adiunkt w Zakładzie Dyrygowania i Wokalistyki Instytutu Muzyki na Wydziale Artystycznym Uniwersytetu Śląskiego, dyrygent Orkiestry Reprezentacyjnej Akademii Górniczo-Hutniczej