

## ORGANISTA W PARAFII JAKO MENADŻER KULTURY

### STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia doświadczenie autora, długoletniego organisty, na polu upowszechniania kultury muzycznej wśród lokalnej społeczności miasta Chelmsza. Pierwsza część stanowi skrótowe nakreślenie postaci menadżera z uwypukleniem jego cech i umiejętności. W drugiej części autor skupia się na istocie pracy organisty w parafii w świetle obowiązujących przepisów prawa kościelnego. W dalszej części artykułu dzieli się doświadczeniem w organizacji imprez muzycznych, które zaistniały wskutek wzorowo prowadzonej współpracy między parafią i urzędem miasta.

**Słowa kluczowe:** organista, menadżer, kultura, współpraca.

## PARISH ORGANIST AS CULTURAL MANAGER

### SUMMARY

The article presents the experience of the author, long-time organist, in the field of promotion of musical culture in the local community of the town Chelmsza. The first part is a brief outline of the character of the manager with highlighting his skills. In the second part the author focuses on the essence of the organist's work in the parish in the light of the existing church law. In the next part of the article shares his experience in organizing musical events, which occurred as a result of exemplary cooperation between the parish and city officials.

**Keywords:** organist, manager, culture, partnership.

Tematem niniejszego artykułu jest refleksja nad rolą i zadaniami muzyka parafialnego, w szczególności organisty, w świetle działalności kulturalnej podejmowanej w ramach swoich obowiązków lub jako dodatkowej aktywności. Ponieważ zagadnienie to jest szerokoprofilowe, a uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i inne poszczególnych parafii różnią się, stąd trudno o szczegółowe rozwiązania czy propozycje – autor na przykładzie konkretnej parafii wskazuje, w jaki sposób udało mu się osiągnąć pewne cele w obszarze zarządzania kulturą.

### 1. Menadżer kultury – zadania i funkcje

Menadżerem może być właściciel firmy bądź pracownik korporacji. Menadżer w literaturze jest definiowany wielorako; najczęściej poprzez odniesienie do *manage* (ang. zarządzać, kierować, gospodarować). Szeroka i ogólna definicja tego pojęcia

rodzi pewne problemy, ale z drugiej strony może stanowić punkt wyjścia do dyskusji na temat zadań i funkcji przynależnych menadżerowi.

Niektórzy znawcy zagadnienia przedstawiają menadżera jako skutecznego w działaniu profesjonalistę<sup>1</sup>. Jego działania skupiają się wokół wytyczonych celów przedsiębiorstwa lub organizacji. Aby je osiągnąć, menedżer powinien wykazywać się cechami predysponującymi go do tego: temperamentem, charakterem, powinien być zmotywowany do zrealizowania zadań oraz inteligentny<sup>2</sup>. Człowiek ma znikomy wpływ na swój temperament, gdyż jest on głównie dziedziczny, natomiast charakter menadżera powinien być odpowiednio ukształtowany, gdyż na tym stanowisku zdecydowanie pożądane są osoby o silnym, niezłomnym charakterze i wysokim morale<sup>3</sup>.

Współcześnie istnieją programy motywacji menadżera w postaci kursów i programów mentorskich. Działalność w tym względzie prowadzą specjalnie przeszkoleni trenerzy, których zadaniem jest motywowanie swoich podopiecznych do działań, pobudzanie do kreatywności, a w efekcie do zwiększenia skuteczności w działaniu. Inteligencję menadżera rozumie się głównie jako zdolności w sferze emocjonalnej, motywacyjnej i interpersonalnej<sup>4</sup>. Procesy myślowe (analiza, synteza informacji, wyciąganie wniosków, szybka ocena sytuacji, umiejętność wyboru właściwych działań) wymagają często ponadprzeciętnych zdolności intelektualnych.

Działalność menadżera często powiązana jest z wielozadaniowością, polegającą na zaangażowaniu w liczne działania, np.:

- ustalanie celów oraz ich uszczegóławianie,
- wybór strategii,
- tworzenie planów i programów działania,
- organizacja pracy i struktur,
- raportowanie i informowanie,
- motywowanie pracowników,
- monitorowanie i kontrola<sup>5</sup>.

Wymienione zadania mają kluczowy wpływ na efektywność działania organizacji lub przedsiębiorstwa. Są ich podstawowym zrębem i tworzą ich tożsamość. Cele, strategie, działania marketingowe, ale także wewnętrzna struktura, pracownicy – wszystkie procesy wewnętrzne i zewnętrzne związane z działalnością organizacji tworzą jej obraz i mają wpływ na jej skuteczność.

Skala działań menadżera powinna być dostosowana do jego osobowości i możliwości, a także do wielkości firmy lub organizacji, w której działa. Stąd istotnym wek-

<sup>1</sup> Więcej na temat skuteczności jako kryterium oceny menadżera w: P.F. DRUCKER, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, Warszawa 2017.

<sup>2</sup> M. RATALEWSKA, M. GRZEGORCZYK, *Kompetencje menedżera*, 1. *Menedżer w organizacji*, materiały dydaktyczne kursu online „Kompetencje menedżera”, dostęp ograniczony, Polski Uniwersytet Wirtualny 2007, s. 8.

<sup>3</sup> *Tamże*, s. 11.

<sup>4</sup> *Tamże*, s. 12.

<sup>5</sup> *Tamże*, s. 6.

torem pracy kierowniczej jest tożsamość kulturowa danej organizacji, którą tworzą: założenia, wartości, normy i postawy<sup>6</sup>. Zagadnienie typologii kultur organizacyjnych powinno być znane każdemu menadżerowi i konfrontowane z cechami menadżera.

Zasadniczą funkcją menadżera, zwłaszcza wysoko wykwalifikowanego, jest kierownictwo. Podstawowymi umiejętnościami, pomocnymi w jej pełnieniu, są: komunikacja, negocjacja oraz umiejętność budowania własnego wizerunku<sup>7</sup>. Jasny przekaz informacji, realizowany przez właściwe medium (kanał), umożliwia sprawne kierowanie oraz komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, osiąganie porozumienia i kompromisu ułatwiają reakcję na nagłe sytuacje zagrażające realizacji założonych celów. Nie bez znaczenia pozostaje samoświadomość menadżera budującego swój wizerunek, gdy pamięta nie tylko o własnej wartości marketingowej, ale i mentalnej – dla zespołu kierownik ma być autorytetem i gwarancją bezpieczeństwa.

Zadania i funkcje menadżera dają się implementować w obszar kultury. Ze względu na tematykę niniejszego tekstu zakres obserwacji ograniczony zostanie do obszaru organizacji i instytucji kultury działających w Polsce. Pojęcie instytucji kultury jest powszechnie rozumiane jako organizacja działająca na rzecz kultury. Od strony jurydycznej działalność takiego podmiotu definiuje ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej<sup>8</sup>, zawężająca instytucję kultury do organizacji tworzonych i organizowanych (współorganizowanych) przez odpowiednie władze państwowe i samorządowe. Wszelkie inne organizacje, firmy, stowarzyszenia i fundacje określane są podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną, ale nie są postrzegane jako instytucje kultury.

To rozgraniczenie ma istotne znaczenie dla menadżerów kultury, ponieważ mogą oni prowadzić swą działalność w instytucji państwowej bądź na tzw. wolnym rynku. Menadżer działający w instytucji kultury ma zapewnione finansowanie swoich działań z budżetu organizatora. Pozostałe podmioty prowadzące działalność kulturalną w większości muszą być wspierane dotacjami: ze środków unijnych, państwowych lub samorządowych. Wprowadza to pewną niewiadomą i element ryzyka braku odpowiedniego dla planowanych działań finansowania.

Sposób działania menadżera kultury także uzależniony jest od instytucji bądź organizacji, w której działa. Instytucja kultury jest podmiotem prawa, podlegającym przepisom ustawy o finansach publicznych<sup>9</sup>, stąd odpowiedzialność menadżera jest

<sup>6</sup> Por. K. SZYMAŃSKA, *Tożsamość kulturowa organizacji*, materiały dydaktyczne kursu online „Kompetencje menedżera”, dostęp ograniczony, Polski Uniwersytet Wirtualny 2006, s. 2.

<sup>7</sup> Por. M. RATALEWSKA, M. GRZEGORCZYK, *Kompetencje menedżera*, 3. *Style kierowania i zarządzania*, materiały dydaktyczne kursu online „Kompetencje menedżera”, dostęp ograniczony, Polski Uniwersytet Wirtualny 2007, s. 6.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240 i 1241 z późn. zm.

ogromna, a zasady finansowania o wiele bardziej restrykcyjne i ujęte w artykuły owej ustawy<sup>10</sup>. Organizacje pozarządowe działają natomiast w oparciu o inne przepisy prawa, a ich sposób finansowania i rozliczania nie ma takiego ciężaru spoczywającego na osobie zarządzającej. Chodzi tu o stowarzyszenia<sup>11</sup> i fundacje<sup>12</sup>, które często stanowią fundament prawny działalności kulturalnej. Tak więc na menadżerze, będącym dyrektorem instytucji kultury, ciąży daleko większa odpowiedzialność prawna, niż na menadżerze prowadzącym projekt w ramach np. stowarzyszenia.

## 2. Charakterystyka pracy organisty w świetle dokumentów Kościoła

Potoczne rozumienie funkcji organisty w parafii najczęściej redukuje ją do czynności spełnianych w trakcie liturgii. W społecznym odbiorze czas jego pracy zawężany jest do kilku godzin dziennie, w czasie których gra i śpiewa podczas odprawianych Mszy św. i nabożeństw. Autor niniejszej publikacji – organista z 18-letnim stażem pracy – niejednokrotnie spotkał się z opiniami bagatelizującymi wysiłek organisty, których zasadniczym elementem jest pozornie krótki czas pracy dziennie. Uświadamia to brak powszechnego zrozumienia rozbieżności pomiędzy wymogami stawianymi organistom a społecznym odbiorem wartości ich pracy.

Wymogi, o których mowa, najczęściej są określone w regulaminach tworzonych przez diecezjalne komisje muzyki kościelnej. Niestety, nie wszystkie diecezje w Polsce takie regulaminy mają opracowane i wdrożone. Praktyka pokazuje także, iż samo istnienie regulaminu nie gwarantuje wprowadzenia do umowy o pracę jego postanowień. Choć w kwestii warunków zatrudnienia wiele w ostatnich latach zrobiono, w Kościele wciąż istnieje szara strefa i praktyka zatrudniania organistów na podstawie niespisanej, niesformalizowanej umowy. Z drugiej strony wiele do życzenia pozostawia poziom umiejętności muzycznych organistów, którymi często zostają osoby przypadkowe, a zasadniczym kryterium powierzenia im obowiązków organisty są względy ekonomiczne.

Pozytywnym przykładem udanej próby uregulowania statusu zawodu organisty jest *Regulamin Organistów Archidiecezji Krakowskiej*<sup>13</sup>. Wieloaspektowe podejście do regulacji zasad pracy organistów widać w tym dokumencie już w powołaniu się na akty prawne<sup>14</sup>. Zasadniczą kwestią, którą uszczegóławia, jest kategoryzacja stanowiska organisty ze względu na miejsce pracy: najważniejsze kościoły, miejskie, wiejskie, sanktuaria itp.<sup>15</sup> Dzięki takiemu rozwiązaniu organiści z wyższym wykształceniem mają zagwarantowaną możliwość pracy w prestiżowych ośrodkach, a ich umiejętno-

<sup>10</sup> J. SZULBORSKA-ŁUKASZEWICZ, *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 13 (2012) 4, s. 306–310.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach, Dz.U. z 1989 r., nr 20, poz. 104.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. z 1984 r., nr 21, poz. 97.

<sup>13</sup> *Regulamin Organistów Archidiecezji Krakowskiej*, <https://diecezja.pl/wp-content/uploads/2018/01/Regulamin-Organistow-AK.pdf> (20.05.2021).

<sup>14</sup> *Tamże*, § 2.

<sup>15</sup> *Tamże*, § 6.

ści stanowią naczelną kryterium brane pod uwagę przez pracodawcę. W utrzymaniu wysokiego poziomu muzycznego przez organistów krakowskich pomaga także system certyfikowania wspierany przez Archidiecezjalną Komisję Muzyki Kościelnej<sup>16</sup>.

Regulamin precyzuje szeroki zakres obowiązków organisty, wykraczający poza standardowe granie w czasie Mszy św. Osoba zatrudniona na tym stanowisku ma powierzona dodatkowo działalność dydaktyczną (nauczenie śpiewu), administracyjną (dbałość o powierzone mienie) oraz edukacyjną (nieustanne dokształcanie i podniesienie własnych kwalifikacji)<sup>17</sup>. Szeroki zakres obowiązków stwarza jednak problem z określeniem czasu pracy organisty i w tej kwestii regulamin odwołuje do załącznika<sup>18</sup>.

Krakowski przykład jest jednym z wielu tego typu dokumentów, które funkcjonują w diecezjach polskich. Aleksandra Nieczarowska<sup>19</sup> przeanalizowała regulaminy z archidiecezji i diecezji: warszawskiej, krakowskiej, poznańskiej, lubelskiej, białostockiej, łódzkiej, płockiej, tarnowskiej, pelplińskiej, łowickiej, opolskiej i gliwickiej.

Od organisty wymaga się w pierwszej kolejności bycia praktykującym katolikiem, cieszącym się nieposzlakowaną opinią w obszarze moralności. Przymioty te należy posiadać zarówno na etapie rekrutacji do zawodu, jak i w trakcie zatrudnienia. Są to istotne aspekty zawodu muzyka kościelnego, rzutujące na jego formalno-prawny status jako pracownika świeckiego zatrudnionego przez kościelną osobę prawną. Kolejnymi wymogami kwalifikacyjnymi organisty są posiadanie wiedzy w zakresie muzyki kościelnej i liturgii oraz stosowne wykształcenie muzyczne<sup>20</sup>.

Ten wniosek uświadamia, że od kandydata na stanowisko organisty w pierwszej kolejności wymagana jest właściwa postawa moralna, co wyklucza z tego zawodu osoby niewierzące. Charakteryzując pracę organisty, należy wspomnieć o funkcjach, jakie najczęściej sprawuje: organista, kantor i dyrygent. Z nich wynika wielozadaniowość pracy, wymagającej wielostronnego wykształcenia muzycznego: w zakresie gry organowej, wokalistyki, chóralistyki, a także emisji głosu. Tak kompleksowe wykształcenie można uzyskać w zasadzie na szczeblu akademickim w ośrodkach prowadzących kierunek „muzyka kościelna”. Prawodawstwo kościelne wyższego rzędu rozróżnia funkcje organisty, kantora, psalterzysty, kapelmistrza i zaleca, aby pełniły je różne osoby, a nie jedna<sup>21</sup>. Praktyka powierzania tych zadań jednej osobie stoi więc w sprzeczności z postanowieniami prawa kościelnego.

<sup>16</sup> *Tamże*, § 8, pkt 4.

<sup>17</sup> *Tamże*, § 11, pkt 1.

<sup>18</sup> *Tamże*, § 12, pkt 5. Załącznik nie został opublikowany na stronie internetowej Archidiecezjalnej Komisji Muzyki Kościelnej w Krakowie.

<sup>19</sup> A. NIECZAROWSKA, *Teologiczne i kanoniczno-prawne aspekty pracy muzyka kościelnego*, Kraków 2020, s. 109 (dysertacja doktorska, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie).

<sup>20</sup> *Tamże*, s. 109.

<sup>21</sup> Por. *tamże*, s. 138.

Według klasyfikacji zawodów i specjalności<sup>22</sup> do stanowiska organisty również przypisane może być wiele obowiązków<sup>23</sup>, stąd cechą charakterystyczną pracy organistów jest czas jej wykonywania, uzależniony od potrzeb duszpasterskich parafii, co niejednokrotnie stwarza problem w ustaleniu wymiaru czasu pracy i zgodności z normami prawa. Wymiar czasu pracy organisty jest zróżnicowany. W diecezjach, w których funkcjonują regulaminy organistów, zauważalne są próby jego standaryzacji przez powiązanie z konkretną czynnością. I tak, w archidiecezji poznańskiej ustalono następujący tygodniowy wymiar czasu pracy:

- czas na przygotowanie zawodowe – 4 godziny,
- Msza św. w niedzielę – 1 godzina,
- Msza św. w tygodniu – 1 godzina,
- Msza św. ślubna – 1 godzina,
- Msza św. pogrzebowa – 1 godzina,
- liturgia pogrzebowa – 1 godzina,
- przerwa między zajęciami wynikającymi z umowy, trwająca nie dłużej niż godzinę – 1 godzina,
- nabożeństwo – 1 godzina,
- praca z chórem trwająca godzinę – 3 godziny,
- praca z innym zespołem muzycznym trwająca godzinę – 3 godziny,
- przygotowanie psalterzystów i kantorów trwające nie krócej niż 45 minut – 1 godzina,
- podstawowe czynności związane z opieką nad instrumentem i miejscem pracy – 1 godzina,
- przygotowanie parafian do wspólnego śpiewu (np. 6 prób po 10 min.) – 1 godzina<sup>24</sup>.

Profesja organisty nie jest prestiżowa i nie łączy się z osiąganiem nadmiernych dochodów. Zawarte w przepisach kościelnych wysokie wymagania wobec muzyków rozmijają się z rzeczywistością. Organisci pracują w dni powszednie i święta, co rzutuje w istotnym stopniu na życie prywatne osoby pracującej w tym zawodzie.

### 3. Zarządzanie kulturą jako wyzwanie dla organisty

Kulturotwórcza rola Kościoła jest bezdyskusyjna, niemniej jego celem nie jest tworzenie oferty kulturalnej. Kościół kulturę docenia i pielęgnuje. Organista, bezpośrednio związany z tworzeniem sztuki, jest osobą najbardziej predestynowaną do odpowiedzialności za kulturę muzyczną w parafii. Niejednokrotnie wszak wierni tylko

<sup>22</sup> Załącznik do Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 227).

<sup>23</sup> Por. [https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-za.wodow/-/klasyfikacja\\_zawodow/zawod/343603?\\_jobclassificationportlet\\_WAR\\_nnkportlet\\_backUrl=https%3A%2F%2F](https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-za.wodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/343603?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2F) (20.05.2021).

<sup>24</sup> <http://www.organista.archpoznan.pl/index.php/docs/1-aneks-do-regulaminu> (20.05.2021).



w kościele słuchają muzyki na żywo. Od poziomu muzycznego organisty, ale również komfortu jego pracy i zakresu obowiązków zależy poziom życia muzycznego parafii.

Organista, wszechstronnie wykształcony muzyk, może zarządzać kulturą muzyczną w parafii poprzez:

- dbałość o wysoki poziom artystyczny swojej pracy,
- dbałość o wysoki poziom artystyczny innych muzyków biorących udział w życiu muzycznym parafii,
- organizację wydarzeń artystycznych.

Wierni w różnym stopniu są włączani w celebrację obrzędów kościelnych: od czynnego po bierne uczestnictwo. Biorą udział we wspólnym śpiewie bądź słuchają muzyki. Nie należy Mszy św. czy nabożeństwa traktować jako koncertu. Oprawa muzyczna, którą zapewnia organista, powinna jednak być na najwyższym poziomie. Bogusław Grabowski – wieloletni praktyk, organista, wykładowca – stwierdza: „Jestem głęboko przekonany, że poziom uprawianej na co dzień muzyki kościelnej jest z jednej strony wyrazem ogólnego poziomu kultury w społeczeństwie, zaś z drugiej – oddziałuje na otaczającą nas rzeczywistość”<sup>25</sup>. Te słowa odzwierciedlają zależność pomiędzy liturgią i kulturą, której nie powinno się bagatelizować. B. Grabowski uzupełnia swą wypowiedź w świetle ekologii:

Rozważając o wszystkim, co wiąże się z muzyką w kościołach, nie zawahałbym się nawet – z uwagi na rangę tych zagadnień – traktować tego co najmniej na równi z pojęciami występującymi w dziedzinie ekologii, gdzie tworzy się całe systemy norm prawnych, mające na celu ochronę czystości i równowagi środowiska naturalnego, także w trosce o fizyczne oraz psychiczne zdrowie człowieka<sup>26</sup>.

W wypowiedzi tej nie chodzi o przedkładanie arcyzmu nad liturgię, muzyki nad akcję, a organisty nad celebransą. Biorąc pod uwagę obecność społeczeństwa w kulturze, można powtórzyć, że wielu uczestników celebracji kościelnych tylko wówczas doświadcza muzyki tworzonej na żywo. Niska kultura muzyczna, zatrważająco niski poziom edukacji muzycznej, zanik aktywności muzycznej u młodzieży stawia wyzwania muzyce kościelnej, która powinna być ostoją dla tzw. kultury wyższej.

Potrzebę windowania poziomu kultury muzycznej w kościołach potwierdzają badania socjologiczne<sup>27</sup>. Symptomatyczne, że dla ponad 40% respondentów nie ma znaczenia, czy organy w kościele są elektroniczne, czy piszczałkowe, a ponad 70% przedkłada wykonawstwo piosenek religijnych nad pieśni liturgiczne<sup>28</sup>. Te wyniki

---

<sup>25</sup> B. GRABOWSKI, *Muzyka w przestrzeni sakralnej*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 1, Gdańsk 2005, s. 83.

<sup>26</sup> *Tamże*.

<sup>27</sup> E. RYTEL, *Funkcja organisty we współczesnym Kościele w Polsce w świetle badań*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 2, Gdańsk 2006, s. 68–78.

<sup>28</sup> *Tamże*, s. 74–75.

pokazują, jak wiele wyzwań dotyczących nie tylko zarządzania kulturą, ale zarządzania również edukacją kulturalną, stoi jeszcze przed muzykami kościelnymi.

Zadaniem organisty jest też umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle ich udziału w życiu muzycznym parafii. Dotyczy to z jednej strony muzyków będących jednocześnie parafianami, ale także artystów jednorazowo uświetniających liturgię. Do tych pierwszych należy zaliczyć zespoły śpiewacze i instrumentalne, których pracę, repertuar i poziom artystyczny organista powinien koordynować. Wyzwaniem jest takie pokierowanie scholą, zespołem instrumentalnym czy chórem, aby ich poziom artystyczny, najczęściej amatorski, stale wzrastał, a ich prezentacje muzyczne były wartościowe. Zadanie wydaje się być trudniejsze w przypadku, gdy organista nie kieruje samodzielnie takimi zespołami, a w ich pracę włącza się duszpasterz, który większy nacisk kładzie na pastoralno-duszpasterski aspekt działalności scholi czy chóru. Dlatego dla dobrego zarządzania kulturą muzyczną w parafii niezbędna jest dobra relacja między duszpasterzami a organistą<sup>29</sup>.

Organista powinien także używać kompetencji menadżera kultury w przypadku wydawania zgody na udział w liturgii obcych wykonawców. Terenem, na którym na tym tle dochodzi do napięć, są uroczystości ślubne. Nowożeńcy często traktują liturgię jako wstęp do wesela, a kościół jako salę, w której rozpoczyna się *event*. Ponieważ zadaniem organisty jest dbałość o muzyczną stronę ceremonii liturgicznej, w uzgodnieniu z proboszczem powinien on wypracować procedury i zasady, na jakich możliwe jest dopuszczenie do uświetnienia uroczystości muzyków spoza kręgu objętego umową.

Nieczęsto podejmowaną przez organistów (i mało znaną) funkcją jest organizowanie wydarzeń kulturalnych w parafii bezpośrednio niezwiązanych z liturgią. Funkcjonują, co prawda, lokalne i regionalne festiwale organowe, chóralskie, konkursy i koncerty organizowane przez menadżerów (muzyków kościelnych, księży), często we współpracy z różnymi partnerami biznesowymi bądź społecznymi, niemniej często są to jednorazowe wydarzenia, a nie stała praktyka, która powiązana byłaby z pracą organisty. Najczęściej organiści swoją działalność ograniczają do podstawowych obowiązków, czyli tworzenia muzyki podczas liturgii, ewentualnie jeszcze prowadzenia zespołów w parafii. Autor przypuszcza, że wynika to z bojaźliwości przed podejmowaniem zadań przez muzyków-amatorów działających we wciąż dużej liczbie polskich parafii i tym samym niewykształconych w kierunku organizacji życia kulturalnego. Praktyczne zadania związane z organizacją wartościowego wydarzenia muzycznego (planowanie, pozyskiwanie środków, komunikacja, marketing i promocja) nie są przewidywane w programach nauczania diecezjalnych szkół organistowskich. Badania pokazują<sup>30</sup>, że nawet wśród wykształconych organistów 31% osób będących organizatorami zdarzeń kulturalnych współgra z mało aktywnym środowiskiem –

<sup>29</sup> Por. R. TYRAŁA, *Czy dziś w Kościele potrzebna jest dobra muzyka?*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 3, Gdańsk 2007, s. 17.

<sup>30</sup> M. KIERSKA-WITCZAK, *Absolwent specjalności „muzyka kościelna” wobec zawodowej rzeczywistości*, „Musica Ecclesiastica” 11 (2016), s. 109–126.



w niewielu parafiach odbywają się wydarzenia artystyczne<sup>31</sup>. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być różne. Wspomniano już, że w programach kształcenia organisty brak podkreślenia jego roli jako menadżera kultury. Naganną praktyką jest organizowanie wydarzeń muzycznych z pominięciem osoby organisty albo ograniczaniem jego kompetencji do otwarcia empery na czas koncertu.

Cennym pożytkiem jest włączanie się Kościoła w życie kulturalne wspólnoty, dla której jest ustanowiony. Aby to robić lepiej, należy kształcić menadżerów kultury, którzy związani z Kościołem, posiadający odpowiednie kompetencje mogliby ubogacać życie kulturalne parafii. Nie ma wątpliwości, że naturalnym wyborem osoby do takich zadań jest właśnie organista.

#### **4. Organizacja życia muzycznego w parafii pw. św. Mikołaja Biskupa w Chełmży**

Parafia pw. św. Mikołaja Biskupa w Chełmży (diecezja toruńska), obejmująca miasto Chełmża oraz okoliczne wsie, liczy ok. 16 tys. osób. Do parafii należą dwa zabytkowe kościoły: bazylika pw. Trójcy Świętej i kościół pw. św. Mikołaja.

Autor zatrudniony jest w parafii chełmżyńskiej od lipca 2012 r. Swoją działalność menadżerską rozpoczął od organizacji koncertu kolęd 30 grudnia tego samego roku. Wykonawcami koncertu byli: Toruński Zespół Wokalny *Schola Cantorum Thoruniensis* przygotowany przez Pawła Głowińskiego oraz Kameralna Orkiestra Smyczkowa złożona z uczniów, absolwentów i pedagogów Zespołu Szkół Muzycznych w Toruniu pod dyrekcją Kingi Litowskiej. Patronat honorowy nad koncertem objął biskup toruński Andrzej Suski. Program stanowiły tradycyjne kolędy w aranżacji współczesnego kompozytora Macieja Małeckiego. Dzięki staraniom podejmowanym przez organistę – pomysłodawcę koncertu – do organizatorów wydarzenia oprócz parafii dołączyła Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna im. J. Preisa w Chełmży – instytucja organizująca życie kulturalne w Chełmży, która sfinansowała część kosztów koncertu. Udało się także pozyskać lokalnych sponsorów: hotel Imperium oraz Taurus Ochrona Group sp. z o.o.

To wydarzenie spowodowało zacieśnienie współpracy parafii, biblioteki i lokalnych firm, przyczyniło się do integracji środowiska i jednocześnie otworzyło nowe możliwości współpracy. Zanim jednak do tego doszło, potrzebny był czas i umiejętności menedżerskie w zakresie komunikacji i negocjacji. Synchronizacja kalendarzy, uzgodnienie potrzeb, właściwa komunikacja, logistyka oraz współpraca z artystami wymagała dobrego zarządzania zasobami kadrowymi. Wydarzenie od początku jednak obarczone było niepewnością związaną z pozyskaniem środków finansowych. Kosztami tego typu wydarzeń są przede wszystkim honoraria dla wykonawców oraz promocja wydarzenia. Organista-menedżer, nieprowadzący własnej działalności gospodarczej, musi w takich przypadkach porozumieć się z organizatorami w kwestii rozliczenia ww. kosztów.

Trwałym owocem koncertu kolęd jest współpraca parafii z Powiatową i Miejską Biblioteką Publiczną im. J. Preisa, podległą Urzędowi Miasta Chełmża. Program ob-

<sup>31</sup> *Tamże*, s. 117.

chodów święta miasta (przedostatni weekend lipca) zwyczajowo obejmował m.in. koncert, który odbywał się w bazylice. Od 2013 r. ten koncert opieką menadżerską objął organista, dokonując wyboru artystów oraz organizując ich pobyt i występ. Dzięki tej współpracy odbyły się koncerty, których wykonawcami byli:

- 2013: Paweł Hulisz (trąbka), Błażej Musiałczyk (organy);
- 2014: Gdański Kwintet Instrumentów Dętych Blaszyanych;
- 2015: Smyczkowa Orkiestra Kameralna *Moderato* z Bydgoszczy;
- 2017: Zespół Wokalny *Art'n'Voices* z Wejherowa.

Mieszkańcy Chełmży otrzymali tym samym możliwość uczestnictwa w koncertach, których wykonawcami byli wybitni muzycy, a w miejscowej prasie znalazły się recenzje tych koncertów podkreślające ich pozytywny odbiór przez lokalną społeczność.

W trójstronnej współpracy parafii z urzędem miasta i biblioteką kluczową rolę odgrywa specjalizacja menadżerska, którą posiada organista. Objawia się ona m.in. znajomością muzyki kościelnej i religijnej. „Dni Chełmży” są imprezą cykliczną, której organizatorzy próbują odpowiedzieć na potrzeby kulturalne mieszkańców miasta, podejmując współpracę z różnymi podmiotami – w tym z agencjami artystycznymi. Zrozumiałe jest, że bazylika Świętej Trójcy, jako największy gotycki zabytek w okolicy, z dobrą akustyką wnętrza, jest w Chełmży optymalnym miejscem na zorganizowanie koncertu muzyki artystycznej. W przygotowaniu takiego wydarzenia w przestrzeni sakralnej najlepiej sprawdzi się menadżer dobrze znający w tym zakresie prawodawstwo kościelne. Pozwoli to na uniknięcie dywergencji między oczekiwaniami nierzadko niewyrobionej publiczności a ograniczeniami wynikającymi ze specyfiki miejsca. Można bowiem tak dobrać wykonawców i repertuar, by przy poszanowaniu przestrzeni sakralnej spełnione były także odpowiednie standardy artystyczne.

Istotnym elementem życia kulturalnego parafii pw. św. Mikołaja Biskupa w Chełmży była działalność istniejącego nieprzerwanie od 1869 r. Chóru Święta Cecylia. W 2012 r., w momencie objęcia stanowiska organisty przez autora niniejszego tekstu, chór ten, prowadzony przez długoletniego dyrygenta i organistę Alfonsa Dorawę, liczył kilkudziesięciu członków, głównie seniorów. Najpoważniejszymi przeszkodami w rozwoju tego zespołu śpiewaczego była średnia wieku chórzystów, praktycznie sytuująca ten zespół w kategorii chórów senioralnych, oraz brak nowych chórzystów. Próbuąc przeciwdziałać tendencjom degradacyjnym, autor w maju 2014 r. powołał do istnienia Parafialny Chór Ludzi Młodych, składający się głównie z uczniów Gimnazjum nr 1 w Chełmży. Zespół funkcjonował niezależnie do momentu połączenia się z Chórem Święta Cecylia w 2019 r. W tym czasie koncertował w parafii, uświetniał uroczystości parafialne, miejskie i gminne, a także wziął udział w lokalnych konkursach chóralnych. We wszystkich tych działaniach chór współpracował z parafią i instytucjami samorządowymi.

Wyzwaniem dla ludzi zaangażowanych w kulturę muzyczną parafii było zorganizowanie od strony muzycznej przygotowania do obchodów Światowych Dni Młodzieży, które miały miejsce w Krakowie w 2016 r. W parafii chełmyńskiej gościli wówczas pielgrzymi z Zambii oraz Gabonu, którym przed wyjazdem do Krakowa pobyt zorganizowały instytucje kościelne, samorządowe oraz wolontariusze<sup>32</sup>. Już we wrześniu 2015 r. organista parafii chełmyńskiej podjął współpracę z miejscowymi muzykami w celu wspólnego przygotowania koncertu chrześcijańskiej muzyki rozrywkowej, wzorowanego na słynnych koncertach „Jednego Serca Jednego Ducha”, od 2003 r. odbywających się w Rzeszowie z inicjatywy Jana Budziaszka<sup>33</sup>. W organizację wydarzeń związanych z chełmyńskimi przygotowaniem do obchodów Światowych Dni Młodzieży 2016 włączyły się m.in.: parafia pw. św. Mikołaja Biskupa w Chełmży, Urząd Miasta Chełmża, Urząd Gminy w Chełmży, Urząd Gminy w Papowie Biskupim, Urząd Gminy w Łysomicach, Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Chełmży oraz inne instytucje wraz z wolontariuszami.

W trakcie przygotowań zorganizowano warsztaty muzyczne „Droga do Krakowa” poprowadzone przez zespół *New Life'm*, w których wzięło udział ponad stu lokalnych muzyków, głównie amatorów, którzy pod okiem prowadzących przygotowali krótki koncert. Uczestnicy zostali podzieleni zgodnie z sekcjami: instrumenty klawiszowe, perkusja, gitary, pozostałe instrumenty, soliści oraz chór<sup>34</sup>.

Główny koncert związany z pobytami gości z Zambii i Gabonu odbył się w ramach obchodów „Dni Chełmży” 24 lipca 2016 r. Parafialnemu Chórowi Ludzi Młodych w Chełmży (chór i soliści) oraz Stowarzyszeniu Muzycznemu „Kamerton” (instrumenty) towarzyszył słowem i muzyką Jan Budziaszek<sup>35</sup>. Efektem działań menadżerskich i artystycznych związanych z omawianym występem był nie tylko wartościowy i atrakcyjny program muzyczny, ale również pogłębienie integracji lokalnego środowiska artystycznego.

## **5. Działalność Stowarzyszenia Tumska 14 oraz Chóru Święta Cecylia w świetle problematyki zarządzania kulturą**

Stowarzyszenie Tumska 14 powstało w 2016 r. jako odpowiedź na rosnące potrzeby w zakresie finansowania działań kulturalnych podejmowanych przez parafię. Pozyskiwanie środków, polegające na angażowaniu instytucji publicznych, jak biblioteka czy urząd, ma swoje ograniczenia i nie pozwala na w pełni profesjonalną działalność menadżerską. Otwartość Powiatowej i Miejskiej Biblioteki Publicznej im. J. Preisa w Chełmży, a także Urzędu Miasta Chełmża na inicjatywy kulturalne, jak i zapewnianie zaplecza logistycznego są nie do przecenienia. Owoce działalności menadżerskiej organisty parafialnego wyrosły na podłożu dobrej współpracy Kościoła

<sup>32</sup> <https://chelmza.naszemiasto.pl/swiatowe-dni-mlodziezy-w-chelmzy-byli-u-nas-pielgrzmi-z/ar/c8-3820922> (15.06.2021).

<sup>33</sup> <https://jednegoserca.pl> (15.06.2021).

<sup>34</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=7c2RpdiKRHk> (15.06.2021).

<sup>35</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=UAmgdoTIX-U> (15.06.2021).

i lokalnego samorządu. Niemniej prowadzenie niezinstytucjonalizowanej działalności menadżerskiej powoduje eksploatację zasobów własnych menadżera i zmusza do bardziej kreatywnego działania.

Przykładem pewnej bariery może być umowa z artystami. Każdorazowe zatrudnienie artysty nieprowadzącego działalności gospodarczej wymaga zawarcia umowy cywilnoprawnej. Wiąże się to z koniecznością zaangażowania instytucji, która weźmie na siebie obowiązki wynikające ze wspomnianej umowy. Organizowanie imprez kulturalnych, w których zarządzanie środkami finansowymi nie jest w pełni kontrolowane przez menadżera, jest niekomfortowe i bardzo stresogenne. Powoduje to niepewność i znacząco uzależnia od działania osób trzecich, dla których działania menadżerskie zwykle nie mają tego samego priorytetu ważności.

Ponieważ prawo krajowe<sup>36</sup> pozwala na organizowanie się obywateli w celu realizowania interesów własnych, stąd 3 lutego 2016 r. odbyło się zebranie założycielskie Stowarzyszenia Tumska 14, którego inicjatorem jest autor niniejszego tekstu. Organizacja została wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego 25 kwietnia 2016 r. (nr 0000614411). W statucie jako ogólny cel działania wpisano rozwój inicjatyw kulturalnych związanych z parafią pw. św. Mikołaja Biskupa w Chełmży, a także promocja parafii oraz miasta i gminy Chełmża poza ich granicami<sup>37</sup>. Stowarzyszenie opieka realizację swoich celów na współpracy z parafią chełmżyńską oraz samorządem. Finansowanie działań własnych organizacja czerpie z dotacji i grantów uzyskanych w drodze konkursów w rozmaitych programach, a także z pozyskanych od sponsorów środków finansowych. Plusem działania stowarzyszenia jest polepszenie odbioru społecznego działań związanych z kulturą, a także wzrost zaangażowania obywatelskiego.

Już w pierwszym roku działalności stowarzyszenie podjęło wysiłek współorganizacji Międzynarodowego Festiwalu Chóralnego im. Mikołaja Kopernika *Per Musicam ad Astra*. Współpraca polegała na pomocy w pozyskaniu środków finansowych, pośredniczeniu w komunikacji pomiędzy organizatorami, parafią i Urzędem Miasta Chełmża, zorganizowanie zaplecza logistycznego i obsłudze tych koncertów, które odbywały się w bazylice chełmżyńskiej. W ciągu kilku lat współpracy (2016–2019) dało się zauważyć, że koncerty miały istotne znaczenie dla publiczności lokalnej, cieszyły się dużą frekwencją. W ramach festiwalu *Per Musicam ad Astra* w Chełmży wystąpiły chóry i artyści z Litwy, Niemiec, Szwecji, Czech, Islandii, Włoch, Norwegii, Węgier, RPA, Malezji, Indonezji oraz Polski. Koncerty miały generalnie charakter kameralny (występowały tylko chóry), ale niektóre były większymi wydarzeniami muzycznymi – z udziałem orkiestr i solistów.

Stowarzyszenie Tumska 14 zorganizowało również wydarzenia o charakterze niemuzycznym, np. wystawę fotograficzną *Lux in tenebris lucet*. Wystawa miała miejsce 22 lipca 2016 r. w bazylice i była połączona z prezentacją wyników badań podziemia,

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach, Dz.U. z 1989 r., nr 20, poz. 104.

<sup>37</sup> <https://rejestr.io/krs/614411/stowarzyszenie-tumska-14> (18.06.2021).

które prowadzili archeolodzy z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu przy współudziale parafii, miasta Chełmża oraz Towarzystwa Przyjaciół Chełmży. Wystawa upamiętniała zmarłego w 2016 r. Wojciecha Wichnowskiego, lokalnego działacza kulturalnego, dziennikarza i członka stowarzyszenia.

W kolejnych latach Stowarzyszenie Tumaska 14 wspierało Parafialny Chór Ludzi Młodych, na którego potrzeby pozyskiwało środki finansowe. Dzięki finansom pozyskanym od Starostwa Powiatowego w Toruniu i Urzędu Miasta Chełmża w drodze zgłoszenia ofertowego na wykonanie zadań publicznych związanych z działalnością w zakresie kultury zorganizowano wyjazdy do Bydgoszczy (Filharmonia Pomorska), Chojnic (IV Ogólnopolski Festiwal Chóralny *Ave Maria*, 2017), Kielna (XII Pomorski Festiwal Pieśni Wielkopostnej, 2018). Wyjazdy miały charakter integracyjny i warsztatowy, dzięki którym młodzież chętniej uczestniczyła w zajęciach chóru, podnosząc swoje umiejętności.

Relatywnie dużym przedsięwzięciem była realizacja zadania pt. „Święto Niepodległości 2018 w Chełmży”, związane z projektem grantowym Lokalnej Grupy Działania „Ziemia Gotyku”, realizowanym ze środków Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020. Zadanie miało na celu stworzenie oferty edukacyjno-kulturalnej z okazji 100. rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości. Cel ten osiągnięto poprzez organizację wystawy zewnętrznej pt. „Chełmżyńska droga do Niepodległości” oraz warsztaty chóralne i koncert pt. „Pieśni naszej Ziemi”. Budżet zadania wynosił ponad 20 000 zł, z którego oprócz wspomnianej wystawy sfinansowane zostały warsztaty wokalne Parafialnego Chóru Ludzi Młodych, poprowadzone przez Kingę Litowską. Warsztaty zaowocowały wspólnym występem z Chórem Kameralnym Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu pod dyrekcją Krzysztofa Szydźsisa, który odbył się 11 listopada 2018 r. w Szkole Muzycznej I st. w Chełmży.

Kreśląc panoramę zarządzania kulturą w parafii, nie sposób pominąć działalności wspomnianego już, najstarszego, nieprzerwanie działającego chóru mieszanego w Polsce – Chóru Świętej Cecylii w Chełmży. Zespół ten został założony w 1869 r. przez organistę Karola Reiskiego i ks. wikariusza Franciszka Ossowskiego<sup>38</sup>. W 2019 r. chór obchodził wyjątkowy jubileusz 150-lecia istnienia. Godne przygotowanie obchodów tego jubileuszu stało się priorytetowym celem w planowaniu życia kulturalnego parafii w ostatnim czasie. To właśnie wydarzenie stało się głównym powodem połączenia Parafialnego Chóru Ludzi Młodych ze starszym zespołem śpiewaczym. Dzięki temu Chór Święta Cecylia mógł nawiązać do dawnej świetności i wykonać na koncercie jubileuszowym program o wysokich walorach artystycznych.

W celu przygotowania obchodów jubileuszu, na początku 2018 r. ks. kan. Krzysztof Badowski – proboszcz chełmżyńskiej parafii powołał komitet organizacyjny, w skład którego weszli przedstawiciele obu chórow, władz miasta i wolontariusze. Autor niniejszej publikacji zaproponował zorganizowanie i przygotowanie dużego koncertu wokально-instrumentalnego oraz wydanie okolicznościowej monografii au-

<sup>38</sup> P. BIRECKI, D. MELLER, *Chełmża. Kultura w dziejach miasta*, Chełmża 2010, s. 28.



torstwa Ryszarda Muzioła<sup>39</sup> – emerytowanego nauczyciela Liceum Ogólnokształcącego w Chełmży i pasjonata historii, zwłaszcza lokalnej.

Rok jubileuszu rozpoczął wspólny wyjazd 13 stycznia do Krakowa na Mszę św. transmitowaną przez TVP z sanktuarium w Krakowie-Łagiewnikach. W trakcie tej Eucharystii chór wykonał kilka polskich kolęd. 19 lipca w chełmżyńskim ratuszu odbyło się spotkanie z Ryszardem Muziołem, natomiast 21 lipca pod przewodnictwem ks. bp. Wiesława Śmigła, ordynariusza diecezji toruńskiej, została odprawiona uroczysta Msza św., po której odbył się koncert, w którym obok jubilatów wystąpiła Agata Maciołek (sopran) i specjalnie na tę okoliczność utworzona orkiestra kameralna złożona z muzyków Toruńskiej Orkiestry Symfonicznej pod dyrekcją Alfonsa Dorawy (dyrygenta seniora) oraz autora niniejszego artykułu (aktualnego dyrygenta chóru). W programie koncertu znalazły się utwory wokalne i wokально-instrumentalne Arcadelta, Bacha, Mozarta, Francka, Nowowiejskiego, Bortnianskiego, Świdra, la Courèa oraz Younga. Finałowym utworem była kompozycja ks. Idziego Ogiermana Mańskiego *Hymn do św. Cecylii*, zinstrumentowana przez Stanisława Zdrojewskiego, kompozytora pochodzącego z Chełmży. 22 listopada, który jest dniem patronalnym chóru, w sali koncertowej Szkoły Muzycznej I st. w Chełmży odbył się ostatni z jubileuszowego cyklu koncert „Jubileusz – powtórka z rozrywki” z programem rozrywkowo-humorystycznym.

Obchody jubileuszu 150-lecia były dla autora wyzwaniem nie tylko artystycznym, ale również organizacyjnym. Ważkość tego wydarzenia dla lokalnej społeczności trudno przecenić, stąd podjęto decyzję o sfinansowaniu go nie tylko na drodze uzyskania grantu dla Stowarzyszenia Tumska 14. Ryzyko nieotrzymania grantu w konkursie lub nieuzyskania odpowiednich środków stwarzało realną groźbę braku możliwości realizacji przynajmniej niektórych punktów programu. Współpraca i mobilizacja środowiska kościelnego, samorządowego oraz lokalnych organizacji pozarządowych dały efekt będący owocem działań całej społeczności.

Sfinansowanie wyjazdu do Krakowa było prezentem od Urzędu Miasta Chełmża z okazji jubileuszu, o czym osobiście poinformował burmistrz, Jerzy Czerwiński. Okolicznościowa publikacja została sfinansowana ze środków Urzędu Miasta Chełmża, Starostwa Powiatowego w Toruniu oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Główne obchody jubileuszu zostały sfinansowane w całości przez Urząd Miasta Chełmży i Starostwo Powiatowe w Toruniu. Dotację na zorganizowanie koncertu listopadowego otrzymało Stowarzyszenie Tumska 14 ze środków Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Chór Święta Cecylia działa do chwili obecnej. W skład zespołu wchodzi kilkadziesiąt osób, a chór przestał już być senioralnym, co napawa nadzieją na przyszłość.

\*\*\*

---

<sup>39</sup> R. MUZIOŁ, *Historia pieśni wyśpiewana. 150 lat nieprzerwanej działalności kościelnego chóru mieszanego pw. „Świętej Cecylii” w Chełmży*, Chełmża 2019.



Autor artykułu ma świadomość, że powyższy tekst nie jest opracowaniem *stricte* naukowym; nie o taki zresztą mu chodzi. Choć na ogół organista w parafii zajmuje się krzewieniem kultury muzycznej już przez sam fakt wykonywania swej pracy, to w powszechnym odbiorze społecznym nie jest postrzegany jako osoba, która steruje kulturą w swoim środowisku. Organista nawet w większych ośrodkach kościelnych, choćby z cenzusem szkoły wyższej, nie jest postrzegany jako menadżer, mimo że niejednokrotnie zadania właściwe takiej profesji wykonuje.

Powyższa refleksja nad funkcją menadżerską muzyka parafialnego nie powstała jako gotowy wzorzec do zastosowania w innych parafiach czy – generalnie – środowiskach zajmujących się upowszechnianiem religijnej kultury muzycznej. Autor, bazując na własnym doświadczeniu, pragnie zwrócić uwagę czytelnika na niedoceniany aspekt pracy muzyka parafialnego: aspekt zarządzania działalnością kulturalną.

#### LITERATURA

- BIRECKI P., MELLER D., *Chełmża. Kultura w dziejach miasta*, Chełmża 2010.
- DRUCKER P.F., *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, Warszawa 2017.
- GRABOWSKI B., *Muzyka w przestrzeni sakralnej*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 1, Gdańsk 2005, s. 83–97.
- KIERSKA-WITCZAK M., *Absolwent specjalności „muzyka kościelna” wobec zawodowej rzeczywistości*, „Musica Ecclesiastica” 11 (2016), s. 109–126.
- MUZIOL R., *Historia pieśnią wyśpiewana. 150 lat nieprzerwanej działalności kościelnego chóru mieszanego pw. „Świętej Cecylii” w Chełmży*, Chełmża 2019.
- NIECZAROWSKA A., *Teologiczne i kanoniczno-prawne aspekty pracy muzyka kościelnego*, Kraków 2020 (dysertacja doktorska, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie).
- RATALEWSKA M., GRZEGORCZYK M., *Kompetencje menedżera*, 1. *Menedżer w organizacji*, 3. *Style kierowania i zarządzania*, materiały dydaktyczne kursu online „Kompetencje menedżera”, dostęp ograniczony, Polski Uniwersytet Wirtualny 2007.
- Regulamin Organistów Archidiecezji Krakowskiej*, <https://diecezja.pl/wp-content/uploads/2018/01/Regulamin-Organistow-AK.pdf> (20.05.2021).
- RYTEL E., *Funkcja organisty we współczesnym Kościele w Polsce w świetle badań*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 2, Gdańsk 2006, s. 68–78.
- SZULBORSKA-ŁUKASZEWICZ J., *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 13 (2012) 4, s. 305–328.
- SZYMAŃSKA K., *Tożsamość kulturowa organizacji*, materiały dydaktyczne kursu online „Kompetencje menedżera”, dostęp ograniczony, Polski Uniwersytet Wirtualny 2006.

TYRAŁA R., *Czy dziś w Kościele potrzebna jest dobra muzyka?*, w: J. KRASSOWSKI I IN. (red.), *Musica Sacra*, t. 3, Gdańsk 2007, s. 8–18.

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240 i 1241 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. z 1984 r., nr 21, poz. 97.

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach, Dz.U. z 1989 r., nr 20, poz. 104.

Załącznik do Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 227).

<http://www.organista.archpoznan.pl/index.php/docs/1-aneks-do-regulaminu> (20.05.2021).

<https://chelmza.naszemiasto.pl/swiatowe-dni-mlodziezy-w-chelmzy-byli-u-nas-pielgrzmi-z/ar/c8-3820922> (15.06.2021).

<https://jednegoserca.pl/> (15.06.2021).

<https://platforma.ahe.lodz.pl/mod/folder/view.php?id=77122> (7.05.2021).

<https://platforma.ahe.lodz.pl/mod/folder/view.php?id=82468> (7.05.2021).

[https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-za.wodow//-/klasyfikacja\\_zawodow/zawod/343603?\\_jobclassificationportlet\\_WAR\\_nnkportlet\\_backUrl=https%3A%2F%2F](https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-za.wodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/343603?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2F) (20.05.2021).

<https://rejestr.io/krs/614411/stowarzyszenie-tumska-14> (18.06.2021).

<https://www.youtube.com/watch?v=7c2RpdiKRHk> (15.06.2021).

<https://www.youtube.com/watch?v=UAmgdoTLX-U> (15.06.2021).