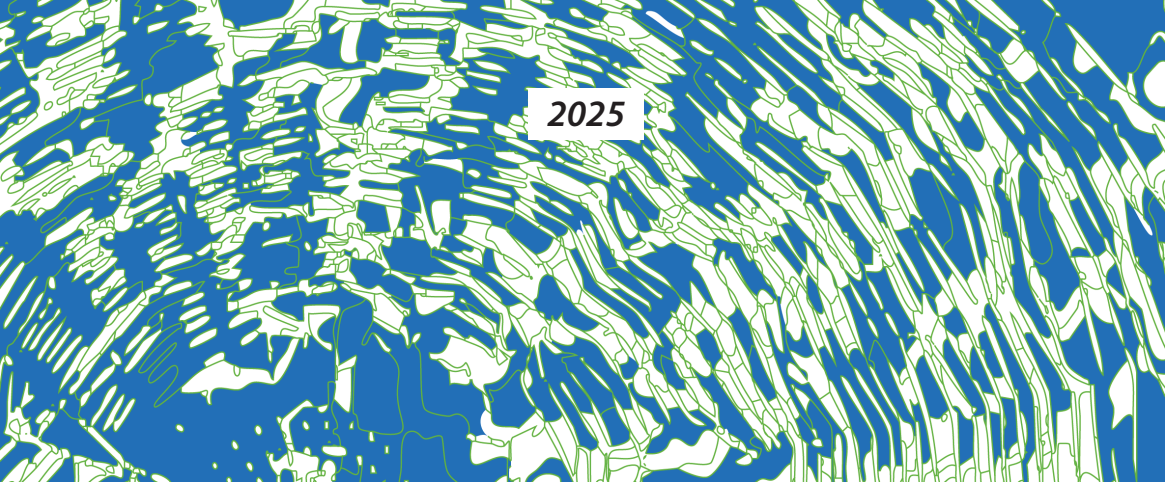
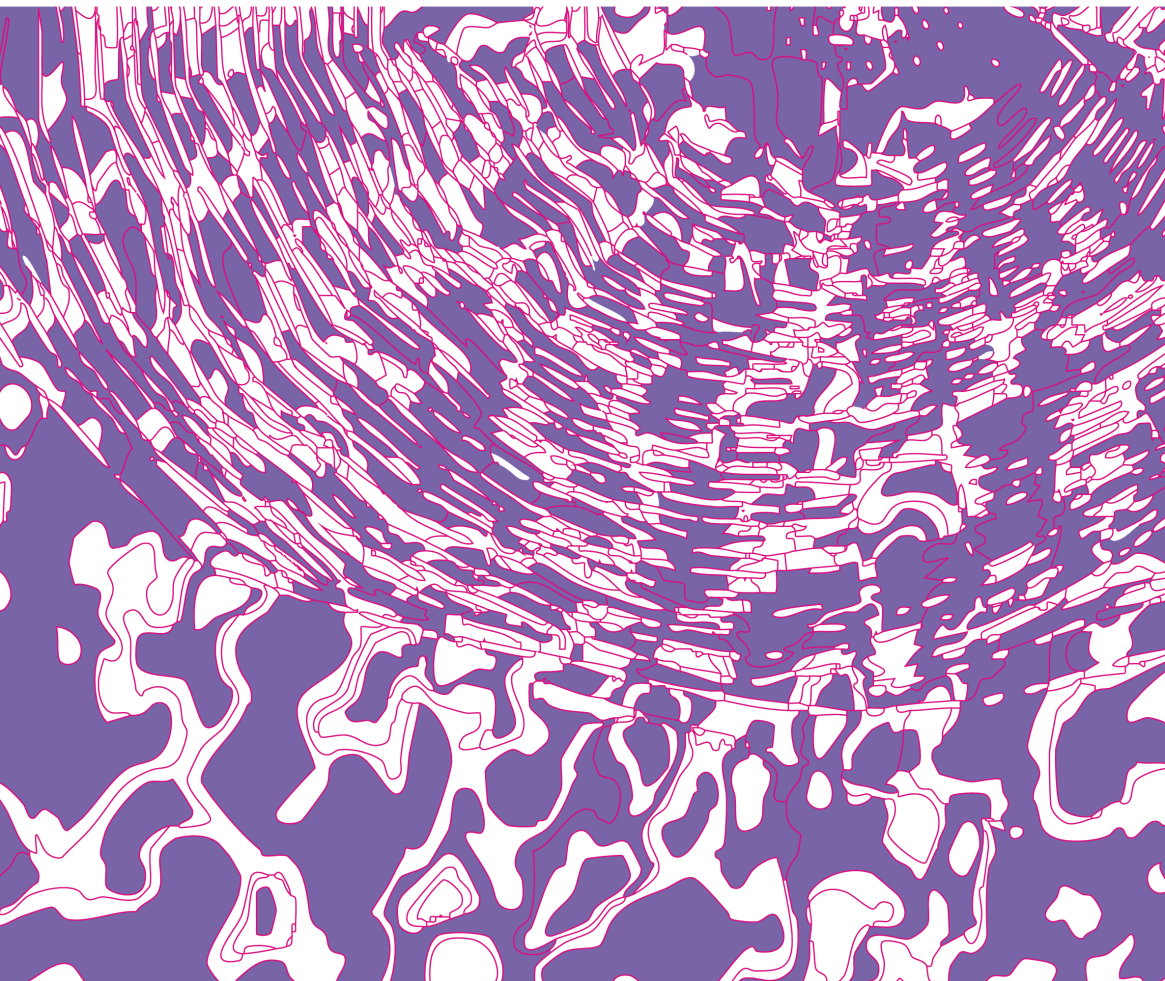




2025

PARTY START



ARTYSTART

(CC) 2025

Pewne prawa zastrzeżone.

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons CC BY-SA 4.0
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0

Publikacja pokonferencyjna: artySTART 2025

Konferencja organizowana we współpracy z Akademią Muzyczną im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy oraz Spółdzielnią Projektową TAKŁADNIE.

Partnerzy: Urban Lab Bydgoszcz, Bydgoskie Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu, Forum Uczelni Artystycznych

Projekt dofinansowany z Narodowego Centrum Kultury program "Kultura-Interwencje" oraz Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego

Patronat Honorowy Prezydenta Bydgoszczy

Wydawca:
Fundacja Art Connections
KRS 0000966422
<https://artconnections.pl>

Koncepcja i redakcja: Maria Skrzypczyńska-Zagajewska
Oprawa graficzna i skład: Anna Brzostek

Spis treści:

Przedmowa	<i>Maria Skrzypczyńska-Zagajewska</i>	7
Sztuka Autoprezentacji	<i>Ada Sängner, na podstawie wywiadu z Magdą Jasińską</i>	9
Sztuka Dyscypliny	<i>Adrian Cieszkowski</i>	13
Sztuka Excela	<i>Jan Garstka</i>	17
Sztuka Negocjacji	<i>Adrian Cieszkowski</i>	21
Sztuka Obecności	<i>Agnieszka Szalkowska</i>	25
Sztuka Strategii	<i>Jan Garstka</i>	31
Sztuka Zarządzania Sztuką	<i>Maria Skrzypczyńska-Zagajewska</i>	35

Przedmowa

Projekt **artySTART** powstał z myślą o młodych osobach twórczych – studentkach, studentach oraz absolwentkach i absolwentach kierunków artystycznych z lat 2020–2024. Jego głównym celem jest wsparcie w rozwoju kompetencji niezbędnych do świadomego, samodzielnego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się sektorze kreatywnym. Współczesny rynek sztuki i kultury wymaga nie tylko talentu i pasji, ale również umiejętności przedsiębiorczych, strategicznego myślenia oraz sprawnej komunikacji. **artySTART** odpowiada na te potrzeby, łącząc edukację artystyczną z praktyczną wiedzą z zakresu zarządzania, technologii i współczesnych modeli pracy.

Program projektu został zaplanowany tak, by uzupełniać tradycyjny system kształcenia artystycznego o aktualne kompetencje związane z nowoczesnym rynkiem pracy. Uczestnicy i uczestniczki brali udział w cyklu warsztatów, podczas których zdobywali wiedzę z zakresu przedsiębiorczości, autozarządzania, wykorzystania nowych technologii oraz rozwijania kompetencji miękkich. Istotnym elementem projektu była także **wymiana doświadczeń i sieciowanie** – spotkanie osób z różnych dziedzin sztuki, które mogły dzielić się perspektywami, praktykami i inspiracjami, ucząc się od siebie nawzajem w duchu nauczania rówieśniczego.

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, stanowi podsumowanie tych spotkań. Zawarte w niej teksty poruszają tematy kluczowe dla rozwoju zawodowego i osobistego młodych twórców: od praktycznych narzędzi takich jak **Excel**, pozwalających na świadome zarządzanie finansami i wyceną pracy, **przez strategiczne planowanie** kariery artystycznej, **negocjacje** i komunikację, po

zagadnienia związane z **dyscypliną i uważnością/obecnością** w pracy twórczej. Nie zabrakło również refleksji nad **zarządzaniem sztuką** w kontekście projektów niekomercyjnych oraz **autoprezentacją** – budowaniem marki osobistej i relacji z mediami.

Mamy nadzieję, że zebrane tu artykuły staną się inspiracją do dalszego rozwoju, samopoznania i świadomego kształtowania swojej ścieżki zawodowej. Wierzymy, że twórczość może i powinna iść w parze z kompetencjami pozwalającymi ją rozwijać, chronić i skutecznie komunikować światu.

artySTART to nie tylko projekt edukacyjny – to także społeczność młodych artystek i artystów, którzy odważnie podejmują wyzwania współczesności i wspólnie poszukują nowych form wyrazu oraz współpracy.

Maria Skrzypczyńska-Zagajewska, inicjatorka projektu

Sztuka autoprezentacji.

O obecności osób twórczych w mediach tradycyjnych i społecznościowych

Ada Sängér, na podstawie wywiadu z Magdą Jasińską

Twórczość artystyczna nie kończy się dziś na scenie, w pracowni czy w galerii. Współczesny artysta funkcjonuje w świecie, w którym o wartości działań decyduje nie tylko ich jakość, lecz także umiejętność ich komunikowania i prezentacji. Widzialność – rozumiana jako obecność w mediach, w przestrzeni publicznej i w świadomości odbiorców – stała się jednym z kluczowych elementów funkcjonowania w kulturze. Nie chodzi przy tym o autopromocję w jej powierzchownym sensie, lecz o umiejętność świadomego opowiadania o tym, co i dlaczego się tworzy i kim się jest.

Dobrze przygotowane portfolio, aktualne zdjęcia, bio, a czasem kilka publikacji w prasie czy radiu – to dziś nie tylko narzędzia autoprezentacji, ale także konkretne dowody aktywności, które mogą realnie pomóc w pozyskiwaniu środków czy partnerów. W kontekście wniosków grantowych, patronatów medialnych czy współpracy z instytucjami, obecność w mediach stanowi często wiarygodne potwierdzenie skuteczności działań i ich społecznego oddziaływania.

Autoprezentacja to nie reklama, a sztuka komunikacji – umiejętność przekładania języka emocji i inspiracji na język zrozumiały dla odbiorcy - nie zawsze tylko tego, o którym myślimy. Wielu artystów traktuje kontakt z mediami z dystansem, obawiając się uproszczeń lub utraty kontroli nad przekazem. Tymczasem media, zarówno tradycyjne, jak i społecznościowe, mogą być sojusznikiem

w budowaniu relacji z publicznością, o ile twórca zachowuje świadomość swojej tożsamości i celów do jakich tych kanałów używa.

Jak podkreśla Magda Jasińska z Polskiego Radia PiK, dziennikarze poszukują dziś historii, które mają sens i emocjonalny ciężar, ale są przekazane w sposób przystępny:

„Dziennikarze dostają setki maili dziennie. To nagłówek i pierwsze zdanie decydują, czy ktoś przeczyta wiadomość. Dlatego najważniejsze rzeczy piszemy od razu w treści maila, nie chowamy ich w załącznikach - bo nie zawsze się do niego dotrze.”

W praktyce oznacza to, że komunikacja z mediami wymaga klarowności, konkretności i odwagi. Zbyt formalne, bezosobowe wiadomości często giną w gąszczu innych. Lepiej napisać krótko, ale z energią i pomysłem. Dziennikarze – wbrew stereotypom – nie są zamknięci na kontakt, o ile widzą po drugiej stronie człowieka z pasją, który potrafi o swojej pracy mówić szczerze i ciekawie. Warto jednak pamiętać, że działają szybko.

Ważnym elementem profesjonalnego wizerunku artysty jest press pack – zestaw podstawowych materiałów (bio, zdjęcia, opis projektu, dane kontaktowe), które ułatwiają mediom publikację. Takie przygotowanie oszczędza czas obu stron, a także zwiększa szansę na rzetelne i estetyczne przedstawienie działań. Dobrze, jeśli twórca regularnie aktualizuje swoje portfolio i nie ogranicza kontaktu z mediami wyłącznie do momentu premiery czy wystawy. Stała obecność w dialogu medialnym buduje zaufanie i otwiera przestrzeń do dalszej współpracy.

Podczas rozmowy prowadzonej w ramach wydarzenia artySTART podkreślano, że kluczem do skutecznej autoprezentacji jest auten-

tyczność i zaangażowanie. W erze przesytu informacji odbiorcy szybko wyczuwają sztuczność – dlatego to nie perfekcyjna forma, a prawda i pasja stają się największym atutem. Warto mówić o swoich działaniach w taki sposób, w jaki mówi się o czymś, co naprawdę nas porusza. Uczestnicy spotkania aktywnie włączali się w rozmowę, dzieląc się własnymi doświadczeniami i wątpliwościami. Pytali m.in. o to, jak reagować w sytuacjach nadużyć medialnych oraz jak zachować równowagę między prywatnością a obecnością w mediach. Wspólnie analizowaliśmy przykłady dobrych praktyk i błędów komunikacyjnych, zastanawiając się, co sprawia, że opowieść o sobie staje się wiarygodna i ciekawa. Dyskusja pokazała, że potrzeba mówienia o sztuce w sposób przystępny, ale bez uproszczeń, jest dziś realnym wyzwaniem dla wielu twórców. Nie mniej istotna jest świadomość prawna – szczególnie w kontekście autoryzacji wywiadów. Twórcy mają prawo prosić o wgląd w tekst po rozmowie - przed publikacją, a jeśli zauważą nieścisłości, mają pełne prawo do reakcji. To element profesjonalizmu, nie braku zaufania. Jak zauważono w dyskusji, granica między prywatnością a publiczną obecnością nie zawsze jest oczywista, ale warto ją rozumieć i kształtować z rozwagą.

Dla wielu artystów najtrudniejsze okazuje się jednak opowiedzenie o sobie w sposób niebanalny. Znalezienie tej jednej rzeczy, która wyróżnia, i ubranie jej w zrozumiałe słowa, to nie lada wyzwanie. Czasem wystarczy drobny szczegół – inspiracja, doświadczenie, symboliczny moment – by komunikat zyskał życie i stał się zapamiętywalny.

Relacja z mediami tradycyjnymi nie jest już odrębną rzeczywistością wobec świata online. Dziś radio, prasa i telewizja płynnie przenikają się z mediami społecznościowymi, a każda publikacja

znajduje swoje dalsze echo w sieci. Dlatego warto traktować media jako część jednego ekosystemu komunikacji – przestrzeni, w której artysta może świadomie kształtować swój wizerunek, docierać do różnych grup odbiorców i budować wiarygodność.

Sztuka autoprezentacji nie polega na kreowaniu wizerunku, lecz na zarządzaniu swoją narracją. To kompetencja, którą można rozwijać tak samo, jak umiejętność pisanie wniosku czy pracy projektowej. Świadome opowiadanie o sobie i swoich działaniach to dziś nieodłączny element pracy twórczej – narzędzie, które pozwala sztuce dotrzeć dalej, znaleźć odbiorców i realnie wpływać na rzeczywistość.

Sztuka dyscypliny

Adrian Cieszkowski

Bycie artystą to nie tylko tworzenie. To także nieustanne zmaganie się z sobą samym — z własnym chaosem, brakiem energii, prokrastynacją i wątpliwościami. Artysta często musi być jednocześnie swoim motywatorem, mentorem i krytykiem. Nikt nie stoi nad nim z listą zadań, nie rozlicza z godzin pracy ani nie gwarantuje, że jego wysiłek przyniesie efekt.

A jednak chcemy tworzyć. Czasem wiąże się to z tym, że trzeba znaleźć czas między zarabianiem na życie, sprzątaniem, ogarnianiem codzienności i tysiącem drobnych obowiązków. Niekiedy zwyczajnie brakuje chwili ciszy, żeby w ogóle pomyśleć o sztuce. A w tle nieustannie pobrzmiwa głos współczesnej „hustle culture”, która wmawia nam, że powinniśmy robić wszystko naraz: rozwijać się, chodzić na siłownię, pisać książkę, zakładać biznes i, oczywiście, odnieść sukces najlepiej jeszcze przed trzydziestką.

Zasada jednej roli

Jak to się mówi: „możesz robić wszystko, ale nie wszystko naraz.” To zdanie powinno wisieć nad biurkiem każdego artysty. Jednym z najbardziej przecenianych sposobów radzenia sobie z nadmiarem obowiązków jest tak zwany multitasking. W teorii brzmi atrakcyjnie, bo wydaje się, że robienie kilku rzeczy jednocześnie zwiększa efektywność. W praktyce to mit, który kosztuje nas ogromne ilości energii i skupienia.

Ludzki umysł nie został stworzony do równoczesnego wykonywania wielu zadań, lecz do pełnego zaangażowania w jedno. Każde

przełączenie uwagi ma swoją cenę. To właśnie koszt mentalnego przestawienia się z jednej czynności na drugą sprawia, że po kilku godzinach pozornego działania mamy wrażenie, że niczego nie doprowadziliśmy do końca.

Niektórzy badacze określają tę zasadę mianem „monoteizmu działania”, czyli zdolności do koncentracji w danym momencie na jednej roli, jednej czynności i jednym celu. Możemy pełnić w życiu wiele ról, ale nie możemy być wszystkimi jednocześnie.

Pozwól, że podam przykład. Pisząc te słowa, jestem autorem tego artykułu. W życiu jednak jestem też synem, bratem, narzeczoną, przyjacielem, przedsiębiorcą, pracownikiem i społecznikiem... Każda z tych ról wymaga innego rodzaju uwagi i energii. Gdybym próbował realizować je wszystkie w tym samym czasie, nie byłbym w pełni obecny w żadnej z nich.

Dlatego planując czas na pracę twórczą, warto skupić się wyłącznie na roli twórcy. Nieważne, czy poświęcisz na to godzinę, dwie czy sześć. W tym czasie nie odbieraj telefonu, nie odpowiadaj na maile i nie pozwalaj, by cokolwiek odciągało cię od tego, co robisz. Nie dlatego, że te rzeczy są złe, lecz dlatego, że każde z nich rozprasza twoją energię i wprowadza chaos poznawczy.

Im bardziej łączysz ze sobą różne działania, tym więcej energii tracisz na tak zwany koszt przeczucia uwagi. Skupienie nie jest ograniczeniem. To forma wolności, która pozwala w pełni być tam, gdzie naprawdę chcesz być.

Budowanie nawyków

Codziennie dokonujemy wyborów, które kształtują to, kim jesteśmy. To, co zrobimy dziś, wpływa na jutro. A to, co zrobimy dziś i jutro, stopniowo tworzy naszą tożsamość. Dlatego budowanie nawyków nie sprowadza się do krótkiego planu dnia ani do checklisty z poradnika o produktywności. To proces znacznie głębszy. Każdy nawyk to decyzja o tym, kim chcemy być.

Budowanie dyscypliny zaczyna się nie od siły woli, lecz od nawyków. I wbrew pozorom nie chodzi o perfekcyjne planowanie ani o heroiczną motywację. Kluczem jest regularność, nawet jeśli oznacza ona bardzo mały wysiłek.

Pierwszym krokiem do trwałej zmiany jest pomiar. Mierz to, co chcesz poprawić. Zapisuj, ile minut poświęcasz na ćwiczenie, ile stron przeczytałeś, jak często tworzysz. Sam akt śledzenia postępów uruchamia proces świadomego działania. Kiedy zaczynasz widzieć liczby, zmienia się twoje postrzeganie własnych zachowań.

W drugim kroku chodzi o to, by robić mało, ale regularnie. Paradoksalnie właśnie to podejście daje największe efekty. Czytanie jednej strony dziennie czyni z ciebie osobę, która czyta książki. Dziesięć minut ćwiczeń dziennie czyni z ciebie osobę, która dba o formę. Nie od razu, nie dziś, ale z czasem. W ilości, nie w intensywności, tkwi prawdziwa siła. Kluczem jest to, by nawyk był tak mały, że nie wydaje się pracą. Jeśli zadanie jest lekkie, nie wzbudza oporu, a dzięki temu łatwiej je powtórzyć jutro, pojutrze i za tydzień. To powtarzalność, nie intensywność, buduje tożsamość człowieka zdyscyplinowanego.

Dyscyplina to nie rygor. To umiejętność zaczynania od małych kroków i powracania do nich tak długo, aż staną się częścią ciebie. Chcesz być artystą? Twórz. Chcesz zarabiać na swojej sztuce? Rób codziennie coś co zbliży Cię do tego.

Sztuka Excela

Jan Garstka

Współczesny artysta, działając w rzeczywistości zdominowanej przez dynamiczne zmiany gospodarcze i prawne, musi poruszać się nie tylko w przestrzeni kreatywnej, ale także finansowej. Sztuka nie jest już wyłącznie gestem ekspresji – staje się formą pracy, która wymaga świadomości ekonomicznej i umiejętności zarządzania. Wielu twórców przyznaje, że największą barierą w ich rozwoju nie jest brak inspiracji, lecz nieznamość mechanizmów rynku i niepewność wobec kwestii formalnych. Świadome funkcjonowanie w tym obszarze to warunek samodzielności, bezpieczeństwa zawodowego i swobody tworzenia.

Zrozumienie zasad ekonomii w świecie sztuki to nie rezygnacja z twórczości na rzecz biurokracji, ale sposób na odzyskanie kontroli nad jej warunkami. Prowadzenie działalności artystycznej to przecież również planowanie, prognozowanie i odpowiedzialność za własny rozwój. Wiedza o finansach nie ogranicza, lecz pozwala lepiej wykorzystywać dostępne możliwości – zarówno w relacji z instytucjami publicznymi i sponsorami, jak i w codziennej pracy nad projektami. To właśnie ta perspektywa leżała u podstaw warsztatu „Sztuka Excela”, który wprowadzał artystów w świat praktycznej edukacji finansowej.

Warsztat został przygotowany z myślą o twórcach różnych dziedzin – od projektantów i muzyków po performerów i ilustratorów – i skupiał się na praktycznej stronie prowadzenia działalności zawodowej. Uczestnicy poznawali mechanizmy funkcjonowania polskiego systemu podatkowego, zasady prowadzenia działal-

ności gospodarczej oraz różne jej formy: od jednoosobowego przedsiębiorstwa po spółdzielnię i działalność nierejestrowaną. Kluczowym założeniem było pokazanie, że wybór formy prawnej nie jest biurokratycznym obowiązkiem, lecz strategiczną decyzją dopasowaną do indywidualnych potrzeb. Przedstawiono różnice między formami rozliczeń, obowiązkami wobec instytucji takich jak ZUS, a także niuanse umów cywilnoprawnych i kontraktów autorskich.

Szczególne miejsce poświęcono specyfice sektora kreatywnego, w którym źródła przychodu bywają wielorakie i nieregularne – od sprzedaży dzieł po licencje i granty. Te niestabilne warunki wymagają narzędzi, które pozwalają na przejrzyste planowanie finansów i kontrolę nad wydatkami. Excel, użyty w ramach warsztatu, okazał się nie tylko tabelą obliczeń, ale środkiem do wizualizacji ekonomicznej struktury działalności artystycznej. Uczestnicy tworzyli własne arkusze do planowania budżetu, analizowali koszty projektów, porównywali scenariusze finansowe, uczyli się monitorować płynność i szacować potencjalne ryzyka.

Ważnym tematem była również ulga dla twórców – 50% kosztów uzyskania przychodu – omawiana nie w formie wykładu, lecz praktycznego ćwiczenia. Uczestnicy odkrywali, jak stosować ją w sposób zgodny z prawem i jak może ona realnie wpływać na ich budżety. Warsztat uczył na to, że dobra znajomość przepisów to nie tylko ochrona przed błędami, ale także narzędzie świadomego kształtowania własnej niezależności finansowej. Wiedza podatkowa stawała się tu częścią zawodowej tożsamości artysty.

Równie istotny wymiar miała wspólnota twórców – otwarta forma zajęć sprzyjała wymianie doświadczeń i wspólnemu rozwiązywaniu finansowych problemów charakterystycznych dla pracy w kulturze.

Dyskusje dotyczyły praktyk rozliczania, form współpracy i organizacji pracy w kolektywach artystycznych. W trakcie sesji uczestnicy podejmowali grupowe decyzje dotyczące przyszłych projektów i działań lokalnych, planowali wspólne inicjatywy oraz dzielili się wiedzą o efektywnym pozyskiwaniu grantów i funduszy.

„Sztuka Excela” pokazała, że zarządzanie finansami może być tak samo twórcze jak komponowanie dźwięku czy projektowanie przestrzeni. Nauka planowania budżetu, prognozowania przychodów czy rozmowy o podatkach przestały być nużącą koniecznością, a stały się elementem profesjonalizacji życia artystycznego. Warsztat łączył świat sztuki i ekonomii, udowadniając, że dopiero świadomość finansowa pozwala w pełni korzystać z wolności twórczej.

Zajęcia prowadzone były przez artystów praktyków, którzy dzielili się własnym doświadczeniem z pracy i rozliczeń w branży kreatywnej. Taka perspektywa wniosła do spotkania autentyczność i wiarygodność. Uczestnicy mogli prześledzić drogę od początkowych niepowodzeń po sukcesy w zarządzaniu własną karierą. Wnioskiem, który raz po raz powracał w dyskusjach, było przekonanie, że znajomość ekonomii nie stoi w sprzeczności z pasją twórczą – przeciwnie, pozwala jej przetrwać i rozwijać się w stabilny, profesjonalny sposób.

Warsztat „Sztuka Excela” był więc nie tyle szkoleniem z obsługi programu biurowego, ile inicjacją w dojrzałe rozumienie własnego zawodu. Uczył, że artysta, który potrafi patrzeć na swoje działania jak na projekt o określonym budżecie, ryzyku i potencjale, nie traci nic ze swojej wrażliwości – zyskuje za to kompetencję, która daje mu wolność wyboru i poczucie bezpieczeństwa w świecie, gdzie twórczość i ekonomia splatają się coraz ściślej.

Sztuka negocjacji

Adrian Cieszkowski

Negocjacje zwykle kojarzą się z salą konferencyjną, garniturem, zimną kalkulacją i twardymi zagrywkami rodem z filmów o bezwzględnych prawnikach czy rekinach biznesu. Popkultura utrwaliła obraz negocjatora jako osoby, która „wygrywa” dzięki sprytowi, manipulacji i stalowym nerwom. Nic dziwnego, że wielu ludzi, zwłaszcza twórców, czuje się w tym świecie obco. Samo słowo „negocjacje” budzi w nich stres, szczególnie gdy w grę wchodzi rozmowa o pieniądzach, kontraktach czy stawkach.

Tymczasem prawda jest znacznie prostsza: negocjujemy codziennie.

- Kiedy ustalamy z partnerem, kto dziś wyrzuca śmieci.
- Kiedy przekonujemy przyjaciół do swojego pomysłu na wakacje.
- Kiedy próbujemy obronić własną wizję w pracy zespołowej.

To wszystko są negocjacje, czyli próby osiągnięcia porozumienia między różnymi potrzebami i punktami widzenia.

W świecie sztuki ten temat jest jednak często pomijany. Na uczelniach artystycznych rzadko mówi się o komunikacji, relacjach zawodowych czy o tym, jak rozmawiać o pieniądzach bez poczucia winy. A przecież artysta funkcjonuje w sieci relacji: z klientem, kuratorem, producentem, przełożonym czy urzędnikiem decydującym o dofinansowaniu. Każda z tych sytuacji wymaga umiejętności negocjacyjnych, rozumianych nie jako sposób na „przechytrzenie przeciwnika”, ale jako świadome porozumiewanie się z drugim człowiekiem.

Negocjacje to nie pole bitwy. To narzędzie komunikacji, sposób na znalezienie równowagi między tym, czego chcemy, a tym, czego oczekuje druga strona. Dla młodych twórców to kluczowa kompetencja, jeśli chcą po studiach działać niezależnie, rozwijać się zawodowo i utrzymać się ze swojej sztuki. Żeby jednak robić to skutecznie i z klasą, trzeba przestać postrzegać negocjacje jako walkę. To raczej proces oparty na zrozumieniu ludzkich mechanizmów, percepcji, emocji i potrzeb.

Sztuką (po)rozumienia

W pierwszej kolejności warto zrozumieć, że negocjacje mają dwie funkcje: zdobywanie informacji i wpływanie na zachowanie drugiej strony. Większość osób koncentruje się wyłącznie na tej drugiej, czyli próbie przekonania, przeforsowania czy wywarcia wpływu. Tymczasem to pierwsza funkcja jest znacznie ważniejsza.

Jeśli po rozmowie dowiesz się czegoś nowego o szczegółach umowy, o potrzebach drugiej strony albo o kontekście, którego wcześniej nie znałeś, to znaczy, że przeprowadziłeś skuteczne negocjacje. Myślenie o nich jako o sposobie zdobywania informacji pozwala zdjąć z siebie presję „walki o coś”. Często czujemy, że powinniśmy „zawalczyć”, ale nie wiemy nawet, o co dokładnie. Dopiero zrozumienie kontekstu pozwala odkryć, co naprawdę ma wartość – zarówno dla nas, jak i dla drugiej strony.

To właśnie wiedza o tym, co druga osoba ceni, czego potrzebuje i co możesz jej realnie zaoferować, staje się fundamentem dobrego porozumienia. Negocjacje to więc nie teatr, lecz proces badawczy. Im więcej wiesz, tym lepiej możesz działać.

Nie negocjuj z samym sobą

Drugim kluczowym elementem skutecznych negocjacji jest umiejętność proszenia o to, czego się chce. To brzmi banalnie, ale w praktyce właśnie tutaj ludzie najczęściej popełniają błędy. Wielu z nas prowadzi negocjacje w głowie, zanim jeszcze dojdzie do rozmowy. Myślimy: „Nie powiem tego, bo pewnie i tak się nie zgodzą” albo „To za dużo, nie wypada o to prosić”.

W efekcie odrzucamy własne propozycje, zanim druga strona w ogóle je usłyszy. Dlatego warto zrobić prosty eksperyment: zanim sam zdecydujesz, że coś jest „nie do przyjęcia”, zapytaj. Pozwól drugiej stronie powiedzieć „nie”.

A jeśli to „nie” rzeczywiście padnie, potraktuj je jako początek rozmowy, a nie jej koniec. „Nie” często nie znaczy „to mi się nie podoba”. Może oznaczać „nie rozumiem”, „muszę to skonsultować”, „chcę coś innego” albo „potrzebuję więcej szczegółów”. Warto wtedy dopytać, co dokładnie stoi za tą odmową i czy istnieje coś, co mogłoby zmienić tę postawę.

Nie każda umowa jest dobra

Nie każda rozmowa kończy się sukcesem, ale to nie znaczy, że poniosłeś porażkę. Czasem brak umowy jest najlepszym możliwym rozwiązaniem. Zła umowa potrafi sparaliżować współpracę, podciąć skrzydła i zabić motywację. Jeśli nie udało się dojść do porozumienia, zamiast się obwiniać, zadaj sobie jedno pytanie: czy to, że nie podpisaliśmy umowy, nie jest właśnie najlepszą decyzją w tej sytuacji?

Bo dobre negocjacje to nie takie, w których ktoś wygrywa, lecz takie, po których obie strony wiedzą więcej i potrafią podjąć lepsze decyzje.

Sztuka obecności.

Komunikacja empatyczna jako praktyka kulturowa i społeczna

Agnieszka Szałkowska

Współczesny świat charakteryzuje się ogromnym tempem zmian, przeciążeniem informacyjnym i coraz większym deficytem uważności w relacjach międzyludzkich. W odpowiedzi na te zjawiska rośnie zainteresowanie narzędziami wspierającymi jakość komunikacji, budowanie empatii oraz pogłębianie relacji opartych na zrozumieniu i szacunku. Coraz częściej komunikacja staje się nie tylko narzędziem porozumienia, ale również formą pracy twórczej i społecznej – praktyką rozwijającą samoświadomość, wspólnotowość i zdolność do słuchania.

Jednym z najbardziej rozpoznawalnych i skutecznych podejść w tym obszarze jest Porozumienie bez Przemocy (ang. Nonviolent Communication, NVC), opracowane przez amerykańskiego psychologa Marshalla B. Rosenberga. NVC opiera się na przekonaniu, że wszyscy ludzie mają te same podstawowe potrzeby, a konflikty wynikają nie z potrzeb samych w sobie, lecz ze strategii, jakie wybieramy, by je zaspokoić. Kluczowym elementem tej metody jest język – sposób, w jaki mówimy i słuchamy, który może zarówno budować mosty, jak i tworzyć bariery.

Jednym z filarów Porozumienia bez Przemocy jest **uważna obecność** – zdolność bycia z drugim człowiekiem w pełnym kontakcie, bez oceniania, przerywania, interpretowania czy doradzania. Właśnie ten aspekt stał się inspiracją do stworzenia warsztatu rozwojowego pt. „**Sztuka obecności**”, który miałam przyjemność poprowadzić.

O warsztacie

Warsztat „**Sztuka obecności**” został zaprojektowany jako przestrzeń do praktycznego doświadczania jakości kontaktu opartego na empatii i uważności. Spotkanie skierowane jest do osób zainteresowanych rozwojem osobistym i komunikacyjnym – zarówno w kontekście prywatnym, jak i zawodowym. Uczestnikami mogą być osoby, które chcą nie tylko poszerzyć swoją wiedzę o Porozumieniu bez Przemocy, ale przede wszystkim doświadczyć jego działania „na żywo” – poprzez ćwiczenia, refleksję i wspólne przeżycie.

Warsztat został podzielony na trzy główne części: **wprowadzenie teoretyczne, ćwiczenia praktyczne oraz podsumowanie i autorefleksję.**

Przebieg spotkania

Warsztat rozpoczyna się od ustalenia zasad współpracy i stworzenia bezpiecznej przestrzeni do dzielenia się. Podkreślamy rolę wzajemnego szacunku, poufności i dobrowolności uczestnictwa. Następnie odbywa się krótka runda zapoznawcza, dzięki której uczestnicy mogą się lepiej poznać i wprowadzić atmosferę otwartości.

W części teoretycznej przedstawiamy sylwetkę Marshalla Rosenberga oraz główne założenia Porozumienia bez Przemocy – w tym cztery kroki NVC:

1. Obserwacja – bez ocen,
2. Uczucie – co czuję?
3. Potrzeba – co jest dla mnie ważne?
4. Prośba – co mogę zaproponować?

W dalszej części uczestnicy pracują w grupach, biorąc udział w burzy mózgów na temat: „Co wspiera, a co utrudnia kontakt z drugim człowiekiem?”. Podczas warsztatu przeprowadzonego w ramach artySTART 2025 wśród wspierających czynników pojawiły się: cisza, zainteresowanie, brak ocen, kontakt wzrokowy, empatia. Jako przeszkody wskazywano: pośpiech, rozproszenie, potrzeba dominacji, uprzedzenia. Wnioski z tej dyskusji stworzyły punkt wyjścia do dalszej praktyki.

Ćwiczenie główne – trzy formy słuchania

Najważniejszą częścią warsztatu jest ćwiczenie trzech różnych form słuchania:

1. **Słuchanie w ciszy** – bez przerywania, potakiwania, komentarzy.
2. **Parafrazowanie** – próba oddania treści wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami.
3. **Empatyczne słuchanie** – z wykorzystaniem listy uczuć i potrzeb, z intencją zrozumienia, co jest ważne dla drugiej osoby w danej sytuacji.

Każdy uczestnik miał okazję wcielić się zarówno w rolę mówiącego, jak i słuchacza. Dzięki temu mogą doświadczyć, jak różne style słuchania wpływają na jakość kontaktu, zrozumienie i poczucie bezpieczeństwa. W rozmowach po ćwiczeniu wielu uczestników dzieli się refleksją, że sama obecność – bez słów, bez ocen – ma ogromną wartość i siłę.

Autorefleksja i zakończenie

W ostatniej części warsztatu uczestnicy są zaproszeni do odpowiedzi na pytania:

- Jakim jestem słuchaczem?
- Jak lubię być słuchany?
- Co chciałbym zmienić w swoim stylu komunikowania się?

Zwieńczeniem spotkania był wspólny **krąg podsumowujący**, w którym uczestnicy dzielili się swoimi odczuciami, odkryciami i tym, co zabierają ze sobą po zakończeniu warsztatu.

Refleksje uczestników i wnioski

Zebrane opinie jednoznacznie wskazują, że warsztat jest dla uczestników poruszającym i wartościowym doświadczeniem. Podkreślają, jak rzadko w codziennym życiu mamy okazję być naprawdę wysłuchani – bez pośpiechu, ocen czy rad. Pojawiają się słowa-klucze takie jak: **spokój, bliskość, zrozumienie, wdzięczność, uważność.**

Uczestnicy zauważają również, że empatyczne słuchanie wymaga dużego skupienia i rezygnacji z własnych interpretacji, ale w zamian daje poczucie autentycznego kontaktu. Wielu z nich wyraża chęć dalszego zgłębiania NVC – sięgnięcia po książki Marshalla Rosenberga, udziału w kolejnych warsztatach czy wdrażania tych zasad w życie codzienne.

Podsumowanie

Warsztat „**Sztuka obecności**” ma następujące cele:

- umożliwia uczestnikom doświadczenie jakości kontaktu opartego na empatii i uważności,
- poszerza świadomość na temat stylów słuchania i ich wpływu na relacje,

- zachęca do refleksji nad własnym sposobem komunikowania się,
- inspiruje do dalszego rozwoju w duchu Porozumienia bez Przemocy.

Takie spotkanie pokazują, że komunikacja może być sztuką – praktyką człowieczeństwa, która zaczyna się tam, gdzie kończy się potrzeba oceniania, a pojawia się gotowość do słuchania z serca.

Sztuka strategii

Jan Garstka

Sztuka, oprócz wymiaru emocjonalnego i estetycznego, coraz częściej nabiera charakteru strategicznego. Artysta staje się dziś nie tylko twórcą, lecz również komunikatorem wartości – kimś, kto musi umieć opowiedzieć swoją historię w sposób czytelny, przekonujący i spójny. Współczesny świat oczekuje od twórcy nie jedynie autentycznego przekazu, ale też świadomości rynkowej: umiejętności definiowania celu, adresata i formy przekazu. W tym sensie strategia artystyczna staje się narzędziem nie kontroli, ale samoświadomości – pozwala zrozumieć, jakie znaczenie ma własna twórczość i jak może ona funkcjonować w szerszym kontekście społecznym i kulturowym.

Projektowanie marki artystycznej to proces, który przypomina komponowanie utworu – wymaga skupienia, obserwacji i wrażliwości na odbiorcę. Nie jest to jednorazowy akt planowania, lecz dialog między intencją a rzeczywistością. Artyści, którzy rozwijają tę świadomość, większą wagę przywiązują do spójności między treścią swojej twórczości a sposobem jej prezentacji, między ideą a jej wizualnym i komunikacyjnym wyrazem. Zrozumienie, kim jest odbiorca i czego poszukuje, staje się więc warunkiem skuteczności, ale także autentycznego kontaktu między dziełem a publicznością. Takie podejście stanowiło punkt wyjścia warsztatu „ArtySTART – Sztuka Strategii”, który poświęcony był praktyce budowania marki i rozwijania strategii artystycznej. Uczestnicy warsztatu poznawali etapy pracy nad strategią – od badania tematu i empatyzacji z odbiorcą po rozwijanie pomysłu, testowanie go w praktyce i diagnozowanie rezultatów. Celem zajęć było pokazanie,

że strategia w sztuce nie jest zewnętrznym dodatkiem, lecz organiczną częścią procesu twórczego: sposobem myślenia, który pozwala przekształcić intuicję w plan działania.

Praca w ramach warsztatu skupiała się na tworzeniu świadomych modeli komunikacji i planowania. Uczestnicy identyfikowali własne zasoby, określali grupy docelowe oraz projektowali relacje między pomysłami artystycznymi a ich potencjalnymi odbiorcami. Największym wyzwaniem okazało się znalezienie równowagi między projektami o wysokiej wartości autorskiej a działaniami komercyjnymi, które zapewniają stabilność finansową. Tę dwutorowość potraktowano jako naturalny element współczesnego funkcjonowania artysty – balans między pasją a profesjonalizmem, intuicją a strategią.

Warsztat wprowadzał uczestników w praktykę empatycznego myślenia o odbiorcy poprzez nietypowe zadania. Symulacje, takie jak opracowanie koncepcji „gumy Turbo dla seniorów” czy „Tamagotchi jako substytutu roślin w domu”, stanowiły ironiczne, ale realistyczne metafory prób sprzedaży dzieła sztuki. Miały one uświadomić, że komunikowanie czegoś niematerialnego i subiektywnego wymaga elastyczności, odwagi i umiejętności budowania emocjonalnej narracji. Artysta, który potrafi nazwać wartość swojej pracy, łatwiej przekonuje innych do jej znaczenia.

Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniu komunikacji z różnymi grupami odbiorców. Analizy potrzeb seniorów, hipochondryków czy byłych palaczy skłaniały do refleksji nad tym, jak złożone są zachowania publiczności i jak precyzyjnie należy dopasowywać komunikat. Tego rodzaju ćwiczenia rozwijały kompetencje kluczowe w dzisiejszym świecie sztuki: umiejętność negocjacji między

artystycznym przesłaniem a realiami rynku.

Istotnym elementem spotkania była wymiana doświadczeń między uczestnikami. Praca w parach i zespołach sprzyjała budowaniu społeczności, która rozwija się dzięki współpracy, otwartości i zaufaniu. Wielu uczestników podkreślało, że ta interaktywna forma pozwoliła im spojrzeć na własne działania z innej perspektywy, nauczyć się języka współczesnej komunikacji i zyskać pewność w opowiadaniu o swojej pracy.

Nowoczesna strategia artystyczna wymaga dziś znajomości narzędzi cyfrowych, umiejętności planowania i konsekwentnego kształtowania wizerunku w przestrzeni online. Warsztat przybliżał uczestnikom sposoby budowania obecności w mediach społecznościowych, monitorowania efektów działań i kształtowania reputacji marki. Doświadczeni prowadzący – sami twórcy – dzielili się własnymi historiami, pokazując, że skuteczna strategia nie rodzi się z sukcesów, lecz z refleksji nad błędami i próbami ich naprawy. Spotkanie „ArtySTART – Sztuka Strategii” stanowiło zaproszenie do myślenia o sztuce w sposób zintegrowany – łączący kreatywność, świadomość i plan. Uświadomiło, że to nie strategia ogranicza wyobraźnię, lecz jej brak często utrudnia rozwój. Artysta, który potrafi zarządzać swoją marką z konsekwencją i wyczuciem, nie traci autentyczności – przeciwnie, potrafi ją wyrazić w sposób bardziej zrozumiały dla innych.

Sztuka zarządzania sztuką.

O pozyskiwaniu środków na działalność artystyczną

Maria Skrzypczyńska-Zagajewska

Sztuka od wieków stanowi nie tylko formę indywidualnej ekspresji, lecz także wartość społeczną. Kształtuje wrażliwość, buduje więzi, rozwija wyobraźnię i krytyczne myślenie. Dlatego uznaje się ją za dobro pożytku publicznego – działanie, które przynosi korzyści całej wspólnotie, a nie tylko jednostce. Z tego powodu twórczość artystyczna może być wspierana nie tylko poprzez rynek komercyjny, lecz również przez państwo, samorządy i organizacje pozarządowe, które dostrzegają jej znaczenie dla rozwoju społeczeństwa. Działania komercyjne zakładają wymianę rynkową – sprzedaż dzieł, koncertu czy spektaklu. Działania niekomercyjne z kolei służą realizacji celów społecznych: upowszechnianiu kultury, edukacji, integracji. Obie formy współistnieją, a umiejętność świadomego łączenia ich stanowi dziś jedno z kluczowych narzędzi zarządzania w kulturze.

Aby środki publiczne mogły trafiać do osób i inicjatyw, które realnie wpływają na rozwój kultury, stworzono system programów i konkursów grantowych. W ich ramach wspierane są projekty odpowiadające na istotne potrzeby społeczne: podnoszenie poziomu uczestnictwa w kulturze, zachowanie dziedzictwa, podejmowanie tematów tożsamościowych czy reagowanie na współczesne problemy. W Polsce funkcjonują różnorodne mechanizmy wsparcia: programy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Centrum Kultury, Instytutu Muzyki i Tańca, Narodowego Instytutu Sztuki i Architektury, samorządowe stypendia artystyczne czy fundacje korporacyjne, takie jak Fundacja PZU czy Fundacja

Orange. Każda z tych instytucji kieruje swoje wsparcie do innych grup odbiorców i celów.

W kontekście pozyskiwania środków kluczowe jest zrozumienie różnic między formami organizacyjnymi. Instytucje kultury (np. teatry, domy kultury, muzea) działają na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej i finansowane są głównie z budżetów samorządów. Organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia) mogą pozyskiwać granty i prowadzić projekty społeczne, często partnersko z instytucjami. Grupy nieformalne i osoby fizyczne mogą ubiegać się o stypendia, mikro-granty lub realizować działania w partnerstwie z organizacjami, które mają osobowość prawną. Grupy nieformalne to zespoły co najmniej dwóch lub trzech osób, które nie posiadają osobowości prawnej ani formalnego statusu organizacji (np. fundacji, stowarzyszenia czy spółki), ale wspólnie realizują określone cele kulturalne. Działają często spontanicznie lub projektowo – wokół pomysłu, idei, miejsca lub wspólnoty. Przykładem może być grupa artystów współpracujących przy tworzeniu wystawy, kolektyw muzyczny organizujący koncerty, czy lokalna inicjatywa mieszkańców animująca życie kulturalne w swojej dzielnicy. Osoby fizyczne natomiast to indywidualni twórcy, animatorzy kultury, badacze, menedżerowie czy edukatorzy, którzy mogą ubiegać się o finansowanie swoich autorskich projektów, stypendiów twórczych lub naukowych. Każda z tych form ma inne możliwości, obowiązki i sposoby rozliczania środków.

W praktyce funkcjonują różne narzędzia finansowania twórczości: granty (na realizację projektów), dotacje (na działania instytucji), stypendia (na rozwój indywidualny twórcy) oraz programy rezydencyjne, umożliwiające czasową pracę w innym miejscu,

często międzynarodowym. Każdy z tych instrumentów odpowiada na inne potrzeby – od realizacji wydarzeń po rozwój artystyczny i wymianę doświadczeń.

W działalności komercyjnej relacja budowana jest przede wszystkim między artystą a odbiorcą, który staje się klientem. Tworząc ofertę artystyczną – koncert, wystawę, performance – twórca powinien rozumieć potrzeby swojej publiczności i projektować doświadczenie, które wzbudzi zainteresowanie oraz chęć uczestnictwa. Istotne jest tu myślenie rynkowe: dopasowanie formy i komunikacji do oczekiwań odbiorcy.

Inaczej wygląda sytuacja, gdy projekt finansowany jest ze środków publicznych lub prywatnych (np. poprzez fundacje korporacyjne). Wtedy artysta wchodzi w bardziej złożony układ zależności – między sobą, sponsorem a odbiorcą końcowym. Sponsor, czy to instytucja publiczna, czy prywatna, ma określoną misję i strategię, z którymi projekt musi być spójny. Przykładowo, jeśli sponsorem jest urząd miasta, jego celem może być promocja lokalnej historii i tożsamości. Artysta, przygotowując projekt, powinien zatem odnieść się do tych celów – np. tworząc wystawę inspirowaną lokalnym dziedzictwem, która jednocześnie angażuje mieszkańców i buduje pozytywne skojarzenia z miastem. Ważna jest tu także diagnoza grupy docelowej – zrozumienie, do kogo projekt jest kierowany i jakie potrzeby tej społeczności może zaspokoić.

W naborach stypendialnych i grantowych często pojawiają się podobne cele: rozwój kompetencji artystycznych, poszukiwanie nowych form wyrazu, promocja kultury polskiej w kraju i za granicą, edukacja kulturalna, integracja społeczna czy włączanie grup defaworyzowanych w życie kulturalne. Znajomość tych priorytetów

pozwała lepiej dopasować pomysł do wymagań programu, a czasem nawet skłania nas do skonstruowania projektu w odpowiedzi na program, zmieniając kierunek procesu twórczego.

Zrozumienie celów finansującego i odbiorcy jest punktem wyjścia do stworzenia spójnej koncepcji projektu artystycznego. W procesie planowania należy odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań: co się wydarzy, **gdzie i kiedy, kto** to zrealizuje, **dla kogo, w jaki sposób** i przede wszystkim – **dlaczego** to działanie jest ważne. To ostatnie pytanie, odnoszące się do sensu i społecznego znaczenia projektu, stanowi jego najważniejszy element. Od trafnego zdefiniowania „dlaczego” zależy nie tylko powodzenie wniosku, ale też wartość całego przedsięwzięcia.

Odpowiedzi na te pytania mogą być zawarte w jednym, syntetycznym opisie lub rozproszone w poszczególnych punktach wniosku: harmonogramie, budżecie, opisie grupy docelowej. Niezależnie od formy, całość musi tworzyć spójny obraz – tak, by po lekturze wniosku czy oferty jasno wynikało, co, po co i dla kogo ma zostać zrealizowane.

Dyskusja, która wywiązała się podczas warsztatu realizowanego w ramach artySTART 2025, pokazała, że coraz więcej twórców i twórczyń dostrzega potrzebę łączenia kompetencji artystycznych z umiejętnościami organizacyjnymi i strategicznymi. Wspólna analiza przykładów i wymiana doświadczeń pozwoliła zrozumieć, że skuteczne aplikowanie o środki nie polega wyłącznie na umiejętności pisania – to proces, który zaczyna się od dobrze zdefiniowanego pomysłu, a kończy na jego logicznym i przekonującym przedstawieniu w kontekście danego programu. W dynamicznie zmieniającym się świecie, w którym technologie – w tym sztuczna inteligencja

– oferują coraz więcej narzędzi wspierających proces tworzenia, kluczowe pozostaje jednak świadome i odpowiedzialne podejście do własnych działań artystycznych. Niezależnie od używanych metod, najważniejsze jest zrozumienie sensu projektu, jego wartości dla odbiorców oraz osobistego zaangażowania autora.

Zwróciliśmy również uwagę na znaczenie planowania – zarówno harmonogramu działań, jak i budżetu – które stanowią fundament każdego wniosku. Nawet najlepszy pomysł artystyczny wymaga odpowiedniego uzasadnienia, wskazania celów i rezultatów, które przekonają komisję oceniającą o jego wartości. W tym sensie pisanie wniosków można potraktować jako formę opowiadania o swojej twórczości – w sposób uporządkowany, przemyślany i dopasowany do języka instytucji grantodawczych.

Ostatecznie warsztat stanowił zachętę do dalszego rozwijania kompetencji w zakresie pozyskiwania środków, ale też do większej pewności siebie w komunikowaniu własnych idei. Uczestnicy i uczestniczki podkreślali, że wiedza zdobyta podczas spotkania pozwoliła im lepiej zrozumieć strukturę procesu aplikacyjnego oraz znaczenie konsekwentnego budowania opisu projektu – od inspiracji po konkretne działania. Choć temat ten wymaga pogłębienia, spotkanie było wartościowym punktem wyjścia do dalszej pracy nad profesjonalizacją działań artystycznych i skutecznym sięganiem po dostępne formy wsparcia. Warsztat był więc nie tylko okazją do poznania praktycznych aspektów pisania wniosków, ale też do refleksji nad rolą twórcy jako menedżera własnych idei – osoby, która potrafi połączyć wizję artystyczną z konkretnym planem działania i realnymi możliwościami finansowania.

organizatorzy:



patronat honorowy:



PATRONAT HONOROWY
PREZYDENTA BYDGOSZCZY
Rafała Bruskiego

partnerzy:



AKADEMIA MUZYCZNA
imienia Feliksa Nowowiejskiego
w Bydgoszczy



FORUM
UCZELNI
ARTYSTYCZNYCH

partner główny:



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego



Urząd Marszałkowski
Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
w Toruniu



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowe Centrum Kultury: Kultura – Interwencje. Edycja 2025

