

Anna Pluszyńska

Menedżer artysty : kompetencje, obowiązki, relacje z twórcą

Problemy Zarządzania 11/4, 134-148

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Menedżer artysty – kompetencje, obowiązki, relacje z twórcą

Nadesłany: 21.06.13 | Zaakceptowany do druku: 19.10.13

Anna Pluszyńska*

Jakich kompetencji wymaga praca menedżera artysty? Jaką rolę pełni menedżer twórcy? Na czym polega partnerstwo menedżer–artysta? Na te pytania starali się odpowiedzieć studenci Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku Zarządzanie Kulturą, a także sami menedżerowie współpracujący z artystami. Niniejszy artykuł jest podsumowaniem ich przemyśleń oraz przedstawia wybrane, najciekawsze opinie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, menedżer, menedżer artysty.

Artist manager – competencies, responsibilities, relations with artist

Submitted: 21.06.13 | Accepted: 19.10.13

Which skills should an artist manager have? What is the role of artist manager? What does the relation between manager and artist really mean? These questions were asked to the students of Management of Culture at the Jagiellonian University, and managers working with artists. This article is a summary of their thoughts and the most interesting opinions.

Keywords: management, manager, artist manager.

JEL: Z11

* **Anna Pluszyńska** – dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

1. Wprowadzenie

„Menedżer” jest spolszczeniem angielskiego słowa „manager”. Małgorzata Sternal odsyła do słownika etymologicznego (Onions, Friedrichsen i Burchfield, 1996) języka angielskiego, który wskazuje jako podstawę słowotwórczą łacińskie terminy: *manus* (ręka) i *manidiare* (ręcznie kierować, wykonywać z użyciem rąk). Pierwotne znaczenie słowa „manage”, z którego bezpośrednio wywodzi się manager, oznaczało w XVI w. szkolenie, układanie chodu konia. Jednocześnie było rozumiane jako prowadzenie sprawy, kontrolowanie osoby. Współcześnie, w słowniku języka angielskiego (Oxford University Press, 1970) obok wymienionych znaczeń słowa „manage” znajdziemy wyjaśnienie, że termin ten oznacza: kontrolować, prowadzić (dom, instytucję), zajmować się, dbać, a także – rozdzielać, administrować, regulować użycie (zapasów, finansów itd.). „Manager” jest zaś definiowany na trzy sposoby, jako: 1) osoba zajmująca się wymienionymi czynnościami – *one who manages (something specified)*; 2) w odniesieniu do kwalifikacji: osoba umiejąca wykonywać powyższe czynności; 3) osoba, której funkcją jest zarządzanie przedsiębiorstwem lub instytucją publiczną (Sternal, 2005, s. 50).

Małgorzata Sternal przypomina, że w języku polskim najpierw pojawił się wywiedziony z języka francuskiego termin „menażer”, definiowany w słowniku języka polskiego z 1900 (Karłowicz, Kryński i Niedźwiedzki, 1900) jako człowiek gospodarny, oszczędny. Inne tłumaczenie znajdziemy w Słowniku PAN z 1962 (Doroszewski i Skorupka, 1962), gdzie słowo to równoznaczne jest z osobą zajmującą się organizowaniem występów artysty, sportowca albo zespołów artystycznych, sportowych. Zaś w suplementcie do tej publikacji pochodzącym z roku 1969 r. zamieszczono drugie znaczenie: kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego (Sternal, 2005, s. 50). Terminy „menażer” i „menedżer” były stosowane przez pewien czas zamiennie (Dunaj, 1996). Obecnie pojęcie menedżer wypiera termin wywiedziony z języka francuskiego (Bańko, 2001).

Menedżerem jest osoba odpowiadająca przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, która w szczególności planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne (Griffin, 2004). W sektorze kultury przyjął się termin „menedżer kultury” dla określenia osoby będącej pośrednikiem działającym między światem sztuki i światem biznesu. Jest to osoba, która – jakkolwiek nazywane jest jej stanowisko – kształtuje, planuje, sporządza budżet, organizuje i kontroluje różnego rodzaju przedsięwzięcia kulturalne (Pick, 1996).

Na potrzeby niniejszego artykułu należy także wyjaśnić pojęcie „menedżer artysty (twórcy)”¹. Termin ten będzie definiowany jako osoba odpowiedzialna za zarządzanie karierą twórcy, odpowiedzialna za stworzenie kontraktu estetycznego między artystą a odbiorcą jego dzieła w taki sposób, by jak największa liczba osób mogła czerpać jak największą przyjemność oraz korzystać ze sztuki (Pick, 1996, s. 16; za: Sternal, 2005, s. 62–63).

Zadaniem menedżera jest przejęcie odpowiedzialności za kwestie organizacyjne, a głównym celem jest generowanie zysków.

Jakich kompetencji wymaga praca menedżera artysty? Jaka rolę pełni menedżer twórca? Na czym polega partnerstwo menedżer-artysta? Na te pytania starali się odpowiedzieć studenci Uniwersytetu Jagiellońskiego, studiujący na drugim roku magisterskich studiów uzupełniających, na kierunku Zarządzanie Kulturą². Stu czterech młodych przyszłych menedżerów kultury podjęło się próby oceny sposobu pracy i charakterystyki zawodu menedżera artysty. Niniejszy artykuł jest podsumowaniem przemyśleń studentów oraz przedstawia wybrane, najciekawsze ich opinie.

Autorka artykułu starała się również skonfrontować opinię młodych ludzi ze zdaniem menedżerów współpracujących z artystami. Należy podkreślić, że – zwłaszcza na gruncie nauki polskiej – brakuje wnikliwej analizy tego zagadnienia. Dostępne publikacje traktują temat fragmentarycznie, a środowisko menedżerów artystów jest dość hermetyczne i niezbyt chętne do udzielenia informacji dotyczących charakteru swojej pracy³. Dlatego zakres artykułu wymagał odwołań do literatury przedmiotu obejmującej publikacje obcojęzyczne, publicystyczne oraz wykorzystania źródeł elektronicznych.

2. Kompetencje menedżerskie

Kompetentny menedżer posiada wiedzę i umiejętności, ale także wyróżnia się odpowiednią postawą i cechami osobistymi. Studenci podkreślają, że w pracy menedżera ważne są umiejętności praktyczne, a podstawą działania jest nabyta w trakcie edukacji wiedza oraz doświadczenie zawodowe. Nie mniej cenne są także kompetencje personalne i pewne cechy osobowości. Najbardziej efektywną metodą zarządzania karierą artysty jest połączenie wiedzy merytorycznej ze zdolnościami interpersonalnymi.

Menedżer artysty realizuje funkcje zarządzania. Zdaniem studentów powinien zatem wykazywać zdolności organizacyjne i koordynacyjne. Do najczęściej wymienianych kompetencji zawodowych należą: znajomość podstaw zarządzania, przepisów prawa (szczególnie z zakresu ochrony własności intelektualnej) oraz specyfiki działań marketingowych. Nie bez znaczenia są również umiejętności negocjacyjne, strategicznego myślenia czy rozpoznawania i rozwiązywania problemów. Praca menedżera artysty wymaga także umiejętności interpersonalnych, wśród których najcenniejsze są: umiejętności budowania pozytywnych relacji, motywowania i rozwiązywania konfliktów. Studenci wielokrotnie podkreślali, że ich zdaniem zawód ten wymaga umiejętności obcowania z ludźmi i łatwości nawiązywania kontaktów, a umiejętność szybkiego zawierania i podtrzymywania kontaktów międzyludzkich jest fundamentem działania w biznesie oraz kluczową cechą na polu sztuki i kultury⁴.

Spośród wymienianych kompetencji ważne miejsce, zdaniem studentów, zajmują także kompetencje osobiste. Wśród nich wymieniają m.in. charyzmatyczną osobowość, otwartość, wrażliwość na sztukę, kreatywność,

energię, zapał, zaangażowanie i wytrwałość, pragmatyzm, kulturę osobistą, empatię, pracowitość czy odporność na stres. Zauważają, że nie ma reguły, czy lepszym menedżerem będzie człowiek spokojny i wyważony, czy szalony i pełny pomysłów. Podstawą jest wizja, poczucie misji i chęć osiągnięcia jak najlepszych rezultatów⁵.

Studenci podkreślają w swoich pracach, że menedżer artysty powinien posiadać wiedzę z zakresu biznesu, ale też sztuki. Powinien wypracować w sobie pewną wrażliwość estetyczną, a nade wszystko odznaczać się znajomością branży kulturalnej, w której funkcjonuje twórca, oraz umiejętnością wyczuwania nowych nurtów. Wiedza ta jest niezbędna przy podejmowaniu kluczowych decyzji, wybieraniu najlepszych ofert, opracowywaniu krótko- i długoterminowych strategii oraz pomocna w doborze środków, by wyznaczone cele osiągnąć⁶.

W wypowiedziach studentów przeważa przeświadczenie, że znajomość rynku, konkurencji, odbiorców, a także wiedza na temat specyfiki procesu produkcji czy dystrybucji utworów są niezwykle istotne w pracy menedżera artysty. Powinien on być na bieżąco z dostępnymi możliwościami promocji i dystrybucji, ponieważ jest odpowiedzialny za popularyzację twórczości swojego klienta. Nie bez znaczenia jest także zmysł biznesowy i umiejętność przewidywania zmian oraz zapotrzebowania rynku. Menedżer artysty powinien przyglądać się rynkowi i dążyć do zapewnienia artyście jak najlepszych warunków do tego, by mógł się w nim korzystnie odnaleźć, a atrybuty artysty próbować zmieniać w produkt handlowy, który wygeneruje zyski.

Studenci są zgodni co do tego, że menedżer artysty „powinien nie tylko posiadać wszechstronną i stale aktualizowaną wiedzę, ale również umiejętności niezbędne do kierowania i efektywnego zarządzania w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia”⁷. Przywołują wypowiedź Petera F. Druckera o tym, że współczesny menedżer XXI wieku żyje i działa w cywilizacji, której „jedyną stałą cechą są głębokie, permanentne i wielokulturowe zmiany” (Drucker, 1994, s. 12). Młodzi ludzie są świadomi, że rynek, na którym działa twórca, podlega bezustannej zmianie i jest bardzo dynamiczny, dlatego menedżer artysty powinien nie tylko znać zasady jego funkcjonowania, ale też ciągle starać się uaktualniać informacje i poszukiwać nowych możliwości działania.

Istotą zarządzania jest efektywne organizowanie różnych zasobów dla spełnienia wytyczonych celów. Studenci podkreślają, że zdolność formułowania wartościowego celu jest kolejną pożądaną cechą menedżera artysty. Zaznaczają, że inicjatywa w ustalaniu oryginalnych celów stanowi cechę twórczego podejścia do własnych zadań. Przywołują przy tym F. Druckera, który twierdzi, że „dążenie do nieosiągalnego celu lub takiego, który jest osiągalny tylko w najbardziej nieprawdopodobnych warunkach, nie świadczy o ambicji, lecz o braku mądrości” (Drucker, 1994, s. 80). Aby osiągnąć wyznaczony cel, potrzebne jest przemyślane i zaplanowane działanie, dobieranie odpowiednich środków oraz kontrolowanie wyników⁸.

Wielokrotnie studenci zaznaczają, że zawód menedżera wymaga doświadczenia i intuicji. Nie umknęło ich uwadze, że duża część menedżerów artystów zaczynała od pracy dziennikarskiej lub wydawniczej, zaznajamiając się z branżą, poznając środowisko oraz specyfikę polskiego rynku kultury. W zawodzie tym funkcjonują także menedżerowie, którzy mają za sobą własną działalność artystyczną. Takie doświadczenia wyposażyły ich w odpowiednie narzędzia i wiedzę na temat branży. Studenci zwracają także uwagę, że wiele osób pełniących funkcję menedżera artysty nie posiada wykształcenia w dziedzinie zarządzania. W latach 80. i 90. często rolę menedżerów sprawowali amatorzy, którzy uczyli się profesjonalnej obsługi oraz prowadzenia kariery artysty na bieżąco. W trakcie wykonywania zawodu nabyli wiedzę, umiejętności i rozwijali je w toku kariery zawodowej⁹.

Na przykładzie branży muzycznej widać, że istnieją duże różnice w specyfice pracy menedżerów w Polsce w porównaniu zwłaszcza z tymi funkcjonującymi na rynku amerykańskim. Wysoka pozycja światowych gwiazd w danej branży jest efektem ciężkiej pracy kilkunastoosobowej ekipy specjalistów. Menedżerowie obmyślają etapy kariery, prawnicy pilnują szczegółów kontraktów, fachowcy od public relations budują wizerunek artysty, a doradcy finansowi pomagają w pomnażaniu zysków (Kosyła, 2003). Z kolei na barki polskiego menedżera spada nierzadko wiele obowiązków jednocześnie. W związku z tym, współpracując z artystą, powinien on posiadać szeroki wachlarz umiejętności i wiedzy z różnych dziedzin. Menedżerowie, którzy mają już zbudowaną pozycję w branży, niejednokrotnie mają współpracowników lub doradców, ale wciąż to oni ponoszą główną odpowiedzialność za sukcesy i porażki twórcy.

Andrzej Korczak wśród kompetencji, jakie powinien posiadać menedżer artysty, wymienia: umiejętność nawiązywania kontaktów, wiara w marzenia, trochę prawa, trochę wiedzy muzycznej i techniki sceny¹⁰. Z kolei Maciej Pilarczyk¹¹ zwraca uwagę na kreatywność, komunikatywność, umiejętność negocjowania, a nawet umiejętności psychologiczne. Ważna jest również osobowość, ponieważ jego zdaniem menedżer niejednokrotnie uznawany jest za „tego złego”, który utrudnia dostęp do artysty (Skolimowski, 2010). Zdaniem Macieja Durczaka¹² menedżer powinien posiadać profesjonalne przygotowanie zawodowe i odpowiednie kontakty. Niezbędne – jego zdaniem – są również cechy dyplomaty i umiejętność budowania dobrych relacji z mediami (Kruszewska, 2007). Lucyna Kobierzycka¹³ z kolei uważa, że w zawodzie tym liczy się nie tyle dyplom wyższej uczelni, ile cierpliwość i umiejętność zawierania kontaktów (Kotowska, 2011). Menedżerowie podkreślają także, że zawód ten wymaga stopniowego poznawania show-biznesu od środka i bezustannego uaktualniania wiedzy na temat branży (Koziejowska, 2009).

Andrzej Korczak zauważa, że menedżer uczy się wszystkiego poprzez doświadczenie i sumienną pracę¹⁴. Poprzez praktykę menedżer może nabyć kompetencje w każdej dziedzinie (Drucker, 1994, s. 36), co pozwala mu działać efektywnie¹⁵. Na kwestię doświadczenia zwracają także uwagę mene-

dżerowie na światowym rynku. Zdaniem Robiego Portera¹⁶ „Starzy wyjadacze mają więcej znajomości i większy szacunek w środowisku. Spędzili całe lata nawiązując kontakty i znają ludzi, którzy mogą mieć wpływ na rozwój kariery zespołu” (SXSW, 2010). Porter przyznaje, że najlepsi menedżerowie niechętnie pracują z artystami, którzy dopiero się rozwijają. Wolą współpracować z wykonawcami, którzy mają już jakieś osiągnięcia na swoim koncie. Wyjątkiem są młode formacje, które właśnie podpisały kontrakt płytowy, bo potencjalnie mogą być źródłem dochodu. Są też tacy jak Tom Callahan¹⁷, którzy uważają, że kreatywność może mieć dużo większe znaczenie niż doświadczenie. Według niego, potrzebni są menedżerowie z wizją, zwłaszcza na rynku niezależnym (SXSW, 2010). Z kolei Jonathan Wolfson¹⁸ dodaje, że doświadczenie jest ważne, ale najważniejsza jest wiara w artystę. Taka pasja może doprowadzić daleko, oczywiście jeśli idzie w parze z inteligencją i znajomością reguł gry panujących w branży (SXSW, 2010).

3. Zadania, obowiązki menedżera artysty

Menedżer artysty, pełniąc swoją funkcję, jest zobowiązany do wykonywania pewnych czynności, jest obciążony odpowiedzialnością za działania, jakie realizuje na rzecz twórcy. Wśród najczęściej wymienianych przez studentów obowiązków menedżera jest prowadzenie negocjacji przy przygotowywaniu umów, ochrona prawna interesów artysty i zawieranie kontraktów w jego imieniu.

Menedżer, w porozumieniu z twórcą, opracowuje strategię postępowania w karierze. Planuje, organizuje, kieruje i kontroluje różnego rodzaju projekty kulturalne, w których uczestniczy twórca. Jest także odpowiedzialny za promowanie twórczości osoby, z którą współpracuje oraz zapewnienie odpowiednich warunków jej przedstawienia publiczności. Menedżer artysty pełni także rolę rzecznika w kontaktach z mediami, jest odpowiedzialny za kreowanie pozytywnego wizerunku twórcy oraz popularyzowanie działalności podopiecznego. Zajmuje się również kontaktami z publicznością i fanami, by później móc nakierować artystę na ich oczekiwania¹⁹.

Studenci niejednokrotnie starali się zdefiniować rolę, jaką pełni menedżer artysty. Jedni podkreślali, że jest on pośrednikiem między twórcą a producentami, reżyserami czy organizatorami koncertów. Inni zauważali, że pełni on funkcję swego rodzaju mediatora pomiędzy artystą a środowiskiem, w którym tworzy. Większość studentów zwracało uwagę, że menedżer artysty ma trudne zadanie do spełnienia z uwagi na to, że z jednej strony dąży do zaspokojenia oczekiwań artysty i stara się podejmować decyzje w jak największym stopniu korzystne dla swojego podopiecznego, z drugiej strony próbuje sprostać wymaganiom różnych kontrahentów, potencjalnych partnerów projektów. W takiej sytuacji jedynie odporność na stres, dyplomacja, profesjonalizm pozwalają zachować na każdej płaszczyźnie pozytywne relacje i osiągnąć zamierzony cel.

Interesujące jest, że w przekonaniu studentów, współpraca z artystami nie jest łatwa, z uwagi na to, że zazwyczaj ciężko im odnaleźć się w świecie pieniądza, schematów, deadline'ów i kontraktów. To też sprawia, że rolą menedżera jest pilnowanie terminów, dopełnianie kwestii organizacyjnych przy realizacji przedsięwzięć kulturalnych i koordynowanie wszelkich innych działań związanych z dążeniem do wyznaczonego celu. Menedżer to także księgowy, który odpowiada za liczenie i dzielenie pieniędzy – wydatków i zysków. Dobry menedżer to taki, który odciąża artystę i pozwala mu na zajmowanie się tworzeniem. Artysta powinien skupić się na tworzeniu, natomiast menedżer powinien zapewnić mu komfort, umożliwiać rozwój, kierować, troszczyć się o jego przyszłość i jak najlepiej wprowadzić jego sztukę na rynek²⁰.

Część studentów zwraca uwagę, że zakres obowiązków menedżera artysty niekiedy wykracza poza ramy profesji związanej z pełnieniem funkcji zarządczych. Czasami pełni on rolę stylisty lub psychologa czy terapeuty „w momentach gdy artysta potrzebuje słów uznania uzupełnionych o dawkę motywacyjną”. Bywa też swego rodzaju krytykiem, który jako jeden z pierwszych ocenia, czy dany utwór znajdzie uznanie wśród odbiorców. Praca menedżera wiąże się ze słuchaniem artysty i udzielaniem mu odpowiednich rad. Posiadając wiedzę na temat branży, jej charakteru, potencjalnego ryzyka i konkurencji, jest w stanie wspomóc karierę artysty zgodnie z jego koncepcją²¹.

Studenci zwracają także uwagę na specyfikę zawodu menedżera artysty, z którą związany jest nienormowany czas pracy. Sądzą, że w zasadzie czas własny menedżera artysty to czas, który należy do wszystkich. Pełnienie tej funkcji jest związane z chronicznym brakiem wolnego czasu, wynikającym nie tyle z braku umiejętności zarządzania nim, ile raczej z natłokiem zadań do wykonania²².

Wachlarz obowiązków menedżerów współpracujących z artystami na rodzimym rynku jest bardzo szeroki. Andrzej Korczak wymienia: poszukiwanie artysty, promowanie, opracowywanie koncepcji wizerunku, dążenie do nagrania fonogramu, czuwanie nad przygotowywaniem sesji zdjęciowych, teledysków, organizowanie koncertów, autoryzowanie wywiadów, współpracę z mediami, często zajmowanie się sprawami prywatnymi artysty²³. Dodaje, że zadaniem menedżera jest szukać sposobów finansowania różnych projektów, zajmować się szeroko rozumianym PR'em, pozyskiwać sponsorów, dbać o dobre imię artysty, a także uważnie przyglądać się rynkowi²⁴.

Tomasz Grewiński (Tomik)²⁵ uważa, że „dzisiaj trzeba być personal menedżerem, który dba o dobrą formę artysty, trochę takim dyrektorem kreatywnym, pełnić funkcję road menedżera oraz pilnować spraw prawnych i finansowych” (Skolimowski, 2010). Zdaniem Julity Janickiej obowiązkiem menedżera jest czuwanie, aby kariera artysty poszła w tym kierunku, w którym chce podopieczny, i dbanie o komfort jego pracy (Koziejowska, 2009). Kamila Sowińska²⁶ dodaje, że istotą pracy w tym zawodzie jest ustalanie

wspólnie z twórcą koncepcji i strategii działania (Gadomski, 2007). Maciej Durczok twierdzi, że na menedżerze spoczywa ogromna odpowiedzialność, ponieważ często musi podejmować niełatwe negocjacje z organizatorami i pilnować warunków kontraktu” (Świerczyńska, 2004).

W środowisku twórców zwykło się mówić, że praca menedżera zaczyna się tam, gdzie kończą się predyspozycje artystów. Zadaniem menedżera jest: wyznaczenie niezbędnych działań, dostarczanie środków, koordynowanie działalności²⁷. Najlepsi menedżerowie twierdzą jednak, że rynek bardzo się zmienił. Dla przykładu Scott Welch²⁸ podkreśla, że biznes muzyczny był kiedyś kontrolowany przez firmy fonograficzne, które narzucały, kogo należy słuchać. Teraz sytuacja się zmieniła, to fani decydują o popularności artysty. Tym samym obowiązki menedżera znacznie wzrosły. Ale jednocześnie – zaznacza Robi Porter – z uwagi na wielość zadań do wykonania, artysta również musi ciężko pracować. Zdaniem Portera twórcy powinni przynajmniej być w stałym kontakcie z fanami, regularnie uaktualniać strony internetowe i konsekwentnie reklamować swoje koncerty. Chris Fletcher, pracujący w branży muzycznej, nie tylko się z tym zgadza, ale dodaje też: „Wszyscy muszą się starać, żeby były efekty. Daję moim artystom zadania, a potem pilnuję, aby były wykonywane, nawet jeśli muszę im przypominać kilka razy dziennie”. Tom Calahan, idzie w swoich stwierdzeniach jeszcze dalej: „Artyści muszą być aktywni jak nigdy dotąd (...). Czasy, w których artysta mógł skupić się tylko na tworzeniu, dawno się już skończyły”. Porter dodaje, że artyści powinni pracować ciężiej niż menedżerowie, ponieważ to są ich marzenia i ich kariera. Inaczej nawet sprawny menedżer nie sprawi, że podopieczny odniesie sukces (SXSX, 2010).

Menedżerowie podkreślają, że najtrudniej jest na początku współpracy. Wszyscy są podekscytowani, a oczekiwania na to, co nastąpi, wielkie. Artyści powinni być przygotowani, że będą musieli pracować ciężiej niż zwykle przez przynajmniej półtora roku (zazwyczaj tyle czasu potrzeba, aby kariera mogła się właściwie rozwinąć). Trudno jest też sprostać marzeniom podopiecznych, którzy często mają przeświadczenie, że dobry menedżer ma na swoich usługach wszystkich w branży i jest w stanie doprowadzić do podpisania najlepszego kontraktu (SXSX, 2010). Andrzej Korczak zauważa, że nie zawsze menedżer jest winny temu, że artysta nie odnosi sukcesu²⁹. Biznes kreatywny to ciężka sprawa dla wszystkich, którzy biorą w nim udział, artyści więc nie powinni traktować swoich menedżerów jak cudotwórców (SXSX, 2010).

4. Relacje między menedżerem a artystą

Studenci są raczej zgodni co do zasobu wiedzy, jaką powinien posiadać menedżer artysty, oraz zakresu obowiązków, jakie wykonuje. Jednak w przypadku oczekiwanych relacji między menedżerem a artystą pojawiają się różne, niekiedy skrajne opinie.

Studenci odwoływali się do wielokrotnie nagłaśnianych doniesień polskich mediów o trudnych relacjach pomiędzy menedżerem a artystą, w tym o niezgodności co do wizji rozwoju kariery, o konfliktach personalnych, o promowaniu się menedżera kosztem podopiecznego, czy w końcu o wykorzystywaniu, a nawet oszukiwaniu artystów przez menedżerów. Zdaniem studentów, aby współpraca między menedżerem i artystą układała się pomyślnie, oprócz profesjonalizmu i stabilnego, zawodowego podłoża potrzebne jest zaangażowanie, wzajemne zaufanie, szacunek, cierpliwość i zrozumienie.

Wśród licznych wypowiedzi pojawiały się takie, w których menedżera artysty utożsamiano z opiekunem, powiernikiem, przyjacielem, a nawet porównywano do ojca czy nauczyciela. Zdaniem niektórych studentów zakres pracy menedżera artysty nierzadko wykracza poza ramy profesji, tym samym przypisywali oni jemu rolę chociażby niańki – kasjera – powiernika (Pęczak i Szostak, 2004). Wśród czynności, wykonywanych przez niego, a nie związanych z zarządzaniem sensu stricto wymieniano także m.in. robienie zakupów, pomoc w doborze kreacji, udzielanie porad sercowych. Studenci tłumaczyli przy tym, że artysta, chcąc lepiej wykonywać swój zawód, musi mieć uporządkowane sprawy codzienne i w tych czynnościach niezwykle pomocny jest właśnie menedżer. Ponieważ często wie on o wielu aspektach z życia prywatnego swojego podopiecznego, wpływa to niewątpliwie na podtrzymanie bliskich relacji.

Ważne jest, aby w relacjach menedżer–artysta przeważało partnerstwo na zasadzie wzajemnego zaufania. Fundamentem współpracy jest zatem przyjaźń i wzajemny szacunek. Obok skutecznej promocji artysty, jego dorobku dla menedżera istotne są również jakość komunikacji oraz zgodność co do kierunku rozwoju kariery podopiecznego. Nie bez znaczenia jest także, kiedy menedżer docenia twórczość artysty.

Wśród studentów były też takie osoby, które miały dylemat, na ile relacja między menedżerem a artystą powinna być przyjacielska, a na ile zawodowa? Dostrzegali oni zarówno wady, jak i zalety obu opcji. Wydaje się, że „bardziej osobista, koleżeńska relacja skutkuje większą otwartością i prawdopodobieństwem dojścia do kompromisu. Z drugiej strony może powodować brak obiektywizmu i niemożność szczerzej artykulacji swoich obaw czy zastrzeżeń. Zawodowa pozbawiona jest tego typu skrupułów, choć nie posiadając osobistego aspektu, może powodować utrudnienia w dogadaniu się oraz w zrozumieniu potrzeb drugiej strony”³⁰.

Pozostali studenci nie mają wątpliwości, że relacje między artystą a menedżerem to stosunki czysto zawodowe. Są oni zdania, że menedżer nie powinien być dla artysty rodzicem stosującym system nakazów i zakazów. Podkreślali także, że stosunki między artystą a jego opiekunem ciężko jest nazwać przyjaźnią, jeśli w relacjach między ludźmi istnieje jakokolwiek zależność finansowa. Menedżer przede wszystkim nie może być opiekunką, a artysta nie powinien być dzieckiem. Menedżer ma całą listę obowiązków, a jego praca nie może polegać na załatwianiu prywatnych spraw artysty.

Nie powinien on wcielać się także w rolę rodzica, który zakazuje, nakazuje, a idąc dalej – karze. Dobry menedżer to taki, który współpracuje z artystą, a nic porozumienia między nimi jest oparta nie tylko na wzajemnym zaufaniu, ale przede wszystkim na podziale obowiązków. Ważne, by znał właściwe proporcje i granice między utrzymaniem życzliwego, pełnego zrozumienia stosunku do artysty a stosunkiem służbowym. Menedżer zawsze powinien stać w cieniu artysty i dobrze, gdy nie przerastają go aspiracje oraz nie kusi rywalizacja ze swoim podopiecznym, nie próbuje się u jego boku wypromować. Zawód ten parafrazują takie określenia, jak: „prawa ręka”, „szara eminencja”, „mistrz drugiego planu”³¹.

Warto przypomnieć, że dawniej menedżer był sekretarzem artysty, ściśle wypełniając jego polecenia. Obecnie musi mieć siłę przebicia, dobre kontakty z mediami i pomysł na budowanie wizerunku artysty. Powinien zatem być osobą o szerokich horyzontach intelektualnych, kreatywną i odważną w działaniu oraz otwartą na innowacje. Jednocześnie powinien wykazać się profesjonalizmem, odpowiedzialnością i sumiennością. Tylko kompetentny menedżer będzie mógł liczyć na zaufanie artysty, a w konsekwencji na pozytywną relację i owocną współpracę³².

Wśród samych menedżerów też nie ma zgodności co do tego, jaki charakter powinny mieć relacje menedżera z artystą. Piotr Niewiarowski³³ zauważa, że są różne układy menedżerskie. Można być road menedżerem, agentem, booking agentem, który jedynie rezerwuje terminy koncertów, spotkań, castingów i nic więcej go nie interesuje. W innym układzie, tzw. personal menedżerskim, trzeba być od wszystkiego – od załatwiania lekarza czy mechanika, kiedy samochód się zepsuje. Jak przyznaje, sam jest czasem niańką, czasem powiernikiem (Pęczak i Szostak, 2004). W podobnym tonie wypowiada się Anna Komornicka³⁴: „Moja praca polega na obustronnym zaufaniu i bardzo częstym przebywaniu z artystami. Nierzadko bywają sytuacje wyjątkowe, kiedy muszę się opiekować ich dziećmi podczas nagrania lub zrobić nagłe zakupy w aptecce” (Kruszewska, 2007). Z kolei Joanna Ziędalska-Komosińska dodaje, że czasami menedżerowie muszą być rodzicami, zwłaszcza podczas wyjazdów służbowych, kiedy artysta zbyt dużo czasu poświęca na zabawę. Przyznaje jednocześnie, że dziś pracuje wyłącznie z artystami, których nie trzeba kontrolować i pilnować. Obowiązki, jakie przyjmuje na siebie, jak rezerwacja hotelu, zapewnienie obiadów czy ustalenie planów na następny dzień (np. zwiedzanie odwiedzanego miasta), mogą przypominać te, które zapewniają opiekunowie, ale w jej przekonaniu zadaniem menedżera jest rozpoznanie potrzeb artysty i zapewnienie mu komfortu pracy. Tym samym relacje między nimi są bliskie i intensywne (Bruszewski, 2009).

Leslie Barany³⁵ twierdzi, że najważniejszym czynnikiem warunkującym dobrą współpracę pomiędzy menedżerem a artystą jest doskonale rozumienie się, poważanie, nic sympatii, a nawet przyjaźń. Uważa on także, że kluczem do sukcesu jest całkowita akceptacja twórczości klienta, ponieważ nie można skutecznie promować artysty, jeżeli nie wierzy się w sztukę, którą

on tworzy. Andrzej Korczak również podkreśla, że jego zdaniem najlepiej sprawdza się symbioza, relacje przyjacielskie, których podstawą jest zaufanie³⁶. „Muszą się lubić i chcieć ze sobą przebywać”³⁷.

Na rolę przyjaźni, a także poczucia wzajemnego szacunku wskazują też sami twórcy, jak Czesław Mozil. Też Piotr Kupicha przekonuje, że dobry menedżer powinien budzić zaufanie i być nie tylko partnerem w pracy, ale też przyjacielem (Piotrowicz, 2010). Z kolei Tomasz Grewiński podkreśla, że praca z artystą, który jest przeważnie człowiekiem wrażliwym (często nadmiernie), jest trudna (Gadomski, 2007). W podobnym tonie wypowiada się Marcin Perzyna: „Artyści często nie mają dystansu do tego, co robią. Menedżer musi to zrozumieć i zaakceptować” (Pęczak i Szostak, 2004).

Z kolei Kamil Jaczyński³⁸ twierdzi, że łatwo wchodzi się w bliskie relacje z artystą. Ważne jednak, by próbować zachować zdrowy dystans (Bruszewski, 2009). Podobnie wypowiada się Jarosław Burdek, który dodaje, że menedżer nie powinien pełnić rolę ojca czy matki, nie musi też być przyjacielem. Jego zdaniem fakt, że w relacji między ludźmi jest jakakolwiek zależność finansowa, nazywanie tego przyjaźnią jest nieuczciwe (Kotowska, 2011). Jeszcze bardziej kateryczny w swych poglądach jest Emanuel Chamboredon³⁹, który uważa, że menedżer nie tylko nie ma być przyjacielem artysty, ale także nie musi być wielbicielem jego twórczości, ponieważ od tego ma fanów. Menedżer ma być osobą, która zajmie się logistyczną stroną związaną z tworzeniem sztuki, nie ingerując w proces twórczy ani nie będąc zaangażowanym bezpośrednio w życie artysty.

Zdaniem Jerzego Tolaka⁴⁰ menedżer powinien być dla artysty doradcą (Pęczak i Szostak, 2004). Coraz częściej jest też współpracownikiem, a nawet partnerem biznesowym. Wspólnie inwestują w nagrania, promocję, dystrybucję. Razem ryzykują i dzielą się sukcesami. Na takiej zasadzie powstały albumy Andrzeja Piasecznego z Sewerynem Krajewskim, od dawna w taki sposób funkcjonują też Kayah czy Myslovitz (Skolimowski, 2010).

Andrzej Korczak twierdzi, że relacje między zespołem i menedżerem to niezmiernie ważna kwestia. Muszą być jak najlepsze, gdyż nie da się współpracować na siłę. Strony muszą się rozumieć i dotrzeć. Wielu menedżerów zwraca uwagę, że warto zainwestować czas na okres próbny, zanim rozpoczną współpracę. Zdaniem Andrzeja Korczaka menedżer powinien zwrócić uwagę nie tylko na umiejętności artystyczne, ale także na: pracowitość twórcy, charyzmę, punktualność, nałogi⁴¹. Zarówno Robie Porter jak i Chris Fletcher uważają, że więcej można się dowiedzieć o artyście z tego, co robi przed koncertem, niż w jego trakcie: „Chcę wiedzieć, jaki mają do siebie stosunek, jak rozstawiają się na scenie i jak traktują ludzi w miejscu koncertu”. Porter twierdzi, że „można przewidzieć przebieg koncertu po tym, co muzycy robią przed wejściem na scenę” (SXSW, 2010). Julita Janicka dodaje, że aby współpracować z jakimś artystą, menedżer musi go najpierw dobrze zrozumieć – to wymaga czasu, ale dzięki temu praca jest satysfakcjonująca i owocna.

5. Wnioski

Zdaniem studentów, niezależnie od tego, w jakim obszarze kultury pracuje menedżer artysty, jego praca wymaga wiedzy z zakresu zarządzania, znajomości branży oraz pewnych zdolności organizacyjnych i umiejętności pracy z ludźmi. Dużo mniejsze znaczenie ma to, w jaki sposób menedżer nabywa te kompetencje. Nie jest bowiem istotne posiadanie odpowiedniego wykształcenia. Liczy się jedynie skuteczność i efektywność podejmowanych działań.

Wielość zadań, jakie wykonuje menedżer, wymaga ciągłego dialogu, wytyczania celów i konsekwentnego ich realizowania. Specyfika branży oraz oczekiwania artysty warunkują jakość i tryb pracy menedżera. Z uwagi na wielość dyscyplin artystycznych, w których może działać twórca, zawód menedżera jest różnorodny i złożony.

Studenci nie byli zgodni co do tego, jaki charakter powinny mieć relacje menedżera z artystą. Czy bardziej przyjacielski, czy wyłącznie zawodowy? Czy powinien on ingerować w proces twórczy i angażować się bezpośrednio w życie artysty, czy zajmować się jedynie logistyczną stroną związaną z tworzeniem sztuki⁴²? Różnice w tym zakresie występują także wśród samych menedżerów. Co do jednej kwestii wszyscy byli zgodni – menedżer artysty musi budzić zaufanie podopiecznego, co jest podstawą właściwych relacji.

Należy podkreślić, że menedżerowie, w odróżnieniu od studentów, zwracali uwagę na to, że zmiany na rynku kreatywnym wymuszają, aby artyści byli aktywni jak nigdy dotąd. Tom Callahan tak to ujął: artyści nie mogą liczyć na to, że wszystkim zajmie się menedżer. Obie strony muszą pracować na sukces. Czasy, w których artysta mógł skupić się wyłącznie na pracy twórczej, dawno się już skończyły (SXSU, 2010).

Przypisy

- 1 Twórcą jest osoba, która wniosła wkład twórczy w powstanie dzieła. Mianem artysty, z punktu widzenia ustawy o prawach autorskich i prawach pokrewnych z roku 1994, określa się osobę, która wykonuje dany utwór w sposób artystyczny, ale nie musi być ona twórcą tego dzieła.
- 2 Studenci studiujący na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w roku akademickim 2011/2012, w ramach przedmiotu „Partnerstwo menedżer–artysta”, pisali prace na jeden z zaproponowanych tematów: „Menedżer artysty – zawód czy powołanie?” oraz „Artysta menedżerem – możliwości i utrudnienia”.
- 3 Do 36 menedżerów (liczących się artystów) została skierowana prośba o wypełnienie krótkiej ankiety. W odpowiedzi jedynie jedna ankieta została wypełniona. Pan Andrzej Korczak (menedżer Grażyny Łobaszewskiej, a wcześniej Urszuli Dudziak, Ewy Bem, Mateusza Pospieszalskiego, Rafała Olbrychskiego, Melkart Ball, Houk, Proletariatu) ankietę wypełnił, nie pozostając przy tym anonimowym.
- 4 Wypowiedzi m.in. Julianny Wołek, Łucji Wilewskiej, Magdaleny Paduch.
- 5 Wypowiedzi m.in. Anety Barbasz, Anny Najbor, Edyty Błachut, Sabiny Pracuch, Pawła Wójtowicza, Anety Maciąg, Małgorzaty Niemiec, Barbara Lelito.

- 6 Wypowiedzi m.in. Łucji Wilewskiej, Julianny Wołek, Justyny Szreter.
- 7 Edyta Błachut.
- 8 M.in. Barbara Lelito, Aneta Barbasz, Edyta Błachut, Justyna Szreter, Sabina Pracuch.
- 9 W Polsce brakuje przygotowania zawodowego do pełnienia funkcji menedżera artysty. Dopiero pojawiają się pomysły stworzenia szkoły dla menedżerów. Dla przykładu, w styczniu 2013 r. miała miejsce inauguracja Akademii Menedżerów Artystów (<http://www.akademiamm.pl/>).
- 10 Wypowiedź zaczerpnięta z ankiety wypełnionej 28.01.2013.
- 11 Maciej Pilarczyk obecnie zajmuje się managementem i wydawaniem takich artystów, jak: Artur Rojek, Lenny Valentino, Rykarda Parasol, Pustki, Cool kids of death, Tres.b, Ballady i romanse, Clintwood, Ania Dąbrowska-booking, Marcin Rozynek-booking, The shipyard-booking; wcześniej: Anita Lipnicka, Pati Yang i Myslovitz.
- 12 Maciej Durczak jest menedżerem zespołów: Plateau i Bracia. Wcześniej współpracował z: zespołem Big Cyc, Czarno czarni, Oddział Zamknięty, Blenders, Ich Troje i Michałem Wiśniewskim, Dodą i zespołem Virgin, Martą „Mandaryną” Wiśniewską, Anią Wyszkonii oraz zespołem Łzy.
- 13 Lucyna Kobierzycka – właścicielka agencji aktorskiej L-Gwiazdy, menedżerka: Ewy Błaszczuk, Marcina Bosaka, Adama Ferency, Krzysztofa Globisza, Piotra Grabowskiego, Katarzyny Gruszki, Cezarego Kosińskiego, Tomasza Kota, Dominiki Kluźniak, Marii Maj, Bartosza Porczyka, Kingi Preis, Danuty Stenki, Artura Żmijewskiego, Marty Żmudy Trzebiatowskiej.
- 14 Wywiad z Andrzejem Korczakiem. Pozyskano z: <http://www.fabrykazespolow.pl> (02.13.2012).
- 15 T. Kotarbiński postrzega efektywność jako zdolność do najlepszego z możliwych wykorzystania dostępnych zasobów z zamiarem osiągnięcia wyznaczonych celów. Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Ossolineum, s. 443–444.
- 16 Robert George Porter jest właścicielem wytwórni, producentem i managerem, który ma na koncie 50 milionów sprzedanych płyt. Pracował z takimi gwiazdami jak Air Supply i Rick Springfield, ale także z początkującymi artystami, takimi jak Porcelanie czy indie rockowy Astral Aliens.
- 17 Tom Callahan współpracował m.in. z takimi artystami, jak: Shania Twain, Rod Stewart, Duran Duran, Lenny Krawitz, Natalia Lesz.
- 18 Jonathan Wolfson, menedżer Hall&Oates, Loverboy.
- 19 Wypowiedzi m.in. Magdaleny Paduch, Małgorzaty Niemiec, Agnieszki Hoffman-Suder, Justyny Szreter.
- 20 Wypowiedzi m.in. Julianny Wołek i Mikołaja Piwarskiego, Barbary Lelito, Piotra Kacprzyka.
- 21 Wypowiedzi m.in. Agnieszki Hoffman-Suder, Anny Drewniak, Mikołaja Piwarskiego, Edyty Błachut, Konrada Buczak, Piotra Kacprzaka.
- 22 Krzysztof Pitera, Edyta Błachut.
- 23 Wypowiedź zaczerpnięta z ankiety wypełnionej 28.01.2013.
- 24 Wywiad z Andrzejem Korczakiem. Pozyskano z: <http://www.fabrykazespolow.pl> (02.13.2012).
- 25 Tomasz Grewiński (Tomik) – od ponad 20 lat menedżer Kayah, współzałożyciel wytwórni płytowej i publishingowej Kayax, współpracuje także m.in. z Moniką Brodka, Urszulą Dudziak, Markiem Dyjakiem, Krzysztofem Kiljańskim, Mają Kleszcz, Marią Peszek, Katarzyną Nosowską, Smolikiem, zespołem Hay i Zakopower.

- 26 Kamila Sowińska – menedżer zespołu Blue Cafe.
- 27 Pozyskano z: <http://www.pasjomat.pl> (8.11.2009).
- 28 Scott Welch współpracował m.in. z Alanis Morissette, LeAnn Rimes i Johny Cooperem.
- 29 Wyowiedź zaczerpnięta z ankiety wypełnionej 28.01.2013.
- 30 Magdalena Paduch.
- 31 Wyowiedzi m.in. Anny Drewniak, Justyny Szreter, Edyty Błachut, Małgorzaty Niemiec.
- 32 Justyna Szreter.
- 33 Piotr Niewiarowski – menedżer Małgorzaty Ostrowskiej.
- 34 Anna Komornicka pracuje jako menedżer w agencji aktorskiej Passa.
- 35 Wieloletni menedżer i przyjaciel H.R. Giger – twórcy biomechanicznych stworów filmów Alien.
- 36 Wyowiedź zaczerpnięta z ankiety wypełnionej 28.01.2013.
- 37 Wywiad z Andrzejem Korczakiem. Pozyskano z: <http://www.fabrykazespolow.pl> (02.13.2012).
- 38 Kamil „Jakuza” Jaczyński w wytwórni muzycznej Wielkie Jo! odpowiedzialny jest za Public & Media Relations, koordynację i nadzór działań medialnych, wydawniczych projektów muzycznych i wizualnych.
- 39 Założyciel paryskiej wytwórni Milan Music.
- 40 Jerzy Tolak był menedżerem m.in. zespołu Republika, Justyny Steczkowskiej i Eweliny Flinty.
- 41 Wywiad z Andrzejem Korczakiem. Pozyskano z: <http://www.fabrykazespolow.pl> (02.13.2012).
- 42 Monika Michno.

Bibliografia

- Bańko, M. (2001). *Inny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bruszczyński, G. (2009). *Menedżer artysty – szara eminencja showbusinessu?* Pozyskano z: <http://www.gazetapraca.pl>.
- Doroszewski, W. i Skorupka, S. (red.). (1962). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Polska Akademia Nauk.
- Drucker, P.F. (1994). *Menedżer skuteczny*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Dunaj, B. (red.). (1996). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.
- Fitzgibbon, M. i Kelly, A. (red.). (1997). *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Management*. Dublin: Oak Tree Press.
- Gadomski, B. (2007). Zawsze w cieniu. Menedżer gwiazdy nie wyprodukuje, bo gwiazdą trzeba się urodzić. *Tygodnik Angora*, 29.04.2007.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karłowicz, J., Kryński, A. i Niedźwiedzki, W. (red.). (1900). *Słownik języka polskiego*. Warszawa.
- Kościała, J. (2003). Mnożenie talentów. *Businessman*, (5).
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Ossolineum.
- Kotowska, M. (2011). *Zawód Menedżer – w blasku gwiazd*. Pozyskano z: <http://www.kobieta.pl/styl-zycia/praca-prawo-i-finanse/zobacz/artykul/zawod-menedzer-w-blasku-gwiazd/>.

- Koziejowska, P. (2009). *Droga do gwiazd*. Pozyskano z: <http://www.dlaczego.pl>.
- Kruszewska, M. (2007). W cieniu gwiazd. *Manager Magazin*, (8).
- Onions, C.T., Friedrichsen, G.W.S. i Burchfield, R.W. (red.). (1996). *The Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Oxford University Press (1970). *The Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Pęczak, M. i Szostak, A. (2004). *Niańka-kasjer-powiernik*. Pozyskano z: <http://www.archiwum.polityka.pl> (2445).
- Pick, J. (1996). *Arts Administration*. London: E&FN Spon.
- Piotrowicz, P. (2010). *Szału nie ma*. Pozyskano z: <http://muzyka.onet.pl>.
- Skolimowski, J. (2010). *Najgorszy zawód świata*. Pozyskano z: <http://www.machina.pl>.
- Sternal, M. (2005). *Menedżer kultury w Polsce: kompetencje i potrzeby edukacyjne kadry kierowniczej publicznych instytucji kultury*. Niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Stone, J.A.F., Freeman, R.E. i Gilbert, D.R. Jr. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- SXSW. (2010). Materiały z konferencji South by Southwest Music Conference and Festival in Austin. Texas: SXSW.
- Świerczyńska, J. (2004). Życie w cieniu gwiazd. *Dziennik Łódzki*, 26.07.2004.
- Tudrej, J. (2002). *Menedżer efektywny*. Warszawa: WSHiP.