

ZARZĄDZANIE KARIERĄ ARTYSTYCZNĄ

Kilka punktów widzenia

WSTĘP

Organizacje w realizowaniu swoich celów opierają się na zarządzaniu zasobami ludzkimi i wykorzystywaniu twórczości i talentów pracowników i współpracowników. Z pracy artystów/twórców zyski czerpią różne podmioty, dając im w zamian prestiż, renomę, doświadczenie, poszerzając wiedzę o sposobie funkcjonowania świata sztuki, ale również możliwości budowania pozycji, sprzedawania swojej twórczości. Menedżerowie zarządzają ich talentami, tworzą warunki do pracy i rozwoju, wspierają rozwój indywidualnej kariery, a przynajmniej nie powinni w niej przeszkadzać (Kelloway et al. 2010), artyści ponoszą zaś odpowiedzialność za podejmowane wybory i zarządzanie własną karierą, pracując jednocześnie na wizerunek swój oraz organizacji, z którą są związani. W organizacjach kultury od lat można obserwować zjawisko, które stosunkowo niedawno pojawiło się w biznesie: strategię *win-win*, w której obie strony poszukują rozwiązań zyskowych, atrakcyjnych i traktowanych jako zwycięstwo przez partnerów, mając przy tym na uwadze punkt widzenia obu stron (Bachórz, Stachura 2015; Plebańczyk 2018).

W rozdziale zostały przedstawione wybrane mechanizmy zarządzania karierą artystyczną z perspektywy jednostki i organizacji, z celowym pominięciem kwestii zarządzania talentami, która jest niezwykle obszernym i wielowątkowym tematem. Zastosowano tu pogłębioną analizę materiałów zastanych i literatury przedmiotu, zarówno naukowej, jak i popularnonaukowej, ponieważ zjawisko to jest raczej rzadko podejmowanym problemem badawczym. Drugim ważnym źródłem informacji były dwa projekty zrealizowane przez autorkę wspólnie ze studentami w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2017–2019: *Artysta – menedżer. Tajemnice backstage'u*, w ramach którego zrealizowano wywiady grupowe częściowo ustrukturyzowane z menedżerami artystycznymi, oraz pierwsza edycja *Sztuki Talk*, otwartych publicznych wywiadów w przestrzeni miejskiej z artystami/twórcami i menedżerami.

NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA

Zarządzanie karierą: „składa się z procesów planowania kariery i zarządzania następstwami.

Planowanie kariery określa rozwój pracowników w obrębie organizacji zgodnie z potrzebami organizacji” (Armstrong 2010). Jest to również indywidualne planowanie, rozwijanie i monitorowanie jej przebiegu w perspektywie całego życia.

Sukces artystyczny: możliwość realizowania swojej twórczości, połączony z pozytywną reakcją ze strony odbiorców. Sukces komercyjny, sukces w relacji z odbiorcą i sukces uwewnętrzniony (Bachórz, Stachura 2015).

Menedżer artystyczny: osoba, która „pomaga twórcy, twórcy-artyście lub artyście w zarządzaniu jego karierą i pośredniczy w kontaktach z otoczeniem” (INFOdoradca+ 2018).

ZAGADNIENIA TEORETYCZNE

Zarządzanie karierą – kilka punktów widzenia

Problematyką kariery zawodowej zajmują się różne dziedziny nauki, przez co stworzenie jednoznacznej typologizacji istniejących teorii napotyka wiele trudności (Arthur, Hall, Lawrence 1989). Można je podzielić na teorie treści i procesu, deskryptywne, cyklu życia, a także – ze względu na podmiot inicjujący i kształtujący karierę – teorie indywidualistyczne oraz strukturalne (Springer, Zdrojewski 2010). Należą do nich m.in.:

- Teoria związana z cyklem życia i stadialnym rozwojem jednostki Daniela J. Levinsona, zakładająca, że w życiu człowieka na przemian następują po sobie fazy budowania (podejmowanie zadań i realizowanie celów) i przejścia (refleksji jednostki nad dotychczasowymi dokonaniem oraz określenie celów nowej fazy). Wymieniane przez Levinsona fazy mają związek z wiekiem jednostki i nabywanym wraz z nim doświadczeniem (Miś 2006; Levinson 1986).
- Teoria potrzeb Anne Roe, zakładająca, że zawód wybrany przez jednostkę stwarza szansę na zaspokojenie odczuwanych potrzeb, które są z kolei wypadkową predyspozycji i specyficznych zachowań rodziców we wczesnych latach życia jednostki, tworzących rodzaj potrzeby, aspiracji i poziomu jej zaspokojenia (Miś 2006; Roe, Lunneborg 1990).
- Teoria Edgara H. Scheina, oparta na zainteresowaniach – tu wyznacznikiem kariery jest zestaw postrzeganych talentów, wartości, zainteresowań, które składają się na wyobrażenie o odpowiednim dla jednostki zawodzie. Zidentyfikowane wyznaczniki mają, w zamierzeniu autora, wskazywać obszar, w ramach którego jednostka może osiągnąć sukces (Schein 1978).
- Teorie opierające się na osobowości jednostki, np. heksagonalny model Johna L. Hollanda – autor sklasyfikował sześć różnych typów osobowości zawodowej: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny, wynikających z określonych cech jednostki i wywierających nieświadomą presję na dokonywane przez nią wybory (Holland 1985). Koncepcja została uzupełniona przez Hollanda o narzędzie *Self-Directed Search* (SDS), wykorzystywane współcześnie w poradnictwie dotyczącym rozwoju indywidualnego i pozwalające ocenić typ, jaki reprezentuje jednostka, oraz dobrać odpowiedni dla niej rodzaj środowiska zawodowego (Miś 2006).

Wymienione teorie są wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach (w tym również w procesach rekrutacyjnych), pozwalają na lepsze zrozumienie zachowań pracowników i ich uwarunkowań. Stosuje się je także w doradztwie zawodowym oraz w poradnikach, w których można znaleźć np. testy pomagające określić kompetencje, umiejętności, styl pracy – jak choćby przywołany SDS. Współcześnie bardzo podkreślana jest konieczność **zarządzania karierą**, czyli planowania, rozwijania i monitorowania jej przebiegu w perspektywie całego życia, a odpowiedzialność za wskazane procesy przypisuje się jednostce. Wśród ścieżek przebiegu kariery można wyróżnić następujące typy:

- **stan gotowości**, w którym jednostka wybiera charakter zajęcia i porusza się w jego ramach w całym swoim życiu zawodowym;
- **liniowy**, w którym jednostka czyni systematyczne postępy w jakimś charakterze pracy;
- **spiralny**, w którym przesuwa się ona z jednego zajęcia do drugiego, poświęcając każdemu kilka lat;
- **przemianowy**, w którym często zmienia pracę, a te znacznie się od siebie różnią (Driver 1979).

Kariera jest rozumiana jako rozwój, kolejne etapy postępu w hierarchii związanej z pracą w trakcie całego życia jednostki, co może oznaczać osiągnięcie wyższych stanowisk w organizacji, np. przez sekwencję awansów (drabina), ale również i innych przejść, np. przenosin do innych organizacji i na „lepsze” stanowiska. Douglas T. Hall zastosował następujący podział:

- kariera rozumiana jako wykonywanie określonego zawodu, wyznaczonego przez kumulowanie wiedzy i umiejętności oraz następstwo stanowisk (wspinanie się po drabinie w hierarchii stanowisk);
- kariera w rozumieniu zaawansowania, osiągania coraz wyższych stanowisk, uzyskiwania nowych korzyści (np. szerszej rozpiętości władzy czy większych możliwości decyzyjnych), zmian pionowych i poziomych w organizacji, przenoszenie się do innych organizacji na nowe stanowiska;
- kariera jako część prac wykonywanych w toku całego życia zawodowego, co oznacza osobisty przebieg kolejno wykonywanych w jego trakcie prac;
- kariera w znaczeniu kolejności doświadczeń związanych z pełnioną rolą; procesów zachodzących w jednostce, np. wyobrażenie o sobie, dążenia i aspiracje, postawy wobec pracy uwarunkowane zmieniającymi się rolami oraz satysfakcja (Hall 2002).

Według Donalda E. Supera gotowość do podejmowania decyzji związanych z karierą łączy się z przechodzeniem przez fazy rozwoju jednostki (przejściem do dorosłości) i dążeniem do osiągnięcia „dojrzałości zawodowej”, przez Marka L. Savickasa rozumianej jako: „zdolność przystosowawcza”, krystalizacja tożsamości zawodowej, przejście do pełnienia dorosłych ról społecznych, łatwość eksploracji środowiska i możliwości tkwiących w karierze oraz angażowanie się w te obszary. Z drugiej strony Karl E. Weick wskazuje, że współczesny świat jest światem licznych „początków” i „przejęć” jednostek, naznaczonych niepewnością wynikającą z coraz to nowych wymagań społecznych formułowanych przez otoczenie zewnętrzne (Cymbał-Michalska 2012, 2013).

Zarządzanie karierą – perspektywa jednostki

Indywidualne zarządzanie karierą (samozarządzanie karierą) obejmuje zbieranie informacji o możliwych szansach jej realizacji, szukanie opinii na temat własnych możliwości i kompetencji oraz tworzenie szans dla kariery przez budowanie sieci kontaktów. Jest kontrolowane przez jednostkę, dotyczy działań związanych z przemieszczaniem się wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Sturges et al. 2002). Jest również związane z planowaniem życia osobistego, wyznawanymi wartościami czy wpływem wywieranym przez rodzinę. Sposób postępowania jednostki zarządzającej swoją karierą obejmuje: eksplorację kariery, świadomość siebie i otoczenia, ustalanie celów, rozwój strategii, wdrażanie strategii, postęp w osiąganiu celów, sprzężenie zwrotne i ocenę kariery. Opiera się on na założeniu, że ludzie lepiej realizują pełnione obowiązki i są bardziej wydajni, jeśli praca i doświadczenia życiowe pozostają w zgodzie z ich potrzebami, wartościami, zainteresowaniami i preferowanym stylem życia (Greenhaus, Callanan, Godshalk 2000). Gromadzenie przez jednostkę informacji o sobie, a zwłaszcza rozpoznawanie i identyfikacja talentów, wartości, zainteresowań, szans oraz barrier, z jakimi można się spotkać w środowisku pracy, wpływa na optymalizację dopasowania między cechami jednostki a otoczeniem jej pracy (Muchinsky, Monahan 1987). Jest jednocześnie zadaniem niełatwym, gdyż niezwykle trudno obiektywnie ocenić samego siebie, można przecenić zalety w pewnych obszarach i uznać, że ma się większy talent niż w rzeczywistości lub wręcz przeciwnie. Drugim obszarem jest eksploracja otoczenia, która pozwala na zebranie informacji np. o pewnych umiejętnościach niezbędnych do wykonywania danego zawodu, o przyszłej alternatywnej pracy, o środowisku pracy. Świadomość siebie i otoczenia pracy ułatwia ustalenie celów kariery, weryfikowanie potrzeb i ustawienie relacji między życiem zawodowym i rodzinnym (Greenhaus, Powell 2012), pozwala na osiągnięcie wyznaczonych priorytetów w danym czasie. Osiągnięcie sukcesu wynika z dopełniania się działań, a nie z przypadku, i jest efektem przyjętej strategii, np. rozwoju kompetencji niezbędnych w aktualnym miejscu pracy, wzrostu zaangażowania w pracę, doskonalenia umiejętności, tworzenia dogodnych okazji przez przekazywanie innym informacji o sobie, rozszerzania wspierających relacji, budowy własnego wizerunku, polityki organizacyjnej (Greenhaus Callanan, Godshalk 2000).

Zarządzanie karierą – perspektywa organizacji

Wiedza na temat mechanizmów, jakimi kieruje się jednostka, jest wykorzystywana przez organizacje. Optymalny model zarządzania karierą uwzględnia działania ze strony organizacji, jednostki oraz wzajemne ich dopasowanie. Edgar H. Schein (1978) analizował procesy dopasowania, które mogą wystąpić między organizacją, z jej planami strategicznymi, a jednostką i jej potrzebami dotyczącymi kariery. Ze strony organizacji oznacza to takie zarządzanie zasobami ludzkimi, które jest powiązane z planami biznesowymi, w tym np. ustalenie przyszłych kierunków rozwoju organizacji, jej produktów, rynków, struktur organizacyjnych, tempa wzrostu, lokalizacji oraz ustalenie zapotrzebowania na zasoby ludzkie (Schein 1976). W zamian za zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych podmiotu organizacja proponuje różnorodne korzyści, w tym możliwości rozwoju zawodowego na wszystkich szczeblach hierarchii. Współcześnie oznacza to znalezienie rozwiązania, które satysfakcjonuje obie strony i jest wynikiem kompromisu, a proces dopasowania pozostaje kluczowym czynnikiem decydującym o osiągnięciu sukcesu (King 2004).

Skupienie się organizacji na tworzących ją ludziach i ich coraz większym indywidualizmie wynika ze zmian społecznych, które obserwujemy w ostatnich dziesięcioleciach. Zadaniem organizacji stało się rozpoznawanie wyznawanych przez pracowników wartości, stwarzanie im warunków do samodzielnego wyboru ścieżek rozwoju zawodowego w granicach wypracowanego kompromisu i w kontekście wykorzystania tych wartości na potrzeby realizowania celów organizacji (Jarecki 2016; Plebańczyk 2018). Założenie, że najważniejszym kapitałem organizacji są jej pracownicy, skutkuje podejściem, w którym organizacja powinna tworzyć warunki dla ich rozwoju i możliwości „robienia kariery”. Jedynym podmiotem podejmującym decyzje w tym obszarze jest jednak jednostka, a indywidualne dążenia rozwojowe w największym stopniu spoczywają bezpośrednio na pracowniku. Do działań ze strony jednostki należy samoocena, rozpoznanie możliwych kotwic kariery i stopnia zaangażowania w pracę, w odniesieniu do etapów kariery (Schein, Van Maanen 2016). Aby tak się stało, musi ona przyjąć odpowiedzialność za kreowanie swojej drogi zawodowej i zarządzanie nią (Pocztowski 2008).

Możemy współcześnie zaobserwować trzy podejścia do planów zawodowych pracowników w organizacjach określanych jako:

- Podejście „niewidzialnej ręki” polegające na braku ingerencji firmy w zawodowe plany pracowników. Zakłada się w nim, że najlepsi dadzą sobie radę i sami zdobędą odpowiednią pozycję, a pozostali nie muszą zrobić kariery zawodowej.
- Podejście „poszukiwania pereł”, które opiera się na założeniu, iż w każdej firmie istnieją grupy ludzi, które należy promować. Przełożeni winni wyłowić talenty i otoczyć je opieką.
- Podejście „planowania kariery”, polegające na połączeniu indywidualnych potrzeb, możliwości i planów pracowników z planami firmy. Planowanie kariery jest korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego pracowników, gdyż efektem jest spadek fluktuacji personelu, zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją i płynnością pracowników oraz wzrost produktywności i jakości pracy, a jednocześnie wiąże pracowników z firmą, ułatwia rozwój osobisty i zawodowy bez konieczności zmiany miejsca zatrudnienia. Wzmacnia kulturę organizacji i jest połączeniem osobistych i zawodowych celów pracownika wraz z zadaniami i celami organizacji, w której pracuje (Kostera, Kownacki, Szumski 1995).

Zaprezentowane koncepcje i podejścia stawiają wiele nowych wyzwań przed menedżerami, zarówno tymi, którzy zarządzają zasobami ludzkimi i talentami w organizacjach, jak i tymi, którzy pracują jako menedżerowie osobiści na potrzeby jednostek. Samo zarządzanie talentami rozumiane jest dwojako – jako skupienie uwagi na wybitnych, kluczowych pracownikach (wspomniane wcześniej „poszukiwanie pereł”), ale również jako odnoszenie się do każdego z pracowników jako do potencjalnego talentu, któremu należy umożliwić rozwój. Rozumienie zasobów ludzkich jako aktywów i kapitału intelektualnego przedsiębiorstw pojawiło się w biznesie w latach 80. XX w., dzięki czemu powstały zupełnie nowe podejścia do zarządzania organizacjami (Pocztowski 2008). Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, to proces, który w ciągu ostatnich lat stał się przedmiotem szczególnego zainteresowania biznesu, jest uważany za jedno z głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami (Karna, Knap-Stefaniuk 2018; Miś 2006; Morawski, Miś 2009). Warto przy tym pamiętać, że jest też cechą charakterystyczną zarządzania w organizacjach kultury.

STUDIA PRZYPADKÓW

Zarządzanie karierą artystyczną jest pojęciem bardzo szerokim. Analiza problemu pokazuje różnice w funkcjonowaniu poszczególnych branż, np. artyści wizualni nie są zatrudniani przez instytucje, zarządzanie ich karierą ma wymiar indywidualny i opiera się na współpracy z takimi organizacjami, którym mogą zaprezentować swoją twórczość (za co na ogół nie otrzymują wynagrodzenia), i z takimi, które pozwalają im na sprzedaż. Teatr (w Polsce w większości repertuarowy), oprócz zatrudniania artystów na potrzeby realizacji konkretnych projektów (np. spektakli), ma na ogół własny stały zespół (zatrudniony na podstawie umów o pracę) i stara się go wykorzystywać. Umożliwia też artystom rozwój i pozwala im podejmować inne działania poza podstawowym miejscem pracy, realizując wspomnianą już wcześniej strategię *win-win*, np. aktorzy mogą występować poza macierzystą sceną, co daje im profity wizerunkowe i finansowe, teatr zaś wykorzystuje marketingowo ich osobisty wizerunek. Zasady takiej współpracy, mimo wprowadzenia stosownych zapisów w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa z dnia 25 października 1991 r., art. 31a ust. 4–6), są mniej lub bardziej uregulowane formalnie w poszczególnych organizacjach (np. w regulaminach pracy).

Wokół literatury. Przypadek Karakteru

Opiekę menedżerską zapewniają artystom m.in. agencje artystyczne (choć należy zauważyć, że w popularnym dyskursie pojęcie to coraz częściej oznacza organizację wydarzeń artystycznych, zastępując wcześniej funkcjonujące pojęcie – agencje eventowe). Agencje stwarzają warunki, by środowiska branżowe, publiczność i dziennikarze mogli dostrzec artystyczny potencjał artysty, jego osobowość, warsztat. Zapewniają doradztwo w kwestiach sztuki i rozwoju kariery. Pomagają w budowaniu wizerunku, doradzają w kwestiach wyborów artystycznych i dają zaplecze komunikacyjne – dostęp do specjalistów, np. PR, tak aby „interesowali się nim dziennikarze, kuratorzy i kolekcjonerzy, aby posiadał niezbędne materiały prasowe, aby jego sztuka prezentowała się możliwie najlepiej, aby nie był on wykorzystywany przez nieuczciwych marszandów i przedstawicieli firm, aby odpowiednie osoby otrzymały zaproszenie na wernisaż itd.” (rynekisztuka.pl, 25.11.2016). Agencje, podobnie jak organizacje zatrudniające artystów, mają zapewnić warunki do tworzenia, ale również zajmują się sprzedawaniem efektów pracy artystów, gdyż to stanowi podstawę ich funkcjonowania.

Taką rolę odgrywa działający od 2008 r. krakowski Karakter – wydawnictwo, agencja literacka i księgarnia w jednym. Organizacja, która jest rozpoznawalna w mieście, popularna, podejmuje wiele działań związanych z promowaniem nie tylko autorów, ale również innych osób współtworzących (grafików, tłumaczy) dzieło literackie oraz literaturę w ogóle. Tak o głównych założeniach można przeczytać na stronie internetowej:

Dzielimy się z czytelnikami tym, co nas interesuje i co uważamy za ważne. Chcemy zrywać z kulturowymi stereotypami i uprzedzeniami, wprowadzać w obieg polskiej kultury nowe tematy, inne wrażliwości i świeżą estetykę. Publikujemy literaturę piękną i literaturę faktu z całego świata.

Wydajemy ambitną eseistykę oraz książki poświęcone projektowaniu, architekturze i sztuce. Czerpiemy z tradycji i doświadczeń europejskiej sztuki książki; nazwa zobowiązuje – słowo *karakter* w szesnastowiecznej polszczyźnie oznaczało krój pisma (www.karakter.pl/o-nas).

Wśród autorów można tu znaleźć nie tylko znane nazwiska, jak: Rem Koolhaas, Susan Sontag, Marcin Wicha czy Filip Springer, lecz także autorów dotąd w Polsce nieznanych. Karakter pełni również funkcję agencji artystycznej/literackiej. Magda Dębowska (współwłaścicielka) podkreślała w trakcie spotkania *Artysta – menedżer. Tajemnice backstage'u* (wszystkie dalsze cytaty pochodzą z tego spotkania), że jest przede wszystkim agentem:

(...) to jest taki obszar pracy, który jest mało znany i mało popularny. Wiemy, że muzycy mają agentów, piosenkarze mają agentów. Oczywiście aktorzy mają agentów. Że autorzy mają agentów? Nie do końca mamy taką świadomość. I to jest sytuacja bardzo specyficznie polska.

Celem pracy agenta literackiego jest generowanie zysków ekonomicznych i pozaekonomicznych autora i promowanie go, ale według koncepcji Karakteru przede wszystkim jest to „człowiek, który opiekuje się autorem, stoi absolutnie w cieniu autora i mu pomaga”, dba o interesy, reprezentuje wobec wydawców, prasy, mediów, dlatego że:

(...) pisarz jest od tego, żeby pisać dobre książki. A agent jest od tego, żeby za niego negocjować, żeby autor nie musiał na to tracić czasu i energii. Autor nie musi się też na tym znać. Autor powinien mieć zaufanego agenta, który w jego imieniu i jego najlepszym interesie będzie rozmawiał z różnymi instytucjami i firmami.

I dalej:

(...) agent literacki to jest taki człowiek, który pracuje z autorem właściwie od momentu, kiedy w głowie autora powstaje pomysł. A czasem nawet wspólnie z autorem dochodzi do pomysłu. I towarzyszy autorowi podczas pisania. I kiedy autor kończy pisać, agent jest zazwyczaj pierwszym recenzentem. Agent albo ktoś z zespołu agenta jest redaktorem książki. I agent w imieniu autora szuka dla tej książki wydawcy na rynku rodzimym autora.

Trzecią formą działalności Karakteru jest, poprzedzona promocyjnymi plakatami pod hasłem: „Otwieramy księgarnię, najwyżej splajtujemy”, otwarta w 2018 r. własna księgarnia. W niewielkim lokalu nieopodal Wawelu można znaleźć książki wydane przez Wydawnictwo Karakter, które same w sobie wystarczą już na kilka lat nieprzerwanej lektury, ale również spory, ale autorski, wybór innej prozy, książek o sztuce, esejów, poezji, tytułów podróżniczych i reportaży, literatury dla dzieci oraz książek kucharskich. Pomysł na księgarnię również wykracza poza standardową sprzedaż książek, organizowane są tu cykliczne spotkania, takie jak: *Teksty przed korektą*, w ramach których można już było usłyszeć surowe teksty m.in: Olgi Gitkiewicz, Magdaleny Heydel, Marcina Wichy, Wellsa Towersa, Dominiki Słowik, Macieja Zaremby Bielawskiego, Jacka Dehnela, Anny Brzezińskiej; *Dyskusyjny Klub Młodego Czytelnika* pomyślany jako cykl spotkań z autorami i ilustratorami dla dzieci, organizowany w trzech grupach wiekowych – uczestnicy rozmawiają o książkach i podejmują związane z nimi „aktywności

artystyczne”; *Stacja: Literatura* – podczas tych wydarzeń goszczono m.in. Annę Arno, Weronikę Gogole, Aleksandrę Zielińską, Martę Syrwid, Łukasza Orbitowskiego czy Adama Zagajewskiego; *Reportaże, które zmieniły świat*, z dyskusjami na temat np. reportaży z drugiej połowy XX w. poświęconych wojnom, reportaży o LGBT w PRL-u i dzisiaj, reportaży fantomowych – czyli jak w literaturze *non fiction* jest pokazywany Holokaust; *Siłaczki, czyli o kulturalnych mocach*, których bohaterkami są autorki-kobiety.

Karakter wyrobił sobie wysoką pozycję w świecie autorów, którzy chętnie pojawiają się na spotkaniach, nawet jeżeli ich książki publikuje inne wydawnictwo. Wobec tych autorów, których książki wydaje Karakter, agencja podejmuje wiele działań mających zaspokoić potrzeby organizacji, w tym również ekonomiczne, ale zachowuje przy tym wielki szacunek dla twórcy i jego potrzeb.

Zarządzanie karierą artystyczną z perspektywy jednostki – kilka przykładów

Działalność artystyczna rzadko jest głównym źródłem dochodu, artyści poszukują stabilizacji, możliwości uzyskiwania stałego dochodu i podlegania ubezpieczeniom społecznym (Szulborska-Łukaszewicz 2015). Podejmują się różnych prac i zawodów, np. dość powszechne jest zatrudnianie się w dających stabilizację finansową i ubezpieczeniową ośrodkach kultury, gdzie prowadzą zajęcia muzyczne, plastyczne, czy jako nauczyciele w szkołach. Nawet ci, którzy mają umowy o pracę, szukają możliwości rozwoju poza miejscem zatrudnienia, angażują się w rozmaite projekty wspierające karierę zawodową, dające profity finansowe i wizerunkowe. Artyści prowadzą też organizacje pozarządowe czy działalność gospodarczą, czego przykładem może być Pio (Piotr) Kaliński – artysta grafik, ilustrator. Od 2001 r. działa na krakowskim Kazimierzu, prowadząc klub Lokator, wydawnictwo Lokator, a od 2011 r. księgarnię autorską Lokator. Tak mówił o początkach:

Skończyłem studia i stwierdziłem, że w zasadzie na rynku sztuki dużo się w Polsce wtedy nie dało zrobić. Założyłem knajpę, gdyż wydało mi się, że w 2001 roku to jest w zasadzie jedyna opcja, żeby utrzymać kontakt z dosyć szerokim środowiskiem artystycznym i możliwość stworzenia miejsca, żeby w ogóle coś się działo (...). Pierwsze lata tego przytułku dla artystów właśnie tak wyglądały – przychodzili czy to pisarze, czy rysownicy, czy graficy, czy muzycy z różnymi propozycjami – zrobienia koncertu, wystawy, spotkania literackiego... to były najczęściej debiuty albo niepublikowane dzieła, niepublikowane wiersze. To było takie miejsce, które pozwalało zaistnieć (...). Lokator starzeje się razem ze mną, ale też ze swoimi lokatorami.

Mimo że Kaliński stworzył miejsce, w którym promują się inni i sam robi to bardzo aktywnie (Lokator jest bardzo znanym miejscem na kulturalnej mapie Krakowa), rzadko opowiada o własnych sukcesach artystycznych, jego kariera artystyczna rozwija się niejako „przy okazji”. Chętniej opowiada o Lokatorze, organizacji, którą zbudował od podstaw. Informacje o własnych autorskich sukcesach artystycznych, wystawach w Polsce (np. ostatniej *PIO Kaliński. Historie niedokończone*, w ramach Festiwalu Conrada w 2019 r.) i zagranicą (np. *Principio*, w ramach roku polskiego w Chinach w 2015 r.), są zwykle albo dodatkiem, albo początkiem rozmowy o Lokatorze.

Wśród artystów coraz częściej pojawia się potrzeba, by ktoś objął ich opieką menedżerską, co ułatwiłoby im funkcjonowanie w obiegu kultury. Artyści często widzą menedżerów w roli technicznego wsparcia (np. związanego ze staraniami o pozyskanie grantów, stypendiów), ale mają też potrzebę samodzielnego zarządzania karierą (Bachórz, Stachura 2015; Ilczuk, red., 2013). Dziś przeważnie to artysta jest stroną, która pierwsza wyciąga dłoń – zabiega o uwagę galerii, krytyków i kupujących. Niewielu z nich stać na to, by zatrudnić menedżera pracującego wyłącznie nad jego indywidualną karierą, poświęcającego artyście cały swój czas służbowy, a często i prywatny. Takim menedżerem jest np. Sylwia Kicka, która pracuje z Leszkiem Możdżerem. Tak opowiadała o swojej pracy:

Pojawia się w naszym życiu zawodowym i musimy z nim odbyć bardzo poważną rozmowę. Jakie są jego założenia? Co on chce robić? I pod tym względem przygotować plan jego kariery. To nie jest coś takiego, że przychodzi do nas gitarzysta i sobie myślimy: dobra to tutaj wymyślę jakąś trasę dla ciebie. W żadnym wypadku. Trzeba usiąść i poważnie się zastanowić: co on chce robić? W jakiej estetyce? Z kim chce współpracować? Czy chce się rozwijać solowo? Czy chce stworzyć band? To jest naprawdę podstawa, od której trzeba zacząć. I następnie wykreować długą drogę. Praca z sukcesem to jest kwestia lat. Naprawdę poważnych lat, bo nie tylko to jest kwestia tego, że musimy przetrzeć szlaki dla danego muzyka, ale stworzyć jakiś odpowiedni dla niego projekt, program działań, który będzie można pchać dalej.

W tym przypadku to menedżer jest odpowiedzialny za karierę artysty i nią zarządza:

Czasami są takie projekty, które w jakiś sposób trzeba odwozić w czasie i czekać aż one po prostu same zgasną, bo np. nie mają sensu. Artyści się zapalają do wielu tematów jak pochodnie, z tego płynie ich siła, że mają ten potencjał i czasami zapalają się do rzeczy, które są po prostu niewiarygodnie piękne i przetrwają pokolenia, a czasami zapalają się do rzeczy, które po za tym, że ich wypalą, niewiele wniosą. Dlatego trzeba delikatnie współpracować z artystą i nigdy mu nie zabierać tej wizji, tej projekcji, że może coś super robi, ale też pilnować, żeby nie tracił czasu na rzeczy, które niewiele wniosą w jego karierę.

Czasem zadaniem menedżera jest zdobywanie funduszy na pojawiające się w głowach artysty pomysły:

(...) przychodzi do nas artysta i mówi, że ma taki pomysł, żeby po prostu napisać to coś, co mu chodzi po głowie, na pięć orkiestr dętych. Znalezienie sponsora na pięć orkiestr dętych może być trochę ciężkie, bo nie jest to łatwy temat do sprzedania. Więc trzeba napisać projekt, przygotować odpowiedni wniosek i pchnąć to do przodu tak, żeby całość miała sens.

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane podejścia do zarządzania karierą artystyczną pokazują różnorodne **trajektorie sukcesu** (Bachórz, Stachura 2015). Widać tu podejścia zarówno osobiste, jak i z perspektywy zarządzania organizacjami kultury, nieco inne w poszczególnych artystycznych branżach.

Organizacje wykorzystują twórczość i talenty artystów do realizowania swoich celów, jednocześnie na nich opierają własny potencjał. Warto przy tym pamiętać, że gwarantem sukcesu w takim podejściu jest fakt, że artysta rzeczywiście ma talent. Zarządzanie własną karierą, choć „daje szansę rozpoznania i eksploracji problematyki własnej kariery na każdym etapie jej rozwoju, a zatem konstruowania indywidualnego modelu rozwoju kariery” (Noworol 2011), nie jest zadaniem łatwym i wymaga od artystów nieco innych umiejętności niż te, którymi dysponują. Stąd szukanie wsparcia w specjalistycznych agencjach, zatrudnianie menedżerów. Zadaniem menedżera jest robienie wszystkiego, co jest korzystne dla artysty, nawet jeśli on jeszcze tego nie widzi. Musi umożliwić tworzenie (Laycock, red., 2008), a więc rozpoznać jego potrzeby (INFOdoradca+ 2018), zapewnić mu komfort pracy, ale również wspólnie z artystą zarządzać jego karierą. Jest także odpowiedzialny za stworzenie kontraktu estetycznego między artystą a odbiorcą jego dzieła w taki sposób, by jak największa liczba osób mogła czerpać z tego jak największą przyjemność.

PYTANIA

1. Jakie formy zarządzania karierą przyjmują artyści?
2. Jakie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (w kontekście artystów) podejmują organizacje kultury?
3. Jaka jest rola menedżera w zarządzaniu karierą artystyczną?
4. Jakie są współcześnie najpopularniejsze podejścia do zarządzania karierą?
5. Jaka jest rola organizacji, a jaka pracownika w zarządzaniu karierą?
6. Na czym polega indywidualna odpowiedzialność za zarządzanie karierą?

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków.
- Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (1989), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bachórz A., Stachura K. (2015), *Trajektorie sukcesu artystycznego. Strategie adaptacji artystów w polu kultury*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.
- Cymbał-Michalska A. (2012), *Rozwój kariery proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne”, nr 22, s. 205–206.
- Cymbał-Michalska A. (2013), *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków.
- Driver M.J. (1979), *Career Concepts and Career Management in Organizations*, [w:] *Behavioral Problems in Organizations*, red. C.L. Cooper, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Greenhaus J.G., Callanan G.A., Godshalk V.M. (2000), *Career Management*, South-Western, Mason.
- Greenhaus J.H., Powell G.N. (2012), *The family-relatedness work decisions: A framework and agenda for theory and research*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80(2), s. 246–255.
- Hall D.T. (2002), *Careers In and Out of Organizations*, Sage, London.

- Holland J.L. (1985), *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ilczuk D. red. (2013), *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa. INFOdoradca+ (2018), *Menedżer artystyczny*, Informacje o zawodach, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Jarecki W. (2016), *Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 263–271.
- Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2018), *Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwijania potencjału współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, z. 127, s. 83–95.
- Kelloway K.E., Francis L., Prosser M., Cameron J.E. (2010), *Counter productive work behavior as protest*, „Human Resource Management Review”, Vol. 20(1), s. 18–25.
- King Z. (2004), *Career Management – A CIPD Guide*, CIPD, London.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (1995), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa, s. 311–397.
- Laycock J., red. (2008), *Umożliwić tworzenie. Zarządzanie kulturą i sztuką a wyzwania aktywizacji społecznej*, Oxford Brookes University, Uniwersytet Jagielloński, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- Levinson D.J. (1986), *A conception of Adult Development*, „American Psychologist”, Vol. 41(1), s. 3–13, [online] <https://pdfs.semanticscholar.org/5e75/2a77fb59cc48e9eea4b1ef4c53056b0f140e.pdf> (dostęp: 31.03.2020).
- Miś A. (2006), *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, WN PWN, Warszawa, s. 477–499.
- Morawski M., Mikula B. (2009), *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 47–59.
- Muchinsky D.M., Monahan C.J. (1987), *What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 31(3), s. 268–277.
- Noworol C. (2011), *Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą*, [w:] *Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna*, red. B. Rożnowski, M. Łaguna, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin, s. 225–243.
- Plebańczyk K. (2018), *Pierwszy sukces i co dalej? Perspektywa kształtowania się organizacji na przykładzie rynku kultury*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 16, nr 1, cz. 1, s. 163–173.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Roe A., Lunneborg P.W. (1990), *Personality Development and Career Choice*, [w:] *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, red. D. Brown, L. Brooks, Jossey–Bass, s. 68–101.
- Schein E.H. (1976), *Increasing organizational effectiveness through better human resources planning and development*, „Sloan School of Management”, Vol. 1(1), s. 1–11.
- Schein E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison–Wesley, Reading.
- Schein E.H., Van Maanen J. (2016), *Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management*, „Organizational Dynamics”, Vol. 45, s. 165–173.
- Springer J., Zdrojewski E. (2010), *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 14, s. 47–59.

- Sturges J., Guest D., Conway N., Davey K.M. (2002), *A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 23 (6), 731–748.
- Szulborska-Lukaszewicz J. (2015), *Artysto Scen Polskich, powiedz nam z czego żyjesz?*, ZG ZASP, Kraków.