

# Recenzja książki Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka* (Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków 2020, 244 s., ISBN 978-83-62743-94-0)

Alicja Kędziora  <https://orcid.org/0000-0002-4407-9107>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: alicja.kedziora@uj.edu.pl

## RECENZJA

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Kędziora Alicja (2022). Recenzja książki Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka*. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 341–348.

Badania obszarów pozostających na styku sztuki i ekonomii, badania instytucji i organizacji kultury, przebiegu realizacji projektów, interesariuszy, zwłaszcza odbiorców oferty kulturalnej, skupiają się przede wszystkim na punkcie widzenia organizatorów życia kulturalnego. Rośnie oferta publikacji poświęconych różnym praktycznym aspektom funkcjonowania kultury na płaszczyźnie zarządczej, jak chociażby seria wydawnictwa C.H. Beck (m.in. Fischer et al. 2021; Rotkiewicz 2021; Krawczyk 2019; Sewerynik 2019; Brzozowska-Pasięka, Pawlik 2019; Barnik et al. 2017; Barański 2015; Ostapowicz, Sobolewska 2016), *Kultura się liczy!* Narodowego Centrum Kultury (Wojnar 2016; Varbanova 2015; Hausner et al. 2013; Dragičević-Šešić, Stojković 2012; Towse 2011; Throsby 2010) czy *Biblioteka Zarządzania Kulturą* wydawnictwa Attyka (m.in. Konior et al. 2021; Ćwikła 2016; Pluszyńska 2015; Barańska 2013). Chociaż coraz częściej studia artystyczne wzbogacane są o kursy poświęcone zarządzaniu kulturą, a ośrodki akademickie oferują studia podyplomowe z tego zakresu, publikacji skierowanych do artystów i twórców chcących skutecznie zarządzać własną karierą jest niewiele (m.in. *Vademecum artysty...* 2018). Odczuwalny jest zwłaszcza brak pozycji przeznaczonych dla osób dopiero przygotowujących się do zawodu artysty i tych, które niepewnie stawiają w życiu zawodowym pierwsze kroki. *O samodzielności artysty muzyka* Małgorzaty Sternal trafia w tę lukę.

Stephen R. Covey, wykładowca w Brigham Young University, założyciel Covey Leadership Center w Salt Lake City, autor m.in. *7 nawyków skutecznego działania* (Covey 2006), spopularyzował w naukach o zarządzaniu przysłowie: „Daj komuś

rybę, a nakarmisz go na jeden dzień. Naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie” (Covey 2021). Grafika na okładce *O samodzielności artysty muzyka* nawiązuje do sentencji Coveya i zarazem streszcza główny cel publikacji wydawnictwa krakowskiej Akademii Muzycznej, jakim jest dostarczenie narzędzi pozwalających muzykom wkraczającym w życie zawodowe na efektywne, elastyczne i satysfakcjonujące budowanie własnej kariery artystycznej.

Zainteresowania badawcze Sternal są ściśle powiązane z pracą dydaktyczną, prowadzoną od lat w Akademii Muzycznej im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie. Autorka *O samodzielności artysty muzyka* zajmuje się tematyką z zakresu zarządzania kulturą i polityki kulturalnej, ze szczególnym uwzględnieniem tych zagadnień w sferze muzyki. Podręcznik, skierowany do przyszłych muzyków, zbudowała z trzech głównych części, poświęconych: sztuce i artystom, zarządzaniu i menedżerom oraz projektowi.

## I

Autorka rozpoczyna *O samodzielności artysty muzyka* od zaznajomienia czytelnika z podstawowymi pojęciami, którymi będzie posługiwać się w książce. Pierwszym z nich jest „artysta”. Wprowadza podłoże historyczne tego terminu, dzięki czemu rozwiewa intuicyjne posługiwanie się określeniem, które nieprecyzyjnie stosowane może wprowadzać niepotrzebny chaos definicyjny. Konieczności ujednoczenia terminologii, a zarazem – a właściwie zwłaszcza – jej prawnego usankcjonowania dowodzą chociażby trwające prace nad Ustawą o statusie artysty zawodowego<sup>1</sup>. Od artysty Sternal przechodzi do muzyki i jej funkcji. Przywołuje głównie ujęcia socjologiczne Barbary Jabłońskiej oraz modele postrzegania artysty muzyka w społeczeństwie przez pryzmat koncepcji mitów Mariana Golki.

Ontologiczne rozważania na temat artysty i jego ról społecznych stanowią punkt wyjścia do określenia jego aktualnego statusu prawnego. Sternal analizuje podstawy prawne funkcjonowania artysty, w tym zwłaszcza zapisy prawa powszechnie obowiązującego, m.in. Ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Ustawę o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Kodeks pracy i Kodeks cywilny. Autorka odsyła do najistotniejszych opracowań z tego zakresu, m.in. Aleksandry Sewerynik *Prawo autorskie w muzyce* (Sewerynik 2014) i *Vademecum artysty*, głównie w zakresie praw autorskich i praw majątkowych, którym to zagadnieniom poświęca sporą część podrozdziału *Kilka wątków prawnych*, oraz umów cywilnoprawnych.

Szeroka analiza kontekstu prawnego życia artystycznego w Polsce posłużyła prezentacji otoczenia, w jakim działa artysta muzyk, oraz sieci relacji, jaka tworzy

<sup>1</sup> Zob. Projekt ustawy o statusie artysty zawodowego, [http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/\\$file/9-020-379-2021.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/$file/9-020-379-2021.pdf) [odczyt: 30.12.2021].

się pomiędzy poszczególnymi elementami środowiska muzycznego, zarówno instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi, jak i sektorem prywatnym oraz freelancerami. Kreśląc współczesny pejzaż życia zawodowego muzyka, Sternal przywołuje kluczowe badania poświęcone poszczególnym fazom kariery artystycznej. Autorka pisze o odzwierciedlającym dzisiejszy status artysty na rynku pracy „portfolio career”, ale szczególną uwagę przykładą do koncepcji punktów węzłowych życia Mieczysława Tomaszewskiego, wedle której kolejne etapy rozwoju artysty są determinowane przez ważne, o charakterze rytuału przejścia, doświadczenia życiowe, i ujęcia Marii Manturzewskiej, mówiącego o fazach wynikających z przyjmowanych ról społecznych.

W *O samodzielności artysty muzyka* odnaleźć można pytanie, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Co to jest sukces artystyczny? Ukazując złożoność tego pojęcia i w dużej mierze także jego subiektywność, autorka stara się na podstawie dotychczasowych badań wskazać najważniejsze rodzaje, cechy i składniki sukcesu. Pisze m.in. o sukcesie zewnętrznym – ekonomicznym, powodzeniu w relacjach z odbiorcami – i wewnętrznym – satysfakcji z własnych dokonań. Przede wszystkim jednak zadaje czytelnikowi pytania, które pomogą mu w przyszłości świadomie planować własną karierę, kształtować ją w zależności od warunków i własnych możliwości. Nie każdy absolwent akademii będzie wykonawcą. Zawody muzyczne to nie tylko artyści wykonawcy. Wachlarz potencjalnych miejsc pracy jest szeroki. Oprócz pracy z instrumentem, pracy z głosem, rynek muzyczny otwarty jest na muzykoterapeutów, nauczycieli, reżyserów dźwięku, animatorów, kierowników zespołów, akompaniatorów i wielu, wielu innych. Świadomość, jak bardzo zróżnicowany jest świat muzyczny, pozwala na efektywne planowanie kariery, zwłaszcza w obliczu wyników badań, wedle których to jedynie 65% absolwentów wyższych szkół muzycznych znajduje zatrudnienie jako wykonawca (zob. Bogacz-Wojtanowska et al. 2017: 136).

## II

Druga część publikacji poświęcona została szeroko pojętemu zarządzaniu. Punkt wyjścia stanowią – analogicznie jak w części pierwszej – podstawowe definicje. Tym razem dotyczą samego zarządzania i jego funkcji, pojęcia menedżera kultury, menedżera w świecie muzyki oraz różnic pomiędzy menedżerem artysty a menedżerem artystą. Następnie autorka definiuje podstawowe kompetencje i umiejętności, jak również wiedzę, która wyróżnia menedżera artystę od innych menedżerów, przywołując za Henrym Mintzbergiem role zawodowe i społeczne artysty w kulturze. Wśród umiejętności warto zwrócić uwagę na detalicznie omówione przez Sternal, nadal często niedoceniane, umiejętności radzenia sobie z niepowodzeniem i stresem. Wśród wiedzy – znajomość dziedziny sztuki, w której menedżer będzie

funkcjonował. Spośród wielu wymienianych przez badaczy dyscyplin to właśnie znajomość tego, czym się zarządza, a nie tylko, jak należy to robić, jest najważniejsza. Autorka słusznie zauważa, że muzyk jest oceniany po tym, jak gra, a nie po tym, jak organizuje swoją pracę. Nikt nie będzie dobrze zarządzał projektami muzycznymi, jeśli nie zna się na muzyce. To stanowi najmocniejszą stronę menedżera, będącego zarazem artystą. Wiedzę na temat muzyki osiąga się latami, znajomość zarządzania stanowi praktyczne, bardzo użyteczne, ale jedynie narzędzie.

Kolejnym zagadnieniem podjętym w *O samodzielności artysty muzyka* jest organizacja. Autorka, wychodząc od definicji Lidii Varbanovej (organizacja jako system podlegający zmianom) oraz kilku koncepcji cyklu życia organizacji (m.in. Bruce'a Tuckmana, Andrzeja K. Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego, Judith Sharken Simon), konstruuje własne pojęcie organizacji. Rozważając specyfikę festiwalu muzycznego, Sternal porównuje jego fazy do etapów rozwoju organizacji, przywołując koncepcję Christophera Maughana. Z wielości problemów dotyczących funkcjonowania organizacji muzycznej autorka zwraca szczególną uwagę na dwa tematy – strategię rozwoju i kierowanie zespołem, wprowadzając kluczowe dla osób dopiero rozpoczynających karierę artystyczną terminy, takie jak: misja, interesariusze, organizator czy analiza SWOT. Szeroko omówiono zwłaszcza przywództwo i zarządzanie ludźmi. Pojęcia lidera, role, jakie przyjmuje, typy przywództwa, czynniki wpływające na zachowania liderów unaocznily złożony kontekst, w jakim realizowane są projekty artystyczne, oraz wyzwania, przed jakimi staje menedżer, takie jak: konflikty, dezintegracja zespołu, stres, ambicje artystyczne, trema, fizyczne obciążenie organizmu.

Warto tutaj podkreślić, że oprócz ciągu linearnego Sternal pokusiła się także o metaforyczne ujęcia omawianych zagadnień, takie jak chociażby: role społeczne w ekosystemie kultury, kariera artystyczna jako droga (drabina), zarządzanie jako wędrówka przez chaos, czy – odwrotnie – dokonała dekonstrukcji powszechnych, popularnych przekonań, jak chociażby metafory Petera F. Druckera, że „menedżer jest jak dyrygent orkiestry”, przekonania o „wybujalym ego” artystów czy marketingu jako nieuczciwym narzędziu promocyjnym dla muzyków o słabych dokonaniach artystycznych.

Autorka kończy część poświęconą zarządzaniu opisem festiwalu jako alternatywy dla regularnej pracy organizacji. Czytelnik zapoznaje się tutaj m.in. z ekonomiką festiwali muzycznych i operowych Brunona Freya, polityką kultury Dragana Klaića, rezultatami badań Regionalnego Obserwatorium Kultury, działającego przy Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (zwłaszcza w zakresie pozytywnych i negatywnych oraz społecznych i ekonomicznych skutków organizacji festiwali). Wszystko to stanowi wprowadzenie do kolejnego, ostatniego rozdziału *O samodzielności artysty muzyka*, zatytułowanego *Projekt*.

### III

Autorka, po wprowadzeniu podstawowych informacji teoretycznych (m.in. definicji PMI, faz realizacji projektu, harmonogramu Gantta, kosztorysowania) na przykładzie fikcyjnej bohaterki Ewy, absolwentki Akademii Muzycznej i niespełnionego muzyka, pokazuje, jak zorganizować i przeprowadzić projekt artystyczny z wykorzystaniem narzędzi zaprezentowanych w dwóch pierwszych częściach książki<sup>2</sup>. Analizowane przedsięwzięcie posłużyło także prezentacji potencjalnych źródeł finansowania oraz najczęstszych przyczyn ekonomicznego niepowodzenia projektu artystycznego. Osobny podrozdział Sternal poświęciła głównym założeniom marketingu (przywołując m.in. koncepcje Philipa Kotlera, Andrzeja Limańskiego oraz Ireneusza Drabika), marketingu muzyki (w ujęciu Bernharda Kerresa i Bettiny Mehne), definiowaniu potrzeb interesariuszy sektora kultury, jego segmentacji, promocji i reklamie.

Trzeci rozdział *O samodzielności artysty muzyka* jest najbardziej praktyczną częścią tej publikacji. Narzędzia mogące posłużyć do sprawnego zarządzania własną karierą, przewijające się przez całą książkę, w *Projekcie* zostają oswojone. Czytelnik może zobaczyć ich użyteczność na konkretnym przykładzie i przekonać się, że ich stosowanie nie jest trudne, a efekty pozytywnie zaskakujące. Przygotowanie różnego typu CV, w zależności od kontekstu jego wykorzystania oraz adresata, autopromocja w mediach elektronicznych, głównie społecznościowych (autorka przywołuje m.in. model zaangażowania w media społecznościowe, cyber PR), projektowanie samodzielnych inicjatyw artystycznych to tylko kilka spośród wielu poruszonych w tej części publikacji tematów.

\*\*\*

*O samodzielności artysty muzyka* jest książką ważną. To nie jest poradnik, chociaż praktyczny wymiar tej pozycji mógłby to sugerować. Sternal w przemyślany sposób łączy płaszczyznę pragmatyczną z teoretyczną, a w aktualność podjętej tematyki wplata wymiar historyczny. Czytając tę książkę, należy mieć to na uwadze. Nie sposób oceniać jej w oderwaniu od celu, w jakim została napisana, oraz projektowanych odbiorców. Autorka we wstępie definiuje swoich czytelników; to przede wszystkim studenci akademii muzycznych, dla których specjalnie zostały dobrane treści i ich prezentacja. Ze względu na adresatów tej książki należy patrzeć na nią

---

<sup>2</sup> Aby poszczególne wykresy oraz tabele były czytelne i uniwersalne, Sternal wprowadza uproszczone, zaokrąglone kwoty. Bezzasadne jest doszukiwanie się realnych kosztów ponoszonych w trakcie realizacji projektu muzycznego (także ze względu na szybką dezaktualizację kosztów) w publikacji przeznaczonej do dydaktyki akademickiej, jak czyni autorka recenzji *O samodzielności artysty muzyka* Anna Karpowicz. Zob. <https://www.ruchmuzyczny.pl/article/1376> [odczyt: 3.01.2021]. Trudno także posądzać autorkę książki o ukrywanie i nierozliczanie części ponoszonych kosztów, o czym pisze recenzentka, skoro zadaniem czytelników jest zdefiniowanie kosztów, nieuwzględnionych w przykładowym kosztorysie, tym bardziej że potencjalne koszty zostały wymienione w dwóch pierwszych częściach publikacji.

z akademickiego, głównie dydaktycznego, punktu widzenia ściśle określonego środowiska, jakim są uczelnie, kształcące przyszłych muzyków. Nie menedżerów, nie muzykologów. Nie jest to także publikacja dla doświadczonych artystów. Powód jest oczywisty. Książka, służąca jako podręcznik, powinna trafiać w oczekiwania i potrzeby ściśle określonej grupy odbiorców, o sprecyzowanej wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach, na konkretnym etapie rozwoju artystycznego, naukowego i zawodowego. Autorka wzięła to pod uwagę nie tylko pod kątem merytorycznym, lecz także dydaktycznym, a nawet graficznym.

Poszczególne podrozdziały kończą się pytaniami adresowanymi do studentów, których odpowiedzi podsumowują najważniejsze treści i odsyłają do rzeczywistości pozatekstowej, co pozwala na rozpoznanie w aktualnym życiu muzycznym teoretycznie ujętej tematyki oraz zachęca do samodzielnego studiowania postawionych w książce problemów. Nadto na marginesach tekstu zamieszczono odwołania do innych fragmentów publikacji, w których poszczególne tematy zostały rozwinięte i dookreślone. W sytuacji, w której głównym adresatem książki są osoby dopiero zdobywające wiedzę z podstaw zarządzania własną karierą, takie rozplanowanie graficzne książki okazuje się przydane w zapamiętywaniu wiedzy. Podobnie jak bezpośrednia, wyrażona w drugiej osobie liczby pojedynczej forma zwracania się do czytelnika.

W publikacji widać znajomość podjętej tematyki, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej, w tym chociażby aktualnych badań, dotyczących sytuacji artysty na rynku pracy. Autorka, rozpatrując poszczególne zagadnienia, przywołuje konkretne przykłady, unaoczniające i konkretyzujące omawiany problem. Wyważenie treści, w takim stopniu naukowych, aby spełniały wymogi podręcznika akademickiego, a zarazem praktycznych, aby zbudowały użyteczny zestaw niezbędnych kompetencji oraz umiejętności, stanowi następną wartość *O samodzielnosci artysty muzyka*.

Kolejną zaletą jest przywołana literatura, która odzwierciedla aktualny stan badań nad tak wąską tematyką, jaką jest kariera artysty muzyka. Oprócz opracowań naukowych Autorka przywołuje także źródła popularne, łatwo dostępne, często *online*, co nie jest bez znaczenia w obliczu często zmieniających się regulacji prawnych, dotyczących funkcjonowania instytucji kultury, praw i obowiązków pracowniczych, umów cywilnoprawnych (takich jak [legalnakultura.pl](http://legalnakultura.pl), [prawokultury.pl](http://prawokultury.pl), [poradnik.ngo.pl](http://poradnik.ngo.pl) i in.). Nieco na marginesie, choć równie ważne jest wydobycie przez Sternal z zapomnienia ważnych nazwisk ze sfery ekonomiki i polityki kultury, jak chociażby Stanisława Wiechowicza, niesłusznie zapomnianego kompozytora, krytyka, dyrygenta i organizatora życia muzycznego Krakowa, czy Karola Adamickiego, twórcy prawa harmonii trzech aspektów: dobra, działania i harmonii duchowej, jako reguły organizującej sprawną działalność przedsiębiorstwa.

Książka Małgorzaty Sternal *O samodzielnosci artysty muzyka* jest odpowiedzią na potrzeby chwili, ale opartą na dojrzałej refleksji naukowej i wielu latach pracy dydaktycznej. Jest gruntownie przemyślanym interdyscyplinarnym opracowaniem,



wyrośłym na styku nie tylko sztuki i zarządzania, ale również socjologii, psychologii i filozofii. Ukazuje głęboką wiedzę autorki, błyskotliwą znajomość aktualnych uwarunkowań życia muzycznego w Polsce, ujawniając wrażliwość i empatyczny stosunek do czytelników. Poza tym tę książkę po prostu dobrze się czyta.

## Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska Ewa et al. (oprac.) (2017). *Badanie losów zawodowych absolwentów uczelni artystycznych – raport ogólny z badań ilościowych*, <https://www.artystapostudiach.pl/public/download/Badanie%20Losow%20Zawodowych%20Absolwentow%20Uczelni%20Artystycznych.%20Raport%20z%20badan%20ilościowych%202017.pdf> [odczyt: 01.04.2022].
- Barańska Katarzyna (2013). *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy zarządzania humanistycznego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Barański Robert (2015). *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Barnik Paweł et al. (2017). *Rachunkowość i podatki w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Brzozowska-Pasieka Monika, Pawlik Kazimierz (2019). *Dostęp do informacji publicznej w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Covey Stephen R. (2006). *7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi*, tłum. Iwona Majewska-Opiełka. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Covey Stephen R. (2021). *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. Konrad Pawłowski. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Ćwikła Małgorzata (2016). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami artystycznymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Dragičević-Šešić Milena, Stojković Branimir (2012). *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, tłum. Jolanta Ambroziak. Warszawa: NCK.
- Fischer Iwona et al. (2021). *Vademecum dyrektora instytucji kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Hausner Jerzy, Karwińska Anna, Purchla Jacek (red.) (2013). *Kultura a rozwój*. Warszawa: NCK.
- Karpowicz Anna (2021). *Samodzielność muzyka za pieniądze rodziców*, <https://www.ruchmuzyczny.pl/article/1531> [odczyt: 01.04.2022].
- Konior Agnieszka, Kosińska Olga, Pluszyńska Anna (red.) (2021). *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Krawczyk Teresa (red.) (2019). *Dokumentacja wewnętrzna w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ostapowicz Ewa, Sobolewska Marianna (2016). *Księgowania w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pluszyńska Anna (2015). *Podstawy prawne instytucji kultury*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Projekt ustawy o statusie artysty zawodowego, [http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/\\$file/9-020-379-2021.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/$file/9-020-379-2021.pdf) [odczyt: 01.04.2022].

- Rotkiewicz Marek (2021). *Czas pracy w instytucjach kultury. Planowanie, rozliczanie, regulacje wewnętrzne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sewerynik Aleksandra (2014). *Prawo autorskie w muzyce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Szopena.
- Sewerynik Aleksandra (red.) (2019). *Prawo autorskie w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Throsby David (2010). *Ekonomia i kultura*, tłum. Olga Siara. Warszawa: NCK.
- Towse Ruth (2011). *Ekonomia kultury. Kompendium*, tłum. Horacy Dębowski, Karol Lew Pogorzelski, Łukasz Marcin Skrok. Warszawa: NCK.
- Vademecum artysty. Muzyka i taniec* (n.d.), <https://imit.org.pl/storage/app/media/imit-vademecum-artysty-muzyka-i-taniec-2018booklet-1.pdf> [odczyt: 01.04.2022].
- Varbanova Lidia (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, tłum. Tomasz Piwowarczyk. Warszawa: NCK.
- Wojnar Katarzyna (2016). *Polska klasa kreatywna*. Warszawa: NCK.