



LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA
TEATRO IR KINO FAKULTETAS
MENO VADYBOS SKYRIUS

MENO VADYBOS MAGISTRANTŪROS PROGRAMA
KONSTANCIJOS SABALIAUSKIENĖS

MAGISTRO BAIGIAMASIS RAŠTO DARBAS

ATLIKĖJŲ VAIDMENS SVARBA AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE	VADYBININKO THE IMPORTANCE OF THE ROLE OF ARTISTS' MANAGER IN HIGHER EDUCATION SCHOOLS
---	---

Studentas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Lekt. Vygintas Gasparavičius
(darbo vadovo vardas, pavardė)

VILNIUS
2022

SANTRAUKA

Atlikėjų vadybininko vaidmens svarba aukštosiose mokyklose

XXI amžiuje vis daugiau atlikėjų turi vadybininkus ar prodiuserius, kurie rūpinasi atlikėjų karjeros vystymu, įrašų leidyba, marketingu, koncertų organizavimu ir kitais svarbiais aspektais, tačiau Lietuvoje retai kalbama apie studentų – atlikėjų vadybą. Nei vienoje iš Lietuvos aukštųjų mokyklų nėra įsteigta atlikėjų vadybininko pareigybė, tad studentai neturi galimybių būti profesionaliai konsultuojami karjeros kūrimo klausimais. Šiame darbe pasirinkta išanalizuoti užsienio aukštųjų mokyklų pavyzdžius, kuriuose atsispindi atlikėjų vadybininko funkcijos ir šių funkcijų svarba bei apklausus aukštųjų mokyklų kultūros ir meno centrų darbuotojus sužinoti, kas atlieka minėtas funkcijas Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tokia tema Lietuvoje dar nėra nagrinėta ir yra visiškai nauja. Tyrimui atlikti buvo pasitelkti šie metodai: teorinis (mokslinės literatūros ir dokumentų analizė), empirinis (kokybinis tyrimas, atliekant pusiau struktūruotus interviu ir kiekybinis tyrimas, pasitelkiant anketą kaip tyrimo instrumentą).

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti atlikėjų vadybininko vaidmens svarbą aukštosiose mokyklose.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti trys uždaviniai:

1. Apibrėžti atlikėjų vadybininko darbo specifiką ir vaidmenis skirtingose organizacijose;
2. Išnagrinėti ir pateikti užsienio šalių aukštųjų mokyklų praktiką įrodančius pavyzdžius;
3. Atlikus empirinį tyrimą apibrėžti atlikėjų vadybininko vaidmenį Lietuvos aukštosiose mokyklose ir atlikėjų vadybininko pareigybės svarbą.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad net 103 kiekybiniame tyrime sudalyvavusių studentų būtų itin motyvuoti, jei aukštojoje mokykloje dirbantis profesionalus atlikėjų vadybininkas pasirūpintų jų karjeros vystymu, prekinio ženklo kūrimu, galimybėmis gauti honorarą už pasirodymus. Svarbu pabrėžti, kad dauguma respondentų teigė, jog šiuo metu jų karjeros vystymu nesirūpina nei vienas aukštosios mokyklos darbuotojas. O kokybinio tyrimo metu buvo išskirta opi problema – žmogiškųjų išteklių trūkumas, kuris lemia, kad kolektyvų vadovai atlieka ne pagal savo išsilavinimą priskirtas atlikėjų vadybininkų funkcijas. Apklaustųjų aukštųjų mokyklų darbuotojai teigė, kad atlikėjų vadybininko pareigybės įsteigimas būtų svarbus žingsnis profesionalumo link, būtų išvengiama vadybinių klaidų, o studentai būtų labiau motyvuoti įsitraukti į meninę veiklą.

Reikšminiai žodžiai: atlikėjų vadybininkas, atlikėjų vadybininkas aukštojoje mokykloje, vadybininko funkcijos, studentų vadyba.

SUMMARY

The importance of the role of artists' manager in higher education schools

In the 21st century a growing number of artists have managers and producers who look after their career development, record publishing, marketing, concert organization and other important aspects, however in Lithuania it is rare that you hear about student – artist management. No university or school of higher education in Lithuania has an established position of artist manager so students do not have a possibility to be consulted professionally on the topic of their specific career development. This case study will analyse the examples of universities and schools of higher education from abroad that have artist manager positions established as well as discuss the importance of this position and after conducting interviews and surveys with employees of cultural and art centres of universities and schools of higher education in Lithuania will find out who fulfils said functions at their establishments. The following methods were used to conduct the research: theoretical (analysis of scientific literature and documents), empirical (qualitative research, semi-structured interviews, and quantitative research, using a questionnaire as a research instrument).

The aim of this case study. To analyse the importance of artist manager position at universities and schools of higher education.

The tasks of the research. To reach the aim of the study the following three tasks were raised:

1. Define the specifics and roles of the manager of performers in the different organizations;
2. To examine and present examples proving the practice of higher education institutions of foreign countries;
3. After conducting an empirical study, define the role of the manager of artists in Lithuanian universities and schools of higher education and the importance of the position of the manager of artists.

The results of the empirical research have revealed that as many as 103 of the students that have responded to the quantitative research have said that they would be highly motivated if their higher education institution would have a professional artist manager who would consult and work on their career development, establishment of their trademark and possibilities of earning money for their art. It is important to note that majority of the respondents have stated that currently no employee at their establishment takes care of career development of student artists. During qualitative research has shown that another big issue – the lack of human recourses, which leads to the fact that teachers and band leaders are providing services of an artist manager – an area that they have no professional

education on. Employees of such institutions that were interviewed have said that the establishment of the position of an artist manager would be an important step, there would be less mistakes made at the early stages of student artist careers and in return the students would feel more motivated to engage in artistic activities.

Key words: artist manager, artist manager at the higher education institutions, manager's functions, student management.

TURINYS

SANTRAUKA	2
SUMMARY	3
TURINYS	5
ĮVADAS.....	6
1. ATLIKĖJŲ VADYBININKO DARBO SPECIFIKA, JO VAIDMUO SKIRTINGOSE ORGANIZACIJOSE	8
1.1. Atlikėjų vadybininko darbo specifiKa.....	9
1.2. Socialinių medijų svarba atlikėjų vadybininko darbe.....	11
1.3. Atlikėjų vadybininko asmeninės ir profesinės savybės	12
1.4. Atlikėjų vadybininko vidinė motyvacija	14
1.5. Profesiniai atlikėjų vadybininko iššūkiai.....	17
1.5.1. Meno vadybininko vaidmuo pelno nesiekiančiose įstaigose.....	20
1.5.2. Meno vadybininko vaidmuo biudžetinėse įstaigose	22
2. UŽSIENIO AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ PRAKTIKA	25
2.1. Rizikų valdymas atlikėjų vadybininko darbe	26
2.2. Užsienio atlikėjų praktika aukštosiose mokyklose.....	28
2.3. Užsienio aukštųjų meno mokyklų praktika	30
3. ATLIKĖJŲ VADYBININKO VAIDMUO LIETUVOS AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE – EMPIRIS TYRIMAS	33
3.1. Kiekybinis tyrimas – duomenų rinkimas, dalyvių imtis ir charakteristika.....	34
3.1.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	34
3.2. Kokybinis tyrimas – duomenų rinkimo metodas, dalyvių imtis ir charakteristika.....	41
3.2.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	42
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS	52
PRIEDAI	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63

IVADAS

Paul Allen (2015) teigia: „Nesvarbu, kaip vadini – vadybininku (*angl. manager*), asmeniniu vadybininku (*angl. personal manager*), atlikėjų vadybininku (*angl. artist manager*), muzikos vadybininku (*angl. music manager*), prekės ženklo vadybininku (*angl. brand manager*) ar atstovu (*angl. representative*) – muzikos pasaulyje užsiimti atlikėjų vadyba reiškia, kad tu tampi kito žmogaus gyvenimo dalimi“.

XXI amžiuje vis daugiau atlikėjų turi vadybininkus ar prodiuserius, kurie rūpinasi atlikėjų karjeros vystymu, įrašų leidyba, marketingu, koncertų organizavimu ir kitais svarbiais aspektais. Apie vadybininko rolę, jo darbų svarbą ir šiam darbui būtinas kompetencijas rašo vadybą tyrinėję autoriai, t. y. Allen (2007; 2015), Vyšniauskienė, Vanagas (2012), Shagan (2001); ir kt., tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad daugumoje šaltinių nėra paliečiama studentų (muzikantų, šokėjų, aktorių) vadyba.

Kaip teigia Shagan (2001), atlikėjų rinka yra per maža, kad kiekvienas diplomuotas atlikėjų vadybininkas galėtų rasti darbą pagal specialybę, tuo pačiu Stein (2016) teigia, kad kiekvienas atlikėjas ir kiekviena meno įstaiga turėtų turėti profesionalų vadybininką – ne tik tos įstaigos, kurios organizuoja festivalius, koncertus ir kitus renginius, bet ir tos, kurios ruošia atlikėjus, t. y. muzikos / meno mokyklos, universitetai, akademijos.

Darbo aktualumas. Dažnai atlikėjai ar meno kolektyvai, studijuojantys Lietuvos aukštosiose mokyklose, neturi galimybių konsultuojami specialisto, t. y. vadybininko, kuris rūpintųsi jų karjera dar jiems esant ugdymo įstaigoje, nes Lietuvoje nėra įkurtos tokios pareigybės nei vienoje iš atlikėjų rengiančių mokyklų. Darbo tema aktuali tuo, kad atlikus empirinį tyrimą bus išsiaiškinta, ar Lietuvoje būtų reikalinga įsteigti atlikėjų vadybininko pareigybę aukštosiose mokyklose, taip sukuriant ne tik darbo vietų išsilavinusiems, diplomuotiems vadybininkams, bet ir suteikiant galimybę jauniems talentams būti ugdomiems ne pedagogų, kurie neturi vadybinio išsilavinimo, o specialisto, kuris rūpintųsi veikla nuo pat muzikanto, šokėjo ar kitos meno šakos atlikėjo karjeros pradžios. Šis darbas galėtų būti naudingas ne tik ateities meno vadybininkams. Šio tyrimo rezultatai gali inicijuoti naujos pareigybės įsteigimą švietimo įstaigose; tuo pačiu bus aptarti užsienio šalių aukštosiose mokyklose, kurie parodys, kuo vadybininko darbas yra išskirtinis ir kokia jo svarba. Bus apklausti ne tik aukštųjų mokyklų vadovai, darbuotojai, bet ir patys studentai, kurių nuomonė čia itin svarbi.

Darbo naujumas. Tokia tema Lietuvoje dar nėra nagrinėta ir yra visiškai nauja. Taip pat pastebėta, kad ir užsienio literatūroje ši tema nėra itin plačiai nagrinėjama. Remiantis tiek rašytiniais šaltiniais, tiek empirinio tyrimo rezultatais šiame baigiamajame magistro darbe bus siekiama aptarti ir daugiau aktualių problemų, tokių kaip: Lietuvos aukštosiose mokyklose sutinkama žmogiškųjų

išteklių stoka, profesionalių atlikėjų vadybininkų trūkumas, o tokios problemos taip pat dar nėra nagrinėtos baigiamuosiuose magistro darbuose.

Darbo problema. Dažnai vis dar girdimas stereotipas, kad „atlikėjų vadybininkas“ – tai koncertų organizatorius, tačiau atlikėjų vadyba apima gerokai daugiau aspektų, kuriais nėra rūpinamasi Lietuvos aukštosiose mokyklose, t. y. atlikėjo prekės ženklo kūrimas, komunikacija, reklaminės kampanijos, ilgalaikė ir trumpalaikė karjeros strategija, koncertiniai turai ir kt. Nagrinėjant literatūros šaltinius ir užsienio aukštųjų mokyklų praktikas bei atlikus empirinį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokios yra atlikėjų vadybininko funkcijos ir kaip jos galėtų / turėtų būti pritaikomos Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti atlikėjų vadybininko vaidmens svarbą aukštosiose mokyklose.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti trys uždaviniai:

4. Apibrėžti atlikėjų vadybininko darbo specifiką ir vaidmenis skirtingose organizacijose;
5. Išnagrinėti ir pateikti užsienio šalių aukštųjų mokyklų praktiką įrodančius pavyzdžius;
6. Atlikus empirinį tyrimą apibrėžti atlikėjų vadybininko vaidmenį Lietuvos aukštosiose mokyklose ir atlikėjų vadybininko pareigybės svarbą.

Tyrimo objektas. Atlikėjų vadybininko vaidmuo aukštosiose mokyklose.

Tyrimo metodai. Autorė, atlikdama tyrimą, nagrinėjo mokslinę literatūrą, Lietuvos Respublikos teisės aktus ir kitus rašytinius šaltinius bei vykdė kokybinį tyrimą, pasitelkiant pusiau struktūrizuoto interviu metodą ir kiekybinį tyrimą, pasitelkiant anketą kaip tyrimo instrumentą.

Šį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: pirmojoje teorinėje dalyje nagrinėjami moksliniai šaltiniai ir kita literatūra, apibrėžiama atlikėjų vadybininko darbo specifika, išanalizuojamas vadybininko vaidmuo nevyriausybiniuose ir biudžetiniuose įstaigose, išskiriami pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria atlikėjų vadybininkas įvairiose institucijose, aptariama socialinės medijos svarba atlikėjų vadybininko darbe. Antrojoje teorinėje dalyje nagrinėjamos ir pateikiamos užsienio šalių aukštųjų mokyklų praktikos, rizikų valdymo ypatumai atlikėjų vadybininko darbe bei užsienio atlikėjų pavyzdžiai, o trečioji darbo dalis – kokybinis ir kiekybinis tyrimai bei tyrimo metu gautos medžiagos analizė, išvados ir rekomendacijos.

1. ATLIKĖJŲ VADYBININKO DARBO SPECIFIKA, JO VAIDMUO SKIRTINGOSE ORGANIZACIJOSE

Kaip teigiama lietuvių kalbos žodyne, organizacija (*pranc. organization, gr. organize – sutvarkau, surengiu*) yra:

1. Struktūra, sandara; sistema;
2. Žmonių kolektyvas, suburtas ar susibūręs kokiam nors darbui ar veiklai;
3. Visumos sandaros lemiamą vidinę tvarką, dermę, sąveiką;
4. Į darnią sistemą sutvarkyta ko nors visuma, pavyzdžiui, paskaitos.

Šiame darbe remiamasi antrąją sąvokos „organizacija“ reikšme, t. y. žmonių kolektyvas, suburtas ar susibūręs kokiam nors darbui / veiklai (www.lietuvuizodynas.lt), siekiant apibrėžti skirtingų organizacijų, arba kitaip įstaigų, darbo ypatumus. Kaip teigia autoriai Vyšniauskienė ir Vanagas (2012), kiekviena organizacija turi turėti savo organizacinę struktūrą tam, kad kiekvienas įmonės narys galėtų tinkamai atlikti savo pareigas. Knygoje „Vadybos pagrindai“ autoriai teigia, kad sunku būtų rasti organizaciją, neturinčią savo organizacinės struktūros. Tiesa, smulkioms, daug narių neturinčioms organizacijoms struktūros formavimas nėra labai reikšmingas, tačiau, autorių teigimu, didesnėms, daug padalinių apimančioms organizacijoms turėti savo struktūrą yra itin svarbu. Autoriai išskiria, kad viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl organizacinė struktūra yra reikalinga yra ta, kad nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformavimo ir efektyvaus jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Teigiama, kad atsakomybės ir funkcijų paskirstymas organizacijoje yra sėkmingo jos gyvavimo ir produktyvios veiklos garantas (Vyšniauskienė, Vanagas, 2012).

Nagrinėjant kitas organizacijų sudedamąsias dalis autorius Paul Allen (2007) išskiria, kad itin svarbi organizacijos kultūra. Autoriai Vyšniauskienė ir Vanagas (2012) taip pat pabrėžia, kad tai – tarsi savotiška ideologija, kuria vadovaujantis yra pasiekiami įstaigos tikslai. Organizacijos kultūra vaidina itin svarbų vaidmenį tiek vidiniuose, tiek išoriniuose procesuose. Allen (2007) pabrėžia, kad įstaigos veidu tampa ne tik vadovas, bet ir visi organizacijos darbuotojai, t. y. itin didelio masto užsakovai, prieš pasirinkdami parduodamą įmonės paslaugą ar prekę, stebi darbuotojų socialinius tinklus, siekia pabendrauti akis į akį su vadybininkais, prekiaujančiais tomis paslaugomis ir tik tuomet sprendžia, ar organizacijos „transliuojama“ kultūra (*angl. broadcasting culture*) jam priimtina (Allen, 2007). Organizacijos kultūros esmė – naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius (Vyšniauskienė, Vanagas, 2012).

Taip pat svarbi organizacijų sudedamoji dalis – komanda. Knygos „Leadership in the Performing Arts“ autorius Tobie S. Stein (2016) teigia, kad už kiekvienos sėkmingos meno įstaigos vairo stovi puikus vadybininkas – žmogus, kuris yra ne tik lyderis, bet ir geras vadovas, aplink save sugebantis suburti patikimą, profesionalią komandą, gebantis ją motyvuoti, palaikyti, „užkurti“ (*angl. ignite the team*). Autorius pabrėžia, kad kiekviena meno įstaiga turėtų turėti profesionalų meno vadybininką (Stein, 2016).

Šiame skyriuje aprašoma atlikėjų vadybininko darbo specifika, motyvacija rinktis šią specialybę, jo vaidmuo ir funkcijos įvairiose organizacijose: pelno nesiekiančiose įstaigose ir biudžetinėse institucijose.

1.1. Atlikėjų vadybininko darbo specifika

Christine Bauer ir Christine Strauss (2015) teigia, kad esminis atlikėjų vadybininko profesijos išskirtinumas yra įsipareigojimas kitam asmeniui, pasiryžimas tapti kito žmogaus gyvenimo dalimi, ką taip pat minėjo ir Allen (2007) teikdamas, kad atsidavimas atlikėjų vadybininko darbui, pirmiausia, yra atsakomybė už kitą žmogų bei jo karjerą (Allen, 2007), tačiau šis didelis atsidavimas dažnai yra nepakankamai apmokamas (Bauer, Strauss, 2015). Autorės Bauer ir Strauss (2015) įžvelgia opią problemą – daugelis vadybininkų nesugeba nustatyti tikslios savo darbo vertės, todėl iš čia atsiranda mitai, kad atlikėjų vadybininkų profesija nepelninga, nepakankamai apmokama. Tad autorių siūlymu švietimo įstaigos, rengiančios meno vadybininkus turėtų ugdyti tokius specialistus, kuriems būtų lengva nustatyti savo paslaugų kainą, kad jie gebėtų įsivertinti, kiek laiko, proto, galimybių, pažinčių yra naudojama vadybiniame darbe ir mokėtų paaikškinti atlikėjui, kurio vadyba užsiima, kodėl ir kiek yra vertos jo paslaugos (Bauer, Strauss, 2015).

Kalbant apie asmeninį savęs vertinimą, atlikėjo Shawn Mendes vadybininkas Andrew Gertler (2018) viename iš savo interviu teigia, kad jo asmeninis pasisėkimas, įvykęs internete radus ir perklausius Shawn'o įrašus bei pakvietus jį tapti „jo atlikėju“, slypėjo Andrew užsidegime daryti vieną darbą, bet jį daryti puikiai ir gebėjime save įvertinti bei įkainoti savo paslaugas nuo pat darbo pradžios. A. Gertler (2018) teigia, kad viena iš sėkmės paslapčių – dirbti koncentruotai su vienu ar dviem atlikėjais, bet puikiai, o ne su šimtais, bet prastai. Jis pabrėžia, kad tik didelės kompanijos su didžiule darbuotojų komanda gali užsiimti dešimčių ar šimtų atlikėjų vadyba. Tačiau kaip svarbiausią savo darbo sėkmės aspektą jis išskiria gebėjimą įvertinti ne tik kitų, bet ir savo darbą, gebėjimą pagirti ne tik kitus, bet ir save už puikius pasiekimus, tuo pačiu nepamirštant savęs sukritikuoti atlikus netinkamus veiksmus ar priėmus netinkamus sprendimus (Gertler, 2018).

Apie specifinį darbo pobūdį atlikėjų vadyboje kalba ir Bladen, Kennel, Abson, Wilde (2018) išskirdami, kad sudėtingiausia atlikėjų vadybininko darbo dalis – tai nepastovus darbo grafikas, ritmas ir užmokestis bei išskiria, kad įkainojant savo paslaugas itin svarbu į tai atsižvelgti. „Nepamirškite, kad savaitgalių jūs praktiškai nebeturėsite, o laisvo laiko ar laiko su šeima – tuo labiau“ (Bladen, et al., 2018). Knygos „Events Management. An Introduction“ autoriai išskiria, kad tiek renginių organizatorių, tiek atlikėjų vadybininkų darbas nėra palyginamas su nei viena kita specialybe ir yra išskirtinis tiek savo pobūdžiu, tiek darbui reikalingomis kompetencijomis, tiek nenuspėjamumu (*angl. unpredictability*). Autoriai teigia, kad pasiryžimas tapti atlikėjų vadybininku jokiais būdais negali būti priverstinis, t. y. šiam darbui turi būti tiek moraliai, tiek fiziškai pasiruošęs, nes, priešingu atveju, šio darbo specifika gali tapti žalinga (Bladen, et al., 2018).

Dar vienas svarbus atlikėjų vadybininko darbo elementas – darbo ir atlikėjų paieška. Nils Gums (2022) teigia, kad kaip ir daugelyje laisvai samdomų darbų, taip ir šioje sferoje, gali būti sunku rasti pirmąjį atlikėjų vadybininko darbą. Kalbėdamas apie įsidarbinimo galimybes Nils Gums pabrėžia, kad kai kurie vadybininkai pradeda vadovauti atlikėjams ar grupėms, kurias jau pažįsta, kiti, prieš perimdami vadovo pareigas, pretenduoja užimti pareigas *prodiuserinėse* kompanijose, o vėliau, įsibėgėjus veiklai, įgavus daugiau patirties, susiranda „savo“ atlikėjus ir atidaro savo įmones. Taip pat pabrėžiama, kad yra galimybė pradžia įsidarbinti kitokiose pareigose, pavyzdžiui, asmeniniu asistentu ar padėjėju, o tik vėliau pereiti prie atlikėjų vadybos (Gums, 2022).

Guy Morrow (2018) taip pat aprašo ypatingą atlikėjo ir vadybininko santykį. Pasak autoriaus, šių santykių pusiausvyra yra unikali. Ji unikali tuo, kad atlikėjo vadybininkas teisiškai dirba atlikėjui (*angl. works FOR him*), tačiau tuo pačiu atlikėjas dažniausiai seka vadybininko pavyzdžiu (*angl. follows manager's lead*) ir pasitiki būtent vadybininko sprendimais (Morrow, 2018). Šį ypatingą ryšį tarp atlikėjo ir vadybininko taip pat aprašo ir Kolb (2016) teigdama, kad nėra kito tokio darbo, kur „pavaldinys“ (*angl. employee*) vadovautų „lyderiui“ (*angl. leading person*). Tad remiantis šių autorių teorija, kad darbo santykis tarp vadybininko ir atlikėjo yra kitoniškas, nei daugelyje kitų darbų, galima teigti, kad atlikėjų vadybininkui itin svarbu būti lanksčiam ir gebėti prisitaikyti prie kitoniškų, lyginant su kitomis specialybėmis, darbo aplinkybių.

Apibendrinant nagrinėtus šaltinius galima teigti, kad atlikėjų vadybininkų darbo specifika – išskirtinė ir unikali. Tai ir įsipareigojimas kitam asmeniui bei atsakomybės prisiėmimas už kito žmogaus karjerą, ir ypatingas ryšys tarp „pavaldinio“ ir „lyderio“, ir neapibrėžtas darbo laikas ar jo rėmai. Itin svarbu suvokti, kad atlikėjų vadybininku gali tapti ne visi norintys, o tik tie, kurie yra

pasiryžę aukoti savo laisvą laiką, visus gebėjimus sutelkti į kito žmogaus sėkmę nepamirštant, kad nuo jos priklauso ir tavoji sėkmė.

1.2. Socialinių medijų svarba atlikėjų vadybininko darbe

Sakoma, kad mums žinomos socialinės žiniasklaidos pradžia įvyko itin anksti, t. y. 1996 m. Socialinė medija startavo su tokiomis platformomis kaip „Blogger“, „Wikipedia“, „Myspace“, „Facebook“, „Youtube“, „Twitter“ ir daugeliu kitų, kurios yra kuriamos ir toliau kas porą metų. Socialinės medijos kūrimas buvo siejamas su ketinimu padėti žmonėms bendrauti, dalytis jų mintimis ir kurti nuotraukų bei vaizdo įrašų turinį (Dijck, 2013). Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl žiniasklaidos platformos taip išpopuliarėjo yra tai, kad visa, kas sukelia į socialinę mediją, nėra koks nors baigtinis produktas (*angl. not a finished product*), o greičiau dinamiškesni objektai (*angl. dynamic objects*), kuriuos žmonės gali naudoti įvairiais būdais, atsižvelgdami į savo poreikius (Kemp, 2020). Plačiau paaiškinant šio autoriaus mintį verta paminėti, kad visa tai, kas yra sukelia į socialinę mediją – nebegali būti ištrinta ir pasilieka joje amžiams, todėl galima teigti, kad socialinės medijos vartojimas yra nemenkai pavojingas. Stein (2016) apie socialinę mediją rašė, kad visi, kurie kelia savo nuotraukas ar video įrašus į socialinius tinklus, dažnai nesusimąsto, kas su tomis nuotraukomis gali būti daroma, t. y. jos gali būti parsisiunčiamos, pardavinėjamos, siunčiamos kitiems, nepageidaujamiems asmenims ir naudojamos blogiems tikslams, todėl prieš keliant savo asmeninius kadrus į viešumą reikėtų gerokai apsvarstyti šią idėją (Stein, 2016).

Palyginimui, kiek pasaulio gyventojų naudoja socialines medijas ir kaip šis skaičius kinta, buvo pasitelkti keli skirtingų metų duomenys (žr. 1 lentelė):

1 lentelė

Skirtingais metais užfiksuotas soc. medijos vartotojų skaičius

Metai	Vartotojų skaičius
2015	2,07 mlrd.
2020	3,8 mlrd.
2021	4,48 mlrd.

Šaltinis: Global World Index svetainė, sudaryta autorės.

Šiuo metu pasaulyje yra jau virš 8 milijardų gyventojų, tad galima teigti, kad socialine medija naudojasi daugiau nei 50% planetos gyventojų. Tyrimai parodė, kad 2021 m. 96 % vartotojų buvo nuo 15 iki 29 metų amžiaus (gwi.com, 2022).

Atsižvelgiant į tai, kokią didelę vartotojiškumo galią turi socialinė medija galima teigti, kad socialiniai tinklai yra itin patraukli vieta tiek reklaminėms kampanijoms, tiek pranešimams, tiek video turinio kūrimui ir savęs viešinimui. Taip pat tai yra greitas būdas atlikėjų vadybininkams, norintiems gauti atsiliepimų apie atlikėjų veiklas, išsiaiškinti savo tikslinės auditorijos lūkesčius, kurie gali būti lengvai išsipildyti, o, svarbiausia, tai – marketingas, leidžiantis išlaikyti „šurmulį“ ne tik prieš renginius, bet ir jiems pasibaigus. Tai publikai kelia norą laukti būsimų įvykių (Harb, Fowler, Chang, Blum, 2019).

Prasad Pasala (2016) teigia, kad nuo interneto atsiradimo konkurencijos samprata išsiplėtė, o tai reiškia, kad konkurentai šiuolaikiniame pasaulyje gali būti ne tik kiti vadybininkai ar kiti atlikėjai, bet ir kuriamos atlikėjų marketingo svetainės, apie kurias daugelis nė nežino, ar kiti naujai atsirandantys „objektai“ internete, todėl svarbu atpažinti ir žinoti atlikėjų vadybininkų ir renginių organizavimo sferoje dirbančius konkurentus. Autorė pabrėžia, kad socialinės medijos dėka atlikėjų vadybininkai gali pažinti ne tik savo konkurentus (kitus vadybininkus ar *prodiuserines* kompanijas), bet tuo pačiu ir atrasti naujų atlikėjų, matyti jų veiklą, išgirsti naujus *singlus*. Taip pat socialiniuose tinkluose galima geriausiai pažinti savo prodiusuojamo atlikėjo auditoriją, atliekant įvairias apklausas, prašant pakomentuoti įrašus ir kt. „Atlikėjų vadybininkas privalo išmanyti, kaip elgtis su socialine medija, nes jei šiuolaikiniame pasaulyje tavęs nėra internetinėje erdvėje – tavęs iš viso nėra“ (Pasala, 2016).

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje internetas ir socialiniai tinklai yra itin svarbi atlikėjų vadybininko veiklos dalis. Viešojoje erdvėje tai itin naudingas darbo įrankis, siekiant populiarinti savo prodiusuojamą atlikėją, rodyti jį pasauliui, kviesti auditoriją į koncertus ar kitus renginius, viešinti jo gyvenimą ir kūrybinius pokyčius. Be gerųjų socialinės medijos savybių verta paminėti ir tai, kad su socialine medija reikia būti itin atsargiems, atsižvelgiant į augančius interneto vartotojų skaičius, kurie gali reikšti ne tik didelę auditorijos prieinamumą, bet ir informacijos nesaugumą, sukčių, keistuolių (*angl. creeps*) įsitraukimą ir dalyvavimą medijose.

1.3. Atlikėjų vadybininko asmeninės ir profesinės savybės

Vadybos ikona Lee Iacocca sako: „Jei reikėtų vienu žodžiu apibūdinti, kokia yra svarbiausia vadybininko savybė, aš pasakyčiau – ryžtingumas“ (Iacocca, Novak, 1985). Apie ryžtingumą, kaip apie vieną svarbiausių vadybininko savybių, taip pat kalba ir Gertler (2018), Allen (2007), T. S. Stein (2016). Šie autoriai teigia, kad ryžtas, drąsa, nebijojimas rizikuoti dažnai atlikėjų vadybininkus atveda arba prie grandiozinės sėkmės, arba prie visiško fiasko (Allen, 2007), taip pat kokybiškai ir su

užsidegimu atliekamas darbas gali paversti vadybininką bei jo atlikėją milijonieriais ar milijardieriais (Stein, 2016).

Darbo paieškos platformos „Indeed“ žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė Verna Lee (2022) išskiria 6 pagrindines atlikėjų vadybininko savybes, be kurių nė nesvarstytų samdyti darbuotojo tokioms pareigoms, t. y. komunikabilumas, kritinis mąstymas, laiko planavimas, organizuotumas, derybiniai gabumai ir ryšių su visuomene įgūdžiai. Lee (2022) pabrėžia, kad iš šių šešių savybių bene svarbiausia – derybiniai įgūdžiai. Tai tampa svarbu derantis dėl sutarties sąlygų su atlikėju, su užsakovu ar klientu. Dažnai atlikėjų vadybininkai uždirba pinigus proporcingai menininko sėkmei, todėl vadybininkams svarbu sudaryti palankias sąlygas jų veiklai. Sėkmingas derybų įgūdžių panaudojimas dažnai gali padėti uždirbti daugiau pinigų tiek atlikėjams, tiek patiems vadybininkams. Taip pat ypatingas dėmesys skiriamas kritiniam mąstymui. Skirtingoms koordinavimo veikloms ir ilgalaikiams tikslams įgyvendinti kritinio mąstymo įgūdžiai gali padaryti didžiulę įtaką atlikėjo ir vadybininko sėkmei. Vadybininkams tenka pritaikyti šiuos įgūdžius finansų valdyme, sprendžiant, kokias galimybes ar pasiūlymus priimti, kokių atsisakyti, kokiose koncertų salėse groti, o kurias geriau aplenksti. Ilgalaikę atlikėjo karjeros sėkmę lemiančių sprendimų priėmimas dažnai yra svarbi muzikos vadybininko pareiga (Lee, 2022). Apie organizacinius įgūdžius taip pat kalba ir Kolb (2015) pabrėždama, kad šie įgūdžiai ir atlikėjų vadybininkas – du neatskiriami dalykai.

Karjeros mentorių platformos „Climb the Ladder“ mentorius Martin Yate išskiria net 16 profesinių kompetencijų, kurias privalėtų turėti profesionalus atlikėjų vadybininkas, t. y. organizuotumas, viešasis kalbėjimas, lyderystė, įrašų studijos valdymo gebėjimai, derybiniai įgūdžiai, turo vadybos, finansinės, socialinės medijos ir skaitmeninio marketingo žinios, kontraktų derybų išmanymas, kūrybingumas, prekės ženklo vadybos įgūdžiai, meninė raiška, lankstumas, komunikabilumas, noras rūpintis atlikėjo tobulėjimu. Iš šių šešiolikos savybių / kompetencijų kaip svarbiausios savybės išskiriamos organizuotumas ir gebėjimas prisitaikyti prie šiuolaikinio pasaulio, t. y. valdyti socialinės medijos tinklus, gebėti komunikuoti su įvairiais visuomenės sluoksniais, būti jaunatvišku ir inovatyviu. Autorius teigia, kad išmanant technologijas galima pasiekti žymiai daugiau nei pasiekia tie, kurie jų nėra įvaldę (Yate, 2022).

Kaip viena svarbiausių atlikėjų vadybininko savybių išskiriamas ir kritinis mąstymas. Apie tai rašo Stella Cottrell (2017), Paul Allen (2007), Getz ir Page (2016), teigdami, kad be kritinio mąstymo atlikėjų vadybininkas negali racionaliai suvokti darbo specifikos ypatumų, negali kritiškai įvertinti, ar atlikėjas, su kuriuo jis dirba, yra pakankamai talentingas ir gabus. Neturint kritinio mąstymo galima pridaryti tokių klaidų, kurios kainuos itin brangiai (Cottrell, 2017; Allen, 2007; Getz, Page, 2016). Tuo

pačiu pabrėžiama, kad kritinis mąstymas neatsiejamas nuo meno suvokimo, t. y. iš atlikėjų vadybininko tikimasi, kad jis turės bent menkiausią muzikos ar kitos meno šakos, kurioje dirba, išsilavinimą vien tam, kad racionalus įvertinimas dėl atliekamų kūrinių būtų iš tiesų racionalus, o ne paremtas „patiko / nepatiko“ (*angl. I like it or I don't*) principu (Cottrel, 2017).

Berklio muzikos koledžo alumnas, *prodiuserinės* kompanijos „The Complex Group“ įkūrėjas ir prezidentas Nils Gums teigia, kad norint tapti kompetentingais ir konkurencingais atlikėjų vadybininkais reikia būti nesavanaudiškais, „storaodžiais“, ar kitaip „atspariais“, (*angl. thick-skinned*) ir atkakliais, pasiruošusiais ir galinčiais nenuilstamai komunikuoti savo kliento vardu, būti atstovu tiek džiaugsmingose, tiek ne itin maloniose situacijose (Gums, 2022). Cottrel (2017) taip pat išskiria, kad atlikėjų vadybininkai dažnai susiduria su ne itin maloniais užsakovais, su kuriais gali tekti kalbėtis ne visai gražia forma, tad svarbu būti ne tik pasikauščiusiu profesionalu savo srityje, bet tuo pačiu būti kuo mažiau pažeidžiamu (*angl. vulnerable*), nepriimti kritikos asmeniškai, nekreipti dėmesio į neadekvačius komentarus, koncentruotis į savo veiklą ir neįrodinėti savo tiesų tiems, kurie nėra pajėgūs tas tiesas suvokti (Cottrel, 2017).

Apibendrinant nagrinėtus šaltinius galima teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje yra svarbios bei aktualios tos pačios vadybininko savybės, kurios buvo aprašytos dar praėjusiame amžiuje. Jos nekinta, tačiau jų gali daugėti atsižvelgiant į pasaulinę (ypatingai – technologinę) raidą. Apie medijų išmanymo svarbą rašo dauguma šio amžiaus autorių pabrėždami, kad norint pilnai atlikti savo funkcijas šiuolaikiniame pasaulyje atlikėjų vadybininkas privalo sekti naujausias tendencijas ir prie jų prisitaikyti. Laiko planavimas, komunikabilumas, ryžtingumas, derybiniai įgūdžiai, gebėjimas reprezentuoti atlikėją ir jo veiklą, būti lanksčiu ir gebėti prisitaikyti ne tik prie šiuolaikiško pasaulio keliamų iššūkių, bet ir prie kitoniško darbo ritmo, santykio ir išpildymo. Taip pat svarbu nepamiršti ir kritinio mąstymo, kurio neturėjimas gali neigiamai paveikti tiek atlikėjo, tiek vadybininko reputaciją. Autoriai taip pat pabrėžė ir atsparumą kaip vieną svarbiausių atlikėjų vadybininko savybių. Pabrėžiama, kad gebėjimas nereaguoti į neadekvačią kritiką yra didelė vertybė. Visos šios savybės – tai pagrindinės asmeninės ir profesinės kompetencijos, kurios yra reikalingos atlikėjų vadybininko darbe.

1.4. Atlikėjų vadybininko vidinė motyvacija

Nagrinėjant atlikėjų vadybininkų darbo specifiką svarbu išsiaiškinti, kodėl apskritai jauni žmonės renkasi tapti atlikėjų vadybininkais, kas juos motyvuoja ne tik pasirinkti vadybininko specialybę, bet ir išlikti šioje srityje. Sociologo Vincento Dubois (2010) atliktu tyrimu buvo siekiama

išanalizuoti socialines ir kultūrinės stojančiųjų į meno vadybos programas ypatybes, siekiant paaiškinti, kas ir kodėl meno vadybos specialybę įvardina kaip pageidautiną pasirinkimą ateities karjerai, kokie sociokultūriniai veiksniai lėmė jaunų žmonių pasirinkimą tapti meno vadybininkais. Tyrimo metu paaiškėjo, kad yra trys pagrindinės priežastys, kodėl jauni žmonės renka šią specialybę. Pagrindinės priežastys nurodomos autorės sudarytoje lentelėje (žr. 2 lentelė):

2 lentelė

Kodėl renkama studijuoti meno vadybą?

Priežastis	Paaiškinimas	Papildymas
Pakitęs „atlikėjo“ statusas	Dažnai girdima, kad meno vadybininkais tampa tie, kuriems nepasisekė atlikėjo karjera	Vienas iš trijų pretendentų svarstė galimybę siekti menininko karjeros (dauguma kaip muzikantai ar aktoriai) ir 15% vis dar tai daro, net ir įstoję studijuoti vadybos
Kultūrinių ir etinių nuostatų pokyčiai	Studentai dažnai pastebi, kad darbas kultūrinėje sferoje atneša daugiau altruistinio pasitenkinimo, yra kilnus ir net „elitinis“	Didelis procentas stojančiųjų buvo stojantys ne pirmą kartą, o tik pabandę kitokias specialybes, kad galėtų pasilyginti
Socialinės strategijos	Persipynusios pirmoji ir antroji hipotezės tik platesniu požiūriu, t. y. apžvelgiami svarbiausieji socialiniai aspektai	Net 20 % stojančiųjų savo šeimos rate turi bent vieną asmenį, dirbantį kultūros srityje

Šaltinis: V. Dubois (2010), sudaryta autorės.

Siekiant plačiau ištirti stojimo į meno vadybininko specialybę priežastis Vincent Dubois (2010) apžvelgė kiekvieną iš priežasčių remdamasis ir kitų autorių mintimis, ne tik tyrimo duomenimis. Aptariant pirmąją lentelėje pateiktą priežastį „Pakitęs „atlikėjo“ statusas“ galima teigti, kad meno vadybą būsimi profesionalūs vadybininkai gali vertinti kaip atsarginį karjeros planą. Net jei darbo rinka ir šioje srityje yra sudėtinga, meno vadyba gali būti vertinama kaip siūlanti „saugesnius“ darbus nei atlikėjo karjera ir būti laikinų ar ilgalaikių planų dalimi. Teigiama, kad galima pereiti nuo atlikimo meno prie vadybos, ir grįžti, kai įmanoma, arba padaryti ilgalaikį karjeros pokytį ir visiškai atitrūkti nuo karjeros ant scenos, pasirenkant būti už jos. Autorius teigia, kad šis tyrimas nėra pakankamas, jog būsimi meno vadybininkai būtų laikomi žlugusiais menininkais, tačiau šie duomenys atkreipia mūsų dėmesį į atlikėjo ir meno vadybininko specialybių ryšį. T. y. net 33 % stojančiųjų į meno vadybos specialybę yra išbandę save atlikimo mene, tad tapę vadybininkais gali geriau suprasti atlikėjo poreikius ir jo lūkesčius.

Antroji įvardinta priežastis, kodėl jauni žmonės renkasi meno vadybos specialybę – tai kultūrinių ir etinių nuostatų pokyčiai. Tyrimo duomenys atskleidė, kad didelis procentas stojančiųjų tai daro ne pirmą kartą, t. y. meno vadybos studijos nebuvo jų pirmasis pasirinkimas. Autorius teigia, kad daugelis respondentų į karjerą meno srityje žiūri kaip į galimybę „apeiti standartą“ (*angl. bypass the standard*), pavyzdžiui, daugelyje mokyklų propaguojamą ir skatinamą pasiekimų modelį (didelis uždarbis, greitas paaugstinimas, galios pozicijos ir kt.), tarsi pakeisdami jį į asmeninio pasiekimo modelį, t. y. vertinti laisvę, iniciatyvą, nesavanaudiškumą, kūrybą, asmeninius santykius ir pan. Taip pat įžvelgiama, kad studentai renkasi specialybę pagal tai, kaip ją vertina aplinka, artimiausi žmonės, o respondentų aplinkoje buvo minimi įvairūs epitetai, skirti darbuotojams iš meno srities: „elitinis“, „altruistiškas“, „naudingas visuomenei“ ir kiti epitetai, tad tai irgi paskatino pasirinkti tokią specialybę.

Trečioji priežastis – tai persipynusios pirmoji ir antroji hipotezės tik platesniu požiūriu, t. y. apžvelgiami svarbiausieji socialiniai aspektai – respondentų aplinka, jų socialinė „klasė“. 20 procentų respondentų turėjo bent vieną šeimos narį, dirbantį meno srityje, tad tai paskatino pasirinkti darbą toje pačioje sferoje. Taip pat buvo apžvelgta, kad jauni žmonės rinkosi šią specialybę tikėdamiesi, kad taip pasigerins savo socialinį statusą, įgaus „vardą“ ar net pripažinimą (Dubois, 2010).

Šio tyrimo rezultatai parodė jaunų žmonių motyvus, kodėl jie rinkosi meno vadybininko specialybę, tačiau taip pat buvo išskirti ir motyvuojantys faktoriai jau dirbant atlikėjų vadybininkais. Pavyzdžiui, virš 60 procentų respondentų išskyrė, kad priešingai nei kituose jų darbuose, atlikėjų vadyboje jų nemotyvuoja atlygis, o kaip tik didesnę įtaką daro „pripažinimo“ (*angl. recognition*) faktorius, t. y. jiems svarbu, kad jų darbai būtų pastebėti, pagirti ir įvertinti; taip pat svarbu atsakomybės, kurią reikia prisiimti, faktorius (Dubois, 2010).

Įdomu tai, kad apie darbuotojų motyvaciją, darbuotojų poreikių patenkinimą, svarbiausius aspektus darbo srityje rašoma ne viename šaltinyje ir jie tik patvirtinta minėtą Dubois tyrimą, pavyzdžiui, Herzbergo dviejų faktorių teorija. Psichologo Frederick'o Irving'o Herzberg'o (1966) (cit. Getz, Page, 2016), kuris tapo vienu įtakingiausių verslo vadybos vardų XX amžiuje, sukurta dviejų faktorių teorija teigia, kad galima laisvai nusakyti, kas darbuotoją motyvuoja ir kas sukelia nepasitenkinimą. Yra viena pagrindinė mintis, kurią reikia turėti omenyje, naudojant Herzbergo teoriją: vidiniai poreikiai ir išoriniai poreikiai yra skirtingi dalykai. Teigiama, kad „higienos veiksniai“ (*angl. hygiene factors*), tokie kaip atlyginimas, saugumas darbo vietoje ar bendravimas su kolegomis, yra išoriniai poreikiai, nekeliantys motyvacijos, nes jie turėtų būti priimami kaip savaime suprantami ir yra būtini kiekvienoje darbo vietoje. O „motyvuojantys veiksniai“ (*angl. motivational factors*), tokie

kaip vidiniai iššūkiai, pripažinimas, atsakomybė – tai faktoriai, lemiantys didesnę darbuotojų motyvaciją, kuri priverčia darbuotoją dirbti žymiai geriau (Getz, Page, 2016; Kurt, 2021). Ši teorija pritaikoma ir renginių organizatorių bei atlikėjų vadybininkų darbuose. Tai patvirtina darbo paieškos platformos „Indeed“ žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovės Vernos Lee (2022) atliktas tyrimas, kuriame buvo apklausta 10 atlikėjų vadybininkų. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas juos motyvuoja. Vadybininkai vieningai išskyrė tuos pačius faktorius, kurie yra minimi Herzbergo teorijoje kaip „motyvuojantys veiksniai“, t. y. emocinis palaikymas / pripažinimas, darbo įvertinimas pagyromis, o ne tik finansiškai, atsakomybė už kito asmens karjerą, o dažnai – ir gyvybę. Taip pat buvo išskirti faktoriai, nuo kurių jų motyvacija šiam darbui nedidėja, t. y. saugumas darbo vietoje ar atlyginimas, kas taip pat patvirtina Herzbergo dviejų faktorių teorijos pritaikymo tikslingumą ir atlikėjų vadybininkų darbe.

Apie atlikėjų vadybininkų motyvaciją rašo ir Stein (2016): „Vadybininko motyvaciją lemia ne tai, kiek jis uždirbo, o tai, kokią atsakomybę jis prisiima, valdydamas kito žmogaus karjerą“. Taip pat ir Allen (2007) aprašo, kad norint būti geru, motyvuotu vadybininku pirmiausia reikia atsižvelgti į tai, ar esi pasiryžęs susidurti su kasdieniais iššūkiais ir ar tai tave motyvuoja, ar veda į priekį, ar nori kuo greičiau pabėgti nuo nepastovaus ir chaotiško darbo. „Jei rizika ir iššūkiai tave stumia į priekį (*angl. get you going*), šis darbas – kaip tik tau“ (Allen, 2007). O Kendra Cherry (2022) teigia, kad motyvacija – tai pagrindinis vadybininko stimulus dirbti neskaičiuojant darbo laiko, jėgų ir įdėto darbo (Cherry, 2022).

Tad remiantis autorių Allen (2007) Getz, Page (2016), Stein (2016), Cherry (2022) ir Lee (2022) mintimis galima teigti, kad Herzbergo dviejų faktorių motyvavimo teorija yra pritaikoma ir atlikėjų vadybininkų darbe, todėl į tai svarbu atsižvelgti tiek samdant vadybininką ir siekiant jam suteikti komfortišką darbo vietą, tiek ir tampant vadybininku. Vokiečių atlikėja Emily Roberts yra pasakiusi: „Nieko nėra geriau, kaip turėti vadybininką, kuris net pats praradęs motyvaciją sugeba mane motyvuoti atsikelti ir eiti toliau“ (Roberts, 2019). O taip pat svarbu paminėti, kad nagrinėti Vincent'o Dubois (2010) tyrimo rezultatai atitinka ne tik tyrimo respondentų, bet ir daugelio kitų autorių mintis apžvelgiant darbuotojo motyvacijos faktorius.

1.5. Profesiniai atlikėjų vadybininko iššūkiai

Nepriklausomai nuo to, kokioje įstaigoje dirbama, galima įžvelgti panašių ar net vienodų aspektų, su kokiais iššūkiais susiduria meno vadybininkai. Getz ir Page (2016) teigia, kad vienas iš didžiausių meno vadybininko iššūkių – priimti sprendimus ir už juos atsakyti. Kartais reikia

vadovautis tuo, ką vadybininkas jaučia, pavyzdžiui, išgirstama naujai sukurta grupės daina ir reikia priimti sprendimą, ar ją išleisti, ar ne. Sakoma, kad apie muziką reikėtų spręsti, vadovaujantis jausmais – jei jaučiama, kad daina gera – ją reikia išleisti, jei kažkas viduje diktuoja, kad daina netinkama – net neužsiimti jos viešinimu (Getz, Page, 2016). Anot Robert Kabacoff (2014), vadybininkai priima tokius sprendimus, kurie apima objektyvią analizę, galvojimą į priekį, planavimą, ateities projektavimą. Kai vadybininkas įsidarbina meno organizacijoje, pirmiausia jis turi priimti sprendimą, ką įstaigoje reikia pakeisti – pradedant nuo misijos ir vizijos pertvarkymo (jei tai būtina), pereinant prie institucinių prioritetų pertvarkos, komandos surinkimo / išlaikymo ir jos motyvavimo (Kabacoff, 2014).

Bonita M. Kolb (2015) teigia, kad vienas pagrindinių meno vadybininkų iššūkių – technologiniai ir kultūriniai pokyčiai XXI – ajame amžiuje. Šie pokyčiai verčia kultūrinės organizacijas pergalvoti, kaip jos pritrauks naują auditoriją ir kaip išlaikys jau esamą. Kultūrinių organizacijų raidos istorija rodo, kad marketingas keitėsi iš pasyvaus į aktyvų, kad jis tapo itin svarbia organizacijos dalimi. Marketingo plano sudarymas ir jo laikymasis gali būti puiki priemonė kurti ryšį tarp organizacijos ir klientų, klausantis jų, įtraukiant juos į organizacijos gyvenimą ir kultūrinių produktų vystymą (Kolb, 2015). Jennifer Melick (2012) pateikia pavyzdį, kaip meno vadybininko gebėjimas prisitaikyti prie tobulėjančių technologijų ir atsirandančių įdomių sprendimų gali pritraukti naują auditoriją: „Metropolitan opera sėkmingai rodo savo operas kino teatrų salėse. Ne visi žino, bet ir kitos organizacijos tai daro, pavyzdžiui, Los Angeles Philharmonic Orchestra taip pat siūlo koncertų įrašus stebėti kino teatruose. Orkestras atrado, kad žiūrovai mėgsta stebėti muzikantus „veiksme“ (*angl. in action*) iš itin arti. Tai yra kažkas tokio, ką anksčiau galėdavo patirti tik tie žiūrovai, kurie sėdėdavo pirmosiose eilėse. Dabar praktiškai visi gali matyti stambų planą, atlikėjų emocijas, tuo pat metu valgant popkornus! Tai yra tai, ko Metropolitan Operoje niekada negalėtum daryti!“. Taip Jennifer Melick (2012) aprašo puikų pavyzdį, kaip inovatyvūs meno vadybininko sprendimai gali pritraukti naują auditoriją, sudominant net tuos, kuriems, galbūt, ne itin įdomi klasikinė muzika.

Bonita M. Kolb (2015) teigia, kad dar vienas iš pagrindinių vadybininko iššūkių – tai marketingo strategijos parengimas. Teigiama, kad yra nemažai kultūrinių organizacijų, kuriose už marketingą yra atsakingas meno vadybininkas, nors turėtų būti atskiras žmogus. Neretai kultūrinės įstaigos turi ribotą biudžetą, dėl to meno vadybininkui atitenka ne viena, ne dvi ir net ne penkios skirtingos pareigybės. Taigi, kaip vieną iš geriausių būdų marketingo kampanijoms sudaryti Bonita M. Kolb (2015) siūlo „4Ps“ modelį. „4Ps“ – tai visiems atlikėjų vadybininkams puikiai žinomas

marketingo modelis, kuris išsišifruoja „Product, price, place and promotion” (liet. Produktas, kaina, vieta ir viešinimas). Kiekvienas iš punktų turi atsakyti į šiuos klausimus (žr. 3 lentelė):

3 lentelė

4Ps modelis

KOMPONENTAS	KELIAMAS KLAUSIMAS
PRODUCT – produktas	Kas parduodama?
PRICE – kaina	Už kiek parduodama?
PLACE – vieta	Kur parduodama?
PROMOTION – viešinimas	Kaip parduodama?

Šaltinis: Kolb (2015), sudaryta autorės.

Kolb (2015) teigia, kad kalbant apie produktą turi apsibrėžti, kuo jis kitoks ir išskirtinis nei visi kiti rinkoje. Autorė taip pat pabrėžia, kad šis modelis jau seniai visiems žinomas ir tampa nebeįdomiu, tačiau jį verta prisiminti kiekvienam atlikėjų vadybininkui. Kultūrinių organizacijų atveju, turi aiškiai žinoti, kuo tavo parduodamas renginys, koncertas ar festivalis bus kitoniškas, kodėl klausytojai turėtų pirkti bilietą. Kalbėdama apie kainą Kolb (2015) pabrėžia svarbų aspektą: „Net ir nemokamas produktas turi savo kainą“. Tai reiškia, kad net jeigu renginys yra nemokamas, jis turi turėti savo sąmatą ir savo tikslią kainą, į kurią įeina: laikas, pasiruošimas, žmogiškųjų resursų naudojimas ir kiti aspektai. Į komponentą Place įeina visas platinimo planas, t. y. kokiais kanalais bus produktas pardavinėjamas: ar tik internetinėje erdvėje, ar fizinėse parduotuvėse ir kt. O į paskutinįjį šio modelio komponentą Promotion įeina ne tik reklama, bet ir ryšiai su visuomene, pardavimų skatinimas, tiesioginė rinkodara ir, žinoma, socialinės medijos (Kolb, 2015).

Apie šio marketingo modelio efektyvumą rašo ir Stein (2016), ir Dowding (2019), pridėdami, kad „4Ps” modelis yra geriausiai pritaikoma marketingo kampanijų organizavimo technika ir kad kiekvienas meno vadybininkas savo darbuose turėtų naudoti šį modelį. Taip pat teigiama, kad jeigu nors vienas iš keturių punktų būtų nekokybiškai atliktas ar apsibrėžtas, galima tikėtis reklaminės kampanijos žlugimo. Tam, kad taip nenutiktų ir yra reikalingas profesionalus vadybininkas (Dowding, 2019). Lisa Manthei (2017) teigia, kad „4Ps” modelis yra toks teisingas, kad net ryškėjant „internetinio pasaulio įtakai“ (*angl. the impact of the internet world*), šis modelis vis dar išlieka kaip ant pjedestalo ir yra teigiamai vertinamas visų marketingo specialistų bei išskiriamas iš kitų marketingo modelių.

Bonita M. Kolb (2015) taip pat išskiria dar kelis iššūkius, kurie laukia meno vadybininko, t. y. vartotojų segmentavimas, jų tyrinėjimas, kainodara, finansavimo paieškos, pagrindinės įstaigos žinutės sklaida. Paul Allen (2015) taip pat teigia, kad vartotojų segmentavimas turėtų būti vienas iš pirminių vadybininko darbų, nes „turi suprasti, kam tu siūlai savo atlikėją“. Vadybininkas taip pat turėtų kas tam tikrą laikotarpį iš naujo apibrėžti vartotojų segmentus, tai suteiks galimybę kaskart prisidėti prie auditorijos plėtros – suburti didesnę fanų bazę (Allen, 2015).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai vadybininkų sutinkami iššūkiai yra: priimti sprendimus ir už juos atsakyti, technologiniai ir kultūriniai pokyčiai XXI – ajame amžiuje, marketingo strategijos parengimas, vartotojų segmentavimas. Kolb (2013), Allen (2015), Dowding (2019), Stein (2016) vieningai akcentuoja, kad šie išvardinti iššūkiai yra itin nelengvi ir tikrai neretai pasitaikantys vadybininko darbe, tačiau, pasak autorių, profesionalus meno vadybininkas privalo mokėti suvaldyti šiuos procesus, privalo būti pakankamai gerai pasirengęs priimti atsakomybes už įvykusius nesklandumus bei priimti pagyras už sėkmingai įvykdytas kampanijas.

1.5.1. Meno vadybininko vaidmuo pelno nesiekiančiose įstaigose

Europos komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinis direktoratas apibrėžia, kad nevyriausybines organizacijas (NVO) yra ne pelno organizacijos, kurios veikia nepriklausomai nuo nacionalinės valdžios. Teigiama, kad dažnai NVO yra steigiamos kaip labdaros ar paramos įstaigos, veikiančios aukų, paramos rinkimo principu, kuomet suvienijami žmonės, norintys prisidėti prie bendro tikslo siekimo, problemų sprendimo (Europos komisija, 2017).

Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (2013) nusako, kad nevyriausybinė organizacija yra nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų valdymo nepriklausomas savanoriškumo pagrindais įsteigtas visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra siekti politinės valdžios arba įgyvendinti vien tik religinius tikslus.

Taip pat autorius Mike Hudson (2017) pamini, kad dirbti ne pelno siekiančioje organizacijoje reikėtų tiems, kurie iš tiesų nesvarsto apie pelno pasidalijimą metų pabaigoje, tiems, kurie mėgsta ir geba dirbti „iš idėjos“, nesiekiant ne tik finansinio pelno, bet ir asmeninės naudos (Hudson, 2017).

Taigi, apibendrinant Europos komisijos (2017) ir Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatyme (2013) pateikiamus apibrėžimus galima teigti, kad nevyriausybinė organizacija yra – savarankiška (nuo valstybės nepriklausoma, iš vidaus valdoma), savanoriška (neprivaloma), neskirstanti pelno personalioms reikmėms, bet investuojanti gautą pelną atgal į įstaigos

veiklą, nesiekianti politinės valdžios ar vien tik religinių tikslų, vykdanči visuomenei svarbius ir naudingus darbus įstaiga. Tuo pačiu Hudson‘as išskiria mintį, kad dirbant tokioje įstaigoje reikia neturėti planų pasipelnyti ne tik finansiškai, bet ir nesulaukiant asmeninės naudos, tad itin svarbu būti altruistišku, empatišku ir turėti tik sąžiningą, altruistišką tikslą – padėti kitiems ir daryti prasmingus darbus.

Bonita M. Kolb (2015) teigia, kad vadybininkas, pradėjęs darbą nevyriausybiniėje kultūrinėje organizacijoje, visų pirma turėtų išanalizuoti vidinius veiksnius: finansinius įmonės resursus, savo asmeninius gabumus ir organizacinius įgūdžius – ir savo, ir komandos, kuri sups naujajame darbe. Siūloma išsikelti tris pagrindinius klausimus (žr. 4 lentelė):

4 lentelė

Vidiniai veiksniai, kuriuos reikia išanalizuoti

VIDINIAI VEIKSNIAI	SAU KELIAMAS KLAUSIMAS
Finansiniai resursai	Kiek pinigų yra skiriama veiklai?
Asmeniniai gabumai	Ar esi pakankamai gabus įtikinti ir derėtis?
Organizaciniai įgūdžiai	Ar komanda yra išsikėlusį tikslus, kuriuos savo organizaciniais įgūdžiais padėsi pasiekti?

Šaltinis: Kolb (2015), sudaryta autorės.

Finansiniai resursai. Kiekvienoje nevyriausybiniėje organizacijoje finansiniai resursai yra skirstomi skirtingai, tačiau susipažinti su jais yra būtina. Pasak Kolb (2015), yra svarbu išsiaiškinti, kokia pinigų suma yra skiriama konkrečiai veiklai, pavyzdžiui, renginių organizavimui. Sąmatų sudarinėjimas yra buhalterio, o ne vadybininko darbas, tačiau išmanyti, kokių finansinių išteklių reikia vienam ar kitam projektui įgyvendinti ir ar įstaiga jų turi – vadybininko atsakomybė.

Asmeniniai gabumai. Pradėjus darbą naujoje įmonėje svarbu įsivertinti, ar esi pakankamai gabus, kad įtikintum kitą ir ar moki derėtis. Kolb (2015) teigia, kad vienas iš svarbiausių sėkmingo vadybininko reikalingų gabumų yra mokėti derėtis ir įtikinėti. Gebėjimas derėtis gali atnešti tikrą sėkmę, pavyzdžiui, projektui įsigyjama žaliava būna nupirka gerokai nusiderėjus jos kainą, o parduodama už brangiau – taip įmonė gauna žymiai didesnę pelną nei įprastai.

Organizaciniai įgūdžiai. Vadybininkas ir organizaciniai įgūdžiai yra du neatsiejami dalykai, teigia Kolb (2015). Autorė išskiria, kad naujoje darbo vietoje yra itin svarbu laiko planavimas – gebėjimas iškirti prioritetinius darbus ir juos vykdyti laiku. Struktūrizuotas mąstymas (*angl. structured mind*) taip pat yra itin svarbus vadybininko įgūdis. Prie organizacinių įgūdžių Kolb (2015)

prideda ir gebėjimą rinkti bei analizuoti informaciją, susijusią su įmonės veikimu, gebėjimą organizuoti strateginių planų rengimą ir jų įgyvendinimą.

Apie organizacinių įgūdžių svarbą rašo ir Paul Allen (2015), išskirdamas, kad planavimo ir organizavimo vadybos funkcijos yra glaudžiai susijusios su laiko valdymu, gebėjimu planuoti ir planą paversti įmonės žemėlapiu, vedančiu į sėkmingą tikslo išsipildymą, o McNamara (2014) apie planavimo funkciją teigia: „Planavimas yra identifikavimas, kur tu nori eiti, kodėl tu nori ten eiti, kaip tu ten pateksi, ko tau reikia, kad ten patektum ir kaip tu žinosi, ar tu jau ten, ar ne“.

Išanalizavus Carter McNamara (2014), Bonitos M. Kolb (2015), Paul Allen (2015) mintis apie vadybininko vaidmenį nevyriausybinesse organizacijose galima teigti, kad itin išskirtinių bruožų, ko reiktų vadybininkui dirbant tokiose organizacijose, neižvelgta. Kolb (2015) taip pat teigia, kad jos išvardinti aspektai (asmeniniai gabumai, organizaciniai įgūdžiai, planavimas, finansinių resursų apžvalga) gali būti pritaikomi ir nevyriausybinesse kultūrinėse organizacijose, ir didelėse verslo įmonėse, ir bet kokioje kitokio pobūdžio įstaigoje.

1.5.2. Meno vadybininko vaidmuo biudžetinėse įstaigose

Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (1995) apibrėžia, kad biudžetinė įstaiga yra – valstybės arba savivaldybės institucija, steigiamą įstatymų nustatyta tvarka, visiškai arba iš dalies išlaikoma iš biudžeto ir taip įvardyta steigimo akte bei nuostatuose. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje pažymima, kad biudžetinėms įstaigoms ir organizacijoms priskiriama: valstybės valdymo, krašto apsaugos, dauguma socialinės sferos, švietimo, mokslo, kultūros, sveikatos apsaugos įstaigų ir organizacijų, prokuratūra, teismai. Biudžeto lėšos skiriamos biudžetinėms įstaigoms ir organizacijoms išlaikyti ir jų funkcijoms finansuoti. Biudžetinės įstaigos ir organizacijos gali turėti ir nebiudžetinių lėšų.

William J. Byrnes (2015) teigia, kad biudžetinės meno įstaigos mokosi į savo veiklą efektyviai integruoti ilgalaikį strateginį mąstymą, ugdant jautrumą kintančiai aplinkai, kuri formuoja visos kultūros įsitikinimus ir vertybes. Byrnes (2015) taip pat pabrėžia, kad biudžetinėms meno įstaigoms itin nelengva komunikuoti su savo auditorija – joms reikia prisitaikyti prie sparčiai tobulėjančių informacinių technologijų, kintančių auditorijos poreikių. Taip pat teigiama, kad XXI – ajame amžiuje yra įdomios tik tos meno organizacijos, kurios savo veiklą viešina socialiniuose tinkluose, tos organizacijos, kurios yra pasiekiamos ir matomos 24/7, o kad to pasiektų – įstaiga privalo turėti meno vadybininką, kuris būtų orientuotas į įstaigos matomumą ir žinomumą, būtų greitai reaguojantis į aplinką ir prie jos prisitaikantis (Byrnes, 2015).

Autoriai Oliveira ir Rosa (2016) teigia, kad meno vadybininkui, dirbančiam biudžetinėje kultūros įstaigoje itin svarbu siekti įvairaus masto bendradarbiavimo su kuo daugiau kitų biudžetinių kultūros įstaigų. Autoriai pabrėžia, kaip tai yra pagrįsta alternatyva tvaresniems projektams skatinti. Siūloma organizacijoms tartis dėl galimybės tapti lygiaverčiais partneriais, kai abi institucijos išsaugo norimą autonomijos ir autorystės lygį. Taip pat autoriai atskleidžia, kad bendradarbiavimas tarp vienodo institucinio lygmens įstaigų yra patvarus bei gali tapti ilgaamžišku. Tai lemia bendri bruožai, kurių dėka bendradarbiavimas vyksta sklandžiau, t. y. vienodas mokestinis laikotarpis (nevėluos atsiskaitymai su atlikėjais ir kitais tiekėjais), bendros dokumentų formos ir kiti bendriniai bruožai, leidžiantys įstaigoms susikalbėti tarpusavyje nepatiriant jokių nesklandumų (Oliveira, Rosa, 2016).

Kaip ir daugelis kitų nagrinėtų autorių teiginių, taip ir autoriai Oliveira ir Rosa pabrėžia, kad kultūrinės įstaigos labiausiai pastebimos per technologinę prizmę, t. y. tiek atlikėjai, tiek renginių organizatoriai ar vadybininkai pirmiausia pastebi tas institucijas, kurios savo internetinėse svetainėse ar socialinėje medijoje naudoja interaktyvius dizainus, atliepia tikslinės auditorijos poreikį ir nuolat atnauja, atspindi nenumaldomą šio laikmečio vystymosi greitį (Oliveira, Rosa, 2016). Tad svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad net ir biudžetinėse įstaigose dirbantis atlikėjų vadybininkas turėtų skirti pakankamai dėmesio socialinei medijai, pastoviai būti „ryšyje“ (*angl. visible online*) ir būti pasiekiamas net ir tuomet, kai kitose darbovietėse visi ilsisi.

Apibendrinant autorių mintis apie darbo specifiką biudžetinėse įstaigose galima teigti, kad svarbiausieji aspektai yra bendradarbiavimas su tame pačiame instituciniame lygmenyje esančiomis įstaigomis bei daugelio autorių pabrėžiamas gebėjimas valdyti socialines medijas, pasiekiamumas, matomumas viešojoje erdvėje ir savęs pateikimas visuomenei.

Reziumuojant pirmajame skyriuje nagrinėtus šaltinius ir skirtingų autorių pamąstymus galima apibrėžti didžiausius iššūkius, išskylančius atlikėjų vadybininko darbe, nepriklausomai nuo to, ar yra dirbama privačiame sektoriuje, ar pelno nesiekiančioje organizacijoje, ar biudžetinėje įstaigoje, t. y. nepastovus darbo laikas, laisvo laiko trūkumas; atsakomybės už kitą žmogų ir jo karjerą prisiėmimas; darbo paieška; atlikėjų, kurių vadyba nori užsiimti, paieška.

Kaip svarbiausias asmenines ir profesines atlikėjų vadybininko savybes galima išskirti ryžtingumą, komunikabilumą, meninį išsilavinimą, o kaip ypatingai svarbias kompetencijas – derybinius įgūdžius, planavimo, organizavimo ir koordinavimo funkcijų išmanymą, gebėjimai kurti strategines marketingo ir komunikacijos kampanijas, naudotis ir valdyti socialinės medijos kanalus.

Daugelis autorių pabrėžia, kad šiuolaikiniame pasaulyje itin svarbu išmanyti socialinių medijų triukus ir gebėti jas valdyti. Teigiama, kad organizacijos, kurių nėra socialiniuose tinkluose – galima sakyti, neegzistuoja. Dauguma užsakovų, klientų, ar kaip kitaip bebūtų įvardinta, tiek atlikėjų, tiek kitų paslaugų ieško būtent naudodamiesi internetu – ar tai būtų socialinių tinklų paskyros, ar paprasčiausia informacijos paieškos platforma „Google“. O kaip labiausiai atlikėjų vadybininko darbe motyvuojančius faktorius galima išskirti atsakomybę už kito žmogaus karjerą, ypatingą ryšį tarp „darbdavio“ ir „darbuotojo“, unikalios darbo galimybes tiek su pradedančiaisiais, tiek su žinomais atlikėjais.

2. UŽSIENIO AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ PRAKTIKA

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (galiojanti suvestinė redakcija, 2021) švietimas apibrėžiamas taip: „Švietimas – ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklų visuma (2021)”. O švietimo įstaigomis įvardijamos mokyklos arba švietimo pagalbos įstaigos (LR švietimo įstatymas, 2021).

Užsienio šalyse dažnai susiduriama su situacija, kuomet meno vadybininkai (kaip ir kitų sričių specialistai) į švietimo įstaigą pakviečiami dirbti kaip praktikantai, kol dar studijuoja. Apie tai rašo ir Alexander Frenette (2013) teigdamas, kad praktika meno vadybininkui suteikia daug naudos. Frenette (2013) atlikti tyrimai parodė, kad stažuotėse įgytos patirtys teigiamai koreliuoja su puikiais mokslo pasiekimais, jose patobulinami įvairiausi įgūdžiai, padidėja tikimybė užsitikrinti su karjera susijusį darbą, tačiau ne tik Frenette (2013) išvelgia ir neigiamų stažuotės aspektų. Pavyzdžiui, jau prieš dešimtmečius įvairūs autoriai ištyrė ir apibrėžė, kad meno pasaulis turi didžiulę pasiūlą tiek atlikėjų, tiek vadybininkų, tad nebūtinai visi praktikantai pasiliks toje įstaigoje, kurioje atlieka praktiką (Becker, 1982; Faulkner, 1983) (cit. Kolb, 2016). Vieno garantuoto kelio į muzikos verslą nėra ir stažuotės taip pat nėra garantuotas kelias, dirbant, dažniausiai, neapmokamai ir tikintis, kad po stažuotės praktikantas bus įdarbintas. Stažuotės tampa vis dažnesnės, ypač kūrybinėse industrijose, tačiau dauguma praktikantų pasibaigus stažuotei nepasilieka dirbti švietimo įstaigose (Frenette, 2013).

Guy Morrow (2018) išskiria, kad praktikos švietimo įstaigose atlikimo metu galima susirasti „savo“ atlikėjus, t. y. dirbant bendrauti su studentais, su jais susipažinti, įsivertinti jų gabumus bei lūkesčius, o pabaigus praktiką įdėti visas įmanomas pastangas, kad studentas, su kuriuo buvo susibendrata ir kuris buvo prisijaukintas, norėtų ir po studijų baigimo dirbti kartu. Morrow (2018) taip pat pabrėžia, kad itin svarbus yra ryšys, kurį tarpusavyje susikuria atlikėjas ir vadybininkas, tačiau taip pat teigiama, kad nereikėtų prisileisti atlikėjo „per arti“ (*angl. too close*). Kaip teigia Morrow, bet kokią praradimą reikėtų vertinti kaip vadovo tobulėjimo dalį, priimti tai kaip iššūkį, kuris padės tolimesniems veiksams, nes iššūkius išsprendus atsiranda dar didesnis pasitikėjimas savimi, aukštesnio lygio profesionalumas (Morrow, 2018).

Kita vertus, nors tai tik dar vienas verslo ryšys, kurį atlikėjas ir vadybininkas gali užmegzti, Frascogna ir Hetherington (2004) pažymi, kad labiau nei bet koks kitas asmuo asmeninis vadybininkas yra įtakingiausia jėga užkulisiuose (*angl. behind the scenes*). Jo pastangos dažnai yra itin svarbios ir nulemia atlikėjo sėkmės ar nesėkmės lygį. Autoriai tvirtina, kad atsižvelgiant į ypatingai svarbų darbą, kurį vadybininkas atlieka planuojant, vykdanč ir organizuojant profesinį gyvenimą, o tuo pačiu ir

prisiima kasdienio atlikėjo gyvenimo kontrolę, itin svarbu, kad atlikėjas ir vadybininkas tiek asmeniškai, tiek profesionaliai žiūrėtų ta pačia kryptimi, nes, priešingu atveju, nesant tobulai simbiozei, pasisekimo nebus. Autoriai taip pat tvirtina, kad atlikėjų vadybininko darbo pradžia būtent aukštojoje mokykloje yra itin geras strateginis žingsnis. Teigiama, kad esant šalia talentingų žmonių, vadybininkas pats gali sau susikurti darbo vietą, išėjus iš švietimo įstaigos, kartu į platųjį pasaulį išsivedant ir gabius atlikėjus, kuriuos jis gali sukurti „nuo dugno“ (*angl. from the bottom*) ir paversti juos žvaigždėmis (Frascona, Hetherington, 2004).

Reziumuojant autorių mintis apie atlikėjų vadybininko darbą švietimo įstaigose galima teigti, kad pradėti atlikėjo vadybininko karjerą atliekant praktiką švietimo įstaigoje – nėra prasta mintis. Tokiame darbe įžvelgiama daugiau teigiamų nei neigiamų savybių, t. y. dirbant šalia jaunų ir perspektyvių atlikėjų, galima susirasti artistus, kurie yra pajėgūs tapti įžymiais, koncertuoti, kurti savo muziką. Pradėjus jų vadybą nuo pat pradžių galima „užsiauginti“ tikras žvaigždes, tik svarbiausia – atlikėjo ir vadybininko simbiozė, kuriai esant galima pasiekti itin aukštų rezultatų.

Apie tokias gerąsias praktikas yra tekę girdėti ne kartą, kuomet visiems žinomos muzikos žvaigždės iškyla dar būdami ypatingai jaunais, vis dar besimokančiais ar bestudijuojančiais. Įdomu tai, kad nemažai atlikėjų, iškilusių būnant itin jaunais, mokyklose turėjo vadybininkus (dažniausiai, kitos specialybės darbuotojus, kurie prisidėdavo prie atlikėjų muzikinės veiklos vystymo), tik apie tai būdavo itin mažai diskutuojama.

2.1. Rizikų valdymas atlikėjų vadybininko darbe

Atlikėjų vadybininkams dažnai tenka prisitaikyti prie kitoniškų darbo sąlygų. Jas lemia itin daug aplinkybių – kokioje vietoje yra dirbama, su kokiais atlikėjais tenka bendrauti, dažnai neapibrėžti darbo terminai, rizikų valdymas ir kitos specifinės atlikėjų vadybininko darbo sąlygos. „World Association of Girl Guides and Girl Scouts“ (toliau – WAGGS) pateikia pavyzdžių, kaip galima pasiruošti vadybininko darbui nepriklausomai nuo to, kokioje vietoje yra dirbama, ką reikėtų išmanyti situacijose, reikalaujančiose rizikos valdymo įgūdžių, kaip būti savo srities profesionalu. Viena iš svarbiausių vadybininko užduočių yra problemų sprendimas ir valdymas. WAGGS teigia, kad šeši sau užduodami klausimai yra pagrindinis problemų sprendimo įrankis (žr. lentelė 5):

5 lentelė

Šeši klausimai, keliami iškilus problemai

Klausimas	Papildomi klausimai
Who? (liet. kas?)	Kas yra paveiktas šios problemos? Kas gali padėti išspręsti problemą? Kas dalyvauja šioje situacijoje?
What? (liet. ką?)	Ką jau žinome? Ko dar nežinome apie problemą?
When? (liet. kada?)	Kada iškilo problema? Iki kada ji turi būti išspręsta?
Where? (liet. kur?)	Kur iškilo problema? Kur yra problemos paveikta zona?
How? (liet. kada?)	Kaip galima gauti tinkamą informaciją apie šią problemą?
Why? (liet. kodėl?)	Kodėl iškilo problema? Kodėl turime rasti sprendimą?

Šaltinis: WAGGS (2021), sudaryta autorės.

WAGGS pabrėžia, kad atsakius į šiuos klausimus problemos sprendinys iškyla greičiau, nei blaškantis tarp problemos sukėlėjo ir tikslo surasti sprendimą. Autoriai pabrėžia, kad klausimą „Kodėl?“ reikia kelti tik tada, kai reikia paaiškinimo arba konkretaus asmens atvejo suvokimo ar perspektyvos. Kitose situacijose reikėtų naudoti tik tuos klausimus, kurie padėtų gauti informaciją apie problemai aktualius faktus, problemos atsiradimo aplinkybes. Teigiama, kad gebant pritaikyti šį šešių klausimų modelį bus itin lengva spręsti bet kokią situaciją, reikalaujančią problemų sprendimo, rizikų valdymo ar kt. Autoriai teigia, kad šį modelį turėtų išmanyti kiekvienas vadybininkas.

Nesvarbu, koks įrankis ar technika yra pasirenkama, kad padėtų išspręsti iškilusią problemą, kiekvienas iš metodų veda į tašką, kuriame turima galimybė priimti tinkamą sprendimą. Jei pasitelkiamas minėtas metodas – atsakoma į šešis klausimus – galimybė priimti sprendimą turėtų ateiti nedvejojant, pasitikint savimi. Šiuo metodu bus įvertintos ir palygintos įvairūs galimi rizikos variantai ir bus išsiginčiosios galimos pasirinktų sprendimų pasekmės („World Association of Girl Guides and Girl Scouts“ [WAGGS], 2021). WAGGS atstovai trumpai apžvelgia ir atlikėjų vadybininko darbą teigdami: „Nepriklausomai nuo to, kokioje vadybos srityje dirbi – ar tai meno vadyba, ar atlikėjų vadyba, ar transporto vadyba, ar dar kokia nors kita vadyba – visas mūsų siūlomas metodikas galite taikyti savo darbe. Vadybininkas – tai ne tik profesija, vadybininkas – tai gyvenimo būdas.“ [WAGGS, 2021].

Apie pasiruošimą vadybininko darbui ir rizikų valdymą bei rizikų valdymą jame taip pat rašo autoriai David A. Whetten ir Kim S. Cameron savo knygoje „Developing Management Skills“. Autoriai įsitikinę, kad kritinių situacijų valdymo gebėjimus galima lavinti, laikui bėgant, taikant įvairias praktikas ir metodus, vadybininko darbo našumas gali gerėti. Skirtingai nei IQ ar tam tikras asmenybės / temperamento savybės, kurios išlieka santykinai pastovios visą gyvenimą, vadybininkai

gali tobulinti savo vadybinius gebėjimus, praktikuodamiesi ir įsiklausydami į užsakovų, vadovų ar kitų asmenų grįžtamąjį ryšį (Whetten, Cameron, 2017). Autoriai pabrėžia, kad atlikėjų vadybininkų darbas kiek skiriasi nuo kitų sričių vadybininkų, t. y. šis darbas yra gerokai nenuspėjamesnis (angl. more unpredictable), tačiau teigiama, kad visas rizikų valdymo metodikas galima pritaikyti ir atlikėjų vadybininkų darbe.

Autoriai pamini atlikėjų vadybininko darbą aukštosiose mokyklose teigdami, kad tokios pareigybės reikėtų daugumoje mokyklų. Whetten ir Cameron pastebi, kad dauguma aukštųjų mokyklų turi atlikėjus, meno kolektyvus ar kitokiose formose veikiančius menininkus, kurių ateitimi dažnai nėra pasirūpinama. „Atlikėjai turėtų būti prižiūrimi specialisto, tokio kaip vadybininkas, kad galėtų rūpintis savo veiklomis ir kūryba, o ne tuo, kaip valdyti rizikas“ (Whetten, Cameron, 2017). Ši citata parodo, kad net ir vadybos profesionalai įžvelgia studentų – atlikėjų vadybos trūkumą ir tai pristato kaip dar vieną neišnaudotą nišą atlikėjų vadybininko darbe. Taip pat autoriai pabrėžia, kad profesionalus vadybininkas privalo išmanyti rizikų valdymo ir problemų sprendimo subtilybės, gebėti pritaikyti turimas teorines bei praktines žinias, o ne patikėti šį darbą menininkams, dažnai neturintiems jokių vadybinių žinių.

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad rizikų valdymo ar kitų specifinių, vadybininko darbe sutinkamų, iššūkių netrūksta ir atlikėjų vadybininko specialybėje. Autoriai teigia, kad visas žinomas vadybos teorijas bei metodikas, kurios padėtų spręsti kritines situacijas, galima pritaikyti ir siauresnėje srityje – atlikėjų vadyboje.

2.2. Užsienio atlikėjų praktika aukštosiose mokyklose

Dažnai girdimi atvejai, kad atlikėjai iškyla į viešumą dar tuomet, kai būna itin jauni, tačiau retai pasakojami užkulisiai, kas jų iškilimu pasirūpina, kokia buvo jų kelio pradžia. Vienas tokių atlikėjų – **Craig David**. Atlikėjo Craig David karjeros pradžia – ištis išskirtinis atvejis. Visą savo karjeros istoriją atlikėjas ir dabartinis jo vadybininkas Colin Lester pasakojo ne viename interviu. Kuomet Craig David mokėsi Southampton'o miesto koledže, tuo metu ten dirbo vėliau atlikėjų vadybininku tapęs Paul Widger. Pažymėtina, kad Paul Widger koledže dirbo kaip garso prodiuseris, techniškai aptarnaudavo koledžo renginius ir tuo metu niekaip nebuvo susijęs su atlikėjų vadyba, tačiau Craig'ui dainuojant viename iš renginių, Paul Widger jį pastebėjo ir pasiūlė kontraktą už koledžo ribų. P. Widger susitikimo su Craig David tėvais metu pasiūlė jiems šimtatūkstantinį kontraktą, prižadėjo, kad Craig'as taps milijonieriumi, jei tik klausys visko, ką jam lieps daryti jo naujasis vadybininkas. Atlikėjo tėvai sutiko su pasiūlymu, pasirašė penkerių metų kontraktą ir pradėjo darbą su tuo metu dar

visiškai nepatyrusiu atlikėjų vadybininku. Vos po kelerių bendro darbo metų Craig'o karjera pradėjo sparčiai kilti į aukštumas. Tuometinis vadybininkas susitiko su įrašų kompanijos „Wildstar Records“ bendrasavininku Colin Lester, parodė Craig'o įrašus ir vos po kelių mėnesių C. David turėjo didžiulį kontraktą su viena žymiausių to meto įrašų kompanijų, nors jam tebuvo 17 metų. Colin Lester pilnai perėmė Craig David vadybą ir šiaandien jis vis dar yra šio atlikėjo vadybininkas. Pats Craig David dažnai prisimena ir skirtinguose interviu pamini savo pirmąjį vadybininką Paul Widger, primindamas, kad jei ne jis – Craig'o šiuo metu nebūtų. C. David buvo 14 kartų nominuotas Brit Awards, iš jų 5 kartus laimėjo kaip geriausias britų atlikėjas, taip pat du kartus buvo apdovanotas Grammy statulėle už geriausią pop stiliaus vyro pasirodymą (Lester, Craig, 2019; Ingham, 2017).

Šis pavyzdys iliustruoja, kaip atlikėjų vadybininko funkcijas atlikęs aukštosios mokyklos darbuotojas, tuo metu nė nedirbęs kaip atlikėjų vadybininkas, padarė įtaką talentingo atlikėjo iškilimui.

Kitas išskirtinis atvejis – **Olivia Rodrigo**. Šiuo metu itin populiari Olivia Rodrigo savo karjerą šou versle pradėjo jauna: jai tebuvo 12 metų, kai ji buvo pakviesta į pirmąją „Old Navy“ reklamą, ir 13 metų, kai debiutavo „Disney“ kaip pagrindinė veikėja Paige Olvera seriale „Bizaardvark“. 2019 m., seriale „Aukštosios mokyklos miuziklas“, ji gavo vieną pagrindinių vaidmenų ir tapo sensacija tarp paauglių. 2020 m. ji pasirašė sutartį su įrašų kompanija; ir vos likus mėnesiui iki 18-ojo gimtadienio, Rodrigo išleido dainą, kuri ją pakėlė į naujas aukštumas. Kaip ir Demi Lovato bei Miley Cyrus prieš ją, Rodrigo savo aktorinį išsilavinimą panaudojo kaip trampliną į pasaulinę šlovę. To nebūtų įvykę, jei ne Kristen Smith, pirmoji Olivios Rodrigo vadybininkė, pastebėjusi atlikėją tuo metu, kai jai buvo vos 12 m. Kristen Smith tuo metu dirbo Oak Park aukštojoje mokykloje, kurioje Olivia mokėsi. K. Smith pasiūlė atlikėjai dalyvauti „Disney“ organizuojamoje atrankoje, kurioje Olivia gavo pagrindinį vaidmenį, vėliau sekė begalės kontraktų su įrašų studijomis, buvo vienas po kito leidžiami hitai. Atikėjos pirmasis singlas „Driver's licence“ iš jos debiutinio albumo sumušė visus įmanomus rekordus, vienas jų – 17,8 milijonų perklausų Spotify platformoje per pačią pirmąją dieną po išleidimo. 2022 metų balandžio mėnesį Olivia surengė debiutinį koncertinį turą po Jungtinę Karalystę, tačiau prieš pat turą Olivia Rodrigo atleido savo vadybininkę Kristen Smith ir pasirašė naują kontraktą su prodiuserine kompanija Lighthouse Management (Osborn 2018; Smith, BBC, 2022; Stutz, 2022).

Trečioji žvaigždė – **Kelly Clarkson**. Clarkson užaugo Burlesone, Teksase, Fort Verto priemiestyje, kur jos vokalinį meistriškumą pirmą kartą pastebėjo mokyklos choro mokytojas, kai ji buvo septintokė. Jau tuo metu jos choro mokytojas vežiojo Kelly po įvairiausių vokalo konkursus,

kūrė jos karjeros strategiją, rūpinosi jos repertuaru ir taip tapo pirmuoju jos vadybininku. Baigusi vidurinę Clarkson persikėlė į Los Andželą, kur nesėkmingai bandė pakliūti į šou verslą, tačiau įstojo į mokyti į aukštąją meno mokyklą LA, ji buvo pastebėta karjeros centro darbuotojos, kuri ir pasiūlė kurti Kelly tolimesnę karjeros strategiją, pažadėjo ja rūpintis. Vienas iš pasiūlytų žingsnių buvo grįžti į Teksasą. 2002 m., grįžusi į Teksasą, ji tapo konkurso „Fox Broadcasting Company“ „American Idol“ pirmojo sezono dalyve. Tai dainavimo konkursas, kuriame žiūrovai galėjo balsuoti už mėgstamiausią atlikėją. Žiūrovai buvo sužavėti įtraukiančio Clarkson balso, charizmos ir humoro. Jos prizas už laimėjimą konkurse buvo 1 milijonas dolerių ir sutartis su įrašų kompanija RCA (Britanica, 2022).

Šie pateikti pavyzdžiai, kaip aukštosiose mokyklose buvo pastebėti ir įvertinti atlikėjai, padedami profesionalių, karjeros strategiją išmanančių žmonių, parodė, kaip atlikėjai gali pasiekti aukštumų būdami dar itin jauni. Pastebėtina, kad laikui bėgant pirmasis vadybininkas yra nustumiamas į šoną, nes atlikėjas tarsi „pagrobiamas“ muzikos industrijos „banginių“ (*angl. industry's wales*), tačiau tai nebūtinai yra neigiamas faktorius. Aukštosiose mokyklose dirbantys atlikėjų vadybininkai muzikantus išmoko pradmenų, o tuomet didieji vadybininkai ir prodiuseriai perima darbą bei prisideda prie to, kad atlikėjai taptų pasaulinio garso žvaigždėmis. Tikėtina, kad aukštųjų mokyklų vadybininkai neturi tiek galimybių, pažinčių ar finansų, kad galėtų pasirūpinti atlikėju iki pat jo karjeros pabaigos, tačiau be jų pastebėjimo ir pastūmėjimo paminėtos trys muzikos pasaulio žvaigždės šiuo metu nebūtų tokios žinomos.

Praktiniai pavyzdžiai rodo, kad aukštojoje mokykloje dirbantys atlikėjų vadybininkai (net jei tai nėra tokį išsilavinimą turintys darbuotojai) gali atrasti naujus talentus, padėti jiems susirasti profesionalius vadybininkus, pasiūlyti kontaktus, padarysiančius įtaką jų tolimesnei karjerai. Šie praktiniai pavyzdžiai iliustruoja atlikėjų vadybininko funkcijų svarbą ir šias funkcijas vykdančių darbuotojų rezultatus.

2.3. Užsienio aukštųjų meno mokyklų praktika

Užsienio aukštosiose mokyklose neretai sutinkama atlikėjų vadybininko pareigybė (arba kitaip įvardinta, tik reiškianti tą patį) arba kokia nors įkurta programa, leidžianti atlikėjams gauti visą reikiamą vadybinį pagrindą. Nagrinėjant praktinius užsienio meno mokyklų pavyzdžius svarbu atkreipti dėmesį į **Eastman'o muzikos mokyklą** (*angl. Eastman School of Music*). Šios aukštosios muzikos mokyklos internetinėje svetainėje teigiama, kad jie prieš 10 metų buvo pirmoje Jungtinių Amerikos Valstijų aukštųjų meno mokyklų reitingų lentelės vietoje dėl kelių pagrindinių aspektų. Šioje mokykloje įsteigtas karjeros centras, kurio darbuotojai (profesionalūs meno vadybininkai)

rūpinasi atlikėjų, studijuojančių daktarinį, karjera. T. y. kiekvienam daktaro laipsnį įgijusiam atlikėjui karjeros centras suranda darbą pagal specialybę. Jei yra studijuojamas atlikimo menas, nuo pat pirmo kurso jie rūpinasi atlikėjo prekės ženklo kūrimu, reklaminėmis kampanijomis, trumpalaikė ir ilgalaikė strategija, koncertiniais turais. Jei studijuojamas ne tik atlikimo menas, bet ir pedagogika – karjeros centro darbuotojai suranda pedagoginį darbą 100% savo mokyklos studentų (<https://www.esm.rochester.edu/>). Tai puikus pavyzdys, kaip aukštoji meno mokykla rūpinasi savo studentais, suteikdami jiems visą reikiamą informaciją, padedami jiems žengti pirmuosius žingsnius, o, svarbiausia, surasdami jiems darbą, kas muzikantams tikrai nėra lengva užduotis.

Antrasis pavyzdys, kuriame atsispindi kiek kitoks, bet itin panašus modelis – **Teksaso universiteto Ostine (angl. *The University of Texas at Austin*) Batlerio muzikos mokykla (angl. *Butler School of Music*)**. Šios aukštosios muzikos mokyklos internetinėje svetainėje skelbiama informacija apie itin svarbią poziciją studijuojant, t. y. pedagogo asistentas (angl. *teaching assistant*). Tai tokia programa, kuomet atlikėjas, studijuojantis daktarinį, gali gauti pasiūlymą dirbti pedagogo asistentu, už tai gauti pilną atlyginimą ir išlaikymą. Tokią poziciją gauna vos keli studentai, tačiau kartu su pedagogo asistento pareigomis atlikėjas gauna ir karjeros priežiūros specialistą (angl. *supervisor*), kurio dėka atlikėjas gauna koncertų pasiūlymus, kontraktus, papildomus darbus, rūpinamasi jo prekinio ženklo kūrimu, jo vardo garsinimu. Svarbu paminėti, kad taip pat pasirašomas kontraktas ir su pačia mokykla – nėra leidžiama koncertuoti ar viešai pasirodyti be specialisto sutikimo, visuomet turi būti paminima, kokioje aukštojoje mokykloje studijuojama. Tiems studentams, kurie dirba pedagogo asistentais, yra siūlomas darbas ir po studijų baigimo, skiriamas apgyvendinimas, pilnas išlaikymas, atlyginimas, o atlikėjams suteikiamos visos galimybės būti prižiūrimiems ir toliau, tik su sąlyga, kad bus toliau dirbama „po universiteto vardu“ (angl. *under the name of the university*) (<https://www.utexas.edu/>).

Šie du įvardinti pavyzdžiai, kaip JAV aukštosios meno mokyklos rūpinasi savo studentais ir suteikia jiems galimybes būti konsultuojamiems atlikėjų vadybos specialistų parodo, kad toks konceptas yra prieinamas ir yra sėkmingai naudojamas. Svarbu atsižvelgti į tai, kad tiek Eastmano muzikos mokyklos, tiek Teksaso universiteto Ostine Batlerio muzikos mokyklos pasiūlymuose atsispindi ir suvaržymai, t. y. pasirašoma sutartis su mokykla, kad specialisto priežiūra bus suteikiama tik su tam tikromis sąlygomis, pavyzdžiui, vystant savo karjerą visur ir visada yra privaloma paminėti, kokios mokyklos vadybininkas rūpinasi atlikėju. Teoriškai tai nėra itin didelis trūkumas, tačiau verta paminėti, kad tai gali trukdyti priimti didesnius, pelningesnius kontraktus iš kitų kompanijų ar vadybininkų.

Europoje tokių pavyzdžių nėra daug, tačiau remiantis **Romos verslo mokyklos** (*angl. Rome Business School*) svetainėje pateikiama informacija galima teigti, kad šioje mokykloje taip pat taikomas panašus modelis, t. y. studentai, besimokantys, pavyzdžiui, meno vadybos specialybėje, gali būti pakviesti atlikti praktiką, užsiimant tos pačios aukštosios mokyklos meno kolektyvų vadyba. Taip aukštoji mokykla užtikrina ne tik profesionalią vadybą atlikėjams, bet ir apmokamą darbo vietą savo studentams – meno vadybininkams. Praktika šioje mokykloje yra apmokama, taip pat suteikiamas apgyvendinimas ir skiriamos specialios stipendijos už aukštus pasiekimus, įgyvendintus praktikos metu (www.romebusinessschool.com).

Romos verslo mokyklos pavyzdys parodo, kad šis atlikėjų vadybininko ir atlikėjo santykis gali būti vystomas ir Europos šalyse, ne tik Jungtinėse Amerikos Valstijose.

Taigi, apibendrinant užsienio aukštųjų mokyklų praktinius pavyzdžius galima teigti, kad modelis, suteikiantis galimybę studentams atlikėjams būti konsultuojamiems specialistų, egzistuoja ir yra sutinkamas tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek Europos šalyse. Atlikėjų vadyba aukštosiose mokyklose yra sutinkama vis dažniau, tačiau ne visuomet šias funkcijas atlieka profesionalūs atlikėjų vadybininkai. Aptarti pavyzdžiai rodo, kad atlikėjus dažnai pastebi ne vadybininkai – profesionalai (nes ne visose mokyklose tokie yra), o tie mokyklos darbuotojai, kurie turi patirtį muzikoje, o ne vadybos išsilavinimą, todėl jie negali užtikrinti profesionalios vadybos, tačiau muzikinis darbuotojų išsilavinimas padeda atpažinti talentingus atlikėjus. Aukštosiose mokyklose dirbantys atlikėjų vadybininkai gali ne tik užtikrinti trumpalaikės karjeros strategijos vystymą, bet ir padėti tolimesniame karjeros kelyje, t. y. supažindinti su „industrijos banginiais“, gauti kontraktus bei pasiūlymus, kurti prekinį ženklą ir įvaizdį, rūpintis atliekama programa, įrašais ir koncertų organizavimu.

3. ATLIKĖJŲ VADYBININKO VAIDMUO LIETUVOS AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE – EMPIRIS TYRIMAS

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko keliais etapais:

1. iškeltas pagrindinis tyrimo tikslas bei uždaviniai;
2. parengtas interviu klausimynas bei anketos klausimai informantams;
3. pagal tyrėjo išsikeltus kriterijus sudarytas informantų, kuriuos galima įtraukti į tyrimą, sąrašas;
4. atlikti interviu bei surinkti 103 atsakymai į anketos klausimus;
5. apdorota ir įvertinta medžiaga.

Kiekvienas informantas buvo supažindintas su tyrimo tikslu bei uždaviniais, duomenų panaudojimo galimybėmis. Tyrimo dalyviams sutikus dalyvauti tyrime su 4 informantais buvo susitarta dėl pokalbio telefonu, o kiekybinio tyrimo rezultatai buvo gauti pasitelkiant tyrimo instrumentą – anketą.

1. Empirinis tyrimas pradėtas vykdyti 2022 m. spalio mėnesį.
2. Tyrimo išvados ir rekomendacijos parengtos 2023 m. sausio mėnesį.

Tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasitelktas ir kokybinis, ir kiekybinis tyrimo metodai. Šiuo atveju kokybinis metodas tinkamas, nes tyrimo metu koncentruotasi į žmogiškąsias patirtis, individo asmeninę nuomonę, prasmes (Žydžiūnaitė, 2011). O kiekybinis tyrimas pasitelktas siekiant gauti kuo didesnę kiekį atsakymų į tyrimui aktualius klausimus.

Siekiant kuo giliau išnagrinėti meno vadybininko svarbą / reikiamybę Lietuvos aukštosiose mokyklose, tyrime dalyvauja skirtingų aukštųjų mokyklų darbuotojai bei studentai. Svarbu, kad buvo pasirinkta apklausti ne tik Lietuvos aukštosiose mokyklose dirbančius specialistus, bet ir šiuo metu studijuojančius aukštojoje mokykloje atlikėjus, kurių nuomonė šiame tyrime itin svarbi.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti meno vadybininko pareigybės Lietuvos aukštosiose mokyklose svarbą ir reikiamybę.

Uždaviniai.

1. Atlikti kokybinį tyrimą pusiau struktūrizuoto interviu metodu.
2. Atlikti kiekybinį tyrimą pasitelkiant anketą kaip tam tinkamą instrumentą.
3. Atlikus tyrimą kokybiniu ir kiekybiniu metodais išanalizuoti tyrimo metu gautą medžiagą, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

3.1. Kiekybinis tyrimas – duomenų rinkimas, dalyvių imtis ir charakteristika

Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas tam, kad būtų galima išnagrinėti kuo įvairesnes Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų patirtis, susijusias su atlikėjų vadyba. Duomenų rinkimas vyko sudarius tyrimo instrumentą – anketą. Ji susidėjo iš 7 uždaro tipo klausimų, kurie sudarė galimybę vienodai interpretuoti respondentų atsakymus. Minėta anketa buvo patalpinta www.apklausa.lt svetainėje: <https://apklausa.lt/f/atlikeju-vadybininko-vaidsmuo-aukstosiose-mokyklose-vmftbzt/answers/new.fullpage>.

Vėliau anketa buvo platinama tyrimo autorės asmeninėje paskyroje socialiniame tinkle Facebook. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas nuo 2022 m. lapkričio 1 d. iki 2022 m. gruodžio 27 d.

Anketą sudarė septyni uždari klausimai, leidžiantys išsiaiškinti, kurioje aukštojoje mokykloje respondentas studijuoja, kas rūpinasi studento koncertų organizavimu ir atliekama programa, taip pat buvo klausta, kuris įstaigos darbuotojas yra atsakingas už atlikėjo karjeros vystymą, finansų valdymą, prekinio ženklo kūrimą. O paskutiniuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie teiginiai studentą motyvuotų įdėti daugiau pastangų į savo pasirodymus, pasirenkant kelis skirtingus atsakymų variantus: „Itin motyvuoja“, „Motyvuoja“ arba „Nemotyvuoja“.

Dalyvių imtis ir charakteristika. Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama apklausti kuo įvairesnes patirtis turinčius Lietuvos aukštųjų mokyklų studentus. Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 103 studentai, aukštosiose mokyklose lankantys bent vieną meno užsiėmimą – muzikos, šokio arba teatro.

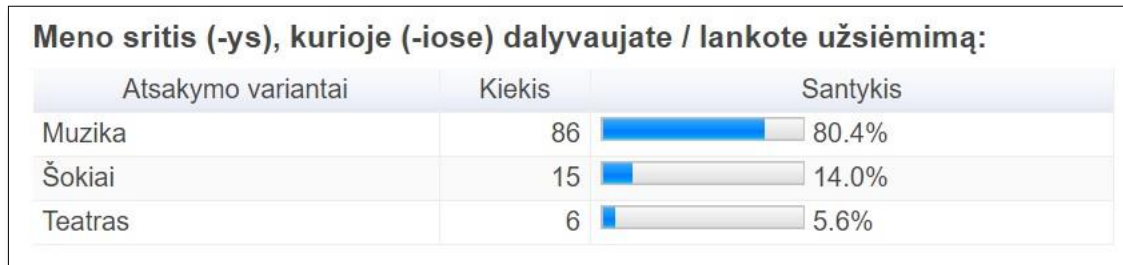
Apklaustieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, duomenų panaudojimo galimybėmis bei buvo užtikrintas anonimiškumas. Anketos rezultatai pateikiami grafiškai, aptariant kiekvieną klausimą atskirai.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurioje Lietuvos aukštojoje mokykloje respondentas studijuoja. Viso į klausimus atsakė 103 studentai iš septynių skirtingų aukštųjų mokyklų. Apklaustųjų skaičius pasidalino taip: į anketos klausimus atsakė 34 (trisdešimt keturi) Lietuvos muzikos ir teatro akademijos, 26 (dvidešimt šeši) Vilniaus universiteto, 11 (vienuolika) Mykolo Romerio universiteto, 8 (aštuoni) Vilnius Tech, 8 (aštuoni) Socialinių mokslų kolegijos, 8 (aštuoni) Vilniaus kolegijos ir 8 (aštuoni) Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo akademijos studentai. Galima teigti, kad į anketą atsakė daugiausiai meno kolektyvų turinčių aukštųjų meno mokyklų studentai.

Antruoju klausimu buvo išsiaiškinta, kurios meno srities užsiėmimus respondentas lanko, siekiant suprasti, kuri sritis populiariausia ir kokioje srityje vyksta / nevyksta vadybiniai procesai.

Daugiausia – net 86 (aštuoniasdešimt šeši) – studentai rinkosi „Muziką“, 15 (penkiolika) studentų pasirinko „Šokius“ ir tik 6 (šeši) teatro sritį (žr. 1 pav.):



1 pav. Kokiuose užsiėmimuose dalyvauja respondentai.

Būtent muzikos kolektyvų ir yra daugiausia Lietuvos aukštosiose mokyklose, tad tai akivaizdžiai atsispindi ir anketos rezultatuose. Daugiausia studentų lanko būtent muzikos srities užsiėmimus, o mažiausiai dėmesio sulaukia teatro užsiėmimai.

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuris aukštosios mokyklos darbuotojas rūpinasi respondentų atliekama programa. Tyrimo rezultatai parodė, kad atlikėjų programa daugiausia rūpinasi užsiėmimo vadovas (kaip choro ar orkestro meno vadovas) arba specialybės dėstytojas (tiems, kas studijuoja atlikimo meną). Šį atsakymą pasirinko net 92 (devyniasdešimt du) studentai, kurie sudaro 86 (aštuoniasdešimt šešis) procentus visų respondentų. Po 2 (du) studentus pasirinko atsakymus „Skyriaus vadovas“ (kaip katedros vedėjas ar kt.) arba „Kitas“. 11 (vieniolika) studentų pasirinko atsakymą „Nesirūpina nei vienas darbuotojas“, kas galėtų reikšti, kad atlikėjai patys rūpinasi savo atliekama programa, patys ją pasirenka (žr. 2 pav.):



2 pav. Kuris darbuotojas rūpinasi atliekama programa.

Ketvirtasis anketos klausimas buvo „Kuris aukštosios mokyklos darbuotojas rūpinasi jūsų koncertų organizavimu?“. 62 (šešiasdešimt du) respondentai atsakė, kad tuo rūpinasi jų užsiėmimo vadovas arba specialybės dėstytojas. 7 (septyni) apklaustieji teigė, kad koncertus organizuoja skyriaus vadovas, o 1 (vienas) studentas išskyrė, kad koncertais rūpinasi karjeros centro darbuotojas. Atsakymas „Kitas“ buvo pasirinktas 2 (du) kartus, tad galima daryti prielaidą, kad šiuo karjeros aspektu rūpinasi patys atlikėjai, tačiau antroje vietoje pagal pasirinkimą buvo atsakymo variantas „Nesirūpina nei vienas darbuotojas“, kuris buvo pasirinktas net 39 (trisdešimt devynių) studentų (žr. 3 pav.):



3 pav. Kuris darbuotojas rūpinasi koncertų organizavimu.

Atsižvelgiant į šio klausimo rezultatus galima teigti, kad koncertų organizavimu dažniausiai rūpinasi užsiėmimo vadovas arba specialybės dėstytojas, tačiau ne mažas skaičius studentų teigia, kad tuo nesirūpina nei vienas darbuotojas, tad galimai studentams tai tenka daryti patiems arba jie praranda galimybės pasirodyti scenoje, nes tuo nėra pasirūpinama.

Penktasis anketos klausimas buvo iškeltas siekiant išsiaiškinti, kuris įstaigos darbuotojas rūpinasi atlikėjų galimybėmis uždirbti lėšas iš savo pasirodymų. Respondentų atsakymai rodo, kad net 93,2 procentams studentų nei vienas įstaigos darbuotojas nepadedą uždirbti iš to, ką jie rodo scenoje. Vos 5 (penki) studentai pasirinko atsakymą „Užsiėmimų vadovas / specialybės dėstytojas“, o po 1 (vieną) studentą pasirinko atsakymus „Skyriaus vadovas“ ir „Kitas“. Šio klausimo rezultatai parodo, kad studentams nesuteikiama praktiškai jokia pagalba finansų pritraukimo sferoje, nepadedama uždirbti iš savo atliekamos muzikos ar kitų pasirodymų. Galima daryti prielaidą, kad jie patys turi tuo pasirūpinti (žr. 4 pav.):

Kuris aukštosios mokyklos darbuotojas rūpinasi jūsų galimybe uždirbti iš atliekamų pasirodymų?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Užsiėmimų vadovas / specialybės dėstytojas	5	4.9%
Skyriaus vadovas	1	1.0%
Karjeros centro specialistas	0	0.0%
Kitas	1	1.0%
Nesirūpina nei vienas darbuotojas	96	93.2%

4 pav. Kuris darbuotojas rūpinasi finansiniais klausimais

Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar aukštojoje mokykloje yra darbuotojas, kuris konsultuoja atlikėjų karjeros klausimais, pavyzdžiui, ilgalaikės strategijos, socialinių tinklų įrašų ir prekinio ženklo kūrimas, savęs populiarinimas, kontraktų derinimas ir kt. Dauguma studentų pažymėjo, kad nei vienas aukštosios mokyklos darbuotojas minėtais klausimais nekonsultuoja. Šį atsakymą pasirinko net 80 (aštuoniasdešimt) apklaustųjų. 12 (dvylika) respondentų pasirinko atsakymą „Konsultuoja tik keliais klausimais“, o 11 (vienuolika) studentų atsakė, kad tokio darbuotojo aukštojoje mokykloje nėra (žr. 5 pav.):

Ar jūsų aukštojoje mokykloje yra darbuotojas, kuris jus konsultuoja karjeros klausimais? Pavyzdžiui, ilgalaikės strategijos, socialinių tinklų įrašų ir prekinio ženklo kūrimas, savęs populiarinimas, kontraktų derinimas ir kt.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Taip, yra	0	0.0%
Ne, nėra	11	10.7%
Konsultuoja tik keliais klausimais	12	11.7%
Nekonsultuoja nei vienas	80	77.7%

5 pav. Kuris darbuotojas konsultuoja karjeros klausimais

Nei vienas respondentas iš 103 nepasirinko atsakymo „Taip, yra“. Kaip ir ankstesnių klausimų, taip ir šio klausimo atsakymai rodo, kad aukštojoje mokykloje studentams nėra suteikiamos galimybės būti prižiūrimiems specialisto, kuris padėtų kurti strategiją, prekinį ženklą, atstovautų atlikėjo poreikius, derintų kontraktus ir atliktų kitas atlikėjų vadybininko funkcijas. Galima daryti prielaidą, kad tai yra dar keli aspektai, kuriais turi pasirūpinti pats atlikėjas.

Paskutiniuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie teiginiai motyvuotų atlikėją meninei veiklai. Respondentams buvo pasiūlyti aštuoni skirtingi teiginiai:

- 1) Turiu vadybininką, kuris strateguoja mano meninę veiklą;
- 2) Turiu vadybininką, kuris rūpinasi mano koncertų organizavimu;
- 3) Turiu vadybininką, kuris sudėlioja planą, kaip galiu uždirbti pinigų iš savo pasirodymų;
- 4) Turiu vadybininką, kuris kuria mano prekinį ženklą;
- 5) Turiu vadybininką, kuris atstovauja mano poreikius;
- 6) Turiu vadybininką, kuris kuria mano socialinės medijos platformų įrašus;
- 7) Turiu vadybininką, kuris prodiusuoja mano atliekamą programą;
- 8) Turiu vadybininką, kuris užsiima derybomis su klausytojais / užsakovais.

Prie kiekvieno teiginio respondentai galėjo pasirinkti jiems tinkamą atsakymą: „Itin motyvuoja“, „Motyvuoja“ ir „Nemotyvuoja“.

Prie pirmojo teiginio „Turiu vadybininką, kuris strateguoja mano meninę veiklą“ net 95 (devyniasdešimt penki) respondentai pasirinko atsakymo variantą „Itin motyvuoja“. 8 (aštuoni) respondentai pasirinko variantą „Motyvuoja“, o atsakymo „Nemotyvuoja“ nepasirinko nei vienas respondentas. Tad akivaizdžiai galima teigti, kad didesnio atlikėjų atsidavimo savo darbui būtų galima tikėtis tuomet, jei profesionalus vadybininkas užsiimtų jų karjeros strategavimu.

Antrojo teiginio „Turiu vadybininką, kuris rūpinasi mano koncertų organizavimu“ atsakymai pasiskirstė daugmaž vienodai kaip ir pirmojo teiginio: 96 (devyniasdešimt šeši) studentai pažymėjo, kad tai juos itin motyvuotų, 7 (septyni) respondentai pasirinko atsakymo variantą „Motyvuoja“, o variantas „Nemotyvuoja“ nebuvo pasirinktas nei karto. Galima teigti, kad studentai norėtų, jog jiems būtų organizuojami koncertai.

Trečiasis teiginys „Turiu vadybininką, kuris sudėlioja planą, kaip galiu uždirbti pinigų iš savo pasirodymų“ buvo populiariausias ir sulaukė net 99 (devyniasdešimt devynių) respondentų atsakymų, kad tai juos itin motyvuotų. Tik 4 (keturi) studentai pasirinko atsakymą „Motyvuoja“, o variantas „Nemotyvuoja“ nebuvo pasirinktas, kaip ir kituose anksčiau išvardintuose teiginiuose. Šio teiginio įvertinimai parodo, kad studentams yra itin svarbi finansinė nauda, gaunama iš to, ką jie daro ir į ką jie investuoja savo laiką.

Atsakymai prie ketvirtąjo teiginio „Turiu vadybininką, kuris kuria mano prekinį ženklą“ pasiskirstė kiek kitoniškiau. Variantas „Itin motyvuoja“ buvo pasirinktas 88 (aštuoniasdešimt aštuonių) studentų, o variantas „Motyvuoja“ – 15 (penkiolikos). Trečiasis atsakymo variantas „Nemotyvuoja“ nebuvo pasirinktas.

Penktojo teiginio „Turiu vadybininką, kuris atstovauja mano poreikius“ atsakymai rodo, kad net 94 (devyniasdešimt keturis) studentus itin motyvuotų vadybininkas, atstovaujantis jų poreikius, 9 (devyni) studentai pasirinko atsakymo variantą „Motyvuoja“, o variantas „Nemotyvuoja“ nebuvo nei karto pasirinktas, kaip ir prieš tai buvusiuose keturiuose klausimuose. Ketvirtojo ir penktojo teiginio įvertinimai pasiskirstė panašiai, tik prekinio ženklo kūrimas nepasirodė toks patrauklus, kaip poreikių atstovavimas. Galima daryti prielaidą, kad atlikėjams reikėtų platesnio paaiškinimo, kas yra prekinis ženklas ir kaip jis yra kuriamas.

Šeštasis teiginys „Turiu vadybininką, kuris kuria mano socialinės medijos platformų įrašus“ sulaukė didžiausio nuomonių išsiskyrimo. 59 (penkiasdešimt devyni) studentai pasirinko, kad tai itin motyvuotų, 17 (septyniolika) respondentų atsakė, kad tai juos motyvuotų, tačiau net 27 (dvidešimt septyni) studentai teigia, kad socialinių medijų įrašų kūrimas jų nemotyvuotų. Galima daryti prielaidą, kad pats teiginys nebuvo itin aiškus, t. y. autorė anketoje neprabrėžė, kad socialinės medijos įrašų kūrimas tai ne asmeninių atlikėjų anketų pasisavinimas, kas galėjo išgąsdinti respondentus, o darbinių puslapių sukūrimas, video ir foto medžiagos kūrimas ir redagavimas, ir kiti panašūs veiksmai. Galbūt kitoks teiginio suformulavimas būtų pakeitęs šio klausimo rezultatus, tačiau iš dabartinių atsakymų matyti, kad šis aspektas yra motyvuojantis tik 57,3 procentus studentų.

Prie septintojo teiginio „Turiu vadybininką, kuris prodiusuoja mano atliekamą programą“ atsakymai pasiskirstė daugmaž panašiai kaip ir pirmuose penkiuose klausimuose. 94 (devyniasdešimt keturi) studentai atsakė, kad tai juos itin motyvuotų, 8 (aštuoni) studentai pasirinko atsakymo variantą „Motyvuoja“, o variantas „Nemotyvuoja“ buvo pasirinktas tik 1 (vieną) kartą. Trečiajame anketos klausime buvo atskleista, kad dažniausiai atlikėjų programa rūpinasi jų specialybės dėstytojas / užsiėmimo vadovas, o atsakymai prie septintojo teiginio įrodė, kad net ir šia funkcija galėtų rūpintis atlikėjų vadybininkas – atlikėjams tai būtų priimtina ir juos tai motyvuotų.

Atsakymai prie paskutiniojo teiginio „Turiu vadybininką, kuris užsiima derybomis su klausytojais / užsakovais“ pasiskirstė taip pat, kaip ir prie trečiojo – net 99 (devyniasdešimt devyni) respondentai atsakė, kad tai juos itin motyvuotų. Tik 4 (keturi) studentai pasirinko atsakymą „Motyvuoja“, o variantas „Nemotyvuoja“ nebuvo pasirinktas. Tai buvo antrasis (iš aštuonių) teiginys, surinkęs 99 (devyniasdešimt devynis) atsakymo variantus „Itin motyvuoja“. Derybos yra viena sudėtingiausių atlikėjų vadybininko funkcijų, tad panašu, kad atlikėjai, balsuodami šiame anketos klausime, tai suprato ir jei būtų vadybininkas, kuris rūpintųsi derybomis su klientais / užsakovais, jie būtų itin motyvuoti (žr. 6 pav.):

Kiek stipriai kiekvienas iš šių teiginių jus motyvuotų meninei veiklai?			
	Itin motyvuoja	Motyvuoja	Nemotyvuoja
Turiu vadybininką, kuris strateguoja mano meninę karjerą	95 (92.2%)	8 (7.8%)	0 (0.0%)
Turiu vadybininką, kuris rūpinasi mano koncertų organizavimu	96 (93.2%)	7 (6.8%)	0 (0.0%)
Turiu vadybininką, kuris sudėlioja planą, kaip galiu uždirbti pinigų iš savo pasirodymų	99 (96.1%)	4 (3.9%)	0 (0.0%)
Turiu vadybininką, kuris kuria mano prekinį ženklą	88 (85.4%)	15 (14.6%)	0 (0.0%)
Turiu vadybininką, kuris atstovauja mano poreikius	94 (91.3%)	9 (8.7%)	0 (0.0%)
Turiu vadybininką, kuris kuria mano socialinės medijos platformų įrašus	59 (57.3%)	17 (16.5%)	27 (26.2%)
Turiu vadybininką, kuris prodiusuoja mano atliekamą programą	94 (91.3%)	8 (7.8%)	1 (1.0%)
Turiu vadybininką, kuris užsiima derybomis su klausytojais / užsakovais	99 (96.1%)	4 (3.9%)	0 (0.0%)

6 pav. *Studentus motyvuojantys teiginiai*

Taigi, apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad net septynių Lietuvos aukštųjų mokyklų meninių užsiėmimų vadovai atlieka tas funkcijas, kurias galima būtų perleisti profesionaliam atlikėjų vadybininkui, t. y. dauguma meno kolektyvų vadovų rūpinasi koncertų organizavimu (tai yra viena iš daugelio atlikėjų vadybininko funkcijų), taip pat kolektyvų vadovai (arba specialybės dėstytojai) rūpinasi studentų atliekama programa, ką taip pat galėtų padėti padaryti profesionalus atlikėjų vadybininkas, atsižvelgdamas į artėjančių koncertų grafiką, jų laiką ir vietą.

Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma studentų negauna reikiamų konsultacijų ilgalaikės strategijos, prekinio ženklo kūrimo, finansiniais ir kitais klausimais. Galima teigti, kad meno kolektyvų ar solistų atlikėjų vadyba tiesiog nėra vykdoma, taip nesuteikiant galimybės užsidirbti iš savo pasirodymų. Daugumai studentų nėra suteikiamos galimybės pasirodyti įvairesnėse salėse, kurti savo prekinį ženklą, populiarinti save kaip atlikėją.

Paskutiniajame anketos klausime, siekiant išsiaiškinti, kas atlikėjus motyvuotų meninei veiklai, buvo išskirti aštuoni teiginiai. Šie teiginiai buvo pasirinkti siekiant apibrėžti pagrindines ir svarbiausias profesionalaus atlikėjų vadybininko funkcijas. Pateiktuose teiginiuose atsispindi, ką atlikėjai galėtų gauti, jei aukštoji mokykla turėtų profesionalų atlikėjų vadybininką. Kaip labiausiai

motyvuojantys teiginiai buvo išskirti „Turiu vadybininką, kuris sudėlioja planą, kaip galiu uždirbti iš savo pasirodymų“ bei „Turiu vadybininką, kuris užsiima derybomis su klausytojais / užsakovais“. Tai yra glaudžiai susiję su pirmaisiais anketos klausimais, prie kurių didžioji dauguma atsakymų buvo apie tai, jog nei vienas įstaigos darbuotojas nesirūpina studentų galimybėmis gauti lėšų už savo pasirodymus, nei vienas įstaigos darbuotojas nesirūpina kontraktais, sutartimis ir neužsiima derybomis. Prie visų aštuonių teiginių didžioji dauguma atsakymų buvo pasirinkta „Itin motyvuoja“, o tai rodo, kad aukštosiose mokyklose įsteigus profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę studentai būtų labiau motyvuoti užsiimti menine veikla, skirti jai daugiau dėmesio.

Apžvelgus kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad respondentai būtų suinteresuoti dar studijuojant gauti profesionalias konsultacijas apie savo karjeros vystymą, būti globojami būtent atlikėjų vadybininko, t. y. specialisto, kuris užsiima ir veikia toje srityje. Studentai būtų labiau motyvuoti siekti karjeros aukštumų, jei šalia būtų žmogus, suteikiantis galimybę uždirbti iš savo pasirodymų, pasirūpinantis prekinio ženklo ir ilgalaikės strategijos kūrimu, kontraktų derinimu, derybomis su užsakovais, poreikių atstovavimu, koncertų organizavimu ir kitais, atlikėjų vadybininko darbui būdingais aspektais.

3.2.2. Kokybinis tyrimas – duomenų rinkimo metodas, dalyvių imtis ir charakteristika

Duomenų rinkimo metodai. Kokybinio tyrimo metu taikytas duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Pasak Kęstučio Kardelio (2016), interviu yra lankstus apklausos metodas, kurio metu tyrėjui suteikiama galimybė pažinti tiriamąjį, patikslinti ne visada iki galo suprantamus klausimus, kontroliuoti interviu eigą, užtikrinti, kad būtų atsakyta į visus klausimus. Būtent todėl, siekiant kuo plačiau atskleisti tyrimo temą ir išsiaiškinti problematiką Lietuvos aukštosiose mokyklose, buvo pasitelktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas.

Tyrimo dalyvių imtis ir charakteristika. Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) kokybiniai tyrimai remiasi vienetų atranka, kuomet tyrėjas, taikydamas vieną atrankos būdą, parenka tyrimo dalyvius. Šiuo atveju buvo vadovautasi iš anksto nustatyto kriterijumi, t. y. tyrimui atkleisti buvo reikalinga apklausti ne mažiau kaip trijų skirtingų Lietuvos aukštųjų mokyklų kultūros ar meno centrų vadovus. Iš viso buvo atlikti keturi interviu su skirtingų Lietuvos aukštųjų mokyklų darbuotojais. Visi keturi informantai išreiškė norą magistriniame darbe išlikti anonimais, tad jų vardai bus koduojami taip (žr. 6 lentelė):

6 lentelė

Informantų kodavimas

Pašnekovas	Įstaiga	Kodas
Pirmasis pašnekovas	Įstaiga „T“	Respondentas R1
Antrasis pašnekovas	Įstaiga „V“	Respondentas R2
Trečiasis pašnekovas	Įstaiga „X“	Respondentas R3
Ketvirtasis pašnekovas	Įstaiga „Y“	Respondentas R4

Sudaryta autorės.

Toliau kokybinio tyrimo rezultatų analizėje bus naudojami užkoduoti įstaigų pavadinimai bei koduoti respondentų vardai.

3.2.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Pirmuoju interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek meno kolektyvų yra kiekvienoje iš apklausiamų įstaigų. Visų keturių įstaigų darbuotojai įvardino ne mažesnę nei 4 kolektyvų skaičių (tikslus skaičius tyrimo analizėje nepateikiamas dėl to, kad tai leistų identifikuoti kiekvieną apklaustą aukštąją mokyklą ir nepavyktų išlaikyti anonimiškumo). Įstaiga „T“ iš keturių apklaustųjų įstaigų išsiskiria tuo, kad turi ne tik keturis meno kolektyvus, bet ir ruošia solistus, priešingai nei kitose apklaustose įstaigose.

Antrasis klausimas, kuris buvo užduotas aukštųjų mokyklų darbuotojams – „Kas jūsų įstaigoje užsiima meno kolektyvų karjeros vystymu?“. Visi keturi respondentai pabrėžė, kad tuo užsiima patys kolektyvų vadovai arba kolektyvo deleguoti asmenys. Tai buvo išskiriama kaip pati opiausia problema, nes, pasak respondentų, kolektyvų vadovai nėra itin gerai išmanantys vadybininko funkcijas ir paties darbo specifiką. Respondentai vienbalsiai pabrėžė, kad atlikėjų vadybininko jų įstaigoje nėra, o meno ar kultūros centro darbuotojams neužtenka laiko ir žmogiškųjų resursų išteklių, kad galėtų tuo kokybiškai rūpintis.

Respondentas R1 taip pat išskyrė, kad kolektyvų ir solistų karjeros vystymu užsiima kiekvienas skyrius asmeniškai: „[...] Jie patys turi metinius koncertus, egzaminus, atsiskaitymus. Koncertų organizavimu ir dalyvavimu festivaliuose užsiimame mes – mes (aut. past. Kultūros centras) padedame su komunikacija, afišomis, programėlių spausdinimu. Jeigu kas nors kreipiasi asmeniškai – kartu rašome projektus, tačiau kiekviena katedra turi savo nusistovėjusius dalykus, kuriuos vykdo“. Tai parodo, kad visose keturiose įstaigose nėra centralizuoto atlikėjų karjeros vystymo, atlikėjų

vadybininko funkcijas atlieka tie darbuotojai, kurie glaudžiausiai susiję su kolektyvais ar solistais, tačiau profesionalaus atlikėjų vadybininko, dirbančio pagal specialybę, neturi nei viena iš apklaustų įstaigų.

Siekiant išsiaiškinti respondentų patirtį, susijusią su atlikėjų vadyba, buvo prašoma apibrėžti, kokias atlikėjų vadybininko funkcijas patys darbuotojai galėtų įvardinti. Visi respondentai išskyrė koncertų organizavimą kaip bene svarbiausią atlikėjų vadybininko funkciją. Respondentas R2 detaliau pabrėžė, ko tikėtusi iš profesionalaus atlikėjų vadybininko, jei toks dirbtų būtent jų įstaigoje: „[...] vadybininko funkcija būtų padėti kolektyvams įgyvendinti jų kūrybines ambicijas. Nuo administracinių reikalų tvarkymo, biudžeto planavimo, erdvių, salių paieškos ir jų paruošimo. Taip pat kūrybinių erdvių paieška, repeticijų salių gerinimas, pabrėžčiau – nuolatinis repeticijų salių gerinimas. Žinoma, komunikacija, viešinimas, sklaida“. Respondentas R3 išskyrė anksčiau nepaminėtą funkciją – tai naujų narių į kolektyvus pritraukimą, kuo taip pat rūpinasi kolektyvų vadovai, o respondentas R4 pabrėžė, kad idealiau atveju norėtųsi, jog atsiradus atlikėjų vadybininkui meno kolektyvams rūpėtų tik nuvykti į pasirodymo vietą, pakoncertuoti ir ramiai grįžti namo, nesirūpinant jokių administraciniu darbu, pasiruošimu, salės pritaikymu konkrečiam kolektyvui, techniniais ir kitais niuansais.

Apibendrinant informantų išsakytas mintis galima teigti, kad pagrindinės atlikėjų vadybininko funkcijos yra: koncertų organizavimas, komunikacija, viešinimas, sklaida, pasirūpinimas repeticijų ir koncertų salėmis, biudžeto planavimas, naujų narių į kolektyvus pritraukimas, techniniai klausimai. Šios įvardintos funkcijos parodo, kad aukštųjų mokyklų darbuotojai geba įvardinti pagrindines funkcijas, tačiau nei vienas iš respondentų nepaminėjo prekinio ženklo kūrimo, ilgalaikės strategijos planavimo, atlikėjo atstovavimo ar kitų nemažiau svarbių atlikėjų vadybininko funkcijų.

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias pagrindines atlikėjų vadybininko kompetencijas, reikalingas šiam darbui, įvardina aukštųjų mokyklų darbuotojai. Visi respondentai įvardijo komunikabilumą kaip pagrindinę atlikėjų vadybininko kompetenciją. Respondentas R1 plačiau apibūdino atlikėjų vadybininko darbui reikalingas savybes: „[...] jis turi būti greitai reaguojantis. Pats gyvenimo tempas diktuoja, kad reikia mokėti susitarti, išklausti kitą, gebėti greitai spręsti iškilusias problemas. Iš kitos pusės, paties darbo, tai turėtų išmanyti sutartis, įstatymus, honorarų niuansus, privalumas būtų ir mokėti parengti sutartis, ne tik jas perskaityti. Turėtų būti išmanymas tos srities, kurią „vadybini“. Aš teigčiau, kad muzikos ar kitos srities, kurioje dirbi, neišmanymas labai riboja sprendimų ir kūrybinių dalykų ieškojimus. Aš negaliu su prodiuseriu ar vadybininku išsikalbėti tiek kūrybinių aspektų, kaip galėčiau su pačiu kūrėju. Jeigu jis

nekompetentingas – aš to negaliu padaryti. Jis turėtų išmanyti tą sritį, kurioje dirba“. Respondentas R2 taip pat išskyrė sutarčių sudarymo ir išmanymo kompetenciją kaip itin svarbią atlikėjų vadybininko darbe. Respondentas R4 pabrėžė, kad itin svarbios kompetencijos yra planavimo ir derybų įgūdžiai, ką taip pat paminėjo ir respondentas R2: „[...] Turi turėti derybininko talentą, gebėti raštu ir žodžiu profesionaliai komunikuoti. Taip pat išmanyti, kaip sudaromos sutartys, kokių jų būna ir pan.“ bei respondentas R4: „[...] Svarbūs ir planavimo gebėjimai, ir derybiniai įgūdžiai“.

Apibendrinant respondentų mintis apie kompetencijas galima teigti, kad svarbiausios atlikėjų vadybininko savybės yra: komunikabilumas, mobilumas, gebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, gebėjimas spręsti kritines situacijas, derybiniai ir planavimo įgūdžiai, sutarčių sudarymo gebėjimai bei jų išmanymas.

Vykdytų interviu metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar apklausiamos įstaigos turi profesionalų atlikėjų vadybininką. Dvi įstaigos – T ir V – atskleidė, kad turi po vieną darbuotoją, kuris yra baigęs (arba šiuo metu studijuojantis) atlikėjų vadybininko specialybę, tačiau taip pat buvo pabrėžta, kad nei vienas iš jų nedirba pagal tikrąją specialybę. Respondentas R1 atskleidė, kad jų įstaigoje dirba viena studentė bei paaiškina, kokia yra kultūros centro situacija su kitais darbuotojais: „[...] taip, turime vieną studentę. Visi kiti yra savamoksliai šioje srityje“, o respondentas R2 teigia, kad jų įstaigoje dirba meno vadybininko diplomą turinti darbuotoja: „[...] pas mus yra viena darbuotoja su meno vadybos diplomu, tačiau ji nedirba kaip atlikėjų vadybininkė, ji atsakinga tik už komunikaciją“. Įstaigose „X“ ir „Y“ darbuotojų su atlikėjų vadybininko išsilavinimu nėra, tačiau respondentas R4 atskleidė, kokią pareigybę jie jau turi: „[...] mes turime sporto ir meno centro vadybininką, tačiau tai nėra atlikėjų vadybininkas. Jis atsakingas už renginių organizavimą. Vadybininkas tik komunikuoja, teikia informaciją per socialines medijas, rašo straipsnius“.

Taigi, išsiaiškinus apklaustų įstaigų situaciją galima teigti, kad net ir turint darbuotojus su atlikėjų vadybininko išsilavinimu tai negarantuoja, kad kolektyvai ar solistai bus „vadybinami“. Nei vienas iš keturių respondentų nepaminėjo, kad turi darbuotojus, kurie užsiimtų tik atlikėjų vadyba. Visi keturi paminėtieji darbuotojai daro tik vieną ar kelias atlikėjų vadybininko funkcijas, tačiau tai negarantuoja sklandaus atlikėjų karjeros vystymo.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kurie įstaigos darbuotojai atlieka konkrečiai išvardintas atlikėjų vadybininko funkcijas, pavyzdžiui, meno kolektyvų ilgalaikės karjeros strategijos kūrimas, koncertų organizavimas, finansiniai klausimai, bendradarbiavimo pasiūlymai. Respondentas R1 teigia: „Mes patys (aut. past. meno centras) glaudžiai bendradarbiaujame su komunikacijos skyriumi. Turime koncertų koordinatorę, čia labai svarbus momentas – muzikantų yra labai daug.

Juos reikia visus sukuruoti – afišos, projektai, programėlės. Turime dar ir teatro projektų vadybininkę ir muzikos projektų vadybininką. Ir, pavyzdžiui, jeigu yra koncertai – mes viską paruošiame, o tada išsiunčiame viską komunikacijos skyriui, jie jau rūpinasi sklaida. Tačiau bendra strategija nesirūpina nei vienas darbuotojas“. Taip pat ir respondentas R2 pabrėžia, kad vadyba yra opi problema jų įstaigoje, t. y. dažniausiai išvardintas funkcijas atlieka kolektyvų vadovai, o jie neturėdami vadybinio išsilavinimo daro daug klaidų, kurias tenka taisyti administracijos darbuotojams: „[...] Iš tiesų, meno kolektyvų vadybininko funkcijas greičiausiai atlieka patys kolektyvų vadovai, o tai yra labai didelė problema, nes jie nėra vadybininkai, jie yra menininkai – kūrėjai. Jie pridaro labai daug vadybinių klaidų, tiesiog iš nežinojimo. Jei puikiai išmano, ką daro kiti atlikėjai, kiti kolektyvai, orkestrai, chorai, tačiau jie nežino, kaip kinta vadybinis pasaulis, jie nežino, kaip tie kiti kolektyvai nueina iki taško a ar b, jie tai daro tiesiog iš inercijos, iš pajautimo. Keičiasi teisinis, finansinis laukas, keičiasi mokesčiai. O jie prisidaro tokių sutarčių, kur mums atnešę jie tik ir išgirsta iš mūsų: „Taip negalima daryti“, nes tai yra arba prieš įstatymą, arba sumos neatitinka realybės ir pan. Ir visa tai yra tik dėl to, kad jie patys save „vadybina“. Ir tuomet mes darom dvigubą darbą – taisom, perskaičiuojam, pertvarkom, persitariam. Taip išeina, kad jau mes atliekame vadybininkų funkcijas, nors mums tai nepriklauso“. Taip pat respondentas R2 atvirauja, kad kelias iš išvardintų funkcijų daro tie darbuotojai, kuriems vadovai priskiria minėtus darbus: „[...] Vadybininkų mes neturim, bet yra tam tikri darbai, kuriuos atlieka kuris nors darbuotojas, pavyzdžiui, paskiriu kuriam nors darbuotojui parašyti pranešimą spaudai ir jis jį rašo, nors jo pareigybiniame apraše to taip pat nėra. Jeigu turėtumėte profesionalų vadybininką, tai jis turėtų reguliarius susitikimus su meno kolektyvais ir vadovais, su kūrybine komanda, tai būtų visai kitoks darbas. O dabar mes tiesiog darome administracinį darbą, o jie patys save „vadybina“ ir tai yra didžiulė problema“. Toks platus respondento R2 atsakymas leidžia teigti, kad įstaigos kultūros centrui pavesti darbai ne visuomet atitinka darbuotojų pareigybinius aprašus, o taip pat įžvelgiama opi darbų dubliavimo problema, kuomet kolektyvų vadovai, neturėdami vadybinio išsilavinimo, daro dideles klaidas, kurias vėliau turi išspręsti kultūros centro darbuotojai. Siekiant giliau ištirti minėtąją situaciją buvo užduotas tikslinamasis klausimas: „Tad galima būtų teigti, kad vieningo, horizontalaus karjeros matymo tarp visų jūsų padalinio darbuotojų ir kolektyvų nėra?“. Respondentas R2 atsakė taip pat plačiai: „Praktiškai, taip. Aš pati esu teatrologė, tad aš galiu pakonsultuoti dramos teatro kolektyvą, tačiau kas liečia muzikantus – mane lengvai galima apgauti ir dėl programos pasirinkimo, ir dėl erdvių, nes tiesiog nesu kamerinės muzikos specialistė. Ir su visais darbuotojais būtent taip yra – mes neturime profesionalų, kurie galėtų konstruktyviai dėti kolektyvų veiklas ar strategiją. Pavieniais darbais

pasidaliname, bet bendro matymo tiesiog nėra“. Tad šis atsakymas dar kartą pabrėžia, kaip svarbu įstaigose būtų turėti išsilavinusį atlikėjų vadybininką, kuris kurtų bendrą, kolektyvą vienijančią karjeros strategiją, darbai nebūtų perdavinėjami skirtingiems asmenims, o, svarbiausia, vadyba būtų užsiimama profesionaliai.

Situaciją apie atlikėjų vadybininko funkcijas įstaigoje taip pat apžvelgia ir respondentas R3: *„Atlikėjų vadybininkų funkcijas, mano žiniomis, atlieka kolektyvų vadovai, padeda Projektų ir kompetencijų plėtros skyrius, įsitraukia Studentų atstovybė“*, o respondentas R4 išskiria: *„Mūsų kolektyvai labai seniai įsikūrę, tad jie turi tokį pagrindą, turi savo popamokinį gyvenimą, turi savo prezidentą ir pan. Jie važiuoja į stovyklas, jie koncertuoja. Teatrą irgi „vadybina“ pats vadovas“*. Gavus tokį atsakymą buvo iškeltas tikslinamasis klausimas – *„Ar tokiems seniai susikūrusiems kolektyvams būtų į naudą turėti vadybininką, ar tai būtų visiškai nereikalinga?“*, į kurį respondentas atsakė: *„Aš manau, kad vadybininkas tikrai pas mus turėtų ką veikti. Pas mus kolektyvai labiau užsiima laisvalaikiu, eidami į tuos būrelius, taip pat turi ir savo tarybas, tai jie ten viduje viską ir išsisprendžia“*. Tuomet buvo užduotas dar vienas tikslinamasis klausimas – *„Nepaisant to, kad kolektyvų veikla yra laisvalaikis, tai turbūt nereikia, kad jie nenorėtų gauti pasiūlymų koncertams už honorarą ar kitokių vadybinių gudrybių. Tiesa?“*, respondentas R4 atsakė: *„Tai žinoma, sutinku! Jie turi tą pouniversitetinę veiklą, jie turi koncertų, tačiau vadybininko jiems tikrai reikėtų. Menininkams yra gerai, kai ant jų galvos nėra administracinių klausimų, būtų gerai, kad būtų žmogus, kuris sužiūrėtų koncertų vietas, laikus, datas, bendradarbiavimo sutartis ir visus kitus niuansus“*. Respondento R4 nuomonė kiek kitokia nei likusių respondentų, nes įstaigoje „Y“ meno kolektyvai yra itin seniai įsikūrę, turi savo tradicijas, prezidentus ir ilgamečius vadovus, kurie ir užsiima kolektyvų vadyba, tačiau mintis, kad net ir seniai įsikūrusiems kolektyvams būtų naudinga turėti vadybininkus – taip pat buvo išreikšta.

Išgirdus visų respondentų atsakymus buvo pastebėta, kad kai kurias atlikėjų vadybininko funkcijas atlieka ne tik kolektyvų vadovai, bet ir kultūros centrų darbuotojai, įsitraukia ir studentų atstovybių nariai, tačiau vis dar išlieka tas pats naratyvas kaip ir ankstesniuose klausimuose – profesionalia atlikėjų vadyba aukštosiose mokyklose neužsiima nei vienas įstaigos darbuotojas.

Paklausus respondentų, kokią įtaką kolektyvų ar solistų karjeros vystymui galėtų daryti situacija, jei bent vienas darbuotojas turėtų atlikėjų vadybininko išsilavinimą ir dirbtų pagal specialybę buvo išsiaiškinta, kad visi respondentai mąsto ta pačia kryptimi – išsilavinimas yra būtinas, norint kokybiškai atlikti visas atlikėjų vadybininko funkcijas. Respondentas R1 teigia: *„[...] Mums būtų labai smagu pasipildyti savo komandą profesionalais, gebančiais užsiimti atlikėjų vadyba, kad*

galėtumėme veikti ne diletantiškai, o profesionaliai“, respondentas R2 atsakė kiek platesniu kampu: „[...] Jei turėtumėme tokią pareigybę kaip „atlikėjų vadybininkas“, iš to žmogaus būtų tikimasi, kad jis turėtų platesnį matymą paties muzikos konteksto tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, kas naujo vyksta Lietuvos muzikos pasaulyje, kokie yra nauji atlikėjai, kaip ir iš ko jie gyvena, kaip jie dėlioja savo karjerą. Būtų tikimasi, kad tas žmogus ateis su dideliu žinių bagažu, patirtimi. Būtų visai kitas santykis tarp tokio darbuotojo ir atlikėjų. Tai yra žmogus, kuris ne šiaip baigė biologiją ir dabar nusprendė padėti truputėlį paadministruoti meno kolektyvus, o žmogus, kurio specialybė būtent tokia, žmogus, kuris yra profesionalas. Man atrodo, kad ši specialybė yra be galo svarbi“. Tuo pačiu respondentas R3 teigia, kad išsilavinimas yra itin svarbu ir tai darytų teigiamą įtaką kolektyvų karjeros raidai: „[...] Vadybinis išsilavinimas daro teigiamą įtaką kolektyvų karjerai, nes yra profesionalus matymas: planuojamas laikas, plačiai ir tinkamomis priemonėmis reklamuojami kolektyvai (pritraukiami nauji nariai), strategiškai planuojama kolektyvų veikla, rūpinamasi žmogiškaisiais ir materialiais ištekliais“, o taip pat pabrėžiama, kad „[...] Atlikėjų vadybininkas turėtų visapusiškai prisidėti (reklamuoti, konsultuoti, padėti surasti kryptį, surasti rėmėjų ir pan.) prie sėkmingos atlikėjo karjeros“. Respondentas R4 taip pat išskiria, kad atlikėjų vadybininkas turėtų būti kompetentingas, žinoti, ką daro: „[...] Tie, kurie mokosi šio amato tikriausiai žino, kaip jie gali pasiekti tuos tikslus, o mūsų tikslas yra išpopuliarinti savo meno kolektyvus“.

Galima teigti, kad visi respondentai sutinka, jog atlikėjų vadybininko išsilavinimas bei jo darbas pagal specialybę darytų teigiamą įtaką atlikėjų karjeros raidai, jos vystymui. Kai kurie respondentai netgi išskiria tokį aspektą kaip „kitoks požiūris į tokį darbuotoją“, turint omenyje, kad atlikėjai vertina tikrus profesionalus, o ne mėgėjiškai atliekamą vadybininko darbą. Svarbu pabrėžti, kad vienas iš respondentų pavartoja žodį „diletantiškas“, kalbant apie dabartinę atlikėjų vadybos situaciją aukštosiose mokyklose, nes trūksta specialistų, gebančių atlikti vadybini darbą profesionaliai nuo pradžios iki galo. Taip pat buvo išskirta ir dar viena atlikėjų vadybininko funkcija – rėmėjų paieška. Vienas iš informantų išskyrė tai kaip itin svarbią profesionalaus atlikėjų vadybininko darbo dalį pabrėžiant, kad dabartinėje situacijoje atlikėjai negauna profesionalių konsultacijų, patys ieškosi rėmėjų ir tai nėra daroma itin sėkmingai.

Respondentams buvo užduotas klausimas „Kaip būtų galima jų įstaigoje pagerinti atlikėjų vadybą, kas tuo galėtų pasirūpinti?“. Respondentas R2 atsakė itin plačiai, paminint darbuotojų mokymus, ko nepaminėjo nei vienas iš likusių respondentų: „Tai vienas iš dalykų – darbuotojų mokymai. Apie kultūros vadybos lauką. Tokių mokymų nesu girdėjusi, kad jie būtų prieinami viešai. Ar, pavyzdžiui, kad LMTA iškomunikuotų, kad turi mokymus ir pan. – to nesu girdėjusi. Suprantat,

pas mus yra 12 kolektyvų, o mes esam 4 darbuotojos. Kolektyvai per metus sukuria virš 150 renginių. Tai yra didžiulė administracinė našta. Užsiimti jų vadyba, galvoti apie karjeros strategiją, apie ateitį – nėra tiesiog laiko ir žmogiškųjų išteklių. Bet jei būtų profesionalus vadybininkas – jis tikrai galėtų prisidėti prie profesionalaus „vadybinimo“ ir galėtų sukurti gražių, brandžių, profesionalių projektų. Tikrai trūksta profesionalių vadybininkų.“. Taip pat buvo užduotas tikslinamasis klausimas: „Ar sutiktumėte, kad atlikėjų vadybininkas nėra lygu renginių organizatorius?“. Į šį klausimą buvo gautas griežtas atsakymas: „Tai žinoma. Tai yra du skirtingi laukai. Pas mus, pavyzdžiui, yra kultūrinių veiklų koordinatore ir kultūros projektų vadovė. Šie etatai yra mano pačios sukurti. Bet atlikėjų vadybininko pareigybės vis dar neturime ir tų funkcijų vis dar nėra kam atlikti.“. Šis atsakymas darkart parodė, kad atlikėjų vadybininko funkcijų atlikimas aukštojoje mokykloje yra itin opi problema. Paminėtas žmogiškųjų išteklių trūkumas ir tai, kad atlikėjų vadybininko funkcijų nėra kam atlikti. Respondentas R3 teigė, kad norint įstaigoje pagerinti atlikėjų vadybą, reiktų profesionalaus atlikėjų vadybininko: „Atlikėjų vadybininko pareigybė labai palengvintų kolektyvų gyvenimą, padidintų žinomumą“.

Šie respondentų atsakymai parodė, kad žmogiškųjų išteklių aukštųjų mokyklų kultūros centruose trūkumas yra itin opi problema. Ne vienas kultūros centras aukštosiose mokyklose turi vienas ar kelių sričių vadybininkus, tačiau profesionalia atlikėjų, meno kolektyvų vadyba nei vienas iš jų neužsiima. Paminėta, kad kai kurios atlikėjų vadybininko funkcijos yra atliekamos, pavyzdžiui, koncertų organizavimas, tačiau tai yra tik viena iš daugelio atlikėjų vadybininko atsakomybių.

Paskutiniuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar, respondentų nuomone, būtų reikalinga Lietuvos aukštosiose mokyklose įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę. Visi keturi respondentai vienbalsiai atsakė, kad būtų tikrai reikalinga. Respondentas R1 teigė: „Tikrai taip. Būtų labai reikalinga“, respondentas R2 atsakė itin plačiai: „Aš manau, kad būtina turi būti. Aš nelabai suprantu, kaip gali nebūti. Aš manau, kad atlikėjų daugėja, teatrų daugėja. Tai yra labai reikalinga specialybė. Manau yra svarbu, kad patys menininkai turėtų jaustis prižiūrimi. Menininkams reikia sukurti sąlygas kūrybai, o ne administraciniam darbui. Tai prisidėtų prie kultūros lauko vešėjimo. Juk pastoviai girdima „nėra pinigų, nėra kaip išgyventi iš meno“ ir panašias skaudžias frazes, bet tai ir yra dėl to, kad nėra sukuriamos sąlygos kūrybiniam darbui. Atlikėjai dabar turi daryti kitus darbus tam, kad jie pragyventų iš kūrybos ir nėra pagalbos iš šalies. Jeigu mes norim Lietuvoje ir pasaulyje būti pripažinti, kurti aukštos vertės meninius produktus, atlikėjai privalo turėti vadybininkus. Ir dar svarbu, kad, mano nuomone, to reikia mokytis. Žmogus turi ateiti iš to lauko. Tai nėra apie tai, kad „metus pasimokiau ir dabar jau viską moku“. Tai turi būti profesionalus žmogus“. Respondentas R3

atsakė lakoniškai: „*Manau, kad atlikėjų vadybininkų pareigybė būtų reikalinga*“, o respondentas R4 pabrėžė: „*manau, taip. Vienareikšmiškai*“.

Atsižvelgiant į apklaustų keturių aukštųjų mokyklų meno ar kultūros centrų darbuotojų atsakymus galima vienareikšmiai teigti, kad atlikėjų vadybininko pareigybė Lietuvos aukštosiose mokyklose būtų itin reikalinga. Svarbu pabrėžti, kad buvo d kart paminėtas atlikėjų vadybininko profesionalumas, t. y. įstaigoms reikėtų atlikėjų vadybos studijas baigusio specialisto, kuris turėtų patirties šioje srityje, kuris padėtų sukurti sąlygas kūrybiniam darbui ir nuimtų administracinę naštą nuo kolektyvų vadovų ar kitų šiam darbui nekompetentingų darbuotojų.

Kokybinis tyrimas atskleidė ne vieną opią problemą Lietuvos aukštosiose mokyklose, susijusią su atlikėjų vadyba, t. y. darbuotojų kompetencijų šioms funkcijoms atlikti trūkumas, žmogiškųjų išteklių stoka, profesionalaus atlikėjų vadybininko reikmė, siekiant sumažinti darbų dubliavimo ir klaidų, kurias daro meno kolektyvų vadovai, šiuo metu užsiimantys atlikėjų vadyba.

Apibendrinus tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad Lietuvos aukštosiose mokyklose nesant profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybei tai sukelia nepatogumų tiek kultūros ir meno centrų darbuotojams, tiek kolektyvų meno vadovams ar specialybės dėstytojams, nes atlikėjų vadyba užsiima tie darbuotojai, kurie neturi tam reikiamo išsilavinimo ir žinių, o studentai negauna profesionalaus atlikėjų vadybininko konsultacijų, nėra suteikiamos visos įmanomos galimybės prekinio ženklo, karjeros strategijos vystymui. Remiantis ir studentų, ir kultūros / meno centrų darbuotojų atsakymais bei patirtimis galima teigti, kad tokia pareigybė būtų itin reikalinga, naudinga ir motyvuojanti.

IŠVADOS

Atlikus literatūros analizę bei apžvelgus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus darytinos tokios išvados:

1) atlikėjų darbo specifika, nepriklausomai nuo vietos, kurioje dirbama, yra itin unikali ir išskirtinė savo kitoniškumu, nenuospėjamumu, dinamiškumu ir ypatingu ryšiu tarp vadybininko ir atlikėjo. Atlikėjų vadybininkas privalo būti ryžtingas, komunikabilus, lankstus, gebantis prisitaikyti prie išskirtinių sąlygų, turėti organizacinius, planavimo bei derybinius įgūdžius, turi būti norintis nuolat tobulėti ir siekti vis didesnių rezultatų žmogus. Svarbus aspektas atlikėjų vadybininko darbe yra ir socialinės medijos valdymas, prisitaikymas prie naujovių, šiuolaikinio pasaulio tendencijų. Atsižvelgiant į organizacijos, kurioje dirbama, formą, svarbu naudotis įvairiais marketingą, rizikų valdymą bei problemų sprendimus palengvinančiais modeliais ir metodikomis. Taip pat svarbu nepamiršti darbuotojų motyvavimo teorijų, kurias yra reikalinga taikyti ir atlikėjų vadybos sferoje.

2) užsienio aukštųjų mokyklų praktika rodo, kad įstaigos, turinčios profesionalius atlikėjų vadybininkus, geba studentams suteikti profesionalias konsultacijas karjeros klausimais, taip pat geba pasirūpinti atlikėjų vadybininkų įdarbinimu, suteikiamos galimybės užsidirbti dar studijuojant. Taip pat svarbu paminėti, kad net tos mokyklos, kuriose nėra profesionalių atlikėjų vadybininkų, pasitelkusios kitų specialybių darbuotojus, gebėjo padėti dabartinėms žvaigždėms iškilti, pakonsultuojant jas dėl strategiškai teisingų sprendimų – perklausų, konkursų ar kt. Nemažai atlikėjų turi tokias istorijas, kuomet juos pastebėjo dar būnant aukštojoje mokykloje, o po mokyklos baigimo jų vadybą perimdavo didieji šou verslo atstovai. Užsienio mokyklose taikomą modelį būtų galima įgyvendinti ir Lietuvos aukštosiose mokyklose.

3) empirinis tyrimas atskleidė tiek Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų, tiek kultūros / meno centrų darbuotojų nuomonę apie atlikėjų vadybą aukštosiose mokyklose. Studentai išskyrė, kad praktiškai nei vienas aukštosios mokyklos darbuotojas nesirūpina jų koncertų organizavimu, galimybe užsidirbti iš pasirodymų, o atliekamą programą vis dar parenka užsiėmimo vadovas / specialybės dėstytojas. Jei aukštosiose mokyklose būtų profesionalus atlikėjų vadybininkas, kuris pasirūpintų karjeros strategijos, prekinio ženklo kūrimu, atlikėjo atstovavimu, derybiniais aspektais ir kt., atlikėjai būtų žymiai labiau motyvuoti užsiimti menu, skirti tam daugiau dėmesio.

Lietuvos aukštųjų mokyklų kultūros / meno centrų darbuotojai atskleidė, kad didžiausia problema, vienijanti visas tyrime dalyvavusias mokyklas yra daugmaž ta pati – žmogiškųjų išteklių trūkumas. Nei viena iš keturių aukštųjų mokyklų neturi atlikėjų vadybininko pareigybės, tad vadybininko funkcijas atlieka meno kolektyvų vadovai / specialybės dėstytojai. Kai kurios funkcijos

padalinamos kultūros / meno centrų darbuotojams, kuriems, pagal jų pareigybinius aprašus, to daryti nėra nepriklauso.

Vienbalsiai buvo išreikšta, kad Lietuvos aukštosiose mokyklose reikėtų įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę, kad atlikėjų vadyba būtų užsiimama profesionaliai, o ne taip, kaip yra daroma dabar – neturint reikiamo išsilavinimo ir žinių kokybiškam vadybos atlikimui.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti atlikėjų vadybininko pareigybės aukštosiose mokyklose svarbą, pateikiamos rekomendacijos.

1. Lietuvos aukštosioms mokykloms:

- inicijuoti profesionalaus atlikėjų vadybininko Lietuvos aukštosiose mokyklose pareigybės įsteigimą, siekiant atlikėjų vadybos aukštosiose mokyklose profesionalumo ir kokybės. Ilgainiui tai galėtų atnešti ir finansinės naudos, nes profesionalus atlikėjų vadybininkas, organizuodamas koncertus, kurdamas atlikėjų prekinis ženklus, jų ilgalaikes ir trumpalaikes karjeros strategijas garsintų aukštosios mokyklos vardą ir didintų atlikėjų / kolektyvų žinomumą.

2. Atlikėjų vadybininkams:

- siekiant tapti profesionaliais atlikėjų vadybininkais rekomenduojama vadybininko darbe taikyti „4Ps“, „Šešių klausimų (prasidedančių W raide)“ ir kitas metodikas, siekiant maksimaliai konstruktyviai, profesionaliai ir racionaliai spręsti vadybinius klausimus;
- dirbant aukštojoje mokykloje susipažinti su mokykloje veikiančiais kolektyvais, prisidėti prie jų strategijos kūrimo, prekinio ženklo kūrimo, jų viešinimo ir garsinimo;
- nuolat tobulėti, sekti naujienas, prisitaikyti prie šiuolaikinio gyvenimo tempo ir ritmo, būti visuomet pasiekiamu ir matomu socialiniuose tinkluose, taip pat pasirūpinti, kad ir prodiusuojami atlikėjai būtų matomi viešoje erdvėje;
- nepriklausomai nuo darbo vietos, gebėti valdyti rizikas, prisitaikyti prie kylančių iššūkių, būti susipažinęs su marketingo, rizikų valdymo ir kitomis metodikomis.

PRIEDAI

- 1 PRIEDAS – interviu su įstaiga „T“
- 2 PRIEDAS – interviu su įstaiga „V“
- 3 PRIEDAS – interviu su įstaiga „X“
- 4 PRIEDAS – interviu su įstaiga „Y“

K.: laba diena.

T.: sveiki, malonu, kad pakvietėte dalyvauti tyrime.

K.: dėkoju, kad sutikote! Ar galime pradėti?

T.: taip, žinoma.

K.: primenu, kad pokalbis yra įrašomas. Mano tyrimo tikslas yra išsiaiškinti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybės Lietuvos aukštosiose mokyklose svarbą ir reikiamybę. Pradžiai užduosiu kelis įvadinius klausimus, o vėliau pasigilinsime į jūsų įstaigos veiklą. Taigi, galbūt tiksliai žinote, kiek jūsų įstaigoje yra meno kolektyvų?

T.: (aut. past. x skaičius). Ir, žinoma, begalė solistų.

K.: kas užsiima jūsų įstaigos kolektyvų karjeros vystymu?

T.: iš principo, prie kiekvieno iš kolektyvų dirba kiekviena katedra ir kolektyvų vadovai. Jie patys turi metinius koncertus, egzaminus, atsiskaitymus. Koncertų organizavimu ir dalyvavimu festivaliuose užsiimame mes – mes padedame su komunikacija, afišomis, programėlių spausdinimu. Jeigu kas nors kreipiasi asmeniškai – kartu rašome projektus. Tačiau kiekviena katedra turi savo nusistovėjusius dalykus, kuriuos vykdo.

K.: kiek meno centre yra darbuotojų, kurie atlieka vadybininko funkcijas?

T.: mes patys glaudžiai bendradarbiaujame su komunikacijos skyriumi. Turime koncertų koordinatorę, čia labai svarbus momentas – muzikantų yra labai daug. Juos reikia visus sukuruoti – afišos, projektai, programėlės. Turime dar ir teatro projektų vadybininkę ir muzikos projektų vadybininką. Ir, pavyzdžiui, jeigu yra koncertai – mes viską paruošiamo, o tada išsiunčiame viską komunikacijos skyriui, jie jau rūpinasi sklaida. Tačiau bendra strategija nesirūpina nei vienas darbuotojas.

K.: supratau. O kaip plačiąja prasme jūs pati apibūdintumėte atlikėjų vadybininko kompetencijas?

T.: jei pradedant nuo asmeninių savybių – tai jis be abejo turi būti komunikabilus ir greitai reaguojantis. Pats gyvenimo tempas diktuoja, kad reikia mokėti susitarti, išklaudyti kitą, gebėti greitai spręsti iškilusias problemas. Iš kitos pusės, paties darbo, tai turėtų išmanyti sutartis, įstatymus, honorarų niuansus, privalumas būtų ir mokėti parengti sutartis, ne tik jas perskaityti. Turėtų būti išmanymas tos srities, kurią „vadybini“. Aš teigčiau, kad muzikos ar kitos srities, kurioje dirbi, neišmanymas labai riboja sprendimų ir kūrybinių dalykų ieškojimus. Aš negaliu su prodiuseriu ar

vadybininku išsikalbėti tiek kūrybinių aspektų, kaip galėčiau su pačiu kūrėju. Jeigu jis nekompetentingas – aš to negaliu padaryti. Jis turėtų išmanyti tą sritį, kurioje dirba.

K.: puiku, ačiū. Keliaukime vėl prie jūsų įstaigos ir gal galite pasakyti, ar jūsų įstaigoje, būtent meno centre, dirba bent vienas darbuotojas su atlikėjų vadybininko išsilavinimu? Ir ar apskritai išsilavinimas šioje srityje yra svarbus?

T.: taip, turime vieną studentę. Visi kiti yra savamoksliai šioje srityje.

K.: o kaip pati įstaiga su savo darbuotojais galėtų prisidėti prie atlikėjų karjeros vystymo? Ar tai apskritai yra realu?

T.: viskas yra labai realu, bet viskas remiasi į laiką. Mums būtų labai smagu pasipildyti savo komandą profesionalais, gebančiais užsiimti atlikėjų vadyba, kad galėtumėme veikti ne diletantiškai, o profesionaliai.

K.: supratau. Na, o pabaigai, paskutinysis šio tyrimo klausimas: ar būtų reikalinga Lietuvos aukštosiose mokyklose įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę?

T.: tikrai taip. Būtų labai reikalinga.

K.: puiku, ačiū jums labai už pokalbį.

T.: dėkoju, sėkmės.

K.: Laba diena, ar galime pradėti interviu?

V.: Sveiki, taip, galim.

K.: džiugu. Primenu, kad pokalbis yra įrašinėjamas ir dar kartelį pristatau, kad mano tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, ar būtų reikalinga Lietuvos aukštosiose mokyklose įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę. Pradžiai keli įvadiniai klausimai: kiek pas jus įstaigoje yra meno kolektyvų?

V.: galima sakyti, kad yra (aut. past. x skaičius) meno kolektyvų. Vieni yra oficialūs, kiti dar oficialiai nepatvirtinti, tad galima teigti, kad yra x kolektyvų.

K.: oho, tikrai nemažas skaičius. Kalbant bendrai, būtų įdomu išgirsti, kaip jūs pati įvardintumėte ir apibūdintumėte profesionalaus atlikėjų vadybininko funkcijas?

V.: jeigu toks egzistuočiau mūsų įstaigoje, pirmiausia, tai vadybininko funkcija būtų padėti kolektyvams įgyvendinti jų kūrybines ambicijas. Nuo administracinių reikalų tvarkymo, biudžeto planavimo, erdvių, salių paieškos ir jų paruošimo, kūrybinių erdvių paieška, repeticijų salių gerinimas, pabrėžčiau – nuolatinis repeticijų salių gerinimas. Žinoma, komunikacija, viešinimas, sklaida.

K.: o kaip jūs manot, kokios yra svarbiausios atlikėjų vadybininko asmeninės ir profesinės kompetencijos, reikalingos šiam darbui?

V.: tai turi būti žmonės, kurie labai gerai moka planuoti, laikymasis terminų, mokėjimas labai aiškiai komunikuoti su menininku apie sąlygas ir terminus, lankstumas, turi turėti bazinės žinias apie finansus, turi išmanyti, kas yra išlaidos, pajamos ir pelnas. Turi turėti vadybininko talentą, gebėti raštu ir žodžiu profesionaliai komunikuoti. Taip pat išmanyti, kaip sudaromos sutartys, kokių jų būna ir pan.

K.: puiku, dėkoju už tokį platų atsakymą, keliaukime toliau. Pereikime arčiau jūsų įstaigos ir pasikalbėkime apie jūsų universitetą. Ar jūsų įstaigoje, jūsų padalinyje, yra darbuotojų, kurie turėtų būtent atlikėjų vadybininko išsilavinimą?

V.: ne, nėra.

K.: supratau, o kaip jūs galvojate, jei toks žmogus būtų – kokią įtaką jo išsilavinimas darytų meno kolektyvų karjerai? Ar išsilavinimas nėra svarbu?

V.: pas mus yra viena darbuotoja su meno vadybos diplomu, tačiau ji nedirba kaip atlikėjų vadybininkė, ji atsakinga tik už komunikaciją. Jei turėtumėme tokią pareigybę kaip „atlikėjų vadybininkas“, iš to žmogaus būtų tikimasi, kad jis turėtų platesnį matymą paties muzikos konteksto

tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, sakykim, kas naujo vyksta Lietuvos muzikos pasaulyje, kokie yra nauji atlikėjai, kaip ir iš ko jie gyvena, kaip jie dėlioja savo karjerą. Būtų tikimasi, kad tas žmogus ateis su dideliu žinių bagažu, patirtimi. Būtų visai kitas santykis tarp tokio darbuotojo ir atlikėjų. Tai yra žmogus, kuris ne šiaip baigė biologiją ir dabar nusprendė padėti truputėlį paadministruoti meno kolektyvus, o žmogus, kurio specialybė būtent tokia, žmogus, kuris yra profesionalas. Man atrodo, kad ši specialybė yra be galo svarbi.

K.: tikrai pritariu. Dar giliau keliaukime į jūsų įstaigos veiklą. Kiek pas jus yra darbuotojų, jei yra, kurie atlieka atlikėjų vadybininko funkcijas? Pavyzdžiui, meno kolektyvų ilgalaikės karjeros strategijos kūrimas, koncertų organizavimas, finansiniai klausimai, bendradarbiavimo pasiūlymai ir kt.

V.: nėra pas mus tokių darbuotojų. Iš tiesų, meno kolektyvų vadybininko funkcijas greičiausiai atlieka patys kolektyvų vadovai, o tai yra labai didelė problema, nes jie nėra vadybininkai, jie yra menininkai – kūrėjai. Jie pridaro labai daug vadybinių klaidų, tiesiog iš nežinojimo. Jei puikiai išmano, ką daro kiti atlikėjai, kiti kolektyvai, orkestrai, chorai, tačiau jie nežino, kaip kinta vadybinis pasaulis, jie nežino, kaip tie kiti kolektyvai nueina iki taško a ar b, jie tai daro tiesiog iš inercijos, iš pajautimo. Keičiasi teisinis, finansinis laukas, keičiasi mokesčiai. O jie prisidaro tokių sutarčių, kur mums atnešę jie tik ir išgirsta iš mūsų: „Taip negalima daryti“, nes tai yra arba prieš įstatymą, arba sumos neatitinka realybės ir pan. Ir visa tai yra tik dėl to, kad jie patys save „vadybina“. Ir tuomet mes darom dvigubą darbą – taisom, perskaičiuojam, pertvarkom, persitariam. Taip išeina, kad jau mes atliekame vadybininkų funkcijas, nors mums tai nepriklauso. Vadybininkų mes neturim, bet yra tam tikri darbai, kuriuos atlieka kuris nors darbuotojas, pavyzdžiui, paskiriu kuriam nors darbuotojui parašyti pranešimą spaudai ir jis jį rašo, nors jo pareigybiniame apraše to taip pat nėra. Jeigu turėtumėte profesionalų vadybininką, tai jis turėtų reguliarius susitikimus su meno kolektyvais ir vadovais, su kūrybine komanda, tai būtų visai kitoks darbas. O dabar mes tiesiog darome administracinį darbą, o jie patys save „vadybina“ ir tai yra didžiulė problema.

K.: tad galima būtų teigti, kad vieningo, horizontalaus karjeros matymo tarp visų jūsų padalinio darbuotojų ir kolektyvų nėra?

V.: praktiškai, taip. Aš pati esu teatrologė, tad aš galiu pakonsultuoti dramos teatro kolektyvą, tačiau kas liečia muzikantus – mane lengvai galima apgauti ir dėl programos pasirinkimo, ir dėl erdvių, nes tiesiog nesu kamerinės muzikos specialistė. Ir su visais darbuotojais būtent taip yra – mes neturime profesionalų, kurie galėtų konstruktyviai dėti kolektyvų veiklas ar strategiją. Pavieniais darbais pasidaliname, bet bendro matymo tiesiog nėra.

K.: supratau. Interviu artėja prie pabaigos, tad norėčiau užduoti kelis esminius klausimus. Jūsų nuomone, kaip būtų galima pagerinti atlikėjų vadybą jūsų įstaigoje?

V.: tai vienas iš dalykų – darbuotojų mokymai. Apie kultūros vadybos lauką. Tokių mokymų nesu girdėjusi, kad jie būtų prieinami viešai. Ar, pavyzdžiui, kad LMTA iškomunikuotų, kad turi mokymus ir pan. – to nesu girdėjusi. Suprantat, pas mus yra 12 kolektyvų, o mes esam 4 darbuotojos. Kolektyvai per metus sukuria virš 150 renginių. Tai yra didžiulė administracinė našta. Užsiimti jų vadyba, galvoti apie karjeros strategiją, apie ateitį – nėra tiesiog laiko ir žmogiškųjų išteklių. Bet jei būtų profesionalus vadybininkas – jis tikrai galėtų prisidėti prie profesionalaus „vadybinimo“ ir galėtų sukurti gražių, brandžių, profesionalių projektų. Tikrai trūksta profesionalių vadybininkų.

K.: ar sutiktumėte, kad atlikėjų vadybininkas nėra lygu renginių organizatorius?

V.: tai žinoma. Tai yra du skirtingi laukai. Pas mus, pavyzdžiui, yra kultūrinių veiklų koordinatorė ir kultūros projektų vadovė. Tai šie etatai yra mano pačios sukurti. Bet atlikėjų vadybininko pareigybės vis dar neturime ir tų funkcijų vis dar nėra kam atlikti.

K.: tai pabaigai, ar vis tik būtų reikalinga įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę Lietuvos aukštosiose mokyklose?

V.: aš manau, kad būtinai turi būti. Aš nelabai suprantu, kaip gali nebūti. Aš manau, kad atlikėjų daugėja, teatrų daugėja. Tai yra labai reikalinga specialybė. Manau yra svarbu, kad patys menininkai turėtų jaustis prižiūrimi. Menininkams reikia sukurti sąlygas kūrybai, o ne administraciniam darbui. Tai prisidėtų prie kultūros lauko vešėjimo. Juk pastoviai girdima „nėra pinigų, nėra kaip išgyventi iš meno“ ir panašias skaudžias frazes, bet tai ir yra dėl to, kad nėra sukuriamos sąlygos kūrybiniam darbui. Atlikėjai dabar turi daryti kitus darbus tam, kad jie pragyventų iš kūrybos ir nėra pagalbos iš šalies. Jeigu mes norim Lietuvoje ir pasaulyje būti pripažinti, kurti aukštos vertės meninius produktus, atlikėjai privalo turėti vadybininkus. Ir dar svarbu, kad, mano nuomone, to reikia mokytis. Žmogus turi ateiti iš to lauko. Tai nėra apie tai, kad „metus pasimokiau ir dabar jau viską moku“. Tai turi būti profesionalus žmogus.

K.: supratau, ačiū jums labai už pokalbį, buvo labai įdomu ir naudinga.

V.: ačiū ir sėkmės atliekant tyrimą!

K.: laba diena, dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime. Ar galime pradėti?

X.: taip.

K.: Kiek jūsų įstaigoje yra meno kolektyvų ir kas užsiima jų karjeros vystymu?

X.: Įstaigoje yra (aut. past. x skaičius) meno kolektyvai. Meno kolektyvų vadovai užsiima kolektyvų karjeros vystymu.

K.: kaip jūs apibūdintumėte atlikėjų vadybininko funkcijas?

X.: Atlikėjų vadybininko funkcijos – pritraukti naujus narius, organizuoti koncertinę veiklą, reklamuoti atlikėjus, ieškoti naujų vietų pasirodymams ir pan.

K.: o kaip manote, kokios yra esminės atlikėjų vadybininko kompetencijos?

X.: Jei trumpai, tai bendradarbiauti su atlikėjais, ieškoti galimybių gerinti atlikėjų žinomumą, sukurti sąlygas produktyviam darbui, planuoti atlikėjų pasirodymus, suteikti grįžtamąjį ryšį po renginių ir pan.

K.: o kokią įtaką vadybinis išsilavinimas daro kolektyvų karjerai?

X.: Vadybinis išsilavinimas daro teigiamą įtaką kolektyvų karjerai, nes yra profesionalus matymas: planuojamas laikas, plačiai ir tinkamomis priemonėmis reklamuojami kolektyvai (pritraukiami nauji nariai), strategiškai planuojama kolektyvų veikla, rūpinamasi žmogiškaisiais ir materialiais ištekliais.

K.: o kaip atlikėjų vadybininkas prisideda prie sėkmingos atlikėjo karjeros?

X.: Atlikėjų vadybininkas turėtų visapusiškai prisidėti (reklamuoti, konsultuoti, padėti surasti kryptį, surasti rėmėjų ir pan.) prie sėkmingos atlikėjo karjeros.

K.: o kuris darbuotojas jūsų įstaigoje užsiima atlikėjų vadybininko funkcijas, pavyzdžiui, meno kolektyvų (atlikėjų) karjeros strategijos kūrimu, koncertų organizavimu, finansiniais (uždarbio) klausimais?

X.: Atlikėjų vadybininkų funkcijas, mano žiniomis, atlieka kolektyvų vadovai, padeda Projektų ir kompetencijų plėtros skyrius, įsitraukia Studentų atstovybė.

K.: o kaip galima būtų pagerinti atlikėjų vadybą jūsų įstaigoje?

X.: Atlikėjų vadybininko pareigybė labai palengvintų kolektyvų gyvenimą, padidintų žinomumą.

K.: na, o pabaigai, kaip jūs manote, ar būtų reikalinga Lietuvos aukštosiose mokyklose įsteigti atlikėjų vadybininko pareigybę?

X.: manau, kad atlikėjų vadybininko pareigybė būtų reikalinga.

K.: dėkoju už atsakymus, gražios dienos.

X.: dėkoju, gražios dienos ir sėkmės!

K.: sveiki, galime pradėti?

Y.: laba diena, taip.

K.: informuoju, kad pokalbis yra įrašomas. Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, ar būtų reikalinga Lietuvos aukštosiose mokyklose įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę. Pradžiai užduosiu kelis įvadinius klausimus. Sakykite, prašau, kiek jūsų įstaigoje yra meno kolektyvų?

Y.: keturi: choras, orkestras, tautinių šokių ansamblis ir teatras.

K.: supratau. Kaip jūs pati apibūdintumėte, kokias funkcijas atlieka atlikėjų vadybininkas?

Y.: jis turėtų sužiūrėti renginius, lokacijas; kad kolektyvams būtų kuo paprastesnis darbas – jie turėtų tik koncertuoti, važiuoti į renginio vietą, pasirodyti ir važiuoti namo. Visa vadyba ir susidaro iš smulkių dalykų.

K.: o kokios būtų tiek asmeninės, tiek profesinės atlikėjų vadybininko kompetencijos?

Y.: jis turėtų turėti patirtį toje srityje, turėtų būti atsakingas, komunikabilus, inovatyvus. Svarbūs ir planavimo gebėjimai, ir derybiniai įgūdžiai.

K.: dėkoju. O gal galėtumėte plačiau papasakoti, kas jūsų įstaigoje atlieka atlikėjų vadybininko funkcijas?

Y.: mes turime sporto ir meno centro vadybininką, tačiau tai nėra tik atlikėjų vadybininkas. Jis atsakingas už renginių organizavimą. O bendrai mūsų kolektyvai patys užsiima savo vadyba. Vadybininkas tik komunikuoja, teikia informaciją per socialines medijas, rašo straipsnius.

K.: jeigu jūsų įstaigoje būtų konkreti atlikėjų vadybininko pareigybė, jūsų nuomone, kaip tai galėtų prisidėti prie sėkmingos kolektyvų karjeros, strategijos vystymo?

Y.: jis turėtų būti kompetentingas, žinoti, ką daro. Tie, kurie mokosi šio amato tikriausiai žino, kaip jie gali pasiekti tuos tikslus, o mūsų tikslas yra išpopuliarinti savo meno kolektyvus. Ir galbūt galėtų padėti pritraukti naujų narių.

K.: o sakykite, prašau, kiek darbuotojų prisideda prie kolektyvų veiklos ir jos populiarinimo? Ar vadovai viską pasidaro patys, o vadybininkas tik padeda apie tai iškomunikuoti? Ar turite daugiau specialistų, kurie prisideda prie kolektyvų veiklos?

Y.: mūsų kolektyvai labai seniai įsikūrę, tad jie turi tokį pagrindą, turi savo popamokinį gyvenimą, turi savo prezidentą ir pan. Jie važiuoja į stovyklas, jie koncertuoja. Teatrą irgi „vadybina“ pats vadovas. Juos visus sieja bendrystė.

K.: ar tokiems seniai susikūrusiems kolektyvams būtų į naudą turėti vadybininką, ar tai būtų visiškai nereikalinga? Pavyzdžiui, vadybininkas rūpintųsi kolektyvų strategijos kūrimu, finansiniais klausimais, koncertų organizavimas, koncertų pasiūlymai, bendradarbiavimo pasiūlymai ir pan.

Y.: aš manau, kad vadybininkas tikrai pas mus turėtų ką veikti. Pas mus kolektyvai labiau užsiima laisvalaikio, eidami į tuos būrelius, taip pat turi ir savo tarybas, tai jie ten viduje viską ir išsprendžia.

K.: suprantama, tačiau, nepaisant to, kad kolektyvų veikla yra laisvalaikis, tai turbūt nereikia, kad jie nenorėtų gauti pasiūlymų koncertams už honorarą ar kitokių vadybinių gudrybių. Tiesa?

Y.: tai žinoma, sutinku! Jie turi tą pouniversitetinę veiklą, jie turi koncertų, tačiau vadybininko jiems tikrai reikėtų. Menininkams yra gerai, kai ant jų galvos nėra administracinių klausimų, būtų gerai, kad būtų žmogus, kuris sužiūrėtų koncertų vietas, laikus, datas, bendradarbiavimo sutartis ir visus kitus niuansus.

K.: supratau, dėkoju. Tuomet pabaigai, po mūsų pokalbio, kokia jūsų nuomonė, ar būtų reikalinga įsteigti profesionalaus atlikėjų vadybininko pareigybę Lietuvos aukštosiose mokyklose?

Y.: manau, taip. Vienareikšmiškai.

K.: dėkoju. Geros dienos!

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Knygos:

1. Allen, P. (2007). „My Life is a Fish“;
2. Allen, P. (third edition, 2015). „Artist Management for the Music Business“;
3. Byrnes, W. J. (fourth edition, 2015). „Management and the Arts“;
4. Bladen, Ch., Kennell, J., Abson, E., et. al. (second edition, 2018). „Events Management. An Introduction“;
5. Cottrel, S. (third edition, 2015). „Skills for Success: Personal Development and Employability“;
6. Cottrel, S. (third edition, 2017). „Critical Thinking Skills“;
7. Florida, R. L. (2015). „The rise of the creativity class: revisited“;
8. Frascogna, X. M. Jr., Hetherington, L. H. (2004). „This Business of Artist Management: The Standard Reference to All Phases of Managing a Musician's Career from Both the Artist's and Manager's Point of View“;
9. Getz, D, Page, J. S. (third edition, 2016). „Event Studies: Theory, research and policy for planned events“;
10. Hudson, M. (fourth edition, 2017). „Managing Without Profit“;
11. Iacocca, L., Novak, W. (1985). „Iacocca : An Autobiography“;
12. Kabacoff, R. (2014). „Develop Strategic Thinkers Throughout Your Organization“;
13. Kardelis, K. (2016). „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“;
14. Kolb, M. B. (2015). „Entrepreneurship for the Creative and cultural industries“;
15. Kolb, M. B. (third edition, 2016). „Marketing for cultural organizations: New Strategies for Attracting Audiences“;
16. Morrow, G. (2018). „Artist Management. Agility in the Creative and Cultural Industries“;
17. Shagan, R. (2001). „Booking and Tour Management for the Performing Arts“;
18. Stein, S. T. (2016). „Leadership in the performing arts“;
19. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). „Vadybos pagrindai“;
20. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011). „Developing Management Skills“.
21. Žydzūnaitė, V. (2011). „Baigiamojo darbo rengimo metodologija“;

22. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). „Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai“.

Elektroniniai dokumentai:

1. Bauer, Ch., Strauss, Ch. (2015). „Learning by doing“. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/229067388_Management_skills_for_artists_%27learning_by_doing%27 (žiūrėta 2022 10 24);
2. Boyle, S. (2022). „Olivia Rodrigo splits manager debut tour“. Prieiga per internetą: <https://www.thesun.co.uk/tvandshowbiz/17564595/olivia-rodrigo-splits-manager-debut-tour/> (žiūrėta 2022 12 06);
3. Britannica (2022). „Kelly Clarkson’s Biography“. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/biography/Kelly-Clarkson> (žiūrėta 2022 11 10);
4. Bruner, R. (2021). „Olivia Rodrigo Sour“. Prieiga per internetą: <https://time.com/6050587/olivia-rodrigo-sour/> (žiūrėta 2022 12 01);
5. Cherry, K. (2022). „What is Motivation“. Prieiga per internetą: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> (žiūrėta 2022 09 20);
6. David, C. (2022). Atlikėjo internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <https://craigdavid.com/ts5/> (žiūrėta 2022 12 18);
7. Dean, B. (2021). „How Many People use Social Media in 2022?“. Prieiga per internetą: <https://backlinko.com/social-media-users> (žiūrėta 2022 10 15);
8. Dijck, J. (2013). „How to Understand Social Media“. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/263566996_Understanding_Social_Media_Logic (žiūrėta 2022 10 29);
9. Dubois, V. (2010). „Who Wants to Become an Arts Manager“. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/278618378_Who_wants_to_become_an_arts_manager (žiūrėta 2022 04 15);
10. Eastman School of Music internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <https://www.esm.rochester.edu/> (žiūrėta 2022 12 15);
11. Europos komisija (2017). „Kas yra ne pelno siekiančios organizacijos?“. Prieiga per internetą: https://eures.ec.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03_lt (žiūrėta 2022 10 29);
12. Gertler, A. (2018). „Behind the entrepreneurial Evolution of Shawn Mendes Manager Andrew Gertler“. Prieiga per internetą:

<https://www.forbes.com/sites/ogdenpayne/2018/11/14/behind-the-entrepreneurial-evolution-of-shawn-mendes-manager-andrew-gertler/?sh=44498dcc5528> (žiūrėta 2022 10 28);

13. Global World Index internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <https://www.gwi.com/> (žiūrėta 2022 12 18);

14. Gums, N. (2022). „Artist Manager“. Prieiga per internetą: <https://www.berklee.edu/careers/roles/artist-manager> (žiūrėta 2022 12 02);

15. Harb, A, Fowler, D. C., Chang, J. H., et al. (2019). „Social media as a marketing tool for events“. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/331208856_Social_media_as_a_marketing_tool_for_events (žiūrėta 2022 12 29);

16. Hudson, M. (2017). „Managing Without Profit“. Prieiga per internetą: <https://www.dsc.org.uk/wp-content/uploads/2015/08/Look-inside-Managing-Without-Profit-4th-edition.pdf> (žiūrėta 2022 12 28);

17. Yate, B. (2022). „Event Specialist Skills“. Prieiga per internetą: <https://climbtheladder.com/event-specialist-skills/> (žiūrėta 2022 09 22);

18. Ingham, T. (2017). „Managers Need Motivate Artists“. Prieiga per internetą: <https://www.musicbusinessworldwide.com/managers-need-motivate-artists-also-need-artists-motivate-us/> (žiūrėta 2021 10 12);

19. Interviu su Craig David ir Colin Lester. (2019). Prieiga per internetą: https://www.youtube.com/watch?v=aXUDMH3aH_c (žiūrėta 2022 11 10);

20. Kemp, S. (2020). „Global Digital Overview“. Prieiga per internetą: <https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf> (žiūrėta 2022 12 29);

21. Kurt, S. (2021). „Herberg’s Motivation Hygiene Theory“. Prieiga per internetą: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/> (žiūrėta 2022 08 10);

22. Lee, V. (2022). „Artist Manager Skills“. Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/artist-manager-skills> (žiūrėta 2022 06 07);

23. Lee, V. (2022). „How to Manage Artist“. Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-manage-artist> (žiūrėta 2022 09 10);

24. Lietuvių kalbos žodyno internetinė svetainė. Prieiga per internetą: www.lietuviuzodynas.lt (žiūrėta 2022 04 22);
25. LR biudžetinių įstaigų įstatymas. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.23064>> (žiūrėta 2022 07 12);
26. LR švietimo įstatymas. Prieiga per internet: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.1480> > (žiūrėta 2022 07 12);
27. Manthei, L. (2017). „4Ps of Marketing Importance”. Prieiga per internetą: <https://emarsys.com/learn/blog/4-ps-of-marketing-importance/> > (žiūrėta 2022 09 10);
28. McNamara, R. (2014). „The Importance of McNamara’s Management Tools“. Prieiga per internetą: <https://jscholarship.library.jhu.edu/handle/1774.2/60289> (žiūrėta 2022 06 18);
29. Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439> > (žiūrėta 2022 09 10);
30. Oliveira, N., Rosa, M. (2016). „Art Institutions of the 21st Century”. Prieiga per internetą: <http://www.artinstitutions.org/wp-content/uploads/2017/04/AI21C_Report_Art-Institutions-of-the-21st-Century.pdf> (žiūrėta 2022 09 24);
31. Osborn, J. (2018). „Where 50 Pop Stars Went to School”. Prieiga per internetą: <<https://stacker.com/stories/2269/where-50-pop-stars-went-school>> (žiūrėta 2022 11 10);
32. Pasala, P. (2016). „How to Stay Ahead of the Competition in the Events Industry“. Prieiga per internetą: <<https://www.gevme.com/en/blog/how-to-stay-ahead-of-the-competition-in-the-events-industry/>> (žiūrėta 2022 09 23);
33. Pasaulio populiacijos augimo stebėjimo puslapis. Prieiga per internetą: <<https://www.worldometers.info/world-population/>> (žiūrėta 2023 01 06);
34. Roberts, E. (2019). „Exclusive Interview“. Prieiga per internetą: <<https://twistedmalemag.com/emily-roberts-hemingway-exclusive-interview/>> (žiūrėta 2022 12 17);
35. Romos verslo mokyklos internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <www.romebusinessschool.com> (žiūrėta 2022 12 18);
36. Stutz, C. (2022). „New Management of Olivia Rodrigo“. Prieiga per internetą: <<https://www.billboard.com/pro/olivia-rodrigo-new-management-lighthouse/>> (žiūrėta 2022 12 06);
37. The University of Texas at Austin internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <<https://www.utexas.edu/>> (žiūrėta 2022 12 15);

38. WAGGS (2021). „Leadership Resources. Management Skills“. Prieiga per internetą: <https://duz92c7qaoni3.cloudfront.net/documents/Resources_management_skills_FINAL.pdf> (žiūrėta 2022 11 18);
39. Zimmerman, R. (2021). „How to Have a Great Artist – Manager Relationship“. Prieiga per internetą: <<https://blog.symphonicdistribution.com/2021/08/how-to-have-a-great-artist-manager-relationship/>> (žiūrėta 2022 10 17).