

Uniwersytet Warszawski

mgr Wojciech Witkowski

**Czynniki warunkujące wykonywanie
profesji menedżera muzycznego
w USA, Anglii i Polsce**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem

Promotor: prof. dr hab. Beaty Glinki

Promotor pomocniczy: dr hab., prof. ucz. Agnieszki Kacprzak

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 2023

Spis treści:

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cel pracy	5
3. Struktura rozprawy	8
4. Metodyka badania własnego	9
5. Wyniki badań empirycznych.....	16
6. Wnioski końcowe.....	23
7. Ograniczenia pracy.....	27
8. Kierunki dalszych badań	28
9. Bibliografia użyta w streszczeniu	29

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Na wybór tematyki rozprawy wpłynęło kilka czynników. Po pierwsze, przemysł muzyczny jest ważnym obszarem i elementem życia społecznego. Branża muzyczna stanowi aktualnie znaczącą część gospodarki większości krajów na świecie (Tschmuck, 2016). Organizowane na całym świecie koncerty są dzisiaj najbardziej masową oraz rozwijającą się ogólnodostępną formą odbioru muzyki, dzięki której zasilane są krajowe produkty brutto. Po drugie, przeprowadzona przeze mnie analiza literatury wskazuje, że problematyka ta nie doczekała się systematycznych opracowań naukowych. Brakuje badań z uwzględnieniem wątku pracy zawodowej menedżera muzycznego. Również z perspektywy nauki o zarządzaniu i jakości problematyka polskiego rynku muzycznego nie była analizowana. Analogicznie sytuacja przedstawia się w badanych krajach. Nie podjęto również do tej pory żadnej próby ujęcia w naukowej formie definicji i terminów, szczegółowo związanych z wykonywaniem badanej profesji.

W światowej branży muzycznej zachodzą bardzo dynamiczne zmiany, związane z wieloma procesami dotyczącymi wyłaniania się czy powstawania nowych ról zawodowych. Spowodowane jest to między innymi pojawieniem się nowych form dystrybucji muzyki i jej organizacji w przestrzeni publicznej, takich jak: koncerty, wydarzenia muzyczne na żywo czy inne działania w Internecie. W wyniku tych zmian wyłania się także zapotrzebowanie na nowe role zawodowe oraz redefiniowanie starych dla profesji menedżera muzycznego. Bardzo istotne wydaje się uchwycenie definicji naukowej, która pozwoliłaby po raz pierwszy na określenie czy zawód menedżera muzycznego może być już określany jako profesja. Obserwowanie charakterystycznych procesów, uchwycenie czynników i zmian uwarunkowań pracy na rynkach muzycznych w trzech krajach w formie porównawczej wydaje się równie interesujące poznawczo.

Kolejnym ważnym powodem podjęcia niniejszego tematu badawczego jest fakt, że praca zawodowa menedżerów muzycznych mieści się w nurcie nauki o zarządzaniu i jakości. Jest to szczególnie widoczne w kierunkach związanych z zarządzaniem karierą muzyczną artysty muzyka czy zarządzaniem procesami pracy ludzi w różnych obszarach muzyki. Interesujące okazały się także nowe modele biznesowe wykorzystujące technologie w zakresie muzyki cyfrowej czy innowacyjne umowy licencyjne oraz zarządzanie prawami cyfrowymi, które opisywali Bhattacharjee, Gopal, Marsden i Sankaranarayanan (2009) oraz Steininger, Hölz i Veit (2012). Obok tego, intrygujące naukowo wydaje się oblicze wysokiego ryzyka rynkowego dla muzyki przy

rozwoju innowacji technologicznych i wymagających nowych użytkowników, których badali Baccarne, Schuurman, Seys (2013). Intrygujący jest też obszar globalnego zarządzania prawami skoncentrowanymi na artystach, przy wzmacnianiu wizerunku oraz reputacji w korporacjach branży fonograficznej, zajmujących się kierowaniem marką artystyczną przy sojuszach budujących tożsamość muzycznej marki, produktu czy artysty, które charakteryzowali Klein, Meier, Powers (2016) i Schwetter (2018). Luka badawcza, wynikająca z braku ugruntowanej i sformalizowanej wiedzy na temat menedżerów muzycznych, zmobilizowała mnie do zaprojektowania badania komparatywnego, co ma przełożyć się na rozwój wiedzy w badanym temacie.

Niniejsza praca odwołuje się do trzech krajów: Stanów Zjednoczonych Ameryki, Anglii i Polski. Kraje do badań zostały wybrane na podstawie kryteriów wynikających z analizy dostępnej literatury oraz własnego doświadczenia z pracy zawodowej w branży muzycznej. Zostały one wytypowane według zebranych danych na podstawie informacji z historii muzyki. W rozumieniu kryterium historycznego, USA to kraj, w którym miała miejsce geneza działalności badanych. Anglia to kraj, w którym profesja ta ewoluowała, nabrała nowej, odmiennej specyficznej formy. Natomiast Polska to miejsce późnego rozwoju profesji, osadzonej w realiach postkomunistycznych i uwarunkowaniach aktualnie dominujących w Unii Europejskiej.

Dane ze strony www.statista.com przygotowane przez niemiecką firmę Statista GmbH w ostatnich latach przed wybuchem epidemii COVID-19, mówią o rosnącym udziale publiczności w koncertach muzycznych granych na żywo na poziomie wzrostu 24–29% rocznie, co przekłada się na wzrost zatrudnienia w sektorze muzycznym¹. Branża muzyczna rozwija się więc i ewoluuje, ponieważ ciągle wyszukuje, produkuje oraz oferuje nowe muzyczne, artystyczne gwiazdy dla światowej publiczności. Wraz z tym rozwojem powstają dziś innowacyjne zawody oraz nowe rodzaje pracy dla pracowników-specjalistów z branży muzycznej. Dzięki szybkiemu rozwojowi nowych technologii, np. internetowych, menedżerowie muzyczni zdobywają samodzielnie lub poszukują aktualnie osób posiadających interpersonalne kompetencje, które ułatwiają pracę z artystami podczas ich kariery.

Przeprowadzone badania literaturowe oraz treści tekstów, wywiadów, artykułów prasowych i internetowych zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach niniejszej

¹ <https://www.statista.com/statistics/1096424/live-music-industry-revenue-worldwide/>.

pracy. Pozwalają one stwierdzić, że brakuje ukierunkowanych badań naukowych osadzonych zarówno w światowym, jak i w polskim kontekście, szczególnie dotyczących uwarunkowań zawodowych dla profesji menedżera muzycznego. Niniejsza dysertacja wypełnia odkrytą lukę, przez co wzbogaca nauki o zarządzaniu i jakości w obszarze dotyczącym zarządzania muzyką w zakresie badanej profesji.

Profesja menedżera muzycznego należy do grupy społeczno-zawodowej działającej na światowym rynku muzycznym w branży muzycznej, zwanej również popularnie show businessem. Menedżera muzycznego charakteryzują zdolności i zainteresowania skoncentrowane wokół sztuki muzyki. Badani mają też różne aspiracje zawodowe i cenione własne wartości, które wykorzystują do układania długookresowego planu pracy zawodowej z nadzorowanymi artystami. Precyzyjnie i kierunkowo wykonują oni branżową pracę z twórcą-artystą. Według Floridy (2002) środowisko artystyczne oraz mieszcząca się w nim profesja menedżerów muzycznych działają z psychospołecznej podstawy rozwoju zawodu (ang. *creative class*). Ta kreatywna klasa twórcza profesji menedżera muzycznego przejawia się jako świadoma, celowa oraz kontrolowana przez samego siebie zawodowa działalność artystyczna w obrębie całej branży muzycznej. Natomiast społeczno-kulturową podstawą rozwoju profesji menedżera muzycznego, jako jednostki społecznej, jest właściwy podział wykonywanej pracy, różnych zadań i czynności. Rozwój zawodowy menedżera muzycznego nie odbiega od wzoru przebiegu kariery w innych branżach. Jest on ciągiem powstałych zdarzeń z przeszłości i teraźniejszości mających powiązanie z bliższą czy dalszą przyszłością. Proces ten jest ściśle powiązany z nowymi produktami oraz usługami, jakie powstają w przestrzeni rynku muzycznego i zdobywaniem doświadczenia zawodowego.

2. Cel pracy

Głównym celem pracy było zidentyfikowanie, opis oraz analiza czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych w wybranych do badań krajach, czyli w USA, Anglii i Polsce.

Kluczowymi pojęciami użytymi w niniejszej pracy badawczej są: menedżer, menedżer muzyczny, kultura organizacyjna, zarządzanie i kompetencje. Zbadane zostały przesłanki konieczne do właściwego zdefiniowania obszaru rzeczywistości pracy zawodowej, w jakiej osadzona jest profesja menedżera muzycznego. Według kryteriów przyjętych przez Abbotta (1988), Burragea i Torstendahla (1990) oraz

Filipowicza (2014) podano aktualną charakterystykę terminów: profesja, zawód, profesjonalizm, kwalifikacje i kompetencje w odniesieniu do menedżerów muzycznych. Terminy i definicje używane w Polsce są w większości przypadków kopią występujących na zachodzie anglojęzycznych terminów branżowych. Do definicji i terminów użytych w pracy zaliczyć należy między innymi pojęcia: menedżer muzyczny, *road* menedżer, menedżer personalny, *tour* menedżer, główny, koncertowy, biznesowy, produkcji, strumień fonograficzny i wydawcy *majors*.

Ważne było też określenie i zrozumienie sposobu działania badanych przez zarówno analizowane kierunki rozwoju historii kultury muzycznej, jak i opis ich procesu pracy. By bardziej szczegółowo zarysować temat pracy, przedstawię cele badawcze oraz szczegółowo przyporządkowane do nich postawione pytania.

Celami poznawczymi, podejmowanymi podczas badań, były: eksploracja i opis nowego obszaru badawczego profesji menedżerów muzycznych w USA, Anglii i Polsce; wykazanie ról społecznych i innych uwarunkowań pracy badanych; opis tej grupy zawodowej oraz prowadzone formy strategii profesjonalizacji; ujawnienie metod i narzędzi pracy używanych w ich rozwoju jako profesji. Tym samym musiałem poznać główne zasady powstawania czynników w poszczególnych badanych krajach, które stanowiły inną, kolejną nową grupę celów. Posłużyły one później do konstruowania oraz budowania wizerunku biznesowego profesji menedżera muzycznego w obrębie jego warunków pracy zawodowej. Profesja menedżera muzycznego umiejscowiona była w różnorodnych środowiskach branży muzycznej w każdym z badanych krajów. Skutkowało to powolnym odkrywaniem poszczególnych i specyficznych cech badanej profesji. Ważne były między innymi motywy prowadzenia działalności zawodowej jako profesji menedżera muzycznego oraz jej najważniejsze kompetencje czy cechy. Pod uwagę przy analizach brane były specyficzne formy tworzenia własnej sieci biznesowych kontaktów, kultura biznesowa oraz inne ważne powiązania, mające istotny wpływ na cechy warunkujące działalność branżową. W zaprojektowanym badaniu skupiłem się głównie na odkrywaniu ważnych determinantów służących do rozpoznawania cech pracy, kompetencji, kultury czy istotnych możliwości biznesowych badanych, dotyczących bliskiej przyszłości. Skoncentrowałem się na uchwyceniu dynamiki oraz mechanizmach wprowadzanych istotnych zmian, które zachodzą w obszarze czynników warunkujących wykonywanie pracy menedżera muzycznego.

Przyjęte główne **cele i pytania poznawcze** niniejszej pracy to:

Cel: Zidentyfikowanie, opis i usystematyzowanie stanu wiedzy o czynnikach, cechach warunkujących powstawanie oraz rozwój profesji menedżera muzycznego w obszarze badawczym na terenie Stanów Zjednoczonych, Anglii i Polski.

Pytanie: *Jakie są determinanty organizacji pracy badanych menedżerów muzycznych?*

Cel: Określenie sposobu formowania się ról społecznych i innych uwarunkowań względem najważniejszych spotykanych interesariuszy badanej profesji.

Pytanie: *Jak czynniki otoczenia społecznego, kulturowego i politycznego oddziałują na menedżerów muzycznych?*

Cel: Ustalenie i wykazanie czy menedżerowie muzycni tworzą potencjalną silną, elitarną grupę zawodową oraz jakie wykorzystują strategie profesjonalizacji.

Pytanie: *Jak czynniki otoczenia zawodowego wpływają na menedżerów muzycznych?*

Cel: Identyfikacja metod działań i narzędzi dla rozwoju profesji w stosunku do badanych krajów.

Pytanie: *Jak menedżerowie muzycni definiują swoją profesję?*

W dążeniu do uzyskania jak najlepszych wyników dla przeprowadzonych badań głównych obrałem za Silvermanem (2012) strategię, że główne cele zostały zoperacjonalizowane w moim projekcie za pomocą odpowiednich szczegółowych pytań badawczych. Pozwoliło mi to na utrzymanie całości w ramach metodologii jakościowej.

Cele praktyczne - za główne cele i pytania praktyczne dysertacji uznaję:

Cel: Wzbudzenie zainteresowania profesją menedżerów muzycznych dla osób poszukujących lub rozpoczynających działalność zawodową.

Pytanie: *Jakie są ścieżki kariery, by zostać efektywnym i skutecznym menedżerem muzycznym?*

Cel: Wzbogacenie procesu edukacyjnego i dydaktycznego dla osób zarządzających branżą muzyczną, dzięki poszerzeniu bazy wiedzy naukowej o badanej profesji.

Pytanie: *Jak wiedza formalna wraz z doświadczeniem wpływają na realizację zadań zawodowych?*

Cel: Opracowanie i wskazanie usprawnień oraz nowych rozwiązań dla pracy zawodowej menedżerów muzycznych stosowanych w badanych krajach USA i Anglii, gotowych do wykorzystania w polskim biznesie muzycznym.

Pytanie 1: *Jakie czynniki wspierają, a jakie hamują rozwój działalności zawodowej menedżerów muzycznych na światowym i krajowym rynku muzycznym?*

Pytanie 2: *Jak wygląda sieć powiązań (rozpiętość i zasięg kierowania) w strukturze organizacyjnej menedżerów muzycznych w badanych krajach?*

3. Struktura rozprawy

Niniejsza praca doktorska składa się ze wstępu, 6 rozdziałów i bibliografii. Pracę otwiera wstęp, gdzie został zaprezentowany i uzasadniony wybór tematu. We wstępie podaję również główne podstawowe pojęcia i definicje używane w niniejszej pracy.

Rozdział pierwszy prezentuje teorie profesji w odniesieniu do menedżerów muzycznych. Poddano w nim analizie pozycję badanej profesji w teorii ról społecznych w trzech badanych krajach. Rozważono też specyfikę pracy zawodowej badanych.

W rozdziale drugim opisałem odkrywane konteksty funkcjonowania profesji w poszczególnych krajach – specyfikę funkcjonowania w kapitalizmie na przykładzie USA i Anglii oraz w socjalizmie – dla polskiej rzeczywistości. Analizie poddano historyczne i aktualne warunki badanej profesji. Przedstawiono także aspekty funkcjonowania z kilku perspektyw. Zaprezentowano perspektywę historyczną i socjologiczną z pozycji społecznej pracy zawodowej badanych i ich kulturowych działań. W rozdziale wskazano również perspektywę ekonomiczną w kontekście funkcjonowania profesji w Anglii i USA. Rozdział ten opisuje najważniejsze historyczne wynalazki muzyczne i działania fonograficzne w badanych krajach. Przytoczono w nim organizacje i działania budujące otoczenie badanej profesji od początków jej funkcjonowania. Przedstawiono również najważniejsze patenty, pierwsze historyczne postaci oraz opisy działań biznesowych znanych menedżerów muzycznych. Tłem do badań w tym rozdziale były analizowane uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i inne organizacyjne aspekty.

Rozdział trzeci jest opisem stosowanych metod badawczych, gdzie uzasadniam w szczególności ich wybór dla badania inspirowanego etnografią. W rozdziale tym wskazałem cele naukowe pracy zarówno te poznawcze, jak i praktyczne wraz z głównymi pytaniami badawczymi. Następnie opisałem przebieg całych badań, po czym przedstawiłem ograniczenia dla zastosowanych metod.

Wyniki badań z USA, Anglii oraz Polski zaprezentowałem w rozdziale czwartym. Rozdział ten opisuje cechy i kompetencje mające wpływ na czynniki funkcjonowania oraz sukces profesji w poszczególnych krajach. Rozdział zawiera klasyfikację menedżerów muzycznych z podziałem na różne podgrupy wewnątrz

zawodowe. Zostali w nim scharakteryzowani badani i istniejące aktualnie układy sił w branży muzycznej dla badanych krajów oraz organizacje, w których działają oni zawodowo. Rozdział wskazuje problemy profesji menedżerów muzycznych. Jego podsumowaniem są zaś rozważania na temat profesjonalizacji oraz strategii dalszego rozwoju dla poszczególnych grup i kategorii menedżerów w badanych krajach.

Rozważania niniejszej rozprawy zamykam w rozdziale piątym wnioskami końcowymi z badań. W rozdziale tym przeprowadzono podsumowującą dyskusję wyników. Rezultat jej wynika z badań i wskazuje wkład, jaki ma niniejsza rozprawa w stan obecnej wiedzy na temat profesji menedżerów muzycznych.

Podsumowaniem przeprowadzonej pracy badawczej jest rozdział szósty będący jednocześnie zakończeniem niniejszej rozprawy. W rozdziale tym wskazuję na praktyczne strony i aspekty wynikające z moich badań o profesji menedżerów muzycznych oraz ich codziennej pracy zawodowej. Jest to też rozdział, który wskazuje możliwe dalsze kierunki badań w tym obszarze rynku muzycznego. Rozdział ten podaje też związane z pracą ograniczenia dla badanej profesji.

4. Metodyka badania własnego

Głównym celem moich badań było odkrycie i opisanie czynników warunkujących oraz kształtujących wykonywanie profesji menedżera muzycznego w Stanach Zjednoczonych, Anglii oraz Polsce. W zarówno światowej, jak i krajowej literaturze naukowej brakuje precyzyjnej, jednolitej definicji dla badanej profesji. Nie pojawiają się też w zebranych materiałach żadne czynniki warunkujące wykonywanie typowej pracy zawodowej, przyjmowanych ról czy kompetencji badanej profesji menedżerów muzycznych. Brakuje fundamentalnych jednolitych definicji i pojęć czy jakichkolwiek charakterystyk pracy oraz działań zawodowych. W prowadzonych badaniach ważne było ustalenie, jakie główne cechy warunkują wykonywanie profesji menedżera muzycznego oraz na czym polega ich aktualna praca. Istotne było też ustalenie w jaki sposób konstruują, interpretują swoje aktualne role społeczne i zawodowe przez wykazanie różnic w poszczególnych krajach. Dzięki wykorzystaniu analizy z rynków muzycznych o różnej charakterystyce USA, Anglii i Polski, jako miejsca pracy badanych, przedłożona praca pokazuje aktualną nową wiedzę naukową.

Do zrealizowania określonych celów pracy oraz by odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zdecydowałem się na wybór metody jakościowej (Glinka i Czakon,

2021). Badanie etnograficzne, które w założeniu było indukcyjnym (Glinka i Gudkova, 2012), obejmowało zbieranie danych przez wywiady, obserwacje nieuczestniczące oraz dane wtórne: wywiady w prasie, artykuły redakcyjne w gazetach czy na stronach i portalach internetowych. Dotyczyły one pracy menedżerów muzycznych w trzech krajach – Stanach Zjednoczonych Ameryki, Anglii oraz w Polsce.

Przyjęte w rozprawie metody badań jakościowych w swoim założeniu pozwoliły, jak pisze Geertz (2005), na stworzenie tak zwanego gęstego opisu dla dogłębnego zrozumienia kontekstu ludzkich zachowań. Według Kostery (2003), badania jakościowe polegają na naturalistycznym podejściu do badanych zjawisk w ich faktycznym kontekście. W niniejszej pracy jest to przedstawienie zarejestrowanego fragmentu życia, które obejmowało profesję menedżerów muzycznych w trzech różnych krajach, tak by wykazać czynniki i uwarunkowania przy wykonywaniu ich charakterystycznych działalności zawodowych za pomocą obranej metody, jak wskazywali to Silverman (2012) i Charmaz (2013).

Główne pytanie badawcze brzmiało: *jakie są czynniki warunkujące wykonywanie profesji menedżera muzycznego w poszczególnych badanych krajach i jakie są ich zasadnicze różnice wynikające z terytorium ich działania?*

Wybór metody jakościowej przy tak postawionym pytaniu badawczym był konsekwencją braku publikacji naukowych dotyczących menedżerów muzycznych, jak i ich pracy zawodowej. Widoczny brak literatury w eksplorowanym temacie spowodował odkrycie luki badawczej i uprawomocnił postawienie pytań badawczych oraz wskazał najlepszy wybór odpowiedniej metodyki.

Wprawdzie w polskiej i zachodniej prasie pojawiają się publikacje czy wywiady z przedstawicielami tej profesji, jednak nie mają one ukierunkowania na dochodzenie mechanizmów dla ich działalności. W mojej pracy etnografia dostarcza opisu zachowań do poszukiwania odpowiedzi na pytania o przejawy, cechy, czynniki, uwarunkowania życia społecznego, zawodowego oraz organizacyjnego badanych rozmówców menedżerów muzycznych (Glinka i Czakon, 2021). W zasadzie nie bada ona całego społeczeństwa, lecz skupia się na grupie wybranej z profesji menedżerów muzycznych jako małej skali, by osiągnąć cel badania.

Mocną stroną przyjętej etnografii był mój dostęp do terenu w badaniu oraz mój bezpośredni dostęp do rzeczywistych sytuacji, działań, miejsc i wybranych rozmówców. Dlatego wybór tej metody był naturalną konsekwencją dla późniejszego

określenia obszaru badawczego i poprowadzenia badania w temacie rozprawy w trzech krajach (Angrosino, 2010).

Natura i specyfika badań etnograficznych, wybranych na potrzeby mojej pracy, zawdzięcza swoją popularność przede wszystkim faktowi, że badania te nie są dokładnie zdefiniowaną metodą. Dostarczają one informacji wykorzystywanych do znalezienia społecznych oraz kulturowych czynników pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych. Badania są tylko orientacją metodologiczną, zbiorem różnych technik badawczych oraz dyrektyw odnoszących się do sposobu ich zastosowania. Dało to również możliwość dogłębnej i bardziej zbliżonej do rzeczywistości eksploracji. Rozmówcy nie byli do końca tego świadomi, co pozwalało mi zaobserwować ich zachowania, które wyznacza im naturalne fizyczne otoczenie.

Opracowanie całego projektu badawczego oraz uporządkowanie wszystkich czynności badawczych wraz z ich wykonaniem było realizowane zgodnie z założeniami przedstawianymi w pracy Kvale (2004).

Charakterystyczny i typowy dla specyfiki badań jakościowych był fakt, że kolejne etapy procesu badawczego nakładały się na siebie. Dane przeplatały się też z ich ciągłym analizowaniem, miały bowiem charakter otwarty (Lofland, Snow, Anderson i Lofland, 2010). Przez cały czas prowadzenia badań terenowych byłem otwarty na to, co zobaczyłem i usłyszałem, by uzyskać wgląd w naturę poszukiwanych cech charakterystycznych dla pracy menedżerów muzycznych w całej bogatej złożoności, w każdym miejscu i kraju, jak wskazywał to Babbie (2008).

Metody gromadzenia danych - według kryterium metodologicznego, jakie przedstawił Silverman (2012), metody i narzędzia badawcze nabierają znaczenia oraz żywotności jedynie za sprawą głębokiego zakorzenienia i wykorzystania ich w perspektywie teoretycznej, która opiera się na wyborze pytań stosownie do możliwości uzyskania na nie odpowiedzi przy zastosowanych metodach oraz technikach badawczych. W pracy badawczej zdecydowałem się na połączenie kilku technik badawczych, które zapewniły mi jak największą obiektywność badania. Zasadniczy etap badań oparty był na wywiadach i obserwacji nieuczestniczącej. Jako główne narzędzie badawcze przyjąłem wywiad częściowo ustrukturyzowany (Glinka i Czakon, 2021). Podstawowym narzędziem w przeprowadzonych badaniach jakościowych był scenariusz wywiadu. Stworzony scenariusz stanowił listę zagadnień do przedyskutowania podczas trwania wywiadów. Był on podzielony na części, które w przypadku przygotowanych pytań nawiązywały do przedstawionych wcześniej celów

badawczych. W przypadku moich badań były to grupy pytań dotyczące następujących zagadnień: zainteresowania; historia kariery badanych menedżerów muzycznych; formy zdobywania doświadczenia, edukacji czy wykształcenia; sposób osiągania sukcesów; niepowodzenia; porażki; cechy zawodowe, rynku i branży muzycznej w badanym kraju oraz na świecie; przynależność do organizacji branżowych, form i jakości pracy zawodowej oraz aktualnie wykonywanej pracy w obszarze internetowych działań. Tak przygotowany scenariusz rozmowy pomagał w prowadzeniu wywiadów. Dzięki niemu miałem pewność, że wszystkie istotne zagadnienia zakładane w badaniu były poruszone w przeprowadzanych wywiadach. To narzędzie badawcze pozwoliło mi na zebranie w wywiadach danych wywołanych, co podkreślali Glinka i Czakon (2021). Założony przeze mnie scenariusz wywiadu nie był tylko zapisem pytań, które muszą zostać zadane w czasie trwania wywiadu, był dla mnie raczej wskazówką utrzymania funkcji moderatora w całym badaniu. Ustaliłem zakres pytań, które można i należy zadać lub o co dokładnie pytać rozmówców stosownie do kraju, by badanie dało materiał do analizy. Wziąłem pod uwagę też formę zadawanych pytań – swobodnej rozmowy, ale z uwzględnieniem różnic kulturowych w każdym kraju, co wskazał Silverman (2012).

Podczas badań prowadziłem również obserwacje nieuczestniczące (ang. *non-participant observation*), które miały miejsce w USA i Anglii w latach 2017–2019, a w Polsce w okresie od 2018 do 2019 roku. W tym czasie sporządzałem bieżące notatki z codziennej pracy menedżerów muzycznych w ich naturalnym środowisku pracy, które zapisywałem w dzienniku obserwacji. Notatki zawierały wszystkie podstawowe informacje, jak: data, czas i miejsce badania, liczby, opis wydarzeń, moje odczucia i wrażenia zmysłowe: widoki, dźwięki, zapachy czy reakcję badanych na moją obecność w ich terenie jako badacza podczas prowadzenia notatek i wywiadów (Kvale, 2004; 2020). Zapisywałem wszystkie zasłyszane interesujące słowa, wyrażenia, zwroty, rozmowy i specyficzny odkrywany język branżowy z terenu działalności badanych. Prowadzona była bieżąca klasyfikacja notatek przez numery stron, ułatwiająca mi później odnalezienie informacji z badań, co wskazywała Kostera (2003).

Wszystkie obserwacje miały, prawie zawsze, miejsce w siedzibie rozmówców. Odbywały się zazwyczaj po przeprowadzonych wywiadach w kolejnym wyznaczonym dniu. Były prowadzone zawsze w czasie typowych prac agencyjnych: reklamowych, nagraniowych, przygotowywanych koncertów, kontraktowaniu artystów czy innych prac zawodowych wykonywanych przez samych rozmówców i ich pracowników.

Wszystkie przeprowadzone w poszczególnych krajach obserwacje, jako stosowana technika, miały charakter wyłącznie naukowo eksploracyjny.

Na bieżąco wykonałem też opis wszystkich zachowań grupy badanych menedżerów muzycznych w ich naturalnym środowisku, podczas wykonywania typowych czynności czy prac zawodowych. W przypadku moich badań stosowałem formę pisanych notatek oraz wymiennie, zależnie od sytuacji, robiłem nagrania audio, filmy lub fotografie. Miejsca prowadzenia obserwacji były bardzo różne: od typowych biur agencyjnych, studiów nagrań, przez miejsca prób czy sale koncertowe, po zacisza domowe. Wszędzie tam prowadzona była zawodowa praca związana z działaniami, jakie podejmuje typowy przedstawiciel badanej profesji.

W obserwacji nieuczestniczącej, dążyłem, jako obserwator zewnętrzny, do uzyskania doświadczenia rzeczywistości społecznej profesji menedżerów muzycznych w trzech badanych krajach. Uwagi i swoje wrażenia zapisywałem bez kategoryzacji jako czysty, wolny opis obserwacji, co było zgodne ze wskazówkami Kostery i Krzyworzeki (2012). Notatki pozbawione były opisu behawioralnego oraz deskryptywnego tak, by zobaczyć rzeczywistość osoby menedżera muzycznego badanego podczas jego codziennej pracy zawodowej. Wszystkie obserwacje prowadzone były tak, by moje zachowania badacza nie były widoczne i nie wpływały na relacje panujące w grupie obserwowanych oraz innych osób przy wykonywanych przez nie pracach. Starałem się by nie zachodziła żadna interakcja między mną-badaczem a osobami badanymi. W obserwacjach nieuczestniczących nie brałem na siebie żadnej roli organizacyjnej ani nie wykonywałem pracy związanej z zadaniami zawodowymi rozmówców, co wskazywał Angrosino (2010).

Użycie metody etnograficznej w badaniu polegało przede wszystkim na dbałości o pozyskanie danych w naturalnym środowisku badanych menedżerów muzycznych (Glinka i Czakon, 2021). Zbieranie danych ułatwiła mi empatia, która pozwoliła na zbudowanie z rozmówcami bliskich relacji i więzi. Znaczące przy badaniu było ich pełne otwarcie w rozmowie, które ułatwiło mi poznanie i zrozumienie badanych, jak wskazywał Angrosino (2010). Badanie odmienności i postrzegania świata wynikającego z symboli, cech, działań oraz codziennej praktyki czy kultury organizacyjnej pozwoliło mi na definiowanie w mojej pracy badawczej badanych menedżerów muzycznych na podstawie porównawczych badań własnych dla tych zbiorowości. Dość istotną sprawą w przeprowadzanych badaniach, szczególnie w Polsce, okazała się łatwość

nawiązywania kontaktów czy znajomość branżowego języka menedżerów muzycznych u badacza we wszystkich badanych krajach.

Kładłem duży nacisk, by wybrane do badań osoby stanowiły zróżnicowaną próbę badawczą. Obok tego stosowałem powtarzanie wybranych badań, tak by służyły do pozyskania kolejnych danych. Wybrane badania powtarzane były w zmienionych warunkach pracy menedżerów muzycznych, które jako miejsca i warunki odkrywane były przeze mnie po raz pierwszy, a było to zgodne z tym, co wskazywał Babbie (2008). Uniknięcie tego ograniczenia pozwoliło mi również osiągnąć lepszą jakość prowadzonych badań. Pozwoliło to też zniwelować możliwe błędy pomiaru, kodowania czy wnioskowania, które mogły zaistnieć przy wykorzystaniu tylko jednej metody w badaniach, co podkreślała Kostera (2003). Obawiając się powstania ewentualnych kolejnych ograniczeń związanych z pracą w branży muzycznej, skorzystałem z możliwości wykorzystania triangulacji metod badawczych, polegającej na połączeniu kilku metod badawczych ze sobą, tak by była możliwość zachowania obiektywizmu oraz dostrzeżenia ciekawych mechanizmów działania badanej profesji, co było wskazywane w pracy przez Kosterę (2003).

Analiza zgromadzonych danych - w analizie zastosowałem kodowanie otwarte nazywane indukcyjnym. Samo kodowanie pozwoliło mi na redukcję danych. Wykonane pisemne zapisy (notatki z obserwacji, transkrypcje wywiadów, dane wtórne), nagrania wizualne czy dźwiękowe były kodowane i klasyfikowane do abstrakcyjnych pojęć pozwalających na uchwycenie cech pracy badanych (Gioia, Corley i Hamilton, 2013).

Kodowanie było konceptualizacją oraz tworzeniem pojęć, które bezpośrednio wyłaniały mi się z danych w trakcie analizy. Pojęcia podczas kodowania były uzupełniane, modyfikowane na podstawie kolejnych analizowanych danych. Ciągłe porównywanie danych pozwoliło mi dopracować brzmienie kodów. Tworzone kody, były to najczęściej słowa i wyrażenia, przypisywane do konkretnych fragmentów danych tekstowych. Kodem było abstrakcyjne ujęcie pewnego zbioru danych.

Kodowanie łączyło abstrahowanie i późniejszą generalizację, które były niezbędne do poznania cech warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych (Gioia, Corley i Hamilton 2013). Opracowane kody pozwoliły mi na systematyczną prezentację zredukowanych danych. Natomiast kody drugiego rzędu wykorzystywały koncepcje, tematy, które wyłaniały się w ponownej analizie, co wskazywali Van Maanen (1979), Charmaz (2013) czy Gioia, Corley i Hamilton (2013).

Tworzone kategorie powstawały po zakodowaniu całego tekstu. Włączenie wybranego kodu do kategorii, precyzyjnie określały moje własne przyjęte reguły włączania do poszczególnych kategorii. Nazwy poszczególnych kategorii kodów tworzone były zazwyczaj w badaniu po zauważeniu ciekawych kilku najważniejszych spostrzeżeń, tematów i problemów, odkryć lub nawet nowych pojęć branżowych. Starałem się by różnice pomiędzy pojęciami trafnie określały i grupowały poszczególne kody w odpowiednie kategorie. Traktowałem ustalane kody własne jako elementy najbardziej bliskie celom pracy, a konkretnie by zbliżone były one do rzeczywistości reprezentowanej przez badanych menedżerów muzycznych w zebranych materiałach oraz źródłach ze wszystkich innych danych. Kategorie, stanowiły w pracy wyraźny pierwszy krok w kierunku abstrakcji myślenia na poziomie poszukiwanych pojęć lub teorii dla problemów badawczych. Wątki tworzonych kategorii łączyły się w kategorie generalne tak, by następnie powstała nowa teoria lub model teoretyczny dotyczący badanego problemu czynników warunkujących pracę menedżerów muzycznych.

Kodowanie powtarzałem wielokrotnie, aż do uzyskania, w moim odczuciu, spójnego i satysfakcjonującego mnie w wymiarze teoretycznym obrazu, jaki wyłaniał się powoli z danych. Nie było też niczym szczególnym, że czasami dwa lub trzy razy kodowałem ten sam materiał badawczy. Kodowałem w programie Atlas.ti.

Źródła danych zastanych - wybór nośników i materiałów do próby został sporządzony na podstawie dostępnych rankingów przygotowywanych przez portal www.AllYouCanRead.com dla najpopularniejszych magazynów, gazet, a dla stron i portali www.similarweb.com, który analizuje najlepsze internetowe witryny muzyczne na całym świecie i uporządkowuje je według wskaźników dla rankingów popularności, statystyk ruchu oraz zaangażowania w podawanie oraz częstotliwość informacji muzycznych w temacie muzyki.

Zadbałem by prowadzone badania miały starannie rozważone oraz wybrane w takich samych proporcjach i odpowiednie wartości materiałów zakładanych do próby. W ramach poszerzenia bazy materiału empirycznego, do swojego badania doбираłem materiały z nowych, cieszących się rosnącą popularnością mediów społecznościowych (ang. *social media*): YouTube, Facebook, LinkedIn, Twitter czy Instagram, w których odnajdowałem interesujące mnie muzyczne materiały na temat menedżerów muzycznych. Dzięki analizie zbadałem przekazy w formie wywiadów, opisów sytuacji zawodowych pracy i recenzji pracy z muzykami-artystami, przez co uzyskałem podpowiedzi, które pomocne były w poszukiwaniu szczegółów do celu pracy.

Przyjętym kryterium do wytypowania internetowych wersji czasopism był temat zakresu pracy zawodowej menedżerów muzycznych. Kierowałem się wyborem łatwo dostępnych oraz o dużej adekwatności tematycznej, która była bardzo aktualna z przeprowadzanymi przeze mnie badaniami. Artykuły dotyczyły różnych aspektów pracy menedżerów muzycznych. Był to wybór uzasadniony metodologicznie. Poza tym artykuły były w tematach zbliżonych do celu głównego badania, co dawało też możliwość rozwiązania problemu badawczego.

5. Wyniki badań empirycznych

Poniższe wyniki badań uwzględniają kolejne elementy, które składają się na specyfikę pracy zawodowej badanych menedżerów muzycznych w tych krajach. Rozdział zorganizowałem wokół postawionych pytań badawczych. Przedstawiłem w nim najpierw wyniki dotyczące czynników otoczenia społeczno-kulturowego oraz polityczno-prawnego. Po zaprezentowaniu sylwetki menedżera muzycznego odwołałem się do wyników korespondujących z pytaniami praktycznymi

Czynniki otoczenia społeczno-kulturowego - pierwszych **społeczno-kulturowych czynników** uwarunkowania rozwoju badanej profesji doszukiwałem się w podstawowej definicji terminu kultura. Na potrzeby niniejszej pracy kultura rozumiana była w szerokim wymiarze niematerialnym (wartości i normy), zgodnym z definicjami socjologicznymi. Kultura rozumiana tam była jako wzory interakcji zarówno osób, jak i grup w strukturze oraz roli społecznej, wzory i modele zachowań, których różne interakcje, przekazy, budowane informacje czy nawet współczesna komunikacja, znaki oraz symbole, które są widoczne w pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują też, że do najbardziej widocznych czynników determinujących czynności składające się na zakres pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych należą **czynniki otoczenia społeczno-kulturowego**. Miały one wpływ na powstającą lub zmieniającą się profesję menedżerów muzycznych we wszystkich trzech badanych krajach. Czynniki społeczne rozumiane są w niniejszej pracy jako całe otoczenie i środowisko społeczne, które pomaga określać czynności powstające w toku różnych logicznych działań zmierzających do osiągnięcia zakładanego efektu w wykonywanej pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych. W zmieniającej się branży muzycznej szczególnie widać występowanie wielu ważnych czynników i uwarunkowań społecznych, które wpływają między innymi

na zarządzanie pracownikami czy nawet samymi artystami. Czynniki te wpływały na powstawanie pierwszych typowych działań zawodowych, ich późniejszych zmian oraz tworzących się nowych zasad, zgodnych z czasem ich występowania czy epoką. Czynniki te budowały różne konwenanse pracy badanych przez powstające nowe formy wymaganych w branży muzycznej specjalności dla pracy zawodowej osób współpracujących w kwestii np. przygotowania produktów i usług muzycznych. Przez co kształtowały powstające specyficzne reguły i rytuały branży muzycznej oraz zwyczaje pracy zawodowej badanej profesji we wszystkich trzech krajach.

Tabela 1. Czynniki otoczenia społeczno-kulturowego

CZYNNIKI OTOCZENIA SPOŁECZNO-KULTUROWEGO
a) miejsce, czas urodzenia; b) kształtowany światopogląd i przekonania filozoficzne oraz powstające ogólne normy, sieci zaufania, lojalności oraz zależności w branży muzycznej; c) najbliższe otoczenie: rodzina, edukacja-wychowanie, rówieśnicy i obserwacja społeczna, praktyka; d) wartości i normy społeczne, wzory interakcji zarówno osób i grup w strukturze, jak i roli społecznej, obserwowane wzory i modele zachowań; e) kapitał społeczny; f) reguły, rytuały i zwyczaje branżowe; g) ukierunkowany rozwój nazywany socjalizacją nabywaną w rodzinie oraz w innych warunkach; h) kultura wzbogacana dziełami twórczymi, artystycznymi lub pracą społeczeństw oraz poziomem wielkich historycznych wynalazków, osiągnięć naukowych i technicznych w sferze muzyki; i) socjalizacja rozbudzanie różnych zainteresowań muzycznych oraz uczestnictwo w nich od lat dziecięcych czy młodzieżowych rozumiane jako budowanie społecznej kultury muzycznej.

Zródło: opracowanie własne.

Czynniki otoczenia polityczno-prawnego - kolejną odkrytą w badaniach grupą czynników są **czynniki polityczno-prawne**. Zakres definicyjny tych czynników obejmuje: stabilność prawa danego kraju, prawo pracy, politykę podatkową, przepisy dotyczące handlu zagranicznego, całą politykę podatkową, prawo i politykę socjalną oraz inne normy prawne. Czynniki te dają stabilność państwa i władzy, określają je pewne regulacje, jak np. formy prowadzenia działalności gospodarczej czy określające stosunki z innymi państwami zakreślające ramy integracji europejskiej (Stabryła, 2000).

Zgodnie z powyższym opisem definicyjnym Stabryły (2000), zaobserwowane czynniki polityczne i prawne w przypadku przeprowadzonych badań wynikały np. z pewnej postępującej integracji w branży muzycznej obserwowanej na całym świecie. W Europie integracja ta jest budowana przez spójność prawną w wielu aspektach całego geograficznego regionu. W USA i Anglii obserwowane zmiany oraz integracja są cechą życia zawodowego czy organizacyjnego dobrze widoczną w muzyce. Przy takiej integracji ważne miejsce zajmuje powstające ustawodawstwo krajowe, jak np.,

antymonopolowe w USA czy prawo pracy w Anglii. Prawo to powstało już za czasów pierwszej brytyjskiej muzycznej inwazji koncertowej do USA (zob. Schaffner, 1983). Normowało ono w Anglii zasady i formy podejmowania pracy muzyków z innych krajów, a szczególnie z USA. Obok wymienionych wcześniej form, integracja rozumiana jest jako budowanie wspólnego prawa podatkowego czy przepisów, np. o handlu zagranicznym między tymi krajami. Pojęcie „integracji” objęte jest prawem, które ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia działań podejmowanych w organizacjach badanej profesji w zakresie nowych zjawisk odnoszących się do sprzedaży muzyki w Internecie. Są to głównie prawa, które dotyczą ujednoczenia praw autorskich oraz działania dla procesów w sprzedaży muzyki, jak streaming i e-commerce.

Na pracę menedżera muzycznego, którego przebadalem, bez względu na jego miejsce zamieszkania największy wpływ miały określone zasady i przepisy prawa obowiązujące w każdym kraju. Jak opowiadali badani, tylko niektóre wybrane regiony, dystrykty i stany np. USA, mają własne systemy specyficznego prawa normującego lub koncesjonującego pracę menedżerów, co wpływa na ich pracę.

Tabela 2. Czynniki polityczno-prawne

CZYNNIKI OTOCZENIA POLITYCZNO-PRAWNEGO
a) prawo państwowe danego kraju: prawo pracy, polityka podatkowa, przepisy handlu zagranicznego, prawo i polityka socjalna oraz inne normy prawne; b) prawo międzynarodowe (przepisy o handlu zagranicznym); c) prawa ustanowione przez: tradycję, kulturę, konstytucję; d) prawa autorskie i szczególnego działania dla procesów sprzedaży muzyki, jak: streaming oraz e-commerce, zespołów wirtualnych oraz planowania i wdrażania zasobów; e) systemy specyficznego prawa normującego lub koncesjonującego pracę; f) ustroj polityczno-demokratyczny złożony z wolnego systemu społeczno-politycznego w danym kraju; g) formalne prawo organizacji instytucji, firmy, przedsiębiorstwa czy zakładu, miejsca pracy badanych; h) międzynarodowe obowiązujące akty prawne, jak i przepisy wewnętrzne krajowe, np. określające: możliwości działalności zawodowej czy miejsce pracy; i) szczególnego ustawodawstwa w badanych krajach: prawo antymonopolowe w USA, prawo pracy i podatkowe w Anglii.

Zródło: opracowanie własne.

Czynnik **ustroju politycznego**, obrazowany w moich badaniach, nie był już w dzisiejszych czasach tak ważny jako czynnik społeczny. Wynikało to bowiem z faktu, że we wszystkich trzech krajach panuje ustroj demokratyczny złożony z wolnego systemu społeczno-politycznego. Charakteryzuje się on kulturą demokratyczną oraz zapewnia we wszystkich krajach konstytucyjnie zagwarantowaną ochronę praw jednostki ludzkiej. Natomiast w obszarze wolnego rynku charakteryzuje się on wolną przedsiębiorczością, swobodnym wyborem zawodu oraz własnego miejsca pracy. Charakterystyczną cechą wolnego rynku w muzyce jest też wolność zawierania umów czy swobodna konkurencja pozwalająca na wolny handel oraz wiele

innych ekonomicznych aspektów. Menedżerowie muzyczni mogą bowiem opiekować się artystami z dowolnego kraju oraz wydawać płyty czy zdobywać rynki w różnych krajach. Prowadzą działania koncertowe na całym świecie, co jest dowodem na rozwój tej profesji.

Środowisko interesariuszy profesji, ich rola i stratyfikacja - interesariuszami (ang. *stakeholders*) badanej profesji menedżerów muzycznych są głównie twórcy artyści muzycy, którymi się zajmują, opiekują i zarządzają. Należą do nich również inni klienci biznesowi, którzy mają wpływ na pracę zawodową badanej profesji. Obok nich uwzględniana jest też w niniejszej pracy najbliższa rodzina, która wraz z badanymi tworzyła w kilku przypadkach przedsiębiorstwa rodzinne. Obok nich wymieniani byli też w tej grupie pracownicy badanych. Rodzina i pracownicy byli przez badanych charakteryzowani jako szczególni interesariusze.

Według zebranych w trakcie moich badań danych w trzech krajach wyróżnia się trzy grupy dobrze rozpoznawalnych interesariuszy w tej profesji. Było to zgodne z teorią interesariuszy biznesowych Bowena (1953) oraz z funkcjonującą teorią zarządzania i planowania strategicznego, którą opisywała Penc-Pietrzak (2010).

Pierwszą wykrytą i najbardziej oczywistą grupą są interesariusze, bez których nie może funkcjonować organizacja badanych. Są to sami właściciele oraz ich wszyscy pracownicy. Ci interesariusze odpowiadają za wewnętrzną stabilizację w organizacji badanych menedżerów muzycznych. Ułatwiają oni utrzymanie równowagi całego systemu w pracy zawodowej przy działalności muzycznej.

Drugą, zaobserwowaną wyraźnie grupą są interesariusze związani umowami bądź kontraktami z organizacją menedżera muzycznego. Zalicza się do nich przede wszystkim samych podopiecznych, którymi zajmują się badani. Są to twórcy artyści muzycy oraz muzyczni klienci z rynku muzycznego: firmy wydawnicze, fonograficzne czy publikujące (tzw. *publisher muzyczny*). W grupie tej są też podmioty rezerwujące koncerty, występy czy zajmujące się organizacją lub obsługą koncertów, czy festiwali.

Ostatnią, trzecią grupą odkrytą i wymienianą w moich badaniach byli tak zwani interesariusze kontekstowi. Podczas badań rozmówcy używali dla nich ogólnych nazw, jak dodatkowi lub społeczni. Grupę tych interesariuszy stanowili w wywiadach: rządowa administracja państwowa oraz instytucje społeczne, a czasami nawet media.

Tabela 3. Czynniki środowiska interesariuszy

CZYNNIKI ŚRODOWISKA INTERESARIUSZY
a) interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni: <ul style="list-style-type: none">– wewnętrzni: twórcy, artyści, muzycy zarówno solowi, jak i zespoły, pracownicy i sami menedżerowie muzyczni;– zewnętrzni: przedsiębiorstwa, firmy lub instytucje wydawnicze, fonograficzne, studia nagrań, organizatorzy koncertów, wydarzeń i festiwali, media prasowe, radiowe, telewizyjne i internetowe oraz producenci instrumentów oraz sprzętu nagłośnieniowego czy oświetleniowego, firmy konkurencyjne, instytucje rządowe czy różne finansowe i szczególnych interesów, np. związki zawodowe, organizacje rządowe czy nawet sponsorzy, inni związani umowami bądź kontraktami z organizacją menedżera różni klienci z rynku muzycznego: firmy publikujące, podmioty rezerwujące koncerty i występy (tzw. firmy bookingowe) czy zajmujące się organizacją lub obsługą koncertów oraz festiwali plus nowi klienci oferujący specjalistyczną internetową sprzedaż czy różnorodną opiekę medialną w Internecie;
b) interesariusze kontekstowi nazywani w badaniach dodatkowymi lub społecznymi: rządowa administracja państwowa oraz instytucje społeczne, a nawet czasami media. Współpracują oni w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego czy krajowego.

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki interesariuszom badanych w trzech krajach można było zidentyfikować czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wymuszające zmiany w ich organizacji. Współpraca z interesariuszami polega na określaniu np. nowych kierunków działania.

Kompetencje menedżera muzycznego - współczesna wymagająca rzeczywistość społeczna wymusza wręcz na działającej aktualnie profesji menedżerów muzycznych odpowiedni rozwój różnych **interdyscyplinarnych kompetencji w sferze całego zawodowego życia branżowego**. Kompetencje, do których odwołują się moi rozmówcy, obejmowały zachowania, umiejętności, motywacje, postawy oraz cechy osobowe sprzyjające osiągnięciu zamierzonych celów czy sukcesów w pracy zawodowej. Wynika to wprost ze zróżnicowanych, często nieprzewidywalnych sytuacji w codziennym życiu osobistym i zawodowym, stawiających nowe wymagania. Powoduje to też konieczność angażowania konkretnych umiejętności czy zastosowania innych, nowszych niż znane rozwiązań związanych z koniecznością wprowadzenia pionierskiej formy pracy zawodowej we własnej organizacji. Czynniki te wywierają istotny wpływ na jakość środowiska pracy i determinują cały rozwój tej organizacji.

Uzdolnienia, umiejętności oraz zdolności - bardzo szybko postępująca ogólnoswiatowa globalizacja oraz powszechny dostęp do masy informacji czy dóbr kultury, a w nich też do muzyki, spowodował w XXI stuleciu ogromny przepływ dóbr, kapitałów oraz nowej siły roboczej. Obok nich pojawiła się psychoza wszechobecnej konkurencji, co jest również widoczne w biznesie muzycznym. Artyści poszukują nowych środków oddziaływania na słuchacza, widza czy odbiorcę, który spragniony jest większych wrażeń w obrębie nie tylko dźwięków lecz także wizualnych form.

Zaobserwowane uzdolnienia profesji menedżerów muzycznych, podobnie jak w innych zawodach, opierają się na warunkach wewnętrznych człowieka. Uzdolnienia te mają charakter kierunkowy, są one związane z konkretną dziedziną, w moim badaniu z muzyką. Te uzdolnienia lub zamiłowania dziedziczone są po rodzicach lub dziadkach.

Tabela 4. Czynniki indywidualne – kompetencje

CZYNNIKI INDYWIDUALNE - KOMPETENCJE
<p>a) wczesne zainteresowania;</p> <p>b) pierwsze podejmowane działania zawodowe w pracy z muzyką, rozwijane typowych oraz specjalnych kompetencji zawodowych;</p> <p>c) własne przekonania, doświadczenia i poglądy na temat świata muzyki oraz wpływ na lokalną społeczną spójność branżową w pracy;</p> <p>d) indywidualna potrzeba kształcenia muzycznego i powstawanie specjalistycznych kompetencji oraz kształtowania umiejętności profesjonalnej pracy;</p> <p>e) indywidualna umiejętność budowania muzycznej percepcji przez poznawanie i korzystanie ze świata muzyki przy obserwacji grających bliskich ludzi;</p> <p>f) interdyscyplinarne kompetencje w sferze zawodowego życia i pracy;</p> <p>g) umiejętności – predyspozycje do wykonywania zadań i rozwiązywania napotkanych problemów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – interpersonalne: szybkie nawiązywanie kontaktów, dobre uważne słuchanie czy nadawanie różnych treści do odbiorców, a czasami stosowne, celowe przekonywania i przemawiania; – interdyscyplinarne przez organizowanie odpowiednich profesjonalnych warsztatów i szkoleń, uczenie się nieformalne wzbogacone zdobywanymi doświadczeniami czy obserwacjami światowych trendów; – umiejętności szybkich asertywnych wyborów, prawidłowego przetwarzania pozyskiwanych informacji, zadawania pytań, skutecznego szybkiego rozwiązywania powstających konfliktów w organizacji, umiejętność odpowiedniej komunikacji werbalnej i niewerbalnej bez użycia słów w postaci nawet języka ciała; <p>h) uzdolnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – muzyczne artystyczne lub twórcze; – techniczne: granie i posługiwanie się instrumentami, sprzętami muzycznymi i narzędziami, obsługa, instalowanie, naprawianie oraz uruchamianie urządzeń technicznych, jak i programów muzycznych; – słowne i werbalne o czytelnym i rozumianym języku; – ogólno-organizatorskie – kierownicze nazywane menedżerskimi; <p>i) zdolności – predyspozycje do opanowania pewnych umiejętności lub zdobywania wiedzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – twardy negocjator, charyzmatyczny biznesmen i przedsiębiorca, świetny organizator pracy, doświadczony znawca rynku muzycznego, zaufany opiekun sekretów ze zmysłem psychologicznym oraz człowiek dostępny i dyspozycyjny non stop (24 godzin przez 7 dni); – muzyczne wynikające z posiadanej praktyki, inteligencja oraz inne procesy poznawcze w muzyce; – wrodzone i te wynikające z wychowania, szczególnie od rodziny czy środowiska społeczno-wychowawczego; – kształtowania stosunków interpersonalnych oraz szerokiej komunikacji w pracy zawodowej; <p>k) cechy charakteru: lider, wizjoner, inteligentny, uczciwy, moralny, empatyczny oraz bardzo pracowity i życzliwy indywidualista pod względem wrażliwości na rodzaje bodźców muzycznych przystosowujący się łatwo do środowiska społecznego, dobrze wychowany odpowiedzialny indywidualista;</p> <p>l) elementy wynikające z charakterystyki osobowej badanych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – motywacja, wykształcenie i doświadczenie; – intuicja, wytrwałość, odporność na stres, pozytywne nastawienie, empatia czy nawet muzyczne wyczucie i swoista inteligencja branżowa, otwartość, komunikatywność oraz ukierunkowanie na wielki muzyczny sukces podopiecznych, umiejętność pracy zespołowej w organizacji; – umiejętność przewodzenia i szybkiego planowania, elastyczność działania lub szybkie zdolności dostosowawcze, związane z umiejętnością analitycznego myślenia oraz rozwiązywania problemów powstających w pracy z twórcami artystami muzykami; – specyficzne cechy osobowe badanych: muzyczna empatia, muzyczny słuch, kreatywne poznanie lub rozpoznanie.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze uzdolnienia, co można zauważyć w wypowiedziach badanych, u jednych rozwijały się szybciej, a u innych wolniej. Na podstawie wypowiedzi badanych wyróżniłem również inne widoczne uzdolnienia w dziedzinach zbliżonych do muzyki. Pierwsze zaobserwowane uzdolnienia były czysto muzyczne, dokładnie artystyczne lub twórcze. Przejawiały się one od najmłodszych lat w takiej aktywności, jak gra na instrumentach, śpiewanie, czasami taniec lub nawet malowanie. Następnie, kolejno pojawiały się uzdolnienia techniczne, które wymuszane były szczególnym podejściem do grania na instrumentach czy podczas zdobywania wiedzy dzięki edukacji w szkole. Zauważona różnica pomiędzy menedżerami z USA i Anglii a polskimi badanymi wynikała jak można stwierdzić, z faktu, że w krajach kapitalistycznych, bardziej uprzemysłowionych dostęp do wielu dóbr był łatwiejszy.

Motywacja - wśród wymienionych elementów, które zaobserwowałem podczas badań, była również motywacja do pracy zawodowej w tej profesji. Przejawiała się ona w wypowiedziach jako zasób pewnej wiedzy muzycznej oraz ciekawych doświadczeń własnych typowo branżowych. Motywacja wynikała z zainteresowań, które nierzadko przejawiały się od bardzo wczesnych lat młodzieńczych. U badanych menedżerów było to wyraźne ukształtowanie się zainteresowania w kierunku muzyki. Z biegiem czasu spowodowało, że osoby te związały się w różnych formach dalej z muzyką na różnorodnych poziomach pracy zawodowej. Zaczęły traktować ją jako najlepszą możliwość własnej realizacji w życiu przy satysfakcjonującej pracy zawodowej.

Wykształcenie i doświadczenie - na podstawie przeprowadzonych w trzech krajach badań można przyjąć założenia dotyczące struktury systemu czynności składających się na budowanie profesji menedżera muzycznego. Dzięki temu można też podjąć dalszą próbę określenia czynników społecznych, które wpływają na zmiany czynności zawodowych oraz zasady ich przyporządkowania dla tej w miarę nowej profesji. Badania historii muzyki wskazują, że dla profesji menedżera muzycznego, ważny wydaje się szybki i widoczny postęp techniczny, technologiczny oraz naukowy w całej branży muzycznej, ze szczególnym uwzględnieniem fonografii. Mimo braku odpowiedniego kierunkowego oficjalnego wykształcenia zawodowego dla profesji menedżera muzycznego, we wszystkich trzech badanych krajach, rozmówcy chętnie mówili o możliwych do zdobycia formach różnorodnego wychowania zawodowego czy praktyki. Co ciekawe, od poziomu i jakości posiadanego wykształcenia nie zależał poziom czy jakość wykonywanych czynności zawodowych.

Rozwiązania technologiczne - współcześni menedżerowie muzyczni, umiejscowieni są dziś w nowoczesnym społeczeństwie zindustrializowanym, gdzie rozwinęła się nauka oraz technika. To one w przypadku biznesu fonograficznego i muzycznego pozwoliły na szybki rozwój, który nastąpił błyskawicznie, ponieważ zastosowano liczne wynalazki i nowe surowce, np. przy produkcji płyt czy też nowe technologie przy nagrywaniu oraz dystrybuowaniu nagrań. Nauka i technika poważnie przyczyniły się do przekształcania pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych oraz współpracujących z nimi innych zawodów.

6. Wnioski końcowe

Menedżerowie muzyczni realizują rozmaite typy zadań zawodowych od wolnej pobudzanej artystycznej kreatywności artystów do tworzenia i przygotowania nagrań studyjnych, radiowych oraz koncertowych, przez działania obejmujące reklamę, marketing, sprzedaż gotowych różnych artykułów czy usług własnych podopiecznych z aktualnym uwzględnieniem potrzeb Internetu. Badani menedżerowie odpowiedzialni są za opracowanie i realizację odpowiedniej strategii działań dla potrzeb artysty. Uczestniczą we wszystkich procesach muzycznych rozgrywających się wokół artysty.

W odpowiedzi na pytanie, jakie są determinanty organizacji pracy badanych menedżerów muzycznych, rozmówcy wskazali te bezpośrednio nawiązujące do jednostki czy otoczenia. Wśród indywidualnych wymieniono czynniki zawodowe, w tym uzdolnienia, umiejętności i zdolności, cechy osobowe oraz motywacje, co potwierdzał Filipowicz (2014). Pozostałe determinanty to czynniki z otoczenia społeczno-kulturowego, polityczno-prawnego oraz interesariusze.

W przypadku oddziaływania czynników społeczno-kulturowych na menedżerów muzycznych zidentyfikowałem: otoczenie i środowisko społeczne, kulturę, wczesne zainteresowania czy ukształtowany światopogląd, przekonania filozoficzne oraz wpływ środowiska rodzinnego (Becker, 2009). Waga roli kultury w rozwoju badanej profesji, jaką opisywał Cohen (2007), uwidoczniła się najbardziej przy rozwijaniu typowych i specjalnych kompetencji zawodowych w branży muzycznej w każdym z badanych krajów. Znaczenie czynników pracy zawodowej badanych było kształtowane głównie przez kulturę, co opisał Becker (2009). Podkreślał on też, że budowanie wysokiego kapitału ludzkiego w połączeniu z kulturą ma szansę na sukces jednostki. Badani dzięki kulturze kształtowali się jako kreatywni specjaliści branży muzycznej.

Do polityczno-prawnych czynników zaliczyłem natomiast: spójność prawną, ustawodawstwo krajowe (antymonopolowe i prawo pracy), wspólne prawa podatkowe i przepisy o handlu międzynarodowym, prawa dla działań w Internecie (streaming i e-commerce), prawa normalizujące i koncesjonujące oraz zasady wolnego rynku, regulacje ustanawiane przez państwo czy też prawa stanowione przez tradycję lub kulturę, prawa do dóbr czy zasobów (Rodriguez i Ricart, 2002).

Wśród czynników z otoczenia zawodowego, które mają wpływ na badanych menedżerów muzycznych znajdują się różne uwarunkowania: społeczne, prawne, rynkowe, polityczne, a nawet geograficzne, w których organizacja funkcjonuje na co dzień. Czynniki te i działania zawodowe wzmacniane są przez składniki indywidualne, jak: interdyscyplinarne kompetencje, umiejętności, uzdolnienia, zdolności, kwalifikacje zawodowe oraz motywacja do pracy, zdobywane wychowanie i zainteresowania własne oraz nabywana stale praktyka w branży muzycznej, co opisał Allen (2015). Wymieniano także rozwiązania technologiczne, które ułatwiały, przyspieszały oraz normalizowały ich całą pracę zawodową (Baccarne, Schuurman i Seys, 2013). Zidentyfikowane czynniki wynikały bezpośrednio z empatii i zamiłowania do muzyki, muzycznego słuchu, kreatywnego poznania i rozpoznania, komunikatywności, otwartości, ukierunkowania na sukces, umiejętności przewodzenia, szybkiego planowania, elastyczności działania czy zdolności dostosowawczych lub analitycznego myślenia i rozwiązywania problemów, co opisywał Filipowicz (2014).

W opiniach rozmówców osoba menedżera muzycznego jest zawsze uważana za twardego negocjatora, charyzmatycznego biznesmena i przedsiębiorcę. Przy tym charakteryzują go oni również jako świetnego organizatora pracy, doświadczonego znawcę światowego rynku muzycznego, zaufanego opiekuna wszystkich sekretów ze zmysłem psychologicznym oraz człowieka zawsze dyspozycyjnego i dostępnego 24/7 w zakresie potrzeb podopiecznego artysty. W badaniach wymieniano również, że powinna to być osoba, która zna i kontroluje sytuację w światowym show businessie, nadzwyczaj lojalna, dyskretna, uczciwa, o bardzo silnym charakterze z dużą odpornością na stres i potrafiąca właściwie pokierować i zaopiekować się karierą podopiecznego artysty. Badani uważali również, że ważne jest by osoba ta była raczej pozytywna, bardzo inteligentna, współcześnie uczciwa i moralna, bardzo empatyczna oraz pracowita i życzliwa. Wśród najważniejszych cech badani wskazywali natomiast: aktywne, rynkowe bardzo przedsiębiorcze biznesowe podejście do pracy zawodowej z artystami twórcami w całym procesie wytwarzania nowych produktów czy usług

muzycznych. Podsumowując, menedżer muzyczny jest widocznym indywidualistą, wyróżnia się na tle innych menedżerów własnymi profesjonalnymi cechami związanymi z muzyką, co opisywali Frascogna i Hetherington (2004).

Budowana silna pozycja profesji menedżerów muzycznych we własnych organizacjach może być rozumiana jako strategia ukrywania wiedzy z organizacji względem innych podmiotów na rynku (Reduta, 2015). Nie była ona jednak potwierdzana w trakcie moich badań. Badani menedżerowie chętnie przekazywali innym swoją praktyczną wiedzę przez międzynarodowe organizacje, jak przedstawiana przez Allena (2015) organizacja MMF lub otwierali się na zdobywanie wiedzy branżowej przez kulturę, co wskazywali Streers, Nardon i Sanchez-Runde (2012).

We współczesnym otoczeniu kultury organizacyjnej profesji menedżerów muzycznych można przyjąć wniosek, że posiadanie unikatowej wiedzy jest nieodłącznym atrybutem w tej profesji. Co więcej, kraje szybciej rozwijające się, jak USA i Anglia, szybciej udostępniają wiedzę w branży muzycznej, co wiąże się to z istniejącym w tych krajach od dawna wolnym rynkiem kapitalistycznym. Natomiast w Polsce przyczyną odwrotnej prawidłowości jest pozostałość po działaniach rynku socjalistycznego, który reglamentował i ograniczał wszelkie działania, nawet te kulturalne, co opisywała jako wentyl bezpieczeństwa Idzikowska-Czubaj (2013).

Odpowiadając natomiast na postawione pytania badawcze w zakresie celów praktycznych, rozmówcy wskazali, że dzisiejsze możliwe ścieżki kariery w profesji menedżerów muzycznych zależą od kilku warunków i czynników wpływających na ich zakres prac zawodowych. Ścieżki kariery nie były szczegółowo badane, ponieważ badani niechętnie udzielali wypowiedzi, jak kształtować precyzyjnie swoją pracę zawodową. Poza tym nie oceniali swojej ścieżki kariery w pracy zawodowej przez pryzmat wielkiego sukcesu jako wskazań dla potencjalnych następców. Główną jedną sprecyzowaną ścieżką kariery, wskazaną podczas badań przez rozmówców w kilku wywiadach, było przede wszystkim doświadczenie nabywane dzięki specjalnej, dostępnej jeszcze dla niewielu, edukacji muzycznej czy pracy zawodowej związanej z różnymi formami branży muzycznej, co cechowało szczególnie menedżerów muzycznych z terenu w USA i Anglii. W Polsce, najpopularniejsza ścieżka kariery wynikała wyłącznie z własnej pasji do muzyki oraz nabywanego latami różnorodnego doświadczenia nie tylko branżowego, lecz także wyniesionego z podejmowania, np. pierwszej pracy zawodowej, zazwyczaj niezwiązanej z wykonywaną dziś profesją.

Odpowiadając na drugie pytanie badawcze z celów praktycznych, dotyczącego łączenia wiedzy formalnej z doświadczeniem, które wpływają zarówno na powstawanie teorii organizacji i zarządzania, przy wykonywaniu pracy zawodowej oraz uczestniczą w podejmowaniu różnych ról społecznych, jak wykazywał to w swojej pracy Goffman (2008), można stwierdzić, że badani menedżerowie muzyczni w trzech krajach aktywnie, choć nieświadomie, tworzą nowe teoretyczne zasady organizacji, zarządzania i jakości w dzisiejszych czasach zmian dla branży muzycznej. Fakt dostępności wiedzy formalnej dobrze widoczny był w USA i w Anglii, a cechą wspólną wszystkich badanych było nabywanie z rynku różnych form doświadczenia branżowego.

Czynniki warunkujące wykonywanie badanej profesji mają wpływ na formę uzyskiwania stabilności zawodowej w tej profesji. Stabilność jest bowiem motorem rozwoju nowych specjalnych muzycznych kwalifikacji branżowych przedstawionych w tym badaniu. Kwalifikacje branżowe są źródłem zawodowego prestiżu, jak opisywał Filipowicz (2014) czy wykazywali również Szostak i Sułkowski (2021a).

Czynnikiem hamującym są natomiast powstające nowe formy potrzeb wynikające z działalności branżowej, ponieważ to one na pierwszym etapie stanowią duże zagrożenie. W aspekcie historii branży fonograficznej takimi elementami były traktowane początkowo w ten sposób np. powstające rozgłośnie radiowe, a dziś Internet, szczególnie w obrębie cyfrowego udostępniania bezpłatnych plików (Bowness, 1990). Innym, powstającym dzisiaj czynnikiem hamującym działalność zawodową menedżerów muzycznych jest sygnalizowany problem braku nowych pracowników.

Ponieważ nie można dokładnie oddzielić światowego i krajowego rynku muzycznego, gdzie działa zawodowo badana profesja menedżerów muzycznych w trzech krajach, wszystkie wspierające i hamujące czynniki rozwoju pracy zawodowej powinny być uważane za równie ważne. Sieć powiązań w strukturze organizacyjnej profesji menedżerów muzycznych opiera się dzisiaj na klasycznej teorii organizacji i kierowania nazywanej również tayloryzmem. Bardzo mocno wpłynęła ona na kształtowanie się problematyki i wielu zadań w psychologii pracy zawodowej tej profesji wskazywanej w pracach Suchodolskiego (1999) czy Allena (2015).

Profesja menedżera muzycznego jest jeszcze w fazie kształtowania swoich wszystkich nowych ról, powstających dzięki odkrywaniu innowacyjnych technologii w muzyce, co wskazywali Szostak i Sułkowski (2021a). Spowodowane jest to faktem, że większość menedżerów muzycznych pracuje na własny rachunek w organizacyjnym kontekście, który jest rozumiany i interpretowany w ten sposób, ponieważ w każdym

badanym kraju ta typowa organizacja działa zarówno w otoczeniu środowiska muzycznego, jak i poza nim (Killin, 2018). Środowisko to tworzą i budują klienci, czyli artyści, którymi opiekują się badani oraz inne firmy, różni dostawcy głównie usług czy osoby. Obok nich na środowisko to składają się też dostawcy, którzy wspierają lub finansują działalność artystów, jak firmy produkujące instrumenty, sprzęt estradowy oraz oświetleniowy, sponsorzy, leasingodawcy czy nawet banki, ubezpieczyciele i cała administracja państwowa badanych krajów (Szostak i Sułkowski, 2021b).

Reasumując, niniejsze badanie wypełnia lukę badawczą wynikającą z braku ugruntowanej i sformalizowanej wiedzy na temat pracy zawodowej menedżerów muzycznych. Badanie komparatywne przełożyło się na rozwój wiedzy w zakresie badań nad badaną profesją. Implikacje dla nauk zarządzania i jakości obejmują:

- identyfikację, opis i usystematyzowanie stanu wiedzy o czynnikach, cechach warunkujących powstawanie oraz rozwój profesji menedżera muzycznego w obszarze badawczym na terenie Stanów Zjednoczonych, Anglii i Polski;
- określenie sposobu formowania się ról społecznych i innych uwarunkowań względem interesariuszy badanej profesji;
- wskazanie, że menedżerowie muzyczni tworzą silną grupę zawodową;
- identyfikację metod działań i narzędzi dla rozwoju profesji w trzech krajach.

Ponadto, wskazałem usprawnienia dla nowych rozwiązań pracy zawodowej menedżerów muzycznych stosowanych w badanych krajach, gotowych do wykorzystania w polskich realiach biznesu muzycznego.

7. Ograniczenia pracy

Wybór metodologiczny podjętego badania w trzech krajach wiązał się z pewnymi ograniczeniami. Po pierwsze, podejście jakościowe zapewniło wgląd do podstawowych procesów poznawczych, nie pozwoliło jednak na sprawdzenie zależności pomiędzy postrzeganiem przez rozmówców roli menedżera a sukcesami i porażkami, które odnoszą. Po drugie, wykorzystano dane z wywiadów skoncentrowanych na profesji menedżera muzycznego. Utworzona baza danych do analizy nie zawiera wpisów dotyczących szczegółów działalności agencji muzycznych, które prowadzili rozmówcy. W tym zakresie zebrane dane stanowiły tylko tło dla badania. Po trzecie, badanie wykorzystuje pojedynczych rozmówców, przez co koncentrowało moją uwagę na bezpośrednim ich poznaniu. Nie ma również możliwości

przekładania osiągniętych wyników na inne branże. W myśl badań jakościowych wyniki nie pozwalają na generalizację. Zamierzeniem mojej rozprawy był opis menedżerów muzycznych i próba porównania zależności ich działań zawodowych oraz sposobów funkcjonowania w trzech różnych krajach, czego w pracy dokonałem.

Poza wymienionymi wyżej ograniczeniami wystąpiły także inne, jak np. finansowo-budżetowe oraz czasowe w trakcie prowadzonego badania. Mimo ograniczeń niniejsza dysertacja w sposób wyczerpujący mówi o specyfice pracy profesji menedżera muzycznego, a dodatkowo stanowi ona punkt wyjścia do prowadzenia dalszych badań nad profesją menedżerów muzycznych.

8. Kierunki dalszych badań

Dalsze badania dotyczące profesji menedżerów muzycznych można prowadzić w kierunku celu poznania szczegółowej ścieżki edukacyjnej dla tej profesji. Zbadanie tego kierunku pozwoli na dokładną analizę wszystkich działających szkół oraz uniwersytetów uwzględniających naukę nowoczesnych technologii muzycznych, łączących się z innowacyjnymi działaniami w zakresie zarządzania artystami oraz działaniami organizacyjnymi w obszarze pracy zawodowej badanej profesji menedżerów muzycznych na współczesnym światowym rynku muzycznym. Zbadania wymaga także pozyskiwanie i kształtowanie się nowego specjalistycznego, wykwalifikowanego pracownika o umiejętności pracy zawodowej pozyskiwania cyfrowych danych, a następnie ich odpowiedniego odczytania, przetwarzania oraz wykorzystywania w działaniach zawodowych branży muzycznej.

Proponowane kierunki dalszej eksploracji mogą uwzględniać:

- 1) przebadanie rodzajów i typów menedżerów muzycznych – bowiem ich praca zawodowa, ewoluuje i rozwija się oraz ulega stałej postępującej specjalizacji;
- 2) zbadanie skuteczności działań podejmowanych w zarządzaniu względem podopiecznych twórców – artystów w poszczególnych krajach;
- 3) zbadanie kluczowych elementów sukcesu artystów w zakresie pracy zawodowej i działalności organizacyjnej prowadzonej przez menedżerów muzycznych;
- 4) zakres wpływu i dokładny opis interesariuszy profesji menedżerów muzycznych, w odniesieniu do budowania sukcesu artysty;
- 5) analiza powstającego fenomenu wzrostu dochodów z koncertów i festiwali w odniesieniu do coraz trudniejszej sytuacji wydawnictw fonograficznych.

9. Bibliografia użyta w streszczeniu

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions. An Essay on The Division of Expert Labor*. The University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226189666.001.0001>.
- Allen, P. (2015). *Artist Management for the Music Business*. Focal Press.
<https://doi.org/10.4324/9781315885148>.
- Angrosino, M. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baccarne, B., Schuurman, D., & Seys, C. (2013). *Living Labs as a navigation system for innovative business models in the music industry*. Papers from The XXIV ISPIM Conference Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth in Helsinki, Finland, 16–19 June.
- Barbier, J.M. (2016). *Leksykon analizy aktywności. Konceptualizacje zwyczajowych pojęć*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Becker, G.S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bhattacharjee, S., Gopal, R.D., Marsden, J.R., & Sankaranarayanan, R. (2009). *Re Tuning The Music Industry: can they re-attain business resonance?* Communications Of The ACM, 52(6), 136–140.
<https://doi.org/10.1145/1516046.1516081>.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Brothers.
- Bowness, A. (1990). *The conditions of success: How the modern artist rises to fame*. Thames and Hudson.
- Charmaz, K. (2013). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cohen, S. (2007). *Decline, renewal and the city in popular music culture: Beyond the Beatles*. Routledge.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Oficyna Wolters Kluwer business.
- Frascogna, M.X.Jr., & Hetherington H.L. (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*. Billboard Books.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. Organizational Research Methods, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B., & Gudkova, S. (2012). Wykorzystanie teorii ugruntowanej do badań przedsiębiorczości. W B. Glinka, M. Kostera (Red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Wolters Kluwer.
- Goffman, E. (2008). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa, Aletheia.
- Idzikowska-Czubaj, A. (2013). Polska muzyka rockowa jako wentyl bezpieczeństwa. W S. Ligarski (Red.), *Twórcy na służbie. W służbie twórczości*. Instytut Pamięci Narodowej.
- Killin, A. (2018). *The origins of music: Evidence, theory, and prospects*. Music & Science, (1). <https://doi.org/10.1177/2059204317751971>.

- Klein, B., Meier, L.M., & Powers, D. (2016). *Selling out: Musicians, autonomy, and compromise in the digital age*. *Popular Music and Society*, 40(2), 222–238. <https://doi.org/10.1080/03007766.2015.1120101>.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kvale, S. (2004). *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Trans Humana.
- Lofland, J., Snow, D.A., Anderson, L., & Lofland, L.H. (2010). *Analiza układów społecznych. Przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Penc-Pietrzak, I. (2010) *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Oficyna Wolters Kluwer business.
- Reduta, M. (2015). *Zawód, profesja i kultura profesjonalna*. *Optimum, Studia Ekonomiczne*, 2(74), 100–118. <https://doi.org/10.15290/ose.2015.02.74.07>.
- Rodriguez, M.A., & Ricart, LE. (2002). *Towards the sustainable business*. *Revista de Antiguos Alumnos*, (85), 30–31.
- Schaffner, N. (1983). *The British Invasion: From the First Wave to the New Wave*. McGraw-Hill.
- Schwetter, H. (2018). *From Record Contract To Artrepreneur? Musicians' Self Management and the Changing Illusio in the Music Market*. *Kritika Kultura*, 32, 184–207. <https://doi.org/10.13185/KK2019.03210>.
- Silverman, D. (2012). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Steininger, D.M., Hölz, J., & Veit, D. (2012). *Comparing traditional and electronic business models of the music industry: A content analytical approach*. *Proceedings of ConLife Academic Conference*, 201, 1–10.
- Streers, R.M., Nardon, L., & Sanchez-Runde, C.J., (2012). *Management across cultures*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139343190>.
- Suchodolski, B. (1999). *Skąd i dokąd idziemy*. Wydawnictwo Muza SA.
- Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021a). *Artist, creator, manager, entrepreneur, leader: how society perceive these identities?* *Economics & Sociology*, 14(2). <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/11>.
- Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021b). *The challenges in identification of artists managers: Consequences for creativity*. *Creativity Studies*, 14(1), 112–124. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.13822>.
- Torstendahl, R. (1990). *Essential properties, strategic aims and historical development: Three approaches to theories of professionalism*. W M. Burrage, R. Torstendahl (Red.), *Professions in theory and history. rethinking the study of the professions* (s. 44–61). Sage Publications.
- Tschmuck, P. (2016). *The global music publishing market – an analysis*. *International Journal of Music Business Research*. Pobrano 16 stycznia 2019 z <https://musicbusinessresearch.wordpress.com/2016/01/31/the-global-music-publishing-market-an-analysis/#more-2543>.
- Van Maanen, J. (1979). *The fact of fiction in organizational ethnography*. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 293–304. <https://doi.org/10.2307/2392360>.