

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	4
3. Metodyka badania własnego	6
4. Wyniki badań empirycznych.....	13
5. Wnioski końcowe.....	20
6. Ograniczenia pracy.....	20
7. Kierunki dalszych badań	21
9. Bibliografia użyta w streszczeniu	222

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.

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).

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.

Profesja menedżera muzycznego należy do grupy społeczno-zawodowej działającej na światowym rynku muzycznym w branży muzycznej, zwanej również popularnie show businessem. 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.

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.

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 muzyczni 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 muzyczni 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. Metodyka badania własnego

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*.

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).

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).

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. W pracy badawczej zdecydowałem się na połączenie kilku technik badawczych, które zapewniły mi jak największą obiektywność badania. Zasadniczy etap badań oparty był na:

- a) wywiadach

- b) obserwacji nieuczestniczącej
- c) danych zastanych

Jako główne narzędzie badawcze przyjąłem w badaniach wywiad częściowo ustrukturyzowany (Glinka i Czakon, 2021). Podstawowym narzędziem w 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.

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 Koster (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.

Kładłem duży nacisk, by wybrane do badań osoby stanowiły zróżnicowaną próbę badawczą, co wskazują dane charakterystyki rozmówców w **Tabeli 1**.

Tabela 1. Charakterystyka grup rozmówców według krajów i w rozbiciu na jednostki

CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH ROZMÓWCÓW									
Lp.	KOD ROZMÓWCY	KRAJ	WIEK ROZMÓWCY	PLEĆ	RODZAJ MUZYKI GRANEJ PRZEZ PODOPIECZNYCH	LICZBA ARTYSTÓW POD OPIEKĄ	CZAS TRWANIA DZIAŁALNOŚCI	LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW	OBIEKT OBSERWACJI NIEUCZESTNICZĄCEJ
1.	MM 1	USA	59	MĘŻCZYŻNA	rock, blues, jazz, country	6	35	5	-
2.	MM 2	USA	50	MĘŻCZYŻNA	rock, alternatywa, pop	6	28	6	-
3.	MM 3	USA	52	MĘŻCZYŻNA	punk, rock, alternatywa	4	20	5	-
4.	MM 4	USA	44	MĘŻCZYŻNA	blues, jazz, rock, indie	4	15	8	-
5.	MM 5	USA	49	MĘŻCZYŻNA	pop rock, reggae, blues, jazz	4	10	9	X
6.	MM 6	USA	52	MĘŻCZYŻNA	rock, heavy metal	4	18	8	-
7.	MM 7	USA	56	MĘŻCZYŻNA	punk, reggae, dub, rap	4	14	5	-
8.	MM 8	USA	42	MĘŻCZYŻNA	rock w różnej odmianie	5	22	5	-
9.	MM 9	USA	43	KOBIETA	blues, folk, reggae, rock	4	18	10	X
10.	MM 10	USA	58	MĘŻCZYŻNA	rock alternatywny	6	34	6	-
11.	MM 11	USA	38	MĘŻCZYŻNA	blues i jazz, hip hop	3	9	6	X
12.	MM 12	USA	50	MĘŻCZYŻNA	rock, heavy metal, punk	5	25	6	-
13.	MM 13	USA	45	MĘŻCZYŻNA	pop rock, DJ, drum'n'bass	4	15	4	-
14.	MM 14	USA	49	MĘŻCZYŻNA	world music, folk, indie	3	19	4	-
15.	MM 15	USA	61	MĘŻCZYŻNA	old rock, pop i rap	6	36	5	-
16.	MM 16	USA	50	MĘŻCZYŻNA	blues, jazz i rock	4	22	4	-
17.	MM 19	ANGLIA	53	MĘŻCZYŻNA	heavy metal	3	23	4	-
18.	MM 20	ANGLIA	55	MĘŻCZYŻNA	pop, rock, alternatywa	4	28	3	-
19.	MM 21	ANGLIA	44	MĘŻCZYŻNA	rock i alternatywa	3	18	2	X
20.	MM 22	ANGLIA	59	MĘŻCZYŻNA	rock, folk i reggae	4	33	3	-
21.	MM 23	ANGLIA	50	MĘŻCZYŻNA	rock, pop i alternatywa	4	27	4	-

22.	MM 24	ANGLIA	49	MĘŻCZYŻNA	pop i alternatywa	4	10	3	X
23.	MM 25	ANGLIA	60	MĘŻCZYŻNA	rock, heavy metal i folk	5	33	4	-
24.	MM 26	ANGLIA	52	MĘŻCZYŻNA	pop, rock, blues, jazz, reggae	5	19	5	-
25.	MM 27	ANGLIA	49	KOBIETA	rock, ska	3	21	5	X
26.	MM 28	ANGLIA	46	MĘŻCZYŻNA	rock, blues, jazz, rap	4	24	4	-
27.	MM 29	ANGLIA	40	KOBIETA	pop, rock, DJ, alternatywa	4	15	6	-
28.	MM 30	ANGLIA	48	MĘŻCZYŻNA	brit pop, rock, hip hop	4	23	6	-
29.	MM 31	ANGLIA	39	MĘŻCZYŻNA	DJ, dance, rock	6	11	4	-
30.	MM 32	ANGLIA	37	MĘŻCZYŻNA	rock, alternatywa	5	15	6	-
31.	MM 33	ANGLIA	49	MĘŻCZYŻNA	rock, pop, blues	6	19	8	-
32.	MM 34	ANGLIA	55	MĘŻCZYŻNA	country, folk i rock	4	26	8	-
33.	MM 37	POLSKA	52	MĘŻCZYŻNA	rock i punk	3	33	2	X
34.	MM 38	POLSKA	58	MĘŻCZYŻNA	pop rock	4	36	2	X
35.	MM 39	POLSKA	55	MĘŻCZYŻNA	pop, rock, ambient, jazz	5	37	4	X
36.	MM 40	POLSKA	52	MĘŻCZYŻNA	pop rock i folk, disco polo	4	32	2	-
37.	MM 41	POLSKA	55	MĘŻCZYŻNA	rock	2	27	2	-
38.	MM 42	POLSKA	33	MĘŻCZYŻNA	rock alternatywny	1	8	2	-
39.	MM 43	POLSKA	37	MĘŻCZYŻNA	rock i folk	2	12	4	-
40.	MM 44	POLSKA	56	MĘŻCZYŻNA	rock, pop, new wawe	6	24	10	-
41.	MM 45	POLSKA	59	MĘŻCZYŻNA	rock, blues, jazz	2	33	6	X
42.	MM 46	POLSKA	44	MĘŻCZYŻNA	hip hop, rap	4	12	4	-
43.	MM 47	POLSKA	45	MĘŻCZYŻNA	rock alternatywny	4	17	4	-
44.	MM 48	POLSKA	59	MĘŻCZYŻNA	rock, blues, jazz	3	29	2	-
45.	MM 49	POLSKA	47	KOBIETA	rock, pop	2	19	2	X
46.	MM 50	POLSKA	58	MĘŻCZYŻNA	rock,	2	27	2	X
47.	MM 51	POLSKA	60	MĘŻCZYŻNA	heavy metal	3	33	3	-
48.	MM 52	POLSKA	63	MĘŻCZYŻNA	punk	3	35	2	-
49.	MM 53	POLSKA	59	MĘŻCZYŻNA	rock, blues i hip hop	4	28	1	-
PODSUMOWANIE ROZMÓWCÓW OGÓLEM						USA	ANGLIA	POLSKA	
Liczba rozmówców						16	15	18	
Liczba mężczyzn						15	13	17	
Liczba kobiet						1	2	1	
Suma artystów pod opieką badanych rozmówców						72	68	54	
Liczba artystów pod opieką – solistów						6	5	2	
Liczba artystów pod opieką – zespołów						66	63	52	
Średnia liczba pracowników zatrudniana u menedżera						6	5	3	
Średnia wieku zatrudnianych pracowników						34,3 lat	38,7 lat	29,3 lat	
Języki używane w organizacji rozmówców w stopniu komunikatywnym						angielski hiszpański portugalski francuski niemiecki chiński rosyjski	angielski hiszpański francuski niemiecki japoński	polski angielski niemiecki rosyjski	

Źródło: opracowanie własne.

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.

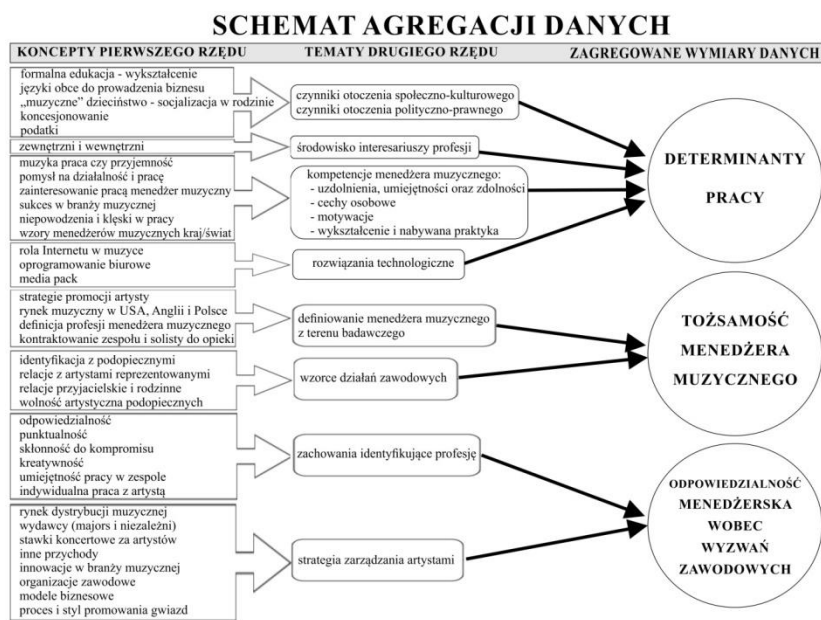
Analiza zgromadzonych danych - w analizie zastosowałem kodowanie otwarte nazywane indukcyjnym. Samo kodowanie pozwoliło mi na redukcję danych. Wykonane pisemne zapisy (notatki z obserwacji, transkrypcje wywiadów, dane wtórne), nagrania wizualne czy dźwiękowe były kodowane i klasyfikowane do abstrakcyjnych 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. Artykuły dotyczyły różnych aspektów pracy menedżerów muzycznych. Był to wybór uzasadniony metodologicznie, a artykuły były w tematach zbliżonych do celu głównego, co dawało możliwość rozwiązania problemu badawczego.

4. 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

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 2. *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.

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki otoczenia polityczno-prawnego

Kolejną grupą po analizie zebranych danych są **czynniki polityczno-prawne**, a wśród najczęściej wymienianych przez badanych znajdowały się: stabilność prawa danego kraju, prawo pracy, polityka podatkowa, przepisy dotyczące handlu zagranicznego, cała polityka podatkowa, prawo i polityka socjalna oraz inne normy prawne. Czynniki te stanowiły stabilność państwa i władzy, określają je regulacje, jak np. formy prowadzenia działalności gospodarczej czy określające stosunki z innymi państwami zakreślające ramy integracji europejskiej (Stabryła, 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 ujednolicenia 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 3. 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 szczególnie 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) szczególnie ustawodawstwa w badanych krajach: prawo antymonopolowe w USA, prawo pracy i podatkowe w Anglii.

Źródło: 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 muzycni 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 szczególnie 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:	
–	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.

Zródło: 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

CZNNIKI 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;– ogólnie-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 wycucie 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.

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.

5. 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.

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;
- identyfikacje 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.
- Frascona, 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>.