

Uniwersytet Warszawski

mgr Wojciech Witkowski

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

Praca doktorska

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

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie w języku polskim

Celem niniejszej dysertacji jest wskazanie czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach: USA, Anglii i Polsce. Do osiągnięcia celu zostało zaprojektowane badanie jakościowe, dzięki któremu przeprowadzono 49 pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz kilkanaście obserwacji nieuczestniczących. Pozwoliło to na eksplorację modelu pracy zawodowej badanych. Zidentyfikowano determinanty organizacji pracy, jak czynniki otoczenia społeczno-kulturowego i polityczno-prawnego. Badanie pozwoliło również wskazać indywidualne kluczowe czynniki otoczenia zawodowego, które wpływają na pracę menedżerów muzycznych. W pracy opisano ich kompetencje oraz uwzględniono rozwiązania technologiczne sprzyjające roli zawodowej. Wartością dodaną niniejszej dysertacji jest opis profesji menedżerów muzycznych, ich pracy zawodowej i jej aspektów, ujętych z perspektywy badanych. Rozprawa stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań nad eksplorowaną profesją oraz analizą jej roli względem innych branż.

Słowa kluczowe w języku polskim

menedżer muzyczny, profesja, determinanty organizacji pracy, kompetencje, role społeczne, etnografia, badanie komparatywne.

”Factors that condition the music manager profession in the USA, UK and Poland”

Abstract in English

The aim of this dissertation is to identify the factors, that determine the performance of the profession of music managers, in three countries: USA, England and Poland. To achieve this goal, a qualitative study was designed, thanks to which, 49 in-depth individual interviews and a dozen or so non-participant observations were conducted. This made it possible to explore the professional work model of the respondents. Determinants of work organisation were identified, such as factors of the socio-cultural, political and legal environment. The study also allowed to identify individual key factors, of the professional environment that affects the work of music managers. The study describes the respondents' competences and technological solutions conducive to the professional role, were also taken into account. The added value of this dissertation is the description of the profession of music managers, their professional work and its aspects, presented from the perspective of the respondents. The dissertation is a starting point for further considerations on the explored profession and the analysis of its role in relation to other industries.

Key words

music manager, determinants of work organization, competence, social roles, ethnography, comparative study.

Spis treści:

Oświadczenie autora pracy	2
WSTĘP	6
Uzasadnienie wyboru tematu	7
Cel pracy i podstawowe pojęcia.....	10
Struktura rozprawy.....	11
Menedżer muzyczny – przegląd definicji	12
1. PROFESJE I ROLE SPOŁECZNE W ŚWIETLE TEORII	22
1.1. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji	22
1.1.1. Profesja w podejściu esencjonalistycznym i strategicznym.....	24
1.1.2. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji – podsumowanie.....	37
1.2. Specyfika profesji menedżera muzycznego	40
1.2.1. Wymiary ról społecznych w pracy zawodowej	41
1.2.2. Funkcjonowanie i role człowieka w społeczeństwie	42
1.2.3. Kierowanie wrażeniami – fasada	46
2. FUNKCJONOWANIE PROFESJI MENEDŻERÓW MUZYCZNYCH.....	51
2.1. Ewolucja profesji menedżerów muzycznych.....	51
2.2. Wpływ rynku na funkcjonowanie menedżera muzycznego.....	58
2.2.1. Menedżer muzyczny w Stanach Zjednoczonych Ameryki.....	62
2.2.2. Charakterystyka funkcjonowania menedżerów muzycznych w Anglii.....	77
2.2.3. Funkcjonowanie menedżerów muzycznych w Polsce	89
3. METODYKA BADANIA WŁASNEGO.....	102
3.1. Cele pracy.....	104
3.1.1. Cele poznawcze.....	104
3.1.2. Cele praktyczne	106
3.2. Metody gromadzenia danych	106
3.3. Analiza zgromadzonych danych	114
3.4. Próba badawcza.....	118
3.4.1. Rozmówcy.....	118
3.4.2. Źródła danych zastanych.....	123
3.5. Przebieg badań	125
4. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	128
4.1. Determinanty pracy menedżerów muzycznych	128
4.1.1. Czynniki otoczenia społeczno-kulturowego	128
4.1.2. Czynniki otoczenia polityczno-prawnego	139
4.1.3. Środowisko interesariuszy profesji, ich rola i stratyfikacja	143
4.1.4. Kompetencje menedżera muzycznego	148
4.1.4.1. Uzdolnienia, umiejętności oraz zdolności.....	149
4.1.4.2. Motywacja.....	166
4.1.4.3. Wykształcenie i doświadczenie.....	169
4.1.5. Rozwiązania technologiczne	172
4.2. Definiowanie menedżera muzycznego: perspektywa badanych.....	178

4.3. Role zawodowe menedżerów muzycznych	191
4.4. Specyfika zarządzania artystami	197
4.5. Sylwetka menedżera muzycznego – podsumowanie	203
5. DYSKUSJA WYNIKÓW ORAZ WNIOSKI KOŃCOWE	207
6. ZAKOŃCZENIE	214
6.1. Ograniczenia pracy.....	215
6.2. Kierunki dalszych badań	216
BIBLIOGRAFIA	217
SPIS TABEL.....	231
SPIS SCHEMATÓW	231
STRONY WWW	231
ZAŁĄCZNIKI	232

WSTĘP

Niniejsza praca doktorska podejmuje próbę wskazania czynników aktualnie warunkujących wykonywanie profesji menedżera muzycznego w trzech krajach: Stanach Zjednoczonych Ameryki (USA), Anglii i w Polsce. W dysertacji poddano analizie wykazane czynniki oraz ich główne uwarunkowania wpływające na pracę zawodową w badanych krajach.

Praca menedżera muzycznego polega głównie na motywowaniu i organizacji czasu pracy podopiecznych artystów muzyków oraz zespołów. Badani respondenci są liderami biznesu muzycznego, co można powiązać z akcentowanymi liderami organizacji oraz wizerunku menedżera biznesu, o których w polskiej literaturze naukowej pisali Hatch, Kostera i Koźmiński (2010).

Menedżerowie muzyczni uważani są również dzisiaj za widocznych liderów rynku muzycznego (Gałuszka, 2009). Jest to zauważalne zarówno w pracy zawodowej badanych, jak i w działalności ich własnych organizacji zawodowych. Organizacje te szybko reagują na zmianę potrzeb muzycznych. Zmiany te są zaś dobrze widoczne w sytuacjach reprezentowania artystów lub zespołów czy nowych potrzeb odbiorców końcowych dla wytwarzanych produktów oraz usług muzycznych. Badani oficjalni menedżerowie muzyczni obecnych i przyszłych gwiazd są twórcami dokonujących się aktualnie na światowych rynkach muzycznych zmian. Są oni niekwestionowanymi liderami pracy w obszarze prowadzenia działalności muzycznej przy powstających nowych różnych formach potrzeb artystów w sferze ich aktywności w biznesie muzycznym. Pozycję tę osiągają dzięki stałej praktyce, własnym charakterystycznym cechom oraz innym wartościom. Podkreślali to m.in. Szostak i Sułkowski (2021b) podczas określania konstrukcji stawania się liderem biznesu na przykładzie łączenia się różnych właściwości oraz cech pracy zawodowej.

Menedżerowie muzyczni w wybranych do badań trzech krajach zajmują się rozwijaniem karier swoich artystów, co obejmuje zarówno wydawanie nagrań czy albumów, organizację koncertów, widowisk i tras, sprzedaż merchandisingu, jak i poszukiwanie sponsoringu, sprzedaż licencji lub inne pełne wykorzystanie wszystkich talentów artysty. Pomagają i kierują swoimi podopiecznymi, by osiągnęli sukces zawodowy w krótkim czasie przy powstających regularnych wyzwaniach. Zachęcają również artystów do podejmowania skalkulowanego ryzyka w biznesie muzycznym, które charakteryzuje się sieciami negocjowanych umów. Praca zawodowa menedżerów

muzycznych wymaga pokładów cierpliwości, zrozumienia natury ludzkiej, świetnej umiejętności komunikacyjnej oraz solidności i niezawodności, każda z tych cech wymaga bowiem stałego kultywowania w zmieniających się warunkach pracy zawodowej. Zarządzanie artystami w branży muzycznej, jak wydaje się na podstawie przeprowadzonych badań, jest wzbogacane o wykorzystywanie zdobywanej praktyki własnej, nauki, zasad biznesu oraz przez sporą dozę kreatywności osobistej w osiąganiu sukcesu artysty jako gwiazdy.

Niezbadaana praca zawodowa menedżera muzycznego w obszarze planowania, zarządzania, produkcji, promocji i sprzedaży produktów czy usług muzycznych przy stałym koordynowaniu pracy zespołu ludzi, skupionych wokół artysty twórcy, zainspirowały autora dysertacji do zgłębienia tego tematu i doprowadziły do podjęcia decyzji o badaniach w tym właśnie temacie. Moje badania trwały od 2017 r. do 2019 r., jeszcze w trakcie prowadzenia wywiadów rozpocząłem analizę zgromadzonego materiału, która uwzględniała możliwość powrotu do już przeanalizowanych partii – co trwało do 2022 roku.

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). Ciekawie analizowane i opisane przez Marianiego i Zana (2011) zostały złożoności oraz różnorodności rozwiązań organizowania muzyki granej na żywo czy zarządzanie sektorem koncertowym lub związane z nim implikacje. 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 zakresie badań nad tą profesją.

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. Wynikało to głównie z dat sukcesywnego powstawania najważniejszych wynalazków w światowej branży muzycznej, które były

istotne w temacie pracy zawodowej badanej profesji. W rozumieniu kryterium historycznego, przyjętego w pracy, 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 początkowo w realiach postkomunistycznych i uwarunkowaniach aktualnie dominujących w Unii Europejskiej.

Badaniu zostały poddane przemysł kultury (ang. *culture industry*) oraz przemysł kreatywny (ang. *creative industry*), w ich skład wchodzi bowiem cały przemysł muzyczny zarówno ten wydawniczy, jak i koncertowy. Tworzony jest on przez różne podmioty prowadzące różną działalność gospodarczą związaną bezpośrednio z kulturą, sztuką, muzyką i technologią (Morrow, 2013; 2018a). 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. Menedżer muzyczny jest dziś kompetentnym pracodawcą, który nadzoruje oraz organizuje pracę w formie opieki nad artystą. W codziennej pracy zawodowej menedżer muzyczny charakteryzuje się zdolnością do współdziałania w nowych niespotykanych obszarach, działaniach i sytuacjach.

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

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

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. W badanych krajach są one bardzo mocno związane ze specyfiką systemu kształcenia, doksztalcania, doskonalenia zawodowego i zdobywaną praktyką zawodową na rynku muzycznym. Obok tego istotną rolę odgrywają również systemy: zatrudnienia, płacy, pracy i opieki zawodowej oraz system budowania własnej pozycji na rynku. 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.

Cel pracy i podstawowe pojęcia

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. Kontekst użycia zapożyczonych terminów wymagał podjęcia próby zbudowania wybranych definicji. 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*.

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.

Menedżer muzyczny – przegląd definicji

W celu rozumienia kontekstu muzycznych znaczeń, które zostały użyte w całym badaniu do uzyskania interesujących danych oraz wyników analiz, przedstawię logikę wyводу, jaką zastosowałem dla definiowania wszystkich podstawowych nazw oraz pojęć. Można się spodziewać, że badani menedżerowie muzyczni nie stanowią obecnie prostej kontynuacji znanych ról ich poprzedników z czasów początków światowego przemysłu muzycznego. By to dokładnie uzasadnić, należy sięgnąć do określenia

obowiązków i zakresu ich zadań jako menedżerów, kierowników i agentów w organizacji zajmującej się pracą w muzyce z artystami. Według badań i prac Prasada i Gulshana (2011) obowiązki klasycznych menedżerów na całym świecie obejmują sześć głównych elementów: planowanie, organizowanie, zatrudnianie, zarządzanie rozumiane w formie kierowania, późniejsze kontrolowanie i ostatni czynnik – stałą koordynację tych działań. Wszystkie te obowiązki były bardzo widoczne oraz charakterystyczne dla rozmówców we wszystkich trzech badanych krajach.

W światowej historii muzyki brakuje wiarygodnych i sprawdzonych informacji o tym, kto zorganizował lub promował najwcześniejsze płatne zatrudnianie zwykłych lub profesjonalnych artystów muzyków (Allen, 2015; Krüger, 2019). Jak wynika z analizy historii muzyki, za pierwszego protoplastę badanej profesji można uznać ojca Wolfganga Amadeusza Mozarta. Jego codzienna praca z synem miała charakter oraz znaczenie przypisywane dziś opiekunowi, agentowi lub menedżerowi. Należy więc uznać, że ojciec Leopold Mozart odkrył wielki talent syna, kształtował go i sprawował działania charakterystyczne dla roli menedżera. Gdy Amadeusz Mozart miał 6 lat, ojciec zaczął prezentować go w Europie na płatnych koncertach, pokazując niezwykle zdolności muzyczne. Istotne jest, że ojciec Mozarta robił to nie z powodu uczuć do syna, lecz w ramach pracy, którą można już zinterpretować jako zarządzanie karierą. Dzięki organizacji muzycznego życia, Amadeusz wypracowywał z grania koncertów wysokie honoraria. Analiza wykazała, że na skutek działań ojca i niewłaściwego zarządzania zarobionymi pieniędzmi oraz nieukierunkowania celami kariery, Amadeusz w ostatnich latach życia stał się bardzo biedny (Einstein, 1983; Becker, 2006).

Kolejnym, zasługującym na miano protoplasty dzisiejszego przedsiębiorcy-menedżera muzycznego był Phineas Taylor Barnum. We wczesnych latach pięćdziesiątych XIX wieku, w USA przy wielu działaniach artystycznych i pracy zawodowej, tworzył fundamenty dla współczesnych zadań oraz cech menedżera muzycznego. Ten amerykański polityk-republikanin, biznesmen nazywał siebie wielkim showmanem w powstającym właśnie przemyśle rozrywkowym. Był też założycielem wielkiego przedsiębiorstwa i realnego cyrku *Barum & Bailey Cyrkus*. Jego codzienna praca z różnymi artystami, jako pracodawcy-impresaria, w wielu płaszczyznach była bardzo nowatorska, jak na ówczesne burzliwe i pełne kryzysów czasy w Ameryce. W okresie od 1850 roku zaczął on pracować ze znaną szwedzką śpiewaczką operową *Jenny Lind* o pseudonimie artystycznym „szwedzki słowik” (ang. *The Swedish Nightingale*). Jego codzienna praca z artystką wykazywała wiele pasujących

i dopracowanych cech współczesnych działań zawodowych charakteryzujących menedżerowanie lub zarządzanie artystami. Barnum zatrudnił przy promocji jej trasy koncertowej wybranych przedstawicieli prasy i dziennikarzy. Organizował osobiście wszystkie koncerty lub pokazy. Produkował i sprzedawał różne artykuły oraz gadżety związane z prowadzoną działalnością artystyczną. Dystrybuował on bilety koncertowe na całej trasie artystki według własnego pomysłu. Obok tych działań prowadził również inne liczne własne biznesy, jak: wystawy, teatry, muzea i cyrki. Organizował pokazy oraz działania artystyczne, przy których zatrudniał różnorodnych pracowników i specjalistów. Barnum rozumiał, że publiczność docenia tylko bardzo dobre, wielkie artystyczne show, a biznes muzyczny rozwijać się może nawet w dziedzinie nurtu muzyki klasycznej, czego dowodem była trasa koncertowa Jenny Lind. Według jego dewizy, prowadzone działania zawsze należy umiejscawiać w oszałamiającej widowiskowej atmosferze oraz trzeba je pielęgnować by przynosiły niespotykane efekty (Barnum, 2006; Wilson, 2019).

Podstawową definicją przyjmowaną w pracy jest termin „menedżer muzyczny”, który wymiennie identyfikowany był z terminem „menedżer artysty”, co wynikało z faktu, że w krajach zachodnich, Anglii i USA, „menedżer artysty” jest najczęściej stosowany (Goodman, 2015). W Stanach Zjednoczonych jako pierwsza określała i normowała oba terminy ustawa, która dotyczyła pracy artystycznej w agencjach. Nakładała ona wymagania posiadania licencji głównie na pośrednictwo pracy artystycznej. Jej wnioskodawcami były dwa stany USA produkujące największe produkty medialnej rozrywki – Kalifornia i Nowy Jork (Allen, 2015).

The Talent Agencies Act (TAA), czyli kalifornijska ustawa o agencjach talentów została uchwalona w 1978 roku (California LAB. Code § 1700, 1989). Jest to prawo, które wymaga od agentów posiadania licencji Kalifornijskiej Komisji Pracy na prowadzoną działalność. Korzenie tej ustawy sięgały już roku 1913, kiedy to kalifornijskie władze rządowe uchwaliły ustawę o prywatnych agencjach zatrudniających tak zwanych agentów, dających pracę lub pośrednictwo różnym artystom. Ustawa została tak zaprojektowana, by wymagać od każdego, kto chciał otworzyć agencję talentów lub zaangażować się w taką pracę czy zawód uzyskania rządowej licencji. Osobami zainteresowanymi tego rodzaju pracą byli zazwyczaj menedżerowie wykonujący prace zawodowe, jakie wymagane są między agentami a ich utalentowanymi artystami. Ustawa definiuje dokładnie „agencję talentów” jako osobę lub korporację, która zajmuje się pozyskiwaniem, oferowaniem, obiecywaniem lub

usiłowaniem uzyskania zatrudnienia czy zobowiązań względem solowego artysty lub zgrupowanych artystów, takich jak zespoły (Morrow, 2018).

Natomiast „artyści” byli definiowani jako aktorzy i aktorki, muzycy świadczący usługi na legalnej scenie czy przy produkcji filmów lub jako artyści radiowi, muzyczni, organizacje muzyczne, reżyserzy, organizatorzy produkcji estradowych, filmowych i radiowych, reżyserzy muzyczni, pisarze, operatorzy filmowi, autorzy tekstów, kompozytorzy, aranżerowie, modele i inni artyści oraz osoby świadczące profesjonalne usługi w przedsiębiorstwach filmowych, teatralnych, radiowych, telewizyjnych i innych przedsięwzięciach rozrywkowych (Hertz, 1988). Ustawa została wprowadzona w celu uregulowania i licencjonowania zakresu pracy zawodowej agentów talentów, pierwotnie określanych w historii jako menedżerowie talentów. Innym celem tej ustawy była ochrona prawna artystów wykonawców przed pozbawionymi skrupułów, nie posiadającymi licencji osobami dopuszczającymi się wykroczeń względem tworzonych dzieł sztuki (Biederman, 1992).

Widoczny brak naukowych definicji w literaturze, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, dla pojęcia „menedżer muzyczny” zmuszał do podjęcia się naukowego zdefiniowania profesji menedżera muzycznego. Definiowanie na potrzeby niniejszej pracy ma głównie na celu wyizolowanie badanej profesji spośród innych grup zawodowych czy społecznych. Prowadzić powinno również do łatwiejszego opisywania szczególnie ważnych odkrytych czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych oraz ich cech w trzech krajach: USA, Anglii i w Polsce.

Proces definiowania należy rozpocząć i wiązać ze zmianami w odbiorze percepcji sztuki w szeroko rozumianym show businessie, początkowo rozrywkowym, a później muzycznym. Choć finalnie nie da się całkowicie utożsamiać czy łączyć ze sobą różnych terminów i procesów, przyjęty tok definiowania należy zacząć od podstawowych terminów związanych ze sztuką i zarządzaniem. Korzeni dla przyjmowanej terminologii można doszukiwać się w starożytnej kulturze greckiej i pierwszym słowie „artysta”, które używane było często przez licznych autorów tego okresu. Słowo to określało osoby zbiorowo wykonujące wolne prace, jak: malarze, rzeźbiarze, architekci, a później również muzycy. Następnie pojawiały się na przestrzeni wieków inne nowe terminy dotyczące pracy zawodowej i jej różnych zakresów w muzyce. Były to artystyczne działania, które można uznać za twórcze, w przeciwieństwie do prac wykonywanych przez zwykłych ludzi (Zucker i Le Feuvre, 2021). Razem z rozwojem sztuki pojawiają się bardzo szybko kolejne terminy, jak:

„kreatywność”, czyli zdolność wyróżniająca uzdolnionych ludzi czy „działalność twórcza”, który nie był tak popularnie używany w filozofii, jak i w nauce o sztuce (Florida, 2002). Naukowi teoretycy unikali na przestrzeni wieków wkraczania w kategorie artystyczne mieszczące się w kontekście społecznym. Nie podejmowali się też definiowania muzycznych zawodów i prac związanych ze sztuką. Muzyka jako sztuka w każdej epoce charakteryzowała się szczególną metodą produkcji i sposobem otrzymywania nowych produktów czy usług nazywanych dziełami sztuki (Bilton, 2007; Morrow, 2018).

Zgodnie z podejściem badawczym przedstawionym w niniejszej pracy celem tego podrozdziału jest naukowa kontekstualizacja definiowania zjawisk obserwowanych wokół artystów muzyków, dotyczących szczegółowego określenia zakresu pracy zawodowej badanej profesji menedżera muzycznego. Liczba artystów produkujących, dystrybuujących czy promujących własną muzykę na światowych rynkach przez nagrania na różnych nośnikach bardzo szybko wzrastała na przestrzeni lat. Powodowało to powstawanie potrzeb nowych konfiguracji organizacyjnych do wykonywania prac zawodowych wokół twórczych czynności artystycznych. Dotyczy to głównie produkcji, dystrybucji, marketingu, reklamy, sprzedaży, organizacji występów i koncertów czy zatrudniania osób w celu tworzenia kolejnych wartości rynkowych oraz kulturowych. Wszystko to w ramach ciągłego stanu ryzyka i niepewności zachowania własności praw autorskich, obok inwestowania środków z powstającej sztuki jako przedsięwzięcia powstającego w celu dalszej sprzedaży (Morrow, 2013a).

W kontekście definiowania profesji menedżera muzycznego ważne wydają się pojęcia z dyscypliny zarządzania. Szczególnie zaś – zarządzania artystami w obszarze twórczym i kulturowym, które są wyjątkowe, ponieważ zatrudnieni pracują w nich na specyficznych warunkach względem artystów muzyków czy zespołów. Rozwój ekonomii przemysłowej stworzył techniczne systemy oraz narzędzia zarządzania, które przyczyniły się do rozwoju metod organizowania pracy zawodowej i jej wszystkich narzędzi, co widoczne jest również w sztuce muzyki (Trompenaars i Woolliams, 2003).

Jednym z wyjściowych pojęć, które należy uwzględnić w procesie definiowania, i które występuje w literaturze polskiej jest termin „menedżer”. Jest to wyraźne spolszczenie angielskiego słowa *manager*. Słownik etymologiczny języka angielskiego pod redakcją Onions, Friedrichsen oraz Burchfield (1996) wskazuje jako podstawę słowotwórczą termin *manager* pochodzący od łacińskiego słowa: *manus* oznaczającego rękę i słowa *manidiare* oznaczającego ręczne kierowanie lub wykonywanie z użyciem

ruk. W XVI wieku pierwotne określenie angielskiego słowa *manage*, z którego wywodzi się dzisiejszy termin angielski *manager*, oznaczało w podstawowym znaczeniu szkolenie lub układanie chodu konia. W bardziej szczegółowej interpretacji było rozumiane też jako prowadzenie sprawy oraz kontrolowanie osób. W słowniku języka angielskiego, wydany w roku 1970 przez Oxford University Press, obok wymienionych wcześniej znaczeń słowa *manage*, można odnaleźć wyjaśnienie, że termin ten oznaczał również: kontrolowanie, prowadzenie (np. domu lub instytucji) oraz zajmowanie się czy dbanie, a także rozdzielanie, administrowanie, regulowanie użycia (np. zapasów czy finansów). Reasumując, termin *manager* jest definiowany na trzy sposoby. Po pierwsze, jako osoba, która zajmuje się czynnościami (ang. *one who manages eg. something specified*), po drugie – w odniesieniu do posiadanych kwalifikacji jako osoba umiejąca wykonywać czynności oraz po trzecie – osoba, której funkcją jest konkretne zarządzanie, np. przedsiębiorstwem czy instytucją.

W języku polskim w najstarszych spisanych przekazach, pojawił się początkowo opracowany z języka francuskiego termin „menażer”, którego jedną z pierwszych definicji podano w *Słowniku języka polskiego* z 1900 roku, pod redakcją Karłowicza, Kryńskiego i Niedźwiedzkiego. Podana tam osoba menażera, to człowiek gospodarny i oszczędny. Kolejne tłumaczenie znajdziemy również w słowniku PAN z 1962 roku pod redakcją Doroszewskiego i Skorupki. W słowniku tym termin ten równoznacznie zidentyfikowano z osobą zajmującą się organizowaniem występów, np. artysty, sportowca lub innych zespołów artystycznych oraz sportowych. Natomiast już w suplemencie do tego słownika z roku 1969 r. zamieszczono kolejne, nowe, zgodne z duchem komunizmu w Polsce znaczenie. Menażer tam zdefiniowany, to kierownik lub dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego. Do końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku, oba terminy „menażer” oraz „menedżer” były stosowane w sposób zamienny lub równoznaczny, co pokazano w 1996 roku w „

Słowniku współczesnego języka polskiego pod redakcją Dunaja (1996). Dziś termin „menedżer” stosowany jest częściej jako współczesny, spolszczony graficznie oraz fonetycznie zwrot. Wypiera on pochodzący z języka francuskiego termin „menadżer”, który jest też zgodny i dopuszczany przez zasady ortograficzne norm polskich (Wierzbicka, 1998).

W socjologii miejsce menedżera umiejscowione jest w strukturze zawodowej każdego nowoczesnego społeczeństwa. Menedżer to przedstawiciel wyższego kierownictwa dowolnej organizacji, który przy zarządzaniu jest osobą ze średniego

(ang. *middle*) lub z najwyższego szczebla (ang. *top management*). Współcześni menedżerowie ujmowani są zarówno w teorii, jak i praktyce organizacji i zarządzania. Normatywny menedżer odpowiada za realizację procesu zarządzania, a w szczególności planuje i podejmuje decyzje, organizuje kierowanie czy kontrolę zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych, co określali Bjerke (2004) i Griffin (2013).

Sektor kultury przez pozytywne i negatywne oddziaływania, jakie zachodzą w biznesie muzycznym, powołał nowy termin „menedżer kultury”. Określano nim osoby będące pośrednikami działającymi w przestrzeni kultury świata sztuki, biznesu i muzyki. Menedżer kultury kształtuje, planuje, organizuje i kontroluje różnego rodzaju przedsięwzięcia kulturalne, co charakteryzowali jako interdyscyplinarne planowanie lub organizowanie Bachórz i Stachura (2015) czy Etmanowicz (2019).

W muzyce artysta-twórca to głównie osoba, która wnosi nowy wkład twórczy w powstanie wolnego dzieła muzycznego mającego cechy sztuki. Natomiast twórcą-artystą, z punktu widzenia polskiej ustawy o prawach autorskich i prawach pokrewnych z 1994 roku oraz późniejszymi zmianami, jest osoba, którą definiuje się jako tę, która widnieje na ostatecznym egzemplarzu np. płyty czy utworu, której autorstwo podano do publicznej wiadomości. Wykonuje ona również utwór artystyczny, ale nie musi być koniecznie twórcą odtwarzanego dzieła muzycznego (Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83).

„Menedżer artysty” i „menedżer muzyczny” to pojęcia zbieżne, definiowane są w niniejszej pracy postacią osoby odpowiadającej za całe zarządzanie karierą twórcy, artysty muzyka. Odpowiada ona szczególnie za kontakt między wytworzonym dziełem, jego odpowiednią produkcją, reklamą i drogą do pozyskania końcowego odbiorcy danego produktu czy usługi. Kompetentne zarządzanie karierą rozumiane jest tu jako powodowanie, by możliwie jak największa liczba odbiorców mogła czerpać maksimum przyjemności oraz korzystać ze stworzonego dzieła w formie produktu czy usługi, wytworzonych w ciągu kreatywnej produkcji sztuki nazywanej muzyką. Dzieło sztuki muzycznej realnie nabiera wartości dopiero wówczas, gdy zostanie odebrane przez słuchacza, fana czy pozostałą publiczność. Praca menedżera muzycznego odbywa się w całej sferze czasowej od początku produkcji dzieła do finalnego przynoszenia różnych zakładanych zysków.

W ostatnich latach światowy przemysł muzyczny przechodzi znaczące zmiany, bardzo widocznie spadła sprzedaż produktów, w tym głównie klasycznie wydawanych płyt. Spowodowało to, że dla wielu artystów-twórców zmalało znaczenie bycia gwiazdą w dużej wytwórni muzycznej, nazywanej *majors*. Wzrosło natomiast widocznie

znaczenie sprzedaży muzyki w różnych nowych formach poprzez Internet. Ważne stało się również wypracowywanie pokaźnych zysków z organizacji koncertów, udziałów w festiwalach i trasach połączonych z różnymi muzycznymi wydarzeniami medialnymi. Zmiany te spowodowały, że zmieniły się różne obowiązki w zakresie działalności zawodowej osób pracujących jako „menedżer muzyczny”, co podkreślali jako ważne w pracach Watson (2002), Steininger (2012), Weiss i Gaffney (2012) oraz Allen (2015).

Muzycy artyści pracują dziś w większości jako twórcy indywidualni lub też w grupie osób, czyli zespole. Czerpią zyski z tworzenia oraz sprzedaży muzyki w bardzo różnych formach (Grant, 2011). Za podstawowy proces twórczy odpowiadają głównie sami muzycy twórcy. Natomiast menedżerowie muzyczni w codziennej pracy zawodowej muszą radzić sobie z wszelkimi obowiązkami biznesowymi przy produkcji, promocji i sprzedaży by otrzymać końcowy produkt czy usługę. Przedsiębiorstwa i organizacje muzyczne łączące artystę oraz menedżera muzycznego działają jako typowe zwyczajne podmioty gospodarcze. To one produkują i finalnie sprzedają na własny rachunek oraz ryzyko produkty, towary lub usługi działalności artystycznej.

Przyjęty na potrzeby niniejszej pracy profil roli zawodowej w definicji terminu „menedżer muzyczny” (ang. *artist manager*) uwzględnia kluczowe zakresy niezbędnych kompetencji interpersonalnych. Są one konieczne do realizacji głównych zadań względem wymagań artysty. Obejmują różne rodzaje stanowisk i zakresy prac specjalistycznych wykonywanych przez inne typy i rodzaje menedżerów muzycznych, które wynikają z przyjętych zakresów prac oraz obowiązków zawodowych. Optymalizują się one do wykonania nowego zadania na różnych poziomach w branży muzycznej i są niezależne od miejsca zamieszkania czy wykonywania pracy w czasie. Typy i rodzaje menedżerów muzycznych stanowią aktualnie podstawową formę rozróżnienia specjalizacji menedżerskich w pracy zawodowej. Niektóre charakterystyki kompetencji związane są z wykonywaniem aktualnych działań i prac zawodowych, jakie pełni wybrany menedżer muzyczny na konkretnym polu działania.

Wśród aktualnie rozpoznanych typów menedżerów muzycznych, których charakteryzowali między innymi w swoich pracach Atzbach (1996), Allen (2015) czy De Magalhaes (2015) znajdują się:

„**Menedżer personalny – osobisty**” (ang. *The Personal Manager*), który odpowiada za codzienne i długofalowe doradztwo we wszystkich sprawach związanych z całą karierą artystyczną (pomaga wybierać: kompozytorów, tekściarzy, aranżerów, wydawców, realizatorów, dodatkowych muzyków, promotorów), odpowiada za kontakty, kontrakty,

reklamy, branding, poszukuje sponsorów oraz potencjalnych produktów na sprzedaż do merchandisingu. Doradza artyście i udziela porad we wszystkich aspektach życia zawodowego. Zajmuje się on zarówno codzienną działalnością, jak i długofalowym rozwojem kariery artysty. Menedżerowie ci w pracy mogą zarządzać finansami artysty, organizują występy, koncerty i spotkania, doradzają artyście w osobistych relacjach medialnych, prasowych czy biznesowych, odpowiadają oraz zapewniają formę inwestowania zysków w najlepszych przedsięwzięciach. Są potencjalnym źródłem dostępnych funduszy dla początkujących twórców i artystów.

„Menedżer biznesowy” (ang. *The Business Manager*), który zajmuje się zarządzaniem przychodami, dochodami i wydatkami artysty oraz aktywami, inwestycjami, lokowaniem oszczędności czy płaceniem podatków. Odpowiada on również za bezpieczeństwo prawne w różnych aspektach pracy twórczej artysty. Ustala koszty produkcyjne dla produktów usług i przedsięwzięć, jak np. występy, trasy czy nawet pojedyncze koncerty.

„Road menedżer” (ang. *The Road Manager*) zajmuje się egzekwowaniem szczegółów z umowy koncertowej oraz bezpośrednią logistyką na poszczególnych miejscach trasy artysty. Przygotowuje plan i harmonogram dnia pracy ekip realizujących wydarzenia.

„Menedżer tourne - koncertowy” (ang. *The Tour Manager*) odpowiada dokładnie za przygotowanie całej trasy, zawiera stosowne umowy dla wszystkich miejsc oraz angażuje do pracy odpowiednie ekipy techniczne. Koordynuje pracę promotorów, organizatorów lokalnych oraz odpowiada za wymagania stawiane przez branżowe związki zawodowe osób pracujących przy wydarzeniach grania muzyki na żywo.

„Menedżer produkcji” (ang. *The Production Manager*) odpowiada za współpracę z wytwórniami fonograficznymi, organizatorami tras i koncertów, promotorami oraz ekipami zaangażowanymi do pracy z artystą czy innymi muzykami, w taki sposób, by finalny produkt czy usługa muzyczna oddawana odbiorcy spełniała najwyższe standardy jakościowe, marketingowe i była zgodna z zawartymi umowami.

„Menedżer techniczny” (ang. *The Technical Manager*) odpowiada dokładnie za szczegóły techniczne koncertów czy innych wydarzeń z udziałem artysty. Wykonuje nadzór nad budową scen, dekoracji, wizualizacji, nagłośnienia, oświetlenia, efektów specjalnych i pirotechniki, pracuje zazwyczaj w ścisłej współpracy z *road managerem* i pod kierunkiem *tour managera*, zgodnie z umowami dla określonego zadania.

„Menedżer medialny” (ang. *Media Manager*) to osoba, która zajmuje się reklamą i marketingiem we wszystkich rodzajach mediów, uwzględniając szczególnie te nowe,

społecznościowe. Przygotowuje komunikaty prasowe, spoty reklamowe i reklamę na produkty, usługi oraz występy czy koncerty, określa zakresy potencjalnych wywiadów. Zwiększa muzyczną markę medialną artysty.

Ostatnim rozpoznany przy definiowaniu rodzajem menedżera muzycznego była grupa ludzi ukrywająca się pod bardzo ogólną nazwą:

„Menedżer amator” (ang. *Home Grown Manager*), jest to pierwsza forma dostępna dla większości młodych i nieznanych zespołów. Menedżer ten jest zazwyczaj bardzo blisko związany z artystą czy zespołem na początku drogi artystycznej. Tego rodzaju menedżerami są zazwyczaj członkowie rodziny, koledzy ze szkoły, uczelni czy nawet jeden z muzyków grających razem w zespole. Osobom takim brakuje wykształcenia, np. w zarządzaniu, oraz doświadczenia branżowego czy nawet muzycznego. Uczą się oni rozwiązywać problemy związane z działalnością w biznesie muzycznym. Wraz z sukcesem artysty czy uzyskiwaniem statusu gwiazdy, osoba ta wymieniana jest na jednego z wcześniej definiowanych menedżerów lub na grupę zarządzającą, jak agencja artystyczna lub impresariat.

Aktualnie działające agencje zajmują się wszystkimi poziomami pracy wokół artysty. Działają w modelu biznesowym nazywanym **„Zarządzanie 360 stopni”** (ang. *360 Degree Artist Management*). Agencja taka reprezentuje interesy na zasadach prowadzenia kompleksowego zarządzania na wszystkich poziomach działalności artystycznej. Zatrudnia wyspecjalizowanych pracowników od produkcji, promocji, marketingu, organizacji strategii PR, zamawiania (ang. *booking*) występów i koncertów. Nawiązuje ona współpracę ze sponsorami i znanymi markami, reprezentuje, zabezpiecza wszelkie prawa autorskie twórców. Wydaje fizyczne nośniki, takie jak: płyty analogowe i CD, DVD, kasety VHS i MC oraz książki, włączając nowe powstające formy fizycznych czy cyfrowych usług lub innych nośników w dystrybucji muzycznej (Armstrong, 2011).

1. PROFESJE I RÓLE SPOŁECZNE W ŚWIETLE TEORII

W niniejszym rozdziale opisałem teorie odnoszące się do profesji i procesów profesjonalizacji, a także miejsce profesji menedżerów muzycznych w teorii ról społecznych. Przegląd literatury został podyktowany przyjętym celem badawczym, jakim jest zidentyfikowanie, opis i analiza czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Anglii oraz Polsce. Rozdział przedstawia uwarunkowania zarówno historyczne, kulturowe, prawne, gospodarcze, jak forma prowadzenia działalności, jak i społeczne, np. miejsce zamieszkania. Przeprowadzone badanie literaturowe pozwoliło zaś na wskazanie procesów profesjonalizacji badanej grupy zawodowej.

1.1. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji

Termin „profesja” jest ściśle związany z dziedziną wiedzy, jaką jest profesjologia. Terminy te badali i opisywali między innymi: Collins (1990a, 1990b), który omawiał je w kontekście szerszych zjawisk społecznych, Czarkowska (2010) opisując kulturę profesjonalną, Torstendahl (2015) nakreślając standardy wiedzy historycznej o profesjonalizmie czy Zeer, Zinnatova, Tretyakova i Bukovey (2020), którzy pisali o zapotrzebowaniu na nowych profesjonalistów zdolnych i gotowych do adaptacji zawodowej przy zmieniających się warunkach środowiska społeczno-zawodowego.

Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej pracy, podejmuję analizę różnych definicji pojęcia „profesji”. Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *professio*², które ma dwa znaczenia: pierwsze oznacza stałe zatrudnienie, zawód, fach, rzemiosło, a drugie zaś – historyczne i nieistotne z punktu widzenia zakresu niniejszej pracy – publiczne złożenie ślubów zakonnych po odbyciu nowicjatu. Oba powyższe znaczenia podaje również *Słownik wyrazów obcych* (Tokarski, 1980).

² Znaczenie tego terminu w średniowiecznej łacinie odbiegało od dzisiejszego jego rozumienia, obejmowało bowiem tylko trzy zawody: księży, lekarzy i prawników. W niniejszej rozprawie nie analizuję dalszego rozwoju tego pojęcia, czerpię jednak wiedzę do dalszych prac nad analizą profesji zgodnie z podstawą, za pracami Harper-Colins (2019).

Pochodnymi dla terminu „profesja” są również określenia „profesjonalista” i „profesjonal”, w rozumieniu podstawowym definiujące fachowca w jakiejś dziedzinie lub człowieka dobrze znającego swój wykonywany codzienny zawód, o czym pisali Reinders, Krijnen, Goldschmidt, van Offenbeek, Stegenga i van der Schans (2018) czy Fitzgerald (2020).

Profesjonalizacja w niniejszej pracy będzie natomiast rozumiana zwykle jako proces wyodrębniania się nowego zawodu, specjalności lub specjalizacji (Obilor, 2020). Obok tego podstawowego znaczenia pojawi się jednak również jako proces przekształcania się zainteresowań i czynności pracy twórczej w zawód (Filipiak, 1997). Profesjonalizacja z jednej strony to uprawianie zawodowo jakiejś dowolnej sztuki, zawodu czy dyscypliny, np. handlowej, medycznej, kościelnej oraz sportowej. Z drugiej, naukowej – to opis nowych zawodów, charakterystyka tych zawodów, jak również opis własnego rozwoju zawodowego.

Generalizując analizę pojęcia „profesja” i jego zawartość znaczeniową dla terminów od niego pochodnych, można sformułować trzy główne aspekty jego właściwego rozumienia. Profesja, po pierwsze, wywodzi się z profesjonalizacji, która jest procesem wyodrębniania się nowo powstających zawodów w ogólnym podziale pracy na rynku. Po drugie, jest to wykonywanie przez człowieka wyuczonego już istniejącego zawodu. I po trzecie, jest to proces przekształcania się zainteresowań oraz wykonywanych czynności człowieka w precyzyjne zainteresowania zawodowe.

Te trzy wyróżnione znaczenia terminu „profesja” wiążą się ściśle z pojęciem „profesjologia”, która rozumiana była jako nowa nauka. Socjologowie zarzucają historykom, że w swoich pracach ignorują istnienie wpływowych teorii społecznych i pomijają zachodzące przemiany na polu związanym przykładowo z postępem technicznym (Abbott, 1988; Torstendahl, 1990) czy szybko idącą industrializacją (Freidson, 2001; Evetts, 2011). Socjologia natomiast opracowania historyczne uznaje za niepełne i pozbawione ważnych, a nawet bardzo kluczowych elementów. Profesja jest mocniej związana z socjologią, a szczególnie z socjologią pracy czy wychowania człowieka. Osobowość człowieka stanowi jednostkę różniącą ją od innych. Kształtuje się ona w ciągłym procesie socjalizacji, liczy się zaś jako grupa społeczna poprzez współdziałanie oraz własną odrębność zaspokajania różnych potrzeb. Przez socjalizację rozwija się i podlega jej różnym wpływom. Profesjonalista sam natomiast wpływa poprzez swoje zachowanie na całą grupę, np. zawodową. Z punktu widzenia nauki są to związki o charakterze społecznym, a co za tym idzie – socjologicznym. Liczne

powiązania profesji można również znaleźć z takimi naukami, jak: etnografia, filozofia, etnologia, prakseologia czy klasyczna historia, a szczególnie historia kultury, organizacji, zarządzania i wychowania człowieka, co wskazywali w pracach Burrage i Torstendahl (1990) i Luhmann (2007).

Należy zaznaczyć, że w niniejszej rozprawie opierałem się na opracowaniach powstałych na gruncie zarówno nauki o zarządzaniu, jak i socjologii. Na początku lat dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku pojawiło się wiele fundamentalnych prac nawiązujących do tematu profesji, których autorami byli między innymi Burrage i Torstendahl (1990), Brante (1990), Bertaux i Thompson (1993). Współczesne prace Beaton (2010) i Evetts (2011) przynoszą natomiast nowe spojrzenie na teorię samego pojęcia „profesja”. Z założeń teorii wynika, że budowa własnej tożsamości profesjonalnej zaczyna się już na etapie edukacji, a potem jest tylko wzmacniana w trakcie socjalizacji nazywanej profesjonalną. Wiedza zaś jest chroniona i zabezpieczona poprzez certyfikację członków lub formę specyficznego rozwoju wiedzy dla danej profesji. Beaton (2010) wspominał również o ważnym odbiorze profesji przez społeczeństwo i o zmniejszeniu poczucia wspólnoty z innymi istniejącymi już profesjonalistami. Naukowcy zwrócili ponadto uwagę na narastającą dużo mniejszą chęć do ciągłego poszerzania wiedzy i umiejętności. Zaczęły powstawać współczesne odrębne i nowe teorie niezależne od pierwszych klasycznych. Czarkowska (2010) wskazywała, że liczyć się dzisiaj mogą np.: zdobywane doświadczenia, przebyte kursy i szkolenia lub inne indywidualne samodoskonalenie zawodowe. Arthur i McMahon (2018) opisywali z kolei teorię złożoności zmian społecznych i istnienia potrzeb innowacji przy zdobywaniu profesji. Dziś zaczynają być one uznawane za fundamentalne w dziedzinie nauki o profesji, co sugerował Noordegraaf (2011a). Nie udało się jednak wypracować jednej, spójnej definicji dla zjawiska profesji.

1.1.1. Profesja w podejściu esencjonalistycznym i strategicznym

W celu zobrazowania perspektywy pracy zawodowej menedżerów muzycznych przytaczam główne podejścia do powstawania koncepcji profesjonalizmu. Rozważania rozpoczynam od pojęć dotyczących zakresu oraz różnych klasyfikacji spotykanych w temacie zawodu oraz profesji.

W badaniach definicji zawodu i profesji (Mieg, 2008; Callaghan, 2014), występują zazwyczaj czynności charakteryzujące się:

- 1) stałym wykonywaniem przez człowieka działania;
- 2) wymagające określonego różnego właściwego przygotowania;
- 3) będące zarazem świadczeniami na rzecz kolejnych osób;
- 4) przynoszące dochody będące podstawą utrzymania się osób je wykonujących.

Czynności te charakteryzowano w wielu pracach: Peters i Waterman (1982) opisali podstawowe zasady zarządzania i praktyki stymulujące działania maksymalizujące uzyskanie zysku w organizacjach odnoszących sukcesy; Hall (1986) wymieniał elementy pozwalające określić czy dany zawód jest profesją, a Steinmann i Schreyögg (2001) opisywali czynniki strukturotwórcze zawodu. Obecnie wykonywane zawody są wynikiem różnego podziału pracy, co wskazywał Reduta (2015, s. 101): *Zawody są wynikiem podziału pracy, czyli procesu różnicowania się społeczeństwa ze względu na przyjmowanie różnych ról zawodowych wraz z powiększającą się specjalizacją wykonywanych czynności. Ta natomiast wynika z walki o autorytet, władzę i pieniądze.*

Autor stwierdził, że zawody stanowią rezultat procesu różnicowania się całego społeczeństwa. Różnicowanie to powstaje ze względu na przyjmowanie przez ludzi różnych nowych ról zawodowych. Odbywa się to wraz z powiększającą się specjalizacją wykonywanych czynności zawodowych przy każdej pracy, w połączeniu np. z nowymi technologiami (Szacka, 2003; Reduta, 2015). W ramach przygotowania zawodowego pojawiają się też inne ważne cechy, jak: umiejętności pracownicze, specjalności, kompetencje czy kwalifikacje zawodowe. Umiejętności, nazywane też często specjalnościami, są to możliwości wykonywania danej pracy czy zawodu, co opisywał Filipowicz (2014). Kwalifikacje z kolei rozumiane są jako układ wiedzy oraz umiejętności wymaganych do realizacji zadań zawodowych, jak opisywali Słomczyński i Domański, (1998), Szacka (2003) i Filipowicz (2014). Klasyfikując więc pracowników jako specjalistów, mamy na uwadze grupę zawodową obejmującą dysponowanie wysokim poziomem wiedzy, szczególnymi umiejętnościami oraz np. bogatym doświadczeniem. Umiejętności i zdolności to podstawowe elementy życia związanego z pracą zawodową każdego menedżera (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010).

Analiza definicji „profesji” jest skomplikowana, przy podejściu do poszczególnych charakterystyk uwidaczniają się bowiem znaczne różnice w jej interpretacji. Z badań przeprowadzonych przez Domańskiego (2012) wynika, że

nowożytni socjologowie: Marks, Weber i Durkheim pierwszą poważną zmianę w strukturze profesji i nowych grup zawodowych wykazali dopiero przy procesie uprzemysłowienia. Domański pisał, że społeczeństwo składa się z warstw: posiadaczy środków produkcji oraz wyzyskiwanych jako siła robocza, co wynika z charakteru kapitalizmu. Wyjaśniał również rozwarstwienie społeczne przez powstanie sfer: ekonomicznej, politycznej i społecznej.

Wielu naukowców poruszało tematykę zawodu i profesji w kształtującym się nowym społeczeństwie. Jednak ich pierwsze koncepcje naukowe nie dotyczyły dokładnie profesji, a raczej klasy społecznej (Domański, 2012). Dopiero później zaczęto postrzegać profesjonalistów jako grupę społeczną, która może pełnić ważne funkcje (Freidson, 2001). Pierwsze zaobserwowane, istotne zmiany w strukturze zawodów i profesji znalazły odzwierciedlenie w literaturze socjologicznej na początku XX wieku (Carr-Saunders i Wilson, 1933), a w teorii organizacji i nauce zarządzania dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku (Koźmiński, 2004). Najczęściej powtarzającymi się elementami i punktami klasyfikacyjnymi przy określaniu profesji były, w kolejnych latach, cechy wskazywane przez Jemielniaka i Koźmińskiego (2021):

- 1) posiadanie umiejętności opartych i osadzonych na wiedzy teoretycznej;
- 2) zapewnienie stałych szkoleń i ciągła edukacja;
- 3) standaryzowanie poprzez egzaminowanie zdobytej wiedzy i kompetencji,
- 4) przestrzeganie kodeksu etycznego dla postępowania zawodowego;
- 5) służba dla korzyści społeczeństwa rozumiana jako altruistyczna³.

Wiele uwagi poświęcono w nowych publikacjach identyfikacji zawodowej wiedzy specjalistycznej, którą należy zdobyć w drodze do profesjonalizmu, uwzględniając przemiany świata zawodów, a także struktury zatrudniania będące konsekwencją technologii (Furmanek, 2016; Lucido, Hossler, O'Dowd i Massa, 2018).

Usystematyzowania głównych podejść do zagadnienia profesji jako jeden z pierwszych podjął się Torstendahl (1990). Określił on dwa najważniejsze istniejące podejścia główne oraz trzecie historyczne, które klasyfikował jako mniej ważne,

³ Altruistyczna, polegająca bowiem tylko na dobrowolnym ponoszeniu pewnych kosztów zawodowych przez człowieka na rzecz innych ludzi lub grupy, w obrębie świadczenia czynności pracy. Forma ta była przeciwstawna do zachowania egoistycznego.

ponieważ wynika ono ewidentnie z historii teorii, która jest oczywistym elementem dziejów każdego zawodu. Według Torstendahla (1990) dwa główne to podejścia:

- 1) zasadniczych własności (ang. *the essential property approach*) obejmujące teorie koncentrujące się wokół właściwości i cech profesji, które są najbardziej charakterystyczne dla jej istnienia;
- 2) strategicznych celów (ang. *the strategic aim approach*) obejmujące teorie skupiające się na typowych zachowaniach zawodowych, dzięki którym udaje się osiągnąć wyższy status dla profesji.

Natomiast trzecie, pomijane i uważane przez naukę oraz współczesnych uczonych za mniej ważne dotyczy:

- 3) historycznego rozwoju (ang. *the historical development approach*), wyróżnionego przez Torstendahla (1990) jako nurt teorii, który był oczywisty i osadzony głównie w historii i to zaczerpniętej z innych teorii; podejście to opisała Czarkowska (2010, s. 45): *Pierwsze podejście umożliwia identyfikację tych zawodów, które są profesjami, drugie pozwala na wskazanie tych grup zawodowych, które działają profesjonalnie, natomiast trzecie podejście ukazuje, w jaki sposób grupy profesjonalne się zmieniają.*

Analizowane w niniejszej pracy dwa główne podejścia wzajemnie się uzupełniają i dopełniają. Natomiast trzecie – historyczne, jako bardzo naturalne czy oczywiste przez własną zmianę, powstającą po prostu wraz z upływem czasu, zostało pominięte w niniejszej pracy. Duże bariery klasyfikacyjne, stojące przed wejściem zawodów do profesji dostrzegli jako jedni z pierwszych Jemielniak i Koźmiński (2021). Zdaniem tych naukowców, wynikało to z poczucia ekskluzywności dla danej dowolnej, analizowanej przez nich profesji.

Punktem wyjścia do rozpatrzenia pierwszego **podejścia w teorii esencjonalistycznej** (ang. *the essential property approach*) jest zawsze ustalenie wszystkich podstawowych cech oraz właściwości jej typu dla tak zwanej idealnej profesji. W tym celu naukowcy w swoich badaniach ze wszystkich zajęć wybierają tylko te pewne, które uznają, że są najbliższe danej profesji (Torstendahl, 1990; Reduta, 2015), starając się również wyodrębnić nowe zestawy cech, które decydują o głównym wpływie na daną profesję. Inaczej można to ująć, że poszukują i ustalają co stanowi esencję dla profesji. Nowe stworzone modele profesji czy zawodu porównywane są z różnymi zawodami obecnymi już w danej społeczności czy grupie zawodowej

(Furmanek, 2016). Na podstawie takich zestawień i analiz porównawczych powstają nowe klasyfikacje zawodów, które ewoluują w dzisiejszych czasach. Widoczne jest to dość dobrze w dziale zarządzania muzyką, a szczególnie w przypadku technologii wokół Internetu. Jak pokazały badania Brante (1988), profesja w tej teorii to konstrukt społeczny, bardzo silnie osadzony głównie w lokalnym kontekście badanych.

Analizując głębiej instytucję profesji w teorii esencjonalistycznej, należy mieć również na uwadze różnorodność nowych treści, które są z nią związane (Långstedt, 2018). Liczba nowych zawodów aspirujących do miana profesji jest dziś bardzo duża. Już Drucker w 1993 roku, a jeszcze wcześniej Burnham w latach sześćdziesiątych XX wieku rozważali teoretycznie powstanie nowej profesji, którą nazwali menedżerami. To Drucker (1994a) stwierdził, że grupa zawodowa menedżerów będzie w niedalekiej przyszłości liczyła setki milionów ludzi i będzie się szybko rozwijać wraz z rozwojem np. nowych technologii (Callaghan, 2014). Natomiast Hatch, Kostera i Koźmiński (2010) stwierdzili w swojej pracy, że wykształciła się już nowa międzynarodowa kultura menedżerska.

Przedstawiana dzisiaj kultura menedżerska obejmuje wspólne innowacyjne charakterystyki w odniesieniu do edukacji, różnych umiejętności oraz kompetencji, norm i wartości. Jej styl życia, wzorce zachowań oraz rytuały będą wyznaczały w przyszłości nowe kierunki dla pokoleń pracowników, np. przy procesach profesjonalizacji czy zdobywaniu nowych kompetencji, co opisali Hatch, Kostera i Koźmiński, (2005, s.116): *Wraz ze wzrostem liczebności członków kultury menedżerskiej szybko rozwijają się wspólne ich cechy, które przekraczają granice państw, takie jak wykształcenie, umiejętności i kompetencje, normy i wartości, style życia, wzorce zachowań i rytuały.*

Badana dzisiaj kultura organizacyjna, jak i przywództwo są postrzegane jako zasoby, które mogą wpływać na elastyczność firmy w okresach turbulencji na rynku. Współczesne podmioty gospodarcze w branży muzycznej wykorzystują swoje zasoby wewnętrzne, by rozwijać elastyczność, która jest bardziej wartościowa, rzadsza, niepowtarzalna i niemożliwa do zastąpienia (Anning-Dorson, 2021).

Najwcześniejsze, historyczne badania nad profesją prowadzone były wyłącznie w społeczeństwach anglojęzycznych (amerykańskim i brytyjskim). Torstendahl (1990) sugerował, że taki wybór pierwszych modelowych profesji wynikał z faktu, że wybrane do badań specjalizacje nazywano w języku angielskim już profesjami. Fakt ten wykazali i potwierdzali również inni naukowcy, jak np. Burrage i Torstendahl (1990)

czy Freidson (2001). Te modelowe teorie powstające w jednym kraju, na gruncie anglosaskim, nie zawsze się sprawdzały w innych środowiskach kulturowych. Z badań wynikało, że te same profesje w różnych krajach istotnie różnią się pomiędzy sobą w podstawowych interpretacjach. Doniosłość różnorodności kulturowej w takim kontekście dla badań nowych zjawisk społecznych dotyczących profesji podkreślał w swoich pracach również Goffman (2008). Określił on ograniczenia dla teorii esencjonalistycznych, należy bowiem pamiętać, że najbardziej wpływowe analizy powstały na gruncie anglosaskim, a to już można zaliczyć jako pierwsze ograniczenie. Dziś nowe badania i analizy z nurtu głębokiej eksploracji profesji koncentrują się na próbach wyabstrahowania najważniejszych jej cech (Torstendahl, 2014). Sprawdzają się one jako wyróżniki profesji niezależnie od kontekstu w danym kraju, ponieważ nie tworzą uniwersalnych klasyfikacji (Reinders, Krijnen, Goldschmidt, van Offenbeek, Stegenga & van der Schans, 2018). Unikalna wiedza (ang. *abstract knowledge*) dla naukowców i badaczy, poszukujących uniwersalnych kluczowych właściwości profesji, to warunek konieczny by nazwać grupę profesjonalną. Posiadanie określonej, własnej wiedzy jest warunkiem nazwania zawodu profesją, co podkreślał Torstendahl (1990).

Pozyskiwana wiedza nie musi być zdobywana w toku klasycznej edukacji akademickiej, choć na taki właśnie ważny warunek wskazywano w pierwszych latach badań nad profesją (Evetts, 2011; Jemielniak i Koźmiński, 2021). Freidson (2001) twierdził, że autonomia nowej profesji to jej siła do definiowania i kontrolowania własnej pracy. Ona to stanowi oraz podaje cechy charakterystyczne, np. dla wolnych zawodów. Nie postrzegał on też nowej wiedzy specjalistycznej ani innych zachowań altruistycznych jako najważniejszych i głównych cech dla profesji. Twierdził, że cechy, jak np. system nadawania licencji, są tylko dość istotne w procesie profesjonalizacji dla danej nowej grupy zawodowej. Grupa ta pragnie uzyskać jak największe przywileje w zakresie ochrony własnego rynku pracy, władza bowiem ma większe znaczenie niż obiektywny charakter zdobywanej wiedzy, szkolenia czy doświadczenia. Czasami rozumiany i interpretowany był fakt, że przedstawiciel danej profesji może podlegać kontroli wpływowej potężnej władzy, jak np. państwo, kościół czy każda inna instytucja. Termin profesjonalizacji zarezerwowany był dla wybranych zawodów z rozbudowanym systemem kontroli i samoregulacji (Rodda Srinivasan i Jyotsna, 2021; Desantola, Gulati i Zhelyazkov, 2022).

Podsumowując rozważania nad koniecznością posiadania przez menedżerów muzycznych odpowiedniej unikalnej profesjonalnej wiedzy, należy stwierdzić, że

trudno jest ustalić potrzebę jej posiadania do prowadzenia działalności muzycznej. Nie da się dokładnie określić co stanowi unikalną wiedzę branżową badanej profesji. Jest to kolejne pojawiające się ograniczenie teorii esencjonalistycznej. Jemieliński (2005) mówił, że ewidentny brak precyzyjnej dokładności wielu określeń można uznać za wadę w dalszych rozważaniach nad kwestią poszukiwania unikalnej wiedzy. Każda grupa zawodowa unikalność swą opiera na wiedzy eksperckiej.

Jak podają w swoich pracach Abbot (1988) i Zhang (2009), ważna jest transformacja, opisywana przy zastępowaniu wiedzy indywidualnej, profesjonalnej przez wiedzę organizacyjną i odwrotnie. Wiedza profesjonalna jest dziś powoli i stopniowo odkrywana dla szerszego odbiorcy, co opisywali Koźmiński (2004) i Kostera (2007). Dzieje się tak w przypadku profesjonalistów zatrudnionych w dużych organizacjach i głównie w branżach, które zaczynają być już bardzo sprawnie zarządzane, co podkreślali Kostera (2007) czy Beaton (2010). Dzięki takim procedurom wiedza profesjonalna przestaje być już tak bardzo tajemna, o czym wspominali w publikacjach między innymi Kostera (2007), Postuła (2009) i Anning-Dorson, (2021). Naukowcy przekonywali, że pozycja pracowników np. z nowych branż i wysokich technologii bazuje na unikalnej wiedzy zdobytej przez nich w trakcie praktyki. Jak wykazały Kostera i Postuła (2011), przykładowo w profesji informatyków wiedza uznawana jest za kluczowy zasób. Na tym etapie należy się zastanowić czy jest w takim razie w ogóle jeszcze jakaś inna cecha, która mogłaby wyróżnić profesję menedżerów muzycznych spośród innych istniejących już dobrze znanych zawodów?

Profesja, jak każda struktura społeczna, jest dynamiczna, o czym pisali Torstendahl (1990) czy Reduta (2015). Na przełomie wielu lat profesja podlegała stale rekonstruowaniu do nowych powstających potrzeb społecznych. Tymczasem pierwsze znane klasyczne esencjonalistyczne teorie należy uważać za mocno statyczne (Torstendahl, 1990; 2014). Nie uwzględniały one ważnych zmian zachodzących w czasie szybkiego zapotrzebowania na nową klasę czy rodzaj potrzebnych pracowników. Taka ocena poważnie obniża wiarygodność oraz użyteczność znanych definicji profesji, dlatego też dziś należy poszukiwać jej nowych aktualnych określeń. W przeprowadzonym badaniu profesji menedżerów muzycznych, we wszystkich trzech krajach, różnice kulturowe były najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na ich profesjonalizację. Pomocna przy określaniu każdej profesji dla grupy zawodowej jest kultura profesjonalna. Tworzy ona tak zwaną perspektywę kulturową, o której pisał Sztompka (2012). Odbiór tej kultury następuje poprzez postrzeganie jej własnych reguł,

idei i symboli w działaniu. Co za tym idzie, bierze udział w budowaniu ważnych cech profesji, np. poprzez postępowania profesjonalne (ang. *the professional conduct*) (Jonnergard, 2008). Tego typu postępowanie profesjonalne jest we współczesnych teoriach wyróżnikiem dla nowych profesji bardziej niż unikalna wiedza. Jak podkreślała Jonnergard (2008), liczy się nie tylko zdobyta wiedza formalna czy teoretyczna, lecz także nowe kompetencje praktyczne, które zostały wykreowane w procesie głównej pracy zawodowej. Kompetencje te są rozumiane jako cechy charakterystyczne, zawierające wiedzę, umiejętności oraz inne zachowania zawodowe umożliwiające pracownikowi właściwe wykonywanie zadań (Filipowicz, 2014). Dość istotne i bardzo cenione są nowe doświadczenie zawodowe, głęboka znajomość własnej branży oraz zasady w niej panujące. Zasady te właściwie charakteryzują oraz kształtują badaną profesję. W celu legitymizacji specjalizacji dla profesji menedżerów muzycznych należy stwierdzić za Jonnergard (2008), że profesja ta posiada własne profesjonalne, spotykane tylko w muzyce kompetencje branżowe. Oparte są one na wiedzy naukowej, ale uwidaczniają się również w specyficznych regułach i zasadach postępowania w codziennej pracy zawodowej z tworzącymi sztukę artystami. Zauważalne jest to w świecie biznesu muzycznego, np. w trakcie kontroli popularności na listach przebojów, sprzedaży nośników czy w praktyce, aktualnych nowych prac z artystami.

Zachodzące szybko w całym współczesnym świecie zmiany w zarządzaniu koncentrują się na czynniku ludzkim, co podkreślali Obilor (2020) i Stachowiak (2020). Ten zaniebawiany w historii zasób, jak uważał Drucker (1994a), którym dysponuje każda organizacja, jest dzisiaj na nowo odkrywany i badany, co potwierdzają Hatch, Kostera, Koźmiński (2010), Nowicka i Ciekanowski (2019) oraz Stachowiak (2020). W świetle współczesnych teorii organizacji czy zarządzania pozyskanie informacji jest coraz prostsze dzięki możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii, a to z kolei wymusza efektywne i umiejętne zarządzanie kadrą. Staje się ono źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej oraz fundamentem każdej organizacji, która nieustannie się rozwija. Dość dobrze jest to widoczne na muzycznym rynku, gdzie istotną funkcję pełnią menedżerowie muzyczni. To ujęcie postmodernistyczne, według Hatch (2002), powoduje wzrost złożoności i niepewności otoczenia współczesnych organizacji, gdzie konieczna jest zdolność podejmowania właściwych szybkich decyzji.

Podejście strategiczne to badanie procesu profesjonalizacji, czyli nowego oraz specyficznego zwiększania się siły oddziaływania nowych zawodów, które powiązane jest, jak uważa Giddens (1990), z informacjami zdobywanymi oraz wykorzystywanymi

we współczesnym życiu zawodowym. Informacje te opierają się na autorytecie głównie ekspertów oraz interpretacjach dokonywanych przez odpowiednich specjalistów, którzy uprawnieni są społecznie do wydawania właściwych sądów dotyczących spraw zawodowych. Pomocny w tym jest też drugi, typowy sposób analizowania zagadnienia profesji, nazywany podejściem strategicznym (ang. *strategic approach*), który poddał do dyskusji i jako pierwszy badał Torstendahl (1990).

Proces zdobywania informacji i kształtowania się władzy, tworzącej się z wiedzy, powstał oraz wynika z transformacji ery przednowoczesnej w nowoczesną. Opierał się on również na rozwoju samego postrzegania kultur poszczególnych grup społecznych, zwanych zawodowymi. Każda z tych grup, aby zostać uznana za profesję, stosuje kombinację różnych działań, przez co z chwilą osiągnięcia odpowiedniego oraz pożądanego statusu jest wyróżniona na rynku pracy. Należy więc przyjąć teorię, która zakłada, że grupy zawodowe w bardzo różny sposób dążą do uznania ich za profesje, jak opisał to Noordegraaf (2011a). Zależy im, by postrzegane były jako profesja przez całe społeczeństwo. Odnosząc ten tok myślenia do organizacji, należy stwierdzić, że to właśnie one wywierają największy wpływ na zawody i zajmowane stanowiska. Są istotnym czynnikiem zróżnicowania kulturowego w każdym kraju. Należy też pamiętać, że w wielu przypadkach to zawód odgrywa ważną i kluczową rolę w kształtowaniu danej osobowości. Wpływa na jej sposób myślenia oraz samookreślanie się wobec innych. Jest to najważniejsze kryterium podziału jednostek przy działaniach związanych bezpośrednio z nowymi zawodami i pracami oraz przy tworzącej się szybko ich profesjonalizacji, jak opisywali Freidson (2001), Bauman (2008) oraz Noordegraaf (2011a). Wy tłumaczeniem naukowym tego zjawiska jest kwestia, że to właśnie profesje tworzą zinstytucjonalizowane konstrukty społeczne, są one bowiem elementami współczesnego otoczenia, gdzie istnienia ich nie kwestionuje się i ma to społeczną legitymizację, co stwierdziła Jonnergard (2008).

Znaniński (1921), jako jeden z pierwszych, zwracał uwagę na możliwość wyodrębnienia się kultur poszczególnych grup społecznych. Grupy te są różne od narodowych i są oparte głównie na wspólnocie wykonywanej pracy oraz zdobytej pozycji społecznej. Natomiast Martin (1993) mówił o współczesnym badaniu kultury zawodowej jako elementu szerokiego spojrzenia na organizację i badaniu procesu profesjonalizacji. Osiągnięcie statusu profesji jest bardzo opłacalne. Poszukiwanie rozróżnienia między pojęciami „zawodu” i „profesji”, w celu głębszej analizy, jest dość trudne, ponieważ w języku potocznym oba te pojęcia są praktycznie tożsame. Durkheim

(1999) przypisywał wprost profesjom istotną nową rolę w społeczeństwie. Natomiast Abbott (1988) mówił, że w podejściu funkcjonalistycznym profesjonalizacja to nowy proces, który jest ustrukturalizowanym sposobem gwarantowania wyższej jakości wykonania określonych czynności zawodowych. Stwierdził też, że przyczyn profesjonalizacji należy doszukiwać się we wspólnym dążeniu całego społeczeństwa oraz fachowców, profesjonalistów do określenia i przestrzegania jednolitych nowo tworzonych standardów jakościowych. Tą nową strategią ułatwiającą zawodowi uzyskanie statusu profesji jest jego zamykanie się na konkurencję wolnorynkową. Działania te prowadzą zaś do monopolizacji danej usługi czy wykonywanej pracy, np. przez wykorzystanie nowej wiedzy eksperckiej. O jej znaczeniu nadmieniał Johnson (1972 w: Jemielniak, 2005, s. 16): *Istotną cechą profesji jest próba uzyskania kontroli nad sposobem wykonywania zawodu i chęć dominacji, zdobycia władzy w organizacji i społeczeństwie poprzez wykorzystywanie siły wiedzy eksperckiej.*

Obok wiedzy podstawowej i ogólnej, najbardziej użyteczną do budowania pozycji dla profesji pozostaje jednak wiedza praktyczna. Jest ona potrzebna w życiu codziennym, ponieważ jest związana między innymi z umiejętnościami adaptacyjnymi czy tak zwanymi uniwersalnymi oraz typowo specjalistycznymi. Te ostatnie niezbędne są natomiast do zdobycia zatrudnienia w odpowiednim zawodzie. Dobrze jest też wzbogacać posiadaną wiedzę praktyczną o odpowiednie innowacyjne umiejętności i zdolności, co podkreślali w pracach Filipowicz (2014), Stachowiak (2020) czy Jemielniak i Koźmiński (2021). Umiejętności tak rozumiane to nic innego, jak to, co menedżer muzyczny umie dziś robić w otaczającym go dynamicznie zmieniającym się środowisku. Zdobytą praktyka i wiedza to najbardziej podstawowe elementy życia związane z pracą badanych menedżerów muzycznych. Pewne umiejętności konieczne do wykonania tej profesji można rozwijać poprzez pracę w grupie społecznej, która działa na rynku muzycznym. Do wykonywania tego rodzaju prac potrzebne są różnego rodzaju umiejętności. Dziś zdolność szybkiego zdobycia nowych umiejętności poprzez praktykę to bardzo istotny element w branży muzycznej. Badana profesja uważana jest także za silny zawód, który opisał w pracy Collins (1990b). Przedstawiciele klasy silnych zawodów starają się przekonać społeczeństwo, że są kompetentną grupą zawodową do świadczenia określonego typu usług.

Zarządzanie w organizacji mające na celu przejście zawodu do profesji zaczęło dziś przyjmować bardzo różne, nowe formy. Metody zarządzania koncentrują się głównie na polepszeniu działania zawodowego poszczególnych pracowników. Mają też

na celu zwiększenie efektywności i wydajności pracy przez doprecyzowanie specjalistycznych działań zawodowych całej organizacji, w której wykonywane są prace. Niezmienne pozostaje przekonanie, że podstawowym kryterium oceny pracy każdego menedżera jest jego wysoka efektywność w realizacji zadań, wynikających np. z istoty działania konkurencji w tak zwanej gospodarce wolnorynkowej, a w efekcie dalszej pracy przyczynia się ona do sukcesu jego organizacji na rynku, co podkreślał Drucker (1994a), a dziś badają również Filipowicz (2014), Lucido, Hossler, O'Dowd i Massa (2018) czy Stachowiak (2020). Przez takie działania menedżerów współczesne nowe profesje nie tylko dostosowują się do potrzeb rynku, lecz także próbują nad nim zapanować. Kształtują go poza mechanizmami z tak zwanego wolnego rynku, jak np. działania prowadzące do monopolizacji usług czy produkcji wybranych produktów.

Według Evetts (2013), budowa profesji zaczyna się już na etapie edukacji, a dopiero później, w trakcie procesu socjalizacji profesjonalnej następuje jej wzmocnienie. To na tym etapie organizacje profesjonalne, odgrywają kluczową rolę w budowaniu tożsamości zawodowej. Następuje to dzięki ciągłej konieczności doskonalenia zawodowego i nadawania nowych uprawnień dla profesji. Na tym etapie profesjonalizacji stosowane są również inne strategie. Bardzo skutecznym sposobem podniesienia znaczenia profesji w oczach społeczeństwa jest wytworzenie wokół danego zajęcia czy zawodu nowej specyficznej atmosfery tajemniczości i niejasnych rytuałów działań zawodowych przy postronnych obserwatorach. Tak, określone przez Bauman (2008) czy Noordegraaf (2011a), silne profesje to te, które otoczyły swoją codzienną pracę społecznymi rytuałami oraz przekształciły proste zajęcia w produkcję symboli, cechujących wybrany zawód. Spowodowało to wyobrażenie, że praca silnych profesji odbierana jest niemalże jak nowa i nieznana sztuka. Im więcej jest tych działań, tym łatwiej jest kontrolować przebieg oraz efekty pracy w tej profesji i uzyskiwać uznanie w oczach klientów czy innych interesariuszy.

Działające dzisiaj organizacje, oprócz wspomnianej wcześniej ochrony oraz zabezpieczenia wiedzy czy certyfikacji dla jej członków w rozwoju danej profesji, biorą też odpowiedzialność za wytworzenie i utrzymywanie jej nowych cech (Filipowicz, 2014; Fitzgerald, 2020). Cechy te bazują głównie na odbiorze danej profesji przez społeczeństwo, co wynikało z prac Fitzgeralda (2020) i Obilora (2020). Wykazywany poziom zaangażowania oraz uczestnictwa jednostek w działaniach organizacji profesjonalnej był powiązany z utożsamianiem się jej z daną profesją oraz poziomem profesjonalizacji w dziedzinie działalności. Noordegraaf (2011a; 2011b) wskazał

organizacje kreujące własne zachowania oraz praktyki profesjonalne, które nadają tym działaniom zawodowym autorską symbolikę. Czynności te tworzą i wzmacniają odczuwanie lojalności wspólnego działania jej wszystkich członków. Zaangażowanie pracowników w pracę to kolejny element kultury profesjonalnej, który pozwala określić wielkość wpływu na osiągnięty etap profesjonalizacji. To jest nośnikiem wartości i idei, które wpływają na procesy społeczne. Na tym etapie społecznego działania w pracy zawodowej jest on uważany za ideologię, w której ważniejsze od korzyści ekonomicznych jest zaangażowanie oraz wykonanie wysokiej jakości pracy. Jest to dowód na widoczne cechy współczesnej profesjonalizacji (Lucido, Hossler, O'Dowd i Massa, 2018; Fitzgerald, 2020; Anning-Dorson, 2021).

Przyjmując założenie naukowe, że profesja istnieje tylko jako subiektywny wytwór w ludzkiej świadomości, należy podejść do jej badania, podobnie jak do innych elementów kultury społecznej. To dzięki właściwej interpretacji faktów społecznych oraz ich elementów składowych, jak kultura w znaczeniu czynów, myśli, obiektów materialnych i innych elementów składających się na działania zawodowe, możemy doszukać się istoty profesji oraz zestawu jej cech. Podkreślały to w swoich publikacjach Jonnergard (2008) i Czarkowska (2010). Profesjonalista rozumiany w wyżej wymienionych pracach zachowuje się niemalże jak bohater, co stanowi centralny aspekt ideologii profesjonalizmu. Jest to pewna forma nieznanej, nowej niepewności w pracy zawodowej, która powoduje powstanie różnych nowych rodzajów zawodowych profesjonalistów, na których jest aktualne rynkowe zapotrzebowanie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można powiedzieć, że współcześni profesjonalści celowo dramatyzują i dodatkowo komplikują obraz swojej pracy (Obilor, 2020; Anning-Dorson, 2021). Celem ich działania jest przekonanie otoczenia społecznego, że bez ich wiedzy oraz posiadanych umiejętności nikt nie byłby w stanie produkować czy świadczyć podobnych usług. Dość istotnym zadaniem w procesie profesjonalizacji zawodu jest też sposób umacniania jego statusu i pozycji. Nowoczesne zawody aspirujące do bycia profesją wykorzystują różne strategie określania pojęcia własnej służby, co powoduje ich zmodyfikowaną nową formę, np. poprzez emocjonalizację działań zawodowych (ang. *emotionalization*), jak opisywał Kupiek (2021). *Nowy idealny typ profesji opiera się na zachowaniu profesjonalnym, normach i etyce pracy zawodowej oraz emocjonalizacji pracy, jak również na*

*samodyscyplinującym się powołaniu zawodowym*⁴ (Jonnergard, 2008, s. 189). Przedstawiciele takich profesji podkreślają misyjne elementy wykonywanego zawodu i są wysoce emocjonalnie zaangażowani w wykonywaną pracę. Mówią oraz wyraźnie podkreślają, że zawód to ich główna pasja i znaczy dla nich dużo więcej niż zwykła praca dla innych ludzi. Elementem emocjonalnym jest tu fakt, że kochają to, co robią zawodowo ponad wszystko, co charakteryzowała w pracach Jonnergard (2008). To dzięki tej fascynacji są w stanie poświęcić własnej pracy dużo więcej czasu i uwagi. Jak argumentują Jonnergard (2008) i Noordegraaf (2011a), nie jest to już zwykły sposób na zarabianie pieniędzy, jest to swoista miłość oraz wyraźna pasja życiowa. Ten typ argumentacji jest dla profesji menedżerów muzycznych dość istotny i zauważalny, ponieważ ich działania na rynku opierają się na wzbudzanych emocjach.

Podsumowując, przemiany w temacie profesji i zawodu wywołane zostały postępem cywilizacyjnym oraz nowymi, szybko wchodzącymi w życie technologiami. Spowodowało to wypieranie z obiegu pojęcia klasycznego zawodu. Zawód utożsamiany jest też coraz częściej z profesją. Określany często zamiennie w takiej kombinacji z profesją zazwyczaj nie pozwala się jednoznacznie dobrze zdefiniować. Jak twierdzą Słomczyński i Domański (1998) oraz Szacka (2003), w urzędowych dokumentach i aktach prawnych, definicja „zawodu” różni się od klasycznych definicji encyklopedycznych. Dość mocno jest to widoczne w zawodach tak zwanych wolnych, jak: aktor, malarz, projektant, muzyk czy kompozytor. Nie można jednak zapomnieć o definicji dla „profesji”, która powoduje wiele różnorodnych nowych naukowych dyskusji. Pomocą w dokładnym określaniu tych pojęć oraz terminów jest zwrócenie bacznej uwagi na cały proces ich profesjonalizacji. Rozumiany jest on jako przebieg wykorzystania wiedzy koniecznej do zdobycia elementów profesjonalizacji zawodu z różnych źródeł lub poszerzania posiadanej własnej władzy. Odpowiada on również, w przypadku nowego zawodu i profesji, za budowę odpowiedniego autorytetu we współczesnym społeczeństwie oraz w całym zakładanym procesie jego monopolizacji. To założenie zmusza naukowców, by szczegółowo badać kulturę profesjonalną dla nowych zawodów, a nie budować jedynie nowe kryteria, dzięki którym dany zawód można zaliczyć do profesji (Zeer, Zinnatova, Tretyakova i Bukovey, 2020).

⁴ Wszystkie tłumaczenia fragmentów literatury pochodzą od autora doktoratu.

1.1.2. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji – podsumowanie

Najistotniejsze elementy przedstawionych teorii i procesów, budujące profesjonalizację menedżerów muzycznych jako badanej grupy zawodowej, można podsumować następująco. Według podejścia esencjonalistycznego aktualnymi konstruktami społecznymi w badanej profesji są te jednostki, które:

- 1) stanowią grupę menedżerską w organizacji, rozwijającej się wraz z powstaniem technologii, jak np. Internet i nowe formy produkcji, sprzedaży czy dystrybucji muzyki (Zeer, Zinnatova, Tretyakova i Bukovey, 2020);
- 2) tworzą nowe kompetencje na własne potrzeby zawodowe, przez co budują międzynarodową kulturę menedżerską w branży muzycznej (Necula, 2019);
- 3) budują własną unikalną muzyczną wiedzę organizacyjną, która jest odkrywana powoli i sukcesywnie dla społeczeństwa oraz interesantów (Tur i Tur, 2020);
- 4) zdobywają specyficzną branżową wiedzę muzyczną przez praktykę, stanowi ona bowiem ich kluczowe zasoby, przez co zachowują relatywną niezależność i silną pozycję jako nowa profesja menedżerów muzycznych (Lucido, Hossler, O'Dowd i Massa, 2018);
- 5) szybko adaptują się jako grupa profesjonalistów na światowym rynku przez powstające nowe warunki zawodowe i dość sprawnie asymilują najnowsze technologie, innowacje i inne ważne dla ich pracy procesy (Filipowicz, 2014);
- 6) tworzą własną wyróżniającą się nową muzyczną kulturę profesjonalną jako modelowa grupa profesjonalistów branży muzycznej (Shafazhinskaya, Shcherbinina, Ivanova, Belyakova i Pereverzeva, 2019);
- 7) mają wykształcone specyficzne zachowania profesjonalne (Filipowicz, 2014);
- 8) posiadają zdolności szybkiego odnalezienia się w chaosie muzycznej pracy oraz podejmowania decyzji w sytuacjach stresowych spowodowanych kryzysami (Lucido, Hossler, O'Dowd i Massa, 2018).

Natomiast według podejścia strategicznego, możliwymi konstruktami dla profesji badanych menedżerów muzycznych stają się jednostki, ponieważ:

- 1) nie ma wymogu posiadania edukacji muzycznej, zamykają się oni na konkurencję i wykorzystanie wiedzy eksperckiej z praktyki (Filipowicz, 2014);
- 2) zdobyta wiedza oparta jest na własnym doświadczeniu i pracy z muzyką w różnych sytuacjach zawodowych oraz obszernych praktykach, oscylujących

wokół zagadnień związanych z branżą muzyczną lub innymi pokrewnymi branżami (Filipowicz, 2014);

- 3) następuje swoiste tworzenie monopolizacji usług muzycznych, np. przez nowe narzędzia sprzedaży muzyki, kontrolę edukacji w muzyce przy unikalnej wiedzy eksperckiej; otwieranie specjalistycznych szkół na poziomie uniwersyteckim z kontrolą dostępu, szkół z kursami specjalistycznymi przy ograniczaniu miejsc przez wysokie opłaty (Nowicka i Ciekanowski, 2019);
- 4) budują widoczną ekspresję emocjonalizacji wykonywanej pracy zawodowej; występuje tu duże podkreślanie maksymalnego zaangażowania, oddania i pasji, w celu zyskania uznania ze środowisk odbiorców i klientów (Kupiek, 2021);
- 5) stale zdobywają jako jednostki nowe interdyscyplinarne umiejętności związane z ewoluującą pracą zawodową związaną z muzyką; umiejętności te podnoszą ich kwalifikacje, które wymuszone są np. przez nowoczesne technologie (Filipowicz, 2014; Zeer, Zinnatova, Tretyakova i Bukovey, 2020);
- 6) przystosowują uniwersalne, ogólnodostępne umiejętności przedsiębiorcze do podejmowania pracy na całym świecie w branży muzycznej (Necula, 2019).

Współcześnie istotną siłą napędzającą proces profesjonalizacji nowych grup zawodowych jest w dalszym ciągu, podobnie jak dawniej, chęć monopolizacji danej usługi oraz konieczność osiągnięcia wysokiego statusu zawodowego. Dziś zawód rozumiany jest po prostu jako określony rodzaj pracy, której można się nauczyć w szkole, na studiach lub na kursach. Wykonywanie go dziś oraz późniejsza jego monopolizacja zawsze są ściśle związane ze zdobywaną nową wiedzą na jego temat.

Obok wiedzy, istotne są odpowiednie nowe zdolności i umiejętności, nabywane podczas celowej drogi kształcenia zawodowego czy też praktyki. Przez pryzmat wielu lat badań nad profesjami, najbardziej oczywista i użyteczna pozostaje jednak, jak się wydaje, zdobywana odpowiednia wiedza praktyczna, niezbędna do życia codziennego i najlepszego wykonywania pracy zawodowej. Jest ona również powiązana z różnymi ważnymi umiejętnościami adaptacyjnymi czy uniwersalnymi i umiejętnościami specjalistycznymi. Te ostatnie są niezbędne, by szybko zdobyć odpowiednie zatrudnienie w danym zawodzie, a następnie z czasem stać się uznanym profesjonalistą. Dzisiejszy świat najnowszych technologii wymaga od nas szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy. By dobrze funkcjonować w środowisku zawodowym, menedżer muzyczny wciąż poszukuje nowych możliwości technologicznych, które wraz z nabywaną praktyką pozwalają mu się doskonalić i podnosić kompetencje zawodowe.

Szybkość postępu technicznego na przestrzeni ostatnich stu lat spowodowała widoczny wzrost społecznej wydajności w pracy badanych menedżerów na całym świecie.

Powstająca technika i technologia wpłynęły również na polaryzację zawodową w całym systemie kwalifikacyjnym. Dziś powstająca nowa siła robocza pracowników, do których zalicza się menedżerów muzycznych z całego świata, jest w coraz większym stopniu złożona z licznej grupy tak zwanych profesjonalistów oraz pracowników o wysokiej pozycji kompetencji zawodowych, co podkreślała Hatch (2002). Dynamiczny rozwój techniczny powoduje konieczność uzupełniania wiedzy przez zdobywanie wykształcenia i doksztalcania się w zakresie umiejętności technicznych, co podkreślali Fitzgibbon i Kelly (1997), Berger (2010) oraz Filipowicz (2014).

Przez często zmieniające się dziś realia życia zawodowego, jak podkreślali Czarniawska, Nocuń i Szmagański (1985) nasza zdobyta wiedza, którą posiadamy, oddziałuje w nowy i istotny sposób na nasze zachowania zawodowe. Pojawiają się nowe teorie, metody zarządzania oraz wzrasta złożoność rozwiązań strukturalnych we współczesnych organizacjach, co przyczynia się do szybkiego przewartościowania nowej roli zawodowej kadry menedżerskiej. Rozwój informatyzacji dla wybranych procesów pracy oraz globalizacyjnych, w tym umiędzynarodowianie się przedsiębiorstw, spowodowało wzrost znaczenia roli menedżerów. Podniosło to standardy zarządzania organizacjami wraz z rosnącymi stale oczekiwaniami wobec nowych zawodowych kompetencji menedżerskich. Główną rolą zawodową menedżera staje się dziś bardziej aktywne, silne i kreatywne wymaganie bycia stałym liderem. Tym, co łączy menedżera i lidera jest cecha, za którą należy uznać przede wszystkim profesjonalne przygotowanie do wykonywania zawodowych funkcji kierowniczych. Ważne są też stała odpowiedzialność i skuteczność w codziennym działaniu na rzecz własnej organizacji. Według Armstronga (1997), dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu w każdej postaci powoduje profesjonalizację zawodu. Nowoczesny menedżer jest odpowiednio przygotowany zawodowo, posiada również wrodzoną inteligencję i dysponuje pierwszym doświadczeniem zawodowym, które pozwala sprostać wymogom szybkiego dalszego rozwoju.

Profesjonalizacja przejawia się w potrzebie uzyskania certyfikatów czy ukończenia sformalizowanych nowych programów edukacyjnych. Celem tych działań jest uzyskanie określonej, wysokiej jakości usług oraz przestrzeganie odpowiednich zasad etycznych. Etap uznania zawodu za profesję w wybranych okolicznościach jest bardziej np. w interesie państwa niż przedstawicieli danego zawodu, co podkreślali

w pracy Jemielniak i Koźmiński (2021). Natomiast specjalizacje określają odpowiednie ramy, które wyznaczają różne zależności zawodowe. Przedstawiciele danej specjalizacji określają np. cenę swojej niezależności, prestiżu oraz legitymizację efektywności działań w zawodzie. Te działania profesjonalizacji zawodu nie posiadają formalnych zabezpieczeń, jak wynika z prac Collinsa (1990b) czy Jemielniaka i Koźmińskiego (2021). Dowodem na to są ich wynagrodzenia, ponieważ jeśli pobierają wysokie kwoty za świadczone usługi, jest to głównie efekt działania wolnego rynku, a nie regulacji zewnętrznych, co jest szczególnie widoczne w profesji menedżerów muzycznych. Tym samym ta grupa zawodowa nie dążyła zbyt szybko do osiągnięcia statusu profesji. Brakowało widocznej determinacji, jaka miała kiedyś miejsce dla nowych zawodów.

1.2. Specyfika profesji menedżera muzycznego

Ważnym punktem odniesienia interpretacji zebranego przeze mnie materiału badawczego jest teoria ról społecznych oraz miejsce zajmowane w niej przez badaną profesję. Wychodząc z założenia, że podział wykonywanej pracy powoduje przyjmowanie różnych ról zawodowych i zwiększa specjalizację wykonywanych czynności, chciałbym wykazać to w aspekcie badanej profesji. Już na etapie analizy literaturowej profesji menedżerów muzycznych widoczne są mechanizmy, dzięki którym przyjmowane były różne role społeczne. Szczególnie w krajach zachodnich menedżer muzyczny jest rozpoznawany jako charakterystyczny, oryginalny i unikalny zawód. Sam zawód przyczynił się również do powstawania wielu organizacji branżowych skupionych wokół wielu działalności muzycznych, na co duży wpływ miała historia przemysłu fonograficznego, rozpoczynająca się od momentu wynalezienia czarnej długogrającej płyty LP. Zmiany w pracy zawodowej badanych następowały też przez zdobywaną pozycję społeczną tej profesji, co opisali Collins (1990a), Beaton (2010), Bauera, Violab i Strauss (2011).

Przyjęta na potrzeby niniejszej pracy ogólna zasada, wynikająca z analizy literatury, mówi, że każdy zawód odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu osobowości człowieka (Cullen, 1978; Collins, 1990b). Zasada ta mówi o sposobie myślenia oraz samookreślania się jednostki ludzkiej. W nauce dotyczącej zawodu czy profesji jest też ona najważniejszym kryterium podziału własnego jednostek (Słomczyński i Domański, 1998; Jonnergard 2008).

1.2.1. Wymiary ról społecznych w pracy zawodowej

Analizy ról społecznych pod kątem pracy zawodowej podjęli się między innymi Kostera (1995) oraz Zahra i Wright (2016). Kostera (1995), jako jedna z pierwszych, wyróżniła trzy następujące podstawowe wymiary ról społecznych: ogólnospołeczny, profesjonalny i organizacyjny.

Pierwszy **wymiar ogólnospołeczny** charakteryzuje rolę poprzez podstawowe oczekiwania społeczne. Dominują tu przede wszystkim scenariusze konstruowania roli w bardzo szerokim kontekście kulturowym. Jednostka, poprzez swoje działania zawodowe w przyjmowanej roli, odnosi się do ogółu społeczeństwa i legitymizuje metody działań w szerszym kontekście otoczenia. Buduje prestiż i wizerunek poprzez realizację oczekiwań społecznych w stosunku do roli aktora. Interesariuszami tej grupy społecznej jest lokalna społeczność, uogólniając – jej całe społeczeństwo. Znaczenie tego wymiaru budowane jest poprzez szukanie odpowiedzi na pytanie, jak dana grupa powinna lub nie powinna postępować? W tym wymiarze istotna jest też ocena, na ile jest ona ważna jako grupa zawodowa dla ogółu społeczeństwa.

Kolejny to **wymiar roli profesjonalnej**. Obejmuje on swym znaczeniem całą rozpiętość pojęcia „profesjonalizmu”. Tutaj w tym wymiarze profesjonaliści sami decydują o konstruowaniu swoich charakterystycznych ról. Elementami charakterystycznymi są zaś: dobrze określony zakres zadań, zdobyta konieczna wiedza, przyjęty kodeks etyczny dla tej grupy zawodowej oraz typowe i klasyczne ścieżki kariery zawodowej. Rola profesjonalna charakteryzuje i wytwarza się głównie w wyniku pewnego konsensusu wewnątrz zamkniętego środowiska fachowego. Jest to celowa interakcja z innymi wykonawcami podobnej specjalistycznej pracy. W badaniu tej roli dość ciekawe jest odkrywanie czy dany zawód nie jest już w pełni profesjonalny. Na tym etapie podlega on bowiem kreacji poprzez wewnętrzne negocjacje i ścieranie się przedstawicieli powstającego środowiska w tej profesji. Charakterystyka powstania aspektu profesjonalnego w tej roli społecznej jest ważnym wątkiem dominującym w badaniu powstania profesji menedżerów muzycznych, co ma odzwierciedlenie w niniejszej rozprawie. Grupa społeczna w tym wymiarze to wyłącznie środowisko fachowe (ang. *professional community*). Znaczenie dla tej całej grupy jest natomiast określane poprzez wyznaczenie podstawowych zasad jej działań w tak zwanych

interpretacjach gier zawodowych. Z badań i prac Bauman (2008) można również wywnioskować, jak ważny jest poziom zaangażowania oraz uczestnictwa jednostek profesjonalnych w działaniach na rzecz powstania organizacji profesjonalnej. Jest to związane z utożsamianiem się z daną profesją oraz jej poziomem profesjonalizacji.

Trzeci podany przez Kosterę (1995) to **wymiar organizacyjny**. Czasami nazywany również instytucjonalnym. Grupa społeczna w tym wymiarze to cała globalna organizacja oraz jej wszyscy członkowie. Znaczenie tego wymiaru pozwala budować normy kulturowe oraz ich wartości. Wymiar ten określa również miejsce jednostki w strukturze społecznej. Podaje szczegółowy opis wykonywanej pracy zawodowej oraz określa m.in. formy wynagradzania. Wymiar tej roli dotyczy przede wszystkim zajmowanej pozycji danej grupy profesjonalistów w całej strukturze społecznej organizacji, w której ona pracuje. Ważne są tu powstałe relacje z innymi grupami wewnętrznymi, stopień jej autonomii oraz ważność i hierarchia na rynku pracy. Podkreślić należy również, że doświadczeni przedsiębiorcy w tej grupie bezpośrednio uczestniczą w sytuacjach biznesowych są bardziej innowacyjni niż pozostali profesjonaliści z innych branż (Zahra i Wright, 2016).

1.2.2. Funkcjonowanie i role człowieka w społeczeństwie

Człowiek funkcjonuje w społeczeństwie na podstawie wybranych schematów obserwowanych działań, co wskazywali już Carr-Saunders i Wilson (1933), a później Hall (1986), Szacka (2003) czy Giddens (2006). Aktorami na rynku zawodowym są zwykli pracownicy oraz profesjonaliści stale kształtujący role czy modyfikujący je na poziomie lokalnym. Swobodę działań w sposób naturalny ograniczają jedynie oczekiwania otoczenia. Większość ról, gdy jest dobrze przyswojona, wpływa bardzo silnie na tożsamość poszczególnych osób w schemacie pracy zawodowej, jak utrzymywali Taylor (1995) i Kwiatkowski (2004). Z czasem role mogą zostać w pełni zdeteterminowane przez rozmaite manipulacje. Główne role związane są zazwyczaj z życiem zawodowym każdego człowieka. Punktem centralnym, wokół którego zazwyczaj człowiek organizuje resztę swojego życia, jest jasno określona przynależność do danej profesji, co podkreślali Van Maanen (1979) i Freidson (2001). Twierdzili oni, że tylko profesjonalista jest w stanie poradzić sobie np. ze specjalną ezoteryczną wiedzą. Rozumianą nie dlatego, że jest ona tajna, lecz dlatego, że jest ona

specjalistyczna i wymaga zaangażowania się na pewien czas, obliguje bowiem do minimalnego wysiłku zawodowego w konkretnym celu.

Przyjmowane role zawodowe zakładają działania zaczerpnięte ze strukturalnej podstawy logiki działań w każdej pracy. Obejmują one swym zakresem profesjonalną kontrolę, specjalistyczną wiedzę, ochronną jurysdykcję rozumianą przez prawo sądenia czy posiadania uprawnienia i kompetencji do rozpoznawania oraz rozstrzygania spraw zawodowych. Ma to duży wpływ na uporządkowanie, poprzez przyjęte role zawodowe, własnej kariery specjalistycznej na chronionym rynku pracy. Ochrona ta odbywa się poprzez profesjonalne kontrolowane szkolenia i przez zakładaną, specjalną ideologię zawodową kształtującą daną profesję.

Freidson (2001) rozważał ewentualności mające wpływ na role zawodowe. Określił on instytucjonalne wpływy, jak np. państwo, czyli te, które decydują o tym czy zawód w danym kontekście historycznym jest w stanie szybko przybliżyć się do idealnej profesji. Wyznaczył też rodzaje szczególnych kompetencji, wiedzy oraz umiejętności, które kierują zawód do profesji. Stosowna wydaje się tu konieczność postawienia pytania, jaka jest zatem logika profesjonalizmu? Freidson (2001) postulował, że musi ona być mocno zakorzeniona w zestawie połączonych ze sobą własnych przyjętych ról zawodowych oraz instytucji zapewniających wsparcie ekonomiczne oraz organizację społecznych działań, które utrzymują np. zawodową kontrolę pracy. Kontrola taka z jednej strony ma bezpośredni wpływ na budowanie profesjonalizmu danego zawodu, z drugiej zaś – ma polegać na czymś więcej niż na definiowaniu, np. monopolu danego zawodu. Taka profesjonalna kontrola jest już z założenia prawnie monopolistyczna, bo wskazuje i rządzi się specjalną wiedzą, co opisali Nowacki (1982) i Czarnecki (2008). Poszczególni członkowie społeczeństwa szukają swoich ról zawodowych, stosując kontrolę. Chcą być bardziej zaawansowanymi zawodowo, by w pracy być bardziej użytecznymi (Hornowski, 1985; Koźmiński, 2004).

Zdobyta wiedza i kultura własna, ukształtowana poprzez podstawowy zdrowy rozsądek jednostki społecznej, są niezbędne do budowania klasy profesjonalistów. Specjaliści, bez względu na to, jak specjalistyczna jest ich zdobyta wiedza, rzadko mogą ją oddzielić od stereotypowych założeń kultury. Uzyskana nowa wiedza jest wyspecjalizowana w odniesieniu do czegoś nowego oraz pogłębiona i rozszerzona poza jej pierwotną dziedzinę. Na tym poziomie jest ona już formalnie skodyfikowana jako specjalistyczna, która może być przekazywana przez różne ośrodki naukowe czy szkoleniowe. Wiedza taka ma kształt formalny lub milczący. Dostęp społeczny do tego

systemu edukacji zawodowej jest nie tylko rozwarstwiony pod względem zasobów czy samego prestiżu, lecz także otwiera przed kandydatami różne nowe kierunki dalszego jej zdobywania. Daje też możliwości nowych doświadczeń i praktyki zawodowej. Współczesne systemy szkoleniowe oraz ich kontrola nadają tym zawodom znaczącej wspólności zawodowej, podzielonej tylko przez pryzmat na dalsze specjalizacje, co jest dobrze widoczne np. w branży muzycznej.

Kryzys profesjonalizmu, z historycznego i koncepcyjnego punktu widzenia, można analizować przez rozwój praktyk zawodowych w ramach różnych procesów modernizacji. Racjonalizację nowych procesów pracy zawodowej oraz rosnący jej podział i specjalizację należy również analizować z pozycji przyjmowanych ról przez danego człowieka. Procesy te są z zasady udane, ale towarzyszą im również nowe tendencje, jak np. biurokracja, wyobcowanie czy bezsensowność działania. By uniknąć tych pułapek w standardowym podejściu do praktyki normatywnej, należy stworzyć i zapewnić nowe ramy koncepcyjne profesjonalizmu. Pozwalają one profesjonalistom szybko rozwikłać powstałe napięcia zawodowe oraz uniknąć ambiwalencji w ich praktykach zawodowych. Właściwa kariera i praca zawodowa jednostki jest więc bardzo ważnym aspektem życia każdego człowieka. Wpływa ona na jego pozycję społeczną, daje możliwość utrzymania siebie oraz własnej rodziny. Kariera kształtuje poczucie swoistego spełnienia życiowego (Wołk, 2009).

Przyjmowane role w obszarze zawodowym w trudnej dzisiejszej rzeczywistości coraz częściej dynamicznie się zmieniają. Role te mają dominujące znaczenie w budowaniu tożsamości indywidualnej jednostki oraz całych grup społecznych. Wykonywanie wybranego zawodu znacząco wpływa na wszystkie inne pozostałe aspekty życia człowieka. W ostatnich latach następują poważne próby uporządkowania jednolitej koncepcji dla pojęć i odkryć pochodzących z trzech różnych obszarów badań: osobowości jednostki, interakcji społecznej i samego społeczeństwa, ponieważ jednostka ludzka znajduje się w otoczeniu społeczeństwa. Świadomie i nieświadomie zakłada ona definicję każdej swojej sytuacji zawodowej. Wszystkie powstałe interakcje zawodowe i ich konsekwencje są jednocześnie odczuwane na trzech różnych poziomach rzeczywistości społecznej. Każdy z nich określa odrębny porządek dla powstałych faktów oraz nowych punktów odniesienia przy wszystkich działaniach zawodowych.

Pierwszą widoczną rolą jest interakcja społeczna, która traktowana jest jako odpowiedni dialog między jednostką ludzką i społeczeństwem. Zajmowane w tym dialogu pozycje mogą okazać się nie do utrzymania i mogą ulec dezorganizacji. Po

pewnym czasie jednostka nie rozróżnia już, które elementy jej tożsamości zawodowej czy prywatnej są związane z poszczególnymi obszarami życia. Jak wskazuje Goffman (2008), taka jednostka, jako osoba, nie potrafi odróżnić własnej maski zawodowej od innych działań. Pojęcia „osoby” oraz „maski” przedstawił Goffman (2008, s. 49), przenosząc łatwo zrozumiałą metaforę teatralną do współczesnej socjologii, które opisał w swojej pracy: (...) *pierwszym znaczeniem słowa „osoba” (person) jest „maska”. Jest to uznanie faktu, że każdy zawsze i wszędzie, bardziej lub mniej świadomie, odgrywa jakąś rolę. [...] To właśnie w tych rolach znamy się nawzajem i znamy samych siebie.*

Dokładne analizowanie wszystkich racjonalnych zachowań dla aktorów społecznych z perspektywy teorii ról ułatwia wyróżnienie odpowiednich elementów, które ściśle wynikają z pozycji wykonywania danego zawodu. Przytaczana teoria ról społecznych charakteryzuje między innymi metody oraz strategie budowania i ochrony wizerunku zawodowego każdego człowieka. Metody te wynikają z ram przyjmowanych i odgrywanych na różnych płaszczyznach dla poszczególnych ról. Odgrywane role, poza realizowaniem określonych zadań, starają się kierować również wrażeniami odbieranymi przez obserwatorów. Jednostka stara się przekonać obserwatora jej działań, że to co robi jest potrzebne i ważne, by uzyskać pełną jego akceptację społeczną. Z punktu widzenia budowania własnego wizerunku w naturze każdego człowieka leżą starania wydobycia na pierwszy plan tego, co jest dobre i korzystne. Ukrywane są natomiast tylko te aspekty działalności, które temu nie będą służyły lub mogą być niezrozumiałe dla najbliższego otoczenia. Goffman (2008) podkreślał, że jednostka ludzka z reguły działa na podstawie pokazywania znaków, które wydobywa z cienia różnych działań przemawiających wyłącznie na jej korzyść w postaci faktów i ważnych interakcji, ponieważ pragnie coś zakomunikować. To świadome kierowanie własnymi działaniami, w celu uzyskania odpowiednich wrażeń u odbiorców jest między innymi narzędziem podtrzymywania ładu społecznego.

Swobodna manipulacja wrażeniami pomaga zaś jeszcze bardziej danej osobie w budowaniu własnej roli. Przez wrażenia pozwala ona innym zobaczyć tylko to, czego oczekują oni sami. Osiągnięty w tej formie stan tak zwanego *status quo* nie wprawia otoczenia w negatywną konsternację, a tylko pozytywnie wpływa na jego utrzymywanie. Przyjmowane role jednostki wymagają przy kierowaniu wrażeniami odpowiedniego czasu, sporego własnego zaangażowania i energii. Goffman (2008) pisał, że zajmowane stanowisko jest często główną wytyczną dla samookreślania się

jednostki ludzkiej. Wskazał też, że przyjmując daną rolę, ludzie kierują się motywami, bowiem mają najlepsze kwalifikacje. Natomiast Jemielniak (2013) stwierdził, że niektórzy uczestnicy tego procesu posiadają niezwykłą zdolność i umiejętność do prezentowania swojej osoby, wiedzy czy talentu, a ich faktyczna wartość merytoryczna schodzi na drugi plan, co widać w przynależności organizacyjnej oraz zawodowej.

Każdy dzisiejszy aktor odgrywa w społeczeństwie po kilka ról społecznych. W wybranych sytuacjach przyjmowane role wchodzą ze sobą w różne konflikty. Konflikty te są minimalizowane przez odpowiedni dobór prezentacji tych ról. Role społeczne nie są w pełni spójne ze sobą, np. ze względu na wymiar czasowy wykonywanej pracy. Osoby wykonujące wysoce specjalistyczne prace, które są niezrozumiałe dla obserwatorów, podlegają mniejszej ocenie ze strony społeczeństwa. Oceniające je osoby z realnego otoczenia nie są w stanie zweryfikować jakości i stopnia trudności wykonywanej pracy. Ich ocena opiera się jedynie na stworzonym wrażeniu, które kreują sami aktorzy społeczni. Efektem końcowym musi być wtedy taki rezultat, by postronni obserwatorzy uwierzyli w to, co jest im przedstawiane.

1.2.3. Kierowanie wrażeniami – fasada

Posługując się terminologią przyjętą przez Goffmana (2008), do podstawowych narzędzi, które pozwalają kierować wrażeniami, należy tak zwana fasada, jak wskazał Goffman, (2008, s. 52): *„Fasadą” można nazwać tę część występu jednostki, która funkcjonuje niezmiennie przez cały czas jego trwania, dostarczając obserwatorom definicji sytuacji. Fasadą są więc standardowe środki wyrazu, które jednostka stosuje celowo lub mimowolnie podczas występu.*

Poza fasadą wymienia się w tej terminologii: dekorację, scenę czy scenografię, które oscylują wokół fasady. Ich znaczenia nie powinny wykazywać żadnych bardzo istotnych informacji odnośnie do czynników i cech badanej profesji menedżerów muzycznych podczas odpowiedzi uzyskanych od rozmówców. Terminologia stosowana przez Goffmana (2008) znalazła odzwierciedlenie w moich badaniach nad pracą zawodową menedżerów muzycznych.

Typowy menedżer muzyczny jest bezpośrednio bardzo mocno związany w swojej pracy z prawdziwą realną sceną, występami czy innymi podobnymi, ważnymi elementami we wszystkich zawodowych działaniach muzycznych. Wracając do

budowania dramaturgicznego podejścia zawodowego prezentowanego przez Goffmana, należy wspomnieć, że dekoracja to ogół dostępnych na scenie życia rekwizytów codziennej pracy zawodowej badanych. To one budują odpowiednią scenografię jako właściwe środki wyrazu. Środki te konstruuja w dalszej perspektywie powstawanie odpowiedniego napięcia w celu wywarcia zakładanego wrażenia na odbiorcach. Sama fasada dotyczy i odnosi się natomiast do tych środków wyrazu dla działalności zawodowej, które są najściślej związane z wykonawcą danej roli. To dzięki nim częścią fasady są atrybuty, które związane są bezpośrednio z pozycją jednostki czy urzędem, jaki ona pełni. Należą do nich między innymi: strój, płeć, wiek, cechy rasowe, postura, wygląd czy specjalny sposób mówienia oraz mimika i sugestywne gesty. Goffman (2008) wyodrębnił specjalną fasadę, którą nazwał osobistą. Wyróżnił w niej wśród bodźców tworzących jej pole działania, tak zwaną powierzchowność (ang. *appearance*) oraz sposób bycia (ang. *manner*). Zostały one uwydatnione ze względu na funkcję, jaką pełnią przy przenoszeniu precyzyjnych informacji od aktora do widza.

Wykonywanie ról społecznych, zawodów i profesji jest ze sobą historycznie związane. Jest to podstawowy element, który różnicuje struktury oraz kształtuje określoną pozycję społeczną każdej danej jednostki. Określa jej znaczenie przy wykonywanym zawodzie czy profesji, co potwierdzili Słomczyński i Domański (1998). Według tych autorów, profesje lepiej traktować jak model prawie idealny, z którym nie powinno się porównywać rzeczywistych zawodów. Należy też dokładnie analizować określone miejsce społeczne przed jego oceną dla zajmowanej pozycji w strukturze zawodowej. Traktując profesje poprzez grupy zawodowe, jak opisywały Kostera i Postuła (2011), należy pamiętać, że to one samodzielnie definiują własne obszary działania oraz zdobywania nowej wiedzy. Wiedza ta jest konieczna do odpowiedniego funkcjonowania na wyznaczonym poziomie i w danym obszarze zawodowym. Należy też pamiętać, że skojarzenia dla przyjmowanej roli społecznej zawsze wynikają z właściwego odczytywania oraz interpretowania kontekstu wszystkich symboli zakodowanych w kulturze.

Obok tego powstają procesy tworzone z nabywanego doświadczenia i obiegu wiedzy, która jest dostępna zazwyczaj w filmach, gazetach czy od niedawna w Internecie. Dzięki tym źródłom wiedzy uczestnicy i widzowie kultury mogą trafnie odgadnąć zajmowaną pozycję oraz rolę jednostki w sytuacji społecznej. To dzięki kojarzeniu i rozumieniu poszczególnych artefaktów, można przez fasadę świadomie planować oraz kierować wszystkimi wrażeniami obserwatorów. Wolna jednostka może

dowolnie wykorzystywać elementy fasady do celowego wywarcia odpowiedniego wrażenia. Musi ona jednak pamiętać, że istnieją pewne ograniczenia. Są schematy działań dla poszczególnych ról, szczególnie w przypadku nowych profesji, które muszą zaistnieć w pewnych ewidentnych i oczywistych sytuacjach. Ta społeczna fasada instytucjonalizuje się dość szybko jako zespół wzbudzanych, abstrakcyjnych oraz stereotypowych oczekiwań zawodowych.

Gdy jednostka przyjmuje kurs na określoną rolę społeczną, to zawsze przypisana jest do niej pewna właściwa fasada wynikająca z działania zawodowego. Do zadań zawodowych dobiera się odpowiednią fasadę. W przypadku zupełnie nowych sytuacji zawodowych każda jednostka ma do wyboru szereg gotowych i sprawdzonych już od dawna fasad, co podkreślał między innymi Van Maanen (1997). Kiedy jednostka ludzka po raz pierwszy wchodzi w nowy nieznany obszar pracy zawodowej musi stworzyć porządek własnego otoczenia. Typowa scena zawodowa może być jeszcze zupełnie pusta, cicha i bez żadnych wskazówek dotyczących wykonywania roli zawodowej. Może być też sceną głośną, bardzo chaotyczną i zarazem pełną sprzecznych oczekiwań w stosunku do nowej osoby i jej przyszłej roli. W tych przypadkach jednostka musi aktywnie konstruować i interpretować powstające nowe własne schematy, powinna bowiem nadać każdej sytuacji i roli swoisty sens, co wskazywał Van Maanen (1979).

Natomiast Johnson (1972), dla właściwego wyboru fasady odrzucał, jako nieadekwatne i niepotrzebne, cechy oraz wybrane funkcjonalności z teorii zawodów. Zamiast tego podawał alternatywną teorię ogólnych ram dla przyjmowanych nowych ról jako fasady. Pozwalało to na analizę widocznej zmiany zawodowej dążącej do profesjonalizmu, np. w wybranych społeczeństwach przemysłowych oraz opisanie specjalizacji zawodowej, która stworzyła różny stopień dystansu społecznego między producentami i konsumentami towarów oraz usług. Podejście takie wniosło również wkład w badania nad grupami zawodowymi oraz przyjmowanymi przez nie rolami i zawodami opartymi na profesjonalnej sile szczególnych zainteresowań zawodowych, co miało miejsce w przypadku powstającej profesji menedżerów muzycznych.

Argumenty założone dla zestawu przedstawianych idei teoretycznych ról zawodowych menedżerów muzycznych tworzyły wysoce przemyślany i skupiający się głównie na historycznym, zmieniającym się związku między profesją a zawodem przy różnych odkrywanych formach odgrywanych ról. Oparte były w głównej mierze na definiowaniu zawodów w kategorii monopolistycznych form społecznego zamknięcia. Taki bardzo krytyczny, upolityczniony i historyczny pogląd na czołowe zawody

skoncentrowany był wyłącznie na anglo-amerykańskim kontekście, ponieważ to w nim byli umiejscowieni podczas przeprowadzanych badań menedżerowie muzyczni dwóch krajów. Natomiast w przypadku badań polskich menedżerów uwzględniano kierunek marksistowskiej interpretacji dla zawodów. Profesjonalna struktura, dynamika działań i ról zawodowych wypełniała w tym okresie globalny socjalistyczny kapitał, określający funkcje i role zawodu. Menedżer muzyczny postrzegany był jako zawodowy kolektyw.

Opracowana pierwotnie przez Parsonsa (1909/2005), a później przez Hollanda (1958) i Czarneckiego (1985), ówczesna nowatorska koncepcja interpretacji zawodów wykazała oryginalne jej wykorzystanie dla wskazania typowych procesów globalnego zarządzania. Co prawda koncepcje te nie traktowały o menedżerze muzycznym, dostrzegam jednak pewne schematy, które odnoszą się do menedżera muzycznego oraz państwa jako nierozłącznych podmiotów w rozwoju współczesnych społeczeństw socjalistycznych. To właśnie w tym okresie powstały liczne działające agencje państwowe, skupiające i zarządzające artystami, nazywane w Polsce estradami. Obejmowały one działalnością organizację imprez i koncertów, wyselekcjonowane audytorskie działania wydawnicze oraz księgowość środowiska twórców i artystów. One to najbardziej wykorzystywały dokonania artystów i czerpały z nich potężne zyski. Miało to ogromny wpływ na przyjmowane role zawodowe menedżerów muzycznych. Jednostki te były uzależnione od obowiązującej linii politycznej państwa przy odgrywanej roli w organizacji pracy. W związku z tym przyjmowane ówczesne fasady zawodowe dla ról w Polsce były dość specyficzne, a z czasem uległy zasadniczym zmianom. Po upadku komunizmu nastąpiło to na przełomie dwóch pokoleń głównie przez zmianę myślenia i działania tej grupy zawodowej. Po roku 1989 uwolniona praca menedżerów muzycznych trafiała do coraz szerszego grona odbiorców, umożliwiła też początek procesu jej profesjonalizacji. Zgłębianie wiedzy naukowej w tym kontekście było nierozpoznanym i rozwijającym się polem do badań. Jak wskazywał Konecki (2000) pozwoliło to urealnić i ocenić obserwowany świat społeczny dla powstających, nowych grup zawodowych różnych menedżerów.

Umiejscowienie jednostki poprzez przyjmowaną przez nią rolę w kontekście teorii ról oraz całej organizacji jest bardzo ważne, powoduje bowiem szybką klasyfikację nowych zawodów. W przypadku obszaru prowadzonych badań nad profesją menedżerów muzycznych w trzech krajach, charakterystyka roli organizacyjnej nie była aż tak mocno istotna. Badania Abbotta (1988) przyniosły interesujący wgląd w struktury oraz ich różne relacje, które charakteryzują współczesne zawody w wielu

organizacjach, a co za tym idzie, mają również swój wkład w badanej profesji menedżera muzycznego. Interesującą kwestią jest fakt wskazywania procesów, dzięki którym zawody osiągają klasyczną dominację w systemie pracy.

Wymieniony autor wskazał jak utrzymywana lub zmieniana jest dominacja wraz z upływem czasu, by iść w kierunku nieuniknionej profesjonalizacji. Szczególnie ważne w tym procesie jest koncentrowanie się na dynamice przyjmowanych ról zawodowych, w ramach których definiowane i różnicowane są poszczególne zawody. Badania Abbotta (1988) oparte były na bardzo szerokiej, międzykulturowej znajomości historii różnych zawodów. Niektóre części zawodu, według tych badań uznane były za mistrzowskie oraz kompetentne, a inne odrzucane lub zapominane. Podobne, ciekawe spostrzeżenia dotyczą również badanej profesji menedżerów muzycznych. Wykazane i wybrane z badań terenowych nowe części przyjętych ról dla tej profesji muszą zostać opracowane w nowych określeniach oraz zdefiniowane jako powstający pionierski rdzeń dokonywanej profesjonalizacji tej grupy zawodowej. Zgodnie z tym podejściem zakładam, że dalsza analiza badań dla przyjmowanych ról społecznych powinna być właściwym kluczem do zrozumienia wszystkich zachodzących zmian dla procesu profesjonalizacji menedżerów muzycznych w trzech badanych krajach. W dalszych analizach postarałem się nie pominąć założeń i struktur społecznych oraz różnych nowych wpływów kulturowych. Były one głównymi aspektami działań zawodowych dla tej profesji. Szerzej na ten temat opisano przy analizie zebranego materiału empirycznego, gdzie zidentyfikowano co jest siłą i cechą główną dla przyjmowanej roli, stosowanej przy pracy zawodowej przez menedżerów muzycznych w każdym z trzech badanych krajów. Na potrzeby niniejszej pracy przyjąłem też założenie, że zawodów profesjonalizujących się nie należy badać w oderwaniu od innych już istniejących. Takie podejście naukowe dla badanej profesji menedżerów muzycznych skoncentrowałem bezpośrednio na zróżnicowaniu przy częściowym ujęciu oraz oparciu na badaniu historycznego kontekstu działalności tej profesji.

2. FUNKCJONOWANIE PROFESJI MENEDŻERÓW MUZYCZNYCH

Kontekst funkcjonowania profesji menedżerów muzycznych w trzech badanych krajach na potrzeby niniejszej pracy jest interpretowany z różnych perspektyw. Przedstawione w tym rozdziale tło ma na celu zebranie nowej niesklasyfikowanej jeszcze wiedzy naukowej. Kontekst ten stanowi praca zawodowa menedżerów muzycznych, która związana jest z procesami: tworzenia, produkowania, reklamy oraz sprzedaży muzyki i jej pozostałych produktów w różnych formach. Ustalenie indywidualnego kontekstu tła funkcjonowania tej profesji wymagało analizy historii muzyki z perspektywy poszczególnych badanych krajów. Na tej właśnie podstawie zidentyfikowałem formy powstających działań zawodowych i prac organizacyjnych badanej profesji menedżerów muzycznych.

2.1. Ewolucja profesji menedżerów muzycznych

By lepiej zrozumieć konteksty funkcjonowania badanej profesji menedżerów muzycznych, sięgnąłem do historii światowej muzyki przekazanej przez Fritha (1998), która wskazuje metody zapisu oraz odtwarzania dźwięku podzielone na trzy etapy:

1. **Etap ludowy**, gdzie muzyka przechowywana była jedynie w umysłach artystów. Formą podstawowej prezentacji muzyki były koncerty i występy ludowe grane na żywo w spontanicznych, dowolnych miejscach, gdzie przebywał człowiek. Muzyka nie była zapisywana w żadnej dostępnej formie.
2. **Etap artystyczny**, rozpoczął się wraz z rejestracją muzyki na podstawie pierwszego zapisu w formie drukowanego zeszytu nutowego. Formą prezentacji muzyki były koncerty i własne odtwarzanie jej przez granie na dostępnych w domach instrumentach. Była to pierwsza forma upowszechniania się muzyki o widocznych elementach powstającej rozrywki. Na tym etapie pojawia się pierwsza forma zapisu i dystrybucji muzyki, którą był druk i sprzedaż zeszytów z nutami, datowane na ok. 1450 rok, czas wynalezienia przez Gutenberga ruchomej czcionki.
3. **Etap popularny**, wystartował równolegle z rejestracją pierwszego dźwięku, a następnie rozwijał się wraz ze wszystkimi wynalazkami, takimi jak: fonograf, patefon, płyta winylowa (LP), kompaktowa (CD), kasecie (MC), a później przez

inne nowe nośniki czy formy plików muzycznych. Etap ten trwa aż do dziś, ponieważ zakres jego komercjalizacji to długi, dynamiczny i ciągły proces.

Kontekst funkcjonowania badanej profesji kształtowały na przestrzeni lat pojawiające się sukcesywnie kolejne, nowe ważne wynalazki muzyczne zarówno w przemyśle fonograficznym, jak i na pozostałym rynku branżowym. Przebiegał on bardzo różnorodnie w trzech badanych krajach. W okresie tym powstawały wielkie wydawnicze firmy fonograficzne, studia nagraniowe, rozgłośnie radiowe i telewizyjne. Obok nich powstawały też firmy produkujące instrumenty, sprzęt muzyczny, nagłośnieniowy i oświetleniowy. Istotne dla funkcjonowania badanej profesji, na przestrzeni lat, było również sukcesywne powstawanie różnych specjalistycznych organizacji zarządzających prawami autorskimi, ochroną pracy zawodowej czy innymi zagadnieniami związanymi z produkcją, dystrybucją, reklamą oraz sprzedażą wszystkich produktów branży muzycznej. Przedstawiony kontekst funkcjonowania badanej profesji obejmuje prowadzenie zróżnicowanej zawodowej działalności oraz wybranych najważniejszych szczegółów otoczenia ich pracy zawodowej. Analiza uwzględnia pracę zawodową artystów, muzyków, wydawców, realizatorów, producentów instrumentów, sprzętu muzycznego, a także techników i specjalistów branży muzycznej, z którymi pracują badani (Passman, 2012).

Analiza otoczenia badanej profesji i jej funkcjonowanie ukazane zostały poprzez kształtującą się drogę wynalazków muzycznych oraz praktykę zawodową. Miało to w badanej zbiorowości istotny wpływ na powstające style ich pracy, zarządzania oraz kierowania. W każdym z trzech badanych krajów branżowe środowisko muzyczne oraz zachodzące w nim procesy przebiegały różnie w zależności od otoczenia społecznego. W nim to najpierw opiekun, a później menedżer muzyczny podejmował bardzo indywidualnie i spontanicznie pracę w tworzącym się właśnie wielkim biznesie muzycznym. Większość społecznych zależności wynikała zazwyczaj z kontekstu powstania przemysłu fonograficznego, który wykreował potrzebę działania i pracy zawodowej dla badanej profesji. Dało to solidne podstawy do nabywania prekursorskich umiejętności i kompetencji pozwalających ukształtować nowe środowisko zawodowe przez zdobywanie indywidualnych doświadczeń. Ważne były też panujące ówczesne zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania historyczne, polityczne, rynkowe, prawne, ekonomiczne, branżowe, technologiczne, kulturowe, społeczno-kulturowe oraz środowiskowe w poszczególnych badanych krajach (Aquila, 1989).

Kontekst ten zawsze był związany bezpośrednio z kulturą organizacyjną powstających przedsiębiorstw w branży muzycznej, w jakich pracowali pierwsi menedżerowie muzyczni. Określał on specyfikę wymagań stawianych dla koncepcji pracy badanej profesji, w stosunku do ogólnych wymagań istniejących w innych zawodach. Wiązało się to z potrzebą posiadania nowych specyficznych umiejętności ewoluujących, zgodnie z kierunkiem wykonywania nieznanych jeszcze działań zawodowych w tej profesji. Codzienna praca zawodowa w muzycznej branży przybierała, w różnych okresach innowacyjne formy, co wykazali między innymi Braun (1969), Busnar (1979), Booth (1983) i Fowler (2008).

Współczesne rozważania naukowe prowadzone nad otoczeniem badanej profesji mają różne niejednolite podejścia. Dotyczą one zakładanych ról oraz sfer życia społecznego całej branży muzycznej oraz przestrzeni pracy menedżerów muzycznych. Ważne jest rozpoznanie i dokładne opisanie wszystkich aspektów rzeczywistości ich działania przy charakterystycznych podstawowych procesach zawodowych oraz podczas profesjonalizacji jako nowego zawodu, co wskazał Allen (2015). W historii profesji menedżerów muzycznych można zauważyć zdobywane przez praktykę przyzwyczajenia zawodowe. Tworzyły one specyficzne uwarunkowania potrzebne do funkcjonowania w pracy zawodowej. Skutkowało to w początkowej działalności zawodowej ewidentnym skupianiem się wyłącznie na własnych potrzebach. Wynikały one spontanicznie, intuicyjnie przy różnych pracach tworzących ich pierwsze role zawodowe. Nie posiadało to żadnych cech ani form odczytywania starych tradycji, bowiem w badanej profesji po prostu ich jeszcze brakowało. Procesy pracy zawodowej były formalnie nowatorskie i dopiero się kształtowały, co podkreślał Feist (2013; 2014).

Specjalistyczna wiedza teoretyczna, wypierana była zazwyczaj przywoływaną często skłonnością do zastępowania jej prostą pryncypialnością własnych decyzji. Pryncypialność ta tworzona i rozumiana była jako postawa wierności tylko dla własnych, nabytych z praktyki zasad. Bezkrzytyczna jest u pierwszych menedżerów muzycznych w USA i Anglii, uwidacznia się tam afirmacja tylko dla własnych działań na polu zawodowym. Podkreślić należy, że profesjonalizacja menedżerów muzycznych nie była na przestrzeni historii muzyki ani krótkim czasem, ani chwilowym stanem, lecz długim historycznym procesem, który miał istotny wpływ na kontekst ich dzisiejszego funkcjonowania. Proces ten zachodził w okresie całej historii muzyki przy wykonywaniu każdej nowej pracy zawodowej. Był, z jednej strony, bardzo indywidualny dla każdego menedżera muzycznego, z drugiej zaś – sytuował ich dość

mocno i realnie w powstającym zawodowym systemie społecznym jako nowa profesja. Zdobywany profesjonalizm tej grupy zawodowej w kontekście ich funkcjonowania był czymś znacznie szerszym niż tylko przyswajaniem fachowej wiedzy na poziomie uniwersyteckim, co podkreślał Howard (2006). Kontekst ten legitymizował się poprzez poszczególne systemy oraz teorie, które w dalszym ciągu są kognitywne. Co rozumiane jest jako odpowiednia zdolność do skutecznego myślenia oraz wykorzystania własnej wiedzy z praktycznych informacji, w przypadku częstych sytuacji nieprzewidywanych oraz niepewnych, które najbardziej charakteryzują ich zawodowe funkcjonowanie.

Dziś menedżerowie muzyczni są pełnoprawnymi przedsiębiorcami w branży muzycznej. Charakteryzują ich cechy przypisywane przez Timmonsa, Spinelliego i Tana (2009) dla osób prowadzących działalność gospodarczą. Charakterystyka funkcjonowania badanej profesji opiera się na widocznej, dość oczywistej zdolności wykorzystania wiedzy zdobywanej z praktyki zawodowej. Istotne jest także, że profesja ta kształtowała się dzięki szczególnej umiejętności stawiania konkretnych celów. Charakteryzuje się nowym, szybkim, selektywnym uczeniem się, planowaniem oraz myśleniem o działaniach organizacyjnych, przedsiębiorczego kontekstu funkcjonowania zawodowego w branży muzycznej, co podkreślali Keen (2007) i Czarniawska (2010).

Przedstawienie ogólnego otoczenia działalności profesji pozwala na dokładne zinterpretowanie zebranego materiału badawczego z poszczególnych krajów. Potwierdza też, że menedżerowie muzyczni nie są odseparowani od rzeczywistości, w której działają i funkcjonują na co dzień. Specyfika funkcjonowania ich działalności zawodowej wynika głównie z bogatej historii muzyki. Rynek muzyczny w Stanach Zjednoczonych i Anglii to przede wszystkim wolny rynek, który stanowi jego podstawowe podłoże. W przypadku Polski forma działalności tej profesji na rynku wywodzi się z aspektów otoczenia rzeczywistości socjalistycznej. Ta część empiryczna pracy wykazuje jak głęboko mentalność minionego okresu jest do dziś silnie zakorzeniona w środowiskach starszych polskich menedżerów muzycznych.

Dzisiejsi menedżerowie muzyczni stale modernizują i zmieniają swoje działania zawodowe, szybko dostosowują się do nowych warunków zarówno technologicznych, jak i tych rynkowych by sprawnie oraz prawidłowo funkcjonować. Czynniki i procesy prowadzonej stałej działalności zawodowej są najlepiej widoczne przy powstających niszach i potencjalnych szansach rynkowych. Założeniem przyjętym w pracy nad badaną profesją była kwestia, że działa ona w najlepszy możliwy sposób, jak typowi przedsiębiorcy. We własnych organizacjach podejmują oni ciągłą, szybką analizę szans

i możliwości, które generowane są przy różnych nowych zakresach dla czynników ich pracy zawodowej. Wykorzystują to do osiągnięcia właściwych efektów rynkowych na płaszczyźnie finansowej w stosunku do podopiecznych. Kreowane szanse są ważnymi, mocnymi stronami ich organizacji w ogólnym otoczeniu funkcjonowania całej profesji. W odróżnieniu od zagrożeń przedsiębiorczych, mają one potencjał pozytywnego charakteru, co jest rozumiane jako poprawianie lub ciągle ulepszanie organizacji i zasad pracy, gdzie działają badani. Sukces, popularność i wielka sława ich podopiecznych dają właściwy efekt oceny pracy w różnych kulturowo perspektywach funkcjonowania.

Empiryczne otoczenie generalnego kontekstu funkcjonowania eksplorowanej profesji menedżerów muzycznych oparte zostało na badaniach przeprowadzanych przez Czarniawską (2010) w postaci konstrukcji sieci różnych działań organizacyjnych. Zakładanym w pracy kontekstem funkcjonowania była aktualna geopolityczna sytuacja w każdym z krajów na przestrzeni historii muzyki. W analizie historii badania były osadzone w dokładnym czasie i przestrzeni, co wskazał Leach, Lang i Yoder (1982). Pozwoliło to uniknąć tendencji do deterministycznych i nadmiernych interpretacji ogólnego otoczenia przy różnych kontekstach funkcjonowania. Niniejsza praca skłania się ku etnologii odnoszącej się bliżej nomenklatury pracy Goffmana (2008). Analiza działalności zawodowej badanych zakładała traktowanie ich jako aktorów w teatrze społecznych działań. Profesję określił współczesny kontekst funkcjonowania i zakres pracy zawodowej sugerowany przez MacKenzie (2009, s. 214): *Badacze, zajmując się takimi tematami, (...) które mają ogromne implikacje dla życia ludzi z pewnością powinni dążyć nie tylko do wysokiej jakości badań akademickich, ale powinni także starać się dotrzeć poza środowisko akademickie do szerszej publiczności.*

Ogólne otoczenie w kontekście funkcjonowania należy odnieść do nowego typu organizacji wielokulturowej. Kształtowana była ona w wyniku globalizacyjnych procesów, mających wpływ na warunki kontekstu funkcjonowania badanych. Dzisiejsze rynki muzyczne charakteryzują się dynamicznymi zmianami branżowymi czy zacierającymi się granicami. Jest to zasadniczy element pracy zawodowej oraz współdziałania badanych, który wynika z posiadania kompetencji międzykulturowych. Wszystkie powstające interakcje pomiędzy kulturami zawodowymi w oczywisty sposób wiążą się nierozzerwalnie z konfliktami i kryzysem organizacyjnym współczesnego świata. Funkcjonowanie wielu mechanizmów społecznych oraz posiadanie kompetencji międzykulturowych u badanych menedżerów postrzegane są jako możliwe rozwiązywanie sprzeczności i niekomplementarnych sposobów przy ich działalności

(Adorno, 1990; Brotto, Huber, Karwacka-Vögele, Neuner, Ruffino, 2014; Bachórz i Stachura 2015).

Ogólnej analizie jako pierwszy został poddany kontekst historyczny. Wynika on głównie z powstałych wynalazków muzycznych, które budowały stabilne podłoże i otoczenie dla podmiotów oraz organizacji działalności zawodowej badanej profesji. Kontekst ten powstawał równocześnie w USA i Anglii, a później ewoluował oraz miał wpływ na funkcjonowanie profesji na całym świecie. Duży wpływ na funkcjonowanie miał także kontekst polityczny, z jednej strony wolnego kapitalistycznego rynku, z drugiej zaś – konkurencyjnego dla niego socjalizmu (Burszta, 2005; Castells, 2010).

Poszczególne rynki muzyczne w badanych krajach składają się tradycyjnie z przemysłu fonograficznego oraz przemysłu koncertowego organizującego granie muzyki na żywo. Przemysł fonograficzny (ang. *recording industry*) to sprzedaż wszystkich nośników zarówno starych fizycznych, jak i nowych cyfrowych. Przemysł koncertowy (ang. *live performances*) organizuje koncerty i wydarzenia lub sprzedaje wszystko, co jest potrzebne do ich organizacji. Generuje on głównie wpływy z biletów. Promuje miejsca imprez, jak: bary, kluby, sale, hale, stadiony, miasta czy ogromne otwarte przestrzenie w interesujących lokalizacjach na wolnym powietrzu (ang. *open air*). Przemysł ten sprzedaje również całą infrastrukturę sceniczno-techniczną od instrumentów, przez systemy nagłośnieniowe, oświetleniowe, wizyjne, medialne, po sceny, zadaszenia i płotki. Wszystko to jest konieczne do osiągnięcia wysokiego jakościowego zadowolenia artystów, muzyków, menedżerów, jak również zgromadzonej publiczności.

Wymienione przemysły muzyczne są wspierane i wzbogacane o dochody z biznesu publishingowego (ang. *music publishing business*) oraz przychodów z tantiem praw autorskich, producenckich, a nawet synchronizacyjnych. Prawo synchronizacyjne dotyczy nowych odrębnych pól eksploatacji muzyki. Jest przedmiotem uregulowań umów pomiędzy autorami, twórcami i innymi użytkownikami utworów – producentami, wydawcami czy nawet menedżerami muzycznymi poszczególnych artystów. Światowy rynek muzyczny ulega ciągłym przeobrażeniom w formach sprzedaży lub odbioru muzyki ze względu na dynamiczne i szybkie zmiany gospodarki globalnej. Podmioty pracujące w przemyśle muzycznym, funkcjonują w warunkach silnej konkurencji rynkowej, która charakteryzuje się szybką umiejętnością reakcji na wszelkiego rodzaju zmiany. Dostosowują się one do odpowiedniego segmentu rynku w rosnących stale potrzebach klientów i konsumentów produktów muzycznych (Morrow, 2018),

Otoczenie badanej profesji jako miejsce kultury muzycznej na światowej scenie muzycznej oceniane było przez różne powstające ogólnoswiatowe mody, tendencje i czynniki widoczne w rozwoju branży muzycznej ostatnich lat. Aktualna koncepcja przemysłu kreatywnego (ang. *creative industry*) uwzględnia rolę i miejsca wszystkich działających współcześnie podmiotów przemysłu muzycznego z realnego otoczenia rynku muzycznego. W każdym z badanych krajów rynek pracy łączy to, co jest usługowe i nieprzemysłowe z innymi przemysłowymi obszarami kultury muzycznej. Obecnie branża muzyczna uznawana jest za dobry obszar do korzystnego inwestowania oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Muzyka jest źródłem rozwijającej się szybko kreatywności i swoistej innowacyjności prowadzonej w szczególnym kontakcie z nowymi działaniami zawodowymi w obrębie Internetu. Niejednokrotnie działania te są równoległe na wielu płaszczyznach, przez co łączą się ze sobą na różnych poziomach. Artystyczna praca twórcza badanej profesji jest istotnym czynnikiem rozwoju wszystkich składowych przemysłu kreatywnego, a w tym współczesnej kultury nowoczesnego społeczeństwa konsumpcyjnego (Harrison i Huntington, 2003). Rozpoznanie otoczenia sektora muzycznego i kreatywnego zmusza do poznawania mechanizmów służących tworzeniu narzędzi stymulujących rozwój gospodarczy. Widoczne jest to szczególnie w Polsce, gdzie sektor kreatywny jest jeszcze umiarkowanie rozpoznany i niewystarczająco przebadany i rynkiem pracy artystów i ich menedżerów. Szczególnie w dziale muzyka widać, że są oni traktowani ogólnie jako jednostki kreatywne i inspirujące. Ich praca powinna być jednak badana przez jakość, twórczość i kulturę, co wskazywały Kostera i Śliwa (2012).

Rola twórcy artysty i menedżera muzycznego jest obecnie konstruowana na nowo w przestrzeni społecznej, politycznej oraz gospodarczej. Warunkowane jest to między innymi przez nowe wynalazki technologiczne i idące za nimi możliwości, które powstają w Internecie. Obok nich występują też czynniki, które pojawiły się w ostatnich latach i dotyczyły produkcji, marketingu, dystrybucji oraz sprzedaży muzyki w nowych formach (Honoré i Paine Schofield, 2012). Otoczenie kultury muzycznej wyznacza dla badanej profesji globalna zmiana systemowa i liczne procesy transformacyjne na świecie (Powell, 2010). Powoduje to w konsekwencji konieczność poszukiwania nowego zakresu pracy zawodowej dla grup społecznych, jak artyści, twórcy, muzycy i menedżerowie muzyczni. W sektorze publicznym, prywatnym i w całej gospodarce środowiska muzyczne są widoczne jako bardzo aktywne zawodowo w różnych nowych formach na świecie. Problemy rynku pracy stały się w ostatnim czasie ważnym tematem

badan i dyskusji społecznych na świecie (Kocór, 2019; Safronchouk, 2021). Problematyka ta dotyczy również sytuacji w muzycznych środowiskach artystycznych, które potrzebują szybkich zmian (Morrow, 2018a; Jeziński, 2021).

Konkurencyjny otwarty rynek wewnętrzny, w każdym z badanych krajów – USA, Anglii i w Polsce – jest najlepszym gwarantem wzrostu wydajności oraz potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw skupiających oraz obsługujących artystów muzyków. Rynek ten stanowi przestrzeń wolności i swoistej jakości dobrobytu. Zapewnia on wolny dostęp do towarów, usług, zatrudnienia i innych możliwości biznesowych w całym bogactwie kultury muzycznej. Pogłębianie tego rynku przynosi znaczne korzyści wszystkim jego konsumentom i przedsiębiorstwom działającym nieustannie w jego obrębie. Można stwierdzić, że rozwinięta współpraca i różnorodność rynkowa pracy menedżerów muzycznych może zapewnić stałe zwiększenie się konkurencyjności oraz widoczny wzrost ekonomiczny dla działań skupionych przy muzyce. Przeprowadzone badania w obszarze muzyki, między innymi przez Peterson (1986), Kolba (2005), Piotrowskiego (2016), Szostaka i Sułkowskiego (2021a) oraz zaprezentowane w raporcie opublikowanym przez Ernst & Young (EY, 2014) są tego najlepszym dowodem. Podjęta próba ogólnego porównania otoczenia profesji menedżerów muzycznych i ich działań zawodowych w trzech badanych krajach jest pierwszym krokiem do dalszych, głębszych badań w tym temacie. Obecnie określają one podstawowe zależności wynikające z historii wynalazków muzycznych, stosunku organów państwowych i form edukacji badanej profesji menedżerów muzycznych. Ścieżka edukacji analizowana jest poprzez aktualną ofertę artystyczną, jaka jest dostępna w badanych krajach. Poszukiwane były w niej nowe cele, cechy i czynniki dostępne w programach nauczania, które mogą zwiększyć potencjalny, komercyjny sukces zawodowy na rynku muzycznym w pracy profesji menedżerów muzycznych. Do zastanowienia się została poddana wartość umiędzynarodowienia specjalistycznej ścieżki edukacyjnej i jej stopień dostępu dla potencjalnego kandydata w tej profesji.

2.2. Wpływ rynku na funkcjonowanie menedżera muzycznego

Przemiany polityczne i społeczne w muzyce od XVI aż do końca XVIII wieku, według Taylora (2016), ukierunkowane były na osiągnięcie różnych efektów ekonomicznych. Oczywistym podłożem było przezwyciężenie namiętności ludzi do

władzy, chwały i pieniądza, co podkreślali MacKenzie (2006) i Friedman (2016). W odniesieniu do specyfiki funkcjonowania profesji menedżerów muzycznych w rzeczywistości kapitalistycznej i ogólnych refleksji nad człowiekiem w okresie tym dominował widoczny podział na namiętności i rozum, co najbardziej podkreślał Taylor (2016). Historycznie dbanie o korzyści, między innymi materialne, zaczęto nazywać interesami. Stały się one ważnym czynnikiem rzeczywistości, poprzez który szukano możliwości rozwiązania problemów i trudności (Friedman, 2018).

Człowiek, według Webera (1964/2009), kierował się własnym interesem, który był celem występującym w pierwszej fazie powstawania kapitalizmu. Później interes postrzegany był jako korzyść nie tylko jednostki, lecz także gospodarki, kultury i polityki, co według Taylora (2016) uwidoczniła powstająca wielka branża muzyczna. Pozytywne przesłanie, jakie wykreował termin „interes”, dało impuls do rozwoju kapitalizmu przez działania wielu osób w sferze gospodarki, co z kolei wskazywał MacKenzie (2009). Weber natomiast, w swoich starszych pracach, nadmieniał, że wpłynęło to zarówno na szybki rozwój: nauki, techniki, ekonomii przedsiębiorstw, jak i całej organizacji pracy zawodowej. Z perspektywy historycznej ukształtowało to postawy, które dziś możemy śmiało nazywać przedsiębiorczymi osób, które prowadzą własny interes, co podkreślał Friedman (2018), a w odniesieniu do ludzi z branży muzycznej opisywał Taylor (2016). Weber (1964/2009) sugerował, że pracę należy wykonać tak, jakby była ona w sobie celem i oczywistym powołaniem. Wspominał też, by prowadzenie biznesu odbywało się przez zdobycie zaufania klienta i dzięki własnej motywacji do ciężkiej pracy. Te cechy budowały sukces kapitalizmu również w muzyce, bez nich bowiem nie mógłby on powstać i rozwijać się, co opisali MacKenzie (2009) i Taylor (2016).

Razem z muzyką pojawiła się również chęć do maksymalizacji zysku, czyli żądza szybkiego posiadania. Rozwój handlu dalekomorskiego sprzyjał również rozwojowi kapitalizmu. Tworząca się kapitalistyczna struktura społeczna na świecie widoczna była również na rynku muzycznym. Powstający kapitalizm zawdzięcza swój szybki rozwój i sukces głównie nowym właściwym warunkom społecznym, jakie panowały w USA i Anglii. Wymagał on spokojnego, stabilnego ustroju społecznego, a także pewnej neutralności, słabości i życzliwości ze strony rządów państw.

Kapitalizm w muzyce dotyczył tak społeczeństwa, jak i całego światowego porządku. Jego aspekty kulturowe warto jest badać w odniesieniu rozpoznania i zrozumienia rzeczywistości funkcjonowania badanej profesji. Taylor (2016) wskazał,

że globalny kapitalizm branży muzycznej polega dziś na dobrym utowarowieniu produktów, ponieważ technologie cyfrowe łatwiej łączą społeczeństwa niż jakiekolwiek inne produkty. Produkcja, reklama, dystrybucja, marketing, branding oraz koncertowa konsumpcja muzyki, ukształtowane i zakłócone są przez nowoczesną technologię internetową. Potrzebą jest organizowanie skutecznej ochrony produktów i usług prawem autorskim czy innymi prawami dla wszystkich działających tam podmiotów.

Globalizacja, jako proces, dała badanym państwom możliwość osiągnięcia pozycji najbogatszych i wysoko uprzemysłowionych. Wolny rynek, umacniał w nich demokrację. Granice regulacji państwa oparte były na swobodnym krążeniu czynników produkcji, jak kapitał i praca. Dzięki temu globalizacja w branży muzycznej, według Taylora (2016), miała odpowiednie tempo i kształt. Taylor (2016) badał w jaki sposób kapitalizm wpływał na muzykę w ciągu ostatnich dekad i czy dzięki nowym technologiom, jak media strumieniowe (ang. *streaming*) i łańcuch bloków (ang. *blockchain*), branża ta bardziej upowszechniła się i czy przynosiła większe korzyści artystom. Nowe technologie, jak np. streaming, sztuczna inteligencja muzyczna WaveNet i nowy biznes koncertowy, pozwalają na osiągnięcie coraz większych wpływów oraz szybkiej przejrzystości finansowej. Funkcjonowanie badanej profesji w rzeczywistości kapitalistycznej analizowane było w ujęciu historycznym przy faktycznej dynamice całego rozwijającego się światowego biznesu muzycznego. Wskazało to najważniejsze przyczyny powstania warunków funkcjonowania badanej profesji w poszczególnych krajach. Państwa rozwinięte, jak Stany Zjednoczone i Anglia, nie mierzyły się z takimi trudnościami, jak kraje rozwijające się, w tym Polska, dzięki wolnemu rynkowi. Sytuacja rozwiniętych krajów przez pryzmat kapitalistycznej historii gospodarki i muzyki jest bowiem diametralnie różna.

Czynniki społeczne i organizacyjne pozwalają zwrócić większą uwagę na grupę pracujących w branży muzycznej. One to pokazują ich strukturę społeczną i sposób działania w każdym państwie. Określają również powiązania narodowej gospodarki badanych krajów z innymi gospodarkami na globalnym rynku muzycznym. Jest to dobrze widoczne w USA i Anglii na koncertowym polu działania profesji menedżerów muzycznych. Kluczem do zrozumienia specyfiki zachodzących dziś kapitalistycznych zmian na rynkach muzycznych jest powolny zmierzch epoki, w której sprzedaż produktów muzycznych była pewnym ogromnym i głównym wpływem do budżetu państwa. To dzięki przekształcaniu się form kapitalizmu, jak wskazywał Taylor (2016), powstały dziś różne innowacyjne działania gospodarcze na rynkach muzycznych.

Dotyczy to głównie działań związanych z nagraniami, dystrybucją, sprzedażą fonograficzną w postaci strumieniowej oraz powstającego nowego ogromnego rynku koncertowego. Innowacyjne są też powstające nieznane dotąd formy pracy, które normują oraz ukierunkowują działania profesji menedżerów muzycznych. Zaczynają obowiązywać nowe zasady podziału pracy, w celu maksymalizacji wyników dla osiąganych zysków z muzyki, co jest zgodne z główną zasadą kapitalizmu i wolnego rynku. Działania te widoczne są w pracy menedżerów muzycznych na zasadzie nowych podziałów i nazw używanych dziś w branży muzycznej przy określaniu konkretnych zadań zawodowych tej profesji. Określenia te to nazwy nowych odgrywanych ról i pełnionych funkcji zawodowych, jak: menedżerowie główni, personalni, indywidualni, tourne, dedykowani, biznesowi, finansowi, artystyczni, A&R, marketingowi, aż do określeń typu impresario, agent czy tak zwany agent bookujący, rezerwujący koncerty czy inne pochodne nazwy funkcji tych właśnie wymienianych.

Typowa praca menedżera muzycznego w początkach ich działalności opierała się na powstających oszczędnościach, inwestycjach i podejmowanym często własnym ryzyku, co było charakterystyczne dla kapitalizmu. Początek kapitalizmu niezliczonej liczbie wolnych, młodych ludzi dał na zachodnim rynku muzycznym pracę, radość artystycznego tworzenia i codziennego bycia wokół spraw związanych z tą sztuką. Ważne było obcowanie w powstającej nowej barwnej artystycznej rzeczywistości. Odbывało się to dzięki zdolności społeczeństwa kapitalistycznego, rozwijającego się w warunkach wolności rynku przy osiąganiu sukcesów i realizacji własnych celów przedsiębiorczych. Utrzymanie silnej pozycji artysty, gwiazdy na rynku muzycznym wymagało i wymaga również dziś poszukiwania nowego oryginalnego stanowiska zakresu pracy menedżerów muzycznych, co wskazywał już Baudrillard (2006).

Dzisiaj kapitalistyczne zmiany warunków ekonomicznych w branży muzycznej stają się bodźcem do reorganizacji firm i przedsiębiorstw, gdzie pracują badani. Podejmują oni wyzwania poszerzania działalności lub rezygnacji z tradycyjnych schematów działań. Wkraczają na nieznane pola aktywności, jak wzmacnianie procesów sprzedaży produktów muzycznych z użyciem technologii internetowych przy wykorzystaniu nowych kanałów dystrybucji. Perspektywy rynkowej kapitalistycznej globalizacji świata muzyki są trudne do uchwycenia. Wynika to z dużej dynamiki powstawania produktu globalnego i przekształcania się charakteru branży muzycznej. Świat muzyczny ze strony sprzedaży kurczy się w przestrzeni społecznej, ale powoduje wzrost tempa różnych interakcji przez wykorzystanie nowych technologii i licznych

innowacji. Wzrasta znaczenie działań zawodowych dla organizacji międzynarodowych, a szczególnie ponadnarodowych korporacji.

Specyfika funkcjonowania i pracy menedżerów muzycznych w rzeczywistości kapitalistycznej zależy dziś od nowych działań organizacyjnych, interesów wielkich firm oraz działań, które spowodował Internet czy kryzys w sprzedaży fonograficznej: *Wszystkie aktualne działania determinuje i zaostrza kryzys gospodarczo-finansowy dający się odczuć w sektorze kultury, w którym działa menedżer muzyczny (...) od współczesnych menedżerów muzycznych oczekuje się określonych zdolności, umiejętności i kompetencji, ale i równocześnie realizacji konkretnych, specyficznych dla sfery zarządzania w muzyce funkcji organizatorskich* (Witkowski, 2016, s. 397).

2.2.1. Menedżer muzyczny w Stanach Zjednoczonych Ameryki

Zgodnie z analizą historii muzyki, amerykański rynek muzyczny powstał jako pierwszy i jest największym pod względem konsumpcji oraz generowania dochodów na świecie. W Stanach Zjednoczonych z biegiem czasu powstawały najpopularniejsze metody konsumpcji muzyki, które ulegały szybkim zmianom. Amerykański przemysł muzyczny był zawsze bardzo elastyczny zarówno wobec zmieniających się trendów, jak i dzięki nowym technologiom.

W niniejszej pracy rynek USA analizowany był jako pierwszy zasadniczy schemat tworzącej się produkcji fonograficznej oraz całej powstającej branży muzycznej. Miał największy wpływ na kształtowanie się i powstawanie kultury biznesu muzycznego na całym świecie. W początkowej formie biznes ten składał się z kilku elementów. Zaliczyć do nich należy wynalazki muzyczne, nowatorskie i oryginalne rozwiązania stosowane w pracy zawodowej przy muzyce. Tu powstawała cała różnorodna, stale unowocześniana technologia muzyczna i fonograficzna. W USA tworzyło się też prawo autorskie i inne regulacje związane z powstającą specjalistyczną pracą zawodową w obrębie muzyki. Wszystkie te elementy wykreowały optymalną strukturę powstającej branży muzycznej i działających w niej nowych form dla organizacji pracy, początkowo amerykańskich, a później światowych znanych przedsiębiorstw muzycznych. Zmieniające się warunki produkcji i sprzedaży produktów muzycznych związane były z wojnami, kryzysami światowymi czy problemami wewnętrznymi występującymi na rynkach muzycznych. Dzięki tym różnym elementom wokół muzyki kształtowały się pierwsze modele biznesowe, wzorce idoli, gwiazd oraz

powstały podstawowe zasady pracy zawodowej w branży muzycznej. Zasady te tworzyli muzycy – artyści i osoby pracujące w powstającym amerykańskim biznesie muzycznym, co podkreślali Bledstein (1976), Becker (2008), Anand i Peterson (2000).

Historyczne podłoże rynku muzycznego USA stanowiły wynalazki, produkcja i powstający handel muzycznymi produktami. Jego wielkość i oddziaływanie miało wpływ na kolejne rynki muzyczne, które powstały później na całym świecie. Miało to również ogromny wpływ na kontekst i podłoże funkcjonowania pracy badanej profesji menedżerów muzycznych. Analizowana ponad 120-letnia historia rynku muzycznego USA wyjaśnia co wpływało na codzienną pracę zawodową tej grupy. Rys historyczny pozwolił zinterpretować i określić przybliżony czas oraz formę pierwszych wstępnych działań, w jakich pracowali, a także kiedy zaczęli tworzyć typową pracę zawodową prekursorzy, przedstawiciele tej badanej profesji. Analiza historii muzyki dała podstawowy obraz zasadniczych cech oraz czynników w zakresie typowych obowiązków determinujących tę profesję przy pracy z podopiecznymi, jak: artyści, twórcy lub całe zespoły muzyków, późniejszych gwiazd światowej estrady.

Według Clarka (1999), rodzący się amerykański rynek muzyczny bardzo powoli, ale dokładnie budował swoją strukturę. Powstawały pierwsze ogólne zasady działania tego rynku, które miały wpływ na jego przyszłą wysoką światową pozycję. Przeprowadzona analiza historyczna muzyki odkryła wszystkie najważniejsze elementy powstającego w USA przemysłu fonograficznego jako pierwszego szczególnego obszaru działania i pracy w muzyce. Przedstawione różne aspekty powiązań miały istotny wpływ na podstawy kontekstu funkcjonowania i pracy menedżerów muzycznych w tym kraju. Przełożyło się to później również analogicznie na zrozumienie kontekstów w kolejnych badanych krajach.

Tworząca się fonografia USA spowodowała powstanie wielu ważnych dla jej funkcjonowania pionierskich wynalazków, zasad, norm i form pracy ludzi, co skutkowało pojawieniem się wielu nowych zawodów czy też profesji. Ważna rola muzyki w kulturze społeczeństwa USA budowana była dzięki temu, że artysta ją tworzył, a opiekun, mecenas, menedżer, producent czy wydawca ją produkował oraz dystrybuował do właściwej końcowej sprzedaży dla klienta, słuchacza czy fana, który mógł ją z satysfakcją odebrać, słuchać i czuć. Pierwsza amerykańska ludowa muzyka tego okresu była tworzona z dużą wewnętrzną wrażliwością i wielkimi uczuciami, co podkreślali i charakteryzowali w pracy Clark (1999) i Chodakowski (2001). Te bardzo

ogólne określenie wskazuje, że muzyka i jej całe powstające otoczenie, nazywane branżą muzyczną, funkcjonowało od początku w prawdziwym kontekście społecznym.

Do podstawowych czynników w tym kontekście zaliczyć należy warunki ekonomiczne tego kraju, determinowane poprzez produktywność gospodarki oraz uwarunkowania polityczne funkcjonujące w zgodzie z panującymi regułami demokratycznymi. Uwarunkowania społeczne tego okresu miały istotny wpływ na tworzący się wolny rynek muzyczny w USA, który największe znaczenie miał dla funkcjonowania profesji menedżerów muzycznych, co wykazali Taylor (2016) i Tschmuck (2016). Funkcjonowanie badanej profesji warunkowane było przez spójność społeczną, przestrzeganie wszystkich praw człowieka oraz swobodną realizację zasady równego dostępu do dóbr kultury, zagwarantowanej przez amerykańską konstytucję. W warunkach społecznych w USA ważna była ogólna zasada poczucia bezpieczeństwa biznesowego tworzącej się całej branży muzycznej. Nad większością powstających uwarunkowań społecznych sprawowana była kontrola, zgodna z makroekonomicznymi oraz mikroekonomicznymi teoriami konsumpcji (MacKenzie, 2009; Taylor, 2016). Związane było to z prawidłowym funkcjonowaniem nowo powstających biznesowych instytucji życia społecznego w USA dla dynamicznie tworzącej się branży muzycznej, a szczególnie fonografii (Friedman, 2016).

Ta część pracy naświetla tło działań dla charakterystyki różnych kontekstów funkcjonowania menedżerów muzycznych na terenie USA. Pomijam okres historyczny dotyczący szczegółowego rozprzestrzeniania się muzyki od czasów niewolniczych, aż do czasów duchowości chrześcijańskiej, który był widoczny w pieśniach kościołów afroamerykańskich (Chałasiński, 1973). W okresie tym nie zachodziły żadne istotne czynniki dla funkcjonowania badanej profesji. Ważniejsze od zaprezentowania wszystkich wydarzeń historycznych jest pokazanie wybranych, ale ważnych procesów dotyczących bezpośredniego kontekstu funkcjonowania badanej profesji. Pozwoli to również na ujęcie specyfiki zarządzania organizacją muzyczną, która leży u podstawy kontekstu funkcjonowania rynku muzycznego w USA. Większość dzisiejszych reguł ogólnego funkcjonowania światowej branży muzycznej kształtowana i wzorowana jest na działaniach prowadzonych w USA. Pierwsze modele działań zawodowych pracy i zarządzania w muzycznym biznesie powstały na terytorium USA, co wskazywali Ahlqvist i Faulkner (2002) oraz Taylor (2016).

Początku historycznego podłoża kontekstu wstępnego funkcjonowania profesji amerykańskich menedżerów muzycznych należy dopatrywać się w pierwszym

udokumentowanym historycznie zapisie sygnałów urządzenia nazywanego telegrafem. To Amerykanin Thomas Alva Edison był pionierem wynalazków i jemu przypisuje się wynalezienie pierwszego urządzenia do zapisu i odtworzenia dźwięku, pod nazwą fonograf (ang. *Phonograph*) (Kominek, 1986). W styczniu 1878 roku Edison, jako wynalazca tego urządzenia, powołał do życia firmę *Edison Speaking Phonograph Corporation* (Millard, 1990). Wynalazek fonografu ewoluował i 23 listopada 1889 roku, w San Francisco, dwóch młodych wynalazców, Louis T. Glass oraz William S. Arnold, opatentowało umieszczenie jego mechanizmu wewnątrz nowego automatu mechanicznego, który działał na monety. Wynalazek ten dziś zwany jest szafą grającą (ang. *Jukebox*). Był to pierwszy oficjalny przejaw dochodowego wykorzystania fonografu i to w początkowym jego stadium rozwoju (Kominek, 1986; Carlisle, 2004). Z chwilą tą rozwój tego urządzenia potoczył się bardzo dynamicznie. Z matrycy celuloidowej tłoczono kilka tysięcy kolejnych wałków (Hamm, 1983; Kowalska, 2001).

Kolejnym bardzo aktywnym i ważnym wynalazcą na terenie USA był w tym okresie Emile Berliner. Wyczuwając dobrze nowe przyszłościowe trendy oraz potrzeby społeczne powstającego rynku muzycznego, 4 maja 1887 roku wynalazł i opatentował on urządzenie o nazwie gramofon (ang. *Gramophone*) (Kominek, 1986). Urządzenie to miało służyć ludziom do domowej rozrywki. Berliner przewidywał, że sekretem zysków w przyszłości będą czarne płyty, a nie jedynie i wyłącznie zyski ze sprzedaży urządzenia. Wizja ta stała się głównym motorem napędzającym amerykański rynek fonograficzny. Kluczowa zasada na tym rynku, jak przewidział wynalazca, dotyczyła powstania przemysłowego systemu do szybkiego powielania płyt w milionowych nakładach. Berliner, jako pierwszy, zrezygnował z wałków na rzecz płyt ebonitowych, które wytwarzano z naturalnej żywicy nazywanej szelakiem. Cechą charakterystyczną tych płyt był sposób ich wkładania do urządzenia w pozycji poziomej. Ten bardzo prosty wynalazek zdominował cały powstający przemysł muzyczny na wiele dziesięcioleci, początkowo tylko w USA, a chwilę później już na całym świecie.

Rok 1889 przyjmuje się jako oficjalny początek działalności nowego amerykańskiego dochodowego przemysłu muzycznego nazywanego już wówczas fonograficznym. Jego prekursorami, założycielami i promotorami byli dwaj wspólnicy – wynalazca Thomas A. Edison i pittsburski biznesmen Jesse H. Lippincott. Stali się oni jedynymi oficjalnymi i wyłącznymi licencjobiorcami produktów firmy *The American Graphophone Company*, która była głównym producentem pierwszych czarnych płyt dla wytwórni *Columbia Records* (Gelatt, 1955; Carlisle, 2004). Wytwórnię *Columbia*

Records założono w 1887 r., i była to jedna z pierwszych w Stanach Zjednoczonych, dobrze zapowiadających się firm fonograficznych. Starali się do niej dotrzeć wszyscy ówcześni opiekunowie i menedżerowie muzyczni z ofertą artystów, których warto wydać na czarnych płytach (Guy, 1993; Gronow i Saunio, 1999; Marshall, 2013).

Pierwszymi odpowiednikami profesji menedżera muzycznego w USA zostawali producenci sprzętu do odtwarzania i nagrywania płyt lub sami wydawcy płyt. Wyszukiwali oni utalentowanych, znanych lokalnie muzyków lub zespoły, które mogliby nagrać i wydać na pierwszych swoich płytach. Wyszukiwali oraz dobierali muzyków do rejestrowania nagrań płytowych jako zebrany chwilowy tajemniczy oraz enigmatyczny zespół. W historii muzyki amerykańskiej funkcjonował on pod symboliczną nazwą, stworzoną do celu zapisu nagrań, jako *American Symphony Orchestra*. Jedną z takich pierwszych orkiestr w USA i prawdopodobnie jedną z najstarszych na świecie była orkiestra symfoniczna założona w 1842 roku pod nazwą *Philharmonic Society of New York*. Kierownikiem i opiekunem orkiestry w zakresie różnych prac organizacyjnych był skrzypek i dyrygent Ureli Corelli Hill. Zajmował się on wszystkimi sprawami orkiestry, a głównie przygotowaniem repertuaru do nagrań płytowych. Organizował występy, koncerty, nagrania radiowe oraz telewizyjne (Millard, 1990; Caso, 2011; Steininger, Holz i Veit, 2012).

Powstające na terenie USA kolejne nowe muzyczne wynalazki były ściśle powiązane z fonografią i powstającymi następnymi rodzajami unowocześnianych czarnych płyt. Debiutująca czarna płyta długogrająca (*LP*) (ang. *longplay*) o wyglądzie czarnego krążka była początkowo produkowana o średnicy 5 cali, później 10 cali, a finalnie o klasycznej znormalizowanej średnicy 12 cali (30 cm). *LP* swoją premierę i pierwszą prezentację miał w czerwcu 1948 r. w nieistniejącym już dziś, ale wówczas bardzo znanym legendarnym nowojorskim Hotelu Waldorf-Astoria. Tu zbierała się ówczesna muzyczna amerykańska elita kulturalna. Wynalazek 12-calowej płyty bardzo szybko rozwinął się i zrewolucjonizował rynek w Ameryce oraz na całym świecie.

W okresie powstania czarnej płyty, urodzony w Warszawie żydowski emigrant Moe Asch (Moses Asch) zajmował się dość energicznie poszukiwaniem atrakcyjnych artystów na płytowe wydawnictwa. Intensywnie angażował się on w prace z ówczesnym ludowym środowiskiem amerykańskich wykonawców, którym pomagał w codziennych sprawach związanych z całokształtem życia artystycznego. To dzięki jego pracy wytwórnia *Folkways Records* w latach 1948–1986 nagrywała oraz

archiwizowała ówczesne bestsellerowe amerykańskie piosenki ludowe zwane wielkimi evergreenowymi hitami.

Wydawnictwo *Folkways Records* sprzedawała również wiele innych komercyjnych nagrań produkowanych przez amerykańskiego impresaria jazzowego i znanego producenta muzycznego Normana Granza. Jego impresariat obejmował zakres prac organizację koncertów, festiwali i solowych występów, nagrania radiowe, telewizyjne, płytowe oraz zajmował się angażowaniem muzyków do różnych działalności muzycznych na powstającej amerykańskiej scenie jazzowej. Dzięki owocnej i przyjacielskiej współpracy Granza z wieloma muzykami oraz jego umiejętnej nowatorskiej opiece nad zdobywającymi popularność nowymi artystami, stał się on symbolem agenta, z którym można związać się w drodze do zdobycia wielkiej światowej kariery (Aquila, 1989; Anderson, 2006).

W latach dwudziestych XX wieku, dzięki stale rosnącej sprzedaży czarnych płyt, amerykańskie firmy fonograficzne niezwykle szybko stawały się bogate. Firma Berlinera, *Gramophone Company*, budowała strategię firmy z głównym celem przyciągania, skupiania jako impresariat i mecenat nowych, zdolnych muzyków artystów oraz zespołów, które jeszcze nie posiadały podpisanych pierwszych kontraktów płytowych. To tu, w kontekście powstającej amerykańskiej fonografii, zaczynali pojawiać się pierwsi biznesmeni i opiekunowie, a później menedżerowie młodych, utalentowanych artystów. Początkowo reprezentowali oni artystów w celu podpisania pierwszego kontraktu płytowego oraz organizacji prób i koncertów.

Ogromnym wsparciem dla rodzącego się szybko amerykańskiego przemysłu fonograficznego oraz muzyków, zespołów, artystów solowych i menedżerów była założona w 1919 roku firma *Radio Corporation of America* (RCA). RCA stworzyła pierwszą amerykańską ogólnokrajową sieć radiową pod nazwą *National Broadcasting Company* (NBC). To właśnie ta amerykańska sieć radiowa dawała młodym muzykom-artystom możliwość debiutanckiego zaistnienia na falach radiowych, dzięki czemu szybciej i łatwiej mogli znaleźć pierwszego opiekuna, impresaria, mecenasa lub menedżera muzycznego, a później odpowiednią wytwórnię płytową do wydania płyty.

Po 1949 roku RCA nabyła udziały firmy Victor na amerykańskim rynku fonograficznym i powołała do życia własną wytwórnię płytową RCA Victor, która szybko rozpoczęła swoją ekspansję na Anglię. Poszukiwaniem świeżych, atrakcyjnych i popularnych muzyków-artystów oraz zespołów w RCA Victor zajmowali się pracownicy i menedżerowie z debiutanckiego działu o nazwie A&R (ang. *Artists and*

Repertoire), którzy budowali nowy format działalności z artystami (Ahlkvist i Faulkner, 2002; Tschmuck, 2012). Dział ten zajmował się głównie wyławianiem i selekcją nowych artystów w celu podpisania kontraktu płytowego, a później ich rozwojem kariery muzycznej, tak by wybrany artysta stał się wielką rozpoznawalną amerykańską gwiazdą. Zakres prac tego działu obejmował: organizację prób, nagrań, koncertów oraz wszelkiego rodzaju występów. Poszukiwania atrakcyjnych artystów odbywały się też za pomocą i pośrednictwem rozwijanej sieci autoryzowanych dealerów sprzętu muzycznego lub sprzedawców płyt.

Charakterystyczną wytwórnią płytową w USA, w okresie początków fonografii, była założona w 1942 r. *Capitol Records*. Była to pierwsza muzyczna wytwórnia fonograficzna na zachodnim wybrzeżu USA. Założycielem był popularny autor tekstów oraz kompozytor Johnny Herndon Mercer. Rozmach oraz wielkość prowadzonych innowacyjnych działań organizatorskich, jaki stworzyła ta wytwórnia, był magnesem przyciągającym nowych artystów, którzy chcieli wydać płytę lub być pod jej stałą opieką wydawniczo-impresaryjną. Obejmowała ona wszystkie sprawy związane z całą codzienną działalnością muzyczną, na jaką zgłaszali zapotrzebowanie artyści. Od samego początku, wytwórnia oferowała artystom pełną opiekę, która obejmowała zakresem kompleksową pomoc artystyczną zarówno w postaci komponowania, jak i aranżowania muzyki lub tekstów, których autorem bardzo często był sam Mercer. Z *Capitol Records* współpracowało na stałe wiele ważnych osób amerykańskiego świata muzyki: producenci, opiekunowie, mecenasi i menedżerowie muzyczni. Dzięki osobistym znajomościom zawodowym z właścicielem wytwórni, oferowali oni często pierwsze nagrania lub interesujące kontrakty płytowe młodym atrakcyjnym artystom.

Na wschodnim wybrzeżu USA działała inna amerykańska wytwórnia płytowa – *Epic Records*. Została ona powołana w 1953 r., a znana była z wyszukiwania i podpisywania dużej liczby, pierwszych kontraktów płytowych dla debiutujących artystów. Do wytwórni tej zaczęli napływać artyści z zagranicy, którzy szykowali się do inwazji i zdobycia amerykańskiego rynku przez płyty czy koncerty (Goodall, 1991).

Na tym zakończyła się analiza historyczna najistotniejszych amerykańskich wynalazków na tle powstawania rynku fonograficznego i kolejnych wytwórni. Jej pogłębianie i rozwijanie byłoby jedynie zgłębieniem historii amerykańskich wydawnictw fonograficznych. Nie wniosłoby to żadnych istotnych treści dotyczących poszukiwanych kwestii przy pracy badanej profesji menedżerów muzycznych, by umożliwić trafniejsze zinterpretowanie materiału badawczego w USA.

W odniesieniu powstającej amerykańskiej fonografii płytowej i jej wynalazków brakuje dokładnych, precyzyjnych informacji w postaci formalnych dokumentów o artystach oraz ich pierwszych opiekunach, mecenasach czy menedżerach muzycznych, którzy budowali kontekst funkcjonowania wokół tej nowej profesji. Należy, więc okres ten zamknąć konstatacją, że ówcześni młodzi amerykańscy muzycy czy zespoły nagrywali i wydawali swoje utwory lub piosenki, a później płyty przy jedynej oczywistej oraz koniecznej współpracy pierwszych producentów, wydawców fonograficznych poszukujących artystów dla swoich produktów i wytwórni. Wydawca i producent czarnej płyty dla młodego muzyka, zespołu lub artysty był, jak wynika z historii amerykańskiej muzyki, jego pierwszym opiekunem, agentem, impresariem, mecenasem, a później stawał się jego menedżerem muzycznym w dzisiejszym znaczeniu badanej profesji. Do najbardziej znanych amerykańskich prekursorów profesji menedżerów muzycznych, w kontekście wynalazków oraz funkcjonowania wydawnictw fonograficznych, którzy budowali pozycję zawodową należeli:

- 1) **Thomas Andrew "Colonel Tom" Parker** (Andreas Cornelis van Kuijk), ur. 1909 r., Amerykanin duńskiego pochodzenia; promotor, wielbiciel muzyki oraz pierwszy menedżer Elvisa Presleya; wynegocjował liczne, ogromne kwotowo kontrakty wydawnicze, koncertowe, reklamowe i merchandisingowe;
- 2) **Murry Wilson**, ur. 1917 r., amerykański muzyk, producent i biznesmen; pierwszy menedżer biznesowy oraz wydawca we wczesnej fazie kariery rock'n'rollowego zespołu Beach Boys, założonego przez jego synów;
- 3) **Albert Grossman** (Albert Bernard Grossman), ur. 1926 r., syn żydowskich imigrantów z Rosji, był przedsiębiorcą i założycielem wytwórni *Bearsville Records* oraz *Grossville Records*, menedżer artystów amerykańskiej sceny muzyki ludowej i rock'n'rollowej, jak Bob Dylan czy Janis Joplin;
- 4) **Allen Klein**, ur. 1931 r., amerykański biznesmen, wydawca muzyczny oraz właściciel firmy wydawniczej *ABKCO Music & Records Incorporated*; był efektywnym opiekunem finansowym artystów, znany ze stosowania agresywnej taktyki negocjacyjnej; technika opieki i wynagradzania artystów nosiła nazwę kupna i sprzedaży między artystą-klientem a wytwórnią, gdzie pośrednikiem była jego firma nabywająca prawa własności do muzyki; oficjalny menedżer zespołów: The Beatles i The Rolling Stones.

Działania tych jednostek opiekunów wynikały ze stopniowego powstawania najważniejszych wynalazków muzycznych i tworzących się potrzeb amerykańskiego

przemysłu muzycznego na przykładzie wytwórni płytowych w tym kraju. Wytwórnie otwierały się sprawnie i szybko, co wynikało z rozwoju kraju oraz rosnącego zapotrzebowania na uczestnictwo ogółu społeczności w masowej kulturze muzycznej. Działalność w niej dla nadawców odbywała się za pomocą licznie powstających czynników technologicznych, obok nich znaczenie miały inne ważne czynniki społeczne, ekonomiczne czy demograficzne, co podkreślała Kłoskowska (2007). Czynniki powstającej amerykańskiej kultury muzycznej zaczynały się od układów nieformalnych. Kształtowały one sferę uczuciową nadawców oraz odbiorców muzyki aż do czasu zinstytucjonalizowania się sformalizowanych prac i ról zawodowych. Ówczesnymi nadawcami powstającej kultury muzycznej byli amerykańscy muzycy, producenci, wydawcy, opiekunowie, mecenasi, a później menedżerowie muzyczni.

Wynalazkom amerykańskiej branży muzycznej towarzyszyły różne działania budujące kontekst aktywności organizacyjnej związanej z przemysłem fonograficznym. Były to podstawy funkcjonowania nowych zawodów związanych z rynkiem muzycznym, a w tym badanej profesji menedżerów, co wykazywali Gronow (1983), Sanjek i Sanjek (1991) czy Ahlqvist i Faulkner (2002).

Wynalazki muzyczne należy uznać za ważny kontekst funkcjonowania tworzącej się profesji amerykańskich menedżerów muzycznych na terenie USA. Funkcjonowanie to osadzone było w procesie rosnącej globalizacji eksportu muzyki tworzonej w tym kraju i przewagi względem światowej konkurencji muzycznej z innych krajów. Doprowadziło to do potrzeby budowania większej współzależności od amerykańskiego rynku muzyki i do ciągłej potrzeby zdobywania oraz przepływu kapitału artystycznego z USA na resztę muzycznego świata. Uwidaczniało się to w postaci aliansów strategicznych przy łączeniu współpracy w grupie przedsiębiorstw muzycznych, jak wytwórnie muzyczne, co wskazywali Negus (2013) i Taylor (2016).

W okresie powstawania fonografii i branży muzycznej w USA wynalazki i prowadzone działania były skuteczne oraz efektywne. Prowadziły do integracji wszystkich działań organizacyjnych i biznesowych podejmowanych w muzyce najpierw w USA, a później w kolejnych społeczeństwach, gospodarkach oraz kulturach krajów na całym świecie. Przyczyniło się to do powstania globalnego wielkiego rynku muzyki, rozpoznawanego przez pryzmat wielkich światowych gwiazd (Sanjek i Sanjek, 1991; Marshall, 2013; Taylor, 2016). Menedżerowie muzyczni ze Stanów Zjednoczonych byli w tym okresie aktywnymi uczestnikami narodzin amerykańskiej i światowej fonografii muzycznej. Powodowali wzrost tempa nowych interakcji dla różnych działań

organizacyjnych i zawodowych, które pojawiały się jako potrzeby w funkcjonowaniu wszystkich obszarów biznesu muzycznego w całym przemyśle fonograficznym. Działania zawodowe menedżerów amerykańskich miały od początku wymiar międzynarodowy, konsolidowały bowiem oraz umacniały macierzysty rynek, a także zdobywały wolne rynki poza granicami tego kraju. Działalność pierwszych opiekunów, a później menedżerów muzycznych opierała się na kreowaniu artystycznej pracy zawodowej z artystami muzykami. Praca obejmowała opiekę nad artystą, organizację miejsca do grania prób, a dla powstających pierwszych utworów, późniejszą ich reklamę i sprzedaż jako produktów muzycznych w postaci czarnych płyt lub powstających nowych nośników oraz innych towarów muzycznych.

Na początku tworzenia się fonografii na terenie USA powstawały liczne organizacje, uwarunkowania i działania prawne, a także reguły organizacji działających na rzecz poprawy warunków pracy różnych elementów tworzącego się rynku muzyki. Producenci, muzycy, menedżerowie i inni zainteresowani tworzyli je w celu uzyskania odpowiedniej wartości pracy zawodowej na powstającym właśnie amerykańskim rynku fonograficznym, a także koncertowym. Organizacja występów, koncertów oraz poszukiwanie wydawcy fonograficznego dla pierwszych nagrań atrakcyjnego artysty były podstawowym kanonem zadań typowej pracy zawodowej pierwszych opiekunów czy menedżerów muzycznych. W miarę narastania profesjonalizacji działań związanych z muzyką powstawało również w USA pierwsze prawo autorskie, reklama i marketing muzyczny w prasie, radiu oraz telewizji. To dzięki nim w USA ukształtowała się struktura biznesu muzycznego, która sprawdza się do dziś w skali światowej, co podkreślali Ahlqvist i Faulkner (2002) i Gałuszka (2009). Na amerykańskim rynku muzycznym powstała spora liczba organizacji, dzięki którym działalność muzyczna została podzielona na trzy modele strumieni wpływów z muzyki (Frith, 2011):

- 1) przychód ze sprzedaży fonografii;
- 2) przychód z biznesu koncertowego dla muzyki granej na żywo;
- 3) przychód z zarządzania majątkowymi prawami autorskimi, wypracowanymi przy obsłudze autorów i twórców muzyki, tekstów utworów, a później innych powstających nowych elementów rynku muzycznego (Gałuszka, 2009).

Wynalazki fonograficzne latami kształtowały i zmieniały obraz amerykańskiego rynku muzycznego. Do najważniejszych odkryć amerykańskiego rynku muzycznego należą: wynalazek czarnej winylowej płyty (LP); powstanie radia w 1922 r.; narodziny telewizji w 1928 r., a w niej programu MTV w 1981 r.; pojawienie się taśmy

magnetycznej, czyli kasety magnetofonowej (MC) w 1962 r. i kasety video (VHS) w 1976 r.; a w latach osiemdziesiątych XX wieku, na przełomie 1979/1980 roku płyty kompaktowej (CD); odtwarzacza walkman w 1979 r.; optycznego nośnika danych w postaci płyty DVD w 1995 r. oraz płyty Blue Ray w 2004 roku. Dzięki tym wynalazkom szybko rosła dostępność do twórczości artystów amerykańskich.

Podstawowy wzór działań do zarabiania na muzyce powstawał w Stanach Zjednoczonych. Jego forma osiągania wielkiego przychodu, dzięki produkcji fonografii ewoluowała dość swobodnie i sprawnie na cały świat.

Po okresie obu wojen światowych i wielkim kryzysie, od 1945 r. sprzedaż czarnych płyt i innych produktów muzycznych widocznie rosła. Stany Zjednoczone szybko stały się największym na świecie krajem produkującym oraz dystrybuującym płyty. Produkcja czarnych płyt na terenie USA trwała nieprzerwanie również w okresach wielkich kryzysów oraz depresji ekonomicznej tego kraju, gdy produkt krajowy brutto spadł do połowy wartości, co wykazał Taylor (2016).

W latach 1915–1925 dzięki eksportowi i importowi zaczęto szybko wymieniać amerykańskie nagrania płytowe w masowych ilościach z europejskimi produktami. Amerykańskie wytwórnie fonograficzne modernizowały swoje działy wydawnictw, poszukiwały nowych utalentowanych artystów-muzyków i zespołów, które mogłyby podbijać świat. Imigranci zostali już zasymilowani z krajem zamieszkania, jakim było USA, a ich drugie pokolenie mówiło lepiej po angielsku niż w ojczystym języku. Widoczne jest to również w badanej profesji menedżerów muzycznych. Korzenie pierwszych przedstawicieli badanej profesji w dużej mierze były imigranckie, miało to wpływ na dalszy rozwój branży muzycznej. Wśród najbardziej znanych legendarnych menedżerów muzycznych swoje korzenie z europejskich krajów wywodzili między innymi: Albert Grossman – syn żydowsko-rosyjskich emigrantów oraz Allen Klein – syn żydowskich emigrantów (Chase, 1992; Tschmuck, 2012).

Rynek fonograficzny – muzyczny w USA od początku kształtował odpowiednie regulacje i stosował ochronę odnoszącą się do praw autorskich lub innych spraw regulujących pracę powstającego przemysłu muzycznego. Na amerykańskim rynku zaczęły powstawać pierwsze podstawowe organizacje zajmujące się ochroną działalności zawodowej środowiska muzycznego. Tworzyły i budowały one pierwsze zasady, normy oraz formy ochrony różnej działalności zawodowej na tym rynku. Przedstawiciele badanej profesji uczestniczyli we wszystkich procesach legislacyjnych nowego rynku. Od samego początku angażowali się oni automatycznie w tworzenie czy

opiniowanie najważniejszych elementów i czynników rynku muzycznego, które konieczne były do powstania odpowiedniego prawa autorskiego oraz wszystkich innych, nowych form organizacji zawodowych w branży muzycznej. Praca zawodowa, wynikająca z nabywanego doświadczenia, kształtowała badaną profesję oraz tworzyła zakresy działań ważnych powstających pionierskich organizacji w USA, z którego następnie emigrowały one jako wzorce, na cały muzyczny świat.

Okres powstania amerykańskiej fonografii charakteryzował się stosunkowo wielkim ryzykiem biznesowym ponoszonym przez wydawcę. Zdarzało się też czasami, że jedna dobra płyta lub popularny wykonawca pozwalały małemu przedsiębiorstwu stać się z dnia na dzień wielkim potentatem wydawniczym. Gwałtowne, szybkie wzrosty sprzedaży na rynku muzyki i duża dynamika zmian technologicznych oraz organizacyjnych związane były ze specyficzną pracą zawodową, jaka cechowała pierwszych wydawców czy menedżerów muzycznych w początkach fonografii na terenie USA. Branżę muzyczną w USA zaczęto bardzo szybko traktować jako ważną część kultury nazywanej przemysłem kreatywnym. Łączył on kulturę, wynalazki i debiutujące technologie z działalnością przedsiębiorczości artystycznej prowadzonej wokół muzyki (Hesmondhalgh, 2019).

Obok fonograficznego przemysłu USA, w tym samym czasie, równie szybko powstawał i kształtował się nowy przemysł koncertowy, polegający na organizacji różnych występów oraz koncertów granych na żywo dla zgromadzonej publiczności. Biznes ten rozwijał się równie szybko, jak fonografia. Potrzebował on podstawowych czterech komponentów do prawidłowego działania: po pierwsze – znanych oraz popularnych muzyków artystów lub zespołów z odpowiednim repertuarem; po drugie – sponsorów, mecenasów sztuki, menedżerów muzycznych, organizatorów, promotorów i całej obsługi technicznej; po trzecie – odpowiednich miejsc: ciekawych miast, pubów, klubów, restauracji, sal, hal lub otwartych przestrzeni na festiwale i po czwarte – publiczności pragnącej słuchać, tańczyć i bawić się przy grających gwiazdach muzyki, znanych wcześniej tylko z czarnych winylowych płyt czy radia lub telewizji, na tak zwanym występie na żywo (ang. *live performance*) (Guy, 1993).

W kontekście biznesu koncertowego, eksploracja funkcjonowania menedżerów muzycznych USA jest bardzo istotna do późniejszego właściwego określenia cech tej profesji w niniejszej pracy. Jednym z pierwszych legendarnych amerykańskich terenów, posiadających interesujące miejsca do grania muzyki na żywo było miasto Chicago w stanie Illinois. To tu, w ówczesnych realiach powstawania amerykańskiego

przemysłu muzycznego, można było nauczyć się grać na różnych instrumentach oraz poznać różnorodne popularne style i gatunki muzyki czy dostać atrakcyjną pracę w szeroko definiowanym biznesie muzycznym. Tu powstały też pierwsze w Ameryce jazzowo-bluesowe kluby muzyczne, co wspominali rozmówcy.

Muzyka była tu zawsze i jest do dziś w Chicago, jak czyste otaczające zewsząd nas wszechobecne powietrze. Mieliśmy ogromne chęci do grania muzyki, nabywaliśmy ciekawe bogate własne doświadczenia, które z czasem stawały się tradycyjne dla całego show businessu muzycznego, którego uczyliśmy się i poznawaliśmy od podstaw, i które tworzyliśmy też sami, najpierw jako muzycy nastolatki, a później jako pierwsi młodzi muzycy biznesmeni w różnych organizacjach działających na terenie USA. (MM 1)

Pierwsze koncerty w Stanach Zjednoczonych odbyły się już w początkach XVIII wieku w Nowym Jorku, Filadelfii, Bostonie, Chicago, a także w Charleston (w Południowej Karolinie). Działalność koncertowa na terenie Stanów Zjednoczonych rozwinęła się bardzo mocno w XIX wieku, kiedy to zakładane były pierwsze chóry i orkiestry symfoniczne w wielu miastach tego kraju. Dobrobyt kulturalny USA oraz dynamiczny rozwój koncertów granych na żywo w tym kraju przyciągał wielu europejskich artystów. Efekt ten umożliwił amerykańskim muzykom, ich menedżerom muzycznym oraz całej obsłudze muzycznej osiągnięcie najwyższych standardów w obsłudze rynku koncertowego. Standardy te budowano przez zdobywanie własnego doświadczenia przy organizacji różnych imprez muzycznych. Amerykański okres masowego koncertowego grania muzyki zaczął rozwijać się głównie dzięki gatunkowi muzyki nazywanej Rock and Roll. Koncerty wykonawców grających Rock and Rolla obudziły wielką masową potrzebę grania, co opisywał London (1984).

Autorzy i wydawcy muzyczni ze Stanów Zjednoczonych jako pierwsi na świecie uzyskali narzędzie do kontroli stworzonego dzieła, którym było prawo wydawnicze do publikacji, ujęte w systemie prawa autorskiego (ang. *copyright*). System ten obejmuje tworzących autorów we wszystkich rodzajach praw majątkowych, charakterystycznych w krajach anglosaskich i nazywany jest prawem precedensowym (ang. *common law*). Stworzona w USA organizacja prawa autorskiego w systemie *copyright* przyczyniła się do pojawienia się oficjalnych nazw dla osób pracujących z twórcami. Pierwsze nazwy dotyczące osób związanych z artystyczną pracą w muzyce pojawiły się w tym prawie, jako określenia typu: opiekun, impresario, a następnie agent, by finalnie przekształcić się w termin „menedżer muzyczny”. Pracujący w tej muzycznej formie zawodowej ludzie zajmowali się ogólną opieką nad artystą, będącym twórcą muzyki oraz

pozyskiwali pełne prawo *copyright* do dalszych działań przy kopiowaniu i powielaniu wytworzonego przez artystę dzieła. Impresario, agent czy menedżer sporządzał komplet materiałów nazywanych demonstracyjnymi (ang. *demo*) (Gronow, 1983).

W latach pięćdziesiątych, sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, amerykańskie firmy fonograficzne były przedsiębiorstwami produkującymi gwiazdy oraz sprzedawały miliony płyt. Pracownicy i współpracownicy tych wytwórni realizowali określone zadania, a wśród nich byli menedżerowie muzyczni, którzy poszukiwali artystów grających muzykę rock'n'roll czy rock. Wyszukiwali oni, podpisywali kontrakt płytowy i otaczali opieką artystę, by ukształtować go w wielką gwiazdę (Steinmann i Schreyögg, 2001; Kostera i Śliwa, 2012). Przykładem takich działań w USA jest historia koncernu mediowego Warner Bros (WB), założonego w 1929 r. i przekształconego później w ogromną korporację Warner Communications. Z Warner Communications współpracowało wielu menedżerów muzycznych, którzy budowali jej wizerunek, takich jak: Max Lousada związany z DJ-ami i undergroundową nowojorską sceną hip-hop czy Mike Maitland, konsolidator amerykańskich firm fonograficznych z artystami grającymi rock'n'roll. Pracowali oni przy koordynacji polityki wydawniczej oraz globalnej dystrybucji jej produktów (Huygens, Van Den Bosch, Volberda i Baden-Fuller, 2001; Passman, 2012).

Pierwszym prawem, które powstało w USA wokół muzyki, było prawo do publikowania (ang. *publishing*), czyli nabywanie praw autorskich od twórcy i artysty w celu zarządzania stworzonymi przez nich utworami muzycznymi. Amerykański *publishing* dotyczył całościowego zarządzania dorobkiem twórczym artysty, którego reprezentował *publisher*. W początkach rozwoju fonografii USA, rolę tę bardzo często odgrywali pierwsi opiekunowie i menedżerowie muzyczni. Ich praca polegała na pobieraniu i dystrybucji tantiem za wykorzystanie utworów artysty. Kolejnymi amerykańskimi firmami *publishingowymi* zostawali wydawcy fonograficzni i różne stowarzyszenia. Amerykańskie firmy *publishingowe* do dziś zarządzają z menedżerami muzycznymi prawami największych światowych gwiazd (Taylor, 2016).

Promocja artysty na terenie Stanów Zjednoczonych uzależniona była i jest od różnych działających tam mediów. W początkach amerykańskiej fonografii zależała ona szczególnie od radia, a od lat osiemdziesiątych XX wieku – także od telewizji. Rynek radiowy był i jest bardzo szeroki na terenie USA, nie wnosi jednak żadnych istotnych informacji do niniejszej pracy w badanym temacie menedżerów muzycznych. Dlatego też analizę promocji radiowej w USA pomijam. Promocję telewizyjną odnoszę

natomiast jedynie do najpopularniejszej na świecie amerykańskiej stacji telewizyjnej MTV. Jej znaczenie w promocji artystów dla badanego tematu wydało się ważnym elementem do wykazania pewnych istotnych zależności w pracy menedżerów muzycznych w tych trzech krajach.

MTV (ang. *Music Television*) rozpoczęła działalność w USA 1 sierpnia 1981 roku. Początkowo była stacją telewizji kablowej, by pod koniec XX wieku stać się najważniejszym medium promocji przemysłu muzycznego, a z czasem kluczową częścią marketingu i reklamy show-biznesu na świecie. Ogromny sukces MTV był wynikiem współpracy lokalnych oddziałów terenowych na świecie z wieloma menedżerami muzycznymi. Rozmówcy z USA i Anglii zwracali uwagę, że dzięki efektywnym kontaktom z lokalnymi oddziałami MTV dochodziło do częstszych koncertów ich podopiecznych w tych krajach. Bezpośrednie ścisłe kontakty menedżerów z oddziałami MTV pomagały w budowaniu pozycji artysty i popularności jego muzyki. W przypadku koncertów i tras o zasięgu globalnym stacja zapewniała dodatkową siłę dotarcia i przebicia się z reklamą tych wydarzeń.

Działanie stacji MTV w pryzmacie charakterystyki funkcjonowania menedżerów muzycznych w USA i po analizie zebranego materiału z badań należy ocenić przez zrewolucjonizowanie pracy zawodowej badanych przy promowaniu artystów, produkcji nagrań, reklamy płyt oraz koncertów. Menedżerowie muzyczni na potrzeby MTV tworzyli nowe oblicze wybranego artysty, które mogli zaprezentować szerokiej publiczności tej stacji za pomocą teledysków, wywiadów oraz innych nowoczesnych reklam, tworzących silne ogniwo promocji artystów, płyt, koncertów jak i innych działań w muzyce (Denisoff, 1988).

W wieku XVIII w USA odkrywane, przywożone lub konstruowane były pierwsze instrumenty muzyczne. Dzięki nim tworzona była pierwsza muzyka i powstawała powszechna potrzeba jej prezentacji. Potrzeba ta dotyczyła zarówno solowego, jak i grupowego wspólnego grania, które pokazywane było rodzącej się muzycznej publiczności. Organizacją pracy dla artystów i pierwszych zespołów oraz koncertów zajmowali się właśnie pierwsi opiekunowie, agenci i menedżerowie muzyczni. Odciążali oni muzyków od problemów organizacyjnych związanych z rodzącym się szybko rynkiem muzyki w USA, jeszcze tuż przed powstaniem wielkiego biznesu fonograficznego. Rozwój przemysłu produkującego instrumenty oraz powstające zespoły spowodowały potrzebę odpowiedniej edukacji muzycznej – nauki gry na instrumentach i rozwoju organizacji dla powstającego przemysłu muzycznego.

System edukacyjny w USA kształtował się już od połowy lat osiemdziesiątych XVIII wieku, czyli zaraz po w 1783 r. i uzyskaniu niepodległości. Wydano wówczas pierwsze akty prawne, które regulowały najważniejsze sprawy związane z edukacją, jak zatrudnianie nauczycieli oraz nadzór nad formalną działalnością szkół. U schyłku XIX i początku XX wieku Stany Zjednoczone były w potężnym dynamicznym rozwoju gospodarczym oraz w trakcie ogromnego przyrostu liczby nowych emigrantów stających się mieszkańcami tego kraju. W okresie tym, po wejściu ustaw kongresmena Justina Smitha Morilla, zostały powołane pierwsze uczelnie wyższe. Najstarszą uczelnią wyższą w USA, związaną z muzyką i tematem pracy jest Uniwersytet Harvarda w Cambridge koło Bostonu, założony w 1636 roku. Znajduje się tam wydział Harvard University Department of Music wraz z kierunkiem studiów pod nazwą MA in Global Entertainment and Music Business, kształcącym przyszłych menedżerów muzycznych.

Organizacja szkolnictwa w USA była wzorowana na anglosaskich, a w zasadzie brytyjskich historycznych odpowiednikach. W wyniku epokowych doświadczeń społeczeństwo amerykańskie ukształtowało na bazie wspomnianych wzorów własny, bardzo unikalny w skali światowej system edukacyjny, który obejmuje naukę muzyki szeroko rozumianej. Wiele programów na uniwersytetach i kolegiach jest z natury interdyscyplinarnych, odpowiednich kulturowo i bardzo wysoce angażujących, a tym samym są one bezpośrednio związane z konkretną, przyjętą historyczną misją danej uczelni. Zazwyczaj jest to poszukiwanie muzycznej wiedzy, najlepszej formy jej nauczania lub rozbudzania służby dla społeczności (Morphew i Hartley, 2006).

2.2.2. Charakterystyka funkcjonowania menedżerów muzycznych w Anglii

Charakterystyka funkcjonowania profesji menedżerów muzycznych w Anglii, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, związana jest z historią muzyki i jej wynalazkami. Miały one widoczny wpływ na powstanie fonografii oraz całego rynku muzycznego w tym kraju.

Na terenie Anglii już w roku 1710 powstał pierwszy na świecie akt dający początek pełnej ochronie majątkowych praw autorskich nazywany statutem Anny Stuard (ang. *An Act for the Encouragement of Learning, by Vesting the Copies of Printed Books in the Authors or Purchasers of such Copies, during the Times therein mentioned*), uchwalony przez Parlament Wielkiej Brytanii (Lovelock, 1962).

Wczesna, brytyjska muzyka popularna miała swoje początki w XVI i XVII wieku wraz z pojawieniem się różnych lokalnych grajków śpiewających ballady. Natomiast powstanie rynku fonograficznego w Anglii poprzedziło wiele wynalazków. W 1807 r. Thomas Young podjął pierwsze próby graficznego zapisu fali dźwiękowej. Pierwszą w Anglii muzyczną firmą była założona w 1898 roku Gramophone Company Limited (*The Gramophone, Co. Ltd.*). Posiadała ona wyłączne prawa od Emila Berlinera na sprzedaż gramofonów i nagrań na terenie Europy. 11 listopada 1920 r. Lionel Guest oraz Horace Owen Merriman dokonali pierwszego elektrycznego zapisu płytowego w Anglii. W roku 1929 Brytyjczyk Alan Dower Blumlein skonstruował pierwszy mikrofon dynamiczny o ruchomej cewce, który zrewolucjonizował nagrania studyjne. W 1931 r. Alan Dower Blumlein wynalazł system zapisu stereofonicznego, który stał się światowym standardem dla czarnych płyt (Kominek, 1986).

W początkach XX wieku na terytorium Wielkiej Brytanii powstają masowo pierwsze orkiestry dęte, które stworzyły modę na popularną formę rozrywki tanecznej przy muzyce klasycznej i balladowej. W okresie tym powstały również pierwsze koncertowe miejsca i sale. Zapewniały one odpowiednią koncertową rozrywkę dla brytyjskiego społeczeństwa, głównie w miastach. Orkiestry i inne formy muzyczne tworzyły nowe wersje popularnych piosenek folklorystycznych. W okresie tym pojawili się pierwsi agenci i opiekunowie grających orkiestr, którzy byli odpowiednikami menedżerów muzycznych (Unterberger, 2009, Childs i Storry 2013).

W latach trzydziestych XX wieku dotarł z USA do Anglii *American Jazz*. Doprowadził on do powstania wielu brytyjskich orkiestr nazywanych jazzowymi zespołami tanecznymi, co opisali Burnett (1996) oraz Gronow i Saunio (1999).

Szczególnym priorytetem kontaktów i relacji muzycznych Wielka Brytania obdarzyła Stany Zjednoczone. Młodzi brytyjscy wykonawcy, wzorując się na muzyce zza oceanu, produkowali w końcu lat pięćdziesiątych XX wieku na masową skalę własne wersje i interpretacje muzyki amerykańskiej. Na początku interpretowano jazz, a później rock and roll. W okresie tym zaczęła rozwijać się dynamicznie brytyjska scena muzyczna. Na rynku angielskim w 1955 roku zostało odkryte szaleństwo stylu skiffle. Należeli do nich głównie przedstawiciele generacji wykonawców grający style muzyki: rock and roll, folk, R&B i big beat (Lovelock, 1962; Childs i Storry 2013).

Anglia wywierała spory wpływ na światową muzykę popularną ze względu na powiązania językowe i kulturowe z wieloma byłymi krajami kolonialnymi, jak Australia, Republika Południowej Afryki czy Kanada. W okresie tym brytyjska

publiczność muzyczna zaczęła mieć też kontakt z amerykańskim rock and rollem. Spowodowało to powstanie ruchu młodzieżowego, który został przyjęty przez muzyczną subkulturę pod nazwaną *Teddy Boy*.

Pierwsza w Anglii, a zarazem na świecie, publiczna regularna rozgłośnia radiowa pod nazwą BBC (British Broadcasting Company) otworzona została w Londynie 14 listopada 1922 roku. To radiowe nowe medium, jak podawał brytyjski rząd, było zbyt ważne, by pozostawić je wolnemu rynkowi. Angielskie radia stworzyły potrzebę zaistnienia nowego stylu dla osobistości radiowo-medialnych nazywanych DJ (ang. *Disc Jockey*). Wśród tych postaci byli opiekunowie, agenci, mecenasi, menedżerowie ówczesnych orkiestr, chórów i zespołów angielskich. Pierwsi radiowi DJ-e nie grali muzyki odtwarzanej w radiu z czarnych płyt, a zajmowali się organizowaniem koncertów na żywo. Sytuacja ta wynikała z obawy firm wydawniczych, które traktowały radio jak groźnego konkurenta (Baskerville, 2006).

Z chwilą, gdy rock and roll stał się główną siłą napędzającą brytyjskie listy przebojów, Anglię zaczęły odwiedzać pierwsze amerykańskie zespoły, które dawały liczne koncerty. Odpowiedzią na to była, we wczesnych latach sześćdziesiątych XX wieku, brytyjska inwazja koncertowa na USA. Dzięki temu brytyjska muzyka rockowa stała się jednym z głównych towarów eksportowych sektora kultury Wielkiej Brytanii (Hamm, Nettle i Byrnside, 1975; DeCurtis, Henke i George-Warren, 1992).

Analizując rynek muzyczny w Anglii, przy funkcjonowaniu menedżerów muzycznych należy również rozpatrywać go w kontekście kilku miast związanych z biznesem koncertowym. Wśród koncertowych, często odwiedzanych przez artystów miast Anglii na największą uwagę zasługuje Londyn. To w nim krzyżowały się drogi wielu muzyków, menedżerów, producentów zarówno brytyjskich, jak i tych z innych krajów. Największa wymiana muzycznych osobistości odbywała się z USA.

W Anglii rozwinęła się pionierska forma muzycznego kolonializmu dla działalności muzycznej, która rozprzestrzeniła się na świat. Przejawiał się on w kompleksowym promowaniu artystów, wysokiej dbałości o techniczną jakość w obsłudze nagrań studyjnych oraz koncertów. Ten kolonializm muzyczny widoczny był też w różnych działaniach tworzących masową kulturę oraz przy procesach na powstającym rynku muzycznym w Anglii. Jego ekspansja przybierała różne formy. Były to działania związane bezpośrednio zarówno z muzyką (nagranie, wydanie, organizacja koncertu), jak i z innymi działaniami (promocja, marketing, statystyka), które tworzą ogólną kulturę muzyczną społeczeństwa. Celem takich działań było jak

najlepsze pokazywanie oraz udostępnianie różnych wartości i czynników z przekształcającego się dynamicznie rynku muzycznego na potrzeby odbiorców. Czynniki określone były przez jakość, dostępność różnych produktów i usług związanych z muzyką, na które zgłaszane było zapotrzebowanie przy muzycznym dużym popycie kulturalnym Anglii. Obejmował on zbiór różnych zdarzeń muzycznych i działań wokół wielkich gwiazd muzyków, zespołów, artystów oraz wszystkich ich wytworów kulturowych w produktach i usługach oscylujących w połączeniu z muzyką.

Ważnym i kultowym miejscem londyńskiego artystycznego środowiska muzycznego był Roundhouse. Obiekt ten znajdował się w zabytkowej szopie kolejowej z 1847 r. w dzielnicy Camden Town w Londynie. Było to miejsce spotkań oraz organizacji imprez i koncertów artystów brytyjskiego rocka oraz postaci znanych ze świata muzyki, którzy odwiedzali Anglię. Odbywała się tam duża liczba koncertów, szczególnie artystów amerykańskich. Miejsce te tętniło stałym rytmem występów przez cały rok, ponieważ różni lokalni menedżerowie muzyczni wykazywali się ogromnym zaangażowaniem w przygotowywane koncerty. Tam spotykali się menedżerowie muzyczni, którzy wymieniali kontakty dotyczące koncertów na całym świecie. Współpraca ta spowodowała, że Roundhouse stał się pierwszą areną wymiany artystycznej Anglii z innymi krajami na świecie. Dzięki współpracy z menedżerami muzycznymi zostało w nim otwarte do nagrań muzycznych Roundhouse Studios, a obok niego otwarto sale filmowe, studia telewizyjne oraz radiowe. Szczególną zasługą badanej grupy zawodowej było też otwarcie kilku sal prób dla zespołów muzycznych.

Obok wspomnianych miejsc, istotny wpływ na kształtowanie się profesji menedżerów w Anglii miało najsłynniejsze na świecie studio nagrań Abbey Road Studio. Mieszczące się również w Londynie przy ulicy Abbey Road. W 1928 r. kupiony przez firmę Gramophone Company budynek, przekształcono w pierwsze na świecie studio nagrań z dwoma salami. To tu, w 1931 roku, opatentowano system stereo, a później wiele innowacji w technologii nagrywania. Historia muzyki i studia Abbey Road w Londynie związana jest nierozdzielnie z popularnością zespołu The Beatles.

Młodym i nieznanym zespołem The Beatles początkowo opiekował się brytyjski biznesmen i promotor Allan Richard Williams. Był to promotor, kierownik, agent rezerwujący występy i bardzo ogólny pierwszy The Beatles menedżer bez pisemnego kontraktu. Nieco później, bo w 1962 r., w rodzinnym Liverpoolu dostrzegł ich Brian Epstein (Brian Samuel Epstein) lokalnie znany sprzedawca płyt, właściciel sklepu muzycznego i recenzent czarnych płyt dla miejscowej gazety. Został on pierwszym

oficjalnym impresariem, a pisemny kontrakt z zespołem zawarto na 5 lat. Był to niezwykle cichy i skromny, ale skuteczny człowiek. Znany i określany w ówczesnej branży muzycznej oraz przez zespół jako impresario menedżer, który wszystko załatwiał. To dzięki pracy tego zespołu oraz ich menedżera nastąpiła w Anglii radykalna zmiana wypłacania wysokości obowiązujących tantiem artystom do poziomu 10% za ich twórczość. Po nagłej śmierci pierwszego menedżera, zespół The Beatles 8 maja 1969 r. zdecydował o zatrudnieniu Allena Kleina. Klein był amerykańskim biznesmenem, producentem, promotorem i wydawcą płyt. Uważany był za człowieka, który zrewolucjonizował dochód, jaki artyści osiągały z kontraktów do nagrań z wytwórni płytowych (Weiss i Gaffney, 2012; Goodman, 2015).

Historia biznesu muzycznego w Wielkiej Brytanii na początku lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku powiązana była ze stale zmieniającymi się relacjami pomiędzy sektorami fonograficznym nagrywającym płyty i inne nośniki a organizacji muzyki granej na żywo w postaci koncertów. W tych działaniach powstawały podstawowe formy pracy zawodowej menedżerów muzycznych na terenie tego kraju. Analizowana historia muzyki, nazywanej popularną, pokazała w Anglii perspektywę powstających zakresów i form pracy tej grupy zawodowej. Menedżerowie muzyczni na terenie Anglii aktywnie uczestniczyli w tworzeniu regulacji prawnych i pierwszych działań promocyjnych przy pracy z artystami. Budowali od początku pierwsze struktury władz w różnych powstających angielskich instytucjach muzycznych. W przypadku biznesu koncertowego przyczynili się mocno do zrealizowania struktury sieci miejsc koncertowych w wybranych miastach Anglii, a w nich wielkich i komfortowych hal oraz sal. Po wojnach angielski przemysł muzyczny systematycznie zmieniał się wokół poprawy techniki estradowej oraz jakości powstających nagrań (Anderson, 2006).

Koncerty i występy grane na żywo w Anglii były ważnym stałym aspektem muzycznej kultury społecznej. Zainteresowanie koncertami i występami na żywo przejawiał brytyjski rząd. Rola państwa była dość ważna, ponieważ muzyka grana na żywo była licencjonowana. Przyjęta zasadnicza rola brytyjskiego państwa dotyczyła promocji, inwestowania oraz subsydiowania określonych rodzajów koncertowej działalności muzycznej, w miejscach, gdzie były organizowane koncerty i widowiska. Państwowe regulacje dla muzyki granej na żywo, obejmowały miejsca, jak np. puby i ich zaplecza, pola farmerskie czy wybudowane sale, hale oraz stadiony.

Pierwsze działania zawodowe w brytyjskim biznesie koncertowym, prowadzone przez promotora koncertów lub menedżera muzycznego zespołu, wymagały posiadania niesklasyfikowanej jeszcze wiedzy muzycznej zdobytej z własnej praktyki. Promotorzy oraz menedżerowie muzyczni współpracowali ze sobą, ponieważ widzieli potrzebę odpowiedniej opieki nad młodymi i nieznanymi jeszcze artystami, którzy zaczynali swoją karierę, by w przyszłości móc czerpać korzyści z budowanej wartości rynkowej, gdy staną się oni wielkimi gwiazdami. Historię powstawania, organizacji i promocji brytyjskiego rynku koncertów należy rozpatrywać już w okresie lat 1955–1969. W okresie tym widoczne są w Anglii pracujące przy organizacji imprez oraz koncertów postacie promotorów i organizatorów o dużych osobowościach przedsiębiorczych. Do największych brytyjskich osobistości wśród ówczesnych promotorów należeli: Harold Fielding – impresario, producent teatralny i musicalowy; Harold Davison – aktywny zawodowo w latach pięćdziesiątych, podczas obowiązywania zakazu odwiedzania Anglii przez amerykańskich muzyków i Larry Parnes – znany, ceniony agent, menedżer talentów, producent i dyrektor wykonawczy wielu muzyków czy sal koncertowych.

Najpopularniejsi, a zarazem najwięksi znani promotorzy i menedżerowie muzyczni brytyjscy pochodzili zwykle z Londynu. Chętnie i często współpracowali z lokalnymi małymi promotorami w innych miastach na terenie całej Wielkiej Brytanii. Promotorzy ci często działali jednocześnie jako pierwsi menedżerowie, agenci, a nawet wydawcy nagrań dla artystów i muzyków, z którymi współpracowali. Odróżniało to ówczesny brytyjski przemysł muzyczny od przemysłu w Stanach Zjednoczonych, np. przez powstające ustawodawstwo państwowe. Dowodem na to jest *Sherman Act* z 1890 r., czyli pierwsza ustawa antytrustowa oraz inne powołane w tym okresie prawa antymonopolowe (Busnar, 1979; Brennan, 2017).

Kolejny okres działalności biznesu koncertowego w Anglii to lata 1969–1996, w którym wytwórnie fonograficzne zaczynały dotowanie tras koncertowych dla zespołów. W okresie tym nastąpiła masowa profesjonalizacja angielskiej branży zajmującej się organizacją muzyki granej na żywo. Wydatki na koncerty w ramach tras odzyskiwane były dzięki rekordowej sprzedaży płyt czy też za pomocą koncertowego nowego formatu biznesu nazywanego *merchandising*’iem.

Pierwszymi twórcami i organizatorami *merchandising*’u byli głównie ówcześni menedżerowie muzyczni. Proces jego powstania był bardzo dobrze widoczny w Anglii, gdzie aktywni i emerytowani menedżerowie gwiazd otwierali jedne z największych, działających do dziś, popularnych firm *merchandising*’owych na świecie. W latach

siedemdziesiątych XIX w. nastąpił wielki rozkwit i profesjonalizacja biznesu *merchandising*'owego przez sprzedaż pierwszych towarów, jakimi były płyty, koszulki, plakaty, naklejki i znaczki (Bennet, 2001; Borgovoni, 2004; Connolly i Krueger, 2006). Przykładem menedżera muzycznego prowadzącego działania *merchandising*'owe jest Andy Allen, biznesmen i legendarny menedżer wielu brytyjskich gwiazd. Andy Allen udzielał się również w profesjonalnej organizacji pod nazwą Music Managers Forum (MMF), reprezentującej menedżerów muzycznych na całym świecie, która szkoli młodych menedżerów muzycznych. Dziś znany jest jako doradca rządowy.

Głębsza analiza naukowa, przeprowadzona na potrzeby niniejszej pracy wskazała również fakt profesjonalizacji branż pomocniczych do grania muzyki na żywo, takich jak nagłośnienie, oświetlenie, transport artystów czy ich sprzętu, ochrona oraz bezpieczeństwo imprez, wspomniany *merchandising* towarów muzycznych, czy sprzedaż biletów. Branże te, zostały stabilnie ukształtowane i zabezpieczone przez regulacje brytyjskiego państwa oraz przez wymagających ówczesnych menedżerów muzycznych, którzy pracowali zawodowo w tym okresie. Sytuacja wywołana fatalną koncertową jakością dźwięku spowodowała, że pod koniec lat sześćdziesiątych i na początku lat siedemdziesiątych, brytyjskie zespoły-gwiazdy zaczęły kupować nowoczesne, wysokowydajne systemy dźwiękowe i oświetleniowe na wielkie stadionowe koncerty.

Interesującą cechą funkcjonowania menedżerów muzycznych na rynku w Anglii jest zauważony, podczas badań nad historią muzyki brytyjskiej, fakt doradztwa dotyczącego inwestowania zarobionych pieniędzy przez muzyków oraz zespoły. Doradztwo to, jak i same działania inwestycyjne, dokonywane były zazwyczaj przez zaufanych osobistych menedżerów muzycznych. Najlepszym brytyjskim przykładem takich zespołowych inwestycji jest historia The Beatles. W latach 1963–1964 zespół wraz z menedżerem prowadził działania mające na celu znalezienie odpowiednich lukratywnych inwestycji w celu uniknięcia podatkowych opłat od dochodów wygenerowanych przez ten zespół. Pierwszym krokiem w tym kierunku było założenie firmy Beatles Ltd., a w styczniu 1968 r. w Londynie została założona nowa wielowymiarowa firma Apple Corps Limited (Herbert, 2000; Emerick i Massey, 2006; Fisher, Pearson, Goolsby i Onken, 2010).

Brytyjska profesjonalizacja branż pomocniczych do grania muzyki na żywo, w czasach największej świetności inwazji muzyki brytyjskiej na cały świat, stworzyła zapotrzebowanie na poprawę działań skupionych w różnych innych gałęziach sektora

muzyki. Dotyczyło to głównie sektora bezpieczeństwa koncertów i imprez oraz sprzedaży biletów. W latach siedemdziesiątych XX wieku nastąpiło przejęcie mechanizmów sprzedaży biletów w Anglii. Spowodowało to zwiększenie potencjału wcześniejszych przychodów dla artystów i ich menedżerów muzycznych, dzięki opłatom rezerwacyjnym oraz stosunkowo niskiej prowizji sprzedażowej dla pośredników bez użycia kas biletowych. Odciążało to badaną profesję w zakresie przygotowania i zabezpieczania sprzedaży biletów na koncerty dla ich podopiecznych (Savage, 1992; Smith, 2008).

Kolejnym, ważnym i kluczowym okresem na rynku muzyki w Wielkiej Brytanii był czas budowania nowych aren, wykorzystanych do dużych koncertów. Pojawienie się wielkich wewnętrznych, zamkniętych scen oznaczało, że zespoły mogły koncertować w Anglii, korzystając z podobnego, a nawet lepszego niż w USA sprzętu nagłośnieniowego i oświetleniowego. Miały też korzystniejsze standardy jakościowe ekonomii koncertowej. W skali mikroekonomicznej oznaczało to, że zespół nie musiał grać dwóch koncertów jednej nocy, a mógł zagrać jeden na wielkiej arenie za połowę kosztów robocizny obsługi i wynajmu miejsca. Przyczyniło się to do rozwoju sektora koncertowego w Anglii względem innych krajów (Geoff i Massey, 2006; Frith, 2013).

Rozwój koncertowej gałęzi rynku muzycznego nie byłby możliwy bez udziału słynnych menedżerów muzycznych oraz realizatorów nagrań największych gwiazd brytyjskiej inwazji. Oni jako pierwsi naciskali na brytyjskie ówczesne władze i wskazywali, analizując zrealizowane trasy po USA, co należy zrobić w Wielkiej Brytanii, by rynek koncertowy był równie dobry, a nawet lepszy niż za oceanem. Mówili o konieczności modernizacji i budowy nowych miejsc koncertowych w całej Anglii. Muzycy, inżynierowie dźwięku i menedżerowie muzyczni kształtowali, na bazie własnego doświadczenia, rynek muzyczny oraz ustalali nowe profesjonalne standardy jakościowe, które obowiązują na świecie do dziś (Geoff i Massey, 2006; Frith, 2013).

Rozwijający się dynamicznie w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych rynek muzyczny w Anglii wykazywał również oznaki szybko rosnącej profesjonalizacji działań organizatorów i promotorów koncertów. Celem tych działań były ustawy regulujące koncertowy przemysł muzyczny. Branża koncertowa w Anglii stała się w tych latach ważnym źródłem utrzymania artystów, ze względu na globalne pogorszenie się sprzedaży nagrań muzycznych. Wielu artystów osiągało duże dochody dzięki występom na żywo w ramach koncertów na trasach (Pares, 1953; Lovelock, 1962; Frith, 1998; Seifert i Hadida, 2006).

Pierwsza nowoczesna koncepcja praw autorskich, jaka obowiązuje do dnia dzisiejszego w Anglii, powstała w 1710 r. wraz ze słynnym *Statutem Anny*. Na bazie doświadczeń z prawem autorskim i innymi działaniami związanymi z muzyką graną na żywo w 1989 r. w Londynie została przez agentów koncertowych i menedżerów muzycznych powołana do życia konferencja pod nazwą *The International Live Music Conference* (ILMC), czyli Międzynarodowa Konferencja Muzyki Granej. Na niej to dość mocno akcentowali swoją obecność brytyjscy menedżerowie muzyczni. Było to pierwsze w historii Anglii i na świecie zgromadzenie wielu znanych postaci światowej branży koncertowej. Anglia natomiast została wybrana ze względu na fakt, że największa liczba działających agentów oraz menedżerów muzycznych popularnych artystów i gwiazd muzycznych ma swoje siedziby w tym kraju.

Ostatni, trzeci, analizowany na potrzeby niniejszej pracy, okres brytyjskiej branży muzycznej obejmuje lata 1996–2009. Charakteryzuje się on wieloma interesującymi zdarzeniami o charakterze czysto ekonomicznym, takimi jak: rekordowa sprzedaż biletów koncertowych, ale ze stratą udziału w nim brytyjskich wykonawców; rosnące szybko i to znacznie powyżej inflacji ceny biletów koncertowych oraz widoczny wzrost liczby międzynarodowych korporacji wchodzących na koncertowy, brytyjski rynek muzyki granej na żywo. Wraz z rozwojem fonografii, wymiana muzyków na organizowane coraz częściej koncerty międzynarodowe zaczęła być bardziej powszechna. Wzajemne wymiany wymagały ustalenia odpowiednich praw regulujących stosunki pomiędzy głównymi wiodącymi krajami z branży muzycznej, jak USA i Anglia. Wzajemność wymiany muzyków wymagała pewnych stosownych regulacji. Obowiązujący ówczesny protokół przyjeżdżających muzyków mówił między innymi o tym, że występy amerykańskich zespołów mogą odbywać się tylko w ramach wymiany, gdy brytyjski zespół zostanie wysłany do USA (Coase, 1950; Clark, 1999).

Dzięki bogatej historii muzyki w Wielkiej Brytanii, poziom kreatywności brytyjskiej branży muzycznej jest dziś bardzo wysoki i stabilny. Jest to dobry, intuicyjny czas pracy nowych twórców muzyki oraz ich menedżerów muzycznych. Organizacja UK Music, która rozpoczęła swoją działalność 26 września 2008 r. podała, że rok 2019 był w ogólnych podsumowaniach bardzo udany dla brytyjskiego przemysłu muzycznego. Organizacja ta reprezentuje zbiorowe interesy wszystkich stron produkujących komercyjne dobra dla przemysłu muzycznego w Wielkiej Brytanii. Obejmuje ona reprezentacją zarówno interesy wytwórni płytowych, wydawców muzycznych (głównych *majors* i niezależnych *independent*), autorów tekstów,

kompozytorów, muzyków, menedżerów muzycznych, producentów, promotorów, organizatorów koncertów, właścicieli miejsc koncertowych, jak i liczne towarzystwa windykacyjne, działające w sektorze ochrony brytyjskiej muzyki.

Menedżerowie muzyczni są dziś ważną częścią brytyjskiego biznesu muzycznego, a zaobserwować to można na podstawie danych dotyczących eksportu i zatrudnienia, które są wskaźnikami podawanymi dla muzyki granej na żywo. Przedstawiciele brytyjskiej muzyki, w tym organizacji zbiorowego zarządzania, menedżerowie muzyczni oraz inne podmioty zajmujące się handlem muzyką graną na żywo uzyskali w 2018 r. przychód w wysokości 348 mln GBP, czyli o 9% wyższy względem roku poprzedniego.

Dziś też nowa, tworząca się internetowa sprzedaż strumieniowa przejmuje główną kontrolę nad sposobem konsumowania muzyki, co powoduje, że zanika tradycyjna forma sprzedaży klasycznych nośników muzycznych. Wielka Brytania jest przykładem na to, jak szybko w związku z tą sytuacją artyści i ich menedżerowie muzyczni muszą przenieść osiągnane przychody na inne kierunki, tzn. Internet, koncerty, trasy, eventy, specjalne pokazy grania na żywo czy sprzedaż produktów oraz gadżetów *merchandising*'owych. Te nowe formy dochodów stały się szybko rosnącą oraz integralną częścią głównego strumienia przychodów dla artystów. Dzięki tym zmianom bardzo dobrze uwidoczniła została nowa rola i praca menedżerów muzycznych. Wielka Brytania, jako kraj, ma obecnie jeden z największych i najlepiej rozwiniętych koncertowych przemysłów muzycznych na świecie. Oceniając obecnie branżę muzyczną w tym kraju, można wyraźnie zauważyć, że jego dzisiejsza dobra sytuacja wynika ze wszystkich działań, jakie miały miejsce w całej historii brytyjskiej muzyki. Wielu brytyjskich muzyków oraz ich menedżerowie muzyczni wywierali i nadal wywierają wpływ na formę obowiązującą w całym sektorze branży muzycznej. W Wielkiej Brytanii branża koncertowa posiada mocną i ugruntowaną sytuację, zyskała bowiem przez lata odpowiednie rządowe regulacje. Przykładem interwencji organizatorów i menedżerów muzycznych w działalności koncertowej był formularz *Form 696 Metropolitan Police* (Cohen, 2007; Frith, Cloonan i Williamson, 2009).

Równie istotny jest związek pomiędzy tym, co się dzieje na muzycznym rynku pracy oraz w brytyjskiej gospodarce, który należy rozpatrywać przez ogóle zasady systemu edukacji. Wielka Brytania już w początkach lat dziewięćdziesiątych przeprowadziła reformę systemu oświatowego. W 2012 r. przez rząd brytyjski został przyjęty plan edukacji muzycznej. Na poziomie szkół wyższych w Wielkiej Brytanii

obejmuje ona wiele szkół uniwersyteckich i konserwatoriów. Na potrzeby niniejszej pracy zbadano i opisano tylko te, które mają związek z jej tematem. Związek ten został określony z opisu programu nauczania danej uczelni oraz przez pryzmat kadry wykładowców i współpracujących z uczelnią znanych muzyków czy menedżerów muzycznych lub inne ważne osoby z brytyjskiej branży muzycznej.

Jedną z muzycznych szkół wyższych w Londynie jest London Centre of Contemporary Music (LCCM). Bardziej znane dla młodego pokolenia muzyków jako London College of Creative Media Music Box. Kierunek zarządzanie przemysłem muzycznym prowadzi Anthony Hamer-Hodges. Wielokrotnie, nagradzany menedżer licznej grupy artystów, dyrektor wytwórni fonograficznej Morethan4 i współzałożyciel aplikacji do nowego strumieniowego przesyłania muzyki *SuppaPass*. Jest też byłym pracownikiem Sony Music, muzycznej agencji marketingowej Fluid World oraz menedżerem londyńskiego klubu i wytwórni Ministry of Sound.

Kolejnym londyńskim rządowym ośrodkiem uniwersyteckim jest The City University of London, zwykle nazywany w Wielkiej Brytanii City University w Londynie. Absolwenci tego uniwersytetu to bardzo znani soliści koncertowi, wykonawcy jazzowi, dyrektorzy przemysłu muzycznego oraz fonograficznego, inżynierowie dźwięku czy nauczyciele, menedżerowie i przedsiębiorcy muzyczni.

The University of Lancaster to kolegiatna najbardziej znana brytyjska publiczna uczelnia badawcza o profilu muzycznym w miejscowości Lancaster. Uczelnia ma na celu rozwijanie podstawowych umiejętności czy wiedzy wymaganej przez różnych menedżerów z sektora sztuki oraz kultury, zarządzania sztuką i muzyką.

Kolejną, brytyjską publiczną uczelnią wyższą nauki muzyki jest University of Leeds. Jest to uniwersytet, który mieści się w mieście Leeds w północnej Anglii w hrabstwie West Yorkshire. Oferowane na tej uczelni kierunki studiów związane z muzyką to, obok klasycznych: muzyka i zarządzanie, nauka występów muzycznych (ang. *Music Performance*), muzyka i przedsiębiorczość (ang. *Music with Enterprise*) oraz multimedia i elektronika (ang. *Multimedia and Electronics*). Wykładowcą biznesu muzycznego na tym uniwersytecie jest Silviu Cobeanu. Specjalista w zakresie promocji koncertów oraz zarządzania wydarzeniami międzynarodowymi, budowania rozwoju widowni i marketingu kulturalnego.

Najbardziej zbliżoną do ścisłego tematu niniejszej pracy szkołą wyższą w Wielkiej Brytanii jest The Liverpool Institute for Performing Arts (LIPA). Jest to uczelnia mieszcząca się w mieście Liverpool, zajmująca się różnymi rodzajami sztuki

widowiskowej. LIPA oferuje jedenaście studiów licencjackich w zakresie rozmaitych dziedzin sztuki scenicznej, a także trzy programy z certyfikacją *Foundation*. Jako jedna z niewielu brytyjskich szkół nadaje licencyjny stopień w naukach zarządzania muzyką, rozrywką, teatrem i wydarzeniami. Uzyskanie tego tytułu daje bardzo dobry start w dalszej pracy i karierze jako menedżer muzyczny, aktorski lub teatralny.

Jedną z bardziej znanych szkół objętych nowym rządowym programem jest BRIT School for Performing Arts and Technology – Brytyjska Szkoła Sztuki Widowiskowej i Technologii (BRIT School). To państwowa szkoła średnia, utworzona w 1990 r. w Croydon. Kształci ona adeptów estradowej branży muzycznej: muzyków, piosenkarzy, autorów tekstów, producentów, promotorów, scenografów, dźwiękowców, oświetleniowców oraz impresariów i menedżerów muzycznych.

W przypadku charakterystyki funkcjonowania menedżerów muzycznych w Wielkiej Brytanii należy również wspomnieć o utworzonych w 1994 r. rządowych centrach edukacji muzycznej. Są to miejsca, które stymulują pracę młodych osób pragnących w przyszłości pracować ze sztuką, a w tym z muzyką, w różnych zawodach. Centra te skupiają solistów, muzyków, osoby uczące się pracy z nagłośnieniem, oświetleniem koncertów oraz zajmujące się prowadzeniem spraw uzdolnionych wokalistów czy zespołów, jak opiekunowie i menedżerowie muzyczni.

Charakterystyka funkcjonowania menedżerów muzycznych w Wielkiej Brytanii jest również bardzo mocno związana z organizacją Music Managers Forum (MMF). To profesjonalna organizacja i społeczność skupiająca dziś ponad 800 menedżerów muzycznych w tym kraju oraz ponad 1700 menedżerów w USA. MMF została założona w 1992 r., a zarejestrowana w styczniu 1993 r. pod nazwą The Managers Forum Ltd. Jest to też największa na świecie profesjonalna społeczność skupiająca menedżerów muzycznych. Od momentu powstania zajmuje się edukacją, informacją oraz reprezentowaniem interesów menedżerów na całym świecie. Dla zrzeszonych członków oferuje własną sieć informacyjną, za pomocą której menedżerowie dzielą się własnymi doświadczeniami i informacjami na tematy związane z pracą. Edukacja prowadzona przez MMF to ciągłe wspieranie rozwoju zawodowego wszystkich menedżerów muzycznych w rozwijającej się i zmieniającej się branży muzycznej. Organizacja wyszukuje lub tworzy innowacyjne działania dla nowych form pracy menedżerów muzycznych i dla prawidłowego rozwoju działalności artystycznej muzyków. Prowadzi też doradztwo prawne jako adwokat i zapewnia zbiorowy głos dla wszystkich menedżerów muzycznych, artystów i fanów muzyki. Wpływa na konieczne zmiany

prawne w zakresie przejrzystego oraz sprawiedliwego przemysłu muzycznego na świecie. MMF angażuje się, doradza oraz lobbuje wszystkich współpracowników branży muzycznej w kwestiach istotnych dla pracy menedżerów muzycznych. Głównym, stale prowadzonym kursem i wydarzeniem jest szkolenie pod nazwą *Essentials of Music Management Day*. Program tego kursu nastawiony jest na innowacyjny rozwój zarządzania artystą. MMF prowadzi również program cyklicznych wydawnictw, a także organizuje regularne seminaria, spotkania, okrągłe stoły oraz warsztaty dla menedżerów muzycznych. Wszystkie działania tej organizacji mają na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz jakości świadczonych usług przez jej członków. MMF jest w Wielkiej Brytanii członkiem zrzeszenia European Music Managers Alliance (EMMA) oraz prowadzi aktywny dialog ze wszystkimi stowarzyszeniami zbiorowego zarządzania. Organizacja MMF, poprzez swoje poszerzane cały czas kontakty, otwiera nowe rynki współpracy i zbytu w tej profesji. Edukuje poprzez naukę menedżerów muzycznych oraz zachęca do uczciwego, przejrzystego tworzenia nowego otoczenia biznesu muzycznego. Realizuje też ważną agendę, poruszając problemy biznesu koncertowego dla pracy menedżerów muzycznych w dzisiejszej erze cyfrowej.

2.2.3. Funkcjonowanie menedżerów muzycznych w Polsce

Rok 1939 w Polsce był początkiem katastrofy dziejowej nie tylko w znaczeniu olbrzymiej straty ludności i kompletnej ruiny gospodarki, lecz także w kontekście istotnym z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy. W okresie tym wielu znanych i wybitnych artystów podjęło decyzję o wyjeździe za granicę, szczególnie do Ameryki. Natomiast w ówczesnym Związku Radzieckim, tuż przed II wojną światową rozpoczął się proces intensywnego upolitycznienia sztuki. Wybuch II wojny okazał się początkiem wielkiego dramatu dla muzyki w Polsce (Tyrmand 2013; Mazierska 2017).

Polityka kulturalna państwa polskiego po II wojnie światowej nakreślona została przez nowy ustrój polityczny oraz społeczno-ekonomiczny. Nastąpił czas realizmu socjalistycznego, który był główną obowiązującą doktryną dla pracy twórczej we wszystkich gałęziach sztuki, a co za tym także w muzyce (Idzikowska-Czubaj, 2013). W Polsce, wersja leninowskiej koncepcji kultury oparta była na zasadach socjalistycznej polityki kulturalnej, która już przed wojną wywarła spory wpływ na

pierwsze powstające marksistowskie organizacje. W sektorze kultury masowej były to świetlice i różne formy teatrów robotniczych oraz często powoływane kluby dyskusyjne (Tyrmand, 2013). W okresie tym upowszechniła się edukacja i demokratyzacja kultury, co pociągnęło za sobą ukształtowanie nowej inteligencji, która w rodowodzie społecznym miała pochodzenie robotnicze lub chłopskie. Nastąpiło też nadrzędne ochronne działanie rządowych mechanizmów państwowych, a działalność twórcza podlegały ścisłej kontroli państwa (Jankowski, Misiorny 1968; Patton, 2012).

Odzyskanie niepodległości przez Polskę w 1918 roku przyniosło natomiast muzyce polskiej ważną zmianę. Centrum nowego życia muzycznego stała się Warszawa, tu bowiem docierali i osiedlali się wielcy wybitni kompozytorzy wracający po wieloletniej emigracji. Tu w ówczesnym Ministerstwie Oświecenia Publicznego został powołany pierwszy osobny organ zajmujący się sztuką i muzyką pod nazwą Departament Sztuki i Kultury. Powstające nowe warunki życia społecznego i politycznego w powojennej Polsce spowodowały, że ideologia socjalistyczna zaczęła ingerować w estetykę, stylistykę czy przekaz ideologiczny muzyki. Dla muzyki, kultury i sztuki w komunistycznej Polsce nastały trudne czasy, co podkreślał Tyrmand (2013).

W sierpniu 1949 roku odbył się pierwszy historyczny Ogólnopolski Zjazd Kompozytorów i Krytyków Muzycznych w miejscowości Łagów Lubuski. Na nim to ustalono wzorcową formułę określającą nowy obowiązujący model dla polskiej twórczości muzycznej. Model ten mówił otwarcie o krytyce i odejściu od kierunków polskiej muzyki okresu przedwojennego, symbolizowała ona bowiem izolację twórcy artysty od społeczeństwa. Po zjeździe realizowano tendencje mecenatu komunistycznego państwa przez jak najszersze upowszechnianie muzyki oraz dostosowanie jej do możliwości percepcyjnych przeciętnego polskiego odbiorcy masowego. Bardzo doceniano dzieła wywołujące silną reakcję emocjonalną lub zabarwione wielkim optymizmem oraz realizowane przy użyciu tradycyjnych środków, najlepiej związanych z polskim folklorem (Sztompka 2012; Tyrmand, 2013).

W 1946 roku utworzono Główny Urząd Kontroli Publikacji, Prasy i Widowisk (GUKPPiW), pierwszy organ do cenzurowania sztuki na mocy władzy politycznej Wydziału Kultury KC PZPR. Organ ten decydował głównie o zgodności twórczości artystycznej z polityką i ideologią socjalistyczną państwa polskiego. Obok cenzury, rząd polski w tym czasie wprowadził system weryfikacji dla muzyków oraz mechanizm centralnego ustalania stawek za ich występy. Tego typu rządowa praktyka powodowała, że w ówczesnej komunistycznej Polsce nie było podstaw do wykształcenia się osób

zajmujących się organizacją koncertów jak impresaria, opiekunowie czy menedżerowie muzyczni. Jest to bardzo trudny do zbadania okres, ponieważ oprócz wspomnień niewielu już żyjących muzyków poddanych tej muzycznej weryfikacji oraz historycznych dokumentów z tego okresu, brakuje innych źródeł informacji na ten interesujący temat. Weryfikacja polegała na uzyskaniu legalnego zezwolenia na występy sceniczne, gdy posiadało się potwierdzone odpowiednie wykształcenie. Potwierdzone musiało ono być najlepiej dyplomem ukończenia szkoły artystycznej czy też studiów w dziedzinie odpowiedniej sztuki. W przypadku osób, które nie posiadały takich dokumentów Ministerstwo Kultury dawało szansę na uzyskanie brakujących kwalifikacji zawodowych w ustalonej drodze weryfikacji przez zaszeregowanie do właściwej kategorii zawodowej, która miała następnie wpływ na wysokość uzyskiwanych wynagrodzeń za występy, według stawek ustalanych na rządowym szczeblu centralnym. Zaszeregowanie określała Komisja Weryfikacyjna Ministerstwa Kultury i Sztuki, która sprawdzała podczas egzaminu między innymi wiedzę teoretyczną z muzyki, znajomość historii muzyki oraz umiejętności artystyczne, nie biorąc przy tym pod uwagę dorobku egzaminowanego w postaci liczby nagranych już i wydanych płyt czy zagranych koncertów lub występów (Wytrązek, 2012).

Już w połowie lat pięćdziesiątych pojawił się pierwszy sprzeciw wobec narzucanych styli muzycznego życia, a kolejne lata przyniosły pewne otwarcie na inne wartości kulturowe ze świata pozostającego poza granicą żelaznej komunistycznej kurtyny. Rząd stawiał na nowy ideał wychowania młodzieży poprzez muzykę. Państwo komunistyczne starało się kontrolować każdy szczegół życia ludzkiego, a szczególnie buntowniczej młodzieży, co stawało się coraz bardziej widoczne. Po śmierci wodza i sekretarza generalnego KPZR Rosji, Józefa Stalina, w 1953 r. socrealistyczna doktryna pracy nad sztuką nieco osłabła w Polsce, ale jej skutki były bardzo długo odczuwalne (Pęczak, 2013).

W okresie tym nastąpiło w Polsce dla muzyki pewne widoczne rozluźnienie, już w 1956 roku, kiedy docierały do kraju pierwsze dźwięki zachodniego jazzu, ówczesne władze pozwoliły na organizację dużego wydarzenia koncertowego pod nazwą I Ogólnopolski Festiwal Muzyki Jazzowej w Sopocie. W okresie tym zaczęły powstawać też w Polsce PRL pierwsze domy kultury. Miały one przeważnie charakter zakładowy lub przyzakładowy i nawiązywały swoją działalnością oraz nazwą do znanych oraz dużych okręgów przemysłowych, w których były zakładane. Państwo komunistyczne dbało o socjalistyczny rozwój kulturalny środowisk robotniczych.

Organizowano liczne wydarzenia kulturalne, jak przedstawienia teatralne oraz koncerty, we wszystkich zakładach pracy. Zatrudniano tam osoby, które zajmowały się organizacją imprez w tym obszarze sztuki (Tyrmand, 2013; Pęczak, 2013).

Zachodnia muzyka nazywana rock'n'roll dotarła do Polski już w roku 1956, dzięki rozgłośni Radia Luxembourg i audycjom Radia Głos Ameryki. Młodzież dostała swobodny, jak na komunistyczne czasy, dostęp do nagrań Elvisa Presleya czy Billa Haleya oraz innych wielkich gwiazd tamtego czasu. Powstające w Polsce zespoły zaczęły naśladować muzykę zespołów nadawanych w tych właśnie rozgłośniach. Pionierem takich praktyk muzycznych, z 1957 roku, był kwintet Stanisława „Drażka” Kalwińskiego grający muzykę dixielandowo jazzową z połączeniem repertuaru utworów zachodnich artystów. Natomiast koncert zespołu Rhythm and Blues, który odbył się w 1959 r. w Gdańsku, z wokalistą Bogusławem Wyrobkiem uznaje się za oficjalny początek ery polskiego rocka. Pod koniec 1959 roku będąca u władzy Polska Zjednoczona Partia Robotnicza (PZPR), na polecenie pierwszego sekretarza tej partii Władysława Gomułki, wydała oficjalny zakaz występów tego zespołu. Był to dowód na bardzo charakterystyczne podejście ówczesnej władzy do kultury oraz sztuki, która docierała do Polski za sprawą muzyki (Idzikowska-Czubaj, 2013; Drygas, 2015).

Za twórcę polskiej odmiany rock'n'rolla, nazywanej bigbit'em, uważany jest Franciszek Walicki. Dziennikarz muzyczny, publicysta, autor tekstów piosenek i znany działacz kulturalny. Walicki był współtwórcą kilku zespołów muzycznych, przez co jest uważany za ojca polskiego bigbitu i rocka. Był on założycielem, po zawieszeniu zespołu Rythm and Blues, nowego zespołu Czerwono-Czarni, który następnie zmienił nazwę na Niebiesko-Czarni. Grupa zasłynęła z hasła, zgodnego z linią wyznaczoną przez ówczesne władze komunistyczne i brzmiało: *polska młodzież śpiewa polskie piosenki*. Wokalistą w tym zespole przez pierwszych kilka lat był Czesław Niemen. Debiutancka solowa płyta tego wokalisty *Dziwny jest ten świat*, z 1967 r., została odnotowana jako pierwszy oficjalny złoty album w historii polskiej muzyki rozrywkowej. Utwór tytułowy stał się manifestem buntu pokolenia lat sześćdziesiątych. W okresie tym polscy artyści zaczęli koncertować poza granicami kraju. Dużą międzynarodową sławę zdobyła wokalistka Anna German, która koncertowała nie tylko w krajach bloku wschodniego, ale także we Włoszech, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Australii (Jankowski, 1976; Gradowski, 2015).

Wraz z rozwojem rynku muzycznego powstawały pierwsze festiwale oraz przeglądy, które miały osłabiać wewnętrzne problemy państwa. Dużą zmianę na

polskiej scenie muzycznej przyniosła szybko zdobywana popularność stylu rock and roll. Muzyka dla młodych ludzi była jedyną wolną formą odreagowywania frustracji zrodzonej z codzienności socjalistycznej pracy i mieszkania w kraju komunistycznym. Dzięki wizytom polskich muzyków na Zachodzie, w Polsce wystąpiły z koncertami ówczesne światowe gwiazdy. W Sali Kongresowej w Warszawie wystąpiła m.in.: jazzowa piosenkarka Ella Fitzgerald (1965) i zespół The Rolling Stones (1967). Koncert ten uznano za najważniejszy w czasach PRL (Mika, 2015/2016; Mazierska, 2017).

W początkach lat sześćdziesiątych polska młodzież odkryła twist, który charakteryzował się piosenkami tanecznymi poruszającymi temat młodzieńczej miłości. Jednym z pierwszych poważnych i zbuntowanych wykonawców tego okresu był Czesław Niemen, który już jako solista tworzył muzykę bardziej zaangażowaną w problemy polityczne i społeczne. W roku 1967 na festiwalu w Opolu wykonał on utwór własnego autorstwa pt. *Dziwny jest ten świat*, który zapoczątkował symboliczny początek walki z komunistycznym ustrojem. Ówczesne zespoły nurtu rock and roll'owego występowały zazwyczaj w małych klubach, gdzie tworzyły repertuar zaangażowany przeciw socjalistycznej polityce.

W latach sześćdziesiątych, w Polsce Ludowej przy aprobacie władz komunistycznych, stało się niezwykle popularne organizowanie festiwali muzycznych. Władze ludowe stawiały masowej kulturze muzycznej i muzyce popularnej, zwanej wtedy również estradową, pewne cele polityczne, ideologiczne oraz wychowawcze. Muzyka została nierozzerwalnie związana z oficjalną polityką kulturalną państwa komunistycznego, ponieważ musiała pełnić służebną funkcję propagandową. W początkach lat sześćdziesiątych wystartowały pierwsze cykliczne festiwale piosenki w Sopocie (1961) oraz w Opolu (1963), później zaś powołano dwa kolejne bliźniacze patriotyczne wydarzenia: Festiwal Piosenki Radzieckiej w Zielonej Górze (1965) oraz Festiwal Piosenki Żołnierskiej w Kołobrzegu (1967) (Patton, 2012; Wrona, 2016).

Rozwój środków masowego przekazu, nazywanych nowymi mediami, pozwolił muzyce polskiej na szybkie przenikanie do wielu dziedzin życia społecznego i ułatwił przekraczanie granic kulturowych, przez co docierała ona do bardzo szerokiego grona odbiorców. Ówczesny przemysł fonograficzny był całkowicie kontrolowany przez dyktaturę. W latach siedemdziesiątych zaczęła dominować w Polsce muzyka dyskotekowa. Dyskoteki szybko stały się częścią kultury masowej. Muzyka ta opierała się głównie na produktach i zespołach zachodnich. Miała za zadanie rekompensować istniejące braki w materialnym i duchowym życiu socjalistycznego społeczeństwa

polskiego. Natomiast specyfika powstawania muzyki nazywanej polski rock, uwarunkowywana była historycznie na buncie i walce w tworzącym się nowym systemie kulturowym socjalistycznej Polski. Muzyka ta była zawsze tłem relacji społecznych oraz układów politycznych, zarówno tych komunistycznych krajowych, jak i tych światowych z wolnego kapitalistycznego rynku. Rzeczywistość Polski okresu PRL wiązała zjawisko kultury rockowej z ogólną sytuacją i kondycją społeczeństwa w realiach czasu, gdzie rodziły się oraz funkcjonowały różne paradoksy socjalistycznej rzeczywistości. Widoczna była wolna walcząca kultura alternatywna, ciągle wchodząca w różne interakcje z oficjalnymi rządowymi instytucjami zbiurokratyzowanego komunistycznego państwa. W połowie lat osiemdziesiątych kultura młodzieżowa rozkwitała głównie w klubach studenckich, a także w małych, dzielnicowych, osiedlowych i miejskich domach kultury. Jednostki te sprawowały opiekę nad artystami i zespołami, które znajdowały się w ich otoczeniu (Zieliński, 2005; Patton, 2012).

Lata 1981–1984, oprócz wprowadzenia w Polsce stanu wojennego, to lata najsilniejszego rozwoju polskiego rocka. Muzyka ta była wentylem bezpieczeństwa władzy komunistycznej, która pragnęła by młodzi ludzie podczas koncertów poczuli się wolni i wyrzucili z siebie złość lub gorycz do komunistycznej władzy. W 1980 roku powołano do życia największy festiwal młodzieżowy w Polsce, nazywany oficjalnie przez władzę komunistyczną „wentylem bezpieczeństwa” pod nazwą Ogólnopolski Przegląd Muzyki Młodej Generacji w Jarocinie.

Na ówczesnej scenie muzycznej w Polsce powstawały pierwsze reguły i zasady biznesu muzycznego. Nie było w tym okresie menedżerów muzycznych ani wolnych niezależnych wytwórni płytowych. Na rynku muzyki, który dopiero co powstawał, królowały rządowe, komunistyczne wielkie molochy wydawnicze będące w coraz gorszej sytuacji. Dla wielu artystów czy zespołów występ na festiwalu w Jarocinie, Opolu czy Sopocie stawał się krokiem w kierunku urzeczywistnienia marzenia o zdobyciu sławy. Festiwale kreowały pierwszych idoli i gwiazdy polskiego rynku.

Zachodzące wolno przemiany ustrojowe w Polsce spowodowały, że państwo komunistyczne przestawało odgrywać rolę mecenasu kultury oraz sztuki. Zespoły uciekały z domów i klubów kultury pod skrzydła prywatnych mecenasów lub na swój własny rozrachunek. Pod koniec lat osiemdziesiątych nastąpiły pierwsze symptomy profesjonalizacji w środowisku muzycznym zarówno tym wydawniczym, jak i koncertowym. W Polsce, w tym okresie, powstają pierwsze prywatne i polonijne firmy wydawnicze, które zwiększają dostępność do nut, instrumentów, płyt, kaset i książek

muzycznych. Powstają pierwsze media, które stają się bardziej dostępne i niezależne od komunistycznej władzy, a dzięki temu ich programy muzyczne stają się bardziej interesujące oraz różnorodne (Wrona, 2010; Patton, 2012; Bittner, 2017).

Ówczesna sytuacja polityczna Polski, z jednej strony, spowodowała wytworzenie unikalnych zjawisk muzycznych, jak festiwale, ruchy, style muzyczne czy nagranie kilku ważnych płyt z tego okresu. Z drugiej strony odbiła się jednak negatywnie na ograniczeniach ówczesnej twórczości. Wielu artystom po prostu uniemożliwiano tworzenie sztuki przez cenzurowanie lub różne zakazywanie działań. W kolejnych latach w Polsce pojawili się pierwsi menedżerowie muzyczni wychowani na pracy z ówczesnymi zespołami i ukształtowani przez własne nabyte w okresie komunizmu doświadczenia (Bojanowicz, 1987).

Lata socjalizmu w Polsce mocno zniszczyły cały ówczesny sektor fonograficzny firm wydających płyty. Po likwidacji wszystkich przedwojennych prywatnych wytwórni płytowych, do wczesnych lat dziewięćdziesiątych XX wieku, funkcjonowały tylko rządowe fonograficzne wytwórnie muzyczne (Wrona, 2010; Patton, 2012).

W bardzo charakterystyczny sposób odbyło się w Polsce przejście od socjalizmu i komunizmu do kapitalizmu, które wytworzyło ogromne pole do nadużyć. Koniec monopolu komunistycznego państwa na rynku muzycznym wywołał m.in. powstanie na rynku biznesów zdominowanych przez młodych biznesmenów działających na granicy prawa, którzy stworzyli piractwo fonograficzne na ogromną skalę (Patton, 2012).

Uszczegółowiając zakres niniejszej pracy i szczegółowo badając początki przemysłu fonograficznego w Polsce, dowiedziałem się, że na przełomie 1878 i 1879 r. Bruno Abakanowicz, docent z Politechniki Lwowskiej, skonstruował w Polsce własny fonograf. Dwadzieścia lat później na początku 1899 r., dzięki firmie Gustawa Gerlacha, nastąpiła oficjalna sprzedaż pierwszych gramofonów firmy Berliner. W roku tym powstaje też pierwsza polska wytwórnia wałków fonograficznych pod nazwą Fonotypia Krajowa, która wydała kilka nagrań. Jej właściciel Franciszek Rafalski był późniejszym wynalazcą i konstruktorem fonografu Wirtuoz (Kominek, 1986).

Ważną postacią polskiej fonografii był warszawski przemysłowiec i właściciel sklepu z instrumentami, Juliusz Feigenbaum. W 1890 roku był uczestnikiem pierwszej prezentacji gramofonu Edisona w redakcji gazety *Kurier Warszawski* w Warszawie. Pod koniec 1904 r. Juliusz Feigenbaum założył na kresach wschodnich pierwszą polską fabrykę i wytwórnię płyt, którą później przeniósł do Warszawy. Przekształcając się finalnie, w drugiej połowie 1908 roku, w nową samowystarczalną fabrykę z własnym

atrakcyjnym studiem nagrań, nowoczesną linią produkcyjną, pod nazwą Syrena Record. Początkowo nagrywano w niej tylko płyty z własną orkiestrą. Do 1914 r. wydała ona wiele ówczesnych gwiazd (Bojanowicz, 1987; Lerski, 2004).

Wśród innych znanych ówczesnych warszawskich fabryk produkujących płyty była też w Warszawie firma Polska Płyta. W niej to swoją pierwszą płytę nagrał, na początku okresu międzywojennego, wielki znany polski artysta Mieczysław Fogg. Mając na uwadze słabe warunki panujące w studiu nagrań w Polsce, artysta ten w trakcie koncertowych podróży po świecie, tuż przed wybuchem II wojny światowej, zakupił w Stanach Zjednoczonych maszyny do nagrywania wysokiej jakości płyt.

Pod koniec 1945 roku inżynier chemik Mieczysław Wejman uruchomił w Poznaniu pierwszą w Polsce prywatną wytwórnię płytową Mewa. Przedsiębiorstwo to działało bardzo dynamicznie, lansowało przebój za przebojem, ponieważ M. Wejman był pierwszym łowcą wielkich talentów muzycznych. Płyty te ceniono w tych czasach za bardzo dobrą jakość dźwięku (Jankowski i Misiorny, 1968; Wojciechowicz, 2013).

W roku 1946, w Warszawie, wspomniany piosenkarz Mieczysław Fogg (Mieczysław Fogiel) wraz ze współnikiem biznesowym Czesławem Porębskim otworzyli firmę i wytwórnię płytową pod nazwą Fogg Record. Fogg był też własnym impresariem, pomysłodawcą i organizatorem koncertów. Najsłynniejsza jego ówczesna trasa objęła prawie 50 miast w Polsce. Ogólnie wystąpił na ponad 16 tysiącach koncertów i był jedynym polskim przedwojennym artystą, który na koncert w Nowym Jorku w roku 1938 sprzedał największą liczbę, 17 500 biletów. Wytwórnia została zamknięta w 1951 r. przez państwo komunistyczne, walczące z prywatnym biznesem i inicjatywą gospodarczą. Firmy fonograficzne przejmowane były oficjalnie z powodu złych lub nieodpowiednich warunków prowadzenia działalności, nakreślonej przez wymagające i rygorystyczne władze komunistyczne (Fogg, 1976; Wrona, 2010).

Komunistyczne państwo dość sprawnie i szybko zajęło się wytwórniami, płytami oraz całą fonografią, bowiem już w roku 1950 zniknęły z rynku sprzedaży ostatnie płyty z etykietami wydawców: Mewa i Fogg Record. Nowym państwowym komunistycznym monopolistą na rynku fonografii płyt zostały początkowo Zakłady Fonograficzne Muza, przekształcone w 1945 r. w Wytwórnię Polskie Nagrania Muza, które w roku 1947 utworzono na bazie przejętych przedwojennych tłoczni. Rozpoczęto też nagrywanie płyt mikro-rowkowych, które były mniejsze od czarnych longplayów (Kominiek, 1986; Wrona, 2010; Wojciechowicz, 2013).

Do końca lat osiemdziesiątych Polskie Nagrania były w zasadzie jedyną wytwórnią fonograficzną w Polsce, która wydała dużą liczbę płyt z nagrań muzyką rockową. Przedsiębiorstwo Państwowe Polskie Nagrania nie spełniało żadnych oczekiwań rynku zarówno tych dotyczących jakości wydawanych płyt, jak i liczby nowych pozycji. Obok tej wytwórni istniały również inne firmy fonograficzne, jak Tonpress, początkowo wydający pocztówki dźwiękowe, a później single i albumy. Problemem rynku muzycznego w fonografii była dystrybucja płyt. Zajmowała się nią w Polsce tylko firma o nazwie Składnica Księgarska (Panek, 1978; Królikowski 1979).

Mocną rządową pozycję wśród firm wydawniczych w tym okresie prezentowało wydawnictwo Tonpress. Instytucja jako typowe fonograficzne wydawnictwo zajmowało się nagraniami oraz wydawaniem głównie muzyki rozrywkowej. Firma działała na rynku bardzo aktywnie i prężnie. Potrafiła ona w początkowym okresie działalności bez opóźnienia sprawnie wydawać przebojowe nagrania krajowych oraz zagranicznych wykonawców. Inspiratorem młodzieżowej polityki wydawniczej był Jacek Olechowski, znany dziennikarz, radiowiec oraz organizator koncertów i tras, który pracował w ówczesnym biurze Tonpress. Dzięki wydawnictwom Tonpress, muzyka rockowa dotarła bardzo szybko do Polski, by stać się głosem młodego pokolenia – generacji dorastającej w cieniu szybkich oraz burzliwych przemian społeczno-politycznych, zachodzących w komunistycznym kraju (Panek, 1978).

W okresie największych sukcesów Tonpressu zaczęły powstawać też liczne prywatne firmy wydawnicze z kapitałem polonijnym, które prowadziły ożywioną oraz dynamicznie rozwijającą się działalność fonograficzną (Łętowski, 1981; Wrona, 2010).

Największą polonijną firmą tego okresu w Polsce, wydającą czarne płyty, był Polton założony w Warszawie na początku 1983 roku. W latach 1983–1986, pierwszym dyrektorem firmy Polton był Andrzej Chrzanowski, aktor, producent, niezależny twórca i wynalazca. Szefem artystycznym, a później dyrektorem Polton był Jerzy Chojnacki, znany radiowy dziennikarz muzyczny, popularyzator muzyki blues. Jako menedżer zajmujący się repertuarem w firmie tej, w latach 1987–1989, został zatrudniony również Hieronim „Hirek” Roman Wrona, dziennikarz muzyczny, publicysta oraz DJ radiowy. W latach 1990–1991 Polton, jako posiadacz jednego z najlepszych systemów dystrybucji płyt i kaset oraz wyłączny dystrybutor nagrań *Warner Music* w Polsce, został przejęty przez kapitał amerykański, początkowo przez firmę ScanSource Inc., a finalnie przez Starstream Communications Group, który kupił 80% udziałów. Dla firm

z USA była to możliwość zaoferowania płyt publiczności w naszym kraju czy innych krajów Europy Wschodniej i Rosji. (Wrona, 2010; Patton, 2012; Bidziński, 2015).

Zwiastunem młodzieżowego buntu tego okresu był nurt tzw. muzyki młodej generacji, wyrażający się przez muzykę i zespoły o bardzo różnej stylistyce. Działające polonijne firmy wydawnicze oferowały młodym polskim artystom dużo lepsze stawki za realizację debiutanckiej płyty, co spowodowało, że z rządowej fonograficznej formy wydania płyty zrezygnowało i odeszło wielu wykonawców. Niskie stawki rządowe za debiuty ustalało w tym czasie, na mocy odpowiednich dekrety i ustaw, ówczesne Ministerstwo Kultury i Sztuki. Nie było to korzystne dla rządowych firm wydawniczych, szybko traciły one bowiem atrakcyjnych nowych wykonawców. Najpierw polonijni kontrahenci zabrali interesujących i znanych artystów, a następnie przejęli zdolność w odkrywaniu nowych gwiazd muzyki, z której słynęły w swoich początkach tylko firmy rządowe. Polonijni wydawcy poprawiali zarówno jakość nagrań, jak i tłoczonych płyt. Stosowali nowe, nieznane w Polsce, formy reklamy prasowej, radiowej, a z czasem i telewizyjnej. Szybko zaczęli produkować teledyski dla wydawanych artystów (Michalik, 2009; Wrona, 2010).

Rządowe firmy wydawnicze nie były upatrywane przez zespoły jako właściwe do startu w muzyczny świat za granicą kraju. Związane było to z komunistycznym reżimem ograniczeń oraz brakiem zainteresowania zdobywaniem innych rynków ze strony samych wydawców polskiej fonografii. Do tych rządowych wydawców zaliczane było również Przedsiębiorstwo Nagrań Wideo-Fonicznych Wifon. Działalność Wifon w okresie tym polegała na przegrywaniu radiowych nagrań z taśmy na płyty. Nagrania realizowane były w koprodukcji Polskiego Radia z brytyjską firmą fonograficzną EMI. Płyty eksportowano do krajów socjalistycznych: ZSRR, Czechosłowacji i NRD. Dyrektorem Wifon był biznesmen Dariusz Retelski, związany z TVP i posiadający liczne zagraniczne kontakty. Był on m.in. organizatorem wizyty zespołu ABBA w Polsce (Wrona, 2010; Patton, 2012).

Analizując historię polskiej fonografii należy zwrócić uwagę na wybrane fakty, które pomogły menedżerom muzycznym grup polskich zaistnieć na światowych rynkach. W 1993 r. Pomaton doprowadził do podpisania umowy z koncernem brytyjskim EMI i stał się jego oficjalną filią w 1995 roku. Natomiast podwarszawskie Izabelin Studio zostało najpierw kupione w 1997 roku przez holenderski PolyGram, który następnie został wykupiony przez amerykański Universal Music Group. Kolejna firma Zic Zac, w 1996 r. została sprzedana niemieckiemu koncernowi Bertelsman

Group i wydawnictwu fonograficznemu BMG Music. Niezależną oficynę wydawniczą MJM Music PL kupił natomiast koncern Sony Music Entertainment. Do końca lat dziewięćdziesiątych na rynku w Polsce pojawili się wszyscy liczący się gracze ze światowej branży muzycznej wydający fonografię w całej gamie jej produktów. Przejęte i kupione polskie wydawnictwa z jednej strony straciły przez ten proces pełną możliwość wydawania wszystkich polskich nowych tytułów. Z drugiej zaś – co bardziej dotyczy niniejszej pracy naukowej – dały polskim grupom oraz ich menedżerom muzycznym możliwość zaistnienia na całym świecie. Dla polskich wykonawców zostało otwarte wejście na zagraniczny muzyczny rynek wydawniczy i koncertowy. Katalogi wydawnicze zachodnich firm były na tyle obszerne i pojemne, że pojawienie się nowych wykonawców z Polski stanowiło pierwszy sygnał, by zwrócić uwagę, że muzyka z tego kraju może być na tyle interesująca, by zaprosić ciekawych wykonawców na koncerty do siebie (Michalik, 2009; Wrona; 2010; Patton, 2012).

Kolejnym, istotnym czynnikiem, obok fonografii, mającym wpływ na rynek muzyczny w Polsce i działalność zawodową menedżerów muzycznych był polski przemysł produkujący instrumenty muzyczne. Przemysł ten nie był wielki ani istotny na światowych rynkach, niemniej jednak jego znaczenie należy odnotować. Dynamizował on liczbę muzyków, którzy w okresach historii polskiej muzyki pragnęli grać, by zdobyć szczyty popularności (Sachs, 2005; Lessing, 2009; Wrona 2010).

W początkach lat siedemdziesiątych istniał w Polsce olbrzymi popyt na nową zachodnią muzykę rozrywkową i różne odmiany muzyki rockowej, która na zachodzie miała właśnie najlepsze lata. Zapotrzebowanie na tę muzykę starało się pokrywać Polskie Radio. Polskim odpowiednikiem znanych światowych organizacji zabezpieczających prawa autorskie jest założony w 1918 r. Związek Autorów i Kompozytorów Scenicznych (ZAiKS) oraz Związek Producentów Audio-Video (ZPAV) powołany w 1991 r. do reprezentowania interesów producentów w działaniach przeciwko piractwu fonograficznemu. Wśród założycieli znaleźli się znani polscy menedżerowie muzyczni, Katarzyna Kanclerz oraz Adam Galas. W latach dziewięćdziesiątych na polskim rynku, obok globalnych światowych gigantów, pojawiają się rodzime firmy zarządzające prawami polskich autorów. Jednym z nich jest Stowarzyszenie Artystów Wykonawców Utworów Muzycznych i Słowno-Muzycznych, a drugim – Związek Artystów Wykonawców STOART. Zajmują się one pobieraniem wynagrodzeń z tytułu artystycznych wykonania utworów przez nadawców

radiowych i telewizyjnych oraz innych użytkowników, takich jak: hotele, sklepy, markety czy dyskoteki (Wrona, 2010).

Po roku 1989 cały rynek muzyczny w Polsce zaczął się stopniowo rozwijać oraz komercjalizować. Zniesiono komunistyczną cenzurę, wolno rosła sprzedaż płyt, wycofano ze sprzedaży kasety magnetofonowe, ale bazarowy handel nielegalnymi nagraniami oraz internetowe piractwo osiągały dość spore obroty. Do Polski weszły wszystkie zachodnie duże firmy fonograficzne. Transformacja polskiej sceny muzycznej na dobre dopiero się zaczynała. Stan ten nie trwał jednak zbyt długo, zaobserwowano bowiem nagłą spadającą sprzedaż płyt w Polsce. Wielki boom na kasety magnetofonowe był również duży, ale trwał krótko, ponieważ weszły one w okresie między płytami gramofonowymi a płytami CD. Minusem tego okresu było bezkarne, ogromne piractwo, które było szczególnie zauważalne na Stadionie Dziesięciolecia w Warszawie. Artyści i menedżerowie muzyczni walczyli z piractwem na wszelkie możliwe sposoby (Wrona, 2010, Idzikowska-Czubaj, 2013; Patton, 2012).

Sytuacja na rynku muzycznym po 1989 r. w Polsce zmieniała się w inny sposób niż na światowych jego odpowiednikach. Po pierwsze, zniknęły z rynku samodzielne sklepy muzyczne, które sprzedawały płyty w dużych ilościach. Ich rolę przejęły wielkopowierzchniowe magazyny sprzedaży elektroniki i sklepy RTV AGD, gdzie fonografia jest tylko dodatkiem do innych produktów. Koncerty i odbywające się często trasy koncertowe zespołów po Polsce były dochodowe oraz samofinansujące się. W okresie tym wchodzące na polski rynek muzyczny zachodnie koncerty wywoływały kilka wynikających z siebie zdarzeń (Patton, 2012). Po pierwsze, mniej więcej po 2005 roku koncerty oraz wielkie trasy przestały być dochodowe i zaczęły wymagać wsparcia sponsorów. Co więcej, polskie firmy fonograficzne z chwilą wcielenia do zachodnich koncernów straciły indywidualną decyzyjność i możliwość wydawania polskiej muzyki w szerokim asortymencie. To spowodowało z kolei, że młodzi atrakcyjni artyści, wydają debiutanckie produkty sami z menedżerami muzycznymi lub agencjami. Internet dał wszystkim łatwy dostęp do muzyki i szybkiej promocji twórczości. Niestety przez pozyskiwanie z Internetu muzyki bez opłat i piractwo spadły znacząco w Polsce limity uzyskania złotej czy platynowej płyty.

Po drugie, zmieniły się formy i ilości dystrybuowanej muzyki. Prowadzone przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego do 2018 r. kompleksowe badania rynku muzycznego ukazują stan wydawania muzyki w naszym kraju. Forma dystrybucji miała wpływ na pracę profesji menedżerów muzycznych, którzy zaczęli

dostrzegać przeniesienie źródła dochodów z fonografii na biznes koncertowy oraz wolno rosnące przychody z Internetu. Menedżerowie zaczęli sprzedawać fonogramy bezpośrednio na koncertach lub na stronach www artysty i portali muzycznych, jak np. www.bandcamp.com (Gałuszka, 2009 i Allen, 2015).

Po trzecie, zmieniła się też znacznie w ostatnich latach muzyczna komunikacja marketingowa. Wcześniej ogłoszenia publikowano w prasie, później promowano za pośrednictwem radia i telewizji. Dziś spotykana i stosowana w Polsce komunikacja funkcjonuje na zasadzie kopii zachodniej popularnej metody o nazwie celowo kreowanego szumu (ang. *buzz creation*), co opisywał Allen (2015). Z chwilą uzyskania efektu tej komunikacji, artysta trafia na rynek polskich mass-mediów radiowo-telewizyjno-prasowych. Następnie do serwisów czy portali internetowych muzycznych podcastów i koncertów emitowanych w Internecie, co w przypadku menedżerów w Polsce dość wyraźnie ukierunkowuje ich działania w tym kierunku pracy.

Po czwarte, nastąpił w Polsce wzrost udziału wytwórni niezależnych, które wcześniej nie funkcjonowały przy produkcji i sprzedaży produktów oraz usług muzycznych. Obecnie działa w Polsce około 150 producentów i wydawców muzyki. Pozycja polskiego przemysłu muzycznego na świecie ma dziś formę małego lokalnego rynku i to z dużymi problemami, wynikającymi ze zmian społecznych oraz ekonomicznych odbiorców całej branży muzycznej (Gałuszka, 2009).

Podsumowując, polska branża muzyczna skupiła się na kopiowaniu na rodzimy rynek praktyk z rynków zachodnich. Działania te miały miejsce przez ostatnie 25 lat (Sołtys, 2021). Polska zaś posłużyła zachodnim koncernom wydawniczym jedynie za kolejne miejsce do sprzedaży ich produktów i usług na świecie.

Polski rynek muzyczny funkcjonuje z ogromną przewagą obrotów ze sprzedaży fonogramów zachodnich gwiazd (co można byłoby postrzegać w kategoriach przewagi importu gwiazd z zagranicy nad eksportem polskich wykonawców) od wydawców fonograficznych z zagranicy. Organizatorzy koncertów oraz menedżerowie zachodnich gwiazd dystansują polskiego przedstawiciela badanej profesji w wydarzeniach z przychodami za wyprzedane w 100% stadionowe spektakle (Gałuszka, 2009).

Sytuacja ta nasiliła się szczególnie po pandemii COVID-19 i dotyczy głównie pracy zawodowej menedżerów muzycznych w obszarze organizacji koncertowych wydarzeń. Widoczne jest również, że polscy artyści nie koncertują za granicą kraju u boku zachodnich wielkich gwiazd (Gałuszka, 2009; Wrona, 2010).

3. 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. Dalej uzasadnię, dlaczego wybrane metody badawcze oraz powiązane z nimi narzędzia pozwoliły mi jak najlepiej osiągnąć przyjęte i założone cele w niniejszej pracy.

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 (Van Maanen, 2011).

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).

3.1. Cele pracy

Celem głównym mojej dysertacji było wskazanie oraz opisanie czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżera muzycznego w USA, Anglii i Polsce. Ważne było 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.

3.1.1. Cele poznawcze

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 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.

3.1.2. Cele praktyczne

Za główne **cele i pytania praktyczne** niniejszej 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?*

3.2. 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 technik 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).

Właściwy spisany scenariusz wywiadu powstawał w kilku etapach:

- 1) z chwilą, gdy zostały spisane wszystkie cele badawcze;
- 2) została sporządzona lista ważnych pytań, by dostarczać istotnych informacji w badaniu przy realizacji zakładanego celu;
- 3) następnie uporządkowałem wszystkie spisane pytania pod każdym zakładanym celem tak, by stworzyły wynikający logiczny ciąg;
- 4) ostatnim etapem było tłumaczenie pytań na język angielski brytyjski i amerykański z uwzględnieniem specyfiki każdego z tych języków.

Pełną wersję scenariusza wywiadu zaprezentowano w Załączniku nr 1 niniejszej pracy, a w tym miejscu zaznaczam jedynie w większym skrócie najważniejsze pytania i dyspozycje do wywiadów. Szczegółowy scenariusz, wskazuje natomiast najważniejsze pytania, jakie zostały w nim zawarte dla realizacji określonych celów badawczych. Podaję przypisane do nich pytania ze scenariusza dla celów i pytań badawczych. Po pierwsze, z celów poznawczych powstały pytania badawcze, na podstawie których stworzyłem scenariusz wywiadu z pytaniami do rozmówców (tab. 1).

Tabela 1. Organizacja pytań do wywiadu determinowanych celami poznawczymi

SZCZEGÓŁOWE CELE POZNACZE	PYTANIA BADAWCZE	PRZYKŁADOWE WYBRANE PYTANIA DO ROZMÓWCY (numery przy pytaniach oryginalne ze scenariusza wywiadu) :
A. Identyfikacja, opis i usystematyzowanie stanu wiedzy o czynnikach, cechach warunkujących powstawanie oraz rozwój profesji menedżera muzycznego w obszarze badawczym na terenie: USA, Anglii i Polski	1. <i>Jakie są determinanty organizacji pracy badanych menedżerów muzycznych?</i> 2. <i>Jak czynniki otoczenia społecznego, kulturowego i politycznego oddziałują na menedżerów muzycznych?</i>	000. Proszę przedstawić się, kilka słów o sobie /rodzinie/swojej działalności i firmie /wykształceniu? 1. Proszę opowiedz o swojej edukacji? 3. Muzyczne zainteresowania, fascynacje, inspiracje i idole okresu młodzieńczego oraz obecnie? Jak wspominasz to „muzyczne” dzieciństwo? 5. Gdzie zdobyłeś(-łaś) pierwsze doświadczenia muzyczne i czy muzyka to dla Ciebie tylko praca czy może przyjemność? 6. Proszę opowiedz o początkach swojej pracy jako menedżer muzyczny, skąd wziął się pomysł na taką działalność? 9. Jak wykorzystujesz Internet w promocji działalności jako menedżer muzyczny i jakie masz własne strategie promocji podopiecznego artysty? 15. Co Ciebie najbardziej zainteresowało i interesuje dziś w pracy menedżera muzycznego? Opowiedz o przebiegu kariery?
B. Określenie sposobu formowania się ról społecznych i innych uwarunkowań względem interesariuszy badanej profesji	2. <i>Jak czynniki otoczenia społecznego, kulturowego i politycznego oddziałują na menedżerów muzycznych?</i> 3. <i>Jak czynniki otoczenia zawodowego wpływają na menedżerów muzycznych?</i>	12. Jak oceniasz dzisiejszy światowy rynek muzyczny, szczególnie w USA i Anglii, kto, Twoim zdaniem, dyktuje dziś mody, trendy i tempo w muzyce? 13. W jakim stopniu znasz rynki zagraniczne i czy organizujesz na nich koncerty i trasy? Jak widzisz różnice względem Twojego kraju w pracy menedżera muzycznego? 19. Co dla Ciebie jako menedżera muzycznego oznacza sukces w branży muzycznej? 24. Co wg Ciebie ma największe znaczenie przy wyborze i kontraktowaniu zespołu czy solisty do opieki? 34. Jak wygląda Twoja indywidualna praca z artystą? Na czym polega dbałość o jego artystyczne, osobiste i finansowe sprawy?
C. Ustalenie i wykazanie czy menedżerowie muzyczni tworzą potencjalną silną, elitarną grupę zawodową oraz jakie wykorzystują strategie profesjonalizacji	1. <i>Jakie są determinanty organizacji pracy badanych menedżerów muzycznych?</i> 3. <i>Jak czynniki otoczenia zawodowego wpływają na menedżerów muzycznych?</i>	3. Muzyczne zainteresowania, fascynacje, inspiracje i idole okresu młodzieńczego oraz obecnie? Jak wspominasz to „muzyczne” dzieciństwo? 5. Gdzie zdobyłeś(-łaś) pierwsze doświadczenia muzyczne i czy muzyka to dla Ciebie tylko praca czy może przyjemność? 21. Jakie znasz lub cenisz wzory krajowych i światowych menedżerów muzycznych? Dlaczego oni? Czym Ci imponowali? 46. Do jakich organizacji zawodowych należysz i co spowodowało, że podjąłeś(-łaś) decyzję o przystąpieniu do nich, podaj główne motywy? 47. Jak oceniasz współpracę z organizacjami zbiorowego zarządzania (OZZ) prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi? Które z nich są niezbędne w pracy i dlaczego?
D. Identyfikacja metod działań i narzędzi dla rozwoju profesji w stosunku do badanych krajów	1. <i>Jakie są determinanty organizacji pracy badanych menedżerów muzycznych?</i> 2. <i>Jak czynniki</i>	5. Gdzie zdobyłeś(-łaś) pierwsze doświadczenia muzyczne i czy muzyka to dla Ciebie tylko praca czy może przyjemność? 6. Proszę opowiedz o początkach swojej pracy jako menedżer muzyczny, skąd wziął się pomysł na taką działalność? 7. Co sądzisz o sprzedaży muzyki przez Internet i jaka jest dziś rola Internetu w Twojej pracy oraz jak go wykorzystujesz na swoje potrzeby?

	otoczenia społecznego, kulturowego i politycznego oddziałują na menedżerów muzycznych? 3. Jak czynniki otoczenia zawodowego wpływają na menedżerów muzycznych?	17. Co lubisz, a czego nie lubisz w swojej pracy menedżera muzycznego? 19. Co dla Ciebie jako menedżera muzycznego oznacza sukces w branży muzycznej? 20. Co uważasz za Swoje niepowodzenia i klęski w pracy menedżera muzycznego, jakie były ich powody?
--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Po drugie pytania do rozmówców wynikały z celów praktycznych, do których również zaliczyć należy ułożone pytania badawcze zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Organizacja pytań do wywiadu determinowanych celami praktycznymi

SZCZEGÓŁOWE CELE PRAKTYCZNE	PYTANIA BADAWCZE	PRZYKŁADOWE WYBRANE PYTANIA DO ROZMÓWCY (numery przy pytaniach oryginalne ze scenariusza wywiadu)
A. Wzbudzenie zainteresowania profesją menedżerów muzycznych dla osób poszukujących lub rozpoczynających działalność zawodową	1. Jakie są ścieżki kariery, by zostać efektywnym i skutecznym menedżerem muzycznym? 3. Jakie czynniki wspierają, a jakie hamują rozwój działalności zawodowej menedżerów muzycznych na światowym i krajowym rynku muzycznym?	000. Proszę przedstawić się, kilka słów o sobie /rodzinie/swojej działalności i firmie /wykształceniu? 1. Proszę opowiedz o swojej edukacji? 5. Gdzie zdobyłeś(-łaś) pierwsze doświadczenia muzyczne i czy muzyka to dla Ciebie tylko praca czy może przyjemność? 6. Proszę opowiedz o początkach swojej pracy jako menedżer muzyczny, skąd wziął się pomysł na taką działalność? 12. Jak oceniasz dzisiejszy światowy rynek muzyczny, szczególnie w USA i Anglii, kto, Twoim zdaniem, dyktuje dziś mody, trendy i tempo w muzyce? 13. W jakim stopniu znasz rynki zagraniczne i czy organizujesz na nich koncerty i trasy? Jak widzisz różnice względem Twojego kraju w pracy menedżera muzycznego?
B. Wzbogacenie procesu edukacyjnego i dydaktycznego dla osób zarządzających branżą muzyczną dzięki poszerzeniu bazy wiedzy naukowej o badanej profesji	2. Jak wiedza formalna wraz z doświadczeniem wpływają na teorie organizacji czy zarządzania przy wykonywaniu zadań zawodowych oraz podejmowaniu ról społecznych i relacji z podopiecznymi badanej profesji? 3. Jakie czynniki wspierają, a jakie	19. Co dla Ciebie jako menedżera muzycznego oznacza sukces w branży muzycznej? 24. Co wg Ciebie ma największe znaczenie przy wyborze i kontraktowaniu zespołu czy solisty do opieki? 33. Jaką formę współpracy prowadzisz zarówno z innymi artystami, jak i z konkurencją, by skutecznie działać na rynku muzycznym? 34. Jak wygląda Twoja indywidualna praca z artystą? Na czym polega dbałość o jego artystyczne, osobiste i finansowe sprawy? 35. W jaki sposób podchodzisz do obowiązków? Czy za każdym razem aplikujesz to samo podejście, czy dostosowujesz się do artysty/wydawcy/organizatora koncertu? 40. Jakie działania mogą obecnie pomóc rynkowi

	<i>hamują rozwój działalności zawodowej menedżerów muzycznych na światowym i krajowym rynku muzycznym?</i>	<i>muzycznemu oraz czy rząd Twojego kraju jest w stanie pomóc branży muzycznej?</i> <i>41. Gdzie i w czym widzisz możliwości na ogólną poprawę warunków na rynku muzycznym?</i>
C. Opracowanie i wskazanie usprawnień oraz nowych rozwiązań dla pracy zawodowej menedżerów muzycznych stosowanych w badanych krajach USA i Anglii, gotowych do wykorzystania ich w polskim biznesie muzycznym	3. Jakie czynniki wspierają, a jakie hamują rozwój działalności zawodowej menedżerów muzycznych na światowym i krajowym rynku muzycznym? 4. Jak wygląda sieć powiązań (rozpiętość i zasięg kierowania) w strukturze organizacyjnej menedżerów muzycznych w badanych krajach?	31. Jaki jest Twój proces oraz styl promowania gwiazd, opisz stosowane formy, np. zapewnienia informacji, style reklamy i media, z którymi współpracujesz? 33. Jaką formę współpracy prowadzisz zarówno z innymi artystami, jak i z konkurencją, by skutecznie działać na rynku muzycznym? 46. Do jakich organizacji zawodowych należysz i co spowodowało, że podjąłeś(-łaś) decyzję o przystąpieniu do nich, podaj główne motywy? 47. Jak oceniasz współpracę z organizacjami zbiorowego zarządzania (OZZ) prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi? Które z nich są niezbędne w pracy i dlaczego?

Źródło: opracowanie własne.

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 szybkie odnalezienie potrzebnych informacji z poszczególnych badań, co wskazywała Kostera (2003). Prowadząc obserwacje, swoje spostrzeżenia notowałem w dzienniku obserwacji.

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 (tab. 3), 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).

Tabela 3. *Obserwacja nieuczestnicząca*

KRAJ	TECHNIKA	FORMA	Liczba	UWAGI
USA	OBSERWACJA NIEUCZESTNICZĄCA	Obserwacja bierna za zgodą z pozycji outsidera. Wykonywane były: fotografie, film video, nagrania audio oraz dokładne notatki, sporządzane zawsze na bieżąco	3	Obserwacja bierna zewnętrzna jako outsider organizacji 3 agencji (1 bookingowej, 1 producenckiej i 1 koncertowej dla znanych artystów) podczas typowej pracy biurowej, przygotowania koncertów i innych występów oraz wywiadów. Czysta percepcja ogółu działań i zainteresowanie wszystkimi obserwowanymi detalami. Notowane były szczegóły oraz zaobserwowane

				detale pracy, ale bez typologii oraz oceny bieżącej obserwacji interesujących mnie zjawisk. Miejsca obserwacji: Chicago, New Jork i Los Angeles. Obserwacja zajęła 3 dni, średnio po około 4 godziny dziennie
ANGLIA	OBSERWACJA NIEUCZESTNICZĄCA	Obserwacja bierna za zgodą z pozycji outsidera. Wykonywane były fotografie, film video, nagrania audio oraz dokładne obszernie notatki sporządzane zawsze na bieżąco	3	Obserwacja bierna zewnętrzna jako outsider organizacji 3 agencji koncertowych dla znanych artystów. Obserwowana była typowa praca biurowa, jak: przygotowania do koncertów, występów i innych działań promocyjnych. Percepcja ogółu działań i zainteresowanie wszystkimi obserwowanymi detalami. Notowane były szczegóły zaobserwowanych detali pracy. Nie stosowałem na tym etapie typologii oraz oceny bieżącej obserwacji dla zjawisk. Miejscem 2 obserwacji był Londyn i 1 miejsce było w bliskiej jego okolicy. Obserwacja zajęła 3 dni, średnio około 3 godzin dziennie.
POLSKA	OBSERWACJA NIEUCZESTNICZĄCA	Obserwacja bierna za zgodą z pozycji outsidera. Wykonywane były fotografie, nagrania audio oraz sporządzane bieżące dokładne notatki	6	Obserwacja bierna zewnętrzna jako outsider organizacji 5 agencji koncertowych i 1 agencji producenckiej dla młodych artystów. Obserwacja typowej pracy biurowej: przygotowanie koncertów i występów, organizacja prób i sesji nagraniowych dla zespołów. Czysta percepcja ogółu działań typowych oraz zainteresowanie wszystkimi obserwowanymi detalami. Notowane były szczegóły i obserwowane wszystkie detale pracy, ale bez typologii oraz oceny bieżącej obserwacji zjawisk. Polska była ostatnim miejscem badań. Miejscami obserwacji była: 4 Warszawa oraz 1 Wrocław i 1 Gdańsk. Obserwacja zajęła 6 dni, średnio około 4–5 godzin dziennie

Źródło: opracowanie własne.

Użycie metody etnograficznej w badaniu polegało przede wszystkim na dbałości o pozyskanie danych w naturalnym środowisku badanych menedżerów muzycznych (Glinka, 2000; 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.

Interesujące dla większości rozmówców w USA i Anglii było, że badacz z zewnątrz i to z kraju europejskiego, jak Polska, pragnie poznać oraz zbadać naukowo ich pracę zawodową. Pozwoliło mi to na istotne uzyskanie bliskości, a następnie umożliwiło zebranie ciekawych danych ze środowiska menedżerów muzycznych, które jest jeszcze niezbadane naukowo. Ciekawość poznawcza z obu stron badań była kluczem do otwierania się rozmówców. Wcześniejsze osobiste doświadczenie, zdobyte w branży muzycznej i menedżerowaniu w sporcie oraz prywatne kontakty, pozwoliły mi łatwiej przełamać napotkane bariery. Należy również dodać, że powstające ograniczenia w mojej pracy badawczej wynikały jedynie z faktu, że byłem częściowo związany pracą z branżą muzyczną. Przez co trudniej było mi przyjąć postawę badacza przybysza z zewnątrz i obiektywnie podejść do tematu badania, co było jedynie widoczne w przypadku badań w Polsce.

W zaleceniach metodycznych dotyczących obserwacji wskazuje się, że nie powinno się badać organizacji, której jest się uczestnikiem, z uwagi na brak możliwości zachowania obiektywizmu i dostrzeżenia pewnych mechanizmów działania, które zostały już zinternalizowane (Surmiak, 2022). 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 Koster (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 Koster (2003).

3.3. Analiza zgromadzonych danych

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

Kodowanie było konceptualizacją oraz tworzeniem pojęć, które bezpośrednio wyłaniały 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).

W procesie kodowania wykonywałem następujące czynności i etapy, jak: identyfikacja, rejestracja, pierwsze czytanie tekstu, zakreslenie, podkreślenie, tworzenie nowych kodów oraz wykonywanie niezbędnych notatek nazywanych teoretycznymi.

Przeprowadzony cały proces kodowania zawierał następujące elementy i charakteryzował się kolejnymi wykonywanymi po sobie etapami:

1. Pierwszym etapem było moje przygotowanie do roli kodera. Zebrałem dostępne pomocnicze materiały naukowe, jak literatura usprawniająca kodowanie (Babbie, 2007; Holton, 2010; Gibbs, 2011; Gioia, Corley i Hamilton, 2013). Znalazłem tam sugestie do szukania najważniejszych założeń teoretycznych, usprawniających zakładany proces kodowania i najlepszy sposób do ujęcia wysokiej jakości przy zbieraniu danych, co wynikało z moich zakładanych celów i pytań badawczych.
2. Drugim etapem mojego kodowania był etap zebrania, selekcji i przygotowania wszystkich danych do kodowania z przeprowadzonych wywiadów. Zebrane

wywiady zostały spisane w postaci tekstów programu Word. Teksty były dzielone na mniejsze fragmenty, które stanowiły gotowy materiał do analizy.

3. Następnie podjąłem etap próbnego kodowania, a wraz z nim pierwszego czytania, słuchania, przeglądania oraz analizowania utworzonych początkowych kodów. W nim to następowało z automatu ciągle dalsze kodowanie materiału, polegające na powtórным wnikliwym zapoznawaniu się z wyselekcjonowanymi fragmentami analizowanego tekstu. Charakteryzowało się to wyszukiwaniem, zrozumieniem głębszej lub pominiętej wcześniej treści. Po czym dokonałem w tych tekstach następnych podkreśleń, zakreśleń i robiłem nowe notatki na marginesie.
4. Następnie przystąpiłem do etapu pierwszego właściwego cyklu kodowania. Na tym etapie wiele razy dokonywałem zmiany kodów, ich kategoryzacji oraz ponownie na nowo kodowałem zebrane dane. Na początku własnego kodowania danych zidentyfikowałem dwa, najbardziej różniące się przypadki w transkrypcji analizowanych wywiadów i tekstów. Pozwoliło mi to zacząć od nich kodowanie.
5. Następnie przystąpiłem do etapu przygotowania i powstania stosowanej książki/karty kodów. Podczas analizy oraz kodowania opartego na zebranych danych, tworzenie książki/karty kodów rozpocząłem razem z pierwszą rundą kodowania. Podlegała ona stałej modyfikacji w trakcie dalszego kodowania podczas każdego etapu analiz. Przedmiotem kodowania były między innymi: wszystkie zależności wynikające z przyjętych celów badania, zachowania, działania, wydarzenia, praktyki, prace rutynowe i nawyki, strategie postępowania, uczucia, emocje, stany opisujące sytuację bądź rzeczywistość pracy, wszystkie warunki, ograniczenia, bariery, a nawet znaczenia nadawane spotykanym słowom, ludziom, wydarzeniom oraz relacje, interakcje między osobami i innymi obiektami drugoplanowymi z badań, odkrywane zmiany, procesy, konsekwencje działań zawodowych, efekty, ich skutki, styl pracy, autoprezentacje czy inne sygnały z pracy dotyczące badanej profesji. Uczucia i emocje kodowałem jako kodowanie emocji (ang. *emotion coding*), co wskazywali Kouamé i Liu (2021).
6. Następnym etapem hierarchizacji oraz kategoryzacji kodów posłużył mi do uporządkowania całej listy stworzonych kodów przy analizie danych. Na tym etapie tworzyłem kategorie, dzięki wiązkom kodów posiadających wspólne cechy analityczne, które łączyłem z elementami poznawczymi, nazywanymi abstrahowaniem. Tu dopracowywałem kody przez zmianę, usunięcie lub dodanie jeszcze nowego.

7. Ważny był kolejny etap drugiego cyklu kodowania, który powstawał już na ostatnim poziomie mojej abstrakcji naukowej. W miarę analizowania kolejnych danych z badań nabierałem większej praktyki, co pozwoliło mi na poprawienie jakości kodowania.

8. Ostatnim etapem kodowania było dopracowanie wszystkich odkrytych wątków kodów wynikających z danych podczas analizy lub zależności pomiędzy nimi.

W tabeli 4 przedstawiłem fragment rezultatu kodowania indukcyjnego.

Tabela 4. Przykład fragmentu procesu kodowania – wybrane kody i kategorie

Fragment cytatu ilustrujący kod	KOD	KATEGORIE GENERALNE PRZYPORZĄDKOWANIA
<i>Generalnie zaczynałem, jako klasyczny AM menedżer w jednej z dużych wytwórni (...). Wykształcenie mam menedżerskie MBA (...). Studia, potem praca w firmie wydawniczej (...). Lokalna gazeta była odskocznią, bo pisałem tam artykuły muzyczne, recenzje, a czasem wywiady z zespołami i tam narodził się pomysł na własną agencję (...). Wydawanie płyt, koncerty oraz organizację wywiadów (...). Praktyka biznesowa muzyczna powiedziałbym sumptem własnym zdobyta! (MM 3)</i>	Praktyk USA	PRAKTYKA/WIEDZA: jej formy, kategorie, długość, wymiar i charakterystyka, wzorce, praktyczna nauka na błędach własnych, obszar zainteresowań, różnice, przyczyny, długotrwałość zawieranych relacji, wiarygodność wobec klienta, rekomendacje i konsultacje.
<i>Jestem z wykształcenia menedżerem zasobów ludzkich londyńskiej szkoły (...). Decyzje podejmuję osobiście, oczywiście po konsultacji lub złożeniu propozycji mojemu artyście (...). To zarządzanie określiłbym indywidualnym, ryzykownym (...). Dobrze wpływa na moje relacje z podopiecznymi, jak i moimi pracownikami. (MM 20)</i>	Praktyk UK	
<i>Edukacja była klasyczna podstawówka, ogólniak i koniec (...). Zainteresowania miałem dwa sport i muzykę (...). To życie ukierunkowało mnie początkowo na granie muzyki na basie (...). W 1982 roku zorganizowałem trasę po halach dla mojego zespołu (...). A od 1992 roku już tylko menedżeruję tylko ten mój stary zespół i nie gram już (...). Polskie realia życia wymogły na mnie by zespół był dochodowy, bo musiałem utrzymać cały zespół i ich rodziny, moją rodzinę (...). Zostałem menedżerem, znając początki rynku w Polsce i jestem nim od tych wielu już lat (...). (MM 37)</i>	Praktyk PL	
<i>Moja mama mówiła: „dziś idziesz do szkoły ty, a ja i tata pracujemy na twoje wykształcenie” (...). Wybrałem sam muzyczne drogi mojej pracy (...). Byli szczęśliwi (...). Dziś to ja im jestem wdzięczny za pasję, jaką mi przekazali do muzyki! (MM 6)</i>	Zaint. Muzyka	ZAINTERESOWANIA: rodzaje, formy, przynależność do grup i organizacji zawodowych
<i>Dziadek grał na gitarze (...).Później szkolne lata i moja gra w zespole (...). Gitara (...). Dzięki pasji zaszczerpionej do muzyki od rodziny typu mój najlepszy wujek Janek. (MM 19)</i>	Zaint. Granie instrument	
<i>Generalnie muzyka była już w szkole elektronicznej (...). Grałem w różnych zespołach (...). Byli obok mnie zbuntowani młodzi gniewni robiący karierę muzycy, ja nie chciałem z nimi konkurować (...). Robiliśmy próby i potem koncerty (...). Widziałem jak powstaje rynek w Polsce dla Muzyki Młodej Generacji (...).Kolejnym etapem była praca z zespołem na zastępstwo pani menedżer, bo ona była w ciąży (...). Zostałem tourne menedżerem (...). Z muzyką pracowałem cały czas na różnych stanowiskach w różnych firmach. (MM 50)</i>	Zaint. Koncerty	
	Zaint. Organizowanie	

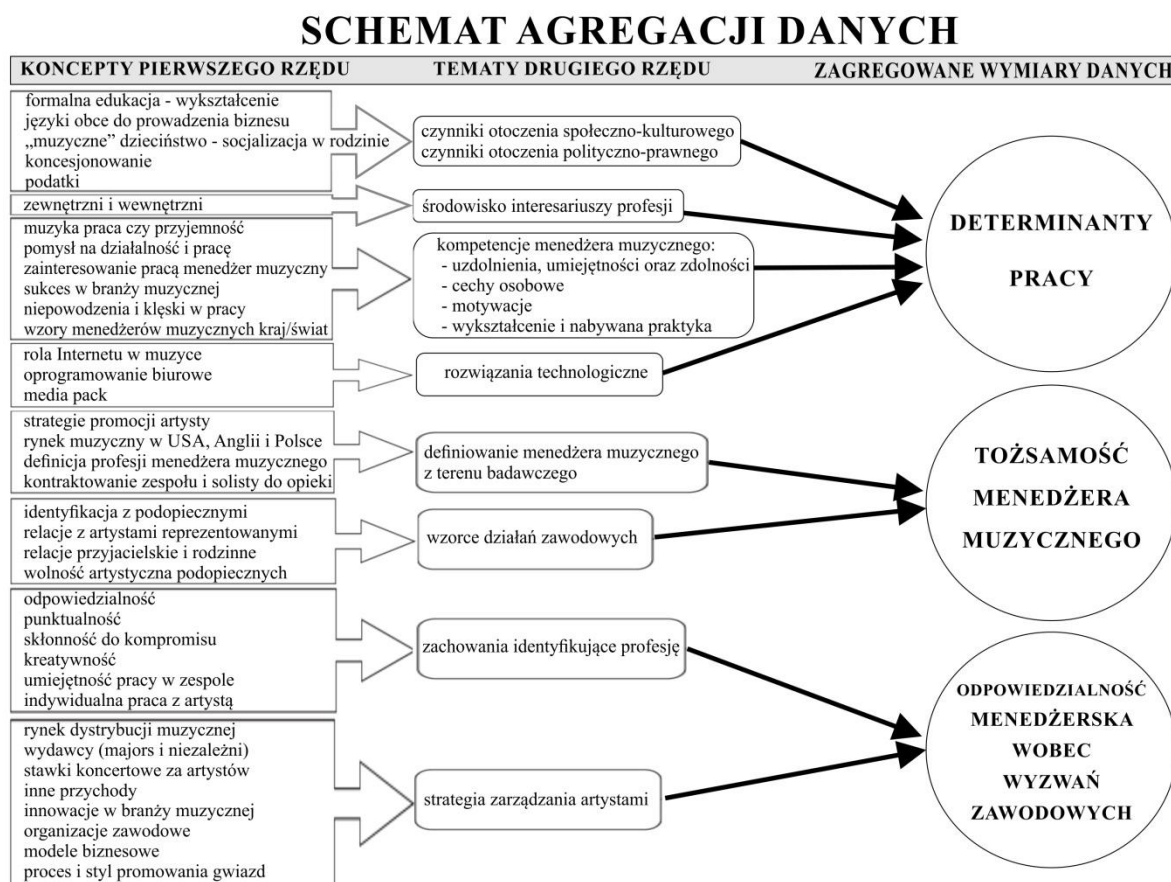
Źródło: opracowanie własne.

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.

Staralem 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. Po każdym cyklu kodowania wykonywane było porządkowanie kodów w tworzonych kategoriach, podkategoriach, samej budowie i rozbudowie stworzonej już książki/karty kodów. Kody łączyłem i generalizowałem, co powodowało zmniejszenie się ich liczby. Logikę agregacji danych obrazuje schemat 1.

Schemat 1. Agregacja danych/zagregowane dane



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gioia, Corley i Hamilton, 2013, s. 21.

Kodowanie w programie Atlas.ti zastosowałem w celu zrozumienia życia społecznego, dotyczącego pracy zawodowej badanych. Dzięki temu starałem się odkryć wspólne prawidłowości lub kontrasty powtarzające się w trzech krajach przy badaniach terenowych. Starałem się znaleźć charakterystyczne cechy pracy oraz zachowań zawodowych, generowanych przez badanych menedżerów muzycznych wyłaniające się mi jako kody, co podkreślali Glinka i Czakon (2021) i które były odzwierciedleniem fragmentu dla analizowanego tekstu.

3.4. Próba badawcza

W tej części pracy nakreślę zasady wyboru źródeł danych wtórnych oraz przyjętej selekcji rozmówców i uzasadnię wybór ich liczby. Wybrani rozmówcy pracowali zawodowo w profesji menedżerów muzycznych. Podjęte działania przy tych elementach badań spełniały wymogi wykonalności, tak by uzyskane dane z trzech krajów mogły być poddane analizie porównawczej (Glinka i Czakon, 2021).

3.4.1. Rozmówcy

Próbie celową (Coyne, 1997) starałem się pozyskać przez ustalone na początku badania kryteria. Przyjętym podstawowym kryterium doboru próby był kraj pochodzenia rozmówców. Badani menedżerowie muzyczni pochodzili z trzech krajów: Stanów Zjednoczonych Ameryki, Wielkiej Brytanii-Anglii i Polski. Stała potrzeba porównywania zebranych danych w analizie z poszczególnych krajów wynikała z odkrywanej różnej charakterystyki pracy zawodowej badanych i jej poziomu instytucjonalnego w strukturze rynku muzycznego. Bardzo ważnym założeniem przy przeprowadzonych badaniach był fakt uwzględniający aktualne miejsce branży muzycznej w poszczególnych krajach i to, że jest ona w okresie zmian. Z jednej strony jest spadająca sprzedaż płyt, z drugiej zaś – rozwijający się bardzo dobrze biznes koncertowy i rosnąca sprzedaż muzyki w nowych internetowych formach.

Przy celowym doborze próby menedżerów muzycznych, poszukiwałem w ich pracy zawodowej sytuacji typowych, dbałem też o poszukiwanie w każdym z badanych krajów menedżerów o różnej specyfice działań (posiadanie pod opieką zespołu lub

solisty, nagrywania płyt i/lub organizowania koncertów). W każdym z krajów wytypowałem po 15 menedżerów muzycznych. Nie ograniczałem przy tym rodzaju czy gatunku granej muzyki. Przyjąłem, że ogólnie znane gatunki młodzieżowej muzyki popularnej będą miały dużą rozpiętość stylów. Badałem menedżerów z różnych popularnych stylów muzycznych, jak: jazz, blues, rock'n'roll, pop, rock, heavy metal, punk rock oraz innych pokrewnych gatunków, jak folk, independent (indie rock) czy muzyka world lub alternatywna. Innym istotnym zakładanym kryterium był fakt, że artyści, którzy są podopiecznymi badanych muszą posiadać już wydane płyty oraz istnieć na rynku muzycznym minimum 5 lat. Przyjęte kryterium 5 lat wynikało z faktu, że światowi menedżerowie muzyczni zawierają aktualnie minimalne umowy z młodymi i nieznanymi zespołami na właśnie taki okres, co wskazał Allen (2015).

Dobierane jednostki do celowej próby były wytypowane na podstawie ogólnej znajomości badanego środowiska oraz innych zjawisk charakterystycznej pracy zawodowej, co wskazywali Wasilewska (2008) czy Korzeniowski (2010). Przyjęte zostały kryteria zdroworozsądkowe wyboru dla celowej próby badawczej rozmówców do przeprowadzenia badania, które zakładały głównie, że:

1. Wybrany menedżer muzyczny musiał być elementem mającym wspólne cechy istotne z punktu wykonywanej pracy zawodowej i ważne dla badań w postaci:

- zakresu i formy codziennej typowej pracy zawodowej, rozumianej przez organizację prób, występów, tras koncertowych, wywiadów, nagrań studyjnych, radiowych, telewizyjnych oraz działań reklamowo-medialno-promocyjnych;
- kierować i opiekować się artystami, takimi jak zespoły muzyczne lub soliści, którzy mają wydane już płyty długogrające;
- prowadzić aktywną sformalizowaną – oficjalną działalność zawodową w postaci przedsiębiorstwa/agencji artystycznej/menedżmentu/instytucji kultury/firmy/spółki wraz z pracownikami do obsługi artystów czy muzyków;
- potencjalny menedżer muzyczny powinien znajdować się na liście w zasobach i zbiorach teled adresowych biznesu muzycznego dostępnych dla klientów;
- prowadzić widoczne, aktywne, czynne i aktualizowane na bieżąco strony www, portale lub nowe social media artystów;
- znajdować się w określonym na potrzeby badania terenowego położeniu i schemacie geograficznym możliwym do doboru próby; wiedza na temat popularnych miast, miejsc, przebywania i spotkań menedżerów muzycznych

została zdobyta na podstawie przeprowadzonej analizy materiałów z artykułów, wywiadów prasowych, stron www i portali internetowych;

- w kryteriach nie były brane pod uwagę ani rozróżnienie płci, ani wiek rozmówcy, bo badałem zarówno kobiety, jak i mężczyzn, w różnym wieku.
2. Menedżer muzyczny musiał wyrazić oficjalną zgodę na przeprowadzenie badania zgodnie z przepisami: w USA – *The Privacy Act of 1974 (PII)*; czy *Data Protection Act 2018* w Anglii oraz ustawy o ochronie danych osobowych z 2018 r. w Polsce.
 3. Fundamentalnym warunkiem przeprowadzenia badania w każdym z krajów była również ogólna, łatwa dostępność oraz kontakt z siedzibą rozmówcy.

By uzyskać interesujący materiał i by badanie było rzetelne, starałem się dobierać do badań jak najbardziej różnorodną grupę badawczą. Pozwoliło mi to na możliwie dokładne i jak najpełniejsze poznanie obszaru badawczego, co wskazywali Glaser i Strauss (1967/2009). Podczas badań terenowych, cały czas poszukiwałem tych, którzy mogą wnieść kolejne nowe informacje. Z chwilą, gdy osiągnąłem odczuwalny stan nasycenia teoretycznego, podjąłem decyzję o zakończeniu przeprowadzania kolejnych wywiadów i poszukiwaniu dalszych rozmówców. Taki dobór pozwolił wybrać rozmówców, którzy dostarczyli odmiennych punktów widzenia na temat pracy menedżerów muzycznych, poszukiwanych cech profesji czy zarządzania w muzyce.

Pozyskanych rozmówców, pochodzących z trzech różnych kulturowo krajów, podzieliłem wstępnie na następujące grupy, co ułatwiło mi dalszy proces badania:

- a) menedżerów głównych biznesowych;
- b) menedżerów dedykowanych: nagraniom/tourne/road/koncertowi;
- c) muzyków zarządzających samodzielnie swoimi zespołami;
- d) osoby z branży muzycznej (wydawcy, dziennikarze, realizatorzy dźwięku, producenci i znani medialni celebryci) menedżerujących w pewnym zakresie.

Na podstawie własnych obserwacji dobrałem do próby możliwych dostępnych w danym okresie reprezentantów w poszczególnych krajach. Przyjąłem jednocześnie zasadę, by w każdej chwili, obiektywnie modyfikować wybranych reprezentantów. Było to konieczne w razie niespodziewanych potrzeb w trzech krajach podczas badań głównych, jak np.: braku kontaktu czy pojawiającym się u rozmówców mocno ograniczonym czasie, co powodowało ich weryfikowanie. Włączałem do próby nowe interesujące postaci, co niejednokrotnie skutkowało ciekawym zbieraniem danych.

Celowo dobrana próba badanych rozmówców spełniła kryterium podobieństwa działań muzycznych, co pozwoliło mi na formę generalizacji właściwej dla badań

jakościowych, ale nie jest to generalizacja w sensie statystycznym umożliwiającą opis populacji w tej formie, co w dalszych analizach uprawniało by opisać populację zbiorowości menedżerów muzycznych. Rozmówcy byli bardzo zaangażowani w proces badania, szczególnie w wypowiedziach przy wywiadach czy swojej uprzejmości w pomocy dotarcia do innych respondentów badań. Sami odsyłali do kolejnych, ważnych ich zdaniem osób. Spowodowało to, że dobór kolejnych nowych rozmówców do badań poszerzał się. Stał się też w formie mocno zbliżony do metody kuli śnieżkowej (ang. *snowball sampling*), co opisywał Babbie (2008). Podczas kilku wywiadów pojawiały się wskazania, by koniecznie dotrzeć do jednostek rekomendowanych, zwanych osobami „historycznymi”, „wzorami”, „guru”, czy mającymi po prostu więcej do powiedzenia w badanym temacie. Dotarcie do tej nieplanowanej grupy zwiększyło liczbę jednostek w próbie i pozwoliło dodatkowo zachować zasadę zróżnicowania badanych. Metoda ta była dodatkiem i polegała na doborze kilku powiązanych z rozmówcami, ciekawymi jednostkami do próby w badaniach w USA i w Wielkiej Brytanii. Charakterystykę badanych z trzech krajów przedstawiam w tabeli 5.

Tabela 5. 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 OGÓŁEM						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	

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, dobór próby badawczej profesji menedżerów muzycznych miał charakter celowy.

3.4.2. 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](http://www.similarweb.com) z całego świata poprzez portal 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. Innym kryterium była również liczba materiałów przyjęta do analizy. Ustalona własna liczba do analizy dla każdej mojej próby badawczej w danym badanym kraju wynosiła 5 gazet, czasopism lub magazynów plus po 3 strony lub portale www, zestawienie przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Zestawienie źródeł danych zastanych

	ANGLIA	USA	POLSKA
GAZETY / CZASOPISMA	8	14	5
PORTALE / STRONY WWW	10	10	3
STRONY RADIOWE WWW	4	6	2
POPULARNE SOCIAL MEDIA	3	3	2

Źródło: opracowanie własne.

Zadbałem by prowadzone badania miały starannie rozważone oraz wybrane w takich samych proporcjach i odpowiednie wartości materiałów zakładanych do próby. Materiały dobierane do próby nie były oczywiście zakończone na tym etapie. W okresie przyjętym do badań pojawiały się nowe tytuły gazet, a szczególnie portale lub strony www, które nie były jeszcze ujmowane w rankingach popularności, ale znajdowały się już na etapie bardzo szybkiego i widocznego rozwoju. W ramach poszerzenia bazy materiału empirycznego, do swojego badania dobierałem 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 prowadzonej analizie zbadałem przekazy w formie wywiadów, opisów sytuacji zawodowych pracy i recenzji pracy z muzykami-artystami, przez co uzyskałem odpowiedzi, które pomocne były przy poszukiwaniu szczegółów do głównego celu mojej pracy. Zaletą przy tak wykonanym badaniu był fakt, że miałem dowolną ilość

czasu, w jakim badałem wybrane dokumenty i to, że będąc badaczem, nie miałem najmniejszego wpływu na wyniki, ponieważ występowały tak zwane mierniki niereaktywne badanego względem badania.

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.

Doboru materiałów, które były badane na potrzeby niniejszej pracy, dokonałem na podstawie wcześniej zakładanych, a następnie ułożonych oraz spisanych pytań badawczych. Pierwotnie wybrałem dostępne znane i cenione nośniki informacji muzycznych o największej popularności w każdym z trzech badanych krajów. Były to gazety, portale i strony www w tematyce muzyki ogólnej rozrywkowej. Do badania wybrałem wywiady, artykuły prasowe i internetowe na przestrzeni pięciu lat w okresie od 2014 do 2018 roku. Okres tych lat charakteryzował się dużą dynamiką zmian w branży muzycznej na całym świecie, co wydało mi się interesujące i ważne. W każdym badanym kraju wytypowałem po pięć popularnych tytułów gazet, stron i portali internetowych. Po czym znalazłem i wybrałem interesujące mnie w nich wywiady i teksty, które traktowane były jako najmniejsze jednostki do analizy. W doborze, kierowałem się kryterium zakładającym, że główny tytuł badanego materiału musi zawierać słowo kluczowe „menedżer muzyczny” i tym, że jest to publikacja w formie wywiadu czy opisu pracy zawodowej. Interesowały mnie wyłącznie teksty dotyczące pracy zawodowej badanych. Dodatkowe materiały przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Przegląd danych zastanych

DODATKOWE MATERIAŁY DO BADAŃ								
INTERNETOWE WERSJE CZASOPISM - MUZYCZNE STRONY WWW - RADIOSTACJE MUZYCZNE								
ANGLIA	A	B	USA	A	B	POLSKA	A	B
www.nme.com	2	1	www.billboard.com	3	2	www.wysokieobcasy.pl	2	1
www.kerrang.com	1	-	www.rollingstone.com	2	1	www.terazmuzyka.pl	1	1
www.thewire.co.uk	2	1	www.altpress.com	2	1	www.kultura.onet.pl	1	1
www.qthemusic.com	1	-	www.revolvermag.com	2	1	ww.cgm.pl	1	1
www.mojo4music.com	1	-	www.musicconnection.com	1	-	www.jazzforum.com.pl	1	-
www.uncut.co.uk	2	1	www.maximumrocknroll.com	2	1	www.estradaistudio.pl	1	-
www.classicrockmagazine.com	2	1	www.howstuffworks.com	2	1	www.muzykaitechnologia.pl	1	-
www.bbc.co.uk	1	1	www.jazztime.com	1	-	www.soundrive.pl	1	-
www.virginradio.co.uk	2	1	www.ew.com	1	-	www.rmfmfm/muzyka/	1	-
www.factmag.com	1	1	www.variety.com	1	1			
www.heart.co.uk	1	-	www.relix.com	2	1			
			www.mtv.com	2	-			
			www.kroq.radio.com	2	-			
			www.iheart.com	2	-			

A – ogólna liczba materiałów **B** – liczba wykorzystanych w pracy

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Przebieg badań

Proces badawczy został zapoczątkowany od określenia głównego problemu badawczego, innych celów i sformułowania pytań badawczych, na które poszukiwałem odpowiedzi przez prowadzone badanie. Ta pierwsza faza umożliwiła mi stworzenie początkowej listy pytań badawczych do tematu pracy. W tym czasie również zmieniał i doprecyzowywał się mój obszar badawczy. Kolejnym ważnym etapem było wyznaczenie obszaru badań, szczegółowo dla USA, Anglii i Polski. Za istotne przyjąłem określenie lokalizacji, z uwzględnieniem regionu geograficznego w każdym z badanych krajów. Wybrałem kilka najważniejszych lokalizacji w postaci miast we wszystkich trzech krajach do prowadzenia badań z rozmówcami przy ich pracy. Następnym etapem było określenie zakresu czasowego oraz przestrzennego, poprzez

przygotowanie ramówki czasowej do poruszania się w poszczególnych krajach. Zanim rozpocząłem badania właściwe – główne, przeprowadziłem wstępne, pilotażowe. Miały one krótką formę obserwacji i nieformalnych rozmów z wybranymi przedstawicielami badanego środowiska. Całe badania wstępne i właściwe prowadzone były na rynku amerykańskim, angielskim oraz polskim w latach 2017–2018, a finalnie ukończone w pierwszej połowie 2019 roku. W trakcie prowadzenia wywiadów rozpocząłem już analizę zgromadzonego materiału, która uwzględniała powrót do przeanalizowanych wcześniej części. Praca w tej formie trwała finalnie do 2022 roku. Na kompletne przeprowadzone badania składały się dwa główne elementy, które wzajemnie się uzupełniały. Kluczowy dla pracy badawczej był materiał uzyskany z wywiadów pogłębionych oraz prowadzonej obserwacji nieuczestniczącej w terenie. Wszystkie badania do uzyskania danych etnograficznych prowadzone były w naturalnym środowisku dla profesji menedżerów muzycznych.

Mając na celu obszerne oraz dogłębne rozpoznanie badanego problemu, przeprowadziłem badania wieloetapowo, zgodne z założeniem metodologii podanej przez Silvermana (2012). Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach.

Etap I. Jakościowe badania główne – wywiad

Czas na przeprowadzenie wywiadu był mocno uzależniony od możliwości rozmówców, a uzyskana średnia była na poziomie do 2,54 godziny. Średni czas trwania wywiadów w poszczególnych krajach wynosił: w USA 2,54 godz.; w Anglii 2,35 godz. i w Polsce 2,73 godz. Niekiedy czas badania ulegał znacznemu wydłużeniu, rozmówcy dokonywali bowiem prezentacji swoich dokonań, co wpływało znacznie na czas wywiadu. Takie zachowania traktowałem jako wstęp do części obserwacji nieuczestniczącej. Wszystkie wywiady przebiegały zgodnie z założeniami wywiadu, jakie wskazywała Koster (2007). Wiedzę czerpałem z terenu, który mnie uczył, a rozmówca był tym głównym, który nadawał kierunek całego wywiadu. Wszyscy rozmówcy zostali zapewnieni o anonimowości.

W przeprowadzonym badaniu głównym łączna liczba wywiadów otwartych została zaakceptowana jako interesująca na etapie 49 osób-rozmówców będących menedżerami muzycznymi, w podziale na kraje: 16 wywiadów w USA, 15 w Anglii oraz 18 wywiadów w Polsce. Wśród rozmówców zbadane były tylko 4 kobiety i 49 mężczyzn. Generalnie przeprowadzone zostały 53 wywiady, niestety cztery z nich nie wniosły nic nowego do badań. Rozmówcy byli z różnych względów skryci oraz ograniczeni w swoich wypowiedziach. Poza tym wywiady te nie trwały więcej niż 40–

50 minut, co już sugerowało, że rozmówca ten nie jest zainteresowany moim badaniem czy chęcią udzielenia interesujących pogłębionych wypowiedzi. Ponadto otoczenie, w którym odbywały się odrzucone cztery wywiady było często opuszczane przez rozmówców w trakcie badania. Powodowało to brak możliwości uzyskania spontanicznych i oczekiwanych czy nawet swobodnych odpowiedzi. Przerywana forma tych czterech wywiadów wynikała również z zaistniałej w tych przypadkach sytuacji, dlatego zabrakło nieprzerwanego przebiegu toku wywiadu dla jego poprawnego przeprowadzenia. Natomiast liczba kobiet w moim badaniu nie była istotna, ponieważ nie ma odpowiednich statystyk na temat globalnej liczby kobiet wykonujących profesję menedżerów muzycznych. Może to również stanowić możliwe ograniczenie mojego badania. Transkrypcja nagranej rozmowy wywiadu została wykonana przy użyciu nowoczesnych metod technologicznych, jak np. programu speechtotext lub innych specjalistycznych narzędzi np. typu google dostępnych w usłudze Google Cloud Platform. Po zebraniu całego materiału i w wyniku zapisu transkrypcji uzyskałem ponad 1125 stron znormalizowanego maszynopisu dla całego materiału badawczego z trzech krajów, który poddałem dalszej szczegółowej analizie.

Wszystkie spisane wywiady poddałem analizie i kodowaniu. Główne kodowanie wykonałem w programie komputerowym ATLAS.ti. Kodowałem zdarzenie po zdarzeniu, co było zgodne z założeniami przejścia od surowych zebranych danych do abstrakcyjnych pojęć, konstruktów czy kategorii, co podkreślali Hensel i Glinka (2012). Przeplatałem wszystkie wymienione działania badawcze na etapie identyfikowania kodów i idei, co wykazało mi konieczność zbierania dalszych danych.

Etap II. Obserwacja nieuczestnicząca

Starłem się w miarę możliwości czasowych jak najczęściej realizować tę formę badań. Obserwację nieuczestniczącą zrealizowałem 12-krotnie: 3-krotnie w USA oraz Anglii i 6-krotnie w Polsce. Wszystkie obserwacje były jawne po uzyskaniu zgody od właścicieli agencji muzycznych, czyli moich rozmówców. Prowadzone były za każdym razem podczas wykonywania przez nich typowej pracy zawodowej w ich naturalnym środowisku. Notatki sporządzałem zawsze w formie pisemnej oraz wykonywałem nagrania audio i wideo, za uzyskaną dodatkową zgodą od moich rozmówców. Nagrania w formach audio i video odbyły się tylko 2-krotnie u badanych i pochodziły z pracy biura oraz studia nagrań połączonego z salą prób dla zespołów. Rozmówcy bardzo się obawiali by nie nastąpiło zakłócenie pracy w ich organizacji, ponieważ np. pomieszczenia na próby udostępniane jest artystom na wyznaczony dokładnie czas.

4. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Poniższy rozdział ma na celu przedstawienie zebranego materiału empirycznego dotyczącego menedżerów muzycznych z przeprowadzonych badań w trzech krajach: USA, Anglii i Polsce. 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

4.1. Determinanty pracy menedżerów muzycznych

W niniejszym rozdziale wskazałem zasadnicze czynniki wpływające na kształt współcześnie wykonywanej pracy zawodowej menedżerów muzycznych. Można do nich zaliczyć wzrost znaczenia posiadania wiedzy i praktyki oraz odpowiedniego kapitału ludzkiego z kwalifikacjami współcześnie wymaganymi w pracy z artystami. Czynniki te związane są z procesami występującymi przy realizacji celów zawodowych związanych z wykonywaną pracą. Rozdział zakończyłem przedstawieniem sylwetki menedżera muzycznego zbudowanej na podstawie uzyskanych w badaniu danych.

4.1.1. Czynniki otoczenia społeczno-kulturowego

Pierwszych **społeczno-kulturowych czynników** uwarunkowania rozwoju badanej profesji doszukiwałem się w podstawowej definicji terminu kultura. *Wielka Encyklopedia Powszechna* (PWN, 1965, t. 6, s. 294) definiuje go jako pewien całokształt dorobku ludzkości, społecznie gromadzonego oraz utrwalanego w ciągu jego całych dziejów. 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. Miały one też wpływ na wykonywanie wybranych czynności w określony sposób i w formie charakteryzującej szczególną pracę zawodową tej profesji z twórcami artystami. 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 8 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.

Rozwój kultury muzycznej w przypadku badanej profesji był określany przez rozmówców jako czynnik sprawczy powstania i rozwoju menedżerów muzycznych.

Waga nabywanej kultury muzycznej w rozwoju badanych najbardziej widoczna była w trakcie rozwijania typowych oraz specjalnych kompetencji zawodowych w branży muzycznej. Kompetencje te budują oraz są źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku muzycznym w każdym z krajów, gdzie były prowadzone badania. To dzięki kulturze budowany był w tej profesji kapitał ludzki. Jego elementami były wiedza fachowa, motywacja do pracy w profesji, zdolności, doświadczenia i umiejętności lub przyjmowane postawy w pracy zawodowej. W badaniach elementy te widoczne były w wypowiedziach rozmówców, które miały w zawartości określoną informację na temat pracy i zakresu czynności zawodowych menedżerów muzycznych.

Fundamentalne znaczenie wszystkich czynników pracy zawodowej jest głównie kształtowane przez kulturę pracy. Kultura pracy rzutuje na kulturę organizacyjną, ponieważ w najogólniejszym sensie wyraża ona klimat organizacji, w której działają badani menedżerowie muzyczni. Kultura ta to bardzo swoisty duch firmy cechujący każde przedsiębiorstwo. Odzwierciedla ona zarówno normy, jak i wartości stosowanego systemu formalnego dla prowadzonych modeli działań zawodowych.

Kultura organizacyjna menedżerów muzycznych jest więc swoistym systemem założeń, norm i różnych wartości społecznych. Stymulują one ich zachowania jako członków organizacji w branży muzycznej i są istotne do realizacji przyjętych celów. Wynikają również z przyjętych ogólnych norm kulturowych, które wspierają zachowania organizacyjne. Obejmują one cztery typy kultury organizacji: dominację, rywalizację, współdziałanie oraz adaptację. Budowanie wysokiego kapitału ludzkiego w połączeniu z kulturą pozwala człowiekowi uzyskać powodzenie w każdej sferze życia, a nie tylko tej zawodowej służącej do zarabiania pieniędzy. Powstawanie najwcześniejszych motywacji w kulturze pracy u pierwszych protoplastów menedżerów muzycznych było również procesem wykształcania się pierwszoplanowych na rynku muzycznym, nowych kreatywnych specjalistów, doradców, opiekunów i agentów lub przyszłych potencjalnych naukowców w branży muzycznej, których praca zawodowa oparta jest na ich własnej kreatywności. Dzięki tej kreatywnej pracy powstają różne artystyczne produkty oraz usługi. W przypadku badanych menedżerów muzycznych kreatywność widoczna była w ich codziennej pracy zawodowej. We wszystkich badanych krajach u większości obserwowanych rozmówców, widoczne były działania zawodowe łączone z kreatywnymi nowymi pomysłami związanymi ze szczególną, nową pracą w branży muzycznej. Wynikało to z faktu, że branża fonograficzna przekształcała się bardzo szybko, przede wszystkim w zakresie realizacji potrzeb artysty

oraz potrzeb zawodowych pierwszych menedżerów muzycznych. Kreatywne pomysły i działania zawodowe obejmowały powstającą kulturę pracy zawodowej badanej profesji na światowym rynku muzycznym od czasów wynalezienia czarnej długogrającej płyty, aż do dzisiejszej internetowej sprzedaży muzyki.

Natomiast, zaobserwowana również podczas badań, inna postać kultury dla profesji menedżerów muzycznych miała formę tworzących się lokalnych więzi w sektorze muzyki, które były niezależne od kraju badań. Zaobserwowana została powstająca sieć relacji sporego zaufania, lojalności oraz wewnętrznej solidarności, które to budują pewien nowy, zawodowy kapitał społeczny tej profesji. Obserwowalnym przejawem budowy i wzrastania tego kapitału u badanych były ich własne relacje społeczne panujące w tej grupie zawodowej. Kapitał ten obniżał także tzw. koszty transakcyjne, np. przy poszukiwaniu informacji, prowadzonym zarządzaniu oraz zawieraniu stosownych umów i kontraktów czy też kosztów sprawowania kontroli nad całością pracy zawodowej we własnej organizacji przy działalności międzynarodowej.

W społeczności światowych, zachodnich, pierwszych opiekunów i menedżerów muzycznych, która starała się być pewnego rodzaju muzyczną społecznością zamkniętą, budowany był własny kapitał społeczny rozumiany jako ogół norm, sieci zaufania, lojalności oraz zależności w branży muzycznej. Początkowo kapitał ten cechował się bardzo wąskim kręgiem wzajemnego wsparcia powstającej pracy zawodowej w branży muzycznej. W przypadku badanych menedżerów pozytywna wartość kapitału społecznego była generowana później głównie przez więzi okazywanego coraz szerszego wzajemnego zaufania, ścisłej lojalności wobec np. artysty, twórcy, muzyka czy pojawiających się interesariuszy tej profesji. Innym zaobserwowanym elementem była wzajemna jednomyślność celów menedżerów muzycznych, polegających głównie na pomocy nowemu artyście w zostaniu wielką gwiazdą. Pomoc ta była bardzo szczególna i dotyczyła zazwyczaj potrzeb konkretnego artysty znajdującego się pod opieką badanych. Ten właśnie element pracy najbardziej łączył w trzech krajach społeczność menedżerów muzycznych z pozostałym zewnętrznym otoczeniem muzycznym oraz innymi ludźmi związanymi w pracy dla branży muzycznej. Wysoki poziom kapitału społecznego badanych opierał się na wzajemnych relacjach wpływających na większą szansę szybkiego osiągnięcia zakładanych celów czy tak zwanego dobrobytu organizacji, np. działającej już w środowisku międzynarodowym.

Praca zawodowa menedżerów muzycznych zakłada doskonalenie uzyskania satysfakcji klienta końcowego we współpracy ze wszystkimi interesariuszami

w badanej profesji. Wszystkie podejmowane przez badanych działania zawodowe względem interesariuszy mają związek z zarządzaniem w dziale muzyki oraz wpływają na wysoką jakość procesów usługowych w branży muzycznej, jak koncerty czy nawet wydanie nowej płyty oraz nowych nagrań.

Kultura pracy zawsze budowała tożsamość indywidualną profesji menedżerów muzycznych, która powstawała stale w odniesieniu do poczucia własnej wartości podmiotowej czy organizacyjnej. Praktyk staje się profesjonalistą wówczas, gdy potrafi otoczeniu społecznemu pokazać relację ze wszystkiego, co robi, tak by widoczna była jego aktywność, praktyka i wiedza, które uważa się za podstawę każdej pracy zawodowej (Barbier, 2016). W przypadku badanych menedżerów muzycznych fundamentalne były własne przekonania na temat świata muzyki. One to tworzą właśnie ten indywidualny światopogląd na temat pracy zawodowej w badanej profesji. Zaobserwowana indywidualna tożsamość była zawsze subiektywna, ponieważ badani aktualnie menedżerowie muzycni tworzyli ją sami na podstawie własnych doświadczeń oraz poglądów.

Odpowiednio interpretowana, na podstawie przeprowadzonych badań w trzech krajach, kultura pracy zawodowej badanej profesji menedżerów muzycznych umacnia lokalną spójność społeczną. W badaniach było to rozumiane przez spotykane różne działania w obszarze wieloaspektowej kultury masowej, która angażuje organizacje i ludzi do budowania spójności społecznej. Działania te mają widoczną formę w polityce kulturalnej lokalnych miast, a nawet krajów. Instytucje rządowe lub prywatne współpracują z organizacjami menedżerów muzycznych przy organizacji koncertów czy całych tras koncertowych. Przyjmuje to zazwyczaj formę wsparcia jako mecenat lub pomoc w organizacji czy nawet rzadko spotykane sponsorowanie. W badaniach menedżerowie muzycni wspominali o różnych rodzajach spotykanych dodatkowych wpływów we własnych krajach. Opowiadali o umowach i kontraktach, które zawierają np. ze stroną rządową przy podejmowaniu wyznaczania różnych celów lub potrzeb publiczno-społecznych. Dzięki tym działaniom tworzone są np. różnorodne muzyczne projekty kulturalne czy akcje charytatywne dla całego społeczeństwa.

Badani, zwracali też w wypowiedziach uwagę, że nabywanie biletów na koncerty oraz kupowanie nagranych płyt udowadnia, że kultura wytwarzana dzięki ich pracy jest potrzebna i ważna społecznie. To dzięki takim praktykom rządowe budżety publiczne uwzględniają planowanie różnych działań dla instytucji kultury. Dystrybucja środków publicznych wydawanych na kulturę odbywa się z udziałem i przez pracę

menedżerów muzycznych. Jest to ważny widoczny dowód, że samorządy różnych szczebli rządowych, poprzez usługi świadczone przez badanych, w dużej części zapewniają różnorodną działalność miejskich instytucji artystycznych oraz kulturalnych. Aktywność ta jest zazwyczaj promocyjnym działaniem, gdzie świadczona usługa menedżerów muzycznych podnosi prestiż miasta, regionu czy nawet całego kraju oraz daje zadowolenie lokalnej społeczności.

Całe środowisko społeczne ma ogromny wpływ na ukierunkowany rozwój każdego człowieka, proces ten nazywamy socjalizacją, była ona najbardziej widoczna w moich badaniach. Wpływ ten jest akcentowany przez wiele różnych, badających go dziedzin nauki lub wiedzy. Teoretyczna i empiryczna warstwa środowiska społecznego ma również ogromny wpływ na rozwój oraz zachowanie się każdego człowieka. Każda jednostka ludzka posiada własne środowisko społeczne, ukształtowane dzięki swoistym specjalnym warunkom zewnętrznym, nazywanych też procesami socjalizacji. Procesy te oraz ich późniejsze rezultaty nabywania wartości, norm i wzorów zachowań, powstawały w wyniku różnych oddziaływań najbliższego otoczenia społecznego we wszystkich trzech badanych krajach w zbiorowościach menedżerów muzycznych. Należały do nich między innymi miejsce, czas urodzenia i najbliższe otoczenie, gdzie wzrastała jednostka, a dopiero później w małej części również dzięki temu, co nazywa się dziś własną powstającą indywidualnością (Znaniński, 1921). Miejsce urodzenia i rozwoju od wczesnych lat połączone są bardzo wyraźnie z pierwszą prowadzoną aktywnością jednostki. Aktywność ta odbywa się na łonie rodzinnym lub w procesie edukacji i powoduje powstawanie pozytywnych bądź negatywnych emocji już od najmłodszych lat.

Badane oraz analizowane później środowisko społeczne profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach wykazywało właśnie te wymieniane wyżej pierwsze warunki. Rozmówcy z moich wywiadów sami zauważali, że na wybór pracy w badanej profesji naprowadzała ich w większości przypadków socjalizacja nabywana w rodzinie oraz przez inne warunki wewnętrzne. Powodowały one początkowo głębokie zainteresowanie samą muzyką w różnych jej formach, a później chęć pracy i wykonywania profesji menedżera muzycznego. Warunki te zmieniały się, szczególnie w postkomunistycznej Polsce. Natomiast w USA i Anglii praca w tej profesji podejmowana była w sposób zgodny z historią rozwoju muzyki. Menedżerowie muzycy dzięki swojej pracy zawodowej byli czynnymi uczestnikami szybkiego rozwoju przemysłu fonograficznego, koncertowego oraz produkcji sprzętu

nagłośnieniowego, oświetleniowego, a nawet produkcji niektórych instrumentów muzycznych. Co w rezultacie miało też wpływ na powstanie kolejnych czynników społecznych (np. wykształcenie, zwyczaje i normy) warunkujących działania zawodowe. Wynikały one na przykład z potrzeby ustawicznego kształcenia muzycznego, co z kolei powodowało powstawanie nowych specjalistycznych merytorycznych kompetencji oraz potrzebę nieustannego kształtowania umiejętności profesjonalnej pracy w tej profesji. Te społeczne czynniki wynikały z budowanych relacji w pracy zawodowej badanych rozmówców i codziennego ich życia zawodowego połączonego z preferencjami odbiorców konsumentów nabywających wytwarzane przez nich produkty i usługi muzyczne. Wskazane czynniki społeczne tworzą dzisiejsze środowisko pracy zawodowej badanych, tu bowiem powstają stosunki międzyludzkie w organizacji oraz różne wymagania psychologiczne dla pracy oraz możliwości potencjalnego rozwoju zawodowego, co dokumentowały wypowiedzi badanych menedżerów we wszystkich trzech krajach.

W szkole grałem w zespole muzycznym na gitarze, gdzieś do drugiej klasy popularnego w Chicago amerykańskiego kolegium (...). Później był uniwersytet (...). MBA (...). Dyplom i zaraz po tym otworzyłem własną działalność w postaci agencji! (MM 7)

Będąc dzieckiem wychowywanym w Londynie rodzice zabierali mnie na koncerty oraz sztuki teatralne (...). Nie podobały mi się sztuki teatralne bo na nich nie szczególnie można było biegać i tańczyć (hahah śmiech) (...). Na koncertach byłem zawsze przy scenie (...). Obserwowałem (...). Udawałem, że gram czy śpiewam (...). Później były szkoły (...). Klasa pianina (...). Studia (...). Praktyka w radiu BBC (...). I zaraz po tym podjąłem pracę w EMI (...). Krótko tam byłem (...). A po tym otworzyłem najpierw lokal ze sceną, który dziś jest miejscem, gdzie otworzyłem własną agencję bookującą koncerty i prowadzę 3 zespoły, jako menedżer. (MM 25)

Ja zacząłem jarać się muzyką w szkole (...). Dla moich rodziców kultowy był gramofon bambino (...). Oni się nim jarali (...). Mnie porwała fala muzyki brytyjskiego New Way of British Heavy Metal (...). Byłem zbuntowanym nastolatkiem z liceum, którego muzyka temperowała (...). Dużo słuchałem radia (...). Chęć pracy z muzyką pojawiła się po wojsku (...). Wystartowałem z pracą w nowej wytwórni fonograficznej (...). Ona jednak zbankrutowała (...). Pracując tam nie miałem planu na życie (...). Poza tym kończyła się komuna (...). No i potem przyszedł do mnie pewien zespół i tak zostałem menedżerem (...). Przez 4 lata nie było finansowych efektów (...). To się skończyło (...). Poszedłem ponownie do dużej firmy fonograficznej (...). To było po 1989 r. odszedłem z dwoma zespołami z tej wytwórni, bo jarała mnie ich muzyka i tak już zostało do dziś (...). Oczywiście dziś mam też inne zespoły, ale są to tylko te, co mnie wciągają! (MM 39)

Kultura wzbogacana jest stale nowymi dziełami twórczymi, artystycznymi lub pracą wszystkich społeczeństw. Dzięki temu każdy naród lub państwo czy kraj mają swoją własną rozpoznawalną, bardzo typową kulturę, która wynika z ich rozwoju historycznego. Kulturę w przypadku badanej profesji buduje poziom wielkich znanych

historycznych wynalazków, osiągnięć naukowych i cała powstająca aktualna kultura techniczna w sferze muzyki, co opisałem w poprzednich rozdziałach. Również w przypadku profesji menedżerów muzycznych w trzech badanych krajach tworzyła się widoczna własna kultura branży muzycznej, rozpoznawalna dzięki specyficznemu językowi, samej muzyce, jej rodzajom i stylom różnej powstającej nowej fali rodzajów sztuki muzycznej czy też poziomowi wielu muzycznych elementów kultury technicznej. W ramie tak rozumianej definicji kultury ujęte są wszystkie działające uczelnie, szkoły i instytucje krzewiące muzyczną kulturę narodową w każdym z badanych trzech różnych kulturowo krajów.

W zakresie tej kultury wychowywane były i są młode pokolenia, przyswajające sobie własne muzyczne wartości kulturowe. Pomnażają one dziś jej zasoby, by podjąć np. pracę zawodową w profesji menedżera muzycznego. Nie pozostaje to bez znaczenia oraz widocznego wpływu na rozwój ogólny czy zawodowy dzieci, młodzieży oraz dorosłych przy sztuce muzyki. Dziś, szczególnie w Anglii oraz w nieco mniejszym stopniu w USA, działają bardzo liczne szkoły artystyczne zarówno na poziomie podstawowym, jak i średnim czy wyższym. Uczęszczają do nich młodzi ludzie, którzy posiadają widoczny talent oraz wybrali wstępnie artystyczny zawód muzyka, twórcy czy profesjonalnego pracownika branży muzycznej.

Dzisiejsza kultura muzyczna skupia ludzi najbardziej zdolnych, utalentowanych oraz twórczych. Działają w jej obrębie liczne zespoły amatorskie lub profesjonalne muzyczne, taneczne, teatralne czy folklorystyczne, które osiągają na świecie statusy wielkich gwiazd sceny muzycznej. Jest to również wyraźny dowód na fakt, że bardzo wczesny wpływ środowisk twórczych, kulturowych w USA i Anglii na najmłodszych ma wielkie znaczenie, ponieważ oddziałuje pozytywnie na późniejsze życie zarówno artysty-gwiazdy, jak i jego menedżera muzycznego. Kultura muzyczna i sama muzyka bardzo absorbują dzieci, młodzież i osoby dorosłe. Wspieranie rozwoju tych grup to kierunek właściwy dla możliwego podjęcia profesjonalnej pracy zawodowej w branży muzycznej. Tak rozumiany czynnik kulturowy w podejściu do muzycznych działań zaobserwowałem u badanych. Świadczą o tym wypowiedzi rozmówców, którzy obok artystów tworzących muzykę są współautorami artystyczno-kulturowego sukcesu i popularności muzycznego biznesu na terenie USA i Anglii.

Moja mama mówiła: „dziś idziesz do szkoły ty, a ja i tata pracujemy na twoje wykształcenie” (...). Wybrałem sam muzyczne drogi mojej pracy (...). Byli szczęśliwi (...). Bo na pierwszy mój

występ w auli konserwatorium w LA przyprowadzili moją babcię (...). Dziś to ja im jestem wdzięczny za pasję, jaką mi przekazali do muzyki! (MM 6)

Kultura techniczna Anglii miała wielki wpływ na powstanie biznesu fonograficznego... wiele jego elementów przetrwało do dziś (...). My aktualnie weszliśmy w technologie internetowego streamingu, co wymusiły na nas dzisiejsze czasy oraz młodzi artyści (...). Tworzą oni na razie własną specyficzną sztukę, którą my się uczymy (...). Oni natomiast poznają dokonania i stare wynalazki w sztuce, np. nagrywania, poprawy jakości dźwięku czy masteringu nagrań (...). Bo te dokonania będą na wieki i są angielską chlubą muzycznego przemysłu. (MM 26)

Czynniki społeczno-kulturowe, jakie zaobserwowałem najczęściej u badanej profesji menedżerów muzycznych, kształtowały się od młodych lat dziecięcych. Młodzi ludzie tworzyli swoją muzyczną percepcję przez poznawanie i korzystanie ze wszystkich możliwych okazji opanowania świata muzyki oraz grających tam bliskich im ludzi. Uczestniczyli świadomie lub nie w różnych zachowaniach kształtujących odbiór dzisiejszej muzyki. Takie postępowanie, od wczesnych lat dziecięcych, powodowało skuteczne czy świadome działanie pomagające w późniejszym oczywistym wyborze badanej profesji jako odpowiedniej formy własnej pracy. Wymieniane liczne różne zainteresowania muzyczne oraz uczestnictwo w nich od lat dziecięcych czy młodzieńczych, to pierwsze dowody na powstanie szeroko rozumianej społecznej kultury. Wpływała ona szczególnie na rozwój ukierunkowujący badanych na sprecyzowane zainteresowania muzyczne. Te następnie powodowały powstanie świadomej motywacji do zainteresowania się muzyką na poziomie profesjonalnym. Później skłoniły również do nabywania odpowiednich zdolności w procesie edukacji, a na końcu pomagały w podejmowaniu decyzji ukierunkowanych na działania pracy zawodowej w muzyce. Podjęcie pracy zawodowej w profesji menedżera muzycznego jest tego przykładem, co pokazały badania w trzech krajach i co wskazywały wcześniejsze wypowiedzi rozmówców.

Dzięki temu czynnikowi badani przeżywali pierwsze fascynacje zawodowe badaną profesją wyniesione z tradycji rodzinnych (muzycznych lub aktorskich) czy też obserwacji ogólnospołecznych, które wynikały z moralnego, kulturalnego lub materialnego zakresu zaobserwowanych działań w przestrzeni całego życia.

Poza wymienionymi wcześniej czynnikami otoczenia społeczno-kulturowego ważne okazały się również **czynniki oparte na normach społecznych: ukształtowany światopogląd i przekonania filozoficzne**. Mogły one być zawsze przekazywane pierwotnie w domu rodzinnym. W USA, Anglii, a nawet Polsce nikt z badanych nie wykazał przekazywania jakichkolwiek konkretnych filozoficznych wskazań

dotyczących podejmowania przyszłej pracy zawodowej ze strony członków rodzin, wychowujących przyszłych menedżerów muzycznych. Rozmowy prowadzone w domach rodzinnych moich rozmówców nie dotyczyły tematów spraw zawodowych lub zachęcania do ewentualnej przyszłości zawodowej dzieci, co podkreślali rozmówcy.

Nie wiem, ale to chyba amerykańska cecha narodowa (...). Wolność wyboru we wszystkim (...). W mojej rodzinie w domu rodziców w Los Angeles dzieci zawsze decydowały same (...). Wiązało się to później z pewną odpowiedzialnością. (MM 11)

Moja angielska rodzina była na wskroś konserwatywna (...). (hahaha śmiech!) Nikt nigdy z rodziny nie namawiał mnie ani do nauki, ani do żadnej pracy (...). Jako młody człowiek starałem się być zawsze odpowiedzialny (...). Dziś realizuję swoją pasję do muzyki (...). Praca z artystami jako menedżer muzyczny była i jest tylko moim wyborem (...). Dziadkowie i rodzice są dumni z tego co robię. (MM 19)

Wiesz generalnie branży muzycznej nie było za czasów dziadków w tym kraju (...). A co za tym idzie i pracy takiej muzycznej nie było (...). Rodzice oraz dziadkowie mówili mi tylko na temat szkoły (...). Ucz się, a coś osiągniesz (...). Zawodowo nawet jak mieli swoje aspiracje dla mojej przyszłej pracy, to nigdy nic mi nie mówili (...). Nie przekonywali (...). Sam wybrałem! (MM 38)

Wśród odkrywanych różnorodnych aspektów społecznych, widocznych przy rozwoju zawodowym badanej profesji menedżerów muzycznych, wyróżniano przede wszystkim właśnie **czynnik środowiska rodzinnego**. Bliższa analiza tego czynnika pozwala stwierdzić, że jego wpływ na rozwój zawodowy badanych był pierwszym ważnym sygnałem odczytywanym podświadomie przez przyszłych menedżerów muzycznych. Był on jednym z tych zasadniczych, spotykanych w życiu młodych ludzi. Czynnikiem ten miał pewien, nie do końca określony, zakres swojego wpływu na wybór podejmowanej pracy zawodowej. Sprowadzał się on zazwyczaj do kilku znanych wyznaczników, określających przyszły kierunek zainteresowań zawodowych.

W moich badaniach, zależnie od kraju badań, najbardziej widoczne były różne określenia tych wyznaczników. I tak, przykładowo w Polsce, najczęściej określano pochodzenie społeczne rodziców. Klasyfikowane było one w postaci pochodzenia robotniczego, chłopskiego oraz inteligenckiego. Potrzeba określania go w badaniach wynikała jedynie z faktu mentalnej pozostałości po czasach komunistycznych u badanych. Rozmówcy nie byli pytani przez badacza o pochodzenie rodziców. Obok tego polscy rozmówcy określali często stopień wykształcenia swojego i rodziców. Podawali je w postaci wykształcenia podstawowego, średniego i wyższego.

Natomiast w Stanach Zjednoczonych określano bardzo chętnie i często był poziom kwalifikacji zawodowych własnych i rodziców bez wgłębiania się w szczegóły

posiadanych kwalifikacji. Badani określali pozycję społeczną rodziców i pełnione przez nich funkcje lub stanowiska. W Anglii najczęściej określano pozycję społeczną rodziców, ponieważ na jej podstawie określany był poziom ich kwalifikacji zawodowych. Badani podawali pełnione funkcje oraz zajmowane stanowiska rodziców, szczególnie te związane z twórczą artystyczną pracą w sektorze kultury.

Mama była nauczycielem na Uniwersytecie w Chicago (...). Jej wykształcenie było bardzo dokładnie zaplanowane przez moich dziadków, którzy byli bogatymi farmerami ze stanu Indiana. Mama była od dziecka otoczona różnymi instrumentami w swoim domu, stąd jej zamilowanie do gry, a później przekazywania zdobytej wiedzy i nauki dla innych (...). Jako nauczyciel mama realizowała się w 100%, była moją muzą od dziecka. (MM 1)

Nie wiem, ale pierwsza muzyka u mnie pojawiła się przy bywaniu w pracy u taty, gdy byłem dzieckiem (...). Tata pracował w centrum kultury folklorystycznej (...). Był tam instruktorem tańca „flamenco”, chodząc, obserwowałem jego pracę (...), słuchałem muzyki tam odtwarzanej i się w niej zakochałem (...). Mama też nieźle tańczyła (...) natomiast była z zawodu główną księgową w firmie zajmującej się dystrybucją ropy naftowej. Razem z tatą czasami tańczyli na lokalnych turniejach tańca, a raz nawet pojechali do Londynu na turniej. (MM 20)

Reasumując ten podrozdział, należy powiedzieć, że nie były prowadzone szczegółowe ani obszerne badania dotyczące roli rodziny, a szczególnie roli rodziców w wyborze pracy przez badanych. Spowodowane to było ograniczeniami czasowymi czy dostępnością rozmówców. W USA i w Anglii, rozmówcy na wstępie wywiadu zaznaczali czas, jaki jest do dyspozycji i jakie są ograniczenia dla pytań. W związku z tym nie pytałem o rodziców ani o cenione lub chronione wartości w domu rodzinnym. Nie pytałem też o aspiracje zawodowe rodziców w stosunku do badanych. Wydawało mi się to nie zbyt ważne dla osiągnięcia zakładanego celu badań. Mimo tego założenia i braku pytań o rodziców, rodzinę, pochodzenie czy dzieciństwo, wątek ten pojawiał się sam podczas wypowiedzi rozmówców. Dlatego uznałem, że to istotny czynnik, co było zgodne z założeniami teoretycznymi, mówiącymi, że w badaniach jakościowych pojawiają się najciekawsze wątki poza scenariuszem wywiadu, jaki jest użyty do badań. Zgodnie z pracami Silvermana (2004; 2015), wykazanie tego faktu jest istotne, ponieważ ta dodatkowa analiza danych rozbudowuje szerokość tematu pracy.

Podczas kolejnej analizy materiału zebrałem swobodnie podane informacje z wywiadów na temat najbliższej rodziny badanych, jaką byli ich współmałżonkowie, partnerzy czy dzieci. Sami rozmówcy czasami chętnie wspominali o muzycznych tradycjach rodzinnych, które mogły mieć wpływ na wybraną pracę zawodową, co widać w wypowiedziach angielskich i polskich badanych.

Moja rodzina to żona, która jest nauczycielem muzyki w szkole talentów (...). Syn lat 7, zapalony sportowiec (...). Umie grać na pianinie (...). Nie garnie się do muzyki, tak jak do sportu (...). Rodzice nigdy mi niczego zawodowego nie sugerowali (...). Miałem wolność wyboru zawsze (...). Dziś żona często doradza szczególnie w sprawach jakości nagrań czy miksowania. (MM 8)

W Londynie mieszkałam z rodzicami (...). Oni skierowali mnie na naukę gry na gitarze (...). Nie grałam za długo (...).w wieku 25 lat po studiach pracowałam jako aranżer dźwięku w teatrze, tam poznałam mojego męża kostiumologa (...). Nasze dzieci są w klasie talentów (...). Grają na instrumentach klawiszowych (...). Mąż pomaga mi w pracy w kwestiach okładek ich atrakcyjnej formy graficznej (...). On ma doskonale wycucie piękna w obrazku! (MM 27)

Dom rodzinny był miejscem odpoczynku po muzycznych szaleństwach (...). Rodzice mnie wyciszali (...). Moja żona była znaną wokalistką (...). Ja przy niej w domu starałem się słuchać jej śpiewu (...). Bo wiesz jak masz takie cudo w domu (...). To je tylko słuchasz. (MM 39)

4.1.2. 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. Powstające nowe produkty, usługi, procesy, formy organizacyjne są integrowane przez różne zmiany organizacyjne, tak by się łączyć, konkurować oraz by zadowolić klientów. 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. Dzięki wszystkim internetowym nowościom technologicznym, organizacje muzyczne z terenu USA i Anglii szybko budowały oraz osiągnęły spory globalny zasięg dla działania korporacyjnego. Dziś mają też pozycję światowych liderów jako firmy specjalizujące się w branży muzyki granej na żywo, o czym świadczy cytat rozmówcy z terenu USA.

Jesteśmy agencją wychowaną na tradycjach najlepszych amerykańskich firm wydawniczych (...). Ich strategię modernizujemy (...). Schemat jest ten sam od lat (...). Doszedł tylko Internet oraz sprawy związane z ciągłym wzrostem koncertowego rynku (...). W pracy tylko wprowadzamy nasze pomysły (ang. tricks) do muzyki, tak by mieć wpływ na nastoletnich odbiorców (...), bo oni to bez Internetu żyć nie potrafią (...) my im najpierw pokazujemy, zachęcamy, a zaraz potem sprzedajemy różne produkty i usługi muzyczne (...). A globalny zasięg zdobywamy dzięki współpracy z korporacyjnymi agencjami organizującymi zawodowo trasy koncertowe po całym świecie. (MM 2)

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

Tabela 9. Czynniki polityczno-prawne

CZNNIKI 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) ustrój 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.

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 ustrój 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 i co z chęcią podkreślali moi rozmówcy w wywiadach.

USA to chyba najlepszy przykład demokracji i wolnego rynku w branży muzycznej (...). Nic nas nie ogranicza, tylko czasami normuje (...). Podstawą działalności jest wolny rynek (...). Konstytucja i czasami stanowe prawo (...). Nie mam artystów z zagranicy (...). Bo oni przenieśli się tu do nas do USA. (MM 15)

W Anglii dość szybko powstał rynek muzyczny (...). Ważnym aspektem był nasz ustrój, wolny rynek oraz nastawienie do powstającej techniki muzycznej (...). Dzięki wynalazkom muzycznym Anglia starała się być przed USA (...). Przodowały nagrania i np. to tu powstał merchandising dziś znany przy pracy z artystami (...). Polityka państwa zawsze była dość daleko od muzycznego rynku. (MM 19)

Po 1989 r. i upadku komuny w Polsce powstał wolny rynek, również dla naszej branży (...). Prowadzenie działalności było i jest dalej bardziej zbliżone do cyrkowego niż do światowego rynku (...). Nasz rynek muzyczny jest wolny, ale ma pewne ograniczenia mentalne, powiedziałbym związane z polską naturą (...). My nie zdobywamy świata w muzyce, to raczej oni nas pacyfikują, co widać i słyszeć w radiach! (MM 39)

Badane pojedyncze stanowisko/miejsce pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych okazywało się też w każdym z badanych krajów podstawowym nieograniczonym żadną formą nacisków i działań politycznych. To stanowisko pracy badanych było niepodzielnym elementem własnej zbudowanej od podstaw struktury organizacyjnej organizacji, gdzie działają oni na co dzień, świadcząc różne formy produkcji czy usług muzycznych. Badani posiadają własny zakres określonych obowiązków i kompetencji, koniecznych do realizowania celów czy zadań względem potrzeb twórców artystów, co podkreślali rozmówcy:

Jesteśmy agencją wychowaną na tradycjach najlepszych amerykańskich firm wydawniczych (...). Ich strategie modernizujemy (...). Schemat jest ten sam od lat (...). Doszedł tylko Internet oraz sprawy związane z ciągłym wzrostem koncertowego rynku (...). Poza tym średnia wieku w agencji to 42 lata (...). Jesteśmy klasycznymi zbieraczami płyt (...). W pracy wprowadzamy nastoletnie pomysły do muzyki, tak by mieć wpływ na nastoletnich odbiorców. (MM 2)

W Anglii dość szybko powstał rynek muzyczny (...). Ważnym aspektem był nasz ustrój, wolny rynek czy nastawienie do powstającej techniki muzycznej (...). Dzięki wynalazkom muzycznym Anglia starała się być przed USA (...). Przodowały nagrania i np. to tu powstał merchandising dziś znany przy pracy z artystami (...). Polityka państwa zawsze była dość daleko od muzycznego rynku. (MM 19)

Polski rynek ukształtował nasz system i miejsce pracy (...). Pokomunistyczne problemy systemu są jeszcze odczuwalne (...). Starałem się by do pracy w agencji trafiali młodzi, ale znani mi ludzie, którym ufam i którzy nie są zepsuci przez pracę w innych firmach (...). Staram się by atmosfera pracy była zawsze na poziomie wielkiego zadowolenia (...). Zadania są stałe: wydanie płyty, a potem koncerty oczywiście przy dobrej formie reklamy! Od 5 lat mam ten sam skład w agencji (...). Tylko dochodzą zespoły na szczęście młode jeszcze nie zmanierowane życiem w branży muzycznej! (MM 39)

Dzięki scharakteryzowaniu otoczenia prawnego można określić organizację stanowiska i miejsca pracy badanych menedżerów muzycznych w trzech krajach. **Formalna organizacja instytucji, przedsiębiorstwa czy zakładu pracy jako miejsca działalności badanych** menedżerów muzycznych to kolejny czynnik prawny charakteryzujący tę grupę. Dzięki niemu zarysowują się konkretne różnice oraz zmiany zachodzące w badanej profesji na terenie trzech odmiennych kulturowo krajów. Pierwsze stanowiska oraz instytucje pracy badanych menedżerów muzycznych ulegały przeobrażeniom, dzięki historycznym zmianom kształtującym poszczególne elementy codziennego życia społecznego badanych. Menedżerowie muzyczni, podobnie jak przedstawiciele wielu innych zawodów i profesji, przekształcali procesy pracy zawodowej głównie dzięki zmianom historycznym powstającym w branży muzycznej, np. dzięki wynalazkom czy technologii. Prowadzone przez nich własne podmioty, w jakich działają zawodowo, będące instytucjami muzycznymi zmieniały swoje formy i zakładane cele przez pojawiające się nowe zadania względem podopiecznych artystów. Podstawowe czynności pracy składały się z wielu celów i racjonalnego planowania, co wynikało ze zmieniającej się specyfiki profilu działalności w branży muzycznej niezależnie od miejsca wykonywania pracy w trzech badanych krajach.

Odkrywany w badaniach system prawny obowiązujący w miejscu pracy menedżerów muzycznych, składał się z wielu różnych elementów i osób. Forma i miejsce pracy, w jakiej działają badani, obserwowana we wszystkich trzech krajach pokazała panujący tam jednakowy system funkcjonujących stosunków prawnych

i społecznych. Miejsce pracy menedżerów muzycznych, rozumiane jako organizacja muzyczna, w której działają badani jest formalna, składa się zarówno z międzynarodowych obowiązujących aktów prawnych, np. dotyczących ochrony praw autorskich czy prawa pracy, jak i z przepisów wewnętrznych krajowych, np. określających możliwości prowadzenia działalności branżowej w zakresie muzyki.

Przepisy te stanowią i normują prawne regulacje ustanawiane przez państwo czy też prawa stanowione przez tradycję lub kulturę. Widoczne jest to szczególnie w prawie dziedziczenia, np. przy zawłaszczaniu pożytków wynikających z dysponowania prawami do dóbr czy zasobów wytwarzanych przez podopiecznych artystów względem ich potomków. Formy tych przepisów ograniczają stosowne ustawy czy nawet konstytucja w danym kraju. Natomiast przepisy organizacyjne miejsca pracy to wewnętrzne normy wydawane przez samych badanych, co potwierdzali badani:

Jesteśmy amerykańską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością Limited Liability Company (LLC) założoną przez grupę 3 osób (dwóch amerykańców i jednego Kanadyjczyka) (...). Zgodnie z przepisami USA i stanu Kalifornia jestem jej właścicielem i dyrektorem zarządzającym (...). Przez stan Kalifornia mam określone udziały własnościowe, określone obowiązki członków, metodę księgowości oraz możliwości w dodawaniu lub usuwaniu członków mojej spółki (...). Prawo w USA ma sporo związku z Konstytucją oraz z historią branży muzycznej (...) natomiast pracę wewnątrz agencji ustalę sam indywidualnie. (MM 5)

Nasza agencja to organizacja, która jest normalną brytyjską Spółką Limited (...). Posiada ona osobowość prawną dla firm typu Limited Company (LTD) (...). Bo tak zakładają wewnętrzne przepisy krajowe w Anglii (...). Firma ma oddzielne finansowanie od moich osobistych (...). Zarządzana jest jednoosobowo przeze mnie (...). Nie posiadam akcji ani udziałowców, ale zaczynam myśleć o zdobyciu jednych i drugich (...). (MM 23)

Prowadzę jednoosobową działalność gospodarczą z wpisem w Urzędzie Miasta Warszawa (...). Polskie przepisy jakie stosuję dotyczą fiskalizacji, zatrudniania osób oraz wszelkich innych podatków (...). Są one zgodne z polskim i europejskim prawem. (MM 37)

4.1.3. 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.

Pierwszym gronem osób-interesariuszy, określonym względem menedżerów muzycznych podczas badań, byli twórcy artyści muzycy zarówno solowi, jak i zespoły muzyczne, z którymi na co dzień pracują badani. Według podziału stosowanego w naukach o zarządzaniu stanowili oni grupę interesariuszy wewnętrznych (ang. *internal stakeholders*), co określili Rodriguez i Ricart (2002). Losy kariery artysty łączą się nierozzerwalnie z pracą badanej profesji i jej organizacją.

Drugim gronem w teorii w/w autorów są firmy, interesariusze nazywani zewnętrznymi (ang. *external stakeholders*). W przypadku badanej profesji są nimi wszelkie podmioty z całego otoczenia biznesowych działań zawodowych organizacji menedżerów muzycznych. Obecnie do najczęściej spotykanych w światowej branży muzycznej klientów biznesowych, ściśle wpływających na pracę zawodową badanych menedżerów, należą głównie firmy lub instytucje wydawnicze, fonograficzne, studia nagrań, organizatorzy koncertów, wydarzeń i festiwali. W grupie tej są też media prasowe, radiowe, telewizyjne lub internetowe oraz producenci instrumentów i sprzętu nagłośnieniowego czy oświetleniowego. Obok głównych interesariuszy zewnętrznych pojawiają się też firmy konkurencyjne, instytucje rządowe czy finansowe oraz szczególnych interesów, np. związki zawodowe, organizacje rządowe i sponsorzy.

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 również podmioty rezerwujące koncerty oraz występy (tzw. firmy *bookingowe*) czy zajmujące się

organizacją lub obsługą koncertów, czy festiwali. Nowym rodzajem interesariuszy przy muzyce są klienci oferujący specjalistyczną internetową sprzedaż czy różnorodną opiekę medialną w Internecie. Klienci ci mają coraz większy wpływ na zakres zadań przy internetowej pracy zawodowej badanych menedżerów muzycznych.

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. Instytucje te współpracowały lub oczekiwały od organizacji menedżerów muzycznych zaangażowania w projekty społeczne czy charytatywne, a nawet ekologiczne. Rządowa administracja oraz jej organy oczekiwały przestrzegania norm prawnych i finansowych lub współpracy w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego czy krajowego. Najczęściej spotykaną i wymienianą tu formą współpracy był mecenat lub sponsoring muzycznych wydarzeń kulturalnych, co zostało szczególnie zobrazowane w kilku wypowiedziach rozmówców w USA, Anglii i Polsce:

Najważniejsi ponad wszystko w mojej agencji są artyści (...). Ich obsługa musi być bardzo kompleksowa, rzeczowa i zaspokajająca ich wszystkie potrzeby (...). Dokonywana jest ona przez zatrudnionych specjalistów pracowników pod moim nadzorem (...). Nasza praca nad produktami i usługami artysty jest sprzedawana dalej w ciągu biznesu muzycznego po pierwsze do wytwórni, z którą mamy 5-letni kontrakt oraz dla agentów organizujących trasy koncertowe w USA i na całym świecie (...). Z nimi mamy 2- lub 3-letnie umowy (...). Rządowa strona zaspokajana jest przez nasz zespół księgowy oraz dział administracyjno-prawny! (MM 6)

Praca zawodowa menedżera łączy ze sobą różne podmioty (...). Nas agencję, artystów, firmę fonograficzną, agenta bookującego koncerty w Anglii oraz innych częściach świata (...). Nowością od 2015 roku są firmy obsługujące streaming internetowy (...). W naszym przypadku umowy mamy podpisane z Apple Music, Spotify, Tidal czy nawet Amazon Music (...) lokalną społeczność i rządowe organy wspomagamy graniem na imprezach miejskich. (MM 27)

Moimi klientami przy koncertach są indywidualni organizatorzy koncertów (...). Na zachód czy do Ameryki jeździmy bardziej dla wycieczkowego grania niż dla sławy czy też pieniędzy (...). Zysk z tych koncertów to mit (...). Wśród naszych stałych klientów znajdziesz też samorządy studenckie z wielkich miast organizujące juwenalia (...). No i mamy umowę 5-letnią z Urzędem Miasta Stołecznego Warszawy na reprezentowanie stolicy podczas imprez kulturalno-rozrywkowych do 2023 roku! (MM 39)

Tabela 10. 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 menedżerów muzycznych w trzech krajach można było zidentyfikować czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne wymuszające zmiany w ich organizacji. Współpraca z interesariuszami polega na określaniu np. nowych kierunków działania. Im więcej jest interesariuszy w pracy menedżerów muzycznych, tym tworzenie polityki organizacji oraz kształtowanie jej wszystkich przyszłych strategii jest sprawą poważniejszą. Badani mówili często o tym, że by dobrze wykonać, ich organizacja musi właściwie rozpoznać potrzeby interesariuszy, określić zakres, siłę współpracy i ich nacisku względem siebie. Ważne jest też, co pokazały badania, ustalenie hierarchii ważności stosunków pomiędzy poszczególnymi interesariuszami. Zaobserwowałem, że polski rynek muzyczny, jako bardzo mały, nie ma zbyt wielu możliwości wykazania dokładnego rozkładu siły poszczególnych interesariuszy. Menedżerowie polscy są najmniej otoczeni przez grupy interesariuszy, ponieważ większość prac wykonują sami jako własna organizacja. Natomiast w USA i w Anglii istnieje tak wiele możliwości scharakteryzowania interesariuszy, że celowe byłyby dodatkowe badania w tym temacie. Na rynku w USA i Anglii, podmiotowość odkrytych interesariuszy jest mocno podzielona na mniejsze podmioty, które świadczą różne nowoczesne usługi dla organizacji badanych w bardzo szerokim zakresie różnej pracy w branży muzycznej.

W przypadku badanej profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach starałem się też ustalić jak wygląda stratyfikacja interesariuszy. Wydawała mi się ona istotna w działaniach zawodowych profesji menedżerów muzycznych, ponieważ

wprowadzała ona ważne zróżnicowanie dla współpracujących z nimi organizacji bądź pozostałych grup interesariuszy. Stratyfikacja w branży muzycznej dokonuje się według różnych określonych kryteriów. Składa się ona z wielu poziomów powstających relacji w obrębie budowania niższości czy wyższości priorytetów dla podejmowanych muzycznych działań w codziennej pracy zawodowej menedżerów muzycznych.

Koncentrując się na badanej profesji menedżerów muzycznych, by zastosować właściwą formę stratyfikacji, należałoby wybrać odpowiednie kryterium identyfikujące poszczególnych interesariuszy z uwzględnieniem jednocześnie odpowiedniego typu odbiorców produktów oraz usług muzycznych. Z chwilą ich dopasowania i uzyskania odpowiednich charakterystycznych typowych danych, jak liczby, kwoty sprzedaży czy ilości osób na koncertach itp., można byłoby ustalić szczegółową stratyfikację w tej badanej profesji. Natomiast stratyfikacja podawana przez badanych obejmowała jedynie dane typowe z ich umów czy kontraktów. Dotyczyły one głównie czasu trwania takiego zobowiązania, a w kilku tylko przypadkach podawanej wielkości finansowego jej skutku. Na prośbę moich rozmówców nie mogę zamieścić takich danych, jak nazwy firm czy sumy z podpisanych dokumentów.

Zamykając informacje o stratyfikacji można jedynie napisać, że w dwóch z trzech badanych krajów, interesariusze biznesowi badanej profesji stratyfikowani są na podstawie osiąganych zysków oraz są firmami zapewniającymi organizację i obsługę ogromnych tras koncertowych. I dlatego też według badanych są to organizacje najważniejszych kooperantów przy prowadzonej działalności zawodowej. Na drugim miejscu badani umiejscawiali znane duże firmy fonograficzne wydawnicze, które generowały dla nich spore obroty, a na trzecim – rosnący bardzo szybko biznes sprzedaży internetowej. Dane te dotyczyły oczywiście głównie USA i Anglii.

Najwięksi interesariusze badanej profesji, czyli wydawcy płyt; organizatorzy koncertów; media, jak radio, telewizja oraz prasa, generują duże oczekiwania stanowiące istotną wartość, mają bowiem legitymizację w postaci wielkości kwot zawieranych w kontrakcie. Daje im to prawo do wywierania wpływu na badanych z USA czy z Anglii.

4.1.4. 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. Warunkiem pozyskania tych cech jest dostęp do użytecznych informacji wpływających na jakość, styl i cechy pracy zawodowej, a to właśnie cechuje badanych menedżerów muzycznych, co pokazały ich wypowiedzi:

Umiejętności to poukładanie organizacyjnych zdolności (...). Umiejętność w posiadaniu dobrych relacji i cech psychologicznych (...). To, co jest ważne to umiejętność bycia cały czas uczciwym. (MM 4)

Jesteśmy dziś w muzycznym XXI wieku już od dawna (...). Wymagania i umiejętności się zmieniają zarówno dla artystów, jak i nas menedżerów muzycznych (...). Moim zdaniem najważniejsze są pierwsze umiejętności wyniesione z rodzinnego domu. (MM 11)

Charakteryzowane, dzięki moim badaniom, indywidualne czynniki zawodowe w przypadku menedżerów muzycznych z trzech krajów wydają się być specjalnymi lub wyjątkowymi, najlepiej bowiem charakteryzują tę profesję. Najważniejszymi czynnikami, przedstawionymi w tej części pracy, są uzdolnienia, umiejętności, zdolności, kwalifikacje zawodowe oraz motywacja do pracy, rozwój zawodowy charakteryzowany przez zdobywane wychowanie oraz nabywaną praktykę w branży muzycznej.

4.1.4.1. Uzdolnienia, umiejętności oraz zdolności

Bardzo szybko postępująca ogólnoświatowa 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 dzisiejszym biznesie muzycznym. Artyści poszukują nowych środków oddziaływania na słuchacza, widza czy innego odbiorcę, który spragniony jest większych wrażeń muzycznych w obrębie nie tylko dźwięków akustycznych, lecz także modnych dziś ich nowych wizualnych form. Dla branży muzycznej, w tym dla badanej w pracy profesji, ważne jest poszukiwanie świeżych form oddziaływania na widzów i odbiorców z uwzględnieniem zmysłu wzroku. To podejście utwierdza artystów w przekonaniu, że sztukę muzyki wzbogacać można, a nawet trzeba nowoczesnymi formami i elementami wizualnymi, którymi powinny cechować się powstające produkty i usługi, za których przygotowanie odpowiadają uzdolnieni menedżerowie muzyczni.

Te wymieniane wyżej oddziaływania uwarunkowane są bodźcami płynącymi do mózgu ze świata zewnętrznego. Już od początku procesu uczenia się stymulowana i rozwijana jest gama różnych typów inteligencji własnej każdego człowieka, a w przypadku badanych inteligencji muzycznej oraz artystycznej. One to umożliwiają ujawnienie oraz pielęgnowanie pojawiających się u dzieci pierwszych pasji, talentów czy nawet zdolności. W muzyce z pielęgnowanych pasji wyłaniają się najpierw uzdolnienia, następnie umiejętności i zdolności, a na końcu talenty i indywidualności wielkie i małe, które następnie ukierunkowują na wybór zawodu.

Zaobserwowane uzdolnienia profesji menedżerów muzycznych, podobnie jak w innych zawodach oraz profesjach, opierają się na stałych warunkach wewnętrznych człowieka. Determinują efektywność na wykonywanie różnych czynności w sferze pracy zawodowej w jego branżowej działalności. Uzdolnienia te mają charakter kierunkowy, są bowiem związane z konkretną dziedziną, w moim badaniu – z muzyką. Jak ustaliłem, wśród badanych były osoby, które już jako młodzi ludzie odziedziczyły pewne uzdolnienia lub zamiłowania po rodzicach czy nawet po dziadkach. Osiągnięte wyniki badań wykazały, że najistotniejsze w okresie dzieciństwa badanych menedżerów muzycznych było pobudzenie rozwoju, dopiero później innych uzdolnień w kierunku

muzyki przez najbliższych, jak rodzice, dziadkowie, a później koledzy z podwórka i szkoły.

Moi rodzice: tata, który śpiewał oraz mama, która grała na fortepianie (...). Rodzinna pasja do muzyki pchnęła mnie do wielu szkół. (MM 15)

Dziadek grał na gitarze (...). Później szkolne lata i moja gra w zespole (...). Gitara (...). Dzięki pasji zaszczepionej do muzyki od rodziny typu mój najlepszy wujek Janek. (MM 19)

Nikt w rodzinie nie grał na instrumentach (...). Do muzyki nakłoniła mnie moja pierwsza dziewczyna, z którą chodziłem na potańcówki (...). W lokalu tym grał zespół na żywo. (MM 21)

Wykazane domowe zainteresowanie muzyką było przejawem i podstawą rozwoju u młodych, przyszłych menedżerów muzycznych predyspozycji nazywanych później uzdolnieniami. Można je było ogólnie określić na tym etapie jako specjalne lub jako zadatki sugerujące potencjalny zawód, wyniesione z uzdolnień przeniesionych z najbliższej rodziny czy otoczenia. Dzięki tym uzdolnieniom pojawiają się pewne ukierunkowania na przyszłe, różne procesy oraz wybory dające sygnał lub impuls w stronę pracy zawodowej z muzyką.

Tabela 11. Czynniki indywidualne – kompetencje

CZYNNIKI INDYWIDUALNE - KOMPETENCJE
a) wczesne zainteresowania; b) pierwsze podejmowane działania zawodowe w pracy z muzyką, rozwijane typowych oraz specjalnych kompetencji zawodowych; c) własne przekonania, doświadczenia i poglądy na temat świata muzyki oraz wpływ na lokalną społeczną spójność branżową w pracy; d) indywidualna potrzeba kształcenia muzycznego i powstawanie specjalistycznych kompetencji oraz kształtowania umiejętności profesjonalnej pracy; e) indywidualna umiejętność budowania muzycznej percepcji przez poznawanie i korzystanie ze świata muzyki przy obserwacji grających bliskich ludzi; f) interdyscyplinarne kompetencje w sferze zawodowego życia i pracy; g) umiejętności – predyspozycje do wykonywania zadań i rozwiązywania napotkanych problemów: – 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; h) uzdolnienia: – 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; i) zdolności – predyspozycje do opanowania pewnych umiejętności lub zdobywania wiedzy: – 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;
- 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;
- l) elementy wynikające z charakterystyki osobowej badanych:
- 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. Ich ściśle skategoryzowanie wynikało tylko z wypowiedzi menedżerów muzycznych, z wszystkich trzech krajów.

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. Tam badani przyszli menedżerowie muzyczni nabywali umiejętności posługiwania się instrumentami, sprzętami muzycznymi i narzędziami. Uczyli się też instalowania, naprawiania oraz uruchamiania dostępnych urządzeń technicznych i programów. 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. I tak, w USA i Anglii menedżerowie mieli już w okresie wczesnego dzieciństwa własne instrumenty muzyczne, zazwyczaj rodzinne. Na nich to mogli dużo wcześniej rozwijać swoje uzdolnienia muzyczne. Niestety w socjalistycznej Polsce otrzymanie własnej gitary, nie wspominając już o instrumentach tak drogich, jak pianino czy fortepian, było bardziej skomplikowane. Najlepsze przykłady tego zjawiska można odnaleźć w wypowiedziach

rozmówców z USA, którzy zaznaczali szczególnie temat instrumentów muzycznych we własnych domach:

W rodzinnym domu było pianino i gitara (...). Ale mnie dopiero wzięło na studiach. (MM 1)

Mama, która grała na fortepianie (...). Dziadek ze strony taty grał na banjo (...). Później w szkole grałem w zespole muzycznym na gitarze. (MM 7)

Mama śpiewała, a tata grał na gitarze (...). A gdy pilnował mnie dziadek nauczyłem się gry na harmonijce. Mam ją do dzisiaj w swojej kolekcji instrumentów. (MM 13)

Mama śpiewała w chórze, a tata grał w orkiestrze na trąbce (...). Dziadek grał na gitarze, trochę grałem na perkusji (...), a od dzieciństwa mam gitarę. (MM 22)

W Londynie rodzice zabierali mnie na koncerty oraz sztuki teatralne (...). Później były szkoły (...). Klasa pianina (...). Studia (...). Praktyka w radiu BBC. (MM 25)

Natomiast polska młodzież w czasach komunistycznych musiała długo czekać na zakup własnego pierwszego instrumentu. Oczywiście tym długo wyczekiwanym – była gitara i to niestety zazwyczaj produkcji polskiej, marnej jakości pod nazwą Defil czyli Dolnośląska Fabryka Instrumentów Lutniczych w Lubinie.

Granie w zespole przyszło pod koniec podstawówki (...). Nikt nie miał instrumentu (...). I przez rok zarabialiśmy by coś tam kupić (...). Samouk jestem, grałem i gram dalej na basie. (MM 37)

Mój pierwszy instrument był polskiej produkcji (...). Gitara jedyna dostępna i wyczekiwana marki Defil (...). Bez futerału, kabla, paska no i bez wzmacniacza (...). Całe wakacje pracowałem u murarza by w 2 lata wszystko kupić (...). Nie nauczyłem się grać (...). Może dla tego, że tej gitary nie dało się nigdy nastroić (...). (hahaah śmiech) Takie były czasy. (MM 41)

Kolejne uzdolnienia menedżerów muzycznych, które zidentyfikowałem, naukowo nazywane są jako słowne lub też werbalne (zob. Szczepaniak-Olejniczak, 2020). Słowne polegały na widocznej łatwości wypowiadania się, która cechowała prawie wszystkich moich badanych. Ich wspomnienia w mowie i przy wypowiedziach pokazywały ich bardzo dobre predyspozycje słowno-werbalne. Okazywali się ciekawymi ludźmi z łatwym czytelnym i rozumianym językiem branżowo muzycznym, którzy mają rozwinięte uzdolnienie mowy. Szczególnie widoczne było ono w często poprawianych, uzupełnianych czy formułowanych ciekawych wypowiedziach na czyjś lub swój temat w zakresie pracy zawodowej.

Obok tych słownych i werbalnych pojawiały się też pierwsze uzdolnienia ogólnie-organizatorskie, określane jako kierownicze lub nazywane już menedżerskimi. Uzdolnienia kierowniczo-menedżerskie identyfikowane były zazwyczaj w badaniach przez umiejętności efektywnego planowania celów, kierowania czy organizowania

pracy zespołu dla dobra całej organizacji. Zaobserwowałem je w trakcie przeprowadzania wywiadów z badanymi lub w trakcie obserwacji badanych podczas ich telefonicznych kontaktów z artystami, którymi się opiekują. Jak wynika z moich zapisów, taka obserwowana rozmowa była stonowana, dotyczyła kilku spraw podanych w punktach oraz odbywała się z wesołym przekazem słownym i całą masą miłych zwrotów lub dowcipnych słów.

Z zapisanych podczas obserwacji uwag, można wyciągnąć również wniosek, że badani menedżerowie muzyczni posiadają pewne muzyczne umiejętności manualne. Były one mocno związane branżowo z pracą i muzyką, zaobserwowałem je u trzech badanych podczas nagrań piosenek w studiu. Menedżerowie ci posiadali określoną wrodzoną bądź nauczoną czy wyćwiczoną zręczność rąk, a szczególnie palców. Było to szczególnie widoczne w trakcie nagrań, ponieważ bardzo sprawnie potrafili regulować parametry dotyczące jakości nagrywanego dźwięku czy też podczas późniejszego jego miksowania końcowego. Ich ruchy rąk i palców były zarazem szybkie i precyzyjne.

Umiejętności (ang. *skills*) to predyspozycje do wykonywania zadań oraz rozwiązywania napotkanych problemów dzięki procesowi uczenia się czy zdobytemu doświadczeniu lub też podczas prowadzenia działalności. Według Filipowicza (2014) umiejętności uważane są za jeden z podstawowych elementów należących do kompetencji, wynikają bowiem z edukacji i doświadczenia. Umiejętności umożliwiają skuteczne wykonywanie każdej czynności w czasie według wymaganych standardów.

Natomiast zdolności (ang. *abilities*) to część składowa kompetencji nazywana inaczej predyspozycją do opanowania pewnych umiejętności lub zdobywania wiedzy. To dzięki nim przychodzi łatwiejsze podejmowanie innych czynności, np. zawodowych. Jakość działań zawodowych podejmowanych przez badanych menedżerów muzycznych jest więc determinowana przez wiele czynników, głównie przez posiadane kompetencje, w skład których wchodzi umiejętności oraz posiadane zdolności. Zdolności odgrywają zasadniczą rolę we wszystkich działaniach zawodowych badanych. Wśród nich można wyróżnić między innymi zdolności: do wykorzystania technologicznych pomocy, transferowania umiejętności oraz wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanej pracy zawodowej oraz intelektualne, a tu są np. cechy osobowości, a czasami nawet inne werbalne. Zdolnościami są też: nawiązywanie kontaktów, radzenie sobie ze stresem czy nawet pewność siebie. Zdolności obok posiadanych cech osobowości warunkują posiadanie oraz rozwój własnych kompetencji zawodowych.

Najważniejsze wyzwania, jakie wymieniali badani menedżerowie muzyczni podczas definiowania zakresu pracy i czynności na podstawie oceny własnych działań z artystami, odczytywałem jako bardzo oczywiste ich cechy główne. Były tu podawane między innymi takie cechy i zdolności, jak: twardy negocjator, charyzmatyczny biznesmen i przedsiębiorca, świetny organizator pracy, doświadczony znawca rynku muzycznego, zaufany opiekun sekretów ze zmysłem psychologicznym oraz człowiek dostępny lub najlepiej dyspozycyjny non stop (24 godzin przez 7 dni).

Zdolności muzyczne najczęściej utożsamia się z posiadaną praktyką, inteligencją oraz innymi podstawowymi procesami poznawczymi. Zazwyczaj były to: percepcja, czyli postrzeganie sensoryczne, uwaga, pamięć, myślenie czy szeroka wyobraźnia szczególnie w sztuce muzyki tej zarówno przeszłej, jak i przyszłej.

Zdolności badanych menedżerów muzycznych to inaczej predyspozycja do łatwego opanowywania wybranych umiejętności typowo branżowych, zdobywania nowej wiedzy oraz stałe uczenie się przez nabywanie określonych sprawności. Wszystkie te elementy potrzebne są do wykonywania ich jak najlepiej w stosunku do innych określonych czynności lub działań w branży muzycznej. Poziom zdolności z zasady jest trudny do zbadania, ponieważ zależy od wielu różnych czynników zarówno tych wrodzonych, jak i tych wynikających z wychowania, szczególnie przez własną rodzinę czy też środowisko społeczno-wychowawcze. One to sprzyjają najbardziej swobodnemu rozwojowi ogólnemu wszystkich zdolności, co było widoczne podczas przeprowadzonych wywiadów, szczególnie na terenie USA i w Anglii.

Do dziś uważam, że umiejętności branżowych w naszej branży to nie ma (...). Są za to umiejętności ogólne, które rozwijamy tu w muzycznym biznesie sami (...). Nasi pracownicy (...). Choć od nich zawsze wymagamy konkretnych specjalistycznych umiejętności na wyższym poziomie (...). Nie rozwijających się niestety szybko się pozbywamy (...). To jest show business, a nie niedzielna szkoła. (MM 1)

Tak umiejętności są ważne (...). W muzyce szczególnie ważne są umiejętności zarządzania pracą zespołu ludzi (...). (śmiech hahaahah) Dużą umiejętnością jest zarządzanie artystą szczególnie moim zdaniem starym zespołem (...). Tu pojawiają się potrzeby też innych tych psychologicznych umiejętności. (MM 16)

Za ciekawą cechę charakteru profesji menedżerów muzycznych można uznać, zaobserwowaną w trakcie badań, szczególną potrzebę widocznego pokazania własnej aktywności. Z jednej strony przejawia się ona jako chęć pokazania własnej pracy czy pracowitości badanego, z drugiej zaś – w formie muzycznej pokazuje jego wytrwałość,

upór w dążeniu do celów oraz stałej pracy nad sobą lub swoimi pracownikami w celu zbudowania statusu wielkiej gwiazdy dla artysty, którym się opiekuje.

Wszystkie zaobserwowane i wykazane na podstawie badań zdolności odgrywają bardzo ważną rolę w pracy i życiu zawodowym menedżera muzycznego, niezależnie od kraju, gdzie prowadzone były badania. Decydują one o jego powodzeniu w muzycznej, codziennej działalności organizacyjnej i odpowiadają za osiągnięty sukces oraz zadowolenie z wykonywanej pracy zawodowej w formie muzycznych indywidualności.

Badani w trzech krajach muzyczni menedżerowie posiadali widoczne zdolności kształtowania stosunków interpersonalnych oraz szerokiej komunikacji w pracy zawodowej. Zaobserwowane u nich umiejętności interpersonalne były ważne dla wszystkich jednostek, z którymi oni współpracują przy tworzeniu muzycznych produktów oraz usług. Umiejętności te stanowiły podstawę we wszystkich rodzajach interakcji zaobserwowanych w branży muzycznej oraz codziennym życiu domowym czy w codziennej pracy zawodowej w pozostałym środowisku społecznym. Badany na potrzeby niniejszej pracy menedżer muzyczny miał rozwinięte w najwyższym stopniu umiejętności interpersonalne, ponieważ współpracuje on z gwiazdami twórcami artystami. Są to zarówno lokalne, krajowe gwiazdy, szczególnie widoczne u badanych w Polsce, jak i wielkie gwiazdy światowego formatu będące pod opieką badanych w USA i Anglii. Badani menedżerowie muzyczni potrafili bardzo sprawnie i fachowo zarządzać osobami, którymi się opiekują. Byli również bardzo często uważani za „alfę i omegę”, rozumianą jako osoba, która wie wszystko lub bardzo wiele z dziedziny muzyki. Menedżer muzyczny w tym znaczeniu był specjalistą, autorytetem i znawcą w dziedzinie całego zakresu prac wykonywanych w branży muzycznej, co w przypadku tej profesji jest niezwykle sztuką, nabywaną głównie dzięki bogatym własnym doświadczeniom branżowym.

Nie wiem czy jest to jakaś specjalna cecha (...) cieszę się autorytetem, bo moja dzisiejsza pozycja rynkowa wynika ewidentnie z praktyki. Jestem specjalistą od przygotowania dobrego nagrywania materiału w studiu, radiu czy telewizji (...) wynika to z bogatej własnej praktyki w branży muzycznej na terenie USA (...). Dziś mam też do pomocy wykształconych specjalistów, których zatrudniam. (MM 7)

Podczas przeprowadzonych badań najczęściej wymienianymi przez rozmówców we wszystkich trzech krajach kluczowymi umiejętnościami interpersonalnymi były: szybkie nawiązywanie kontaktów, dobre umiejętności uważnego słuchania czy

nadawania różnych treści do odbiorców, a czasami nawet stosownego, celowego przekonywania czy nawet przemawiania, jak dokumentują poniższe cytaty:

Ważne, jak mi się wydaje, są wszelkiego rodzaju zdolności, jak łatwe nawiązywanie kontaktów i przyjaźni branżowych, oczywiście z osobami, które idą z duchem potrzeb mojej organizacji czy też pomagają w rozwoju artystycznym podopiecznego (...). Jestem zdania, że najważniejsze są: komunikowanie plus słuchanie oraz rozdzielanie odpowiednie zadań. (MM 15)

Ważne dla menedżera muzycznego są moim zdaniem umiejętności miękkie, jak: kreatywność, komunikatywność, kultura osobista oraz samodyscyplina względem potrzeby pracy artysty i własnymi potrzebami. (MM 33)

To, co powinno cechować w Polsce definicyjnego menedżera muzycznego to dobra komunikatywność i odporność na ciągły stres (...). Ważna jest też poukładana praca w zespole oraz dyscyplina własna agencji, tak by nie zginąć na rynku. (MM 39)

Przechodząc do opisu zaobserwowanych w trakcie badania cech charakteru u badanych menedżerów muzycznych w trzech krajach, należy stwierdzić, że stanowili oni indywidualności. Ludzie ci od wielu lat związani są ze zmieniającą się światową branżą muzyczną. Ich zaobserwowana charakterystyczna indywidualność o wyrazistych cechach zawodowych, zdolnościach oraz umiejętnościach, wypracowana była przez zdobywane latami doświadczenia na zmieniającym się rynku muzycznym. Charakteryzuje się ona niezwykle silnym poczuciem niezależności oraz odrębności osobistej, a nawet organizacyjnej, jest to bowiem cecha spotykana głównie w branży muzycznej. Indywidualność wiąże się również z rolą profesji menedżera muzycznego przy jego misji wyznaczonej przez zawodowe oczekiwania podopiecznego artysty. Menedżer muzyczny jest celebrytą indywidualistą, który posiada charakterystyczne wyraźne cechy charakteru, pozwalające mu na stanie przed tłumem słuchaczy, widzów czy fanów na całym świecie oraz swobodne produkowanie, modelowanie i sprzedawanie odpowiednich produktów czy usług muzycznych. Innymi charakterystykami spotykanymi w pracy badanych, które są kluczem do efektywności i sukcesu w obserwowanym miejscu pracy muzycznej badanych są natomiast sprawnie stosowane umiejętności interpersonalne.

Definiowany menedżer muzyczny, wspominany w wywiadach przez badanych rozmówców, zawsze był uważany za lidera. Był też wizjonerem wyzwalającym muzyczną energię do działania u wielu ludzi. Był także osobą bardzo inteligentną, uczciwą, moralną, empatyczną oraz bardzo pracowitą, a nawet życzliwą, co podkreślali cytowani rozmówcy ze wszystkich badanych krajów.

Lider menedżer muzyczny cechuje się najbardziej trzema sprawami: bijącą stałą empatią, dużą cierpliwością oraz inteligencją rozumianą przez uczciwość działań zawodowych (...). Wynika to wszystko z bogatego własnego doświadczenia (...) głównie na rynku w USA. (MM 3)

Liderem może być każdy menedżer muzyczny, ale musi spełniać on co najmniej pięć warunków: posiadać dużą dawkę empatii (...). Być inteligentnym w działaniach biznesowych w muzyce, życzliwy, ale wymagający realista dzisiejszych trudnych czasów (...) Angielski rynek jest duży i raczej bardzo wymagający. (MM 27)

Menedżer muzyczny to lider w całym swoim działaniu zawodowym (...). Empatyczny, uczciwy biznesmen z dużą praktyką zawodową (...). Zaufaniem i jasnym celem działania (...) Polski lider rynku muzycznego, z bagażem doświadczeń własnych. (MM 40)

Menedżer muzyczny indywidualista to osoba bardzo złożona na różnych poziomach. Zazwyczaj jest to jednostka łatwo rozpoznawalna na rynku muzycznym, odznaczająca się pozytywnymi cechami, które ukształtowały jego charakter. Badani menedżerowie muzyczni wymieniali jako istotne w swojej profesji bardzo empatyczne indywidualne podejście do pracy zawodowej, przejawiali się jako bardzo inteligentni osobnicy w zakresie własnej działalności zawodowej. Mogą więc być oni uważani za umysły bardziej twórcze artystycznie w muzyce od większości przeciętnych ludzi, którzy nie potrafią tworzyć. W przypadku badanych cecha twórcza materializuje się, ponieważ z wytworzonej, nagranej przez podopiecznych artystów muzyki tworzą oni nową postać czy obraz dla różnych produktów i usług, które następnie są sprzedawane.

Jest wiele cech kształtujących charakter menedżera muzycznego. Do najczęściej zaobserwowanych podczas badań w trzech krajach można zaliczyć cechy, które podczas wywiadów oraz obserwacji stawały się oczywiste dla badacza prowadzącego badania. Pierwszą, najbardziej widoczną cechą bardzo indywidualną u badanych, była przekazywana przez rodziców wrażliwość na pewne określone rodzaje bodźców muzycznych, co dokumentowałem wypowiedziami wcześniej cytowanymi. Kolejną zaobserwowaną cechą badanych są związane z ich wrażliwością pewne nabywane predyspozycje, które pozwoliły, żeby rozwinęły się uzdolnienia w kierunku muzyki bardzo szeroko rozumianej, a później pracy zawodowej w światowym muzycznym biznesie, niezależnie od miejsca zamieszkania.

Drugim zaobserwowanym czynnikiem, kształtującym charakter badanych, było przystosowanie się do środowiska społecznego, gdzie dzisiejszy menedżer muzyczny przyjmuje pewne reguły ogólnego postępowania. Są one nabywane w oparciu o różnorodne, wcześniejsze własne doświadczenia społeczne oraz wymagania różnych

grup, w których pragnie on funkcjonować zawodowo. Szczególnym rodzajem przykładu takiego środowiska społecznego była, po pierwsze, własna rodzina, co było przenoszone do ścisłej współpracy z artystami. Obok tych dwóch grup znaleźć było można też typowe grupy zawodowe, jak pracownicy własnej organizacji oraz kolejne grupy w pracy zawodowej, z których korzysta badana profesja. Badani, z jednym tylko wyjątkiem, podczas udzielanych wypowiedzi na temat artystów, nawiązywali lub wskazywali te kontakty i relacje na wzór stosunków panujących w rodzinie.

Praca z artystą muzykiem czy zespołem to walka, którą kontroluję zawsze na każdym etapie, bo artyści są jak duże dzieci, a pracownicy przy nich po prostu dziecinnieją (...). Formalnie nie jesteśmy rodziną, ale dobre cechy wzorowej rodziny są obowiązujące (...). Zarówno po stronie artysty, jak i moich pracowników. (MM 7)

W agencji panuje rodzinna atmosfera (...). Pracownicy mają stałe wyznaczone cele (...). A moi artyści przychodzą do mnie jak do mamy (...). Akcentują swoje potrzeby (...). My je urealniamy (...). To rodzina z dobrymi zasadami wychowania. (MM 9)

Z jednej strony to ma być matka dyscyplinująca cały niepokładany zespół, a z drugiej strony wórką dająca tylko dobre rady (...). Tu w Anglii mamy fajne tradycje muzyczne (...). Rodzinne oraz inne społeczne (...). Z tego też względu jesteśmy jak wielka różnorodna rodzina (...). Nad którą stoi ojciec, który czasami nas karci (...). (hahahaah śmiech) Oczywiście to nasz rząd i ich kochane zasady, zezwolenia i podatki. (MM 23)

Obok wymienianego wyżej czynnika, jakim była relacja rodzinna, trzecim, istotnym zaobserwowanym elementem kształtującym charakter menedżerów muzycznych było wychowanie. Na reguły jego powstawania mają ogromny wpływ zarówno rodzina, jak i szkoła oraz inne współczesne instytucje państwa. Wychowanie profesji menedżerów muzycznych najlepiej dziś charakteryzuje ich osobowość, która jest kształtowana przez stałe wyzwalanie pożądanych stanów, jak rozwój, samorealizacja czy samoświadomość.

Badany menedżer muzyczny okazywał się też znaną postacią oraz osobą zazwyczaj bardzo odpowiedzialną. Ten muzyczny indywidualista, jak opowiadali badani sami o sobie, lubi, a nawet woli opracować czy robić pewne wąskie szczególne zadania zawodowe samemu, poszukuje bowiem własnych najlepszych rozwiązań do pracy z podopiecznymi artystami. Cechuje się też, jak zaznaczano w wywiadach, pozytywnym, empatycznym nastawieniem względem innych uczestników działających dziś w światowych organizacjach muzycznych.

Badani menedżerowie muzyczni, jak wynika z większości ich wypowiedzi, nie stają się indywidualistami na drodze rozwoju muzyki czy posiadania wiedzy naukowej, a raczej głównie dzięki zdobywanej nowej praktyce w pracy zawodowej. Z czasem

odrębność indywidualisty często się pogłębia, przez co staje się bardziej widoczna dla otoczenia, w którym żyje czy pracuje. Menedżer muzyczny spotykany podczas badań w trzech krajach to pozytywny i racjonalny indywidualista. Sygnalizuje on swoje racje w poglądach, a czasami w wykonywanej pracy, czynach i zachowaniu. To również osoba o cechach bardzo pozytywnych, starająca się dawać z siebie na każdym kroku wszystko, co jest możliwe by osiągnąć najlepsze wyniki.

Organizacja, gdzie pracują badani, składa się zazwyczaj z wielu jednostek, które współpracują i w trakcie wykonywania muzycznych obowiązków nieuchronnie bardzo regularnie wchodzą ze sobą w różne interakcje, by osiągnąć różne cele organizacyjne względem podopiecznego artysty. Posiadane umiejętności interpersonalne badanego menedżera muzycznego rozciągały się na różne pola ich wykonywanych działań zawodowych. Najlepiej zaobserwowane umiejętności interpersonalne u badanych stanowiły główne: umiejętności komunikacyjne, społeczne, życiowe i umiejętności podstawowe nazywane miękkimi. W przypadku badanych były to umiejętności, które wykorzystują oni do skutecznej interakcji z innymi ludźmi podczas pracy zawodowej w całej rozpiętości współczesnej branży muzycznej. Były to głównie takie interakcje, w których każdy z badanych menedżerów codziennie starał się rozwiązywać problemy, a także budować odpowiednie relacje. Zaobserwowane umiejętności interpersonalne były bardzo charakterystycznymi i dobrze rozwiniętymi umiejętnościami życiowymi, których menedżerowie muzyczni używają na co dzień do komunikowania się lub budowania interakcji z różnymi ludźmi. Były to umiejętności zarówno indywidualne, jak i te stosowane w przypadku pracy w różnych grupach zawodowych. Umiejętności interpersonalne, jakie zaobserwowałem u badanych, były rozpatrywane podczas prowadzonych analiz jako zestawy ważnych typowych zdolności umożliwiających pozytywną interakcję z otoczeniem nie tylko muzycznym.

Zaobserwowane u badanych w trzech krajach główne rodzaje umiejętności interpersonalnych, obejmowały też umiejętności szybkich asertywnych wyborów, aktywnego uważnego słuchania, prawidłowego przetwarzania pozyskiwanych informacji, umiejętności zadawania pytań, umiejętności skutecznego szybkiego rozwiązywania powstających konfliktów w organizacji, umiejętność odpowiedniej komunikacji werbalnej i niewerbalnej bez użycia słów nawet w postaci języka ciała.

Obserwowane stosowanie umiejętności interpersonalnych przez menedżerów muzycznych pokazywało obraz pozytywnego sprzyjającego klimatu stwarzanego w ich codziennej pracy zawodowej. Szczególnie dotyczyło to procesów szybkiego uczenia

się, zwiększania produktywności i efektywności działania zarówno artystów, jak i pracowników. Dzięki zastosowaniu umiejętności interpersonalnych, w organizacji menedżerów muzycznych zwiększała się produktywność i następowała otwartość na nowe wyzwania, jakie stwarza np. Internet.

Cenię sobie ludzi, z którymi pracuję co dzień ich zdolności interpersonalne (...). Nie oceniam ludzi przez pryzmat kim są, tylko przez fakt jak radzą sobie z problemami (...), a jest ich bardzo dużo, szczególnie przy promocji i sprzedaży muzyki w szerokim Internecie. (MM 20)

Głównymi sposobami, dzięki którym rozwijane są przez profesję menedżerów muzycznych interpersonalne umiejętności, jak wynikało z wypowiedzi badanych, są: organizowanie odpowiednich profesjonalnych warsztatów i szkoleń, uczenie się nieformalne wzbogacone nowymi zdobywanymi doświadczeniami czy nawet obserwacjami światowych rodzących się trendów muzycznego biznesu. Ważne były też w rozwijaniu tych umiejętności zaobserwowane stałe motywowanie i wyznaczanie celów, specjalistyczny muzyczny coaching własny, mentoring oraz szybka reakcja zwrotna dla informacji z powstających problemów czy zadań związanych z nowymi procesami nagrywania i dalszego przetwarzania muzyki.

Innym zaobserwowanym w badaniach, ważnym sposobem rozwijania umiejętności interpersonalnych u menedżerów muzycznych w trzech krajach była bardzo zrozumiała, czytelna własna komunikacja. Menedżerowie ci używali też z zasady bardzo często dobrego humoru, co zwykle przyciągało do nich ludzi, ciekawych artystów, twórców, pracowników oraz otaczających ich różnych klientów. Badani menedżerowie muzyczni posiadali umiejętność aktywnego słuchania podczas rozmowy, co widoczne było w czasie typowej pracy tej profesji oraz podczas przeprowadzanych wywiadów na potrzeby tego badania. Takie postępowanie dawało pracownikom odwiedzanych organizacji muzycznych wyraźny sygnał wiedzy, że są oni doceniani, to zaś motywowało ich do dalszej efektywnej pracy. Badani menedżerowie muzyczni nie szczędzili pochwał i miłych słów dla współpracowników. Bardzo często osoby pracujące w organizacji muzycznej reagowali pozytywnie, ponieważ uśmiechali się i używali pozytywnej mowy ciała w postaci gestów, ruchów czy mimiki. Do takich należało szczególnie widoczne w USA częste używanie przyjaznego słowa „OK”.

Menedżerowie są ekspresyjni. W trakcie tworzenia produktów – czy to w biurze, czy studiu nagrań – żywo reagują na potknięcia, ale i osiągnięcia. Pomaga to w redukcji powstających licznych stresów, pobudza artystyczną kreatywność

i innowacyjność oraz pomaga utrzymać produktywność pracowników przy różnych częściach wykonywanych zadań zawodowych w branży muzycznej. Badani menedżerowie muzyczni używali często stale widocznego uśmiechu na twarzy, pokazywali innym, że zależy im na właściwym traktowaniu zadań w pracy zawodowej wszystkich uczestników działań muzycznych. Wyraźnie można było również zaobserwować, że nie marudzili i nie narzekali oraz, że byli bardzo pozytywnie oraz optymistycznie ukierunkowani na wykonywaną pracę zawodową w muzyce.

Wspominane przez rozmówców w badaniach umiejętności, jakie powinien posiadać definiowany przez nich menedżer muzyczny, były wymieniane niezależnie od kraju zamieszkania czy też działania. Te interpersonalne umiejętności należą do grupy kompetencji miękkich oraz psychospołecznych. Są one niewymierne i trudne do zbadania oraz podania, co do posiadanych wartości. Jednak, jak wskazały przeprowadzone badania, są jednymi z kluczowych elementów kompetencji zawodowych, które posiadać powinien menedżer muzyczny. Pomagają odnaleźć się na współczesnym rynku pracy, tak by organizacja, w której działają badani mogła zdobyć lub utrzymać przewagę konkurencyjną.

Po zweryfikowaniu moich wyników badań z trzech krajów doszedłem do wniosku, że wśród badanych pojawiają się jednostki wybitne, obdarzone pewnym branżowo-muzycznym specyficznym talentem. Ten widoczny specjalny talent menedżerów muzycznych jest używany w przypadku wcześniej wykazanych oraz opisywanych uzdolnień. Przejawia się on w postaci wielkich osiągnięć artystów, którymi opiekują się badani, w połączeniu z ukrytymi i niebadanymi jeszcze przez naukę możliwościami psychologicznymi, jakimi może dysponować w pracy zawodowej menedżer muzyczny. Mogą one kierować emocjami, nawykami czy nawet schematami podczas wykonywania pracy zawodowej w tej profesji. Mogą być one również wzbogacane o nową wiedzę w powiązaniach między cechami nabywanymi w procesie socjalizacji tej profesji czy sposobem wywierania przez nią perswazji oraz psychologicznych taktyk wywierania wpływu.

U badanych menedżerów muzycznych widoczne było też przekonanie, że wybór i wykonywanie profesji wymaga od człowieka określonych cech psychicznych lub psychomotorycznych. Do najważniejszych cech człowieka będącego menedżerem muzycznym jako najbardziej widoczne można zaliczyć uzdolnienia kierunkowo sprecyzowane oraz połączone silnie z zainteresowaniami ukierunkowanymi na muzykę czy inne, widoczne cechy specyficznego, empatycznego temperamentu. W przypadku

cech psychomotorycznych uwagę zwracają reakcje oraz zachowania w otoczeniu muzycznym, liczne powstające emocje, pamięć muzyczna, precyzyjna uwaga czy nawet sama branżowa mowa. Obok tych głównych cech można również zauważyć motywację i ogólną energię psychomotoryczną do ścisłego branżowego działania w muzyce. Nikt z badanych nie negował posiadania wielkiej empatii do muzyki i chęci pracy z różnymi ludźmi w różnych miejscach na świecie.

Dzięki obszernym wypowiedziom moich rozmówców dotarłem do najczęstszych charakterystycznych cech osobowych potrzebnych do zawodowego wykonywania badanej profesji menedżerów muzycznych, jak intuicja, wytrwałość, odporność na stres, pozytywne nastawienie, empatia czy nawet muzyczne wycucie i swoista inteligencja branżowa, co obrazują poniższe cytaty:

Główne cechy profesji, moim zdaniem, to: empatia, energia (...). Wytrzymałość na stres, opanowanie ogólne i w słowie (...). Koncentracja na problemie, szybka inicjatywa, wytrwałość (...). Łatwe nawiązywanie kontaktów i towarzyskość (...). Przytomność umysłu w różnych sytuacjach (...). Bardzo dobre wycucie i słuch muzyczny! (...). My amerykańskie jesteśmy najbardziej twórczym narodem chyba w muzycznym biznesie niż inni. (MM 2)

Moim zdaniem najlepsze i najważniejsze cechy profesji angielskiego menedżera muzycznego to: duże zainteresowanie muzyką, empatia do ludzi (...). Samodzielność w budowaniu planów oraz w podejmowanych działaniach i decyzjach (...). Wytrwałość (...). Odporność na stres (...). Inteligencja w poruszaniu się po branży muzycznej (...). Dobra organizacja pracy (...). Samodzielność w podejmowaniu ważnych decyzji (...). Odpowiedzialność za innych zarówno artystów jak i własnych pracowników! (MM 22)

Upraszczając najważniejsze cechy polskiego menedżera muzycznego to, wiesz może tak: (...). Wielka miłość do różnej stylowo muzyki, taki muzyczny własny bardzo indywidualny słuch (...). Uczciwość (...). Empatia (...). Swoista własna inteligencja (...). Odporność na stres, a ja mam własny na niego sposób polegający na upraszczaniu pracy (...). Bo w muzyce to bardzo dobrze widać, bo jest najpierw działanie, a potem są owoce – produkty czy usługi (...). Odpowiedzialność biznesowa rozumiana jest jako postępowanie honorowe. (MM 37)

W wypowiedziach uwzględniano też bardzo często wielkie zamiłowanie do muzyki, ponieważ menedżerowie muzyczni cechowali się w pracy zawodowej również znaczną widoczną szczególnie radosną formą muzycznej empatii, która była uważana za cnotę (zob. Peterson i Seligman, 2004). Ważne okazywały się także własne wcześniejsze osiągnięcia, napotykanne problemy oraz ich sposoby rozwiązywania. Dzięki temu zdobywane było doświadczenie w branży muzycznej.

Reasumując, wśród najczęściej wymienianych przez moich rozmówców, najbardziej charakterystycznych cech osobowych znajdowały się przede wszystkim: otwartość, komunikatywność czy ukierunkowanie na wielki muzyczny sukces

podopiecznych, umiejętność pracy zespołowej we własnej organizacji. Obok nich wymieniane były: 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. Te, odkryte podczas badań w trzech krajach cechy były funkcjonalne. Wynika to stąd, że są one związane z bardzo sprawnym funkcjonowaniem badanej profesji menedżera muzycznego podczas wykonywania typowych prac zawodowych czy też innych prac związanych ze sferą życia prywatnego podopiecznych artystów. Podczas badań można było odkryć specyficzną dla tej profesji grupę cech, które moim zdaniem są niezbędne oraz bardzo przydatne w samodzielnej czy efektywnej pracy w muzyce podczas opieki nad artystami.

Jako pierwszą z takich specyficznych cech można wymienić muzyczną empatię, która była kształtowana i ukierunkowywana przez zmiany perspektyw działań całego przemysłu muzycznego, szczególnie fonograficznego i koncertowego. Postrzeganie przez menedżerów muzycznych potrzeb innych ludzi będących odbiorcami, widzami czy słuchaczami to najważniejsza umiejętność. Dostrzeganie czy pobudzanie muzycznych potrzeb i motywacji odbiorców, np. do zakupu płyty, nagrań czy wybrania się na koncert, to ważna podstawa do tworzenia nowych rozwiązań w ich pracy, które odpowiadają zarazem za widoczny sukces artysty gwiazdy. Ta empatia i spoglądanie na problemy z perspektywy innego miejsca niż artysta, zawsze były, są i będą najważniejsze w kluczowym budowaniu innowacyjnych rozwiązań w pracy zawodowej badanej profesji we wszystkich trzech krajach, jak mówili rozmówcy:

Empatia, energia (...). I bardzo dobre wycucie i słuch muzyczny! My jesteśmy od wzbudzania zainteresowania u odbiorcy dla produktów i usług, które dostarczają nasi artyści (...). Przez własne pomysły tworzymy nowe formy pomagające nam sprzedawać muzykę (...). Internet jest naszym poligonem! (MM 2)

Nie ma recepty na sukces (...). Jest ciężka praca artysty przy tworzeniu muzyki i nasza, całej agencji w promocji, marketingu i przy sprzedaży (...). Empatia pomaga w wielu sprawach (...). nie wiem czy to ułatwia coś, ale na pewno jest mi lepiej (...). Bo ja nie mam wrogów, tylko klientów chyba zadowolonych! (MM 20)

W muzyce ważne jest by empatia trwała jak najdłużej (...). Bo jej brak powoduje wielkie konflikty (...). Emocje i uczucia w muzycznym biznesie są bardzo widoczne i bez nich byłoby chyba ciężko (...). Ja od młodych lat kierowałem się pozytywnymi uczuciami związanymi z muzyką (...). Empatia pozwala mi wyczuwać innych ludzi. (MM 38)

Drugą specyficzną cechą badanej profesji wymienianą przez rozmówców był muzyczny słuch, przez jednego z badanych nazwany *muzycznym uchem*. Ta eksperymentalna, wytypowana na podstawie moich badań i spotykana w pracy u menedżerów muzycznych, cecha wydaje się być dość specyficzna. Zgłębiając jednak ten temat, doszedłem do kolejnych własnych wniosków. Po pierwsze, jest to cecha ściśle powiązana z dziedziną, w jakiej prowadzę badania – muzyką. Po drugie, z naukowego punktu widzenia wyciąganie odpowiednich wniosków było ukierunkowane przez zrozumienie oraz wyjaśnianie rzeczywistości szczegółowej pracy zawodowej moich badanych. To dzięki temu, wspomnianemu słuchowi muzycznemu wzrasta pewna kreatywność w ich pracy zawodowej. Osoby, które posiadają wykształcony i odpowiednio edukowany szkolnym trybem muzyczny słuch mogą bowiem wskazać twórcom oraz artystom pewne kierunki unikania błędów. Nie zmieniają oni jednak tworzonych dzieł artystycznych. Dzięki wykształceniu jest im dużo łatwiej wyłapać pewne drobne typowo muzyczne błędy w grze na instrumentach zespołu oraz artysty, szczególnie na nagraniach studyjnych, radiowych czy nawet koncertowych, jak wspominali w swoich wypowiedziach rozmówcy:

Nie wiem (...). Ale muzyczny słuch pomaga mi w mojej pracy (...). Byłem muzykiem, skończyłem amerykańską znaną szkołę muzyczną i grałem w zespole (...). Nie mogę przejść obojętnie przy nienastrojonych instrumentach (...). Czy fałszujących głosach (...). Nie oceniam i nie krytykuję tylko doradzam (...). Nie jestem nauczycielem! (MM 5)

Posiadam wykształcenie muzyczne na poziomie angielskiej szkoły podstawowej (...). Nie byłam talentem (...). Edukacja dla wybitnych mnie ominęła (...). W studiu przy nagraniach potrafię nastroić instrumenty (...). Doradzam w doborze brzmienia itp. sprawach podczas grania muzyki na żywo (...). Muzyczny słuch odziedziczyłam chyba po dziadku, który grał na trąbce! (MM 27)

Muzyki uczyłem się od kolegów w szkole i z płyt przywożonych z zachodu do Polski (...). Gdy grałem w zespole nauczyłem się zasad strojenia instrumentów i niefałszowania (...). Czy posiadam słuch muzyczny (...). Pewnie tak, bo na pamiątkowych moich nagraniach jest wszystko OK (...). A na płytach mojego artysty, którym się opiekuję jest bardzo nowocześnie i chyba to się podoba. (MM 37)

Trzecią, specyficzną zidentyfikowaną cechą u badanych, nazwaną podczas moich badań było kreatywne poznanie (*in vivo*) i rozpoznanie (*in vivo*). Jest to połączenie społecznej zdolności do współpracy łączącej się z odpornością na stres czy kryzys lub zmiany w branży muzycznej. Szczególnie te zmiany, które uwzględniają nowe elementy pracy zawodowej, wynikające z postępujących szybko form internetowego przemysłu w reklamie i sprzedaży muzyki. Kształtują one coraz bardziej

potrzebne elementy pracy zawodowej menedżerów muzycznych przy dzisiejszej, aktualnej pozycji branży muzycznej na rynku we wszystkich badanych krajach. Widoczny brak teorii naukowych w tych działaniach wypierany jest w pracy menedżerów muzycznych przez szybko nabywane własne praktyki z funkcjonalnych cyfrowych poczynąń. Praktyka ta bazuje na połączeniu cech poznawczych oraz technicznych cyfrowych. Osadzonych w bardzo szybko zmieniających się społecznych oczekiwaniach nowych konsumentów muzycznych. Te kreatywne poznawcze cechy odróżniają pracę menedżerów muzycznych od pracy np. znanych już systemów informatycznych. Stanowią one też pewnego rodzaju nowe kompetencje przyszłości dla muzyki, gdzie osoba człowieka nie będzie możliwa do zastąpienia. Internet z jednej strony stał się wielkim otwartym oknem dla możliwości odkrywania nowej muzyki czy artystów. Z drugiej wpłynął na rozwój kultury ogólnej i tej muzycznej. Zmienił zwyczaje konsumowania muzyki przez wolny dostęp do niej oraz wypromował szybsze docieranie do nowego, wielkiego, nieograniczonego grona słuchaczy prawie bez ograniczeń, nie należy bowiem zapominać o ogromnym, szerzącym się w nim piractwie fonograficznym, najbardziej uderzającym w wielkie gwiazdy ze światowych rynków. To tu właśnie, w tych działaniach cecha kreatywnego poznania i rozpoznania ma swoje podstawowe zadanie. Internet stał się bardzo ważny dla młodych i nieznanych jeszcze artystów. Ułatwił też pracę w wyszukiwaniu atrakcyjnych, nowych treści młodego pokolenia artystów. Tu też, w Internecie, menedżerowie muzyczni łatwiej mogą poznać oblicze przyszłych potencjalnych do wykreowania gwiazd, o czym wspominali rozmówcy podczas wywiadów:

Internet jest bardzo ważny (...). Sprzedaż w nim to walka, ale z dobrymi coraz lepszymi wynikami (...). Pracujemy przecież dzięki niemu (...). Strony www, media socjalne, skrzynki mailowe (...). Konferencje i spotkania z klientami, a nawet moimi artystami to dziś już normalny medialny dzień pracy, a i odległości są mniejsze, (...). Dziennie rozpoznaję też nowych lokalnych amerykańskich artystów, którymi może się zainteresuję w przyszłości. (MM 11)

Jestem młodym angielskim menedżerem, więc Internet nie jest mi obcy (...). Ja i moja agencja staramy się kreować działania w nim na budowanie popularności i rzetelnej szybkiej informacji co, gdzie i kiedy będzie się działo z moim artystą (...). Zyski są z Internetu coraz bardziej widoczne, bo streaming rozwija się pod naszą kontrolą! (...) w Internecie szukam nowych muzycznych wykonawców dla agencji. (MM 26)

Patrzę bieżąco np. na YouTube (...). Patrzę co się dzieje i rozpoznaję nowe tendencje (...). Patrzę co Polacy oglądają (...). Jeśli chodzi o samą muzykę, Internet, a w zasadzie cała tam sprzedaż zmusza mnie do ciągłej nauki i poznawania nowych rzeczy (...). Moja kreatywność na chwilę obecną ograniczona jest do strony www i innych portali, na których są moi artyści (...). Piractwo w Polsce jest duże, walczy z nim ZAiKS i inni. (MM 40)

4.1.4.2. 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. Taka motywacja do pracy stanowiła pewien bardzo pozytywny potencjał oraz energię do działania zawodowego. 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 z wiązały 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.

A dziadek chyba trochę grał (...). On motywował mnie do pracy w kierunku muzyki, jego wizyty były małymi występami muzycznymi (...). Mogę powiedzieć, że zainteresowanie i uzdolnienia muzyczne mam po dziadku. (MM 1)

Od najmłodszych lat, odziedziczyłem to po dziadku, który grał na gitarze klasyczne bluesowe piosenki (...). Potem była szkoła muzyczna, chór, pierwsze występy. Mam kilka gitar. (MM 12)

Następnie, dzięki posiadanym bardzo różnym praktykom pracy przy muzyce, motywacja badanych była ich zdaniem podtrzymywana przez własne zawodowe szczęście, oczekiwania, ograniczenia oraz przyczyny ich powstawania. Potrafili podać warunki osiąganego powodzenia czy sukcesów dla zarządzanych przez nich podopiecznych artystów. Odkrywali też dość swobodnie poziomy ponoszonego ryzyka w zawodowej pracy związanej z muzyką. Opowiadali o ścisłej korelacji z twórcami artystami oraz własnymi pracownikami.

W przypadku profesji menedżerów muzycznych była widoczna, stale rosnąca i kształtowana własna motywacja do dalszej pracy zawodowej z artystami na rynku muzycznym. Motywacja postrzegana była jako zespół czynników, które nie zależały od kraju, gdzie były prowadzone badania. Raczej były to bodźce, które miały na celu pobudzenie pewnego rodzaju działań zawodowych zarówno dla samych badanych, jak i nadzorowanych artystów oraz pracowników z ich organizacji. Zaobserwowane działania motywacyjne były tymi, które wpływały na poprawę aktywności zawodowej

menedżerów muzycznych za pośrednictwem innych procesów. Były to procesy mocno wpływające i pobudzające czynności całego systemu ludzkiego za pomocą przeżyć, które pobudzały badanych do działania. Światowa branża muzyczna jest bardzo dobrym przykładem budowania wielkich przeżyć, w produkcji których pracują właśnie badani. Sterowana przez nich aktywność zawodowa własna i innych powoduje osiągnięcie różnych celów, które są określone treścią odpowiednich motywów.

Nie zajmuję się chyba czystym motywowaniem ani zespołu gwiazdy czy nawet moich pracowników (...) praca przy wydaniu płyty jest moim zdaniem na tyle ekscytująca, że wszystkich nas to muzycznie doprowadza do takiego specyficznego stanu podniecenia (...) nieopisanej radości, która daje nam wielką radość (...) bo to wspólny jest sukcesy, gdy jest złota płyta! (MM45)

Przeprowadzenie badania pozwoliło mi wyodrębnić najbardziej widoczne potrzeby oraz wymogi, które udaje się badanym zaspokoić. Zidentyfikowałem cele i zadania do osiągnięcia, choć motywacja tych działań była bardzo różna. Podczas analiz wywiadów ustaliłem główne rodzaje motywacji, które bywają czasami w przypadku badanych menedżerów muzycznych niezaspokojonym pragnieniem.

Wyróżniłem trzy poziomy zgrupowanych motywacji na podstawie określonych potrzeb, co było zgodne z literaturą (Asmus, 2021).

Pierwszym rodzajem była motywacja działań zawodowych *przełożony – pracownik*, ona to w stworzonej piramidzie dotyczyła potrzeb szacunku, przynależności, bezpieczeństwa, estetycznych, poznawczych i społecznych.

Drugim poziomem była *motywacja identyfikująca cele organizacji*, gdzie działają zawodowo badani i ich pracownicy. Ten drugi poziom osiągalni badani menedżerowie przez wyraźne komunikowanie współpracownikom korzyści z realizacji celu. W branży muzycznej jest to bardzo widoczne przy nagrywaniu i wydawaniu nagrań czy płyt. Celem głównym staje się wtedy sprzedaż wypromowanego i zareklamowanego produktu. Po drodze realizowane są cele mniejsze, jak wywiady, reklamy, nagrania video teledysków lub inne działania branżowe. W piramidzie cele motywacyjne były ujmowane w potrzebach, jak: przynależność, bezpieczeństwo, estetyka, jak również nowych poznawczych czy innych społecznych.

Trzecim poziomem, wyszczególnionym w badaniu, były *motywacje angażujące*. Na tym poziomie, dzięki motywacji płynącej od badanych menedżerów muzycznych ich pracownicy identyfikowali się z wykonywaną pracą oraz uważali cele organizacji za własne. Osiąganie tego trzeciego poziomu wynikało z odpowiedniej

fachowej oraz specjalistycznej pracy zawodowej poszczególnych pracowników. Oni to, w organizacji pracy menedżerów muzycznych, niezależnie od badanego kraju, mieli powierzone odpowiednie zadanie, tak by poczuli ważność jego interesu jako własnej dobrej pracy względem artysty, produktu czy usługi.

Pracownicy w agencji mają przydzielone konkretne zadania do wykonania (...). Nikt nie może zaważyć złecone swojej stałej zawodowej pracy (...). Utożsamianie się z zadaniem widoczne jest najbardziej w przypadku pracowników i przygotowaniu przez nich koncertowych występów, bo tam wszystkie elementy muzycznej układanki muszą działać na 100%. (MM 19)

Innym, ciekawym, zaobserwowanym procesem w pracy zawodowej badanej profesji menedżerów muzycznych, był bardzo wysoki poziom ogólnej motywacji do wszelkich działań muzycznych. Widoczny był on w stałym zadowoleniu i radości, płynących z pracy z muzyką. Praca ta sprawiała sporą przyjemność, a to powodowało sprawne wykonywanie różnego rodzaju zadań zawodowych dla artysty. U badanych menedżerów przyjemność ta była widoczna w znacznie podwyższonym poziomie zainteresowania artystycznym działaniem, które było oczywiście powodowane specyficznym własnym czynnikiem motywacyjnym. Ta motywacja występowała najczęściej w momencie, gdy przygotowywane są produkty lub usługi muzyczne. Rezultat finalny tej motywacji widoczny jest dopiero po pewnym czasie na koniec całego procesu pracy. Są to: wielkie sprzedaże płyt, zdobywane miejsca w rankingach radiowych i innych plebiscytach oraz granych w bardzo dużych ilościach koncertach czy innych występach granych na żywo.

Badany menedżer muzyczny okazywał się człowiekiem zaspokajającym swoje potrzeby zawodowe i był stale dążącą jednostką do osiągnięcia zakładanego celu. Dzięki mocnej, własnej motywacji nastawiony był empatycznie i optymistycznie do pracy zawodowej. Posiadał widoczną, w każdym z badanych krajów, ogromną wiarę we własnego artystę czy swoje własne możliwości osiągnięcia wyznaczonych głównych celów działania w światowej branży muzycznej, co podkreślał Asmus (2021).

Zaobserwowany proces i rodzaje własnego organizacyjnego motywowania się były u badanych łączone z odpowiednim wyznaczaniem celów dla zatrudnionych pracowników. Wszystkie cele pracowników identyfikowane i ujmowane były jako cele organizacji w dokładnym zakresie pracy. Łączenie celów odbywało się zawsze przy użyciu motywacji, która była zestawieniem różnych potrzeb i koniecznych sił do ich realizacji. Powodowały one, że wszyscy pracownicy zachowywali się w określony

sposób, o czym dowodzą poniższe wypowiedzi rozmówców, ujmujące finalne sukcesy przy pracy z artystą muzykiem:

Motywacją do naszej pracy są emocje wywołane muzyką (...). Wspólnie organizujemy nagrywamy, wydajemy, reklamujemy i sprzedajemy (...). Pracownicy motywowani są celami (...). Wśród nich najważniejszym jest wykonanie zadania w 100%, tak by była satysfakcja wszystkich elementów przy wydaniu płyty. (MM 8)

W pracy z naszymi artystami najważniejsza jest motywacja własna zarówno artysty, moja oraz wszystkich pracowników (...). Celem są wydanie płyty i koncerty (...). Chciałbym by praca była motywowana przez samych pracowników jako ich sukces (...). Gdy nasz artysta zdobywa złote płyty czy gdy jedzie w ogromną trasę koncertową po USA, a zaraz potem po świecie. (MM 25)

Nie motywuję pracowników, sam jestem chodzącym motywatorem (...). Praca z muzyką jest sama w sobie tym co cieszy i daje radość (...). Nasi artyści dają nam dzięki swojej twórczości do tego by motywować odbiorców do zakupu tej muzyki. (MM 43)

4.1.4.3. 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. System kształcenia, przy najnowszych koncepcjach wykształcenia ogólnego czy zawodowego człowieka, kształtują zaś w pewnym stopniu zakresy minimalnej potrzebnej wiedzy do pracy w tej profesji. Są to podstawy mogące pozwolić na wykonywanie tej pracy oraz kształtowanie jej kultury pracy. 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, co potwierdzali chętnie wszyscy badani rozmówcy z trzech krajów:

Nie nigdy nie było w USA szkół wyższych czy też uniwersytetów kształcących menedżerów artystów (...). Ja jestem z wykształcenia menedżerem MBA (Master of Business Administration)

(...). Moi pracownicy są natomiast po uniwersyteckich kierunkach dotyczących marketingu reklamy czy sprzedaży (...). Jesteśmy zespołem wzajemnie się uzupełniającym (...). Zatrudniani menedżerowie trafiają do nas zazwyczaj tylko praktycy w pracy przy koncertach, a ich posiadane wykształcenie jest bardzo różne zazwyczaj techniczne w kierunku muzyki. (MM 9)

Dziś moi pracownicy to różni specjaliści po studiach (...). Jestem w programie rządowym zatrudniającym stażystów do pracy. Jak do tej pory tych, których przyjąłem na staż, pracują już u mnie na stałe (...). Praktykę zawodową podnoszę przez różne kursy (...). Szczególnie organizowane przez MMF bo są bardzo dobre i nowe w zakresie promocji, sprzedaży oraz ochrony muzyki w Internecie. (MM 30)

Polski system nauczania menedżerów muzycznych był i jest raczej ubogi (...). Powiedziałbym nawet, że go nie ma prawie wcale (...). Dlatego też zdecydowałem się na edukację zagranicą i wyjechałem do Anglii (...). Praktykę zdobywałem od czasów komuny i zdobywam do dziś (...). Bo aktualnie jest sporo bałaganu na rynku muzycznym (...). Satysfakcja jest na każdym poziomie pracy, a szczególnie na koncertach. (MM 45)

Przedstawiany przez rozmówców podczas badań obraz pracy zawodowej i jej podział był istotnym czynnikiem oraz wyznacznikiem dla usytuowania społecznego tej profesji. Rozwój zawodowy był mocno kierowany przez specyficzny podział pracy, który wyznacza ich miejsce w przestrzeni społeczno-zawodowej jako profesjonalistów. Taka forma działalności przy podziale pracy wynika z bardzo świadomego wyboru zawodu. W wyborze tym znajdują się bardzo widoczne i często podkreślane następujące elementy, jak: cechy indywidualne człowieka, jego potrzeby, formy wydatkowania własnej energii przy podejmowanych wyborach lub decyzjach, a to cechowało rozmówców, czego dowodem są ich wypowiedzi:

Cechuje mnie świadomy wybór zawodu (...). Od młodości czułem, że muzyka jest ważna (...). Najpierw grałem sam muzykę (...). Później pracowałem w dużym sklepie muzycznym (...). Teraz prowadzę agencję, zarządzam grupą ludzi (...). Mam dwie gwiazdy i młode zespoły (...). Empatia w muzyce to bardzo ważna sprawa może nawet recepta na sukces! (MM 5)

Nie mając wykształcenia, idziesz na żywioł (...). Ja tak mam jestem bardzo spontaniczny, pełen energii (...). W muzyce to pomaga (...). Nigdy nie odchodzę od schematu: nagrać, wytłoczyć i dobrze sprzedać (...). Jestem samoukiem, a moi artyści ludźmi z ulicy i z blokowisk. (MM 46)

Menedżer muzyczny w żadnym z badanych trzech krajów nie ma dostępnej pełnej drogi zdobywania konkretnej szczegółowej zawodowej edukacji ukierunkowanej na wynikające dziś potrzeby rynku muzycznego. Podczas rozwoju zawodowego badani menedżerowie muzyczni korzystają z różnych form zdobywania odpowiedniej, indywidualnej ścieżki kariery zawodowej. Zrozumienie takiego rozwoju jest bardzo zróżnicowane i zależne od wielu czynników, m.in. np. kraju zamieszkania czy wykonywania form działalności gospodarczej czy poziomu posiadanego

wcześniejszego wykształcenia. Generalizując ten temat, można stwierdzić, że posiadane wykształcenie z różnych branż przenoszone jest do pracy w branży muzycznej.

Na polskim rynku muzycznym formą zdobywania wiedzy dla młodych menedżerów muzycznych jest Akademia Menedżerów Muzycznych (AMM) mieszcząca się w Warszawie, która działa już od ponad dekady. Jej celem jest tworzenie oraz kształcenie młodej kadry potencjalnych przyszłych menedżerów muzycznych i innych pracowników dla polskiej branży muzycznej. Akademia przygotowuje do podjęcia pracy z artystami lub zespołami. Uczy też skutecznego działania prawnego na polskim rynku muzycznym. Przygotowuje do pracy ludzi, którzy zamierzają podjąć lub poszerzyć tajniki profesjonalnego zarządzania muzyką w obrębie pracy z artystami. Celem nadrzędnym jest wpływanie na poprawę warunków pracy na polskim rynku muzycznym. Grupa polskich menedżerów muzycznych, którzy uczestniczyli w moim badaniu, była lub jest wykładowcami w tej pierwszej w Polsce, oficjalnej szkole. Jest to dowód i dobry przykład na to, że w realiach małego polskiego biznesu muzycznego poszerzana oraz zdobywana jest pierwsza sformalizowana najważniejsza wiedza branżowa, dotycząca pracy menedżerów muzycznych przekazywana od wykładowców praktyków z polskiego rynku muzyki.

W miarę rozwoju kariery, badani z USA i Anglii, podnosili kwalifikacje dzięki szkoleniom organizowanym przez wspomnianą wcześniej organizację MMF, która organizuje co roku w Anglii specjalistyczną konferencję branżową. Jest to zamknięta konferencja tylko dla zrzeszonych, dobrze znanych i rekomendowanych menedżerów muzycznych z całego świata. Ostatnia jej edycja w formie realnego spotkania odbyła się, tuż przed wybuchem pandemii COVID-19 w 2019 roku na terenie London School of Economics i nosiła nazwę *The 50th Anniversary Conference of the Money, Macro & Finance Research Group*. Konferencja jest najważniejszym miejscem zdobywania aktualnej wiedzy na temat rozwoju tej profesji w światowym show businessie. Wykładowcami są tu postacie menedżerujące największe światowe muzyczne gwiazdy.

Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła zaobserwować pewne rozbieżności w wypowiedziach między menedżerami muzycznymi z USA i Anglii względem polskich przedstawicieli badanej profesji. Osoby z zachodnich krajów posiadały przede wszystkim wykształcenie bardziej przybliżone do wykonywanej aktualnie pracy zawodowej. Wykształcenie wzmacniane było przez praktykę zdobywaną w pierwszych podejmowanych pracach, kursach i szkoleniach związanych z rynkiem muzycznym. Były to głównie firmy fonograficzne, agencje organizujące koncerty, imprezy czy inne

wydarzenia. Badani zaczynali zazwyczaj pierwszą podejmowaną pracę w instytucjach zajmujących się różnymi formami produkcji, dystrybucji lub upowszechniania muzyki czy też w branżowych mediach muzycznych. Menedżerowie muzyczni z USA oraz Anglii dużo szybciej podejmowali decyzję o otwarciu własnego oficjalnego biznesu w postaci firmy czy przedsiębiorstwa zajmującego się pracą z artystami twórcami w branży muzycznej. Wynikało to między innymi z szybszego powstania kapitalistycznego wolnego rynku w tych krajach oraz wczesnego tworzenia się wielkiego biznesu fonograficznego czy dziś mającego szeroką formę bardzo różnorodnego przemysłu muzycznego.

4.1.5. 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. Najbardziej zmiany te można zaobserwować w pracy nad osiągnięciem wyższego statusu gwiazdy dla artystów, z którymi pracują na co dzień badani menedżerowie. To dzięki ich fachowej pracy zawodowej młody muzyk twórca artysta zostaje znacznie szybciej gwiazdą dużego formatu o zasięgu krajowym czy nawet międzynarodowym. Dzięki badaniom oraz opracowaniu etnograficznemu z analiz wykazałem we wcześniejszych rozdziałach wybrane najważniejsze czynniki historycznych przekształceń od samego początku branży fonograficznej oraz pozostałe powstające później w muzyce. Zachodziły one w poszczególnych trzech badanych krajach, głównie dzięki wynalazkom i szybko rozwijającej się nauce oraz technice. Należy zaznaczyć, że rozwój technologiczny był najlepiej widoczny w badanych krajach poprzez stopień rozwoju przemysłu oraz uprzemysłowienia z uwzględnieniem różnych elementów narodowych kultur biznesowych zaobserwowanych w pracy sektora muzycznego. Nowe rozwiązania technologiczne dynamizowały i kształtowały dzisiejszą pracę zawodową menedżerów muzycznych we wszystkich trzech krajach.

Technologia angielska była zawsze w sferze nagrania płyt bardzo wysoko oceniana (...) dziś jest podobnie (...). Nie wiem też, kto ma więcej światowych gwiazd my czy USA (...) technika koncertowa, oczywiście sprzęt i jego obsługa tu w Anglii jest moim zdaniem najlepsza (...) my lubimy pracować z artystami, którzy tworzą i odwzorowują swoją muzykę z najlepszym technicznie dźwiękiem! (MM 32)

W Stanach Zjednoczonych najnowsza technologia stosowana dziś w muzyce otworzyła nową formę współpracy między artystami i osobami pracującymi zawodowo wokół nich. To tu młodzi, nieznani jeszcze artyści tworzą sztukę w wieku cyfrowego internetowego masowego domowego nagrywania, montażu czy miksowania. Zmieniają oni koncepcje dotyczące stylów granej muzyki, a przy tym modernizują zakresy oczekiwanych prac zawodowych w profesji menedżerów muzycznych. Nauka oraz technologia weszły także z różnymi innowacyjnymi koncepcjami nauki sztuki muzyki do uniwersytetów, by dotrzeć do studentów zainteresowanych szybko rozwijającymi się muzycznymi technologiami komputerowymi – zarówno tymi cyfrowymi w produkcji dźwięku, jak i tymi dotyczącymi np. różnych kwestii zarządzania w muzyce. Programy amerykańskich uczelni wyższych obejmują naukę wykorzystania multidyscyplinarnego środowiska pracy. Uniwersytet Stanford ma swoje CCRMA (ang. *Center for Computer Research in Music and Acoustics*). Stosowane jest ono w technologii komponowania, nagrywania, miksowania, odtwarzania, rozpowszechniania nowoczesnych form internetowej konsumpcji muzyki.

Wielka Brytania słynie dziś natomiast z szybkiego wzrostu cyfryzacji w świecie kultury, szczególnie tej związanej z muzyką oraz mediami. Cyfrowa sztuka i kultura, jak podało w 2020 roku Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu Anglii, stanowią ważną podstawę światowych, szybko rozwijających się różnych branż kreatywnych. Kultura muzyczna oparta jest w Anglii na bardzo nowoczesnych technologiach, co stanowi siłę napędową brytyjskiej gospodarki. Centrum Muzyki i Nauki w Cambridge prowadzi badania w zakresie empirycznego działania muzyki jako fundamentalnego ludzkiego zachowania. Obok tego, bada obszar technologii dźwięku i odsłuchu oraz nowatorskie projekty z zakresu muzyki cyfrowej. Dyplom technologii muzycznej w Wielkiej Brytanii, uzyskany na jednej z uczelni wyższych, jak np. Cambridge, daje uprawnienia do wykonywania wielu zawodów związanych z muzyką, gdzie wykorzystywana jest technologia muzyczna, co obejmuje również profesję menedżerów muzycznych.

W trakcie moich badań w USA i Anglii zaobserwowałem dwa interesujące, nowe trendy dotyczące badanej profesji. Jednym z nich jest fakt, że wielu menedżerów

muzycznych zaczęło bardziej koncentrować się na muzyce granej na żywo niż na wydawaniu realnych płyt do sprzedaży. Wzrost ten nastąpił z chwilą, gdy drastycznie spadła sprzedaż albumów płytowych przez szybko nastającą techniczną erę cyfrową Internetu. Dokładnej daty kryzysu nikt z badanych nie potrafił określić, ale według ich odczucia były to lata pierwszej dekady XXI wieku. Drugim trendem było coraz częstsze wykonywanie pracy zawodowej za pomocą urządzeń Internetu. Wiele firm w USA i Anglii miało swoje siedziby w innych odległych stanach czy nawet regionach świata, a praca, np. ta jakościowa przy nagraniach czy obróbce materiału dźwiękowego, wykonywana była wyłącznie zdalnie. Co więcej, w dobie mijającej pandemii umocniło to potrzebę tej formy pracy i znacznie poprawiło jej technologiczne możliwości. W okresie tym sprzedawane były również koncerty internetowe z indywidualnym dostępem do koncertu dla poszczególnych fanów czy odbiorców. Zaobserwowane wybrane elementy pracy zawodowej, które wyznaczają wewnętrzną strukturę badanej profesji, można uznać za czynniki charakterystyczne, związane z nauką i techniką, co potwierdzali również w wypowiedziach rozmówcy.

Historyczny rozwój fonografii w USA określił wstępne zadania zawodowe mojej profesji i pracy (...). Są one niezmiennie mimo rosnącej popularności muzyki w Internecie (...). Nauka i technika ciągle zmieniają oblicze muzyki (...). Pracujemy, nagrywamy cyfrowo (...) i jedziemy na koncerty (...). A to jest typowa praca od wielu lat z artystami! (MM 12)

Koncerty są najważniejsze dziś (...). A jako nowość dla naszej pracy technologicznie testujemy teraz możliwości udostępnione nam przez firmę Sceenic w ich usłudze „Watch Together” (...). Nie wiem czy pójdziemy tą drogą, ale to interesujące nowe rozwiązanie. (MM 21)

W Polsce nie było za komuny wolnego widza, który by oceniał twórczość (...). U nas była cenzura, która oceniała artystę przez polityczne szablony (...). Wielu artystów miałem u siebie (...). Zamierzonym kluczem mojej pracy było by być najlepszym w tym, co robię razem z artystą w Polsce (...). Gdy studiowałem w Anglii inżynierię dźwięku, starałem się obserwować, poznać i wchłaniać naukę, ich zasady, technikę oraz standardy pracy. (MM 45)

Jest oczywiste, co również potwierdziły przeprowadzone w USA, Anglii oraz w Polsce badania nad profesją menedżerów muzycznych, że dla czysto zawodowych potrzeb każdej organizacji duże znaczenie ma jej technologiczne zaplecze. Zasadniczo zaplecze to uwzględnia wiele różnych jego aspektów. Po przeprowadzonych badaniach, w postaci kilku obserwacji nieuczestniczących (po 3 w USA, Anglii i 6 w Polsce) oraz dokładnej analizie notatek sporządzonych podczas badań, pojawiały się pewne charakterystyczne technologiczne aspekty, szczególnie wykorzystywane podczas pracy zawodowej badanej profesji menedżerów muzycznych.

Pierwszym widocznym we wszystkich krajach był fakt, że pod względem rodzaju wykonywanych produktów i usług profesja menedżerów muzycznych łączy się poprzez specjalistyczną pracę zawodową, niezależnie od kraju działalności, w bardzo duże rozpoznawalne grupy pracowników przemysłu muzycznego. Do grup tych należą, obok menedżerów muzycznych: różni pracownicy techniczni, nagłośnieniowcy, oświetleniowcy, realizatorzy dźwięku, specjaliści od miksowania nagrań, artyści designerzy plastycy czy nawet profesjonalni wydawcy fonograficzni. Osoby te stanowią grupy branżowe, wysoce wyspecjalizowane i stale współpracujące przy różnych pracach zawodowych w zakresie obejmującym najważniejsze zadania zawodowe menedżerów muzycznych we wszystkich trzech krajach.

Drugim, zaobserwowanym charakterystycznym elementem badanej profesji są typowe produkty oraz usługi wytwarzane w ogólnosięciowym biznesie muzycznym. Dziś, w dalszym ciągu należą do nich takie produkty, jak płyty (zarówno single (szczególnie ważne w USA i Anglii) czy długogrające longplaye) w wersjach starych czarnych krążków, nowych kompaktowych CD lub DVD czy Blu-ray. Są w tej grupie produktów nawet pojedyncze utwory muzyczne dostępne w streamingu. Oczywiście, we wszystkich obserwacjach i wywiadach akcentowany był ogromny wpływ technologii internetowej. W przypadku szczegółowej analizy treści z moich zapisów sporządzonych podczas obserwacji należy stwierdzić, że widoczne jest coraz większe poświęcanie czasu sprawom związanym z działalnością zawodową badanej profesji w obrębie Internetu. Zajmowało to agencjom, w których były przeprowadzone obserwacje w trzech badanych krajach, średnio około 20–30% czasu pracy liczonego jako 8-godzinny standardowy czas pracy, pomniejszony o przysługującą przerwę w agencji opiekującej się artystami. Czas ten był zróżnicowany zależnie od zastosowanych technik komputerowych przy systemie oraz zakresie wymaganej pracy zawodowej, w temacie technologii internetowych pomagających w poszczególnych krajach. W USA i Anglii, w pierwszej kolejności rozliczane były dobowe lub czasami tygodniowe raporty internetowej sprzedaży utworów. Następnie wprowadzane były na strony internetowe www i popularne portale społecznościowe typu social media: YouTube, Facebook, MySpace, Twitter, TikTok, Instagram, Pinterest, Snapchat czy Messenger przygotowane przez pracowników działu medialnego treści nowych informacji, w każdej badanej agencji.

Opracowywana technologiczna charakterystyka badanej profesji opierała się też na bezpośrednim zanalizowaniu procesów dla problemów organizacyjnych, wiążących

się z planowaniem organizacyjnym obejmującym kalkulowanie wymaganej liczby odpowiednio przygotowanego zespołu pracowników. Podczas moich obserwacji wydało mi się bardzo interesujące, że badana profesja menedżerów muzycznych przy poszukiwaniu nowych technologicznych pracowników do zatrudnienia stawia wymogi posiadania najwyższych specjalistycznych kwalifikacji zawodowych, branżowych czy technicznych. Nie wymaga natomiast posiadania doświadczenia w pracy z muzyką. Zatrudniani nowi specjaliści, w znaczeniu technologicznym, muszą posiadać formalną, wysoką wiedzę usystematyzowaną, np. uniwersyteckim wyższym wykształceniem w konkretnym zakresie wąskiej technologii przy wymaganej pracy. Bardzo charakterystyczne było to w wielu agencjach amerykańskich i angielskich, gdzie menedżerowie muzyczni poszukiwali oraz zatrudniali najwyższej klasy specjalistów. Ta, widoczna przy obserwacjach, cecha charakterystyczna szczególnie na rynku amerykańskim, to dowód potrzeby budowania nowych ważnych silnych powiązań specjalistycznych w branży muzycznej tego kraju.

W Anglii, zaobserwowałem natomiast pogłębianie się trendu silnych powiązań w branży muzycznej, ponieważ w trzech badanych agencjach zatrudniane były głównie osoby po odbytych tam praktykach zawodowych. Osoby te charakteryzowały się jedynie uczelnianymi osiągnięciami naukowymi, a praktykę technologii pracy z muzyką nabywały bezpośrednio u badanych.

Szybki rozwój techniki, w przypadku profesji menedżera muzycznego wynikał z nowoczesnej technologii, która była główną podstawą powstającej szybko konsumpcji cyfrowej. Aktualny stan technologii stosowanej w światowej branży muzycznej powstał dzięki nabywaniu i kupowaniu różnych jej produktów fizycznych, czy też szerokiemu użytkowaniu wielu usług muzycznych. Sektor i rynek muzyczny, obok kreatywnych przemysłów, w pierwszym etapie cyfrowego świata ignorował nowe wytwory, produkty i usługi. Dziś jest inaczej, a dowodem na to są wypowiedzi rozmówców:

Technika cyfrowa weszła dość szybko do muzyki (...). Najpierw mieliśmy cyfrową obróbkę dźwięku, jak remasterowanie płyt, potem były kolejne inne elementy w studiach nagraniowych oraz miksujących nowe nagrane płyty (...). W USA najwięcej cyfrowa technologia pomogła nam menedżerom w biznesie koncertowym (...). Najlepszym jej efektem jest kontrolowana wcześniejsza sprzedaż biletów. (MM 2)

W Anglii technologia cyfrowa w mojej pracy sukcesywnie wchodziła z każdym wynalazkiem (...). Mam na myśli oczywiście kilku techników realizatorów nagrań z londyńskiego Abbey Road Studio (...) artyści szerzej weszli w muzyczne tworzenie pod kątem cyfrowych usług czy nagrań (...). Pracownicy agencji są natomiast podstawowo przeszkoleni w obsłudze typowych urządzeń:

komputer, Ipad, tablet, skaner, nagrywarka, kopiarka czy drukarka na zasadzie własnej wiedzy wyniesionej podczas drogi edukacji szkolnej. (MM 30)

My idziemy z duchem techniki (...). Oczywiście w biurze mamy sprzęt i oprogramowanie zupełnie legalne (...). Komputer, skaner i drukarka to dziś technologiczny standard minimalny w Polsce do pracy (...). Szybko to weszliśmy ze sprzedażą technologią cyfrową (...). Do naszej agencji artysta dostarcza tylko demo cyfrowe nagrań (...). Potem to my planujemy wspólnie losy analogowego produktu i cyfrowego (...). Najpierw musimy sprzedać normalną płytę (...). A chwilę potem jej cyfrowy obraz (...). (MM 37)

Do prac zawodowych wykonywanych priorytetowo w systemie komunikacji multimedialnej, w przypadku badanej profesji, zalicza się również videokonferencje, przetwarzanie obrazów graficznych oraz video, obróbkę dźwięków czy głosów audio, przygotowanie tekstów i grafiki lub obróbkę różnego rodzaju danych. Wymogiem koniecznym w pracy menedżerów muzycznych we wszystkich trzech krajach jest multimedialna poczta elektroniczna oraz programy do pracy grupowej w ramach zarządzania własną organizacją. Coraz częściej spotykane są multimedialne cyfrowe bazy danych, w których przechowywane są zazwyczaj zdjęcia, tradycyjne dokumenty tekstowe, grafika, różne zestawienia, a obok nich są również pliki dźwiękowe lub teledyski i video klipy. Rozmówcy w trzech krajach akcentowali wymogi stawiane pracownikom odnośnie do konieczności posiadania dobrej wiedzy technologicznej przy obsłudze cyfrowych urządzeń biurowych w rozwiniętej technicznie agencji.

Od przyszłych pracowników menedżerów muzycznych wymagana była bardzo dobra znajomość rozszerzonej obsługi komputera, drukarki oraz skanera plus czasami innych specjalistycznych urządzeń. Wszystko to służyło przygotowaniu informacji czy stosownych form raportów oraz newsów na temat produktów i usług muzycznych dostarczanych różnym odbiorcom. Wymagana była też formalna wiedza praktyczna obsługi różnych form dostępu do Internetu. Na terenie USA oraz Anglii dodatkowym wymogiem była umiejętność organizacji transmisji internetowych czatów i prowadzenie telewizyjnych audycji za pośrednictwem lokalnych sieci kablowych.

Trendem w branży muzycznej dla większości firm na terenie USA i Anglii jest też korzystanie z zestawu programów opartych na subskrypcji usług z dostępem do produktów, plików, a nawet programów umieszczonych w chmurze na serwerach zewnętrznych. Produktem najczęściej wskazywanym we wszystkich trzech krajach był pakiet biurowy Microsoft Office 365. Jego znajomość wymagana była od wszystkich pracowników organizacji czy agencji koncertowych. W Polsce tylko jedna firma korzystała z tego typu usługi zainstalowanej w chmurze. Natomiast pozostałe posiadały

oprogramowanie zakupione jako pojedyncze programy tego pakietu w rodzaju: Word, Excel, PowerPoint czy sporadycznie Outlook lub One Drive i dodatkowo inne popularne programy potrzebne do pracy administracyjnej oraz księgowania.

Nowe potrzeby i rodzaje powstającej masowej konsumpcji w muzyce powodują rozwój oraz wzrost sprzedaży w handlu internetowym wszystkich produktów i usług muzycznych. Cyfrowa technologia internetowa przyczyniła się do szybszego udostępniania nowych informacji również dotyczących muzyki. Wpływa to na wzrost przepływu danych, co przekłada się na marketing, reklamę i sprzedaż produktów czy usług, jak np. biletów na koncerty. Technologiczna możliwość multimedialnych audio i video informacji, zwiększa popyt, za który odpowiadają menedżerowie muzyczni.

4.2. Definiowanie menedżera muzycznego: perspektywa badanych

Pierwsze wnioski z badań budowane były na podstawie odpowiedzi uzyskanych od moich rozmówców przy definiowaniu własnej pracy zawodowej. Praca zawodowa menedżera muzycznego względem artysty, była w poszczególnych badanych krajach wielopłaszczyznowa, a realizowane zarządzanie miało zawsze szeroki zakres prowadzonych różnych działań zawodowych. Głównym najważniejszym obowiązkiem menedżera muzycznego na każdym szczeblu kariery artysty jest stwarzanie mu odpowiednich możliwości do swobodnej realizacji własnej wizji artystycznej. Wizji materializującej się dopiero przez powstającą twórczość muzyczną w produktach oraz usługach. Menedżer muzyczny obciążony jest głównym zadaniem opracowania i realizacji odpowiedniej strategii działań dla artysty, tak by ułatwić mu doskonalenie wolnej artystycznej kreatywności. Menedżer zazwyczaj doradza artyście we wszelkich możliwych decyzjach związanych z działalnością w biznesie i przemyśle muzycznym. Promuje on artystę przy użyciu osobistych, bezpośrednich kontaktów biznesowych, buduje oczekiwane właściwe relacje w dostępnych mediach, zajmuje się jak największą i najlepszą dystrybucją produktów czy usług powstających z kreatywnej pracy artysty, jak nagrania, koncerty, inne występy, plakaty czy pozostałe produkty oraz usługi, co potwierdziły badania własne i prace Rogana (1988) i Armstronga (2011).

Obecnie podpisanie rekordowej umowy dystrybucyjnej z wytwórnią nie jest już tak istotne, jak kiedyś, ponieważ w dobie cyfrowych możliwości sprzedaż internetowa muzyki solowego artysty czy zespołu generuje ogromne kwoty. W tej sytuacji, zamiast

zawarcia fonograficznego kontraktu, poszukiwane są nowe formy zarządzania rozwojem kariery zespołów oraz muzyków.

Pierwszą ważną, zaobserwowaną w badaniach tendencją przy definiowaniu swojej roli zawodowej, wskazaną przez rozmówców, są w przypadku nowych, młodych muzyków stale rosnące wymogi i oczekiwania na znalezienie odpowiedniego czy właściwego kandydata na pierwszego menedżera muzycznego. Natomiast w sytuacji odwrotnej, dla profesjonalnego już menedżera muzycznego szanse na znalezienie młodych, niezależnych interesujących i obdarzonych talentem muzyków nie wzrosły, a nawet są dużo mniejsze. Podkreślali to moi rozmówcy we wszystkich trzech krajach, odpowiadając na pytania definiujące ich profesję.

Dziś muzyczne oczekiwania względem opiekuna czy menedżera muzycznego zespołu są moim zdaniem zbyt wysokie, a zapowiadający się nieźle młodzi artyści tracą przez to szansę na pracę z naszym zespołem menedżerów (...). My współpracujemy na określonych własnych zasadach w różnych kwestiach, co zapobiega całkiem nieźle wszelkim problemom w początkach kariery młodym i bardzo płodnym artystom (..) szczególnie tu w USA. (MM 16)

W przypadku młodych angielskich zespołów i muzyków poszukujących swoich pierwszych menedżerów największym problemem jest fakt, że młodzi nie wiedzą kogo szukają (...). Z jednej strony to ma być matka dyscyplinująca cały niepokładany zespół, a z drugiej strony wróżka dająca tylko dobre rady (...). Zanika obecnie potrzeba wydania debiutanckiej pierwszej płyty długogrającej (...). Mam w tej chwili pod sobą młodego muzyka, który owszem fajnie tworzy piosenki, ale nie umie się zmusić by stworzyć cały materiał na debiut (...). Liczy, że jak mnie zatrudni, jako menedżera, to ja go zmuszę do pracy (...). Prawdą jest, że zaczyna on zarabiać na sprzedaży piosenek w Internecie całkiem przyzwoite kwoty. (MM 23)

Definicja menedżera muzycznego zaczynać powinna się dzisiaj od słów: przychodzi muzyk do menedżera i nie wie, czego tak naprawdę oczekuje, bowiem z jednej strony chciałby już być doceniany...chciałby już od początku czerpać zyski wypracowane za stworzone pierwsze własne dźwięki, nuty czy teksty (...). Obserwuję w Polsce i na świecie chyba zresztą też chroniczny brak spontanicznego osiągnięcia kariery na miarę choćby takich wykonawców, gwiazd jak Elvis Presley, czy zespoły The Beatles lub współcześnie, jak Nirvana. (MM 37)

Opierając się na zebranych materiale empirycznym z badań, głównie wywiadach i własnych obserwacjach, definiowany przez rozmówców menedżer muzyczny, a także spotykany często w tekstach literaturowych menedżer artysty czy wspominany wcześniej impresario to osoba do pierwszego kontaktu przy znanym artyście muzyku w statusie gwiazdy. Tak pojmowany i definiowany menedżer jest dostępny w zakresie swojej pracy zawodowej zazwyczaj przez 24 godziny, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku. W przeprowadzonym badaniu terenowym odpowiada on, w rozumieniu rozmówców we wszystkich trzech krajach, za cały globalny wizerunek reprezentowanej postaci artysty lub grupy muzyków zwanych zespołem. Jego najważniejszym zadaniem

na początku kariery artysty, wynikającym z reprezentacji nowego klienta twórcy, jest głównie medialne jego wypromowanie, a następnie długie utrzymanie na rynku jego popularności jako gwiazdy oraz sprzedaż jego nagrań przez wiele kolejnych lat.

Jak wynika z badań terenowych, w temacie definiowania własnej pracy najważniejsza staje się dziś organizacja występów, koncertów, tras i cała inna logistyka w obrębie pracy z artystą. W USA oraz w Anglii, dzięki bardzo szybkiemu rozwojowi przemysłu koncertowego, organizacja koncertów i tras została przekazana wyspecjalizowanym agencjom zajmującym się kompleksową organizacją wydarzeń muzycznych na całym świecie. Podkreślali to moi rozmówcy zarówno z USA, jak i z Anglii. Na terenie Polski, jak wskazywali rozmówcy, organizacja koncertów w dalszym ciągu leży wyłącznie po stronie menedżerów muzycznych, nazywanych agentami rezerwującymi koncerty (ang. *booking concerts*). Tak definiowana działalność była szczególnie widoczna podczas badań w Polsce, gdzie wszyscy badani menedżerowie osobiście zajmowali się tą formą pracy polegającą na sprzedaży oraz rezerwacji koncertów. Związane jest to w Polsce z widocznym brakiem zrzeszonej czy scentralizowanej infrastruktury przeznaczonej do grania muzyki na żywo, w postaci sieci sal do koncertów.

Jedyną wspólną cechą z badanymi krajami zachodnimi jest sieć sprzedaży internetowej biletów, gdzie menedżerowie muzyczni z chwilą organizacji koncertu oddają bilety, a czasami i część promocji na wydarzenia do sprzedaży firmom bileterskim. O organizowaniu koncertów opowiadali dużo i ciekawie rozmówcy:

Tu w USA, organizacja koncertów została już w latach sześćdziesiątych, scedowana na odpowiednie agencje bookujące lub organizujące największe festiwale i koncerty dla naszych artystów (...). Jest teraz łatwiej, dużo szybciej oraz bardziej komfortowo (...). Będąc menedżerem tylko sprawdzasz realizację stosownych wymogów z zawartych umów dotyczących warunków koncertów i tras (...). Ja jedynie zajmuję się wybieraniem najlepszej oferty organizacji trasy koncertowej krajowej i zagranicznej. (MM 15)

„Dziś w Anglii nie organizujemy już sami, jako zespół, koncertów, robią to zazwyczaj współpracujące z nami fachowe agencje koncertowe. My podajemy nasze potrzeby i warunki, jakie oczekujemy by były spełnione na organizowanej trasie czy koncercie. Ustalamy szczegółową listę potrzeb, podajemy ekipy (światło i dźwięk), z którymi pracujemy przy graniu koncertów (...). Nasz artysta i jego zespół przygotowują specjalny unikalny show, który będzie charakterystyczny na trasowych koncertach... mam na myśli muzykę, całą unikalną scenę, technikę, pirotechnikę i inne ciekawe efekty. (MM 20)

Zgodnie z własnym definiowaniem profesji menedżera muzycznego przez rozmówców, by zostać menedżerem muzycznym artysty gwiazdy, potencjalny kandydat

powinien charakteryzować się znajomością branży muzycznej, która działa w nowej teraźniejszej formie. Powinien mieć też stosowne wyczucie w ocenie aktualnej sytuacji na muzycznych rynkach i znać popularne światowe trendy muzyczne. Ta definiowana osoba powinna również być dostępna praktycznie przez całą dobę, ponieważ nigdy nie wiadomo czy nie zadzwoni ktoś z propozycją koncertu lub ktoś, kto jest zainteresowany kupnem wizerunku lub sponsorowaniem artysty na innym kontynencie lub z innej strefy czasowej. Fakt dostępności w pracy był często poruszany ze względu na różne sytuacje pojawiające się w trakcie koncertów, które kończą się przeważnie w godzinach nocnych, a praca przy nich wykonywana przez menedżera jest zazwyczaj najdłuższa. Dzięki wypowiedziom rozmówców widoczne stały się spore rozbieżności w definiowaniu zakresu pracy menedżerów z USA i Anglii w stosunku do tych z Polski:

Zajmując się artystą i będąc menedżementem musisz posiadać elementarną znajomość rynku i branży muzycznej w USA, bo są tu w niektórych stanach wymagane koncesje czy określone różne ograniczenia (...). Dostępność w pracy to 24 h/7 dni, ale z małymi wyjątkami! Mój telefon dostępny jest wyłącznie dla biznesowych osób i celów, a wszelkie inne kontakty to e-mail. Ogólnie stały kontakt odbywa się wyłącznie przez nasze biuro agencji w jego godzinach pracy. Kontakt jest może i utrudniony, ale to wiąże się z naszym systemem pracy. (MM 5)

Znajomość branży to podstawa naszej codziennej pracy (...). My w Anglii odnosimy się i czerpiemy znaczną wiedzę z historii fonografii, a z tego przewidujemy dziś jutrzejsze możliwe sytuacje bo rynek dynamicznie się zmienia (...). Niby płyty nie są najważniejsze już, ale to nie jest prawda (...). Internetowe szaleństwo w branży muzycznej to ciągła walka, nie tylko z piractwem, ale rosnącą sprzedażą, którą musimy w 100% kontrolować (...). Praca od rana do nocy 7 dni w tygodniu, a telefon służbowy jest czynny non stop. (MM 22)

Od lat z zespołem idziemy swoją drogą – ścieżką, która dzięki mojej znajomości branży muzycznej, jak mi się wydaje, jest już dobrze w Polsce rozpoznana (...). Mam też takie własne wyczucie i rozpoznanie lokalnych zwyczajów czy potrzeb, np. organizatorów koncertów czy wydawców fonograficznych oraz medialnych. Staram się zaspokoić wszystkich, by to oni czekali na mnie, a nie ja na nich (...). (MM 37)

W przypadku badanych organizacja, w której działają rozumiana była przez pryzmat sukcesów prowadzonej pracy nad artystą, tak, by stał się on gwiazdą, a przewaga konkurencyjna rozumiana była jako wielkość, popularność własnej organizacji względem podobnych podmiotów na rynku muzycznym. Przewaga rozumiana była też jako stopień osiągniętej większej popularności artysty na rynku, co widoczne było w wypowiedziach szczególnie rozmówców z USA i Anglii:

Nic nie powstaje samo, a popularność czy sława wymaga obopólnego zaangażowania artysty w połączeniu z naszymi umiejętnościami celowej i efektywnej pracy w muzycznej agencji (...).

Wysoka pozycja artysty na rynku ułatwia nam pracę (...), bo jeśli jesteś popularny tu w USA, to masz szansę podbić resztę świata. (MM 14)

Nie rozgraniczam umiejętności czy kompetencji artysty i mojej osoby czy nawet moich pracowników, jako cała jedna organizacja staramy się budować odpowiednie mechanizmy pracy, które łączą się i pozwalają nam szybko osiągnąć muzyczny sukces (...). On może być różny (...). Na pewno dotyczy najlepszej pozycji naszego artysty na rynku muzycznym (...). Ma to związek z angażowaniem naszych umiejętności i kompetencji w pracy artystycznej, której celem jest by być szybko jak najwyżej (...) angielski rynek muzyczny jest dobrym startem. (MM 22)

Biznes muzyczny, jako miejsce pracy definiowanego menedżera muzycznego, opisywany w badaniach to bardzo szeroki obszar różnych działań branżowych w muzyce. Artyści, dzięki pracy badanych, zarabiają na tworzeniu piosenek, utworów, płyt audio i wideo, które następnie udostępniają do dalszej sprzedaży różnymi drogami. Typowa, bardzo ogólnie definiowana w badaniach przez rozmówców praca zawodowa we własnych organizacjach polegała na organizacji prób, nagrań oraz produkcji, marketingu, reklamie, a później sprzedaży stworzonej muzyki w formie produktów czy usług autorstwa danego artysty. Z wypowiedzi wielu rozmówców wynika również, że rozwijający się bardzo szybko biznes koncertowy wymaga także odpowiedniego sporego zaangażowania się w nową pracę zawodową. Organizacja koncertów, tras, festiwali i innych wydarzeń muzycznych musi dziś być na jak najwyższym poziomie. Rozpoznanie pracy zawodowej badanej profesji menedżerów muzycznych, dzięki aktualnie przeprowadzonym badaniom terenowym, pozwoliło na porównanie i budowę nowych, aktualnych zakresów współcześnie wykonywanej pracy.

Wśród innych cech wymieniano kolejno dużą otwartość na ludzi i na nowe pomysły. Badani mówili, że menedżerem muzycznym powinna być osoba, która zna i kontroluje sytuację w światowym show businessie muzycznym. Nadmieniano również czasami inne cechy, które ich zdaniem są ważne, jak: nadzwyczajnie lojalny, dyskretny, uczciwy czy osoba o bardzo silnym charakterze z dużą odpornością na stres i potrafiąca właściwie pokierować i zaopiekować się karierą artysty. Wymowne były wypowiedzi z USA, które cechowała sugestywna wyrazistość:

Młodzi szukają opiekuńczości czy najbardziej prawdziwego biznesowego podejścia do każdego aspektu ich muzycznego życia (....) emocje są zawsze, bo muzyka to pasja, wielka miłość i poświęcenie (...) my jako agencja organizujemy by były one zawsze na wysokim poziomie i w jak najlepszej jakości dźwięku oraz obrazu (...) w muzyce jest magia, którą my tworzymy! (MM 2)

Jesteśmy z każdym naszym artystą jednym organizmem (...). Wspólnie przygotowujemy nagrania i oferty. My jako agencja prowadzimy pierwsze negocjacje (...). Sprzedajemy ich produkty i usługi (...). Oni chcą bym był z jednej strony twardym negocjatorem i reprezentantem ich

interesów, a z drugiej strony bym był wyrozumiałym ojcem/matką przy ich różnych potknięciach. (MM 16)

Dzięki moim badaniom i definiowaniu pracy przez badanych udało się wykazać różnicę pomiędzy USA i Anglią w pracy zawodowej menedżerów muzycznych a jej realiami w Polsce. Na ukształtowanym, wolnym rynku kapitalistycznym w USA i Anglii menedżer muzyczny jako zawód był widoczny już od początków powstawania biznesu muzycznego nazywanego rynkiem fonograficznym. Natomiast na postkomunistycznym rynku muzycznym w Polsce zawód profesjonalnego menedżera muzycznego to zjawisko jeszcze raczej stosunkowo rzadko spotykane, nawet dzisiaj. Wynika to z dwóch ważnych rzeczy, jakie wymieniali głównie w wywiadach badani.

Po pierwsze, jeszcze z modelu systemu komunistycznej – socjalistycznej pracy, ograniczającej wolne działania twórcze. I po drugie, pokazuje, że nie było i dalej nie ma żadnej drogi zdobywania odpowiednich kwalifikacji przez formalną edukację czy szkoły. Praca zawodowa badanych była tworzona na podstawie własnych działań jako nabywane doświadczenia. To wszystko połączone było i jest z wielkim zamiłowaniem do muzyki. Jak wykazały badania, w Polsce brakuje możliwości zdobywania oficjalnej edukacji ukierunkowanej na specjalistyczną wiedzę muzyczną. Skutkuje to m.in. ewidentnym brakiem wielkich gwiazd na polskiej scenie, które zdobywałyby efektywnie zagraniczne, zachodnie rynki muzyczne. Brakowało i brakuje też gwiazd, które wyprodukowały milionowe nakłady płyt sprzedawanych na całym świecie, co sugerowały cytaty polskich rozmówców:

My w Polsce mamy komunistyczne myślenie o biznesie muzycznym do dziś (...). Menedżer zespołu jest zazwyczaj kolesiem, który jest raczej powiem takim kierownikiem, a sprawy ważne załatwia się pośrednio, ale często z liderem artystą w zespole (...). Nie ma oficjalnej drogi edukacji fachowej w tym zawodzie (...). Traktuje się nas jako menedżerów, którzy uczą się sami na swoich czy innych błędach. (MM 38)

Komunizm wyrządził dla Polski dużo złego w dziale muzyki (...). Mówiąc oględnie na rynek światowy spóźniliśmy się sporo (...). Nie mamy dużego doświadczenia z wielką fonografią i budowaniem kariery dla mega gwiazd (...). Brakowało i brakuje, mimo kilku jaskółek, szkolnictwa fachowego by zdobyć odpowiednie wykształcenie, bazujemy na doświadczeniu, które zdobywamy sami w pokomunistycznym kraju! Nasze problemy branżowe są zupełnie inne niż w krajach zachodnich w tym zawodzie. (MM 45)

My nie mamy po prostu prawdziwego show businessu (...). Jesteśmy jeszcze daleko hen w tyle za innymi (...). Polska ma jeszcze komunistyczne myślenie i dlatego mamy pod górę w edukacji szkolnej, produkcji, marketingu i reklamie muzycznej (...). A poza tym odbiorca nam się zmienił (...). Młodzież jest inna i czasy są inne. (MM 48)

Wymieniani podczas badań pierwsi, znani w historii muzyki, wzorcowi opiekunowie i menedżerowie muzycni zajmowali się głównie pracą zawodową, którą sami ustalali na powstającym polu działań w muzyce. Praca ta polegała na negocjowaniu pierwszych czy nowo zawieranych kontraktów płytowych z wielkimi wydawnictwami fonograficznymi. Zajmowali się też organizowaniem koncertów i innych wydarzeń. Reprezentowali podopiecznych w mediach, jeździli z artystami w trasy, a nawet organizowali im rodzinne wyjazdy rekreacyjno-wakacyjne. Doceniano też ich silną stanowczość w podejmowanych decyzjach i odpowiednie działanie w obliczu stresu oraz niespotykaną, bardzo rzadką i trudną do wyjaśnienia, branżową charyzmę muzyczną. Badani rozmówcy doceniali klasę i okazywali szacunek dla wymienianych postaci wzorów. Te cechy i umiejętności często nazywano wielką, unikalną osobowością, co opisywali Tarique (2021) czy Szostak i Sułkowski (2021a), a podkreślali przy wymienianiu wzorów w swoich definicjach pracy badani rozmówcy:

Wzory dla mnie to: Tom Parker – za osobowość i charyzmę, jego praca z Elvisem to dobry przykład esencji pomysłu dla sprzedaży wielkiego talentu (...). Drugi inny wzór to Allen Klein, ale tylko za wysokość stawek koncertowych oraz Paul McGuinness za zrealizowaną wizję koncertów dla zespołu U2. (MM 2)

1. Brian Epstein – za pracę z The Beatles (...). 2. Colonel Thomas Parker – za Elvisa całą karierę (...). 3. Scooter Braun za to, co robi z młodymi artystami i jego stanowczość w działaniu na rynku muzycznym. (MM 20)

Chyba imponuje mi tylko Paul McGuinness (...). Jest mi bliski przez zamilowanie do muzyki zespołu U2 (...). Nie mam innych wzorów z zachodu ani z polski, bo muszę sam ustalać w polskich warunkach wszystko realnie sam. (MM 37)

Zaobserwowaną często w wywiadach, podczas definiowania menedżera muzycznego przez badanych (szczególnie w USA i Anglii), kwestią było podkreślanie wpływu powstających ułatwień w ich pracy zawodowej, dzięki zajmowanemu przez artystę miejscu na rynku muzycznym. Pomocne było wymieniane, wysokie zajmowane miejsce w rankingach jego krajowej lub światowej popularności. Menedżer muzyczny, przy definiowaniu i w opiniach samych badanych, zawsze jest obecny na każdym etapie czy miejscu bezpośredniej, codziennej pracy zawodowej z artystą czy twórcą. Z chwilą, gdy kariera przez projekt lub produkt artysty nabiera rozpędu, rozpoczyna się praca w obszarze powstających nowych obowiązków, które wymieniali rozmówcy:

Artyści zdobywają listy przebojów, sprzedają coraz więcej płyt czy utworów (...). Grają coraz więcej koncertów na całym świecie (...). Tym budują własną popularność (...). My jako

organizacja dzięki wysokim pozycjom czy rankingom naszych podopiecznych mamy więcej pracy (...). Zatrudniamy całą masę różnych nowych specjalistów (...). Pracy mamy więcej, a dzięki rozbudowaniu zasobów ludzkich jesteśmy przygotowani do nowych zadań. (MM 10)

Dziś pozycja artysty mówi o zakresie mojej pracy (...). Im wyżej i bardziej jest popularny mój podopieczny muzyk artysta, tym inaczej ustawiam pracę mojej agencji (...). Mniej znani wymagają większej uwagi połączonej z szerokim zakresem prac (...). Natomiast o gwiazdy dbasz jak o perły, a zakres obowiązków w pracy zawodowej się zawęża (...). Masz po prostu więcej problemów innej natury (...). Osobistej (...). Celebryckiej itp. (MM 22)

Badania wykazały również, że głównym zadaniem menedżera muzycznego, niezależnie od kraju, jest bardzo indywidualna praca, odpowiednia ochrona i codzienna dbałość o wszystkie sprawy biznesowe prowadzone względem potrzeb danego artysty. Praca zawodowa i ochrona definiowane przez samych badanych mają różne formy oraz obejmują zróżnicowane sfery życia muzycznego czy nawet prywatnego artysty, które w poszczególnych badanych krajach nie były jednorodne. Dotyczyło to bezpośrednio angażowania nowych zatrudnianych osób do pomocy we wspomnianej pracy agencyjnej. Osoby te w muzycznym biznesie to wyspecjalizowani młodzi pracownicy, którzy, podobnie jak menedżer główny, wierzą w artystę. Doceniają oni powstającą twórczość oraz pracują przy realizacji celów pozwalających osiągnąć szybko, jak najwyższy status gwiazdy, co podkreślali rozmówcy we wszystkich trzech krajach:

Pracę w agencji mam na poziomie 4 zatrudnionych osób (...). Jest pracownik od kontaktu z mediami (radio + tv + Internet) (...). Jest osoba od spraw organizacyjnych różnych, ale też tych biurowych (...). Jest księgowy i prawnik w jednej osobie (...). I jest osoba techniczna od spraw nagrań studyjnych i koncertowych (...). Negocjacjami do nagrań i wydań płyt czy innych produktów oraz organizacją imprez i koncertów zajmuję się osobiście (...). Wszyscy na swoich stanowiskach dbamy jak najlepiej o bezpieczeństwo naszego artysty na najwyższym możliwym i odpowiednim poziomie (...). Oczywiście angażujemy się nawet w pomoc, która wykracza czasem poza muzyczną strefę (...) my amerykańskie szeroko zajmujemy się artystami. (MM 3)

Najważniejsze działy naszej agencji to: biurowo – organizacyjny (...). Medialny (prasa-radio-tv-Internet) (...). Marketingowo-reklamowy, który najważniejszy jest dla budowania odpowiedniego wizerunku naszego artysty (...). Dział organizacji imprez i koncertów (...). Dział prawn-administracyjny tu pracuje nasz prawnik oraz księgowy (...). Ja nadzoruję by nasz artysta czuł się u nas czy z nami jak najbezpieczniej. Wysoka popularność artysty jest naszym sukcesem osiąganym w pracy. (MM 22)

Agencja nasza opiera się na schemacie organizacyjnym zatrudniającym różnych specjalistów (...). Jesteśmy polskim menedżementem oraz wytwórnią płytową w modelu 360 stopni (...). Osobiście reprezentujemy artystę na zasadach menedżementu (...). Zatrudniamy ludzi od promocji (...). Marketingu (...). PR (...). Organizacji koncertów i występów (...). Ochrony wszelkich praw autorskich naszych artystów (...). Sami nagrywamy, produkujemy i sprzedajemy do dalszej dystrybucji płyty oraz inne produkty (...). Ja zajmuję się organizacją pracy agencji oraz koordynacją wszystkich działań poszczególnych osób (...). Utrzymuję stały bliski kontakt z artystą (...). Pracownicy są zobligowani do tajemnicy służbowej (...). Chronimy artystę we

wszystkich możliwych sytuacjach (...). Zatrudniamy nawet ochronę osobistą przy wywiadach czy koncertach i występach tv. (MM 44)

Podczas badań, co było szczególnie widoczne przy definiowaniu pracy przez samych badanych, można było również zauważyć, że zatrudniane osoby w agencji muzycznej na zachodzie nazywane są zazwyczaj w formatach różnych kolejnych rodzajów czy typów menedżerów. Pracę tych osób badani charakteryzowali oraz uszczegóławiali przez pryzmat nowych technologii czy też przez zatrudnianie konkretnych pracowników. Ich dokładne, precyzyjne nazwy wynikają i są zgodnie z wykonywanymi czynnościami przy pracy w branży muzycznej z artystą. Podkreślali to szczególnie rozmówcy z USA i Anglii. W Polsce pracownicy tacy angażowani lub zatrudniani byli zazwyczaj na stanowisku specjalisty czy kierownika działu do poszczególnych zadań. Charakterystykę działań obrazują najlepiej poniższe cytaty:

Menedżer muzyczny działający w agencji na terenie USA zatrudnia zazwyczaj na stałe lub okresowo czy czasowo pod swoim logo wyłącznie kompetentne bliskie osoby znane jako specjaliści branżowi (...). Są to np. menedżer od nagrań (...). Menedżer od mediów oraz PR (...). Menedżer od koncertów i tras (...). Menedżer produkcji produktów i usług (...). Oraz menedżer od praw autorskich (...). Obok tych osób, ja zatrudniam osoby do biura obsługi dziennej mojej agencji oraz zatrudniam oddzielnie biuro księgowe (...). Ale ono jest zewnętrznym podmiotem organizacyjnym. (MM 4)

Model pracy menedżementu w Anglii jest zwyczajowo oparty na typowej pracy agencji artystycznej (...). Zatrudniamy wyłącznie menedżerów z doświadczeniem w branży muzycznej lub osoby odpowiednio wykształcone, młodszych menedżerów po studiach wyższych dla menedżerów specjalistów z konkretną specjalizacją (...). I najlepiej tych, którzy byli u nas na praktykach i mieli widoczne dobre wyniki (...). Na dziś zatrudnieni są głównie: menedżer produkcji płyt, teledysków i reklam video czy usług np. organizacja koncertów (...). Mamy dział menedżerów zajmujących się mediami od prasy, radia, telewizji oraz nowy dział od kontaktów przez media społecznościowe (...). Dział księgowy oraz dział prawny (...). Dział biurowy zatrudnia menedżerów asystentów o specjalności do spraw komunikacji, kadrowych itp. spraw. (MM 20)

Jesteśmy podmiotem gospodarczym w randze spółki jawnej (...). Moja osoba plus znany artysta (...). Zatrudnionych na stałe mamy specjalistów i kierowników, nazwijmy to branżowych, ale już sprawdzonych (...). Od koncertów i tras są natomiast menedżerowie poszczególnych artystów czy zespołów to nasi pracownicy (...). Pozostali pracownicy biurowi to specjaliści lub kierownicy np. od marketingu, reklamy czy promocji ogólnej (...). Cały czas szukamy i wymieniamy ludzi bo w branży jest bardzo trudno o dobrych z pomysłami lub praktyką nowych ludzi. (MM 45)

Badani menedżerowie muzyczni, którzy sami definiowali się w zakresie pracy zawodowej, wytyczali zaplanowaną i ustaloną z artystą indywidualną ścieżkę ich kariery na bliską i daleką przyszłość, która określona jest celami w rozwoju. Proces ten

badani wykonują dzięki własnej formie bardzo indywidualnego zarządzania. Planują oni szczegółową strategię działań na rzecz artysty czy zespołu muzyków twórców. Badani menedżerowie koordynują zlecone prace wszystkich podległych pracowników z własnej organizacji, co sygnalizowały ich wypowiedzi:

Praca z artystą muzykiem czy zespołem to walka, którą kontroluję zawsze na każdym etapie, bo artyści są jak duże dzieci, a pracownicy przy nich po prostu dziecinnieją (...). Artystę kontroluję terminami i dead line'ami, np. pisanie nowego materiału do dalszych nagrań, bo celem jest utwór na singiel do radia czy materiał na płytę (...). Wymagam też terminowej punktualności przy zaplanowanych celach prac. Pracowników nadzoruję i kontroluję przez ich raportowanie stanu prac, za co dostają premie (...) to taka amerykańska zasada. (MM 7)

Na poziomie artysty kontroluję organizację prób, nagrań, spotkań medialnych, a w przypadku trasy koncertowej czy grania muzyki na żywo na imprezach i wydarzeniach kontroluję bezwzględną punktualność względem wszelkich działań (...). Od zatrudnionych pracowników oczekuję i wymagam stałych spotkań, podczas których omawiamy etap realizacji zadania względem danego artysty na angielskim rynku muzycznym. (MM 30)

O to dość specyficzne, ale kontrolę w pracy z zespołem opracowałem według własnych zasad. Dotyczy ona wszystkich prac od grania prób poprzez sesje nagraniowe w studiu (...). Najciekawiej jest jednak przy kontroli wyjazdów na koncerty, bo tu po pierwsze kuleje zwykła punktualność członków zespołu, a po drugie mamy problemy z alkoholem, więc opatentowałem tu własną kontrolę trzeźwości przed występem, jak i zaraz po występie z ewentualnymi karami finansowymi (...). Ponieważ pracowników zatrudniam tylko dodatkowo w pewnych okresach roku, więc ich rozliczam typowo zadaniowo na podstawie stopnia i jakości realizacji powierzonej i zleconej pracy. (MM 37)

Podsumowując rozważania na temat próby definiowania profesji menedżera muzycznego przez rozmówców ich własnymi słowami przez cytaty bezpośrednio z wywiadów, należy skonstatować, że nigdy nie były jeszcze podjęte formalne badania definiujące ten obszar zarządzania muzyką. Na potrzeby niniejszej pracy, w celu łatwiejszego zrozumienia kontekstu podawanych treści znaczeń czy pojęć z całego przeprowadzonego badania, podjąłem próbę tłumaczeń własnych, ukierunkowywanych przez angielskie terminy, które spotykałem podczas badań terenowych. Rozmówcy z USA i Anglii byli bardzo przyjaźnie nastawieni do pytania o własne podawanie definicji ich pracy. Odniosłem też wrażenie, że oni sami odczuwali, że ich aktualna praca zawodowa nie jest jeszcze naukowo sformalizowana pod względem definicyjnym. Przypuszczenia takie były zasadne, a brak literatury naukowej był motorem napędzającym moich rozmówców do obszernych wypowiedzi. Widoczną cechą, podczas całych badań terenowych dotyczących budowania teorii organizacji muzycznej, w której działają menedżerowie muzyczni, był brak jednej uniwersalnej

definicji, którą mogliby się posługiwać zarówno badacze, jak i badani przy określaniu cech własnej działalności zawodowej w branży muzycznej.

Dostrzegana w badaniach różnorodność zagadnień dla podawanej definicji menedżera muzycznego z ust rozmówców jest dowodem złożoności poruszanego problemu. W przeprowadzonych badaniach problem ten dotyczył charakterystycznych cech wspólnych dla profesji menedżerów muzycznych w trzech odmiennych kulturowo krajach. Poszukiwana więc była podczas badań definicja menedżera muzycznego, która oddawałaby charakter, zadania, cechy i inne zagadnienia aktualnej pracy zawodowej.

Badani podawali bardzo widoczne cechy potrzebne do zidentyfikowania jednostki menedżera muzycznego jako przywódcy własnej organizacji muzycznej. W pracy zawodowej odpowiedzialni byli oni za zapewnienie ustalonego przywództwa. Taki obraz przywódcy menedżera muzycznego skutkował po głębszej analizie niewłaściwym podporządkowaniem pewnych cech umożliwiających konstrukcję jednej definicji profesji. Przywództwo tak rozumiane można zdefiniować w odniesieniu do czterech aspektów: osoby menedżera i wywieranego przez niego wpływu, pozycji zajmowanej we własnej grupie zawodowej czy też do organizacji oraz jej wyników.

Menedżer muzyczny jako lider w przeprowadzonych badaniach był zawsze wymieniany w wywiadach jako osoba fizyczna, wpływająca na zasoby psychologiczne oraz instytucjonalne. Celem pracy takiej osoby było zaangażowanie i zrealizowanie interesów podopiecznych oraz możliwych naśladowców, którymi byli pracownicy agencji. W modelowym rozumieniu lider taki buduje przyszły stan rozwoju organizacji przez sprawowanie kierownictwa i kontroli nad zatrudnianymi ludźmi. Oni to, pod jego wpływem, podejmują działania konieczne do szybkiego osiągnięcia celów.

Podawana przez rozmówców w badaniach własna, bardzo ogólna definicja menedżera muzycznego zmusza do przyjęcia zasady, że przy postrzeganiu ich jako przywódców organizacji muzycznej należy analizować różne procesy stawania się liderem. Postrzeganie to należy najlepiej rozpatrywać przez efektywność oraz wydajność. Oddziałują oni na wszystkie prace zawodowe związane z zarządzaniem we własnej organizacji muzycznej, której celem jest wysoka pozycja artysty na rynku. W otoczeniu społecznym, wpływającym na warunki pracy organizacji muzycznej, badani odgrywają zwykle rolę symboliczną jako lider. Działają zazwyczaj w złożonym dynamicznym środowisku, gdzie pełnią funkcje widocznego lidera oraz reprezentanta artysty czy też dla własnego podmiotu gospodarczego.

W przeprowadzonych badaniach podczas własnego definiowania ich pracy, menedżerom muzycznym, określanym liderami, przypisywano dużą odpowiedzialność w budowaniu i podtrzymywaniu stosownych relacji z różnymi grupami interesariuszy. Podkreślali to badani rozmówcy, jak i naukowo potwierdzali Maak i Pless (2006). Wszystkie wymieniane cechy lidera były i są zgodne, jak wynika z badań, w zakresie prowadzonych działań zawodowych przez menedżerów muzycznych w codziennej ich pracy zawodowej we wszystkich trzech krajach. Oni też, stając się liderami biznesu muzycznego, niezależnie od kraju pochodzenia i wykonywania pracy, budują globalną kulturę menedżerską w branży badaną przez Hatch, Kosterę i Koźmińskiego (2010).

Wymieniane przez rozmówców, podczas badań przy definiowaniu własnej pracy, kompetencje menedżerów muzycznych były też bardzo szerokie. Wynikało to z faktu, że zdobywane wcześniejsze doświadczenia zawodowe były również bardzo zróżnicowane. Wskazywały na to wypowiedzi dotyczące wykonywanych zajęć, pracy czy form edukacji, jakie badani prowadzili przed zostaniem czynnym zawodowo menedżerem muzycznym:

Generalnie zaczynałem, jako klasyczny AM menedżer w jednej z dużych wytwórni w USA (...). Wykształcenie mam menedżerskie MBA (...). Studia, potem praca w firmie wydawniczej (...). Lokalna gazeta była odskocznią bo pisałem artykuły muzyczne, recenzje, a czasem wywiady z zespołami i tam narodził się pomysł na agencję (...). Wydawanie płyt, koncerty oraz organizację wywiadów (...). Praktyka biznesowa w muzyce własną drogą zdobyta! (MM 3)

Wcześniejsze doświadczenie (...). Byłem po prostu kierowcą busa i woziłem zespoły (...). Obserwowałem, uczyłem się, a nawet czasami na trasie pomagałem (...). Byłem w polskim balaganie muzycznym od początku (...). Potem, ktoś mi zaproponował zastępstwo na trasie (...). Później otworzyłem własną działalność i założyłem z koleżanką spółkę (...). Mam więc doświadczenie życiowe z działalności gospodarczej. (MM 38)

Pracowałem jako menedżer produktu w firmie fonograficznej Sony (...). Opiekowałem się na początku produktami, a później artystami (...). Jak nauczyłem się rynku, pewnych zasad, dostrzegłem wolne miejsce dla menedżera i tak zostałem (...). Otworzyłem firmę (...). Zacząłem w pracy przy koncertach nabywać różne kompetencje (...). Potem była chęć wydawania płyt (...). Zacząłem się jarać muzyką, która do mnie przychodziła sama w postaci solistek czy zespołów (...). Kompetencje moje wynikają z praktyki zdobytej na polskim rynku. (MM 39)

Menedżer muzyczny, w przeprowadzonych badaniach oraz definiowaniu własnej pracy, był osobą realizującą pewien wycinek zadań związanych z modelowym zarządzaniem w różnych dziedzinach biznesu, przedsiębiorczości czy nawet polityki. Był on zawsze powiązany bezpośrednio lub częściowo z muzyką. Prowadzone przez badanych elementy zarządzania były odkrywane w badaniu przy szerokiej działalności organizacyjnej względem artystów we wszystkich trzech krajach.

Podsumowując część badania dotyczącą podawania własnej definicji dla profesji przez rozmówców, można stwierdzić, że obecnie nie ma jednolitej, spójnej definicji menedżera muzycznego w obrębie trzech krajów. Zebrany materiał badawczy oraz uzyskane dane pozwalają jedynie na stwierdzenie, że menedżerami muzycznymi nazywa się osoby, które realizują wycinek zarządzania w sztuce muzyki oraz kultury. Cechuje ich aktywne, rynkowe bardzo przedsiębiorcze biznesowe podejście do pracy zawodowej z artystami twórcami w całym procesie wytwarzania produktów oraz usług muzycznych. Własna pasja pozwala menedżerom muzycznym najlepiej zrozumieć specyfikę nowej branży muzycznej. Dzięki pasji, działają czynnie w muzyce oraz poświęcają wiele czasu prywatnego na pracę zawodową. Wydaje się, że pracują oni więcej niż menedżerowie większości pozostałych branż, przynajmniej tych mocno zbliżonych profilowo i zawodowo do sztuki jaką jest muzyka. Ze szczególnym uwzględnieniem pracy teatru, filmu oraz sztuki powstającej w nowych internetowych przestrzeniach, o czym bardzo chętnie mówili przy definiowaniu własnej profesji badani menedżerowie muzyczni:

Pasją jest dla mnie muzyka, którą kocham, chłonę całym ciałem od najmłodszych lat (...). Choć teraz będąc już dorosłym doświadczonym odbiorcą muzyki potrafię bardziej precyzyjnie określać i nasycać pasję w tym zakresie (...). Praca daje mi satysfakcję maksymalną. (MM 8)

Pasja dla mnie to muzyka, kocham ją i dla niej jestem w stanie zrobić prawie wszystko, jest mi na razie łatwo bo nie mam jeszcze własnej rodziny (...). Kawaler plus ogromna pasja do muzyki to wydaje się najlepsze połączenie by osiągnąć spory sukces. (MM 24)

Nie zawsze było mnie stać na młodzieńcze różne szaleństwa, dlatego zacząłem sprzedawać najpierw płyty muzyczne (...). Później trochę grałem w zespołach na perkusji, gdzie rozwinęła się moja nieograniczona pasja muzyczna (...). Dziś jestem menedżerem zespołów, z którymi związałem się na dłużej. (MM 39)

Ta wielka, wykazywana podczas badań pasja do muzyki wydaje się być bardzo istotnym warunkiem sukcesu w prowadzeniu wszelkich działań zawodowych w biznesie muzycznym. To właśnie takie działania, w muzycznym zakresie pracy zawodowej stanowią meritum wykazywanej pasji i najbardziej odróżniają badaną profesję menedżerów muzycznych od innych, pozostałych branż w biznesie. Pasja do muzyki to najbardziej widoczna cecha występująca u menedżerów muzycznych podczas badań w trzech krajach. Stanowi najważniejszy widoczny dowód, że są oni przedstawicielami tej właśnie badanej profesji, która wzbudza unikalny podziw,

zainteresowanie oraz zależy od posiadanej wielkiej pasji do muzyki rozumianej i szeroko definiowanej przez badanych w ich wypowiedziach.

Badany, współczesny, aktywny menedżer muzyczny zarządza wieloma różnymi sprawami zawodowymi w procesie planowania i podejmowania decyzji na różnych etapach kariery podopiecznych twórców artystów oraz zespołów, które pragną osiągnąć jak największy sukces na rynku muzycznym. Zakres wykonywanych specjalistycznych prac zawodowych względem potrzeb artysty definiowanego menedżera muzycznego reguluje zawsze stosowna umowa lub kontrakt. Są one dziś zawierane na okres minimum 5 lat. Opisywana w wywiadach aktywność zawodowa rozmówców w trzech krajach dotyczyła zawsze kierowania, kontrolowania oraz koordynowania zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i finansowych. Obejmowała całą różnorodną działalność biznesowo-muzyczną artysty przy generowaniu stosownych, ale zakładanych zysków z wielu elementów działalności muzycznej.

4.3. Role zawodowe menedżerów muzycznych

Role zawodowe badanej profesji menedżerów muzycznych zależą w dużej mierze od zdolności zawodowych i innych, które odgrywają bardzo ważną rolę w życiu niemal każdego pracującego człowieka. Każda zaobserwowana w badaniach rola zawodowa, którą odgrywają badani pracujący czynnie w przemyśle muzycznym menedżerowie, wiązała się z określonymi obowiązkami i umiejętnościami. W analizach z badań starałem się określić, jakie role odgrywają badani w poszczególnych krajach i które z nich są najbardziej charakterystyczne. W początkowych analizach badani nie odbiegali od reszty profesjonalistów z innych branż. Każdy z nich odgrywał wiele ról jako część określonego społeczeństwa. Profesja menedżerów muzycznych koegzystuje w społeczeństwie na podstawie przyjętych ogólnych reguł, zasad oraz zwyczajów. Były one wypracowywane latami w konkretnych doświadczeniach branżowych i w toku różnych interakcji względem pozostałych jednostek społecznych.

Bardzo często, na zmiany ról badanych miały wpływ posiadane przez nich różne kwalifikacje zawodowe lub też wcześniej zdobyta inna specjalizacja zawodowa w określonym obszarze spoza muzyki. Najczęściej spotykanymi specjalizacjami w przypadku badanej profesji były: menedżer biznesowy, technik-inżynier, kierownik marketingu i reklamy czy nauczyciel z kierunkowym wykształceniem muzycznym.

Menedżer muzyczny, podobnie jak większość ludzi, pracuje w powstających nowych sytuacjach społecznych. Nie zachowuje się on w nich całkowicie naturalnie i nie działa „jak mu się podoba”. Inaczej mówiąc, dzisiejsi menedżerowie kreują, podtrzymują oraz udoskonalają aktualnie zastaną rzeczywistość w nurcie codziennych interakcji z innymi ludźmi, organizacjami lub sytuacjami. Badana profesja, podobnie jak inne zawody, wciela się i odgrywa różne role. Bardzo często są one zdefiniowane już wcześniej lub takie, które zaistniały już sporadycznie w jakiejś formie czy czasie oraz te, które pojawiają się jako nowe, na przykład w oczekiwaniach społecznych. Te nowe role zawodowe menedżerów muzycznych nie są jeszcze w pełni określone ani szczegółowo ustalone, ponieważ ich ramy negocjowane są w procesie interakcji z innymi społecznymi aktorami. Badany menedżer muzyczny, jako osoba czynna zawodowo, wchodził w rolę i nie tworzył jej sam, tylko wybierał odpowiednie ramy interakcji z innymi aktorami społecznymi, co charakteryzował Goffman (2008).

W zaadaptowaniu się do nowej roli pomaga menedżerom praktyka i wyrobiony zmysł obserwacji muzycznego rynku. Dzięki temu widać było, że profesja ta szybciej odnajduje się oraz interpretuje najważniejsze w swoim obszarze rynkowym symbole kulturowe. Z jednej strony reprezentanci badanej w trzech krajach profesji mieli większe poczucie wyjątkowości pracy zawodowej, według ich wielu wypowiedzi jest to bowiem praca pełna ogromnej pasji, czasami poświęceń, a nie zwykły zawód.

Ciekawym przypadkiem, spotkanym podczas badań nowej roli i systemu nagradzania za dobrą wzorową pracę zawodową badanych, była sytuacja jednego z menedżerów muzycznych z terenu USA. Człowiek ten, za prezydentury Baracka Obamy (2009–2017), został wybrany do rządowej rady nagradzającej artystów za pracę w muzycznym biznesie amerykańskim, co rozmówca z chęcią podkreślił:

W 2010 roku administracja 44 prezydenta USA, Baracka Obamy zaproponowała mi udział w organie wspomagającym i organizującym bezpośrednio gale (ang. Special Honors Advisory Committee) dla wybranych artystów do nagród przyznawanych przez Kennedy Center Honors (...). Jest to coroczne wyróżnienie w USA przyznawane nie tylko amerykańcom, ale i artystom z całego świata za całokształt twórczości oraz znaczący wkład w kulturę amerykańską (...). Przyznawane wielkim artystom scenicznym (...). Ono odbywa się w sali John F. Kennedy Center for the Performing Arts (...). Ja odpowiadałem za gale w 2010 i za udział Paula McCartneya (...). W 2012 za zespół Led Zeppelin (...). Oczywiście udział członków John Paul Jonesa, Jimmy Pagea i Roberta Planta (...). Oraz w 2013 r. i udział Carlosa Santany (...). To był dla mnie wielki honor i prestiż (...). Całkiem inna odpowiedzialna rola (...). Praca zawodowa. (MM 5)

Innym przykładem podejmowania specyficznej honorowej roli zawodowej był również przykład jednego badanego menedżera muzycznego w Anglii, który

uczestniczył w pracach rządowych organów jako doradca. Sprawy, którymi się zajmował dotyczyły opiniowania wsparcia finansowego dla kultury muzycznej, co wykazał w rozmowie:

W 2015 roku dostałem propozycję rządową dotyczącą pracy jako ekspert w Angielskiej Radzie Sztuki (ang. Arts Council England) (...). Zajmowałem się opiniowaniem rozdziału pieniędzy na muzyczne inwestycje publiczne (...). Pieniądze oczywiście z rządu i Krajowej Loterii (ang. National Lottery) (...). Uczestniczyłem w projektach dotyczących rozkwitu kreatywności dla szerokiej gamy wysokiej jakości doświadczeń kulturalnych muzycznych (...). Odpowiadałem za opiniowanie na temat zbudowania sieci szkół, które przetestują nowe podejście do nauczania kreatywności (...). Drugim projektem rządowym, którym się zajmowałem było: „Wspieranie oddolnej muzyki grania na żywo” (Project Grants, Supporting Grassroots Live Music) (...). Tam rozdzieliliśmy do końca 2019 roku około 2 mln funtów (...). Ten kontrakt rządowy podniósł mój prestiż (...). Teraz moja rola zawodowa jest bardziej wiarygodna. (MM 26)

Te dwa przykłady są dowodem na to, że dzięki zmianie roli zawodowej menedżer muzyczny odnosi sukcesy na krajowym, rządowym polu współpracy. Podnosi to jego prestiż oraz poszerza skalę osiągania innych sukcesów i własnego zadowolenia z wykonywanej pracy zawodowej. Ta forma przyjmowanej roli świadczy również o tym, że stają się oni nowymi liderami w świecie nie tylko sztuki muzyki. Analizy badań, szczególnie z USA oraz Anglii, doprowadziły mnie do zrozumiałego kluczowego spostrzeżenia, że badana profesja odgrywa wiele różnych branżowych ról. Obok nich funkcjonują również kolejne małe role przywódcze, obserwowane w mniejszym stopniu, ale za to w okresie całego życia zawodowego. Są one niezależne od posiadanych kwalifikacji i cały czas się zmieniają. Podnoszą jakość pracy badanych przy powstających problemach i ograniczeniach na dzisiejszym rynku w branży muzycznej na świecie. Przykładem są tu powstające coraz częściej organizacje w modelu działań zawodowych badanej profesji, funkcjonujące jako nowe organizacje ponadnarodowe. Uwzględniają one misje i główne cele działań zawodowych w badanych krajach, według aktualnych światowych potrzeb społecznych.

Na podstawie analiz z badań i prowadzonych obserwacji można też stwierdzić, że w profesji menedżerów muzycznych istnieją cztery role przywódcze, jakie odgrywali badani menedżerowie. Można to również uogólnić czy nawet porównać z innymi menedżerami biznesowymi z pozostałych współczesnych branż z tym, że dziś każdy profesjonalista musi tak się kierować, by odnieść odpowiednio wielki sukces. Nowymi przyjmowanymi rolami zaobserwowanymi podczas badań u dzisiejszych menedżerów muzycznych, zgodnymi z literaturą naukową, są misje: *pierwszego gracza, nowego jakościowego menedżera, nowego typu trenera oraz lidera specjalisty własnej branży.*

Menedżer pierwszy gracz to indywidualny pracownik lub współpracownik, który jest kluczowy do osiągnięcia celów organizacji muzycznej. Gracz ten to również artyści, wykonawcy muzycy tworzący nową wartość, z której wytwarzany jest produkt lub świadczona usługa mogąca być dystrybuowana przez innych graczy dalej dla społeczeństwa. Niezależnie od odgrywanej czy przyjętej głównej formalnej roli, wszyscy pierwsi gracze posiadają zbiór cech mieszanych z innych ról zawodowych, które muszą znać i przyjmują do odegrania w taki sposób, by przyczynić się jak najlepiej dla własnej organizacji.

Rola jakościowego menedżera to znowu ta, w której zarządza się ludźmi lub projektami. Menedżer taki jest osobą odpowiedzialną za jakość pracy organizacji, zwiększanie wydajności i rozliczanie pracujących. Jest też odpowiedzialny za pomaganie w stałym rozwiązywaniu problemów. Skupia się w tej swojej roli na jakości, wydajności, ale załatwia sprawy za pośrednictwem innych wykwalifikowanych pracowników. W branży muzycznej jest to widoczna zmiana sposobu myślenia, szczególnie w nowych formach sprzedaży internetowej. Rola ta zmienia się bardzo szybko, szczególnie w odniesieniu do sprzedaży produktów muzycznych przez Internet. Badani menedżerowie wchodzi w nią z dnia na dzień przez nową nieznaną jeszcze dokładnie interakcję z muzyką. Przykład rosnącej szybko sprzedaży internetowej w USA i Anglii pokazuje, że jest to nowy ważny proces, który zmienia role zawodowej pracy menedżera muzycznego. W Polsce natomiast jeszcze się tego nie dostrzega. Ma to wiele aspektów społecznych, żaden bowiem z badanych w Polsce menedżerów muzycznych nie mówił ani nie chciał potwierdzić, że następuje przejście środka dochodów sprzedaży fizycznej płyt na formę internetową, co zmienia ich role zawodowe. Ci polscy menedżerowie twardo trzymali się produkcji i klasycznej sprzedaży płyt jako głównej pracy przy roli zawodowej w ich działalności obok koncertów. Badani menedżerowie w USA i Anglii są już w trakcie dostosowywania własnej nowej roli zawodowej do marketingu, reklamy czy sprzedaży przez Internet, czy organizacji wielkich tras koncertowych, co wykazywali w wypowiedziach:

Sprzedaż internetowa rośnie w USA bardzo szybko (...). Pracujemy zawodowo, by to kontrolować w 100% (...). Uczymy się dokładnie innowacyjnych możliwości dotyczących oprogramowania oraz jak najefektywniejszej sprzedaży (...). Artyści są coraz mocniej i częściej medialnie dostrzegani przez portale społecznościowe oraz tradycyjne radia. (MM 2)

Dziś nasz angielski biznes muzyczny zmienia się (...). Wczoraj były najważniejsze sprzedaże ilościowe płyt (...). Dziś są koncerty i inne wydarzenia połączone z internetową sprzedażą, bo to duży widoczny szybki przychód i zysk (...). Świat się zmienia i zmienia się nasza rola. (MM 19)

Natomiast polscy przedstawiciele badanej profesji menedżerów muzycznych, mieli inne odmienne zdanie od ich partnerów z branży muzycznej w USA czy Anglii:

Internet w Polsce to tylko strona www, YouTube, Facebook (...). No teraz TikTok i inne tego typu badziewia (...). My jesteśmy starej daty (...). Zespół ani my w agencji nie widzieliśmy jeszcze żadnej kasy z Internetu (...). Tylko z ZAIKS-u oraz z firmy fonograficznej zgodnie z umową (...). Myślę, że to jest właśnie nasze 20 lat za murzynami w muzyce. (MM 38)

Tak mamy stronę w Internecie, mamy Facebook dla poszczególnych artystów oraz YouTube i z nich mamy drobną kasę (...). Generalnie na utrzymanie tych social mediów (...). Nie szukam pracowników od Internetu (...). Bo więcej kosztują niż wynajęta firma providera internetowego zawodowo zajmującego się obsługą (...). Nie sam też nie szkole się w tych tematach. (MM 40)

Natomiast rola nowy trener w branży muzycznej, to podobny typ roli zawodowej do indywidualnego menedżera współpracownika. Rola ta jest ważna, umożliwia bowiem przywództwo pomiędzy jednostkami lub zespołami pracujących w nich pracowników. Trener koncentruje się na rozwoju nowych placówek, co widoczne było na terenie USA czy Anglii. Tam menedżerowie gwiazd otwierają na terenach obu krajów swoje oddziały agencyjne. Daje to większe możliwości generowania dochodów dla artystów. Oddziały takie powstawały już za czasów brytyjskiej inwazji muzycznej do USA przy wyjazdach na koncerty, np. zespołu The Beatles. Natomiast amerykańscy menedżerowie, dbając o występy w Anglii, otwierali oddziały w Londynie. Ułatwiało to im w, reglamentowanej rządowymi restrykcjami ustaw, Anglii stałą wymianę artystów na koncertach bez większych problemów.

Rola zawodowa nowego trenera szczególnie polegała na bezpośrednim pomaganiu konkretnym osobom – twórcom, artystom w budowaniu kariery za granicami kraju. Dzięki oddziałom trenerzy lepiej i szybciej organizują pracę, rozwiązują problemy związane z pracą na różnych kontynentach. Menedżerowie muzyczni, będący trenerami w działaniu międzynarodowym, aktywują swoje najmocniejsze strony, by pomagać i rozwijać możliwości artystów na nowych rynkach zagranicznych, które pragną zdobyć dzięki muzyce.

Ostatnią zaobserwowaną rolę zawodową menedżera muzycznego przywódcy jest lider specjalista własnej branży. Opowiada on za całe zarządzanie, które polega na robieniu rzeczy branżowych w sposób właściwy i odpowiedni, by jego forma przywództwa polegała na robieniu tylko rzeczy stosownych zawodowo. Lider

specjalista zajmuje się głównie rozwojem własnej organizacji, patrząc na cały jej system organizacji pracy. Wpływa też na innych i podejmuje działania w celu rozwijania nowych form organizacyjnych przez większe zdolności do kierowania. Dostosowuje się on i angażuje w nowe specjalne działania w branży, co może stanowić jedną z pierwszych form spotykanych przy roli przywództwa dla lidera specjalisty.

Obserwowani badani menedżerowie muzyczni z trzech krajów na każdym etapie kariery zawodowej odgrywali różne z wymienianych wyżej ról przywódczych. Dzisiaj branża muzyczna zmienia się dzięki Internetowi i stwarza nowe proporcje możliwych zmian dla ról zawodowych wraz z przechodzeniem na różne poziomy przywództwa. Menedżer muzyczny, pracując z różnymi liderami na całym świecie, musi być przygotowany na nieoczekiwane zmiany własnej roli zawodowej, by odnieść jak największy sukces zarówno podopiecznego artysty, jak i własnej organizacji.

Badani w trzech krajach menedżerowie muzyczni kierują ludźmi, projektami i nadal spędzają większą część swojego czasu na pracy zawodowej w roli gracza lub też jako nowy jakościowy specjalista menedżer. Muszą też, co wykazały przeprowadzone badania, być dla innych pracowników nowego typu trenerami lub specjalistą liderem we własnej muzycznej branży, by właściwie wykonać znaną pracę zawodową, którą charakteryzowali Zawisłak (2003) i Koźmiński (2013). Natomiast badani menedżerowie muzyczni, którzy przewodzą i odnoszą większe sukcesy w muzycznej branży, spędzają więcej czasu w roli specjalisty lidera i nowego typu trenera. Mniej czasu poświęcają na zarządzanie innymi czy samodzielne wykonywanie pewnych prac zawodowych.

Byłem muzykiem i może dlatego mam praktyczne podejście zbudowane na bazie własnych doświadczeń (...) uczę moich pracowników najlepszych praktyk. (...) Z każdą wydaną kolejną płytą oraz zorganizowanymi koncertami na trasie jesteśmy specjalistami i liderami amerykańskiej muzyki alternatywnej (...) my nie sprzedajemy towarów tylko uczucia, które daje muzyka! (MM 34)

Profesja menedżerów muzycznych wprowadza pewne zmiany do roli stawiania się nowymi liderami muzycznymi. Dzięki zaobserwowanym zmianom, mają oni szansę odnieść większy sukces branżowy w działalności zawodowej na całym świecie. Analizy z badań pozwoliły na zaobserwowanie kilku następujących zmian, które są aktualnie wprowadzane i powodują powstanie pozytywnego wpływu na ich bieżącą działalność w pracy zawodowej jako menedżerów muzycznych.

Pierwszą zaobserwowaną zmianą jest sposób *globalnego myślenia o nowej roli lidera*, drugą natomiast konieczność *aktualnego przewodzenia i budowania relacji*

w nowej wersji przejścia z roli przyjaciela do roli zawodowego lidera szefa. Obok tych zmian ważne wydały mi się również takie zaobserwowane, jak: *postawa delegowania pracy* z pominięciem własnego zakresu pracy oraz *perspektywa widzenia szerokiego obrazu* dla zakresu działań zawodowych w branży muzycznej. Widoczne były też mniejsze zmiany jak *nowe skupienie nad celami organizacji* oraz *zmiana własnych umiejętności* nazywane w anglojęzycznych krajach *skillset*, które w tłumaczeniu oznacza zestaw umiejętności. Menedżerowie muzyczni w USA i Anglii dużo szybciej zmieniają swoje umiejętności w roli przywódcy, by zarządzać zespołem pracowników we własnych organizacjach, które poszerzają granice oddziaływania na całym świecie.

Przeprowadzone w niniejszej dysertacji badania nad rolami i tożsamościami zawodowymi profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach przedstawiają małą mikroperspektywę tego tematu. Rozszerzają teorię naukową i pokazują pierwsze kompetencje przyszłości w branży muzyki. Wpływa to na samookreślenie jednostki menedżera muzycznego jako członka profesji, który jest związany z odgrywaniem różnych nowych ról zawodowych. Ta zmiana ról jest nieuniknioną potrzebą, o czym świadczą cytaty badanych, poparte teorią prac Miloma (2006) i Peoplesa (2013).

4.4. Specyfika zarządzania artystami

Zarządzanie w branży muzycznej obejmuje cztery znane modelowe formy: planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie (Mirski, 2012; Mroziwski 2018). Wszystkie one znajdują się w analizie aktualnie przeprowadzonych badań dotyczących pracy zawodowej przedstawicieli profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach. Pojęciami dzięki, którym można dokładnie scharakteryzować oraz uszczegółowić zarządzanie prowadzone w muzyce, obejmują one również tematy: produkcji, marketingu, reklamy, sprzedaży produktów i usług wytwarzanych w biznesie muzycznym. Obok tych już wymienianych, są tu też obecne takie formy, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi oraz regulacje dotyczące prawa autorskiego łączącego się z wszelkimi prawami pokrewnymi związanymi z dziełami czy usługami sztuki tworzonej właśnie w muzyce. Model zarządzania zaobserwowany podczas badań, którym posługują się menedżerowie muzyczni, pozwalał określić ich działania zawodowe jako sztukę. Zarządzanie takie nie wskazywało istnienia bardzo konkretnych zasad czy wytycznych, które kierują jednakową formą czy praktyką zarządzania

prowadzoną w tych trzech badanych krajach. Brak zasad sugerował jedynie, że profesja menedżerów muzycznych zmienia formę zarządzania w zależności od aktualnego społecznego czy politycznego kontekstu sytuacji powstających w ich codziennej pracy zawodowej. W przeprowadzonych badaniach zakładałem, że zarządzanie jest sztuką, która nie wymaga określonej sprecyzowanej wiedzy naukowej, a jedynie nabywania pewnych umiejętności zdobytych z bogatych doświadczeń w branży muzycznej, w czym utwierdzały mnie wypowiedzi rozmówców ze wszystkich trzech krajów:

Forma i zasady zarządzania w agencji wynikają z doświadczenia, jakie posiadam z pracy na rynku muzycznym w USA (...). Natomiast zatrudnieni pracownicy są specjalistami wykształconymi w danej dziedzinie nauki, ale nie posiadają praktyki związanej z muzycznym rynkiem (...). Ja uczę się od nich reguł, zasad działania (...). Oni nabywają praktykę przez pracę i wiedzę zdobytą z moich bogatych doświadczeń w pracy z artystami. (MM 8)

Jestem z wykształcenia menedżerem zasobów ludzkich londyńskiej szkoły (...). Decyzje podejmuję osobiście, oczywiście po konsultacji lub złożeniu propozycji mojemu artyście (...). To zarządzanie określiłbym indywidualnym, ryzykownym (...). Dobrze wpływa na moje relacje z podopiecznymi, jak i moimi pracownikami. (MM 20)

Wykształcenia nie posiadam ukierunkowanego na to co robię dziś (...). Jestem doświadczony na bazie własnych spraw oraz środowiska muzycznego w naszym kraju (...). Powiedziałbym nawet nie kraju, a raczej miasta (...). Pracuję w zespole trzyosobowym (...). Zarządzanie mamy opanowane wobec siebie schematyczne takie chyba polskie (...) Taka typowa agencja koncertowa! (...) nigdy nie zastanawiałem się, po prostu pracujemy dla sztuki. (MM 39)

Natomiast polscy menedżerowie muzyczni nabywali własne doświadczenia dość późno, wolny rynek powstawał bowiem wolno gdy zmienił się ustrój polityczny. W tym profilu pracy zawodowej, wcześniej ograniczonej przez komunistyczne zakazy, można było otworzyć własną działalność gospodarczą dopiero po 1989 roku. Początkowo działalność i praca nie były sprecyzowane na formę agencji opiekującej się artystami, lecz prostą firmę w działalności jednoosobowej czy w postaci spółki i to z udziałem kapitału zagranicznego. Podejmowały się one różnych, niezwiązanych z muzyką prac zawodowych, jak sprzedaż produktów i usług. W czasach komunistycznych, co podkreślali polscy rozmówcy, nie było wymagane żadne wykształcenie przedsiębiorcze, liczył się tylko własny pomysł na przetrwanie z biznesu oraz utrzymanie rodziny:

Edukowałem się w kierunku motoryzacji (...). Byłem w technikum samochodowym (...). Poszedłem na studia na politechnikę i rzuciłem je (...). Do pierwszej pracy poszedłem już jako student stróż nocny (...). Gdy rzuciłem studia pracowałem w kilku różnych małych biznesach (...). Interesowała mnie bardzo muzyka, którą poznawałem dzięki koncertom, radiu i gazetom (...). Branża muzyczna przyszła do mnie sama (...). Znajomy miał busa i woził zespoły, ja go czasem zastępowałem (...). Później wkręciłem się i razem z moją współpracownicą, jeszcze studentką, stworzyliśmy spółkę produkującą różne produkty oraz zaczęliśmy organizować koncerty (...).

Zespoły same się zjawiały, my je z czasem wzięliśmy do siebie (...). Bo tak było łatwiej i szybciej ogarniać koncerty, występy i imprezy. (MM 38)

Pracowałem w służbie zdrowia (...). Później zafascynowałem się mocno muzyką punk (...). Pracowałem też 2 lata w agencji turystycznej (...). Gdy dostałem propozycję bycia menedżerem zespołu, zastanawiałem się bardzo co tu robić (...). W 1985 r. przyjąłem tę propozycję (...). A w 1989 roku otworzyłem własną działalność (...). I tak jest do dziś. (MM 40)

Czasy liceum (...). Politechnika kierunek inżynieria dźwięku (...). A za raz po 1989 r. powołałem agencję i firmę wynajmującą sprzęt nagłośnieniowy (...). Byłem obrotny (...). Nastaly czasy wolnego kapitalizmu (...). Pojechałem do Anglii, gdzie widziałem wzorce pracy z muzyką, które chciałem przenieść do kraju (...). Wynajem sprzętu był moim podstawowym dochodem (...). Agencja szła słabo i nie przykładałem się też za dużo (...). Produkowaliśmy też inne produkty np. z plastiku różne małe produkty, bo cały tydzień mieliśmy wolny czas (...). Do weekendowych koncertów! (MM 45)

Podczas badań zostały określone zmiany, które wywarły znaczący wpływ na naturę i mechanikę procesu zarządzania artystami w karierze badanej profesji. W dalszej części podrozdziału ukazuję, wynikające z wypowiedzi rozmówców, współcześnie zachodzące w całym biznesie muzycznym zmiany, które wpłynęły na całą pracę menedżerów muzycznych. Rezultatem analizy jest opis sposobów i metod zarządzania artystami w trzech badanych krajach. Był on konstruowany na podstawie eksploracji dostępnej literatury o relacjach historycznych oraz na podstawie aktualnych informacji zebranych z wywiadów przeprowadzonych w badaniu głównym.

Zmiany w przemyśle fonograficznym, które zachodziły w światowej branży muzycznej od lat pięćdziesiątych można zidentyfikować poprzez kilka ważnych elementów. Pierwszym jest widoczny upadek dużych wytwórni wydawniczych fonograficznych nazywanych *majors*. Drugim jest szybki wzrost znaczenia oraz rentowności sektora koncertowego grania muzyki na żywo, trzecim zaś – powstanie rynku cyfrowego. Poza tymi najważniejszymi elementami, pojawiły się też inne, mniejsze, ale równie ważne, jak wzrost biznesu z muzyki niezależnej czy nowe powstające struktury korporacyjnych działań w branży muzycznej. Działania te prowadzone na zachodzie, szczególnie w USA i Anglii, przeniosły stary, klasyczny, dobrze znany rynek muzyczny na nowy duży światowy horyzontalny monopol możliwości. Spowodowały też konsolidację tego rynku na potrzeby nowych kierunków i form sprzedaży dzisiaj tworzonej muzyki w postaci nowych, np. cyfrowych, produktów czy usług. Powstał nowy poziom biznesu muzycznego, który wpłynął na formy zarządzania twórcami artystami muzykami jako wielkiego biznesu ze spektakularnymi karierami. Taka restrukturyzacja światowego przemysłu muzycznego

w połączeniu z uniwersyteckimi kursami, dotyczącymi różnych aspektów pracy w przemyśle muzycznym, jest szczególnie widoczna w aktualnej edukacji na terenie USA oraz Wielkiej Brytanii. Wypromowała ona potrzebę ważności i skuteczności profesjonalnego zarządzania artystami jako istotnego branżowo, nowego biznesu ułatwiającego kariery w internetowych realiach przy działalności zawodowej badanych.

W okresie tym powstały również duże firmy zarządzające muzycznymi korporacjami amerykańskimi i brytyjskimi, jak: Live Nation, Front Line Management Group, Syco Entertainment, 19 Entertainment, Big Life Management czy QPrime. One to coraz szerzej zdobywają przewagę w branży muzycznej ze względu na liczbę zarządzanych przez nich artystów czy np. obsługę na wyłączność znanych miejsc atrakcyjnego koncertowania. W konsekwencji, zarządzanie muzyką i praca zawodowa menedżerów muzycznych stały się coraz ważniejsze, bardziej profesjonalne oraz skierowane na współpracę z korporacyjnym zarządzaniem. Co nie różni ich w zbyt dużym stopniu od zarządzania w pozostałych branżach biznesowych. Ważne tutaj okazały się wypowiedzi rozmówców z USA i Anglii, wskazujące trendy i ułatwienia zarządzania w koncertowym biznesie:

Nie gramy wielkich tras (...). Korzystam w USA i Europie z pomocy Live Nation oraz w Europie bardziej z korporacji QPrime, bo z nimi mam łatwiejszy kontakt, bo ich po prostu znam lepiej (...). Znam osobiście Petera Mensch'a ich założyciela (...). Zarządzanie artystą na trasie jest proste, nadzoruję tylko wyłącznie czasowe i lokalowe sprawy artysty. (MM 14)

Na terenie Anglii działamy z Big Life Management, bo oni są też z Londynu (...). Gdy jedziemy za ocean czy do Europy kontynentalnej oddajemy się dla Live Nation (...). Nasza współpraca obejmuje na czas koncertów kompleksowe zarządzanie artystami, promocję oraz sprzedaż dla muzyki granej na żywo mojego artysty. (MM 23)

Na formę zarządzania artystami, prowadzonego przez menedżerów muzycznych, miał również wpływ wielki spadek sprzedaży nagrań muzycznych, który z kolei był spowodowany światowym spowolnieniem gospodarczym, datującym się od 2000 roku. Wraz z którym znacząco rozwinęło się piractwo i nielegalne pobieranie plików muzycznych. To powodowało duże straty w przychodach największych firm muzycznych, sięgające rzędu wielu milionów, a nawet miliardów dolarów każdego roku. W związku z tym zmalała również rola wielkich wydawców muzyki, wzrosły zaś potrzeby szerokiej nowej pracy zawodowej dla menedżerów muzycznych. Poszerzył się ich obszar pracy zawodowej w zakresie opieki i zarządzania artystami, która buduje oraz aktualizuje formę do dziś jako nowa przyszłość dla tej profesji. Dlatego też można stwierdzić, że ta ważna zmiana w przemyśle muzycznym wypromowała potrzebę oraz

zapotrzebowanie na bardziej profesjonalne i skrupulatne zarządzanie artystami niż kiedykolwiek było to znane w przeszłości.

Po przeanalizowaniu przeprowadzonych badań można, w odniesieniu do historycznego kontekstu profesji menedżerów muzycznych, wykazać że od wielu lat menedżerowie byli buforem pomiędzy artystą a przemysłem fonograficznym. Dzięki temu obejmowali oni coraz większe typowe obowiązki organizacyjne, koordynacyjne, komunikacyjne i public relations, finansowe czy nawet producenckie. Jednak, jak wynika z wypowiedzi moich rozmówców, ich współczesne zarządzanie artystami stało się znacznie bardziej złożone, ponieważ dzisiaj w biznesie muzycznym istnieje jeszcze wiele nieodkrytych nowych kierunków, w których można konceptualizować kierunki szybkiej kariery współczesnego twórcy artysty. Z jednej strony jest to cyfrowa technologia internetowa, z drugiej zaś – ciągle zmiany w otoczeniu prawnym branży muzycznej. Tworzą one nowe kierunki działań zawodowych poprzez wyzwania, którym musi stawić czoło dzisiejszy menedżer muzyczny przy zarządzaniu podopiecznymi artystami, co z kolei daje młodym artystom szerokie pole możliwości promocji tworzonej sztuki, zdobywania popularności czy postępu w światowej karierze.

Podczas badań zaobserwowałem istnienie dużej różnicy pomiędzy naukową teorią a rzeczywistością prowadzonej praktyki zarządzania artystami. Obecnie istnieją bardzo ogólne znane definicje typowego zarządzania w muzyce, a ich zawartość jest zależna od zakresu podejmowanych działań oraz rodzaju działających menedżerów muzycznych. Zauważyłem też, że rola menedżerów muzycznych w trzech krajach była bezpośrednio zależna od trzech czynników znanych w branży muzycznej, którymi są:

- 1) główne potrzeby podopiecznego twórcy artysty muzyka,
- 2) możliwości i rozpiętości zakresu pracy menedżera muzycznego,
- 3) oraz to, co chcą obaj (artysta i menedżer muzyczny) wnieść do relacji w zakresie szczegółowej zawodowej pracy artystycznej w tej działalności.

Najbliższą przychodzącą mi podczas analizy badań analogią do tego teoretycznego założenia zarządzania jest odniesienie do klasycznego, dobraneo dobrze partnerstwa. Wykazana różnorodność typów menedżerów muzycznych podczas badań w trzech krajach wyraźnie pokazała zakresy form pracy zawodowej, jakie może przybierać współczesne zarządzanie artystami. Po pierwsze, wynikają one z miejsca prowadzenia działalności, czyli kraju podstawowego oznaczonego jako miejsce stałego zamieszkania czy też miejsca zarejestrowania prowadzonej działalności.

Po drugie wynikają z faktu, że działalność ta nie jest ograniczona miejscami, ponieważ koncerty lub inne usługi wędrują na trasowych koncertach muzycznych po całym świecie. Tam też prowadzone jest zarządzanie artystami na poziomie dostępnych możliwości zależnych od warunków jego lokalnego prowadzenia. Potwierdzali to w przeprowadzonych wywiadach menedżerowie muzyczni ze wszystkich badanych trzech krajów. Z ich wypowiedzi jasno wynikało, że zarządzanie artystami dzisiaj jest coraz bardziej zróżnicowane. Czterech na pięciu z menedżerów nadmieniało, że chociaż istnieje pewien zestaw obowiązków, które stereotypowo odnoszą się do zarządzania artystami, jest on obecnie modyfikowany w zależności od potrzeb określanych np. przez artystów. Co więcej, większość badanych podkreślała, że rola menedżera często się dziś zmienia i dostosowuje do realiów lokalnej działalności branży muzycznej.

Badani mówili o potrzebach artystów i twierdzili, że teraz należy mieć szeroką wiedzę o prowadzeniu nowoczesnej, własnej, wytwórni płytowej oraz o jakościowej organizacji nagrań czy przygotowaniu materiału do sprzedaży lub dystrybucji. Wskazywali też, że najlepiej jest posiadać wiedzę o mediach społecznościowych, organizacji koncertów i tras, a nawet o prowadzeniu negocjacji na światowych rynkach:

Według oczekiwań mojego najpopularniejszego artysty gwiazdy, mam posiadać najwyższe zdolności i wiadomości o nagraniu, wytłoczeniu i sprzedawaniu nagrań (...). Mam posiadać kontakty ze światowymi najważniejszymi social mediami (...). Znać lub lepiej posiadać kontakty wśród organizatorów tras koncertowych po USA oraz Europie uwzględniające Anglię no i w Ameryce Południowej i Azji, szczególnie Japonii. (MM 7)

Oczekiwania zespołu do mnie (...). Hmmm (...). Chyba pierwsze to podstawowo uczciwość ogólna (...). Chcieliby bym ich mobilizował do pracy przy nagraniach nowych piosenek oraz bym kompleksowo im całościowo w jednym ciągu je organizował (...). A przy koncertach jak najwięcej grania, najlepiej latem! (MM 40)

Podczas szczegółowej analizy badań z trzech krajów wyłoniły się istniejące trzy aktualne główne czynniki, które wpływają i wyróżniają nowe typy w zarządzaniu artystami w dzisiejszej branży muzycznej. Pierwszym są typowe obowiązki znane już od lat w muzycznym biznesie, takie jak: opieka nad artystą przy organizacji prób, nagrań i kontraktu płytowego mającego na celu szybkie i intratne wydanie debiutanckiej czy nowej płyty długogrającej. Drugim jest typ i rodzaj prowadzonego podopiecznego artysty, a trzecim – forma lub status zatrudnienia artysty względem menedżera, rozumiane jako umiejscowienie prawno-organizacyjne w kraju zamieszkania artysty bądź menedżera muzycznego prowadzącego działalność gospodarczą.

4.5. Sylwetka menedżera muzycznego – podsumowanie

Wyniki niniejszego badania wskazują główną istotę działania menedżerów muzycznych. Określają one także całą strukturę systemu czynności organizacyjnych składających się na pracę zawodową badanej profesji oraz zawody jej pokrewne.

Determinanty organizacji pracy profesji w trzech badanych krajach odkrywane były w procesach realizacji najważniejszych celów zawodowych. Ważna była tu spotykana dynamika pracy zawodowej w różnych formach. Opierała się ona głównie na zdobytym własnym doświadczeniu z różnych form i źródeł wcześniejszych działań badanych, np. rodzinnych czy zawodowych. Czynniki organizacji pracy menedżerów muzycznych wynikały głównie z otoczenia społecznego, kulturalnego i politycznego.

Z chwilą uszczegółowiania w badaniach tematu determinantów otoczenia społecznego zostały określone spotykane najczęściej czynniki środowiska społeczno-kulturowego oraz rola rodziny dla badanej profesji w poszczególnych trzech krajach. Przedstawione procesy socjalizacji pozwoliły na określenie nabywania najważniejszych wartości, norm i wzorów zachowań, dzięki którym badani menedżerowie muzyczni stali się najpierw reprezentantem zawodu, a następnie już prawie pełnoprawną profesją. Najbliższe otoczenie społeczno-kulturowe miało największy wpływ na oddziaływanie w przypadku badanej profesji. Obok miejsca, czasu urodzenia, co wykazały badania, ważne były: rodzina, nabywana sukcesywnie edukacja i czasami pierwsza forma pracy zawodowej. Kształtowały one głównie widoczną indywidualność przy podejmowaniu pracy menedżera muzycznego. Rozmówcy z USA czy Anglii bardziej naturalnie podejmowali pracę w tej profesji, co wynikało z przebiegu historii muzyki, szczególnie rozwijającej się w tych krajach. W przypadku badanych z Polski procesy socjalizacji odbywały się znacznie później, ograniczał je bowiem długo ustrój komunistyczny.

Tym, co łączy wszystkich badanych w trzech krajach jest przemysł koncertowy. Zidentyfikowane podczas badań czynniki otoczenia społecznego zmuszają menedżerów muzycznych oraz ich pracowników do ciągłego kształcenia. W ostatnich latach różne nowe prace i działalności zawodowe badanych spowodowały powstanie wielu specjalistycznych muzycznych kompetencji oraz wymusiły potrzebę szybkiego kształtowania się nowych umiejętności profesjonalnej pracy z artystami, szczególnie w zakresie internetowych nowych działań. Pozwala to menedżerom muzycznym na sprawne funkcjonowanie w zmieniających się aktualnie warunkach biznesu

muzycznego. Ustawiczne kształcenie w USA i Anglii jest już na poziomie pozwalającym kształcić różnorodną kadrę muzyczną, a w tym menedżerów muzycznych. W Polsce pojawiają się takie formy tworzenia zaplecza muzycznego kształcenia, są one jednak jeszcze na etapie prób.

Kultura branży muzycznej, w której pracują menedżerowie muzyczni kształtowała się wraz z powstaniem pierwszych instrumentów muzycznych, form grania, a później nagrywania i sprzedaży muzyki. Kultura ta była tożsama z zadaniami podejmowanymi w pracy zawodowej przez badanych niezależnie od kraju. Jediną różnicą w tym przypadku był fakt, że tempo podejmowania poszczególnych zadań pracy zawodowej zależne było od wynalazków i szybkości rozwoju biznesu muzycznego. Jego formy kształtowały firmy fonograficzne, wydawcy czy biznes koncertowy, dziś zaś wchodzący do muzyki na różnych poziomach Internet.

Menedżer artysty to dzisiaj praca polegająca głównie i skoncentrowana na tym co się dzieje w Internecie (...) nagrywamy i wydajemy, ale inaczej jak kiedyś, uczymy się non stop (...) mamy pracę bardziej uwarunkowaną od prawa autorskiego (...) walczymy z piractwem! (MM27)

Kolejnym wykazanym, na podstawie badań, wśród czynników społeczno-kulturowych było środowisko interesariuszy. Byli to zarówno podopieczni artyści, jak i całe otoczenie biznesowe: firmy, instytucje wydawnicze, fonograficzne, studia nagrań, organizatorzy koncertów, wydarzeń i festiwali, media prasowe, radiowe, telewizyjne, internetowe, producenci instrumentów, sprzętu nagłośnieniowego i oświetleniowego.

Spotykane w badaniach były też czynnik ustroju społeczno-politycznego oraz aspekt prawny. Z formalnego punktu ustroju społeczno-politycznego profesja badanych menedżerów muzycznych w trzech krajach posiada jednakowe prawa do swobodnego działania oraz nieograniczonej prawami formy prowadzenia działalności gospodarczej oraz do zawierania stosownych umów czy kontraktów. Przepisy prawa w trzech krajach normowały jedynie aspekty regulacji ustanawianych przez państwo czy też prawo wynikające z tradycji, a czasami z powstającego prawa w obrębie kultury. Umożliwiają one podejmowanie działalności tej profesji. Odstępstwem są prawa w kilku stanach USA normujące tę profesję w odrębnych przepisach i zezwoleniach.

W otoczeniu zawodowym zidentyfikowałem też takie czynniki, jak: zainteresowania własne, uzdolnienia, umiejętności, zdolności, kwalifikacje zawodowe czy dużą indywidualną motywację do pracy, indywidualny rozwój zawodowy oraz inne interdyscyplinarne kompetencje. Powstawały one z pasji. Dzięki niej wyłaniały się

następnie kierunkowe uzdolnienia, a później indywidualne umiejętności i zdolności. Na końcu tego procesu kształtowane były i są dziś zawodowe talenty oraz indywidualności.

Uzdolnienia spotykane u badanych menedżerów muzycznych były kierownicze i menedżerskie. Natomiast umiejętności interpersonalne były: komunikacyjne, życiowe, społeczne i podstawowe nazywane miękkimi. Wykorzystywane były one w celu budowania skutecznej interakcji z innymi ludźmi. Odpowiadały za wytworzenie klimatu uczenia się, zwiększania produktywności i efektywności. Działania te wpływały zarówno na artystów, jak i pracowników. Osiągano je przez indywidualne metody motywacyjne, coachingowe, mentoring i podczas kursów specjalistycznych, warsztatów czy na szkoleniach branżowych. Wymienianymi w badanych krajach umiejętnościami interpersonalnymi były: szybkie nawiązywanie kontaktów, umiejętności uważnego słuchania lub nadawania treści, przekonywania i przemawiania. Poza elementami typowymi dla otoczenia zawodowego profesji, pojawiły się też charakterystyczne i specyficzne cechy. Wskazywały one wielką muzyczną empatię, muzyczny słuch i kreatywne poznanie oraz rozpoznanie.

Zawodowa praca badanej profesji menedżerów muzycznych miała wymiar wielopłaszczyznowy. Działania zawodowe odnajdowane były na każdym szczeblu kariery artysty. Menedżerowie byli odpowiedzialni głównie za opracowanie i realizację odpowiedniej strategii działań względem potrzeb artysty. Uczestniczyli oni we wszystkich procesach muzycznych wokół artysty, od wolnej pobudzanej artystycznej kreatywności tworzenia, przez nagrywanie, po marketing, reklamę czy sprzedaż wszystkich produktów i usług z uwzględnieniem Internetu. Przewagę w temacie internetowych działań mają menedżerowie z terenu USA i Anglii, ponieważ tam technologia dotarła szybciej.

Badani reprezentowali różne formy dojścia do profesji niezależnie od kraju, gdzie prowadzą podstawową działalność. Wspólną cechą wszystkich badanych w trzech krajach było zainteresowanie i wielka chęć pracy w branży muzycznej, wynikająca z wcześniejszych form kontaktu z muzyką w życiu prywatnym i zawodowym. Można określić, że kariera jest wynikiem sumiennej, kompetentnej i wykonywanej z empatią pracy, która zaspokaja potrzeby artystów, widzów, słuchaczy i innych odbiorców.

Brak możliwości uzyskania pełnej, formalnej wiedzy i wykształcenia jest zastępowany zdobywanym doświadczeniem własnym. Menedżerowie muzyczni, choć podobni do menedżerów biznesowych z każdej innej branży, uczą się w inny sposób i szybciej. Takie postawy wymusza ciągły rozwój technologii, form reklamy oraz

powstających nowych możliwości sprzedaży produktów i usług. Praca ich łączy praktykę muzyczną nabytą na bazie doświadczeń z tworzącą się aktualnie teorią różnych dziedzin nauki. Dzięki obserwowanemu zarządzaniu artystami możliwe było zrozumienie praktyk i sposobów osiągania celów: budowy popularności, promowania artysty do wielkiej gwiazdy rynku.

Dzisiejsi menedżerowie muzyczni kierują prawie każdym aspektem kariery swoich podopiecznych. Doradzają w podejmowaniu decyzji zarówno zawodowych, jak i prywatnych, oczywiście z pewnymi zastrzeżeniami. Nadzorują plany, harmonogramy pracy oraz różne działania niezależnie od miejsca i czasu. Reprezentują i odpowiadają swoją klasą organizacyjną lub osobą za interesy artystów przy wszystkich produktach oraz usługach. Badany profesjonalista był doradcą marki muzycznej, którą jest artysta, solista lub zespół.

5. Dyskusja wyników oraz wnioski końcowe

Menedżerowie muzycni 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). Rozmówcy wskazali czynniki z przepisów ograniczających, jak ustawy czy nawet konstytucję w danym badanym kraju (Lucido, Hossler, O'Down i Massa, 2018). Kluczowym elementem,

który oddziaływał na menedżerów muzycznych były stworzone głównie przez nich samych przepisy organizacyjne.

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).

Własne definiowanie było dość dużym wyzwaniem dla moich rozmówców, odwoływali się oni do pojedynczych cech. W zakresie pracy zawodowej wymieniali podejmowane działania, za które brali odpowiedzialność. Rozmówcy wymieniali jako najważniejsze stwarzanie odpowiednich możliwości do swobodnej realizacji wizji artystycznej artysty. Mówili też, że ważne jest doradzanie w decyzjach związanych z działalnością w biznesie i przemyśle muzycznym. Wskazywali również, że są łącznikiem pomiędzy artystą a interesariuszami (np. wydawcami, producentami radiowymi i telewizyjnymi, organizatorami koncertów, dziennikarzami, sponsorami, urzędnikami). Są również dostępni w zakresie pracy zawodowej przez 24 godziny, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku, co podkreślał Allen (2015). W ich relacjach menedżer muzyczny jest odpowiedzialny za wizerunek reprezentowanego artysty lub zespołu. Definiując profesję, mówili, że zadaniem głównym jest medialne wypromowanie artysty oraz jak najdłuższe utrzymanie w obiegu jego osoby i nagrań na rynku. Wskazywali na istotną i bardzo ważną dzisiaj organizację występów, koncertów, tras i całą inną logistykę wokół artysty. Za najlepszy wzór menedżera muzycznego stawiali osobę charakteryzującą się bardzo dobrą znajomością branży muzycznej, posiadającą dobre umiejętności negocjacyjne czy interpersonalne, umiejącą organizować zarówno

próby, nagrania, wywiady, jak i całą muzyczną produkcję, marketing, reklamy oraz sprzedaż wytworzonej muzyki w formie nowoczesnych produktów oraz usług.

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. Dobry menedżer muzyczny, według Frascogna i Hetheringtona (1997), opracowuje krótkie i długoterminowe strategie osiągania celów na wszystkich etapach kariery artysty, prowadzi działania public relations czy efektywne racjonalne pośrednictwo w kontaktach między artystą a innymi branżowymi zawodowcami, jak np. aranżer, tekściarz, różni muzycy, producenci, realizatorzy czy nawet organizatorzy koncertów, festiwali oraz innych wydarzeń grania muzyki na żywo. Podsumowując, menedżer muzyczny jest widocznym indywidualistą, wyróżnia się na tle innych menedżerów własnymi profesjonalnymi cechami związanymi z muzyką, co opisywali Frascogna i Hetherington (2004).

W amerykańskiej klasyfikacji zawodów, wykonanej przez Roe w 1956 roku, dużą rolę odgrywały cechy wykazane między innymi w moich badaniach (Roe i Lunneborg, 1990). Były to cechy ważne dla tak zwanych zawodów wolnych. Oddziaływanie w tej badanej profesji odbywa się wyłącznie werbalnie, a wydawanie poleceń jest działaniem skierowanym na ludzi. Czynności werbalne spełniają rolę pomocniczą, a istota pracy profesji menedżerów muzycznych polega na wykonywaniu zaplanowanych czynności umysłowych. Należą do nich prace zawodowe: koncepcyjne, aranżujące, artystyczne, twórcze, organizujące oraz kompleksowe, jak np. planowanie, co wymieniali Goban-Klas (2005) czy Hesmondhalgh (2019).

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).

Element i forma budowania własnego profesjonalizmu była dobrze widoczna podczas przeprowadzanych badań nad menedżerami muzycznymi zarówno w Anglii, jak i w USA. Natomiast w Polsce w wielu badanych przypadkach było jeszcze zasadą i regułą, że pracodawca czy nawet pracownik, którzy podczas wykonywanej pracy zawodowej zdobyli nową wiedzę w organizacji, nie przenosili ani nie przekazywali jej kolejnym osobom. Pracownicy takiej organizacji z czasem sami otwierali podobny własny biznes właśnie dzięki zdobytej nowej, unikalnej wiedzy branżowej oraz pozyskanym wielu istotnym kontaktom z rynku muzycznego. 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. Zostanie efektywnym oraz skutecznym menedżerem w ich wypowiedziach zależało od bardzo wielu indywidualnych czynników osobowych, które osadzone są w kontekście zarówno społecznym, jak i kulturowym czy prawnym w ich działalności. 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. Działania menedżerów muzycznych powodują wiele skutków, które zawierają się w podejmowanych rolach i relacjach z podopiecznymi. W wielu aspektach pracy zawodowej badanej profesji widać było zmiany w celach, misjach i strategiach zarządzania. 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).

Czynniki hamującymi 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 narastający problem braku nowych pracowników. Rozwój profesji hamuje też brak partnerstwa pomiędzy przełożonym a podwładnymi pracownikami, co sugerowali Bartkowiak i Januszek (1999). Występuje ono dziś czasami przy delegowaniu posiadanej przez menedżerów muzycznych władzy

czy przy podejmowaniu procesów decyzyjnych względem artysty, jak pisali DeVereaux (2009) i Batko (2014), ale w odniesieniu do komunikacji i aspektów społecznych.

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). Sieciowe powiązania w pracy zawodowej profesji menedżerów muzycznych przeanalizowano podczas przeprowadzonych badań w trzech krajach na podstawie związków pomiędzy pozyskiwaną informacją a np. stosowanym marketingiem w nowej powstającej rzeczywistości rynkowej w branży muzycznej. Jest ona dzisiaj silnie zdeterminowana przez nowe technologie informacyjne czy komunikacyjne, a szczególnie przez współczesne systemy informacyjne związane z Internetem (Tapscott, 2010). Pole tych działań rośnie bardzo szybko, w rozumieniu wielowymiarowej działalności zawodowej pracy badanych opisywanych przez Toulmina (2005).

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, estradowy sprzęt muzyczny oraz oświetleniowy, sponsorzy, leasingodawcy czy nawet banki. W grupie tej znajdują też różni dostawcy i ubezpieczyciele oraz 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. Tym samym badanie komparatywne przełożyło się na rozwój wiedzy

w zakresie badań nad profesją menedżerów muzycznych. 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.

Zgodnie z tym co twierdził Barbier (2016) badani menedżerowie muzyczni są praktykami, dlatego też stali się profesjonalistami w temacie branżowej pracy zawodowej.

6. ZAKOŃCZENIE

Tworzona muzyka jest odbierana jako rezultat ogólnego współdziałania wielu różnych osób. Większość ludzi, widzów, słuchaczy czy fanów nie przywiązuje dużej wagi do tego, jak nazywa się, co dokładnie robi czy jaki jest zakres pracy zawodowej menedżera muzycznego wobec artystów. Dzięki niniejszej pracy sytuacja ta ma szansę zostać zmieniona. Dysertacja zwraca uwagę na ciekawą oraz bardzo satysfakcjonującą działalność, co powinno znacząco wpłynąć na zainteresowanie pracą zawodową menedżerów muzycznych.

Jednym z głównych motywów podjęcia badań w trzech krajach była ograniczona literatura dotycząca tematu poruszanego w niniejszej pracy. Przeprowadzone badania pozwoliły zaś na uzyskanie odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze.

Wykazane w badaniach czynniki warunkujące wykonywanie profesji menedżerów muzycznych w trzech krajach, podzielono na dwie grupy: społeczno-kulturowe i polityczno-prawne z uwzględnieniem perspektyw mikro- oraz makroekonomicznych. Postawiony cel pracy, tj. zidentyfikowanie, opis oraz analiza czynników warunkujących wykonywanie profesji menedżerów muzycznych wraz z celami poznawczymi i praktycznymi, został zrealizowany.

Organizacja menedżerów muzycznych stanowi złożony system społeczny. Ich działalność zawodową menedżerów muzycznych przebadano pod kątem stopnia wykorzystywania potencjału organizacji, jakim są niewątpliwie jej pracownicy. Dzięki nim podnoszona jest wydajność pracy zawodowej organizacji, w której, działają badani. Podstawowymi, branymi pod uwagę elementami tego badania były: socjalizacja, kompetencje badanych, kontekst kulturowy, kapitał ludzki, stopień jego efektywnego wykorzystania oraz forma organizacyjna przedsiębiorstwa czy zakładu pracy, gdzie wykonywana jest codzienna praca zawodowa menedżerów muzycznych.

Działalność menedżerów muzycznych w XXI wieku oparta jest głównie na własnym doświadczeniu oraz stałym pozyskiwaniu nowej wiedzy z różnych działań. Ma to wpływ na szereg pozytywnych cech kształtujących zachowania organizacyjne w tej profesji. Są to głównie: otwartość, samodzielność, odpowiedzialność, sprawna komunikacja, koleżeńska pracownicza pomoc oraz współpraca w miłej muzycznej atmosferze. Tak działająca organizacja stwarza atmosferę do kreatywnych działań, a to

sprzyja w dalszej perspektywie osiągnięciu najlepszych wyników oraz ciągłemu możliwemu doskonaleniu wykonywanych usług. Pobudza też do podejmowania wspólnego działania zawodowego oraz szybkiego elastycznego dostosowywania się do nowych potrzeb dla warunków osiągnięcia sukcesu w branży muzycznej.

Reasumując, główną wartością dodaną niniejszej dysertacji jest szczegółowy opis pracy zawodowej menedżerów muzycznych. Dodatkowo, badania w trzech krajach pozwoliły odkryć wiele aspektów nieuwzględnionych w żadnych wcześniejszych badaniach.

Zbadana profesja menedżerów muzycznych została ukazana jako ta, która obciąża i zobowiązuje do ciągłej pracy nad sobą i nieustannie dynamicznie ewoluuje w branży muzycznej. Wykonywanie jej wiąże się również z koniecznością ciągłego podnoszenia kompetencji zawodowych nabywanych z własną praktyką. Należy jednak podkreślić, że profesjonalizm w pracy menedżera muzycznego może osiągnąć tylko osoba, która zauważa własne braki i ciągle pracuje nad własną poprawą efektywności.

6.1. 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. Dość trudno było zagospodarować wolny czas przez zorganizowanie nowego wywiadu z kolejnym badanym, np. po odwołaniu przez rozmówcę w ostatniej chwili wywiadu umówionego

od trzech miesięcy. 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.

6.2. 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.

BIBLIOGRAFIA

- 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>.
- Adorno, T.W. (1990). Podsumowanie rozważań na temat przemysłu kulturowego. W T.W. Adorno, *Sztuka i sztuki*. Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Ahlkvist, J.A., & Faulkner, R. (2002). "Will This Record Work for Us?": *Managing Music Formats in Commercial Radio*. *Qualitative Sociology*, 25(2), 189–215.
<https://doi.org/10.1023/A:1015494716804>.
- Allen, P. (2015). *Artist Management for the Music Business*. Focal Press.
<https://doi.org/10.4324/9781315885148>.
- Anand, N., & Peterson, R.A. (2000). *When Market Information Constitutes Fields: Sense making of Markets in the Commercial Music Industry*. *Organization Science*, 11(3), 270–284. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.270.12502>.
- Anderson, T.J. (2006). *Making Easy Listening. Material Culture and Postwar American Recording*. University of Minnesota Press.
- Angrosino, M. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Anning-Dorson, T. (2021). *Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>.
- Aquila, R. (1989). *That Old Time Rock and Roll: A Chronicle of an Era, 1954–1963*. Schirmer Books.
- Armstrong, M. (1997). *Jak być lepszym menedżerem*. Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Arthur, N., & McMahon, M. (Red.). (2018). *Contemporary theories of career development: International perspectives*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315276175>.
- Asmus, E.P. (2021). *Motivation in music teaching and learning*. *Visions of Research in Music Education*, 16(5), 31.
- Atzbach, E.B. (1996). *Drawing the Line Between Personal Managers and Talent Agents Waisbren v. Peppercorn*. *UCLA Entertainment Law Review*, 4(1), 81–98.
<https://doi.org/10.5070/LR841026341>.
- Babbie, E. (2007). *Badania społeczne w praktyce*. 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.
- Bachórz, A., & Stachura, K. (2015). *Trajektorie sukcesu artystycznego. Strategie adaptacji artystów w polu kultury*. Instytut Kultury Miejskiej.
- Barbier, J.M. (2016). *Leksykon analizy aktywności. Konceptualizacje zwyczajowych pojęć*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Barnum, P.W. (2006). *Barnum Genealogy: 650 Years of Family History*. Higginson Book Co.
- Bartkowiak, G., & Januszek, H. (1999). *Umiejętności kierownicze*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

- Baskerville, D. (2006). *Music business handbook and career guide*. Sage Publications.
- Batko, R. (2014). Intuicja, adrenalina i spontaniczność- historie o niezwykłym zarządzaniu projektami artystycznymi. W M. Kostera (Red.), *O zarządzaniu historie niezwykle. Studia przypadków z zarządzania humanistycznego* (s. 32–44). Difin.
- Baudrillard, J. (2006). *Społeczeństwo konsumpcyjne: jego mity i struktury*. Wydawnictwo Sic!.
- Bauera, C., Violab, K., & Strauss, C. (2011). *Management skills for artists: 'learning by doing'?* International Journal of Cultural Policy, 17(5), 626–644. <https://doi.org/10.1080/10286632.2010.531716>.
- Bauman, S. (2008). *To join or not to join: school counselors as a case study in professional membership*. Journal of Counseling and Development, 86(2). 164–177. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2008.tb00494.x>.
- Beaton, G.R. (2010). *Why professionalism is still relevant*. U of Melbourne Legal Studies Research Paper, (445). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1545509>.
- Becker, G.S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Becker, H.S. (2008). *Art. Worlds*. University of California Press.
- Becker, M. (2006). *Biografia ilustrowana – Wolfgang Amadeusz Mozart*. Wydawnictwo Muza SA.
- Bennett A., (2001), *Cultures of popular music*. Buckingham & Philadelphia: Open University Press.
- Berger, M.T. (2010). *Workable sisterhood*. In *Workable Sisterhood*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400826384>.
- Bertaux, D., & Thompson, P. (Red.). (1993). *Between Generations, Family Models, Myths and Memories*. Oxford University 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>.
- Bidziński, K. (2015). *Fonografia w PRL*. Music Press & Media.
- Biederman, D.E., Pierson, E.P., Silfen, M.E., Biederman, C.J., & Glasser, J. (1992). *Law And Business of The Entertainment Industries*. Greenwood Publishing Group.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: from creative industries to creative management*. Blackwells.
- Bittner, K. (2017). *Partia z piosenką, piosenka z partią: PZPR wobec muzyki rozrywkowej*. Instytut Pamięci Narodowej.
- Bjerke, B. (2004). *Kultura a style przywództwa*. Oficyna Ekonomiczna.
- Bledstein, B.J. (1976). *The culture of Professionalism. The middle class and the development of Higher education in America*. Norton & Company.
- Bojanowicz, J. (1987). O polskiej fonografii luźnych uwag kilka. W *Rock „88”* [kalendarz]. PUH Biuro Usług Promocyjnych Sp. z o.o.
- Booth, M.W. (1983). *American Popular Music: A Reference Guide*. Greenwood Press.
- Borgovoni, F. (2004). *Performing arts attendance: an economic approach*. Applied Economics, 36(17), 1871–1885. <https://doi.org/10.1080/0003684042000264010>.
- 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.

- Brante, T. (1988). *Sociological approaches to the professions*. Acta Sociologica, 31(2), 119–142. <https://doi.org/10.1177/000169938803100202>.
- Brante, T. (1990). Professional types as a strategy of analysis. W M. Burrage, R. Torstendahl (Red.), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. Sage Publications.
- Braun, D.D. (1969). *Toward a theory of popular culture: The sociology and history of American music and dance 1920–1968*. Academic Therapy Publications.
- Brennan, M. (2017). *When genres collide: Down Beat, Rolling Stone, and the struggle between jazz and rock*. Bloomsbury Publishing.
<https://doi.org/10.5040/9781501319051>.
- Brotto, F., Huber, J., Karwacka-Vögele, K., Neuner, G., Ruffino, R., & Teutsch, R. (2014). *Kompetencje międzykulturowe dla wszystkich, Przygotowanie do życia w różnorodnym świecie*. Rada Europy-Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Burnett, R. (1996). *The global jukebox. The international music industry*. Routledge.
- Burrage, M., & Torstendahl, R. (1990). *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*. Sage Publications.
- Burszta, W.J. (2005). Kultura i muzyka popularna: ujęcie kulturoznawcze. W I. Kiec, M. Traczyk (Red.), *W teatrze piosenki* (s. 15–25). Wydawnictwo Poznańskie Studia Polonistyczne.
- Busnar, G. (1979). *It's Rock'n'Roll: A Musical History of the Fabulous Fifties*. Wanderer Book.
- California LAB. CODE § 1700, West, 1989.
- Callaghan, J. (2014). Professions and professionalization. W T. Teo (Red.), *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer Science Business Media.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_239.
- Carlisle, R. (2004). *Scientific American Inventions and Discoveries*. John Wiley & Sons Inc.
- Carr-Saunders, A., & Wilson, P. (1933). *The Professions*. Clarendon Press.
- Caso, F. (2011). *Emile Berliner (1851–1929)*. Immigrant Entrepreneurship, German Historical Institute.
- Castells, M. (2010). *Spółeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chałasiński, J. (1973). *Kultura amerykańska, Formowanie się kultury narodowej w Stanach Zjednoczonych Ameryki*. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza.
- Charmaz, K. (2013). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chase, G. (1992). *America's Music: From the Pilgrims to the Present* (Vol. 561). University of Illinois Press.
- Childs, P., & Storry M. (2013). *Encyclopedia of contemporary British culture*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203027950>.
- Chodakowski, A. (Red.). (2001). *Encyklopedia muzyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Clark, D. (Red.). (1999). *The Penguin Encyclopedia of Popular Music*. Puffin.
- Coase, R.H. (1950). *British Broadcasting, A Study in Monopoly*. Harvard University Press.
- Cohen, S. (2007). *Decline, renewal and the city in popular music culture: Beyond the Beatles*. Routledge.
- Collins, R. (1990a). Market closure and the conflict theory of the professions. W M. Burrage, R. Torstendahl (Red.), *Professions in theory and history. Rethinking the Study of the Professions* (s. 24–43). Sage Publications.

- Collins, R. (1990b). Changing conceptions in the sociology of the professions. W M. Burrage, R. Torstendahl (Red.), *The Formation of Professions. Knowledge, State and Strategy* (s. 11–23). Sage Publications.
- Connolly, M., & Krueger, A.B. (2006). *Rockonomics. The economics of popular music*. Handbook of the Economics of Art and Culture, (1), 667–719. [https://doi.org/10.1016/S1574-0676\(06\)01020-9](https://doi.org/10.1016/S1574-0676(06)01020-9).
- Coyne, I.T. (1997). *Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?* Journal of Advanced Nursing, 26(3), 623–630. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>.
- Cullen, J.B. (1978). *The Structure of Professionalism*. Petrocelli.
- Czarkowska, L.D. (2010). *Nowy profesjonalizm*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Czarnecki, K.M. (1985). *Rozwój zawodowy człowieka*. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Czarnecki, K.M. (2008). *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*. Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie, jako konstrukcja sieci działań*. Poltext.
- Czarniawska, B., Nocuń A.W., & Szmagalski J. (1985). *Kierowanie w kulturze: perspektywa sukcesu*. Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury.
- De Magalhaes, R. (2015). *A&R and Human Resources in the Music Industry*. Pobrano 6 września 2019 z <https://prezi.com/j5zupu4fuzwq/ar-and-human-resources-in-the-musicindustry/>.
- DeCurtis, A., Henke, J., & George-Warren, H. (Red.). (1992). *The Rolling Stone Illustrated History of Rock and Roll (revised edition)*. Random House.
- Denisoff, R.S. (1988). *Inside MTV*. Transaction Books.
- DeSantola, A., Gulati, R., & Zhelyazkov, P. (2022). *External interfaces or internal processes? Market positioning and divergent professionalization paths in young ventures*. Organization Science. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1561>.
- DeVereaux, C. (2009). *Practice versus a discourse of practice in cultural management*. The Journal of Arts Management, Law and Society, 39(1), 65–72. <https://doi.org/10.3200/JAML.39.1.65-72>.
- Domański, H. (Red.). (2012). *Metodologia badań nad stratyfikacją społeczną*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Doroszewski, W., & Skorupka, S. (Red.). (1962). *Słownik języka polskiego*. Polska Akademia Nauk.
- Drucker, P.F. (1994a). *Menedżer skuteczny*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drucker, P.F. (1994b). *Praktyka zarządzania*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drygas, P. (2015). *Zjawisko westernizacji muzyki popularnej. Przyczyny, mechanizmy, skutki*. Opuscula Sociologica, 14(4), 21–30. <https://doi.org/10.18276/os.2015.4-02>.
- Dunaj, B. (Red.). (1996). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Wydawnictwo Wilga.
- Durkheim, E. (1999). *O podziale pracy społecznej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Einstein, A. (1983). *Mozart – człowiek i dzieło*. Polskie Wydawnictwo Muzyczne.
- Emerick, G., & Massey, H. (2006). *Here, There and Everywhere: My Life Recording the Music of the Beatles*. Gotham Books.
- Etmanowicz, A. (2019). *Menedżer kultury – ktoś to taki?* Purpose. Pobrano 10 grudnia 2019 z https://purpose.com.pl/magazyn/margines/mag-menedzer_kultury__ktodz_to_taki.html, European Culture Consulting - Culture Factory.

- Evetts, J. (2011). *A new professionalism? Challenges and opportunities*. Current Sociology, 59(4), 406–422. <https://doi.org/10.1177/0011392111402585>.
- Evetts, J. (2013). *Professionalism: Value and ideology*. Current Sociology, 61(5–6), 778–796. <https://doi.org/10.1177/0011392113479316>.
- EY. (2014, December). *Creating growth. Measuring cultural and creative markets in the EU*. Pobrano z https://media.hotnews.ro/media_server1/document-2014-12-4-18744263-0-studiu-ernst-young.pdf.
- Feist, J. (2013). *Project Management for Musicians: Recordings, Concerts, Tours, Studios, and More*. Berklee Press.
- Feist, J. (2014). *Music Industry Forms: The 75 Most Important Documents for the Modern Musician*. Berklee Press.
- Filipiak G., (1997). *Perspektywy socjologicznych badań muzyki*, Poznań, Wydawnictwo Nakom.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Oficyna Wolters Kluwer business.
- Fisher, C., Pearson, M.M., Goolsby, J.R., & Onken, M.H. (2010). *Developing measurements of success for performing musical groups*. Journal of Services Marketing, 24(4), 325–334. <https://doi.org/10.1108/08876041011053033>.
- Fitzgerald, A. (2020). *Professional identity: a concept analysis*. Nursing Forum, 55(3), 447–472. <https://doi.org/10.1111/nuf.12450>.
- Fitzgibbon, M., & Kelly, A. (Red.). (1997). *From Maestro to Manager: critical issues in arts and cultural management*. Oak Tree Press.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books.
- Fogg, M. (1976). *Od palanta do belcanta*. Iskry.
- Fowler, D. (2008). *Youth culture in modern Britain, 1920–1970: from ivory tower to global movement – a new history*. Bloomsbury Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-04570-6>.
- 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.
- Frascogna, M.X.Jr., & Hetherington, H.L. (1997). *This Business of Artist Management: A Practical Guide to Successful Strategies for Career Development in the Music Business for Musicians, Managers, Music Publishers and Record Companies*. Billboard Books.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Polity.
- Friedman, M. (2016). *A Theory of the Consumption Function*. Martino Fine Books.
- Friedman, M. (2018). *Kapitalizm i wolność*. One Press; Wydawnictwo Helion.
- Frith, S. (1998). *Performing rites: On the value of popular music*. Harvard University Press.
- Frith, S. (2011). *Sceniczne rytuały. O wartości muzyki popularnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Frith, S. (2013). *The History of Live Music in Britain*. VT Routledge.
- Frith, S., Cloonan, M., & Williamson, J. (2009). On music as a creative industry. W A. Pratt, P. Jeffcott (Red.), *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203880012-3b>.
- Furmanek, W. (2016). *Nowa stratyfikacja społeczna wskaźnikiem przemian cywilizacyjnych*. Dydaktyka Informatyki, (11), 9–19. <https://doi.org/10.15584/di.2016.11.2>.

- Gałaszka, P. (2009). *Biznes Muzyczny. Ekonomiczne i marketingowe aspekty fonografii*. Placet.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gelatt, R. (1955). *The Fabulous Phonograph: From Tin Foil to High Fidelity*. Lippincott J.B. Company.
- Geoff, E., & Massey H. (2006). *Here, There and Everywhere: My Life Recording the Music of The Beatles*. Penguin Books.
- Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press.
- Giddens, A. (2006). *Socjologia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- 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>.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967/2009). *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania Jakościowego*. NOMOS.
- Glinka, B. (2000). *Spoleczne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych* [Rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego]. Niepublikowana.
- 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.
- Glinka, B., & Jelonek, A. (Red.). (2010). *Zarządzanie międzykulturowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Goban-Klas, T. (2005). *Cywilizacja medialna*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Goffman, E. (2008). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa, Aletheia.
- Goodall, H.L.Jr. (1991). *Living in the Rock'n'Roll Mystery: Reading Context, Self, and Others as Clues*. Southern Illinois University.
- Goodman, F. (2015). *Allen Klein: The Man Who Bailed Out the Beatles, Made the Stones, and Transformed Rock & Roll*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Gradowski, M. (2015). *Rock and Roll Styles and Genres in Poland (1957–1973)*. *Musicology Today*, 13(1), 106–112. <https://doi.org/10.1515/muso-2016-0003>.
- Grant, D. (2011). *How Do You Define 'Artist'?* Huffpost. Pobrano 28 kwietnia 2019 z http://www.huffingtonpost.com/daniel-grant/how-do-you-define-artist_b_582329.html.
- Griffin, R.W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gronow, P. (1983). *The record industry: the growth of a mass medium*. *Popular Music*, 3, 53–75. <https://doi.org/10.1017/S0261143000001562>.
- Gronow, P., & Saunio, I. (1999). *International History of the recording industry*. Casell.
- Guy, A.M. (1993). *Encyclopedia of Recorded Sound in the United States*. Garland Publishing Inc.
- Hall, R.H. (1986). *Dimensions of Work*. Sage Publications.
- Hamm, C. (1983). *Music in the New World*. W.W. Norton & Company.
- Hamm, C., Nettl, B., & Byrnside, R. (1975). *Contemporary Music and Music Cultures*. Prentice-Hall.
- Harper-Collins. (2019). *Collins English Dictionary*, electronic edition, <https://harpercollins.co.uk/>.

- Harrison, L.E., & Huntington, S.P. (Red). (2003). *Kultura ma znaczenie*. Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J., Kostera M., & Koźmiński, A.K. (2005). *The Tree Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Blackwell Publishing.
- Hatch, M.J., Kostera M., & Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Hensel, P., & Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. W D. Jemielniak (Red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (t. 1, s. 89–112). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herbert, T. (Red.). (2000). *The British brass band: a musical and social history*. University Press.
- Hertz, W.B. (1988). *The regulation of artist representation in the entertainment industry*. Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review, 8, 55.
- Hesmondhalgh, D. (2019). *The Cultural Industries*. Sage Publications.
- Holland, J.L. (1958). *A personality inventory employing occupational titles*. Journal of applied psychology, 42(5), 336–342. <https://doi.org/10.1037/h0047330>.
- Holton, J.A. (2010). *The Coding Process and its Challenges*. The Grounded Theory Review, 9(1), 21–39.
- Honoré, S., & Paine Schofield, C. (2012). *Culture shock. Generation Y and their managers around the world*. Ashridge Business School.
- Hornowski, B. (1985). *Psychologia różnic indywidualnych*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Howard, G. (2006). *Getting signed!: an insider's guide to the record industry*. Berklee Press.
- Huygens, M., Van Den Bosch, F.A., Volberda, H.W., & Baden-Fuller, C. (2001). *Co-evolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry, 1877–1997*. Organization Studies, 22(6), 971–1011. <https://doi.org/10.1177/0170840601226004>.
- Idzikowska-Czubaj, A. (2013). Polska muzyka rockowa jako wentyl bezpieczeństwa. W S. Ligarski (Red.), *Twórcy na służbie. W służbie twórczości*. Instytut Pamięci Narodowej.
- Jankowski, B.M. (1976). *O muzyce rozrywkowej*. Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury.
- Jankowski, B.M., & Misiorny M. (1968). *Muzyka i życie muzyczne na ziemiach zachodnich I północnych 1945–1965*. Wydawnictwo Poznańskie.
- Jemielniak, D. (2002). *Kultura – odkrywana czy konstruktywna?* Master of Business Administration, 55(2), 28–30.
- Jemielniak, D. (2005). *Kultura: zawody i profesje*. Prace i Materiały Instytut Studiów Międzynarodowych SGH, (32), 7–22.
- Jemielniak, D. (2013). *Netnografia, czyli etnografia wirtualna–nowa forma badań etnograficznych*. Prakseologia, (154), 97–116.
- Jemielniak, D., & Koźmiński A.K. (Red.). (2021). *Zarządzanie wiedzą*. Wolters Kluwer.
- Jeziński, M. (2021). *Idole–buntownicy–artyści. O rytualności i rolach artystycznych w muzyce rockowej*. Kultura Współczesna. Teoria. Interpretacje. Praktyka, 114(2), 103–119.
- Johnson, T.J. (1972). *Professions and power*. Macmillan.
- Jonnergard, K. (2008). The Witchcraft of Professionalism: The attractiveness of ideal types of professions. W M. Kostera (Red.), *Organizational Olympians: Heroes and Heroines of Organizational Myths* (s. 184–194). Palgrave Macmillan.

- https://doi.org/10.1057/9780230583580_19.
- Keen, A. (2007). *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- 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>.
- Kłoskowska, A. (2007). *Socjologia Kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kocór, M. (2019). *Nadwyżka czy deficyt kompetencji?: konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kolb, B.M. (2005). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Thomson Learning.
- Kominek, M. (1986). *Zaczęło się of fonografu (...)*. Polskie Wydawnictwo Muzyczne.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korzeniowski, L.F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. European Association for Security.
- Kostera, M. (1995). *Kulturowy proces organizowania*. Kultura Współczesna, 1–2(5–6), 68–74.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2015). *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Kostera, M. (Red.). (2007). *Kultura organizacji: Etnografie polskich firm*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera, M., & Krzyworzeka, P. (2012). Etnografia. W D. Jemielniak (Red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M., & Postuła, A. (2011). *Holding up the Aegis: On the Construction of Social Roles by Polish IT-professionals and the Change in Agency*. Tamara Journal of Critical Organizational Inquiry, 9(1–2), 75–84.
- Kostera, M., & Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku: jakość, twórczość, kultura: podręcznik akademicki*. Oficyna Wolters Kluwer.
- Kouamé, S., & Liu, F. (2021). *Capturing emotions in qualitative strategic organization research*. Strategic Organization, 19(1), 97–112. <https://doi.org/10.1177/1476127020935449>.
- Kowalska, M. (2001). *ABC historii muzyki*. Musica Jagellonica.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2008). *Koniec świata menedżerów?*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K. (2013, 9 maja). *Rozwój potrzebuje liderów*. Instytut Obywatelski. Pobrano 9 listopada 2018 z <http://www.instytutobywatelski.pl/15114/lupa-instytutu/rozwój-potrzebuje-liderów>.
- Królikowski, W. (1979). *Tonpress: fachowość i zapal*. Magazyn, Jazz, (9).
- Krüger, B.S. (2019). Music Industry. W J.L. Sturman (Red.), *The SAGE International Encyclopedia of Music and Culture*. Sage Publications.
- Kupiek, M. (2021). *Concepts and Instruments for Dealing with Emotions, Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization: Emotion as*

- a Success Factor for Digital Transformation Projects (s. 117–169). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33489-5_5.
- Kvale, S. (2004). *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Trans Humana.
- Kvale, S. (2020). *Prowadzenie wywiadów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S.M. (Red.). (2004). *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Långstedt, J. (2018). *Culture, an excuse? A critical analysis of essentialist assumptions in cross-cultural management research and practice*, *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 293–308.
- Leach, J., Lang, B.R., & Yoder, O.C. (1982). *Methods for selection of mutants and in vitro culture of Cochliobolus heterostrophus*. *Microbiology*, 128(8), 1719–1729. <https://doi.org/10.1099/00221287-128-8-1719>.
- Lerski, T. (2004). *Syrena Record. Pierwsza polska wytwórnia fonograficzna. 1904–1939*. Wydawnictwo KARIN.
- Lessing, L. (2009). *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Lofland, J., Snow, D.A., Anderson, L., & Lofland, L.H. (2010). *Analiza układów społecznych. Przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- London, H.I. (1984). *Closing the Circle: A Cultural History of the Rock Revolution*. Nelson-Hall. Inc..
- Lovelock, W. (1962). *Concise a History of Music*. Frederick Ungar.
- Lucido, J., Hossler, D., O'Dowd, K., & Massa, B. (2018). *A professional body of knowledge for a nascent profession*. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 6(3), 35–42.
- Luhmann, N. (2007). *Systemy Społeczne. Zarys ogólnej teorii*. Zakład Wydawniczy Nomos.
- Łętowski, J. (1981). *Magia czarnego krążka. ABC kolekcjonera płyt*. Kraków, Polskie Wydawnictwo Muzyczne.
- Maak, T., & Pless, N.M. (2006). *Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective*. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- MacKenzie, D. (2006). *An Engine, Not a Camera: How Financial Models Shape Markets*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262134606.001.0001>.
- MacKenzie, D. (2009). *Material markets. How economic agents are constructed*. Oxford University Press.
- Mariani, M.M., & Zan, L. (2011). *The Economy of Music Programs and Organizations. A Micro Analysis and Typology*. *European Accounting Review*, 20(1), 113–148. <https://doi.org/10.1080/09638181003729356>.
- Marshall, L. (Red.). (2013). *The International Recording Industries (Vol. 75)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203834664>.
- Martin, J. (1993). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.
- Mazierska, E. (Red.). (2017). *Popular music in Eastern Europe: breaking the cold war Paradigm*. Springer. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59273-6>.
- Michalik, Z. (2009). *Trendy rozwojowe w sektorze fonograficznym*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (799), 163–172.

- Mieg, H.A. (2008). *Professionalisation and professional identities of environmental experts: the case of Switzerland*. Environmental Sciences, 5(1), 41–51. <https://doi.org/10.1080/15693430701859653>.
- Mika, B. (2015/2016). „Władza” publiczności. Kryteria doboru repertuaru koncertowego w XX wieku, jako odpowiedź na wymagania słuchaczy – przegląd wybranych stanowisk. Forum Muzykologiczne. Pobrano z <https://www.zkp.org.pl/index.php/pl/sekcja-muzykologow/forum-muzykologiczne/866-forum-muzykologiczne-2015-2016>.
- Millard, A. (1990). *Edison and the Business of Innovation*. Johns Hopkins University Press.
- Milom, M. (2006). *The Impact of New Business Models on Artists*, Music Row. Music Row Publications, Inc.
- Mirski, A. (2012). Zarządzanie w sektorze gospodarki kreatywnej. Państwo i Społeczeństwo, 12(4), 44–64.
- Morphew, C.C., & Hartley, M. (2006). *Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type*. The Journal of Higher Education, 77(3), 456–471. <https://doi.org/10.1353/jhe.2006.0025>.
- Morrow, G. (2013). Artist Management in the age of big data. W W. Byrnes, A. Brkic (Red.), *The Routledge companion to arts management*. Routledge.
- Morrow, G. (2013a). *Regulating artist managers: An insider's perspective*. International Journal of Music Business Research, 2(2), 8–35.
- Morrow, G. (2018). *Distributed agility: Artist co-management in the music attention economy*. International Journal of Arts Management, 20(3), 38–48.
- Morrow, G. (2018a). *Artist Management: Agility in the creative and cultural industries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315520896>.
- Mroziewski, M. (2018). *Determinanty i funkcje metod zarządzania w aspekcie współczesnej metodologii zarządzania*. Zeszyty Naukowe Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistycznego, Administracja i Zarządzanie, 45(118), 35–44.
- Necula, R.V. (2019). *The Competitiveness of Human Capital from the Perspective of Organizational and Managerial Culture, in the Context of Globalization*. Economy Transdisciplinarity Cognition, 22(2), 189–195.
- Negus, K. (2013). *Music genres and corporate cultures*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203169469>.
- Noordegraaf, M. (2011a). *Remaking professionals? How associations and professional education connect professionalism and organizations*. Current Sociology, 59(4), 465–488. <https://doi.org/10.1177/0011392111402716>.
- Noordegraaf, M. (2011b). *Risky business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues*. Organization Studies, 32(10), 1349–1371. <https://doi.org/10.1177/0170840611416748>.
- Nowacki, T.W. (1982). *Pedagogika pracy. Problematyka i przegląd badań*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Nowicka, J., & Ciekanowski, M. (2019). *Kapitał ludzki we współczesnej organizacji*. Nowoczesne Systemy Zarządzania, Modern Management Systems, (1), 79–90. <https://doi.org/10.37055/nsz/129542>.
- Obilor, K. (2020). *Definitions of specialization-function*. International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management, 2(4), 878–884.
- Onions, C.T., Friedrichsen, G.W.S., & Burchfield, R.W. (Red.). (1966). *The Oxford dictionary of English etymology* (Vol. 178). Clarendon Press.
- Panek, W. (1978). *Tonpress*. Magazyn, Jazz, (11), 11.
- Pares, P. (1953). *History of Mechanical Reproduction Rights*. The Book Company.

- Parsons, F. (1909/2005). *Choosing and vocation*. Broken Arrow.
- Passman, D.S. (2012). *All you need to know about the music business*. Free Press.
- Patton, R. (2012). *The Communist Culture Industry: The Music Business in 1980s Poland*. *Journal of Contemporary History*, 47(2), 427–449.
<https://doi.org/10.1177/0022009411431720>.
- Penc-Pietrzak, I. (2010) *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Oficyna Wolters Kluwer business.
- Peoples, G. (2013, 27 lipca). *The Rise Of Music's Social Media Gurus*. *Billboard*, 125(28), 30–31.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Peterson, R.A. (1986). From impresario to arts administrator: Formal accountability in nonprofit cultural institutions. W P. DiMaggio (Red.), *Nonprofit enterprise in the arts: Studies in mission and constraint* (s. 161–83). Oxford University Press.
- Pęczak, M. (2013). *Subkultury w PRL. Opór, kreacja, imitacja*. Narodowe Centrum Kultury.
- Piotrowski, G. (2016). *Muzyka popularna. Nashluchy i namysły*. Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Postuła, A. (2009). *Informatycy i organizacje*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Powell, M. (2010). Wielosektorowa gospodarka i społeczny podział dobrobytu. W M. Powell (Red.), *Zrozumieć wielosektorową gospodarkę dobrobytu. Współczesna polityka społeczna*. Elipsa; Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.
- Prasad, L., & Gulshan, S.S. (2011). *Management Principles and Practices*. Excel Books.
- PWN. (1965). *Wielka Encyklopedia Powszechna*. Tom 6.
- Rachwał, M.M., & Rachwał, T. (2006). Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera. *Przedsiębiorczość–Edukacja*, 2, 193–198.
<https://doi.org/10.24917/20833296.2.18>.
- 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>.
- Reinders, J.J., Krijnen, W.P., Goldschmidt, A.M., van Offenbeek, M.A., Stegenga, B., & van der Schans, C.P. (2018). *Changing dominance in mixed profession groups: Putting theory into practice*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 375–386.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1458712>.
- Rodda Srinivasan, H., & Jyotsna N.J. (2021). *Exploring the early phase of professionalization in innovation management through voluntary personal certification.: A comparative study between certified and non-certified innovation management professionals*. Uppsala Universitet.
- Rodriguez, M.A., & Ricart, L.E. (2002). *Towards the sustainable business*. *Revista de Antiguos Alumnos*, (85), 30–31.
- Roe, A., & Lunneborg, P. (1990). Personality development and career choice. W D. Brown, L. Brooks (Red.), *Career choice and development*. Jossey-Bass.
- Rogan, J. (1988). *Starmakers and Svengalis: The History of British pop Management*. Queen Anne Press.

- Romanowska-Tłoczko, A. (2020). *Kompetencje miękkie – dyspozycje niezbędne do pracy w zawodach społecznych*. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.
- Sachs, K. (2005). *Historia instrumentów muzycznych*. Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Safronchouk, M. (2021). *Digitalization and Labor Market. Economic Policy Objectives*. *Economic Policy Objectives*, 17(6).
- Sanjek, R., & Sanjek, D. (1991). *American popular music business in the 20th century*. Oxford University Press.
- Savage, J. (1992). *England's dreaming: Anarchy, Sex Pistols, punk rock, and beyond*. St. Martin's Press.
- 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>.
- Seifert, M., & Hadida, A.L. (2006). *Facilitating talent selection decisions in the music industry*. *Management Decision*, 44(6), 790–808. <https://doi.org/10.1108/00251740610673341>.
- Shane, S.A. (1992). *Why do some societies invent more than others?* *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29–46. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90033-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90033-N).
- Shafazhinskaya, N. E., Shcherbinina, V. M., Ivanova, E. Y., Belyakova, T. E., & Pereverzeva, M. V. (2019). *Learning about world art culture as a method of forming a universal cross-cultural communication competence*. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 1225–1229.
- Shaw, J.D., & Gupta, N. (2015). *Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought*. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281–293. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080>.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative Reaserch: Theory, Method and Practise*. Sage Publications.
- Silverman, D. (2012). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silverman, D. (2015). *Interpretacja danych jakościowych: metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skorupka, S., Auderska, H., & Łempicka, Z. (1968). *Mały słownik języka polskiego*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Słomczyński, K.M., & Domański, H. (1998). *Zróżnicowanie społeczno-zawodowe*. W Z. Krawczyk, K. Sowa (Red.), *Socjologia w Polsce*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- Smith, E. (2008). *Ticketmaster Buys Major Reseller*. *Wall Street Journal*, 15(01).
- Sołtys, M. (2021). *Manager Muzyczny, Podręcznik z komentarzem artystów i przedstawicieli branży muzycznej*. Ms Muse Marta Sołtys.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stachowiak, J. (2020). *Czynnik ludzki*. Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- 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.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

- Strawińska, A.B. (2020). *Glokalizacja. Próba kulturowej definicji zjawiska*. Białostockie Archiwum Językowe, (20), 285–302. <https://doi.org/10.15290/baj.2020.20.22>.
- 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.
- Surmiak, A. (2022). *Problemy etyczne niejawniej obserwacji uczestniczącej. Perspektywa antropologów społeczno-kulturowych i socjologów*. Przegląd Socjologii Jakościowej, 18(2), 54–71. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.18.2.03>.
- Szacka, B. (2003). *Wprowadzenie do socjologii*. Oficyna Naukowa.
- Szczepaniak-Olejniczak, A. (2020). *Między słowem a gestem, czyli o niespójnościach między werbalną a niewerbalną warstwą wypowiedzi oraz o tak zwanych niewerbalnych sygnałach kłamstwa*. Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego, (12).
- 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>.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak.
- Tapscott, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Tarique, I. (Red.). (2021). *The Routledge companion to talent management* (No. 270991). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315474687>.
- Taylor, Ch. (1995). *Źródła współczesnej tożsamości*. W K. Michalski (Oprac.), *Tożsamość w czasach zmiany. Rozmowy w Castel Gandolfo* (S. Amsterdamski, P. Kaczorowski, A. Kopacki, M. Łukasiewicz, J. Migasiński, A. Pawelec tłum.). Wydawnictwo Znak.
- Taylor, T.D. (2016). *Music and Capitalism: A History of the Presents*. University of Chicago Press.
- Timmons, J.A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Vol. 6). McGraw-Hill/Irwin.
- Tokarski, J. (Red.). (1980). *Słownik wyrazów obcych*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- 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.
- Torstendahl, R. (2014). *The rise and propagation of historical professionalism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315755625>.
- Toulmin, S. (2005). *Kosmopolis. Ukryty projekt nowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Capstone Publishing.
- Tschmuck, P. (2012). *Creativity and Innovation in the Music Industry*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28430-4>.

- 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>.
- Tur, O., & Tur, O. (2020). *Formation and management of the enterprise's image as factor of competitiveness*. The Scientific Journal of Cahul State University Bogdan Petriceicu Hasdeu Economic and Engineering Studies, 8(2), 4–14.
- Tyrmand, L. (2013). *Cywilizacja komunizmu*. Wydawnictwo MG.
- Unterberger, R. (2009). *British Rock & Roll Before The Beatles*. AllMusic.com.
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83 (2022) (Polska). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19940240083/U/D19940083.Lj.pdf>.
- Van Maanen, J. (1979). *The fact of fiction in organizational ethnography*. Administrative Science Quarterly, 24(4), 293–304. <https://doi.org/10.2307/2392360>.
- Van Maanen, J. (2011). *Ethnography as work: Some rules of engagement*. Journal of Management Studies, 48(1), 218–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x>.
- Van Maanen, J. (Red.). (1997). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. John Wiley and Sons.
- Wasilewska, E. (2008). *Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów, Teoria, Przykłady, Zadania*. Oficyna Wydawnicza SGGW.
- Watson, J. (2002). What is a Manager. W M. McMartin, S., Eliezer, S. Quintrell (Red.), *The Music Manager's Manual*. The Music Manager's Forum, Sydney.
- Weber, M. (1964/2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- Weiss, M., & Gaffney, P. (2012). *Managing Artists in Pop music: What every artist and manager must know to succeed*. Allworth Press.
- Wierzbicka, E. (Red.). (1998). *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*. Przegląd Readers Digest.
- Wilson, R. (2019). *Barnum: An American Life*. Simon & Schuster.
- Witkowski, W. (2016). *Rozwijanie umiejętności przywódczych w profesji menedżera muzycznego*. Wrocław: Ogrody Nauk i Sztuk, (6), 392–403.
- Wojciechowicz, M. (2013). *Między 'Odeonem' a 'Polskimi Nagraniami' – organizacja państwowego przemysłu fonograficznego w Polsce po II wojnie światowej (1945–1955)*. Toruńskie Studia Bibliologiczne, 1(10), 23–40. <https://doi.org/10.12775/TSB.2013.002>.
- Wołk, Z. (2009). *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*. Instytut Technologii Eksploatacji.
- Wrona, H. (2010). Fonografia w komunizmie. W B. Harpowicz, *Beats of Freedom Zew wolności*, Kino, 44(513), 78.
- Wytrążek, W. (2012). *Weryfikacja muzyków w okresie PRL*. Magazyn Gitarzysty, 2, 52–54.
- Zahra, S.A., & Wright, M. (2016). *Zrozumienie społecznej roli przedsiębiorczości*. Dziennik Nauk o Zarządzaniu, 53(4), 610–629. <https://doi.org/10.1111/joms.12149>.
- Zawiślak, A.M. (2003). Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji. W E. Bojar (Red.), *Menedżer XXI wieku, ile umiejętności?* (s. 7–14). Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.

- Zeer, E., Zinnatova, M., Tretyakova, V., & Bukovey, T. (2020). *Trans-professionalism as a predictor of adaptation of a person to digital professional future*. *Ilkogretim Online*, 19(4). <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.764620>.
- Zhang, Z. (2009). *Personalising organizational knowledge organisationalising personal knowledge*. *Online Informatuin Review*, 33(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/14684520910951195>.
- Zieliński, P. (2005). *Scena rockowa w PRL. Historia, organizacja, znaczenie*. Wydawnictwo Trio.
- Znaniecki, F. (1921). *Upadek cywilizacji zachodniej. Szkic z pogranicza filozofii kultury i socjologii*. Komitet Obrony Narodowej.
- Zucker, A., & Le Feuvre, C. (Red.). (2021). *Ancient and Medieval Greek Etymology: Theory and Practice* (Vol. 111). Walter De Gruyter GmbH & Co KG. <https://doi.org/10.1515/9783110714876>.

SPIS TABEL

Tabela 1. Organizacja pytań do wywiadu determinowanych celami poznawczymi.....	108
Tabela 2. Organizacja pytań do wywiadu determinowanych celami praktycznymi.....	109
Tabela 3. Obserwacja nieuczestnicząca.....	111
Tabela 4. Przykład fragmentu procesu kodowania – wybrane kody i kategorie.....	116
Tabela 5. Charakterystyka grup rozmówców według krajów i w rozbiciu na jednostki.....	121
Tabela 6. Zestawienie źródeł danych zastanych.....	123
Tabela 7. Przegląd danych zastanych	125
Tabela 8. Czynniki otoczenia społeczno-kulturalnego.....	129
Tabela 9. Czynniki otoczenia polityczno-prawnego.....	140
Tabela 10. Czynniki środowiska interesariuszy	146
Tabela 11. Czynniki indywidualne.....	150

SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. Schemat agregacji danych.....	117
---	-----

STRONY WWW

- <http://www.legislation.nsw.gov.au/#/view/act/1989/230/part1/sec4> (dostęp 31.01.2019).
- <http://www.statista.com/statistics/1096424/live-music-industry-revenue-worldwide/> (dostęp 1.04.2019).
- <http://www.wirtualnemedialna.pl/artykul/mtv-najdrozsza-marka-medialna> (dostęp 22.04.2018).
- <http://www.zpav.pl/aktualnosc.php?idaktualnosci=1520> (dostęp 1.01.2019).
- <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,21355068,jerzy-s-majewski-o-wytworni-syrena-records-do-tego-tanga-tanczyli.html?disableRedirects=true> (dostęp 12.02.2018).
- <https://www.allyoucanread.com/> (dostęp 25.06.2019).
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (dostęp 22.04.2018).

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1 – Scenariusz wywiadu

WSTĘPNA CZĘŚĆ POZNAWCZA O ROZMÓWCY

000. Proszę przedstawić się, kilka słów o sobie/rodzinie/swojej działalności i firmie /wykształceniu?
001. Kim są/byli z zawodu i jakiej muzyki słuchali Twoi rodzice?
003. Czy masz w domu zwierzę, jeśli tak, to jakie? Jak się nazywa?
002. Jakie znasz języki obce i na jakim poziomie?
004. Jak lubisz spędzać swój wolny czas? Co robisz w tym wolnym czasie?

PYTANIA ZE SCENARIUSZA

1. Proszę opowiedz o swojej edukacji?
2. Grasz na jakimś instrumencie?
3. *Muzyczne zainteresowania, fascynacje, inspiracje i idole okresu młodzieńczego oraz obecnie? Jak wspominasz to „muzyczne” dzieciństwo?*
4. *Jakiej muzyki słuchałeś(-łaś), jako młody człowiek oraz jak ewoluował Twój gust?*
5. *Gdzie zdobyłeś(-łaś) pierwsze doświadczenia muzyczne i czy muzyka to dla Ciebie tylko praca czy może przyjemność?*
6. Proszę opowiedz o początkach swojej pracy jako menedżer muzyczny, skąd wziął się pomysł na taką działalność?
7. *Co sądzisz o sprzedaży muzyki przez Internet i jaka jest dziś rola Internetu w Twojej pracy oraz jak go wykorzystujesz na swoje potrzeby?*
8. *Czy Internet, Twoim zdaniem, ma wpływ na spadek lub kompletne zatrzymanie sprzedaży klasycznych nośników fonograficznych, jak: MC, LP, CD, DVD itp.?*
9. *Jak wykorzystujesz Internet w promocji działalności jako menedżer muzyczny i jakie masz własne strategie promocji podopiecznego artysty?*
10. *Czy powrót na rynek muzyczny kaset magnetofonowych to, Twoim zdaniem, chwilowa moda typu „old school” lub „vintage”?*
11. *Co sądzisz i jak oceniasz wzrastający rynek płyt winylowych LP?*
12. *Jak oceniasz dzisiejszy światowy rynek muzyczny, szczególnie w USA i Anglii, kto, Twoim zdaniem, dyktuje dziś mody, trendy i tempo w muzyce?*
13. *W jakim stopniu znasz rynki zagraniczne i czy organizujesz na nich koncerty i trasy? Jakie widzisz różnice względem Twojego kraju w pracy menedżera muzycznego?*
14. *Jakiej muzyki najchętniej słuchasz, tak dla siebie, relaksu czy zbudowania odpowiedniego nastroju?*
15. *Co Ciebie najbardziej zainteresowało i interesuje dziś w pracy menedżera muzycznego? Opowiedz o przebiegu kariery?*

16. *Jak wygląda Twoja firma, ile zatrudniasz osób, czym się kto zajmuje?*
17. *Co lubisz, a czego nie lubisz w swojej pracy menedżera muzycznego?*
18. *Czy miewasz depresję lub wypalenie zawodowe? Jak z nimi walczysz?*
19. *Co dla Ciebie jako menedżera muzycznego oznacza sukces w branży muzycznej?*
20. *Co uważasz za Swoje niepowodzenia i klęski w pracy menedżera muzycznego, jakie były ich powody?*
21. *Jakie znasz lub cenisz wzory krajowych i światowych menedżerów muzycznych? Dlaczego oni? Czym Ci imponowali?*
22. *Jakie cechy powinny charakteryzować, Twoim zdaniem, dobrego menedżera muzycznego?*
23. *Sformułuj własną definicję profesji menedżera muzycznego?*
24. *Co wg Ciebie ma największe znaczenie przy wyborze i kontraktowaniu zespołu czy solisty do opieki?*
25. *Jakie cechy cenisz u ludzi z branży i artystów, z którymi współpracujesz?*
26. *Co możesz powiedzieć o swoich obecnych podopiecznych, scharakteryzuj ich krótko?*
27. *Czy czujesz się mocno/bardzo przywiązany(-na) do muzycznych poczyną i twórczości swoich podopiecznych? Z kim się identyfikujesz i dlaczego?*
28. *Jak określiłbyś(-łabyś) swoje relacje z artystami, których reprezentujesz?*
29. *Z kim (z podopiecznych) masz najlepsze relacje przyjacielskie, a może rodzinne?*
30. *Jak rozumiesz wolność artystyczną podopiecznych?*
31. *Jaki jest Twój proces oraz styl promowania gwiazd, opisz stosowane formy, np. zapewnienia informacji, style reklamy i media, z którymi współpracujesz?*
32. *Które z cech: odpowiedzialność, punktualność, skłonność do kompromisu, kreatywność, konkretność i umiejętność pracy w zespole cenisz u podopiecznych i dlaczego?*
33. *Jaką formę współpracy prowadzisz zarówno z innymi artystami, jak i z konkurencją, by skutecznie działać na rynku muzycznym?*
34. *Jak wygląda Twoja indywidualna praca z artystą? Na czym polega dbałość o jego artystyczne, osobiste i finansowe sprawy?*
35. *W jaki sposób podchodzisz do obowiązków? Czy za każdym razem aplikujesz to samo podejście, czy dostosowujesz się do artysty/wydawcy/organizatora koncertu?*
36. *Jak oceniasz dzisiejszy rynek dystrybucji muzycznej w swoim kraju? Jakich znasz i cenisz wydawców (majors i niezależni), których z nich oceniasz najlepiej, a których źle?*
37. *Jak ustalasz stawki koncertowe za występ artystów dla organizatorów koncertów, jaki jest Twój własny klucz oraz czy te ustalenia z kimś konsultujesz?*
38. *Jakie osiągasz inne przychody z działalności Twojego artysty jako menedżer muzyczny?*
39. *Co sądzisz o zjawisku „crowdfundingu” w muzyce i czy to pomaga artystom, menedżerom muzycznym lub wydawcom?*

40. *Jakie działania mogą obecnie pomóc rynkowi muzycznemu oraz czy rząd Twojego kraju jest w stanie pomóc branży muzycznej?*
41. *Gdzie i w czym widzisz możliwości na ogólną poprawę warunków na rynku muzycznym?*
42. *Jak oceniasz poziom swojej wiedzy odnośnie do nowych zjawisk w branży muzycznej? Co spędza Ci sen z powiek, a co motywuje?*
43. *Określ jako menedżer muzyczny swoją pozycję społeczno-zawodową w branży muzycznej? Jaki wpływ na ten fakt mają Twoi podopieczni?*
44. *Jak rozumiesz innowacje w branży muzycznej i czy orientujesz się jakie są nowe i innowacyjne inicjatywy społeczne podejmowane na świecie i w Twoim kraju w muzyce?*
45. *Skąd czerpiesz nowe informacje na interesujące Cię tematy z branży muzycznej i profesji menedżera muzycznego: media, TV, gazety, portale, fachowe porady itp.?*
46. *Do jakich organizacji zawodowych należysz i co spowodowało, że podjąłeś(-łaś) decyzję o przystąpieniu do nich, podaj główne motywacje?*
47. *Jak oceniasz współpracę z organizacjami zbiorowego zarządzania (OZZ) prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi? Które z nich są niezbędne w pracy i dlaczego?*
48. *Jak budujesz swoją pozycję menedżera muzycznego oraz jaki przyjąłeś(-łaś) model biznesowy?*
49. *Jak kreujesz wizerunek swojej firmy, podaj podstawowe założenia prowadzonej strategii?*
50. *Czy organizujesz i produkujesz sam(a) koncerty? Powiedz, jak prowadzisz swój „booking” koncertów? Czy stosujesz, jakieś własne innowacyjne formy, np. techniczne?*
51. *Jak często używasz „social media” do kontaktu z fanami? Jakiej, Twoim zdaniem, są najbardziej popularne? Jak oceniasz YouTube i własną stronę oraz dostępne blogi?*
52. *Czy starasz się badać rynek muzyczny na własne potrzeby? Jeśli tak, to w jakiej formie? Jak ustalasz grupę docelową dla swojego nowego artysty?*
53. *Jakich narzędzi „public relations” używasz by się przebić na rynku ze swoimi artystami?*
54. *Jakich używasz i jakie cenisz formy promocji dla swoich artystów w branży fonograficznej: promocja radiowa, prasowa, telewizyjna, koncerty, Internet i inne?*
55. *Jak oceniasz media i serwisy muzyczne, z kim najlepiej Ci się współpracuje i jakie cechy główne decydują o tej współpracy?*
56. *Jak oceniasz serwisy „streamingowe”, z kim współpracujesz najczęściej i dlaczego?*
57. *Jak wygląda „media pack” Twojego podopiecznego dla wytwórni płytowej/organizatora festiwalu czy koncertu? Czy stosujesz jakieś własne dodatki?*
58. *Na czym polegają i jak wyglądają w Twojej pracy organizacja czasu i planowanie?*
59. *Jak dbasz o jakość swojej pracy?*
60. *Czy Twoim zdaniem dzieci w show biznesie to dobry pomysł? Jaka jest dolna granica wieku pozwalająca na ich start? Jaki, Twoim zdaniem, powinien być odpowiedni start dla młodych*

artystów, co i kiedy powinny obrać za swój cel? Jaka jest właściwa droga dla ich kariery oraz ich wiek?

61. Jakie są Twoim zdaniem realne koszty wykonywania zawodu menedżera muzycznego?

62. Jaki poziom wynagrodzenia uważasz za zadawalający i adekwatny do kwalifikacji oraz wysiłku wkładanego w pracę jako menedżer muzyczny?

63. Jaki jest Twój stosunek do konkurencji na rynku? Kogo cenisz i z kim współpracujesz, a kogo pomijasz lub unikasz?

64. W jakich porach dnia najlepiej Ci się pracuje? Jaki masz harmonogram swojej codziennej pracy i na czym ona polega?

65. Czy korzystasz z kursów lub innych form doszkalających i podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, jeśli tak, to proszę wymień je.

66. Uważasz się za osobę empatyczną?

67. Jesteś optymistą(-tką) czy pesymistą (-tką)?

68. Jakie posiadasz zdolności manualne i techniczne mogące być wykorzystane w produkcji muzyki?

69. Czy posiadasz inne zdolności: artystyczne, plastyczne, taneczne, hobbistyczne?

70. Gdy Twoja praca jest męcząca i monotonna, czy zastanawiasz się nad jej zmianą? Jeśli tak, to dlaczego Cię męczy i na jaką byś ją zmienił(a)?

71. Jakie są Twoje plany zawodowe na najbliższą przyszłość?

72. Gdybyś jeszcze raz miał(a) możliwość wyboru zawodu czy studiów, na jaki kierunek byś się zdecydował(a) lub jaki wybrałbyś(-łabyś) zawód?

73. Czy chciałbyś(-łabyś) coś dodać od siebie na temat pracy menedżera muzycznego?