

ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH W PROFESJI MENEDŻERA MUZYCZNEGO

Wojciech Witkowski, wojciech.witkowski@hotmail.com
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania
ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa



STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie w ujęciu teoretycznym kompetencji menadżera wpływających na formowanie się efektywnego i innowacyjnego przywódcy we współczesnym zarządzaniu w muzyce. Sednem artykułu jest kwestia odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi jako pomocy przy pobudzaniu innowacyjnych działań. Autor podejmuje próbę intelektualnego rozważania, jak z menedżera stać się innowacyjnym przywódcą. Wskazuje, że kompetencje menedżera mają wpływ na procesy decydujące o sukcesie przywódcy oraz są pomocne przy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pokazuje główne kompetencje przyczyniające się do wzrostu efektywności w organizacji.

Słowa kluczowe: kompetencje, menedżer, przywódca, innowacje, zarządzanie.

Developing leadership skills in the profession of music manager

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the theoretical competence of the manager influencing the formation of an effective and innovative leader in contemporary management organizations in music, looking at competence affecting the building of a paradigm leader - a music manager. It discusses the appropriate management of human resources, to aid in stimulating innovative activities, attempting intellectual considerations for a manager to become an innovative leader. It indicates that the powers of the manager have an impact on the processes critical to the success of leaders and are helpful in the management of human resources. It shows core competencies contributing to increased efficiency within the organization.

Key words: competences, manager, leader, innovation, management

WSTĘP

Początki profesji menedżera muzycznego na świecie to wczesne lata 50. i 60. Jednym z pierwszych menedżerów, uważanych za oryginalnego i wzorcowego, był Tom Parker, promotor słynnego Elvisa Presleya. Jako agent odpowiadał on między innymi za krajową oraz międzynarodową karierę muzyczną i filmową Elvisa Presleya – zwanego „królem rock and rolla”. W swojej pracy cechował się on bezwzględny poświęceniem dla swojego podopiecznego. Tom Parker jako osoba publiczna postrzegany był jako chciwy despota. W opinii medialnej, jak i publicznej tyranizował on wytwórnie filmowe, liczne studia telewizyjne, prasę oraz branżowych dziennikarzy. Co ciekawe, miał on też podobne zapędy zarządcze w stosunku do samego Elvisa Presleya. Na polskim rynku dopiero w latach 90. udaje się odnaleźć równie charakterystyczną pionierkę menedżerowania muzycznego – była nią Katarzyna Kanclerz, współtwórczyni firmy Universal Music Polska oraz wytwórni płytowej Izabelin Studio. W mediach kreślona jako „żelazna dama show biznesu w Polsce”. Najśłynniejszymi

artystami, których wypromowała, były zespoły: Hey, Ich Troje oraz soliści: Edyta Bartosiewicz, Kasia Kowalska, Mandaryna i Michał Wiśniewski.

W dzisiejszym świecie owładniętym falą technologicznych nowości i trudności ekonomicznych powodowanych przez kryzysy należy oczekiwać wzrostu znaczenia roli skutecznego, kompetentnego menedżera działającego w obszarze kultury. Szczególnie ważna jest nowa rola dotycząca branży zarządzania muzyką, zwłaszcza wtedy, gdy myślimy o typowym menedżerze muzycznym. Rola ta cechuje się właściwym zarządzaniem zarówno przy przewidywaniu, organizowaniu, koordynowaniu, jak i rozkazywaniu oraz kontrolowaniu obszaru działania, jakim jest produkcja i dystrybucja muzyki. Muzyki, która daje otwarty dostęp dla odbiorców oraz balansuje zasadami, które z jednej strony są na pograniczu łamania prawa autorskiego przez odbiorców poprzez ściąganie nielegalnej muzyki, a z drugiej stanowi jedyne źródło dochodów twórców – jest pracą artystów, za którą powinni otrzymywać odpowiednie środki finansowe.

Dobry menedżer pełni dzisiaj wiele istotnych funkcji, które wspomagają i ułatwiają zarządzanie w obszarze branży muzycznej. Oprócz typowych czynności realizuje on również ważną funkcję propagatora-popularyzatora dokonań promowanego artysty. Wyróżnia go aktywne i wszechstronne uczestnictwo w sferze kultury dotyczące muzyki i działań jej pokrewnych. Dlatego dzisiaj w nowej i trudnej na całym świecie sytuacji dla dystrybucji muzyki zawód menedżera muzycznego wymaga przede wszystkim odpowiednich kompetencji i umiejętności zarządczych. W zakresie pracy menedżera leży budowanie strategii promocji dla pokazania najlepszego wizerunku artystów i ich dzieł, w bardzo różnym otoczeniu biznesowym oraz przy zmieniających się trudnych do funkcjonowania warunkach rynkowych. Menedżer muzyczny to osoba zajmująca się szeroko pojętą promocją zespołu, wokalisty, a czasami tylko solisty. W klasycznym zarządzaniu pracę menedżera rozumie się głównie jako działania promocyjne, najczęściej polegające na wyznaczeniu kierunku dla opieki nad przyszłą karierą wykonawcy-artysty oraz realizowaniu całego wachlarza działań zarządczych z tym związanych z różnych dziedzin jak marketing czy reklama. Menedżer muzyczny wspiera proces kształtowania wizerunku artysty, buduje dla niego odpowiednią strategię promocji, by jego produkty posiadały odpowiednią wartość i dobrze się dystrybuowały na rynku. Do typowej pracy menedżera muzycznego zalicza się również: podpisywanie umów, negocjonowanie kontraktów z wytwórniami wydawniczymi, ustalanie promocji w mass mediach oraz inne obowiązki związane z promocją danego artysty. Zdarza się także, że menedżer muzyczny musi dobierać sobie do wypełniania swoich obowiązków osoby współpracujące jak np. *tour manager* lub innych podwykonawców – akustyków czy oświetleniowców dedykowanych do pracy z konkretnym artystą.

Za główny cel artykułu przyjęto więc rozpoznanie najważniejszych innowacyjnych kompetencji i funkcji mających znaczenie dla pracy menedżerów muzycznych, którzy zarządzają w swojej pracy zawodowej jednostkami i organizacjami artystycznymi wytwarzającymi produkty artystyczne w branży muzycznej.

Badania, jakie należałoby podjąć w przyszłości, dotyczyć powinny profesji menedżera muzycznego w zakresie zarządzania muzyką. Tak określony cel powinien spowodować powstanie dobrych wniosków do zarządzania zasobami ludzkimi, których jest niewątpliwie dużo w zakresie tego zawodu.

POJĘCIA, DEFINICJE I POSZUKIWANE CECHY KOMPETENCJI ORAZ POTENCJAŁ ROZWOJOWY MENEDŻERA I PRZYWÓDCY

Już w starożytności, w czasach świetności wielkiego imperium rzymskiego, słowo *competia* oznaczało: odpowiedniość, zgodność czy gotowość do działania. Pierwowzorem tego słowa było określenie *competere*, czyli w wolnym tłumaczeniu: „zgadzanie się” i „nadawanie się do czegoś”. Innym blisko znaczącym słowem w tym zakresie był wyraz *competentes*, który oznaczał: „odpowiedni”

i „zdolny”. Według Grzegorza Filipowicza, słowo to miało wiele odnośników personalnych, począwszy od: rzemieślników, mistrzów różnych fachów, sędziów, urzędników rzymskich i, co ciekawe, czasami również używane było jako odnośnik do gladiatorów. Daje to możliwość doszukiwania się etymologicznego pokrewieństwa z angielskim słowem *compete*, które tłumaczy się jako „walka” i „zmaganie się”. Cechy powyższych słów pozwalają na własną interpretację – osoba kompetentna to osoba gotowa i uprawniona do realizacji odpowiednich zadań i działań. Jest ona również priorytetowo uprawniona do podejmowania ważnych decyzji.

Po analizie literatury w poszukiwaniu definicji kompetencji, zwrócić należy uwagę na cztery najważniejsze i aktualne definicje. Będą one w dalszych częściach artykułu pomocne do właściwego zrozumienia znaczenia i zakresu tego tematu. Pozwolą na uwypuklenie istotnych cech menedżera, a co za tym idzie, cech dobrego przywódcy w organizacji. Wychodząc z definicji słownikowej PWN z 1980 r.: „kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, zakres pełnomocnictw i uprawnień do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów”¹. Inną definicję kompetencji odnajdujemy w pracach Richarda E. Boyatzisa (1982). Mówi ona, że kompetencje to: „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą to osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”². Polskie definicje kompetencji, wykorzystane w niniejszej publikacji, to: definicja Tomasza Rostkowskiego z 2004 r. oraz definicja G. Filipowicza z 2014 r. Definicja zaproponowana przez Rostkowskiego wydaje się dość szeroko ujmować badany temat kompetencji i przyjęła ona następujące brzmienie: „kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”³. Współczesną i bardzo precyzyjną z wyeliminowanymi niektórymi cechami i aspektami kompetencji jest zaproponowana w 2014 r. przez G. Filipowicza definicja, która brzmi następująco: „Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”⁴.

Definicja menedżera w literaturze przedmiotu wydaje się trudna do jednoznacznego zdefiniowania. Samo pojęcie „menedżer” pochodzi według źródeł od angielskiego słowa *menager*, które oznacza: „zarządzać, kierować i identyfikuje osobę zarządzającą daną organizacją lub jednostką oraz wydzielonym obszarem dla jej działalności”⁵. Od wzorcowego menedżera oczekuje się nie tylko posiadania wiedzy merytorycznej i doświadczenia, ale jednocześnie spodziewa się umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi oraz delegowania im właściwych zadań do wykonania. W naukach o zarządzaniu, jak i w mowie potocznej terminu „menedżer” używa się z zasady w szerokim znaczeniu. Może nim być każda osoba uznana przez innych uczestników danej organizacji za zarządzającą, bez względu na to, jakie miejsce zajmuje w strukturze. Według badań Michaela E. Portera, Petera F. Druckera, Thomasa J. Petersa tego rozumienia używa się z zasady w odniesieniu do pozycji: dyrektora, kierownika, zwierzchnika czy przełożonego.

Dokładna precyzyjna analiza wywodu P.F. Druckera dotycząca menedżera wskazuje, że „wpływ menedżera na nowoczesne społeczeństwo i na jego obywateli jest tak wielki, że wymaga od niego samodyscypliny i dochowania wysokich standardów służby publicznej, godnych prawdziwego fachowca”⁶. Starając się właściwie zdefiniować, kim jest przywódca, należy stwierdzić, że nie jest to proste zadanie. Brak jednomyślnej i całkowitej zgodności poglądów wśród naukowców i badaczy w tym

1 Słownik Wyrazów Obcych, Warszawa 1980, str. 707.

2 R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York 1982, str. 42.

3 T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy*, Warszawa 2004, s. 90.

4 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014, s. 46.

5 Słownik Wyrazów Obcych, Warszawa 1995, str. 708.

6 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994, s. 17.

temacie powoduje polemikę odnośnie takiej definicji. Według Ricky'ego W. Griffina przywódcą jest osoba, która potrafi oddziaływać i wpływać na zachowania innych członków organizacji bez sięgania po środki przymusu. Jest to osoba akceptowana przez nich we własnej organizacji w roli przywódcy. Natomiast P.F. Drucker (1997) stwierdza, że „jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników”, dodając jeszcze, że: „skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą, ale taką, której zwolennicy postępują tak, jak należy”⁷. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zwolenników bardzo często sprowadza się do określenia naśladowcy – z angielskiego *followers*, czyli „podążającymi” za przywódcą. W literaturze dotyczącej zarządzania muzyką nie odnajdujemy w zasadzie ani jednej modelowej definicji menedżera muzycznego. Jedyną jej próbą jest hasło 'menedżer muzyczny' zawarte w każdym starszym słowniku języka polskiego, korespondujące z podstawową definicją menedżera. Menedżer muzyczny to osoba organizująca występy estradowe, koncerty lub inne imprezy muzyczne. Kieruje on sprawami zawierania kontraktów przez artystów, a zarazem opiekuje się ich różnymi innymi interesami i sprawami dotyczącymi spraw zawodowych. Wymiennie używanymi określeniami dla menedżera muzycznego, a przyjętymi i dopuszczanymi w języku polskim, są też wyrazy: „menadżer”, „menażer”, „manager” czy „agent artysty”.

Jak sugeruje literatura przedmiotu, menedżer dziś to rzeczywisty przywódca, cechujący się autorytetem, wiedzą, praktyką, inicjatywą, jak i uznaniem swoich obecnych i przyszłych pracowników. Menedżer dzisiejszych czasów wpływający na dodawanie i ulepszanie swoich kompetencji to wzorcowy przywódca. Cechuje się on dogłębnym zrozumieniem potrzeb kultury własnej organizacji, jak i potrzebami większej kultury osobistej. Definiując współczesnego przywódcę z perspektywy nauki zarządzania, należy zauważyć i podkreślić jego ważną, indywidualną zdolność do wpływania na zachowania członków danej organizacji w dążeniu do szybszej realizacji zatwierdzonych celów. Przywództwo tak rozumiane opiera się po pierwsze, na autorytecie danej osoby i po drugie, na autorytecie także tak zwanej władzy w organizacji. Władzę tę muszą jednak dobrowolnie akceptować i stosować się do jej poleceń inni członkowie danej organizacji. Wzorcowe przywództwo to przede wszystkim ustalanie właściwego kierunku i wypracowywanie korzystnych wizji dla przyszłości własnej organizacji w drodze po sukces. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Michaela Watkina, przywództwo to równocześnie proces określania kierunku działań osobom pracującym w organizacji. Wyraża się on także motywowaniem, inspirowaniem oraz wyzwaniem energii w pracujących zasobach ludzkich. Przywództwo jest więc niezbędne do tworzenia zmian w organizacji, a zarządzanie służy do systematycznej realizacji celów i osiągnięcia sukcesów oraz uzyskiwania najlepszych wyników.

Podsumowując problem definicyjnej rozbieżności w teorii, dobry menadżer to dzisiaj przywódca w dobie rozwiązywania nowych trudnych działań organizacji. Ma on kilka formalnych źródeł przywództwa. Pozycja tak zwanego kierownika czy dyrektora jest pierwszym źródłem przywództwa w strukturze każdej organizacji. Drugim źródłem przywództwa są uczucia takie, jak: sympatia, podziw, zaufanie, strach, lęk czy nienawiść, odnajdowane w strukturach każdej organizacji. Kolejnym jest kreowana przez menedżera jego osobowość, będąca podstawą właściwej władzy, po której zaraz występuje charyzma. Jak wykazały badania G. Filipowicza (2014), pracownicy wierzą w charyzmatyczną i kompetentną osobę – menedżera oraz podporządkowują się bezwarunkowo jego wszystkim wskazówkom. W dzisiejszych czasach, jak udowadnia G. Filipowicz (2014), charyzmatyczny lub utalentowany menedżer jest najlepszym i najbardziej poszukiwanym przywódcą. Ostatnim źródłem przywództwa są fachowe kompetencje i wiedza, które wzbudzają szacunek oraz podziw wśród wszystkich grup zasobów ludzkich w hierarchii struktury organizacji. W nauce zarządzania są znane dwa podejścia do przywództwa. Pierwsze to przywództwo zwane jako rola. W nim osoba spr-

⁷ Tenże, *Przedmowa: zbyt wielu generałów uszło z życia*. [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Warszawa 1997, str. 14-16.

wująca kierownicze stanowisko pełni funkcję menedżera, a w rolę przywódcy przekształca się, gdy inspiruje i inicjuje całą organizację do zmian. Ważnym elementem jest tu posiadanie odpowiedniej przywódczej roli – funkcji. Natomiast drugim podejściem jest tak zwane przywództwo jako postawa. Polega ono na rozumieniu sposobu myślenia i działaniu przy nieposiadaniu formalnego stanowiska menedżerskiego. Każdy z pracowników może stać się tu przywódcą, bo dzięki ich oddolnym inicjatywom mogą oni się wykazać i zaistnieć.

By dobrze zrozumieć, czym jest innowacja (z angielskiego *innovation*), należy odróżnić ją od tak zwanych wynalazków (z angielskiego *ivention*). Innowacyjność z perspektywy badań Andrzeja Kalety (2006) jest obecnie najważniejszym czynnikiem determinującym powodzenie działań ekonomicznych zarówno na poziomie regionu, kraju czy samego przedsiębiorstwa. Innowacja sama w sobie nie jest techniczna, jak również nie musi być czymś materialnym. Obok wymienianych wcześniej cech mogą istnieć innowacje społeczne czy chociażby innowacyjne zarządzanie, polegające na wykorzystaniu wiedzy praktycznej, umożliwiającej osiągnięcie zamierzonych efektów w organizacji. Działania te, umiejętności oraz rozmaita wiedza o sposobach wpływania na ludzi stanowią innowacyjne zarządzanie w dzisiejszych czasach. Przywódcy XXI wieku zmuszeni są do stosowania ciągłych innowacji oraz do systematycznego praktykowania ich w granicach swoich organizacyjnych potrzeb. Łącząc różne cechy, menadżerowie, dyrektorzy czy sami pracownicy muszą posiadać umiejętność kształtowania innowacyjności. Ta innowacyjność powinna się kształtować na podstawie wyników uzyskanych: z badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych kreatywnych pomysłów, licznych koncepcji i wynalazków w każdym sektorze. Według Beaty Glinki i Svetlany Gudkovej: „Innowacje są często rozumiane jako praktyczne wdrożenie twórczych idei bądź nowość mająca praktyczne zastosowanie. Procesem innowacyjnym jest zatem proces, w którym idee są przekształcane w konkretną ofertę lub rozwiązanie i wdrażane w praktyce. Przez zarządzanie innowacjami będziemy rozumieć sterowanie procesem innowacyjnym, wspomaganie go tak, by wdrożenie zakończyło się sukcesem przy racjonalnym poziomie kosztów i satysfakcjonującym wyniku/poziomie korzyści”⁸. Współcześni liderzy, menadżerowie-przywódcy muszą i powinni posiadać szczególne cechy oraz umiejętności szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych oraz efektywnie wykorzystywać zdobycze techniki poprzez innowacyjne działania.

P. F. Drucker (1992) stwierdził, że: „około roku 1955 cały rozwinięty świat doświadczył tak zwanej „koniunktury zarządzania”. Technologia społeczna, którą dziś nazywamy zarządzaniem, upowszechniona została około czterdziestu lat temu. Wyparła ona praktykę opartą na metodzie prób i błędów, uprawianą przez kilku samotnych wyznawców. „(...) Zarządzanie nie jest być może, jedyną czy nawet główną przyczyną, że po drugiej wojnie światowej społeczeństwa we wszystkich bez wyjątku rozwiniętych krajach stały się społeczeństwami organizacji”⁹. Powstające organizacje w opisywanym okresie, by sobie radzić w nowych warunkach zmian i przekształceń, starały się aktywnie i innowacyjnie zarządzać zdobytą wiedzą. Tradycyjne zarządzanie zostało nakierowane na takie cele, jak wzrost czy produktywność. Według Moniki Kostery (2013) powstały też takie potrzeby w zarządzaniu, jak: promowanie wartości, postawy proekologiczne i nieinstrumentalne zasady etyki oraz szeroko rozumiana współpraca pomiędzy organizacjami. Powstająca w tym okresie nowa kultura i sztuka, w zależności od tworzących się wyborów, służyły do zaspokajania różnorodnych potrzeb i upodobań. Przez powstanie kreowały one nowe formy menedżerów i przywódców. Dało to możliwość podnoszenia i wyrównywania się poziomu kultury menedżerskiej zgodnie z zapotrzebowaniem współczesnych organizacji. Działający ludzie odgrywać zaczęli różnorodne role w ramach złożonych systemów, nazywanych nowymi organizacjami. Dość stanowczo na ten temat wypowiada się P.F. Drucker, bo o samym zarządzaniu mówi: „Zarządzanie zaś to nie są zachowania bierne, pole-

8 Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, str. 85.

9 P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 25.

gające tylko na dostosowaniu się do biegu wydarzeń; to podejmowanie działań dla osiągnięcia założonych celów. (...). Zarządzanie zakłada odpowiedzialność za dążenie do kształtowania środowiska ekonomicznego, za planowanie, inicjowanie i przeprowadzanie zmian w tym środowisku (...). Zarządzanie jest nie tylko tworem gospodarki, ale i wzajem jej twórcą¹⁰. Jego poglądy dotyczące pozycji menedżera ewoluowały i posiadają dziś statyczną dość mocną podstawę do prowadzenia dalszych badań. Nowa technologia i inne wyznaczniki rewolucji przemysłowej zwane automatyzacją zdaniem P. F. Druckera „nie wyeliminuje menedżerów i nie zastąpi ich wyłącznie technikami. Przeciwnie, menedżerów będzie trzeba znacznie więcej. Ich sfera działania poważnie się rozszerzy; wielu takich, których uważa się obecnie za szeregowych pracowników, będzie musiało nauczyć się pracy menedżera. (...) zrozumieć, na czym polega zarządzanie, tudzież po menedżersku patrzeć i myśleć”¹¹.

SPECYFIKA I RODZAJ FUNKCJI WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW MUZYCZNYCH

Poddając analizie funkcje menedżera muzycznego, należy zauważyć, iż wiążą się one ściśle z warunkami dzisiejszego otoczenia, w jakim przychodzi im funkcjonować obecnie na rynku. Wszystkie aktualne działania determinuje i zaostrza kryzys gospodarczo-finansowy dający się odczuć w sektorze kultury, w którym działa menedżer muzyczny. Według przeprowadzonych badań i opracowań Przemysława Kieliszewskiego i innych z 2009 i Jerzego Hausnera również z 2009 r. sytuacja kryzysowa utrudnia efektywne zarządzanie w sferze działań kultury. Dlatego też od współczesnych menedżerów muzycznych oczekuje się określonych zdolności, umiejętności i kompetencji, ale i równocześnie realizacji konkretnych, specyficznych dla sfery zarządzania w muzyce funkcji organizatorskich.

Wśród funkcji menedżera muzycznego, w pojęciu tak zwanej ogólnodostępnej masowej rozrywki, odnajdziemy między innymi: podstawową dbałość o dobre imię swoich podopiecznych, a przede wszystkim zajmowanie się pełną organizacją koncertów. Czyli zorganizowaniem miejsca występu, noclegu, samego transportu i stosownego zaplecza oraz innych koniecznych działań związanych z organizacją bezpośrednią wydarzeń i koncertów. W dobie rządzenia mass mediów ważną funkcją jest zapewnienie występów swoich podopiecznych w różnych mediach. Za występ tu należy uznać udzielenie wywiadu, wypowiedzi czy udział w wydarzeniu medialnym, jako np. muzyk czy celebryta. Nową funkcją menedżera muzycznego wynikającą z potrzeb obecnych czasów jest dążenie do wyznaczonego celu w pracy z artystą poprzez podejmowanie właściwych decyzji, czyli dbanie o dobry kontakt Public Relations oraz oddziaływanie w publiczne sprawy prywatne i zawodowe tak, by nie wzbudzały one nadmiernie złych emocji wokół artysty. Ingerencja menedżerska odbywa się bez wewnętrznych i uzewnętrzniionych emocji, bowiem musi on umieć doradzić, czy wyrazić swoje uwagi i niezadowolenie tak, aby wszystkie strony były zadowolone z efektu końcowego. Światowy kryzys sprawił, że analizowane zadania menedżera muzycznego pełnią generalnie dwie funkcje. Poza tradycyjnymi funkcjami pożądanymi przez szeroko rozumiany sektor kultury pełnią również nowe funkcje z punktu widzenia potrzeb praktyki zarządzania, co potwierdzili w swojej książce *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan* Mary J. Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński. Są to funkcje określane jako tradycyjne – wynikają z aktywnego uczestnictwa menedżerów w sferze kultury. Nowe funkcje są efektem wyzwania i możliwości, jakie stwarza dla tych podmiotów ogólny światowy kryzys. Nową funkcją będzie na przykład przyglądanie się reakcjom publiczności na koncertach i odbiór reakcji z wystąpień przed publicznością.

Czyli analiza tego, co się podoba, a co nie, i spowodowanie umiejętnego pokierowania artystów w dalszej drodze promocyjnej, by odnieść sukces rynkowy. Właściwa organizacja kampanii reklamowych i medialnych powoduje wzrost zainteresowania danym artystą. Oprócz typowych dla zarządzania czynności, jakie wykonuje menedżer muzyczny, realizuje on ważną funkcję promotora, który

10 Tenże, *Praktyka...* dz. cyt., s. 25-26.

11 Tamże, s. 36-38.

wyróżnia się aktywnym i wszechstronnym uczestnictwem w całej sferze kultury. Dlatego zawód menedżera muzycznego wymaga odpowiednich kompetencji i umiejętności zarządczych, obok których potrzebne są zdolności do realizacji określonych funkcji specjalistycznych przyczyniających się i ułatwiających promowanie zakontraktowanych artystów oraz sprzedaż tworzonych przez nich dzieł. Promocja i sprzedaż musi odbywać się w każdym otoczeniu mimo trudnych warunków rynkowych. Prowadzona promocja i sprzedaż mają oddźwięk zarówno krajowy, jak i zagraniczny. Menedżer muzyczny jako człowiek kultury powinien znać historię muzyki, jej podział na różne gatunki, inspiracje i zależności, które powstały na przestrzeni wielu lat na całym świecie. Ta wiedza stanowi ważny element, dzięki któremu menedżer ma możliwość bycia ekspertem w branży muzycznej. Ważną, nową funkcją profesji menedżera muzycznego jest poznanie wszystkiego, co kształtuje współczesny rynek muzyczny, i pozwala poznać jego mechanizmy działania.

Poznanie przez menedżera spraw i rzeczy, które stanowią muzyczne zjawiska społeczne, subkultury, politykę przemysłu fonograficznego i prasowego, pozwala na swobodę działań na rynkach z artystą oraz jego produktami. Prace nad poznaniem nowych mediów elektronicznych w dzisiejszej działalności muzycznej menedżera to podstawa do jego właściwych działań w sieci. Prace nad tym zjawiskiem prowadzili między innymi Herminia Ibarra i Mark L. Hunter (2007) na Uniwersytecie Harvard w USA. Menedżer muzyczny musi znać i poznawać nowo powstające, zawile schematy produkcji oraz dystrybucji dla muzyki cyfrowej. Poznanie zasad współpracy i właściwe wykorzystanie mediów, portali społecznościowych oraz budowanie informacji prasowych po przygotowywanie całych kampanii informacyjnych to normalna rzeczywistość w nowych funkcjach, jakie przyjmuje na siebie kompetentny współczesny menedżer muzyczny.

Obok znajomości wielu charakterystycznych cech sieci www ważną i nieodzowną funkcją dobrego menedżera muzycznego jest stały monitoring całej sieci Internet. Dzisiejszy menedżer to także specjalista od prawa ogólnego, jak i prawa autorskiego. Przygotowanie umów, wyliczanie tantiem, reprezentacja artysty w kontaktach z organizacjami zbiorowego zarządzania prawami autorskimi, krajowe: ZAiKS, ZPAV, STOART i zagraniczne jak: ASCAP, CISAC, BIEM i SAWP to standardowa forma pracy. Bez fachowej wiedzy, jak współpracować z organizacjami zbiorowego zarządzania prawami autorskimi, menedżer muzyczny nie jest w stanie zagwarantować swojemu artyście odpowiedniego prawa autorskiego. Szczególnym tematem w prawie autorskim są dziś umowy o przeniesienie praw autorskich w działalności artystycznej na inne podmioty. Powstające nowe media oraz nowe możliwości dystrybucji muzyki wymuszają potrzebę dobrych prawnych zabezpieczeń.

Menedżer jest też gwarantem i strażnikiem nienaruszenia prawa autorskiego reprezentowanego artysty w Internecie. Dziś tematem mocno dyskusyjnym jest sampling utworów, który z jednej strony uważany przez artystów jest za kradzież, a z drugiej, jako dozwolony użytek. Zagwarantowanie odpowiednich praw autorskich dla artysty w jego działalności to funkcja bardzo ważna i odpowiedzialna w prowadzonej aktywności menedżerskiej. Dobry menedżer muzyczny to też księgowy. Musi on znać zasady, jak zarabiać, zdobywać i oszczędzać środki oraz liczyć i rozliczać fundusze na potrzeby artysty czy zespołu. Cała praca nie zamyka się tylko w ramach biznesowych relacji, a bazuje raczej na poznaniu relacji międzyludzkich, co w głównej mierze decyduje o sukcesie menedżera.

Poznawanie zachowań, typów osobowości i umiejętność rozwiązywania konfliktów – to ważna psychologiczna funkcja bycia menedżerem w biznesie muzycznym. Reasumując, najważniejsze funkcje współczesnego menedżera muzycznego należy sprowadzić do wykreowania artysty tak, by był on popularny, atrakcyjny, a zarazem autentyczny i ciekawy. Osiągnięcie tych funkcji związane jest z: organizacją występów, recitali, całych tras koncertowych, promocją w mediach, wizerunkiem scenicznym i odpowiednio zabezpieczonym prawem autorskim. Funkcje te obejmują proces produkcji właściwej dystrybucji płyt oraz video klipów i filmów. Menedżer ustala harmonogram pracy, przypomina o terminach, kształtuje wizerunek podopiecznego na okres promocji produktu artysty. Ponieważ nie ma

jednego złotego środka na promocję, to menedżer musi przede wszystkim dobrze poznać swojego artystę i jego potrzeby. Wsłuchać się w jego przeszłość, poznać teraźniejszość, polubić jego wizję i pragnienia. Dopiero wtedy, gdy pozna dokładnie artystę, może tworzyć pomysły, które będą punktem wyjścia dla właściwej promocji.

Dobry menedżer muzyczny powinien być jednocześnie przyjacielem, organizatorem, psychologiem, negocjatorem, twardym strażnikiem i opiekunem całej rodziny artysty. Cechami, bez których nie ma on racji bycia, są: pasja, szeroka współczesna wiedza o rynku muzycznym, uczciwość, otwarty umysł na powstające pomysły artysty, szeroka kreatywność promocyjna, szybka reakcyjna operatywność oraz dyscyplina wobec artysty i samego siebie. Zawód menedżera muzycznego jest bardzo wymagający, bowiem nie ma w nim jasno określonego zakresu obowiązków, a prawie wszystko lub mówiąc kolokwialnie – dużo zależy od własnej personalnej inwencji, elastyczności i umiejętności radzenia sobie przede wszystkim ze stresem. Dobry menadżer powinien spodziewać się najgorszego i zawsze posiadać tak zwany plan awaryjny wybrnięcia z różnych pokreślnych sytuacji w *show businessie*. Nieodzowna jest też umiejętność radzenia sobie w trudnych i ciężkich sytuacjach związanych z działalnością artysty oraz ciągłe bycie w kontakcie, np. telefonicznym lub mailowym.

Istotnym rodzajem funkcji dobrego menedżera muzycznego są cechy charakteru, które powinien on posiadać. Jak wykazali naukowcy Tomasz Orłowski i Andrzej Szelięa (2012), pierwszą i zasadniczą cechą jest przede wszystkim uczciwość, drugą profesjonalizm w każdej dziedzinie działań. Obok tych cech najważniejszą i chyba nieodzowną jest pełna wiara w swojego klienta – artystę oraz jako ostatnia, nie mniej ważna cecha, wielka chęć zarobienia pieniędzy. Nauka zarządzania w tym zawodzie odbywa się od podstaw, bowiem ważna i potrzebna jest tu ciągła reakcja na zmieniający się rynek. Wiele osób pełniących dziś funkcję menedżera muzycznego ma często znakomitą wiedzę i doświadczenie, które wymaga włożenia w pewne ramy klasycznego zarządzania. W badaniach nad przyszłością zawodu menedżera muzycznego należy uporządkować i wyjaśnić wszystkie powstałe nowe ramy, powiązania oraz zależności, by wyciągnąć ogólne wnioski, jak z menedżera przejść do etapu przywódcy. Gdy myślimy i mówimy o wiedzy dotyczącej zagranicznych rynków muzycznych, to sprawa menedżera muzycznego robi się jeszcze bardziej trudniejsza. Nauka zawodu menedżera muzycznego wymaga wtedy nie tylko poznania specyfiki własnego rynku, ale również zrozumienia i zaakceptowania specyfiki oraz wielu różnic lokalnych rynków na wielu kontynentach.

ROLA I FORMA KOMPETENCJI A FORMOWANIE SIĘ EFEKTYWNEGO I INNOWACYJNEGO PRZYWÓDCY

Poszukując odpowiedniej drogi, by wykształcony menedżer np. muzyczny stał się przywódcą, należy wskazać elementy efektywności, które można zwiększyć w osiągnięciu tego celu. Jak wskazał Jerzy Tudrej, do nich to zaliczyć należy takie elementy, jak: „styl kierowania, motywacja, partnerstwo i umiejętność współdziałania, rozwiązywania problemów w konkretnych sytuacjach, rozpoznawania warunków organizacyjnych działania zespołowego oraz tworzenie warunków samoregulacji w organizacjach (w kierowanym zespole)”¹². Ponieważ nie ma formalnej możliwości ani czasu, by pogodzić muzyczną pracę artystyczną, jak np. tworzenie utworu, dzieła, płyty itp., z prowadzeniem i załatwianiem interesów biznesowych, jak np.: wymyślanie i sukcesywne realizowanie strategii promocyjnej oraz marketingowej, artyści korzystają z obsługi, jaką zagwarantowują im profesjonalni menedżerowie muzyczni. Artyści obdarzeni talentem stworzeni są do zajmowania się podstawową kreacją i czystą sztuką, a nie klasycznym biznesem. Menedżerowie muzyczni zmuszani są w dzisiejszych czasach rynkowych do racjonalizacji zarządzania i podejmowania ważnych decyzji strategicznych rzutujących na całą karierę swoich podopiecznych. Menedżer powinien koncentrować się na spraw-

12 J. Tudrej, *Menedżer efektywny*, Warszawa 1998, s. 7.

nym oraz efektywnym wykonywaniu funkcji kierowniczych. Jak określał J. Tudrej, racjonalność zarządzania ma swoje dwa bieguny. Jednym jest racjonalność techniczna – biurokracja, polegająca na łączeniu i ekspansji metod oraz technik w dziedzinie zarządzania umożliwiających tworzenie różnych systemów informacyjno-decyzyjnych. Na Zachodzie techniki te określane są jako *input-output analysis* czy też badania operacyjne *operations research*. Drugim biegunem jest racjonalność organizacyjna polegająca na praktyce organizacyjnej. Dziś racjonalność ta kładzie silny nacisk na ulepszenie stosunków międzyludzkich przy bardzo znacznym zredukowaniu liczby szczebli w zarządzaniu.

Praktyka kształcenia się i doskonalenia menedżerskiego nie oparła się w dłuższym czasie na żadnej konkretnej i określonej teorii zarządzania, bowiem zawsze ewoluowała. Kryzys gospodarczy wymusił potrzebę poszukiwania i stałego kształtowania wiedzy oraz umiejętności menedżerskich rozumianych jako powstające nowe kompetencje. W zależności od przyjętego poziomu zarządzania możemy mówić o trzech rolach menedżera. Pierwszą jest strateg, czyli menedżer najwyższego szczebla, drugą integrator – menedżer średniego szczebla, a trzecią rolę jest fachowiec, czyli specjalista w danej konkretnej dziedzinie, np. kulturze czy sztuce. Od menedżera muzycznego oczekuje się określonych cech tworzących jego zawodową sylwetkę oraz potencjału intelektualnego, pozwalającego na kierowanie i zarządzanie w zależności od potrzeby zespołem osób lub jednostką, jaką jest sam artysta. Oczekuje się też realizowania celów typowych dla pracy jako menedżer muzyczny ze względu na specyfikę zawodu. Przykładem takiego działania jest kreowanie wizerunku artysty, gdzie główny nacisk kładzie się na osobowość danego twórcy, z którym przyszło współpracować menedżerowi muzycznemu.

W grupie tak zwanych najbardziej pożądanых cech dobrego menedżera muzycznego znajdują się takie cechy, jak: duża wrażliwość na sztukę, uczciwość, wiarygodność, wytrwałość, zaangażowanie i lojalność oraz umiejętność osiągania zamierzonego celu. Cechami bardzo ważnymi w pracy są też między innymi: wysoki poziom wiedzy i niezłomna wiara w sukces podopiecznego. Z wymienionymi cechami, wiążą się takie klasyczne zachowania jak: pozytywne nastawienie do życia i otoczenia – wrodzony ogromny optymizm, zdolności adaptacyjne do nowych sytuacji, umiejętność komunikowania się na różnych poziomach, budowanie relacji międzyludzkich z samym artystą jak i z różnymi klientami, pewność siebie oraz samokontrola. Zachowania takie niewątpliwie wymagają umiejętności personalnych i interpersonalnych oraz strategicznych, jak wykazał to między innymi Mateusz Lewandowski. Umiejętności te na przestrzeni całej pracy zawodowej pomagają i zmuszają do podnoszenia kompetencji zawodowych, przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu w długim okresie dla organizacji, w jakiej przyszło pracować menedżerowi muzycznemu.

Do określenia kompetencji właściwych dla profesji menedżera muzycznego należy wziąć pod uwagę różne aspekty ludzkiego funkcjonowania. Wstępnego uszeregowania takich aspektów podjął się G. Filipowicz i wskazał między innymi na: kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia lub jako formalne uprawnienia do wykonywania danego zawodu, ogólną i specjalistyczną wiedzę, umiejętności, zdolności, zachowania i postawy. Zaznaczył on też ważność: doświadczenia, wprawy, wartości obok innych aspektów jak sposoby rozumowania, style myślenia i motywacja połączona z wyobrażeniem o sobie, rozumiana jako samowiedza lub wiedza o przyjmowanych rolach społecznych, wynikająca z inteligencji poznawczej lub emocjonalnej. Wskazał też on, że obok w/w aspektów pozostają cały czas poszukiwane właściwe cechy osobowości, temperament i cechy psychofizyczne. Te wykazane aspekty umożliwiają kształtowanie kompetencji poszukiwanych w pracy z profesją menedżera muzycznego. Szukając właściwych kompetencji menedżera muzycznego, należy pamiętać, że jest on tylko pośrednikiem między zespołem, solistą, a słuchaczami i odbiorcami. Na uwadze należy też mieć, że nie jest on liderem, który wywiera wpływ na twórczość artysty. Jest jedynie jego opiekunem, doradcą i trudno sobie wyobrazić dobrego menedżera muzycznego, który miałby wykonywać swoją pracę bez tego, co stanowi punkt wyjścia, czyli własnej pasji. Cechą takich

kompetencji w tej profesji jest ich związek z określonymi zadaniami i prowadzoną działalnością branżowo-zawodową.

Właściwa organizacja pracy menedżera muzycznego przekłada się na sprawność, efektywność i skuteczność ogółu działań realizowanych w codziennej pracy zawodowej. Usprawnieniem w pracy menedżera muzycznego jest przede wszystkim dobra komunikacja pomiędzy nim a osobami zatrudnionymi jako specjaliści z różnych pokrewnych branż do wykonywania działań przy artyście. Dzięki tym dobrym działaniom komunikacyjnym zwiększa się efekt i komfort pracy, co wpływa na możliwość szybkiego podejmowania właściwych decyzji. Skracając tę drogę przepływu informacji, łatwiej i szybciej otrzymuje się właściwe tempo oraz dyscyplinę pracy w show businessie. Jak wykazał w swoich badaniach J. Hausner, przy takich działaniach na rynku muzycznym jako najważniejsze upatrywać należy określenie przejrzystego zakresu odpowiedzialności i kompetencji. Działania te jednocześnie stwarzają dla menedżerów muzycznych możliwość wykazania się większymi umiejętnościami organizacji oraz zarządzania w przypadku stresu zawodowego, z którym profesja ta ma dość często kontakt.

PODSUMOWANIE

Warren Bennis wykazał, że oczekiwania od innowacyjnego przywódcy w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej są bardzo złożone. Najważniejsze wydaje się z jego punktu widzenia, by ludzie, którym powierzono funkcję przywódcy, byli świadomi wszystkich wyzwań i zadań, jakie stoją przed nimi. Istotne jest dziś doskonalenie swoich obecnych i rozwijanie nowych kompetencji oraz prezentowanie postawy godnego przywódcy posiadającego mądrość, która wynika ze zrozumienia problemów obecnego świata. W Polsce obszar badawczy i dydaktyczny dotyczący funkcji menedżera muzycznego jest jeszcze słabo zbadany i zagospodarowany. Celem podjętych nad tym problemem badań może być stworzenie wzorcowego modelu kształcenie fachowej kadry menedżerskiej - gotowej do współpracy z artystami i zespołami oraz chętnej do poznania skutecznych sposobów działania na rynku muzycznym. Model taki powinien znaleźć zainteresowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako jedno z nowych ujęć, dzięki któremu możliwe jest generowanie nowych miejsc pracy. Dzięki temu modelowi zarządzania możliwy jest też najlepszy sposób wytwarzania wartości dodatkowej w organizacji zarządzającej muzyką. Taka jednostka organizacji, która wytwarza wartość dodaną dzięki pracy ludzkiej, a do takich zaliczyć należy profesję menedżera muzycznego, przywiązuje większą wagę do przywództwa.

Już we wnioskach z badań Dave Ulrich i Norman Smallwood stwierdzili, że menedżerowie, którzy są liderami w przywództwie, osiągają najlepsze wyniki. Rezultaty pracy przywódcy są osiągane dzięki właściwym kompetencjom i indywidualnym cechom. Przyczyniły się one z jednej strony do powstania silnej marki, a z drugiej do powstania silnego rodzaju przywództwa. Silna marka jest magnesem dla przyciągania klientów w organizacji, a silne przywództwo jest magnesem dla pozyskania pracowników i inwestorów oraz innych ważnych klientów zewnętrznych. Badacze ci zbudowali tak zwaną markę przywództwa rozumianą jako wizerunek firmy. Marka ta według nich: „pojawia się wtedy, gdy wiedza, umiejętności i wartości liderów powodują, że uwaga pracowników koncentruje się na tym, co jest ważne dla klienta. Marka przywódcza jest przedłużeniem marki organizacji lub jej tożsamości, gdyż przejawia się w zachowaniach i wynikach pracy liderów”¹³. Marka taka jest właściwa, a zarazem bardzo ważna dla pracy menedżerów muzycznych.

Zawód menedżera muzycznego wymaga silnego charakteru i dużej odporności psychicznej oraz fizycznej, co wykazał Deepak Chopra (2010). W pracy takiej ma się do czynienia z bardzo wrażliwymi ludźmi, jak twórcy i artyści, którzy stanowią dość specyficzną grupę. Do tego grona ludzi zaliczyć

13 D. Ulrich, N. Smallwood, *Marka przywództwa*, Warszawa 2009, s. 9.

należy też różnych kontrahentów, media oraz coraz bardziej wyalienowanych fanów. Menedżer muzyczny jest więc gdzieś pomiędzy tymi grupami i musi być zawsze silny i elastyczny zarazem. Menedżer muzyczny pracuje 24 godziny na dobę, jest zawsze na posterunku i „pod telefonem” lub inną dostępną formą kontaktu. Menedżer dba o klienta i zapewnia mu najwyższy poziom profesjonalnej obsługi, mając na uwadze jego artystyczne, osobiste oraz finansowe sprawy. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że pod pojęciem menadżer muzyczny rozumie się osobę zarządzającą i kierującą pracami zawodowymi przy opiece nad artystami, a posiadającą niezbędną wiedzę, doświadczenie, a także kompetencje i nabyte umiejętności pracy samodzielnej oraz w zespole. Wśród działań zawodowych przyjętych dla menedżera muzycznego znajdziemy między innymi niewymieniane wcześniej, a ważne czynności związane z procesem powstania nagrania, wydania płyty, kreowaniem nowego wizerunku scenicznego czy produkcją audiowizualną, jak nagranie teledysku czy filmu. Klasyczny menedżer muzyczny organizuje swoją pracę poprzez wyznaczanie niezbędnych działań wokół potrzeb swojego nadzorowanego artysty, zajmuje się zabezpieczeniem i dostarczaniem środków do dalszej działalności artystycznej oraz koordynuje działalność na rynku medialnym i prywatnym artysty. Wśród ważnych cech dobrego menedżera muzycznego nie należy pominąć kontaktów i znajomości branżowych, umiejętności współpracy z ludźmi oraz docenić należy bardzo dobrą organizację czasu pracy – szczególnie w licznych sytuacjach stresu.

Podsumowując niniejszą syntezę kompetencji menedżerskich ukierunkowanych na ewolucję przywódczą na podstawie profesji menedżera muzycznego, należy podkreślić, iż w tekście autor ograniczył się tylko do analizy kilku głównych i wiodących funkcji badanych w tym temacie. Badania nad profesją menedżera muzycznego mogą mieć w przyszłości charakter rozwojowy, bowiem zarządzanie muzyką i temat profesji menedżera muzycznego są na etapie nieodkrytych nowych ram naukowych, zarówno w Polsce, jak i na świecie. W działalności prowadzonej na rynku muzycznym, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi, występuje więcej zjawisk do zbadania i opisania funkcji realizowanych w pracy przez menedżerów muzycznych w przestrzeni kultury masowej. Jak należy przypuszczać, specyfika działalności zależy też od wielu czynników, m.in. wielkości danej organizacji, w jakiej umiejscowiony jest menedżer muzyczny czy liczby zatrudnionych w niej osób. Jak wykazali w badaniach John L. Wadrop i Timothy Butler (2008), ważny jest też profil i program działań zawodowych, jak i wiele innych jeszcze uwarunkowań, zarówno tych natury wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Tworzą one określone warunki dla funkcjonowania opisywanych podmiotów tej profesji zarówno w Polsce, jak i na świecie. Zdiagnozowanie i kompleksowe badanie tych funkcji wydaje się interesującym problemem badawczym, jaki można przyjąć do zbadania na najbliższą przyszłość. Da to możliwość uzupełnienia i poszerzenia wiedzy w zakresie analizowanej i opisywanej w artykule problematyki zarządzania w muzyce poprzez profesję menedżera muzycznego. Możliwa do powstania będzie wielowątkowość badań wyznaczająca nowe standardy zachowań społecznych, ukształtowanych przez tradycję, ale z uwzględnieniem dynamiki życia zawodowego we współczesnym świecie, do którego należą menedżerowie muzyczni.

Autor niniejszego artykułu zasygnalizował tylko w niewielkim stopniu tworzące się obecnie możliwości oraz warunki prowadzenia badań nad profesją menedżera muzycznego. Badania te powinny być połączone z innowacyjnym badaniem zarządzania zasobami ludzkimi. Myślenie o przyszłości z perspektywy poszukiwania nowych oraz właściwych kompetencji menedżera muzycznego jako przywódcy w organizacji jest ciekawym tematem do badań dla młodego naukowca.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bennis W., *On Becoming a Leader*, London 1998

- [2] Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, York 1982
- [3] Chopra D., *The Soul of Leadership*, New York 2010
- [4] Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992
- [5] Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994
- [6] Drucker P. F., *Przedmowa: zbyt wielu generałów uszło z życiem*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997
- [7] Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011
- [8] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004
- [9] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014
- [10] Hatch M. J., Kostera M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan*, Warszawa 2010
- [11] Hausner J., *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?*, [w:] Sójka J. (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Poznań 2009
- [12] Ibarra H., Hunter M., *How Leaders Create and Use Networks*, „Harvard Business Review”, January 2007
- [13] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L., *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Wrocław 2006
- [14] Kieliszewski P., Landsberg P., Poprawski M., Sójka J., *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Poznań 2009
- [15] Kostera M., (red.), *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, Warszawa, 2013
- [16] Lewandowski M., *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Katowice 2013
- [17] Milczarek S., (red.), *Kultura pracy menedżera*, Warszawa 2010
- [18] Orłowski T., Szeliga A., *Etykieta menedżera*, Katowice 2012
- [19] Porter E. M., Drucker P. E., Peters T., *Klasyka zarządzania. Światowe autorytety biznesu*, Warszawa 2011
- [20] Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy*, Warszawa 2004
- [21] *Słownik Wyrazów Obcych*, Warszawa 1980
- [22] *Słownik Wyrazów Obcych*, Warszawa 1995
- [23] Tudrej J., *Menedżer efektywny*, Warszawa 1998
- [24] Ulrich D., Smallwood N., *Marka przywództwa*, Warszawa 2009
- [25] Waldroop J., Butler T., *Shaping Your Career*, „Harvard Business Press”, Boston 2008
- [26] Watkin M. D., *How Managers Become Leaders*, Survey 2012