

OANA BĂLAN-BUDOIU

MANAGEMENT ARTISTIC
NOȚIUNI INTRODUCTIVE

– VOL. I –

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BĂLAN-BUDOIU, OANA
Management artistic : noțiuni introductive = Artistic management : introductory notions / Oana Bălan-Budoiu. - Cluj-Napoca : MediaMusica, 2019-
2 vol.
ISBN 978-606-645-132-1
Vol. 1. - 2019. - Conține bibliografie. - ISBN 978-606-645-133-8

005

Coperta: CIPRIAN GABRIEL POP

© Copyright, 2019, Editura MediaMusica

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială pe orice suport,
fără acordul scris al editurii, este interzisă.



Editura MediaMusica

400079 – Cluj Napoca, str. I.C Brătianu nr. 25
tel. / fax 264 598 958

OANA BĂLAN-BUDOIU

ARTISTIC MANAGEMENT
INTRODUCTORY NOTIONS

- VOL. I -

CUPRINS

Capitolul 1 Introducere în management – generalități, definiții concept.....	6
Capitolul 2 Modele de cariere muzicale – incursiune istorică.....	12
2.1. George Frideric Händel (1685-1759).....	12
2.2. Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791).....	20
Oameni cheie în cariera lui Mozart	24
2.3. Ludwig van Beethoven (1770-1824).....	26
2.4. George Enescu (1881-1955)	32
2.5. Franz Liszt (1811-1886)	38
Capitolul 3 Tipologii de manageri	44
3.1. Caracteristicile managerilor.....	44
3.2. Leadershipul și muzica.....	50
Capitolul 4 Managementul anxietății de performanță	56
4.1. Combaterea anxietății de performanță.....	56
4.2. Managementul succesului și programarea neurolingvistica (NLP)...	62
Capitolul 5 Drepturile de autor și drepturile conexe	68
Capitolul 6 Instrumente de analiză în Management.....	76
6.1 Analiza SWOT și obiectivele SMART în managementul carierei artistice	76
6.2 Funcțiile managementului și strategiile de planificare în carieră.....	84
6.3 Managementului timpului.....	86
6.4 Matricea Eisenhower	90
6.5. Principiul Pareto.....	92
6.6. Negocierea.....	92
Capitolul 7 Introducere în managementul resurselor umane	98
Arta rafinată a relațiilor cu oamenii	102
Capitolul 8 Redactarea Proiectelor de Management	108
Capitolul 9 Terminologii folosite în marketingul muzical.....	116
Capitolul 10 Structuri și funcții în instituțiile artistice – organizare și responsabilități.....	126
Instituții cu profil muzical din România	128
Structuri manageriale în instituțiile artistice	128
Capitolul 11 Antreprenoriatul artistic prin prisma istoriei muzicii	132
Capitolul 12 Coeziunea grupurilor prin Team-building.....	140

CONTENT

Chapter I Introduction to Management –	
General Issues, Definitions, Concepts.....	7
Chapter 2 Models of Musical Careers – Historical Overview	13
2.1. George Frideric Handel (1685-1759)	13
2.2. Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791).....	21
Key figures in Mozart's career	25
2.3. Ludwig van Beethoven (1770-1824).....	27
2.4. George Enescu (1881-1955)	33
2.5. Franz Liszt (1811-1886).....	39
Chapter 3 Types of Managers	45
3.1. Manager's features	45
3.2. Leadership and music	51
Chapter 4 The Management of Performance Anxiety.....	57
4. 1. Fighting performance anxiety	57
4. 2. Management of Success and	
Neuro-Linguistic Programming (NLP)	63
Chapter 5 Author's Rights and Related Rights	69
Chapter 6 Analysis tools in management.....	77
6.1. SWOT Analysis and SMART Goals in	
the management of artistic careers.....	77
6.2. Functions of management and career planning strategies	85
6.3. Time management.....	87
6.4. The Eisenhower Matrix	91
6.5 The Pareto Principle.....	93
6.6. Negotiation	93
Chapter 7 Introduction to Human Resource Management	99
The Refined Art of Interhuman Relationships	103
Chapter 8 Writing Management Projects	109
Chapter 9 The Terminology of Musical Marketing	117
Chapter 10 Structures and Positions in Arts Institutions –	
Organization and Responsibilities	127
Musical Organisations in Romania.....	129
Managerial Structures in Arts Organizations	129
Chapter 11 The Music Entrepreneurship in the Light of Music History.	133
Chapter 12 Group Cohesion by Means of Team-Building	141

Capitolul 1

Introducere în management – generalități, definiții concepte

Apariția managementului ca proces se identifică în comuna primitivă. În formele sale incipiente, managementul l-a însoțit pe om pe tot parcursul evoluției sale. Istoria consemnează existența unor ritualuri în activitatea omului preistoric, ceea ce ne determină să credem că la acea vreme el era deja pregătit să se organizeze, să se auto-coordoneze și să găsească resurse pentru a se adapta oricăror situații impuse de natură.

Trecerea de la momentul empiric la cel științific s-a realizat treptat, pe măsură ce oamenii de știință au constatat că funcțiile de conducere trebuie teoretizate pentru a fi învățate de alții.

Etimologie

Maneo (lat.) = a rămâne

Manus (lat.) = mână

Maneggio (it.) = prelucrare manuală

(to) manage (eng.) = a conduce, a administra, a direcționa, a ghida, a economisi, a se descurca

În sens general, disciplina managementului, la fel ca și oricare altă știință, presupune elaborarea de concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter comun.

În toate domeniile teoria reprezintă cadrul conceptual de referință, adică explică instrumentele și tehnicile aplicabile în practică. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, respectiv oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor de conducere și eșalonarea lor judicioasă.

Teoria este un „îndreptar” al practicii!

Carierele artistice nu se construiesc peste noapte. Succesul imediat este un vis irațional. Există suficiente mărturii care spun că este nevoie de o medie

Chapter I

Introduction to Management – General Issues, Definitions, Concepts

The appearance of management as process dates back to the primitive communism. In its incipient forms, management accompanied mankind throughout its evolution. History records the existence of rituals in the activity of the prehistoric man, which leads us to believe that at that time he was already prepared to get organized, to self-coordinate and to find resources in order to adapt to any kind of situations required by nature.

The passage from the empirical to the scientific management was accomplished gradually, as scientists realized that leading positions need to be theorized in order that others may learn about them.

Etymology

Maneo (lat.) = to remain

Manus (lat.) = hand

Maneggio (it.) = manual processing

In a general sense, management as a subject of study, like any other science, requires the elaboration of mutual concepts, principles, methods, and work techniques.

In all fields, theory is the conceptual reference framework, which explains the instruments and techniques that can be applied in practice. Theory is necessary in order to guide the managerial research, namely to offer hypotheses that can steer the efforts of leadership and their judicious progression.

Theory is a “guide book” of practice!

Artistic careers cannot be built over night. Immediate success is an irrational dream. There is plenty of evidence that, on average, 15.000 hours of

de 15.000 de ore de studiu și cel puțin 8-10 ani de experiență, ca să ne putem recomanda ca experți ai unui domeniu.

Succesul vine cu viteza și consistența direct proporțională cu munca depusă!

Nu există scurtături care să garanteze un rezultat imediat și un impact pe termen lung. Chiar dacă suntem dotați cu un talent deosebit, în lipsa conservării și exploatării acestuia prin studiu, el devine tot mai puțin valoros și este adesea depășit de cei care sunt mai puțin dotați, dar sunt motivați, dedicați și ambițioși.

Studiem istoria carierelor muzicale nu doar pentru a ne modela deciziile în raport cu profesia noastră, ci pentru a înțelege care au fost problemele cu care s-au confruntat artiștii de-a lungul istoriei, cum au reușit să se autodepășească pentru a face față contextelor economice, sociale și politice care au influențat epoca în care au trăit. Ne vor interesa în mod deosebit trăsăturile de personalitate, determinarea, efortul, piedicile pe care le-au avut de-a lungul vieții, oportunitățile pe care le-au exploatat pentru a deveni independenți, a se face remarcați și a rămâne în istorie ca nume de referință pentru domeniul artistic.

Istoria carierelor muzicale este deci o coordonată utilă pentru construirea profesiei tinerilor muzicieni, datorită valențelor psihologice pe care se fundamentează. Scopul esențial al *managementului carierelor artistice* este să ne învețe cum să trăim, să ne ajute să construim o viziune mai clară asupra viitorului profesional.

Dobândirea și menținerea succesului în cariera muzicală presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Stabilirea obiectivului artistic și a cadrului temporal disponibil
2. Analiza capacităților artistice prezente și a resurselor disponibile
3. Diagnosticarea neajunsurilor și construirea acțiunilor strategice de remediere
4. Stabilirea pragurilor de succes, monitorizarea progresului și evaluarea rezultatelor

Pentru a fi un muzician de succes, apt pentru coordonarea propriei cariere, este util să se asimileze o serie de elemente suport, non-muzicale, cu care inevitabil interacționăm: contracte, bugete, rețelele, legislația specifică și taxe, drepturile de autor, promovarea și *branding*-ul, conectările profesionale la canalele *social media*, tehnologiile informatice ș.a.

Distribuirea așa-ziselor „drepturi individuale” a adus cu sine o serie de problematici, impunând înființarea unui sistem care să stabilească și să

study and at least 8-10 years of experience are necessary before anyone can recommend themselves as experts in a field.

Success comes at a speed and with a consistency directly proportional to the work done!

There are no shortcuts that can guarantee an immediate result with a long-term impact. Even if we are endowed with a particular talent, unless it is preserved and enhanced (through study), it loses its value and can often be outtrived by people less gifted but more motivated, dedicated, and ambitious.

We study the history of music careers not only in order to model our decisions in relationship to our profession, but also in order that we may understand the problems that artists had to face in the course of history, how they managed to overcome obstacles in order to cope with the economic, social, and political contexts that shaped the age they lived in. We shall be particularly interested in the personality traits, the determination, the effort, the hindrances they encountered throughout their lives, the opportunities they exploited in order to become independent, to become noticed and to remain in history as names of reference for the field of arts.

The history of musical careers is thus a useful guideline for young musicians who wish to plan their profession, particularly due to the psychological traits it resorts to. For instance, the essential goal of the artistic career management is to teach us how to lead our lives and to help us design a clear vision about our professional future.

Acquiring and maintaining success in a musical career requires the completion of the following stages:

1. To establish the artistic goal and the available time frame
2. To analyze the existent artistic abilities and the available resources
3. To diagnose the shortcomings and build strategic actions and remedies
4. To establish success thresholds, monitor progress and evaluate results.

In order to be successful musicians able to coordinate their own career, it is necessary to understand which are the non-musical elements that interact and influence the development of one's career: contracts, budgets, networks and networking, specific legislation and taxes, author's rights, businesses, branding, recordings, professional connections to the social media channels, information technologies, etc.

The distribution of the so-called "individual rights" brought with it a range of problems, imposing the establishment of a system capable to set and administer clear, correct, and fair rules. This is how the "state" appeared - an

gestioneze reguli clare, corecte și echitabile. Astfel a apărut „statul”, organismul care a schimbat forma de organizare a societății și a introdus structuri instituționalizate cu rol coercitiv.

Pe măsură ce omenirea s-a dezvoltat, managementul a început să fie considerat tot mai mult o formă particulară de muncă intelectuală, care impune stăpânirea unor cunoștințe specializate.

Economiștii sfârșitului de secol XVIII au inițiat problematica teoretizării managementului și l-au structurat pe niveluri ierarhice, lansând idei asupra necesității dobândirii unor competențe suplimentare pentru funcțiile de conducere. Philip W. Shay afirma într-o conferință: „pentru ca țările în curs de dezvoltare să progreseze în libertate și demnitate umană, managementul trebuie să constituie resursa primordială a dezvoltării, iar managerii trebuie să acționeze ca principali catalizatori. Dacă rezolvarea problemelor legate de dezvoltarea lor se va baza numai pe experiență, ele vor fi inevitabil împinse spre centralism excesiv, prin concentrarea deciziilor de management în mâinile celor câțiva planificatori la nivel înalt, experimentați, pe care îi au și al căror număr nu poate fi ușor sporit.”

De aici abordările teoretice au curs în diverse direcții; unii spuneau că managementul este îmbinarea cu succes, individuală sau în echipă, a puterii, autorității și influenței; alții erau de părere că managementul presupune obținerea de rezultate exclusiv prin intermediul subalternilor și că încrederea și decizia trebuie acordată în totalitate subordonaților, mergând pe ideea că inteligența grupului depășește în majoritatea cazurilor excepțiile individuale; alții că managementul presupune doar conducerea resurselor umane și delegarea sarcinilor juridice și economice departamentelor specializate etc. Unele definiții au fost acceptate, altele completate, altele refuzate, până în jurul anului 1920, când a apărut în peisajul științei managementului profesorul Henri Fayol, care a definit într-o manieră succintă și completă conceptul de management; potrivit acestuia, a face *management înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona, a controla* o entitate. Această definiție care sugerează mișcare și dinamism în procesul de conducere a fost mulțumitoare pentru oamenii de știință, abordările ulterioare având mai cu seamă scopuri complementare.

entity that changed the way society was organized and introduced institutional structures meant to coerce.

As humankind developed, management began to be considered a particular form of intellectual work, which required the mastery of specialized scientific knowledge.

The economists from the end of the 18th century (A.D.) initiated the discussion on the theory of management and its structuring according to hierarchical levels, launching ideas about the necessity of acquiring additional competences for leading positions. Philip W. Shay asserted in a conference that, for developing countries to progress in a state of liberty and human dignity, management has to be the primordial resource of development, while managers must act as main catalysers. If the solutions related to their development will rely solely on experience, they will inevitably be pushed towards excessive centralism, by concentrating management decisions in the hands of the few high-level, experienced planners that they have and whose number cannot be easily raised.

From here, the theoretical approaches ran in various directions; some said that management is the successful combination, either individual or in a team, of power, authority, and influence; others thought that management means to obtain results exclusively by means of their subordinates, and that trust and decision-making must be granted entirely to them, based on the idea that the intelligence of the group most of the times surpasses the intelligence of the individual; others said that management consists only in supervising human resources and delegating legal and economic tasks to the specialized departments, etc. Some views were accepted, others completed or refused until around 1920, when professor Henri Fayol came on the scene of the management science. He was the one who succinctly and completely defined the concept of management; according to him, to manage means to foresee, to organize, to command, to coordinate, to control an entity. This definition that suggests movement and dynamism in the process of leadership was satisfactory for scientists, so that subsequent approaches had rather complementary purposes.

Capitolul 2

Modele de cariere muzicale – incursiune istorică

2.1. George Frideric Händel (1685-1759)

Compozitor german (Halle, 1685) cu cetățenie britanică, născut în același an cu Domenico Scarlatti și Johann Sebastian Bach, George Frideric Händel și-a început studiile muzicale pe ascuns (tatăl lui, chirurg de profesie, spera să facă din el un faimos avocat și nu doar un „muzician muritor de foame”). Timp de câțiva ani a complotat împreună cu mama sa pentru a putea studia la un clavicord depozitat în podul casei, unde se refugia în timpul nopților.

Ciclul primar l-a făcut la o școală luterană unde este foarte posibil să mai fi învățat ceva muzică (în special muzică de biserică); nu există însă mărturii despre această perioadă.

La 7 ani, cu ocazia unei vizite făcute Ducelui Adolf de Weissenfels, la care tatăl lui Händel era angajat ca medic, micul Händel impresionează oaspeții cântând la orga din salon. Printre invitații acelui dineu se afla și Frederic Wilhelm Zachow, unul dintre cei mai importanți compozitori și organiști din Germania, care, surprins de pregătirea copilului, insistă să-l preia la clasa lui pentru a putea fructifica talentul cu care era înzestrat. Ducele Adolf se oferă să-i finanțeze orele de muzică, astfel că tatăl lui se simte obligat să cedeze insistențelor. Cu toate acestea, decizia nu a adus resemnarea deplină; tatăl acestuia a afirmat în permanență că statutul de avocat pe care și l-ar fi dorit pentru fiul său l-ar fi plasat pe Händel într-un mediu social mult mai bun, de unde ar fi avut de câștigat avantaje pentru viața sa personală și profesională.

În acest context, sub atenta îndrumare a lui Zachow, Händel a început orele de orgă, vioară, oboi, contrapunct, analize muzicale și compoziție. Este perioada în care a scris primele lui cantate pentru soliști și ansambluri camerale, introduse mai târziu în repertoriul liturgic. Concomitent, pentru că la acea vreme partiturile tipărite erau foarte scumpe, Zachow l-a angajat pe Händel să copieze de mână sute de partituri, pentru a le folosi în scop didactic, ocazie cu care Händel și-a însușit stilurile componistice ale celor mai importanți muzicieni ai vremii.

Chapter 2

Models of Musical Careers

– Historical Overview

2.1. George Frideric Handel (1685-1759)

He was a German composer (Halle, 1685) with British citizenship, born in the same year as Domenico Scarlatti and Johann Sebastian Bach. G. Handel started the study of music in secrecy (his father, who was a surgeon, hoped he would become a famous lawyer and not a mere “starving musician”). For several years he conspired with his mother so that he could study on a small harpsichord stored in the attic of their house, where he used to take refuge at night.

He attended a Lutheran primary school, where it is very likely that he studied some more music (particularly church music); there are however no attestations about this period.

At age 7, on the occasion of a visit paid to duke Adolf von Weissenfels, where Handel’s father was hired as a doctor, the little Frideric impressed the guests by playing the organ in the salon. One of the guests of that particular dinner was Friederich Wilhelm Zachow, one of the most important composers and organists in Germany, who, surprised by the child’s capacities, insisted on having him in his class so that he could fructify the special talent he was endowed with. Duke Adolf offered to finance his music classes, so that his father felt obliged to comply and let his son study music. Nevertheless, the decision did not bring complete resignation, as he always asserted that the status of a lawyer, which he desired for his son, would have placed Handel in a much better social environment, which would have offered him many advantages for his personal and professional life.

In this context, under Zachow’s careful guidance, Handel started classes of organ, violin, oboe, counterpoint, musical analyses, and composition. This is the time when he wrote his first cantatas for soloists and chamber ensembles, which were later included in the church repertoire.

At the same time, because printed scores were very expensive, Zachow hired Handel to copy hundreds of scores by hand, for teaching purposes. This

La 12 ani, afectat de moartea subită a tatălui său, decide să se înscrie la Universitatea de Drept pe care însă o abandonează foarte curând. Simțindu-se responsabil de situația familială, solicită un loc de muncă la catedrala din Halle și, un an mai târziu, la Orchestra Operei din Hamburg, unde colaborează pentru poziția de cembalist, făcând naveta dintr-un oraș în altul timp de aproape 10 ani.

În 1700 îl întâlnește pe Telemann care, deși surprins că îl găsește pe Händel în ipostaza de student la drept, îi expune oportunitățile lansate de companiile italiene de operă, încurajându-l să continue cu practica componistică, muncă extrem de necesară pentru instituțiile de spectacol ale vremii, care vânau lucrări în prime audiții.

Perioada pe care a petrecut-o la Hamburg a contribuit la activitatea sa administrativă de mai târziu. La Hamburg l-a întâlnit pe Reinhold Keiser, un muzician care a început cariera componistică și operistică foarte devreme, la 21 de ani fiind deja numit în funcția de director al Operei din Hamburg. De la el a învățat să compună în folosul instituției pe care avea să o conducă mai târziu.

În 1711, grație relațiilor pe care și le păstrase cu Ducele de Weissenfels, este recomandat la curtea regală din Hanovra, pentru poziția de *concert maestro*.

A vizitat pentru prima dată Londra în toamna anului 1710; timp de câteva luni a dat ore în particular copiilor somităților din regiune, intrând astfel într-o rețea de persoane foarte influente. La vremea respectivă Händel se afla în subordinea Prințului de Hanovra, obligație care l-a forțat să părăsească Londra mai devreme decât și-ar fi dorit.

Revine însă la Londra 2 ani mai târziu, în 1713, când are loc premiera odei sale „*Birthday Ode for Queen Anne*” o temă aleasă cu ingeniozitate și receptată foarte bine de public, datorită căreia este solicitat să devină „muzicianul oficial al curții regale britanice”.

În 1714 Regina Ana moare, iar Prințul de Hanovra (șeful lui Händel), primul moștenitor al tronului, este proclamat Rege al Angliei. Convinși de seriozitatea și profesionalismul pe care Händel le dovedise în anii petrecuți la Hanovra, noul rege îl responsabilizează cu una dintre cele mai importante inițiative artistice ale curții, înființarea unui Teatru de Operă la Londra (cunoscut astăzi cu denumirea „*The Royal Academy of Music*”) care urma să aducă producțiile italiene de operă în capitala Angliei, după modelul *Academiei Royale de Muzică* din Paris.

Acest teatru regal a devenit una dintre cele mai mari puteri economice ale vremii, fiind în fapt o corporație pe acțiuni (un sistem comercial) ce presupunea cumpărarea și administrarea de „acțiuni”, brevete, precum și

gave Handel the occasion to become familiar with the compositional styles of the most important musicians of the time.

At the age of 12, affected by his father's sudden death, he decided to enroll at the Faculty of Law which he nevertheless abandoned soon afterwards. Feeling responsible for his family's situation, he applied for a job at the Halle Cathedral and a year later at the Hamburg Opera Orchestra, where he collaborated as cembalist until the age of 21, commuting from one city to another for nearly 10 years.

In 1700 he met Telemann, who, in spite of his surprise to find out he was studying the law, described to him the opportunities launched by the Italian opera companies, encouraging him to continue the practice of composition, which was an extremely necessary activity for the entertainment companies of the time, which craved premieres.

The time that he spent in Hamburg contributed to his later administrative activity. In Hamburg he met Reinhold Keiser, a musician who started his compositional and operatic career very early, being appointed as director of the Hamburg Opera at the age of 21. It was from him that he learnt to compose for the institution whose manager he was to become several years later.

In 1711, due to the relationships he still entertained to the Duke von Weissenfels, he received a recommendation for a position as concertmaster at the royal court of Hannover.

Handel visited London for the first time in the autumn of 1710. He spent several years there, teaching private lessons to the children of important people in the area and thus entering a network of influential people. At that time he was still subordinated to the Prince of Hannover, an obligation that forced him to leave London sooner than he liked.

He returned to London 2 years later, in 1713, when his composition "*Ode for the Birthday of Queen Anne*" had its premiere - a theme ingeniously chosen and well received by the audience, due to which he was asked to become the "official musician of the British royal court".

In 1714 Queen Anne died, and the Prince of Hannover (Handel's employer), the first heir to the throne, was proclaimed King of England under the name of George I. Convinced by the reliability and professionalism in matters of art that Handel had proven in the years spent in Hannover, the new king George I entrusted him with one of the court's most important artistic enterprises – the establishment of a new opera house in London (known nowadays by the name of "The Royal Academy of Music"), which was going to

rularea banilor care veneau de la investitori. Firma de spectacole, aflată sub patronajul regal, s-a deschis cu ajutorul a 63 de investitori (care au donat în total 50.000 lire), ceea ce a permis ca primele producții să fie calitative și cu muzicieni de primă clasă.

Din postura de administrator de companie de operă, Händel a fost nevoit să își folosească o bună parte din timp pentru organizarea de audiții și pentru a recruta cei mai buni artiști de pe întreg teritoriul european. Pe lângă lungile excursii pe care le-a făcut pentru a găsi cântăreți, Händel compunea concomitent pentru a avea premiere la instituția pe care o conducea. Academia Regală din Londra a beneficiat astfel de 30 de opere din totalul de 50 scrise de Händel, care au fost dedicate curții regale și care și-au avut premierele în teatrul pe care îl conducea.

În a doua producție a teatrului (opera lui Händel, *Radamisto*), două roluri de bărbați contratenori au fost înlocuite de femei; este primul semn că administrația nu reușise să contacteze suficienți *castrati*, fie pentru că erau prea scumpi, fie pentru că erau mult prea aglomerați și această nouă instituție londoneză nu reprezenta nicio atracție pentru ei.

Calitățile de muzician excepțional pe care le avea Händel nu s-au regăsit în munca managerială. Aceasta din urmă presupunea întreținerea relațiilor cu personalitățile domeniului din celelalte centre culturale importante, dobândirea unui anumit grad de negociere care să aducă beneficii asupra instituției pe care o conducea, implementarea unor proiecte în baza resurselor existente etc.

Nu este o certitudine că un muzician excepțional poate fi un manager la fel de bun!

Producțiile la acea vreme își măsurau calitatea în numărul de reprezentații cerute de public; în funcție de vânzarea билетelor, puteau să fie de la 5 până la 15 spectacole repetate consecutiv. Prețurile artiștilor cântăreți erau mari (aprox. 2500 lire/producție) însă acest fenomen era justificat de dorința publicului de a vedea performanțe deosebite. Se spune că muzica lui Händel era mai puțin agreată, fiind prea gălăgioasă și încărcată comparativ cu operele italiene, însă londonezii mergeau la spectacolele lui pentru a vedea „capacitățile atletice” ale vocilor *castrati*.¹

¹ Biserica catolică nu permitea femeilor să participe la oficierea niciunui serviciu religios. Pentru a avea „voci feminine” emascuiau copiii de 7-8 ani care dovedeau că au calități vocale. În urma acestor proceduri, vocea nu se mai îngroșa la maturitate. Era o practică

bring Italian opera productions to England's capital, after the model of the *Académie Royale de Musique* from Paris. This is the time when Handel became a steady resident of London.

This royal theatre became one of the greatest economic powers of the time, being in fact a stock company (a commercial system) which relied on the buying and administering of "stocks", brevets and the circulation of the money that came from investors. The entertainment company, functioning under the king's patronage, opened with the support of 63 investors (who donated a total amount of 50.000 pounds), thus enabling the production of high quality performances involving first-class musicians.

As administrator of an opera company, Handel had to use a large amount of his time to organize auditions and to recruit the best artists from all over Europe. Beside the long journeys he undertook in search of artists, Handel concomitantly composed works that would be premiered at the company he was managing. The Royal Academy in London became thus the first beneficiary of 30 operas of the 50 authored by Handel, which were dedicated to the royal court and were premiered at the theatre he was in charge of.

In the second production of the theatre (Handel's opera *Radamisto*), two roles of men countertenors were replaced by women, which shows that the administration had not managed to hire sufficient *castrati* singers, perhaps because they were too expensive, or too busy, or because this new London institution was completely unattractive to them.

The qualities of an exceptional musician that Handel possessed were not so obvious in his managerial work, which required the entertainment of relationships with personalities of the musical life from other important cultural centres, acquiring a certain skill for negotiations that might bring benefits to the institution he managed, implementing projects based on the available resources, etc.

It is not certain that a very good musician can be as good a manager!

The quality of the artistic productions of the time was measured by the number of performances, which depended on the ticket sales, ranging from 5 to 15 consecutive performances. The fees of singing artists were very high (approximately 2500 pound/production). This phenomenon was justified by the audience's desire to see peculiar performances. Handel's music is said to have been less liked, being too noisy and florid in comparison to the Italian operas,

Din lipsă de soliști, teatrul s-a închis pentru câțiva ani. În 1728 Händel s-a asociat cu John Heidegger, un impresar elvețian, alături de care a pornit o nouă afacere, închiriind instituția regală, din dorința de a avea autonomie pentru producțiile pe care le proiecta. Timp de 5 ani a organizat spectacole în regim privat, fără a se supune legilor casei regale. Întrucât Händel trebuia să își investească timpul preponderent în compoziție (pentru a avea materiale noi pe care să le pună în scenă) decide să predea partea administrativă lui Heidegger.

În 1733 este invitat la Universitatea Oxford, pentru a asista la punerea în scenă a câtorva lucrări de-ale sale, ocazie cu care i se propune titlul onorific de „doctor în muzică”, pe care îl refuză, considerându-se a fi nedemn pentru o asemenea titulatură.

A exploatat toate ofertele de la curtea regală, s-a oferit să-i fie profesor Prințesei Ana, a scris o operă pentru nunta Prințului Frederick de Wales și Prințesei Augusta de Saxa Gotha. Profitând de aceste relații, Händel a solicitat inclusiv să preia conducerea Operei Covent Garden (închisă și ea din lipsă de activitate) unde își prezintă în premieră 3 opere proprii.

În 1737 operele nu mai erau „la modă” în Anglia, ceea ce a făcut aproape imposibilă organizarea administrativă a instituției pe care o conducea Händel. Decide să se retragă din activitatea managerială, moment care îl marchează psihic. Pe fondul depresiei și problemelor de sănătate suplimentare, se declanșează o serie de accidente vasculare, continuate în 1751 cu o formă avansată de cataractă, care i-a produs orbirea la ambii ochi. În ciuda acestor probleme, Händel a continuat să compună lucrări de mare valoare până în ultimii ani ai vieții.

Händel a fost unul dintre cei mai experimentați manageri din istoria muzicii. După moarte sa au existat centre ce au preluat o parte dintre partiturile lui și au dezvoltat societăți comerciale de protecție a drepturilor de autor și de organizare de evenimente:

1. „Societatea Händel – Londra” (1843-1848) - Printre beneficiarii acestei societăți a fost și Mendelssohn (1846)

2. Societatea „Deutsche Händel Gesellschaft” (compania germană) – Leipzig 1856-1860, deschisă cu scopul de a realiza o ediție reînnoită a tuturor lucrărilor lui Händel

barbară, castrarea se făcea „pe viu” fiind supuși intervenției, în general, copiii familiilor sărace. În sec. XVII-XVIII au fost castrați cel puțin 5000 băieți.

but the Londoners would attend these events because they wanted to witness the athletic capacities of the *castrati* voices.¹

Due to the lack of soloists, the theatre was closed for a few years. In 1728 he associated with John Heidegger, a Swiss impresario, with whom he started a new business, renting the royal institution, out of a wish to gain autonomy for the performances they wanted to stage. For 5 years they organized shows in private, without obeying the rules of the royal house. However, since Handel had to invest his time preponderantly in composition, in order to have new materials that he could present on stage, he decided to cede the administrative matters to Heidegger.

In 1733 he was invited to the Oxford University to assist in the staging of several of his works. On that occasion he was proposed the honorific title of “doctor in music”, which he refused, as he considered himself unworthy of such a title.

He took advantage of all the offers available at the royal court, he offered to be the professor of Princess Anne, he wrote an opera for the wedding of Frederick, Prince of Wales and Princess Augusta of Saxe-Gotha. Taking advantage of these relations, Handel asked to be entrusted for a while with the management of Covent Garden (also closed due to lack of activity) where he presented 3 new operas.

In 1737, operas were no longer “up to date” in England, which aggravated Handel’s administrative efforts in organizing the new institution. He decided to renounce his managerial activity - a decision that had an impact on his mental state. Due to depression and other health conditions he suffered a series of strokes, followed in 1751 by an advanced form of cataract that caused vision loss in both eyes. In spite of these problems, Handel continued to compose very valuable works of music until the last days of his life.

Handel was one of the most experienced managers in the history of music. After his death some centres collected a part of his scores and established societies for the protection of author’s rights and the organization of events:

¹ The story of the castrati: the Catholic Church did not allow women to take part in the performance of any religious service. In order to have “feminine voices” they emasculated 7 or 8 years old children who proved to have vocal qualities. As a consequence of this procedure, their vocal range did not change at maturity. It was a barbarian practice, the castration was done without anaesthesia and generally to children of poor families. At least 5000 boys were castrated in the 7th and 8th centuries.

3. O a treia societate Händel, deschisă tot la Leipzig în 1925, care nu doar că s-a îngrijit de tipărirea lucrărilor lui Händel, ci și de organizarea Festivalului Internațional Händel.

Nu a avut familie. A lăsat unei nepoate o moștenire de aproximativ 20.000 lire, care au fost investită într-o societate de organizări de evenimente muzicale.

2.2. Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791)

W. A. Mozart a rămas în istoria lumii datorită talentului și carierei fulminante construite exclusiv din plăcerea de a cânta. Se spune că nicio notă compusă de W. A. Mozart nu a fost greșită.

Primul superstar al lumii, psihologul modern al operei clasice, un efervescent optimist, îndrăgostit de viață, vesel și dornic de a împărtăși oamenilor muzica pe care o simțea în suflet.

S-a născut la 27 ian 1756 în Salzburg, a trăit doar 35 de ani, timp în care a scris 626 lucrări.

A început să cânte de la 3 ani, în joacă, din dorința de a-i imita pe cei din jur. În casa familiei Mozart muzica era omniprezentă. Sora lui Amadeus, Nannerl Mozart (cu numele întreg Maria Anna Mozart) era la vârsta la care studia intensiv clavecinul împreună cu tatăl lor (violonist și pedagog), astfel că Amadeus asista inevitabil la cursurile și orele de exerciții. La 4 ani, fără niciun ajutor, era deja capabil să citească cursiv întregul caiet de clavecin a lui Nannerl.

Văzându-l pe tatăl lui că scrie partituri, tot din dorința de a imita, la 5 ani a compus prima lucrare (*Andante* și *Allegro* pentru clavecin) într-un sistem propriu de notație (desene) pe care i-a reprodus-o imediat tatălui. A compus prima simfonie la vârsta de 8 ani. Era fără îndoială un semn de genialitate pe ca Leopold (tatăl) l-a înțeles și l-a exploatat la maximumul posibil. La 6 ani Amadeus a început să învețe autodidact vioara. Era din ce în ce mai clar că fusese înzestrat cu un talent deosebit.

Conștient de genialitatea copilului, Leopold solicită eliberarea sa din funcția de director artistic al curții arhiepiscopale, pentru a se dedica în totalitate pregătirii lui Amadeus; au urmat turnee lungi, concerte inedite – improvizații cu ochii acoperiți, cu claviatura ascunsă într-un dulap, orice provoca uimire, entuziasm și justifica talentul ieșit din comun.

1. The “London Handel Society” (1843-1848) - Mendelssohn (1846) was one of this society’s beneficiaries

2. The “Deutsche Händel Gesellschaft” (a German company) – Leipzig 1856-1860, established with the purpose to publish a renewed edition of all Handel’s works

3. A third Handel society, opened at Leipzig as well in 1925, which not only undertook the printing of Handel’s works, but also the organization of the International Handel Festival.

He did not have a family. He left a heritage of approximately 20.000 pounds to a niece who in her turn invested them in a society that organized musical events.

2.2. Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791)

W. A. Mozart is remembered in the world history due to his talent and his fulminating career built exclusively upon the pleasure of making music. They say that no note composed by W. A. Mozart was ever wrong.

He was the world’s first superstar, a modern psychologist of classical opera, an effervescent optimist, in love with life, merry and eager to share the music that he felt in his soul.

He was born on January 27th, 1756 in Salzburg and lived only 35 years, during which he wrote 626 works.

He started to contribute to the family budget at an early age.

He started playing at the age of 3, in a playful manner, out of a desire to imitate the others. In the house of the Mozart family, music was omnipresent. At that time, Amadeus’ sister, Nannerl Mozart (Maria Anna Mozart by her full name) was intensely studying the harpsichord with her father (violinist and pedagogue), so that Amadeus inevitably witnessed the music classes and the exercises. At age 4, without any help, he was already capable to read fluently Nannerl’s entire harpsichord notebook.

Seeing his father write scores, again out of a desire to imitate him, Amadeus composed his first piece of music at the age of 5 (*Andante* and *Allegro* for harpsichord) in his own system of notation (drawings) which he immediately reproduced to his father. He composed his first symphony at age 8. This was undoubtedly a sign of genius, which his father Leopold understood and exploited as much as possible. The musical games did not stop here – by 6 Amadeus had taught himself how to play the violin. It was becoming increasingly clear that he had been endowed with an extraordinary gift.

La 9 ani, după un recital susținut la Londra, a fost suspectat că nu este copil, ci un adult subdezvoltat, motiv pentru care a fost supus unor teste medicale.

Datorită turneeleor pe care le-a făcut de mic a ajuns să stăpânească, pe lângă germana maternă, engleza, italiana și franceza, abilități care s-au dovedit foarte folositoare mai târziu.

Avea o memorie incredibilă, fiind capabil să redea o lucrare doar după o singură audiție. La 14 ani, după o vizită făcută la Vatican, a reușit să memoreze în totalitate corul *Misserere* de Allegri după o singură audiție. Până atunci această lucrare era în folosința exclusivă a Vaticanului, Mozart fiind cel care a preluat-o, a scris-o și a răspândit-o în cercurile muzicienilor importanți ai vremii.

La maturitate, după ce și-a pierdut titulatura de „copil minune” și-a câștigat existența din comenzi (lucrări compuse la comandă și vândute) și ore private.

Deși câștiga foarte bine, era un cheltuitor exagerat; alterna între sărăcie și lux, oferindu-și ori de câte ori se ivea ocazia mai mult decât își permitea.

Câștigurile pe care le avea din concerte erau fluctuante. Criticii vorbesc despre existența momentelor critice din punct de vedere financiar² și despre perioadele în care Mozart își căuta evenimente „bine plătite” ca să supraviețuiască.

În 1787, în timp ce Mozart lucra la Viena pentru împăratul Joseph al II-lea, a apărut Beethoven. Nu au apucat însă să lucreze împreună, Beethoven fiind nevoit să se întoarcă foarte curând înapoi la Bonn, pentru înmormântarea mamei sale.

Speculațiile privind moartea lui Mozart au ajuns la 118 cauze posibile (de la otrăvire cu mercur, la trichinoză, difterie, infecție streptococică, sifilis, pneumonie ș.a.). Se spune că ar fi fost plătit să își scrie recviemul pentru propria lui înmormântare, supoziție care nu este într-un totu confirmată, *Recviemul* fiind în fapt o comandă făcută „în secret” de nobilul Franz von Walsegg care a dorit să pretindă lumii că el a scris o lucrare, pentru înmormântarea soției lui.

A fost înmormântat la groapa comună, alături de cei care nu făceau parte din aristocrație.

² <http://www.mozart.com/en/timeline/life/mozart-and-money/>

Aware of the child's brilliancy, Leopold resigned from his position as artistic director of the archbishop court in order to dedicate himself entirely to Amadeus' training; there followed long tours, peculiar concerts – improvisations with covered eyes, with the keyboard hidden in a cabinet, anything that could provoke amazement, enthusiasm, and prove the child's exceptional talent.

At age 9, after a recital in London, he was actually suspected to be not a child, but an underdeveloped adult, and on account of this he was subjected to some medical tests.

Due to the tours that he started at an early age he learnt well, beside his mother tongue, English, Italian, and French, which proved very useful in the years to come.

He had an incredible memory, being capable to render a piece of work after hearing it once. At 14, after a visit to the Vatican, he managed to memorize all of Allegri's *Miserere* after he had heard it only once and was able to reproduce the score completely from memory. Until then, this piece had been used exclusively by the Vatican, and Mozart was the one who memorized it, wrote it down and spread it in the circles of the important musicians of the time.

As a grown-up, after losing his "wonder child" title, he earned his living from commissions (works commissioned by customers and bought by them) and private classes.

Even though he earned a lot, he was a squanderer; he alternated between poverty and luxury, offering himself, whenever he had the chance, more than he could afford.

His earnings from concerts were fluctuating. The critics mention times when his financial situation was critical² and periods when Mozart was in search of well paid events so that he could survive.

In 1787, while Mozart was working for Emperor Joseph II Vienna, Beethoven arrived there. They did however not get a chance to work together, as Beethoven had to return to Bonn for his mother's funeral.

The speculations regarding his death amount to 118 possible causes (from mercury poisoning to trichinosis, diphtheria, streptococcal infection, syphilis, pneumonia, etc.). They say that he was paid to write a requiem for his own funeral, but this supposition is not entirely confirmed, as the *Requiem* is in fact a "secret" commission by the nobleman Franz von Walsegg, who wanted to pretend that he had written the piece himself for his wife's funeral.

He was buried in a mass grave, along with all the others who did not belong to the aristocracy.

² <http://www.mozart.com/en/timeline/life/mozart-and-money/>

Oameni cheie în cariera lui Mozart

1. Leopold Mozart (tatăl)

Avea 37 de ani când s-a născut Wolfgang; a intuit rapid potențialul lui și a investit în permanență pentru a exploata și comercializa talentul copilului.

2. Maria Anna - Nannerl Mozart (sora)

Cu 4 ani mai mare ca Amadeus, l-a inspirat și motivat să evolueze, prin simpla prezență. La rândul ei a fost o instrumentistă foarte talentată, a avut evenimente de mare succes, până după căsătorie, când i s-a interzis să mai aibă reprezentații în public.

3. Constanze Weber (soția)

Mozart s-a căsătorit cu ea când avea 26 de ani. Constanze a organizat, după moartea lui Mozart, o serie de concerte și expoziții cu lucrările sale. Restul schițelor (lucrări neterminate) le-a distrus, considerând că nu sunt materiale care pot fi comercializate. Și-a întreținut copiii din pensia de urmaș.

4. Antonio Salieri – „*patron saint of mediocrities*”³ (rivalul lui Mozart)

Este cel care a fost într-o continuă competiție cu Mozart, fiind, de multe ori, mai popular decât Mozart, dar nu la fel de talentat. S-a speculat că l-ar fi otrăvit pe Mozart.

5. Franz Xaver Süssmayr „*The unsung hero behind Mozarts Requiem*”⁴

Compozitor și dirijor austriac, cu o creație bogată ce include cantate, oratorii, imnuri, opere, concerte, s-a remarcat ca autor al părții a doua a *Requiemului* de Mozart.

6. Arhiepiscopul Schrattenbach

Șeful lui Leopold la Salzburg

7. Arhiepiscopul Colloredo

Șeful lui Mozart, încă de la 16 ani

8. Lorenzo da Ponte (cel mai important libretist al lui Mozart)

A scris textele pentru *Nunta lui Figaro*, *Don Giovanni*, *Così fan tutte*

9. Johann Christian Bach (prietenul lui Mozart)

10. J. Haydn (prietenul lui Mozart)

³<https://www.nytimes.com/1984/09/23/movies/music-view-never-mind-salieri-sussmayr-did-it.html>

⁴<https://csosoundsandstories.org/the-unsung-hero-behind-mozarts-requiem-franz-xaver-sussmayr/>

Key figures in Mozart's career

1. Leopold Mozart (his father)

He was 37 years old when Wolfgang was born; he rapidly intuited the child's potential and invested permanently so that he could exploit and sell the child's talent.

2. Maria Anna - Nannerl Mozart (his sister)

She was 4 years older than Amadeus and inspired and motivated him to evolve, through her simple presence. In her turn, she was a very talented instrumental player and gave very successful public performances, but she was forbidden to play in public after her marriage.

3. Constanze Weber (his wife)

Mozart married her when he was 26. After Mozart's death, Constanze organized a series of concerts and exhibitions with his works. She destroyed the rest of the drafts (unfinished pieces), thinking that they could not be sold. She used the survivor's pension to raise their two children.

4. Antonio Salieri – “the patron saint of mediocrities”³ (Mozart's rival)

He was involved in a permanent competition with Mozart; he was many times more popular than Mozart, but not as talented. It was speculated that he had poisoned Mozart.

5. Franz Xaver Süssmayr “The unsung hero behind Mozart's Requiem”⁴

He was an Austrian composer and conductor, with a rich output comprising cantatas, oratorios, hymns, operas, concerts, who became known due to Mozart's last composition, the *Requiem*, which he finished.

6. Archbishop Schrattenbach

Leopold's employer in Salzburg

7. Archbishop Colloredo

Mozart's employer since the age of 16

8. Lorenzo da Ponte (Mozart's most important librettist)

He wrote the text for *The Marriage of Figaro*, *Don Giovanni*, *Così fan tutte*

9. Johann Christian Bach (Mozart's friend)

10. J. Haydn (Mozart's friend)

³ <https://www.nytimes.com/1984/09/23/movies/music-view-never-mind-salieri-sussmayr-did-it.html>

⁴ <https://csosoundsandstories.org/the-unsung-hero-behind-mozarts-requiem-franz-xaver-sussmayr/>

11. Rețeaua de **francmasoni** în care Mozart a activat în ultimii 7 ani ai vieții și unde l-a cooptat și pe tată lui în 1785; la Viena a fost membru activ în loja "Zur wahren Eintracht", cea mai mare organizație masonică aristocrată din Austria care, prin natura activității, este o entitate de întrajutorare, unde Mozart i-a întâlnit pe cei mai influenți intelectuali austrieci.

2.3. Ludwig van Beethoven (1770-1824)

Compozitor german cu origini parțial flamande, parțial olandeze (van⁵), Ludwig van Beethoven s-a născut într-o familie cu tradiție în practica muzicală, atât bunicul lui - Luis van Beethoven (bas) – cât și tatăl lui - Johann van Beethoven (tenor, pianist, violonist) - au fost angajați la curtea arhiepiscopală a Bonnului.

Ludwig van Beethoven a scris 279 de lucrări și este considerat genial întrucât și-a depășit condiția (sănătatea precară-lipsa auzului), creând lucrări valoroase până în ultimii ani de viață.

Toți cei trei muzicieni membri ai familiei Beethoven au avut funcția de *kapellmeister* - director de cor și orchestră - responsabilitate care presupunea supervizarea întregii activități muzicale de la curte.

Aristocrația acelor vremuri avea entități de divertisment, orchestre private și companii de spectacole (opere, teatre și balet), patronate de prinți. Educația muzicală era nelipsită de la curțile regale, fiind considerată parte obligatorie din „cultura generală” a nobilimii și societății intelectuale. Datorită acestui context favorabil, o sursă de venit comună pentru muzicienii acelei perioade erau orele particulare, pe care toții reprezentanții familiei Beethoven (bunicul, tatăl, fiul) le-au exploatat intens.

Ludwig van Beethoven a avut cinci frați din care numai doi au supraviețuit, Caspar Anton Carl și Nikolaus Johann, amândoi intelectuali și oameni de afaceri, cu care Ludwig a avut o relație foarte strânsă, în special după

⁵ <http://www.beethoven.ws/parents.html>
<http://www.beethoven.ws/childhood.html>

A se face distincția dintre „van” (care în olandeză exprimă zona din care provine numele, „din”) și „von” (care era o titulatură aristocratică pentru a desemna originea nobiliară).

11. The **freemason** network of which Mozart was a member during the last 7 years of his life, where he coopted his father as well in 1785; in Vienna he was an active member of the lodge “Zur wahren Eintracht”, the largest aristocratic Masonic organization in Austria, which, by the nature of its activity is an entity meant to help, where Mozart met the most influential Austrian intellectuals.

2.3. Ludwig van Beethoven (1770-1824)

Ludwig van Beethoven, a German composer with partially Flemish and partially Dutch origins (van⁵), was born into a family with tradition in the practice of music making, as both his grandfather - Luis van Beethoven (bass singer) and his father - Johann van Beethoven (tenor, pianist, violinist) were employed by the archbishop of Bonn.

Ludwig van Beethoven wrote 279 works and is considered a genius, since he transcended his condition (his poor health and acquired deafness), creating valuable works until the last days of his life.

All the three musicians of the Beethoven family held the position of *Kapellmeister* – choir and orchestra director – a responsibility that required the supervising of the entire musical activity at the archbishop’s court.

The aristocracy of the time had entertainment bodies, private orchestras and performance companies (operas, theatres, and ballets), patronized by princes. Music education was present at all royal courts, being regarded as a compulsory part of the nobility’s and intellectual society’s “general culture”. Due to this favourable context, a usual income source for the musicians of the time were the private music lessons, which all members of the Beethoven family (the grandfather, the father, the son) took massive advantage of.

Ludwig van Beethoven had five brothers, of whom only two survived - Caspar Anton Carl and Nikolaus Johann, both intellectuals and businessmen, with whom Ludwig had a very close relationship, especially after their mother’s

⁵ <http://www.beethoven.ws/parents.html>
<http://www.beethoven.ws/childhood.html>

We should point out the difference between the Dutch “van” (which refers to the area where the name comes from) and the German “von” (which was a nobiliary particle meant to mark one’s aristocratic origin).

moartea mamei lor⁶, când Ludwig și-a asumat rolul de cap de familie, muncind și îngrijindu-i pe amândoi.

Ludwig a început studiul muzicii la vârsta de 5 ani, cu tatăl lui, un om dificil, dependent de alcool, cu frustrări proprii datorate eșecului de carieră. Ajuns într-o fază în care nu se mai putea face remarcant prin forțele proprii, Johann (tatăl) încearcă să profite de pe urma talentului cu care presupunea că este înzestrat fiul său Ludwig, propunându-și să facă din el „un al doilea Mozart”, aplicând metode barbare (bătăi, studiu excesiv la pian zi și noapte, izolarea copilului în pivnița casei etc.).

În 1778, în fața prietenilor tatălui său, Ludwig a avut o primă reprezentație în public. Recitalul a fost departe de a fi o dovadă „genială” a talentului muzical, obiectivul tatălui de a-l scoate la lumină „pe al doilea Mozart” eșuând lamentabil.

Mai mult decât atât, tot din dorința de a impresiona modestul public, tatăl lui Ludwig le-a mărturisit prietenilor că micuțul era cu doi ani mai tânăr, mințind pentru a-l face pe Ludwig să pară cât mai apropiat de imaginea lui Mozart. După acest experiment eșuat, Ludwig a fost predat pentru educație organistului curții, van den Eden, de la care a învățat bazele teoriei muzicale și tehnicii instrumentelor cu claviatură.

În 1779, la Bonn, a apărut primul profesor important din viața lui Beethoven, Christian Gottlob Neefe, numit în funcția de director al companiei de teatru muzical aflate sub patronajul curții arhiepiscopale. După numai doi ani de lucru cu Ludwig, Neefe decide să îi ofere funcția de asistent personal, astfel că, la numai 11 ani, Ludwig este responsabilizat cu sarcini foarte importante, care trebuiau tratate cu multă seriozitate. Neefe obișnuia să călătorească mult, lăsându-l pe Ludwig să rezolve problemele administrative în absența sa.

Grație seriozității cu care îndeplinea orice solicitare, Ludwig a câștigat admirația nobilimii, bucurându-se de avantajele pe care le oferea o astfel de societate. La 19 ani ajunsese să fie cunoscut mai mult ca interpret și administrator, frecventând societatea unor nume foarte importante pentru viața muzicală a acelor vremuri: Franz Ries, Andreas Romberg (vioară), Bernhard Romberg (violoncel), Nikolaus Simrock (corn), Antoine Reicha (flaut).

La 20 de ani, Johann, fratele lui Ludwig, unul dintre cei mai cunoscuți oratori-filosofi ai Bonn-ului și om de afaceri, un intelectual foarte apreciat, i-a

⁶ Mama lor și Caspar Beethoven au murit de tuberculoză, considerată atunci „boala secolului”.

death⁶, when Ludwig took on the role of head of the family, working and looking after both of them.

Ludwig began the study of music at age 5, with his father, a difficult, alcohol-addicted man loaded with frustration due to his underachievement. Trapped in a stage of his life in which he could no longer stand out through his own achievements, Johann (the father) tried to take advantage of a possible talent that he suspected in his son Ludwig, undertaking to turn him into “a second Mozart” and applying barbarian methods (beatings, excessive piano study day and night, isolating the child in the cellar, etc.).

In 1778, in front of his father’s friends, Ludwig had his first public performance. The recital was far from the proof of musical genius that the father expected, so that the father’s intention of showing off “the second Mozart” failed lamentably.

Moreover, out of the same wish to impress the modest audience, Ludwig’s father confessed to his friends that the little one was two years younger, lying in order to make Ludwig appear closer to Mozart’s image. After this failed experiment, Johann Beethoven decided to let his son become the pupil of the court’s organist, van den Eden, from whom he would learn the bases of music theory and keyboard technique.

In 1779, in Bonn, the main important teacher appeared in Beethoven’s life: Christian Gottlob Neefe, who had been appointed director of the musical theatre company of the archbishop’s court. After only two years of tuition, Neefe decided to offer Ludwig a position as his personal assistant, so that, when he was merely 11, Ludwig was assigned very important responsibilities which needed to be treated extremely seriously. Neefe used to travel a lot, leaving administrative matters in Ludwig’s care in his absence.

Ludwig won the admiration of the nobility, thanks to the earnestness with which he accomplished all requests, enjoying the advantages offered by such a society. At 19 years old, Ludwig had become known rather as a performer and administrator, enjoying the society of very important figures of the musical life of the time: Franz Ries, Andreas Romberg (violin), Bernhard Romberg (violoncello), Nikolaus Simrock (horn), Antoine Reicha (flute).

20 years old, Johann, Ludwig’s brother, one of the best known orator-philosophers in Bonn and a businessman, a highly appreciated intellectual, commissioned him a first cantata, in order to celebrate a range of socio-political

⁶ Their mother and Caspar Beethoven died of tuberculosis, which was then considered “the disease of the century.”

comandat o primă cantată, pentru a încununa o serie de acțiuni reformiste socio-politice la care lucra alături de societatea în care activa. La scurt timp (1791), o altă comandă din partea curții nobiliare îl pune pe Ludwig în postura de a-și arăta veleitățile componistice. Scrie în anonim o reprezentație de balet cu costume de epocă care urma să fie pusă în scenă de nobilimea locală („Ritterballett”).

Datorită conexiunilor pe care le-a avut cu principii electori, Ludwig l-a cunoscut pe unul dintre cei mai faimoși pianiști ai vremii, Sterkel, lărgindu-și astfel cercul de prieteni valoroși.

Odată cu prima vizită la Viena (1787), Ludwig l-a cunoscut pe Mozart, cu care însă nu a apucat să lucreze, datorită unor factori externi care au făcut imposibilă această colaborare (mama lui Ludwig moare și este nevoit să se întoarcă la Bon).

În jurul vârstei de 22 de ani primește o bursă din partea curții arhiepiscopale pentru a se reîntoarce la Viena; îl întâlnește pe Haydn alături de care încearcă să progreseze. Cronicarii vremii subliniază că Beethoven avea un temperament vulcanic care nu rezona cu personalitatea lui Haydn. În 1794, când Haydn pleacă în Anglia, îl dă pe Beethoven în grija unui alt tutore, unul dintre cei mai cunoscuți profesori de contrapunct din Viena, Johann Georg Albrechtsberger, astfel că relația Beethoven-Haydn se încheie cu aceste scurte întrevederi.

Pentru o scurtă perioadă de timp Beethoven a lucrat și cu Salieri, despre care se spune că dădea ore gratuite muzicienilor talentați.

La 26 de ani apar primele Simptome ale surzeniei, la urechea stângă, cauzate de o degenerare a nervilor cranieni combinată cu Boala Paget, prin care oasele erau resorbite și reformate; fizionomia lui Beethoven începe să se schimbe, capul și fruntea se măresc, gura și bărbia devin tot mai pronunțate, trunchiul mult mai mare decât restul corpului. La aceste probleme s-au adăugat și alte afecțiuni precum dureri de stomac, aritmia cardiacă, dureri de cap, țiuit în urechi etc., care îi cauzau insomniile și-i produceau irascibilitate; Francisco Grillparzer, un libretist austriac spunea „când se enervează se transformă într-un om îngrozitor, o bestie”. Seara, după cină, se manifestau și simptomele dromomaniei (boală caracterizată prin dorința bruscă și inexplicabilă de a călători, de a vagabonda), transformându-l într-un om cu care era imposibil să conviețuiești.

Din cauza problemelor de sănătate pe care le-a avut și pe care el le considera inacceptabile pentru un muzician, Ludwig a devenit un mizantrop, retrăgându-se din mediile sociale.

reforming actions he was working on within the society he was a member of. Shortly afterwards (1791), another commission from the nobiliary court provided Ludwig with an opportunity to prove his compositional skills. He wrote an anonymous ballet with epoch apparel, which was going to be staged by the local nobility ("Ritterballett").

Due to his connections with the prince-electors, Ludwig made the acquaintance of one of the most famous pianists of the time, Sterkel, thus enlarging his circle of influential friends.

On his first visit to Vienna (1787), Ludwig met Mozart, but did not have a chance to work with him, due to external factors that made their collaboration impossible (Ludwig's mother died and he had to return to Bonn).

However, around the age of 22 he received a scholarship from the archbishop's court and returned to Vienna. There he met Haydn and tried to make progress under his guidance. Historians report that Beethoven had a volcanic temper, which did not agree with Haydn's personality. In 1794, when Haydn departed for England, he passed Beethoven on to another tutor, one of the best known counterpoint professors in Vienna, Johann Georg Albrechtsberger, so that Beethoven's and Haydn's relationship ended with these brief encounters.

Beethoven is said to have worked for a short while with Salieri, who apparently gave gratuitous music lessons to talented musicians.

At the age of 26 he had the first signs of deafness, in his left ear, provoked by a degeneration of the cranial nerves combined with Paget's disease, which caused the bones to be reabsorbed and reshaped; Beethoven's physiognomy started to change, his head and forehead grew in size, his mouth and chin became more projecting, his trunk much bigger than the rest of the body. These conditions were accompanied by stomach aches, cardiac arrhythmia, head aches, tinnitus, etc., which caused insomnias and irascibility. Francisco Grillparzer, an Austrian librettist said that when he got annoyed he turned into an awful man, a beast. In the evenings, after dinner, he had symptoms of dromomania (a disease characterized by a sudden and inexplicable desire to travel, to wander), transforming him into a person that nobody could live with.

Because of the health conditions he had and which he considered unacceptable for a musician, Ludwig became a misanthrope and retired from the social life.

His works and his work grew directly proportionally with the speed of his diseases. During the progress of his disease, Beethoven borrowed from the

Lucrările și munca lui au crescut direct proporțional cu viteza cu care avansa boala. Pe parcursul progresiei bolii, Beethoven a împrumutat din muzeul din Bonn un pavilion de trompetă (trompetă de ureche), un dispozitiv mic cu pâlnie prin care se putea amplifica sunetul.

Datorită surzeniei nu a mai putut primi nicio angajare permanentă din partea niciunei instituții, ceea ce i-a făcut viața și mai grea. Deși era agreeat de aristocrație, Ludwig nu a reușit să se reintegreze în niciun sistem care să-i aducă un venit regulat, depinzând în totalitate de comenzile primite pentru lucrări.

Nu a avut familie. A fost îndrăgostit în repetate rânduri, de cele mai multe ori de persoane nepotrivite (de contese care și-ar fi pierdut viața nobilă dacă ar fi dat curs unei relații cu el) și nu a reușit să aducă nicio tentativă până la oficializare. În schimb, ca și refugiu sufletesc, după moartea fratelui Caspar, l-a luat în îngrijire pe nepotul lui de 9 ani, despre care s-ar fi speculat că ar fi fost copilul lui. Aplicând aceleași metode barbare de educație muzicală, preluate de la tatăl lui, Ludwig îl aduce pe nepot în pragul depresiei și al tentativelor de sinucidere. Relația dintre cei doi se degradează rapid, iar Ludwig rămâne complet singur.

Lipsa unei familii, problemele de sănătate, izolarea de societate au fost factori care au contribuit la starea mizerabilă în care a murit Beethoven.

Lucrările sale de maturitate au avut un impact imens asupra comunității acelor vremuri și asupra întregii istorii a muzicii. Stilul „prea complex”, „prea gălăgios”, „prea greu”, cum era numit atunci, în care Ludwig și-a îmbrăcat destinul neprietenos, a declanșat începutul Perioadei Romantice, revoluționând concepte de scriitură vocal-instrumentală și aducând la cote maxime estetica muzicală a secolului XIX.

2.4. George Enescu (1881-1955)

Violonist, compozitor, dirijor, profesor, George Enescu s-a născut la a Liveni, în județul Botoșani.

„Locuiam într-o casă mică cu pridvor de lemn vopsit, unde se uscau funiile de ceapă la țară. Și acum mai văd țăranii, în cămăși albe cu ilice albastre, cântând în asfințit ... melancolia nesfârșită a drumurilor pustii de la țară, cu făgașuri adânci și prăfuite din care se desprinde parcă, în căldura dogoritoare, o mireasmă de vanilie...ici și colo câte o fântână cu cumpănă, din timpuri străvechi pierdută de întinderea nesfârșită, cu margini rustice din lemn sau pământ bătut ...

Bonn museum a trumpet bell (an ear trumpet), a small funnel device that could amplify sound.

Because of his deafness he could no longer be permanently employed by any institution, which made his life even harder. Even though he was liked by the aristocracy, Ludwig did not manage to reintegrate himself in any system that could bring him a regular income, so that he was entirely dependant on the commissions he received.

He did not have an official family. He was in love many times, mostly with the wrong persons (with countesses who would have lost their noble titles if they had engaged in a relationship with him) and did not manage to complete any of his marriage attempts. However, as a spiritual refuge, after the death of his brother Caspar, he took his 9 year old nephew (there are speculations that he was actually his son) into his care. Applying the same barbarian methods of education that his father had used, Ludwig brought his nephew on the brink of depression and attempted suicides. Their relationship worsened gradually and Ludwig remained completely alone.

The lack of a family, his health problems, the isolation from society were factors that contributed to the miserable state that Beethoven had reached by the time of his death.

His late works had a huge impact on the community of the time and on the entire music history. His “too complex”, “too noisy”, “too difficult” style, as it was called back then, in which Ludwig clad his unfriendly destiny, triggered the beginning of the Romantic period, revolutionizing the concepts of the vocal-instrumental writing and leading the musical aesthetics of the 19th century to its highest peaks.

2.4. George Enescu (1881-1955)

The violinist, composer, conductor, professor George Enescu was born in Liveni, in Botoșani county.

“I lived in a small country house with a porch of painted wood, where they would hang the onion bunches to dry. I can still remember the peasants, in white shirts and blue vests, singing in the sunset... the unending melancholy of the desert country roads, with deep, dusty traces which seem to emanate a vanilla flavour in the scorching sun... here and there a shadoof well, lost since times immemorial on the endless expanse, with rustic edges of wood or rammed earth... these

acești ani petrecuți la țară mi-au lăsat cele mai frumoase amintiri: am crescut în aer liber, în mijlocul animalelor și plantelor, având sub ochi nesfârșite lanuri de grâu, de orz, de ovăz și de porumb ... pământul și religia au fost cele două divinități ale copilăriei mele” (George Enescu)

Tatăl lui a fost agricultor, fiu de preot (la fel ca mama lui), un om robust cu energie binefăcătoare căruia îi plăcea să trăiască simplu. Familia lui Enescu avea posibilități financiare. Cercetările consemnează existența unor servitori (săteni) care erau foarte bine plătiți la casa Enescu.

George Enescu a fost un copil iubit peste măsură, fiind al 8-lea dintr-un șir de frați care au decedat cu toții de difterie. A fost protejat în exces de părinții lui și sprijinit în toate demersurile profesionale; era „un băiat duios, visător și încăpățânat, care văzuse lumina zilei în câmpia română, un sălbatic pe care nimic nu-l putea disciplina complet, un independent care fugea de lume și căruia nu-i plăcea constrângerea”.

A interacționat pentru prima oră cu muzica în satul în care s-a născut, auzind melodii populare și muzica ȝiganilor. La 3 ani, după ce a ascultat un taraf de lăutari, a încercat să își confecționeze singur o vioară, din câteva fire de ață și o bucată de lemn. Puțin timp mai târziu, în semn de recompensă pentru buna purtare, primește de la părinți o vioară cu 3 corzi pe care o aruncă în foc, ofensat de faptul că primise în dar o jucărie. După ce în sfârșit a primit instrumentul adevărat, a început să învețe să cânte singur, demonstrându-și talentul care avea să-i confirme mai târziu marile calități de interpret.

Întrucât în satul natal, la Liveni, era la fel de pierdut precum fusese Franz Liszt în urmă cu 75 de ani la Raiding, în străfundurile Ungariei, la 5 ani a fost dus la Iași și prezentat lui Eduard Caudela, care i-a recomandat să învețe notația muzicală și să se oprească din stilul lăutăresc „aproximativ” pe care îl văzuse la ȝiganii din zonă. La câțiva ani după acest moment, familia lui Enescu aduce în casă un pian, moment în care el începe să compună instinctual, fără reguli, fără să aibă nicio bază privind armonia sau contrapunctul.

La 7 ani s-a mutat la Viena pentru a învăța muzică; pe lângă aprofundarea studiilor artistice, învață limbile franceză, germană și engleză.

La 11 ani Enescu scria uverturi inspirate din muzica lui Wagner; teatrele muzicale prezentau multă muzică de Wagner, privit ca fiind geniul

years spent in the country offered me the most beautiful memories: I grew up in the open air, among animals and plants, beholding boundless fields of wheat, oats, barley, and maize... earth and religion were the two divinities of my childhood.” (George Enescu)

His father was a farmer, a priest's son (and his mother was a priest's daughter), a robust man with beneficial energy who liked to live a simple life. Enescu's family was well-off. They had servants from among the villagers who were very well paid in the Enescu house.

George Enescu was a beloved child, being the 8th from a series of siblings who had all died of diphtheria. He was excessively protected by his parents and supported by his family in all his professional endeavours - “an affectionate, dreamy and stubborn boy, who had seen the light of day in the Romanian plain, a savage that nothing could discipline completely, an independent who ran from people and did not like constraints”.

He interacted with music for the first time in the village where he was born, hearing traditional folk songs and gipsy music. At 3 years old, after listening to a gipsy band, he tried to make his own violin with a few threads and a piece of wood. A little later, as a reward for his good behaviour, he received from his parents a 3-string violin which he threw into the fire, offended to have been gifted a toy. After he finally received the real instrument, he started teaching himself how to play, proving the talent that would later confirm his qualities as a performer.

Because in his native Liveni he was as lost as Franz Liszt had been 75 years ago in the distant village of Raiding in Hungary, at the age of 5 he was taken to Iasi and introduced to Eduard Caudela, who recommended him to learn music notation and to cease using the “approximate” fiddler style that he had heard from the gypsies of his native area. Several years after this moment, Enescu's family brought a piano to their house and he started composing instinctually, without rules, without any knowledge of harmony and counterpoint.

At the age of 7 he moved to Vienna to learn music; beside the study of art, he learnt French, German, and English.

At the age of 11 Enescu already was already writing ouvertures inspired from Wagner's music; music theatres presented a lot of music by Wagner, who was seen as the genius of the European music of the time (Tannhäuser, Lohengrin, The Flying Dutchman, and The Ring of the Nibelung).

contemporaneității europene (Tannhäuser, Lohengrin, Vasul Fantomă și Tetralogia);

Deși era foarte tânăr, Enescu a fost admis la conservator (al doilea candidat sub vârsta de 10 ani acceptat la Conservator, primul fusese Fritz Kreisler) la clasa profesorului Joseph Hellmesberger, fiul directorului Conservatorului, care l-a primit în gazdă pe micul Enescu. Astfel că, la o vârstă foarte fragedă, a putut trăi alături de cel care îi era profesor, interpret de excepție și șef de partidă la Opera din Viena.

Taxele de la Conservator erau foarte mari, dar tatăl lui a vândut o moșie ca să îl poată întreține la Viena și să-i plătească studiile în totalitate.

Avea o memorie extraordinară: „Îmi trece prin minte multă muzică și nu uit niciodată nicio notă; fără îndoială, cel mai mare har pe care mi l-a dat Dumnezeu este să păstrez în amintire toate armoniile care mi-au trecut cândva prin minte; acesta este punctul meu comun cu Mozart” (Enescu).

După 6 ani petrecuți la Viena, în 1894, Enescu pleacă spre Paris pentru perfecționare în compoziția muzicală. Intră la clasa de compoziție a lui Massenet. Franța muzicală a sfârșitului de secol XIX trecea prin „a doua Renaștere”. Timp de mai bine de un secol Viena fusese capitala Europei muzicale, însă Brahms îmbătrânea și cu el se stingea tradiția romantică. Parisul se impunea astfel din ce în ce mai mult: Gabriel Fauré, Maurice Ravel, Paul Dukas, teatrul liric care avea din ce în ce mai mult succes. La Paris Enescu îl întâlnește pe Alfred Cortot, cu care rămâne prieten pe viață. Tot acolo a studiat cu Fauré, unde l-a avut coleg pe Maurice Ravel.

La 13 ani avea deja scrise 3 simfonii, era capabil să cânte foarte bine la vioară și pian, compunea și cunoștea bine armonia și contrapunctul. Vioara l-a ajutat să devină independent financiar. A concertat ca interpret, dar a fost mai dedicat suflătește compoziției.

A practicat meseria de profesor, dar i-a displicut întotdeauna. A dat ore și cu 80 de franci și cu 5 franci (echivalentul unei mese bune). A fost profesorul lui Yehudi Menuhin: „Menuhin cânta nu numai cu o tehnică admirabilă, dar și ca un adevărat poet, cu patima care aproape că-l făcea să cadă în transă.”

Prințesa Maria Cantacuzino, prietena apropiată a Reginei Maria, a fost soția lui Enescu. Pentru ea a scris *opera Oedip*, alături de ea s-a învățat în societățile regale vreme de aproape 10 ani. Enescu și-a dorit să rămână simplu, chiar dacă a trăit printre mondenități cu suflu regal. Tot datorită acestei relații, a

In spite of his young age, Enescu was accepted at the conservatory (the second candidate under the age of 10 to be accepted - the first had been Fritz Kreisler) in the class of professor Joseph Hellmesberger, the son of the Conservatoire's director, who offered the little Enescu lodging as well. Therefore, at a very early age, he had the chance to live with the one who was his teacher, an exceptional performer and the first *hofkapellmeister* at the Vienna Court Opera.

The tuition fees were high, but his father sold a property in order to be able to pay for his board and lodging and his complete education in Vienna.

He had an extraordinary memory: "A lot of music goes through my brain and I never forget a note; without any doubt, the greatest gift that God has given me is to remember all the harmonies that have ever gone through my mind; this is what I have in common with Mozart" (Enescu).

After 6 years spent in Vienna, in 1894 Enescu departed for Paris in order to improve his skills of music composition. He entered Massenet's composition class. The musical life of the late 19th century France was going through "a second Renaissance". For over a century, Vienna had been the capital of the musical Europe, but Brahms was getting old and the Romantic tradition was dying with him; Paris, on the other hand, was becoming increasingly important: Fauré, Maurice Ravel, Paul Dukas, the lyrical theatre which was becoming more and more successful.

In Paris he met Alfred Cortot, who would be his friend for life, studied with Fauré, and was Maurice Ravel's colleague.

At the age of 13 he had already completed 3 symphonies, could play the violin and the piano very well, composed and mastered harmony and counterpoint. The violin helped him to become financially independent. He gave violin concerts but was more dedicated in his soul to composition.

He also worked as a teacher, but he always disliked it. He gave music classes with 80 francs and also with 5 francs (the price of a good meal). He was Yehudi Menuhin's teacher. On his first meeting with the little Menuhin, whom he admired ever after, he discovered that: "Menuhin played not only with an admirable technique, but also like a true poet, with a passion that almost made him fall into a trance."

Princess Maria (Maruca) Cantacuzino, a close friend of Queen Maria, was Enescu's wife. He wrote his opera *Oedip* for her and in her company he frequented the royal milieu for almost 10 years. Enescu wanted to remain simple, even if he lived among high society and royalties. Due to these

scris împreună cu Regina Elisabeta (Carmen Sylva) un ciclu de lieduri în limba germană.

Ultimii ani din viața lui Enescu au fost întunecați de sănătatea precară și de sărăcie. Familia lui Menuhin și Regina Elisabeta a Belgiei au încercat să-l ajute financiar, dar s-au lovit de două probleme - Enescu nu accepta să fie ajutat, iar soția lui, prințesa Cantacuzino-Enescu, obișnuia să cheltuie toate economiile din casă.

Când Enescu a ajuns pe patul de moarte, paralizat, soția i-a vândut toate manuscrisele pentru a putea procura tratamentele necesare bolii.

A fost premiat de două ori de Conservatorul din Paris (1898, 1899), ocazie cu care a primit o vioară *bernardel* inscripționată cu numele său. În semn de prețuire a mai primit titlul de *ofițer și cavalier al Legiunii de Onoare a Franței* (1913, 1936), *membru de onoare al Academiei Române din București, Académie des Beaux Arts din Paris* (1929), *Accademia Nazionale di Santa Cecilia din Roma* (1931), *Institut de France din Paris* (1936) și *Accademia de Arte și Științe din Praga* (1937)⁷.

În calitate de interpret a înființat și condus, la Paris, două formații de muzică instrumentală: un trio cu pian (1902) și un cvartet de coarde (1904). A organizat turnee cu pentru aceste formații în Germania, Ungaria, Spania, Portugalia, Marea Britanie și SUA.

În 1913 a instituit și susținut din fonduri personale *Premiul național de compoziție George Enescu*. A fost membru fondator (1920) și președinte (1920 – 1948) al Societății Compozitorilor Români din București.

2.5. Franz Liszt (1811-1886)

Unul dintre cei mai renumiți pianiști ai tuturor timpurilor, compozitor, dirijor, profesor, antreprenor, capelmaistru, Liszt a scris peste 700 de compoziții în care a anticipat curente stilistice ale secolului XX. Cea mai notabilă contribuție a lui a fost inventarea poemului simfonic. În tinerețe, Liszt s-a impus ca un pianist virtuoz, însetat de aclamațiile și reacțiile publicului și de

⁷ <https://enescufestival.tradicious.ca/2019/03/10/george-enescu-biography-and-work-ii/>

relationships, he wrote together with Queen Elisabeta (Carmen Sylva) a cycle of art songs in German.

The last years of Enescu's life were burdened by poor health and poverty. Y. Menuhin's family and Queen Elisabeth of Belgium tried to help him financially, but had two problems to overcome: Enescu did not accept help (he never asked for anything), and his wife, princess Cantacuzino-Enescu, used to spend everything she found in the house.

When Enescu ended up on his death bed, paralysed, his wife sold all of his manuscripts in order to buy all the necessary treatments.

He was awarded two prizes by the Conservatoire of Paris (1898, 1899) and received a Bernardel violin with his name inscribed on it. As signs of appreciation, he received the titles of Officer and Chevalier of French Legion of Honor (1913, 1936), Honorary Member (1916) and Active Member (1933) of the Romanian Academy in Bucharest, Correspondent Member of the Fine Arts Academy in Paris (1929), National Academy of Santa Cecilia in Rome (1931), Institute of France in Paris (1936), and Arts and Sciences Academy in Prague (1937)⁷.

As a performer, he established and managed, in Paris, two ensembles of instrumental music: a trio with piano (1902) and a string quartet (1904). He organized tours for these ensembles in Germany, Hungary, Spain, Portugal, Great Britain and the USA.

In 1913 he established and financed with personal funds *The George Enescu national composition prize*. He was founding member (1920) and president (1920 – 1948) of the Society of Romanian Composers in Bucharest.

2.5. Franz Liszt (1811-1886)

Franz Liszt was one of the best known pianists of all times, at the same time being composer, conductor, teacher, enterpriser, and kappelmeister. He wrote over 700 compositions in which he anticipated the stylistic trends of the 20th century. His most notable contribution was the invention of the symphonic poem (= an orchestral piece that illustrates a poem, a story or a painting). In his youth Liszt became known as a virtuoso pianist, who craved the audience's

⁷ <https://enescufestival.tradicious.ca/2019/03/10/george-enescu-biography-and-work-ii/>

popularitate. A cântat pentru prinți, regine, ȝiganii Ungariei, a fost prezent în toate mediile sociale înalte.

A fost foarte rațional, înțelegând repede că munca perseverentă și adaptarea la tot ce cere realitatea este o condiție obligatorie pentru a te menține pe poziții vizibile în societate. Deși poartă nume unguresc, Liszt n-a vorbit niciodată maghiară, a fost format și cunoscut în Austria, Franța, Rusia, Italia, Anglia unde și-a petrecut ultimii ani din viață în Germania.

În epoca în care a trăit, Liszt nu a fost un compozitor agreat.

Tatăl său, Adam, un muzician amator care și-a câștigat existența din contabilitate, la curtea familiei Esterhaszi, a căutat toate mijloacele de a-l exploata pe Liszt; l-a dus în fața lui Beethoven care la acea vreme (1821) era complet surd și foarte irascibil.

La vârsta de 8 ani Liszt începe orele cu Czerny. În primii ani Liszt nu a cântat spectaculos la pian, nu era perseverent și avea probleme mari de digitație, dar era talentat își dorea să continue. Atât Czerny cât și Salieri (compoziție) l-au învățat muzica pe gratis.

Liszt a crescut cu muzica lui Haydn, Mozart, Beethoven, dar totodată a fost înconjurat de muzica populară a ȝiganilor din comunitățile ungurești de la care a învățat ce înseamnă să fii cu adevărat pasionat. Stilul lui original a combinat strictețea literaturii muzicale germane cu energia folclorului unguresc.

A plecat la Paris pentru a participa la concursul de admitere la Conservator unde fost respins pe motive de naționalitate.

Înainte ca Liszt să împlinească 16 ani, tatăl lui, cel care îl impresariase până în acel moment, moare brusc de febră tifoidă. Tânărul Liszt se vede astfel pus în fața unei realități pe care nu știa cum să o gestioneze. Mentorul și managerul său dispăruse brusc. Afectat de situația cu care se confrunta este pe punctul de a renunța la muzică. Doborât de depresia cumplită, Liszt ia în considerare varianta unei cariere preoțești. Concomitent dă peste o serie de materiale de filosofie care îi zdruncină credința, moment în care decide că meseria de preot n-ar fi tocmai cea mai bună alegere. Se reechilibrează dându-și seama că este nevoit să își ajute familia și, deci, să își organizeze singur evenimentele. Reîncepe prin a da concerte de pian și ore private oamenilor bogați din Paris.

În 1831 îl aude la Paris pe Paganini. Această întâlnire îl inspiră, propunându-și să ajungă la același nivel de virtuozitate.

La scurt timp, inițiază o acțiune cu totul nouă, transcripțiile pentru pian. Începe cu lucrările lui Berlioz (incluzând *Simfonia Fantastică*) contribuind astfel la popularizarea unor nume importante pentru viața muzicală a acelei perioade.

acclamations and positive reactions. He was thirsty for popularity, played for princes, queens, Hungarian gypsies, and frequented the upper class.

He was a very rational man who understood that perseverant work and adaptation to all that reality requires is an obligatory condition for someone who wishes to hold a visible position in society. In spite of his Hungarian name, Liszt never spoke Hungarian, he was educated and became known in Austria, France, Russia, Italy, England, and spent the last years of his life in Germany.

Liszt was not appreciated as a composer in his time – on the contrary, he was avoided in general.

His father, Adam, an amateur musician who earned his existence working as an accountant at the court of the Esterházy family, sought every possible way to exploit his son; he even brought him to Beethoven, who at that time (1821), was already completely deaf and utterly irascible.

At the age of 8, Liszt started studying with Czerny. In the first years, Liszt's piano performance was not spectacular, he was not perseverant, had fingering problems, but was talented and eager to continue. Czerny, as well as Salieri (composition) taught him free of charge.

Liszt grew up with Haydn's, Mozart's, Beethoven's music, being at the same time surrounded by the traditional folk music played by the gypsies in the Hungarian communities – whence he learned what it meant to be truly passionate. His original style combined the strictness of the German music literature with the energy of the Hungarian folklore.

He travelled to Paris to take an entrance exam at the Conservatory, but was rejected due to his nationality.

Before Liszt's 16th birthday, his father, Adam, who had been his agent up to that moment, suddenly succumbed to typhoid fever. Thus, the young Liszt was placed before a reality that he did not know how to manage. His mentor and manager had suddenly disappeared. Shocked by his situation, he was on the point of giving up music altogether. Experiencing a profound depression, Liszt started considering a religious career. However, at the same time he stumbled upon philosophical writings that shook his faith and led him to the decision that priesthood might not be the best choice. He soon regained his poise, realizing that he had to support his family and, thus, to organize his own events. He started by giving piano concerts and private classes to rich people in Paris.

In 1831 he heard Paganini play in Paris. This meeting inspired him and he proposed himself to reach the same level of virtuosity.

Revine în mijlocul unor personalități ale vremii (George Sand, Hector Berlioz, Henri de Balzac, Victor Hugo, Frederic Chopin) cu care se împrietenește și unde își oferă contribuțiile în materie de artă, politică, societate.

În 1840 Liszt era din nou în atenția publicului cu reprezentații spectaculoase. Poetul Heinrich Heine a declarat acea perioada „Lisztomania”. În acest timp, între Chopin și Liszt se leagă o prietenie consistentă și o admirație reciprocă (Liszt era încântat de stilul de compoziție al lui Chopin, astfel că ajunsese să îi învețe toate studiile).

La 21 de ani Liszt este văzut pentru prima dată de Contesa Marie Catherine Sophie D'Agoult (28 de ani) care se îndrăgostește de el. Cei doi amanți fug împreună în Elveția. Cu această femeie Liszt va avea 3 copii, Blandine, Cosima, Daniel, cu care însă nu reușește să lege nicio relație. În primii 8 ani din viața copiilor, Liszt s-a ocupat exclusiv de turneele muzicale. A concertat pentru bani până în jurul vârstei de 35 de ani, neglijându-și complet copiii și familia.

Începând cu anul 1840, Liszt a dezvoltat categoria unui nou public „publicul dornic să plătească bilet pentru concerte instrumentale”. Liszt a devenit rapid o celebritate internațională, un Michael Jackson al timpului său. Era un nonconformist, de la felul în care arăta până la repertoriul pe care îl alegea. S-a folosit de această imagine ca să schimbe mentalitatea în societate, să sublinieze importanța artei în lumea reală, încercând să ridice statutul muzicienilor de la „servitori” la „nobili” cu rol marcant pentru educarea culturală a maselor.

In 1833 he started a wholly new action - the piano transcriptions. He started some works by Berlioz (including the *Symphonie fantastique*), thus contributing to the popularization of important names in the musical life of the time.

He returned to a group of contemporary personalities (George Sand, Hector Berlioz, Henri de Balzac, Victor Hugo, Frederic Chopin), with whom he became friends and contributed in matters of art, politics, society.

In 1840 Liszt was once again in the spotlight, giving spectacular performances. The poet Heinrich Heine declared that period the "Lisztomania". A very close friendship and a reciprocal admiration bloomed between Chopin and Liszt (Liszt was delighted with Chopin's compositional style and eventually learnt all his *Études*).

At the age of 21 Liszt was seen by countess Marie Catherine Sophie D'Agoult (28 years) who fell in love with him in spite of the fact that she was married. The two lovers eloped to Switzerland. They had 3 children together (Blandine, Cosima, Daniel) with whom he maintained no relationship. In the first years of his children's lives, he was fully occupied with his musical tours. He performed for money until around the age of 35, completely neglecting his children and family.

Starting from 1840, Liszt developed a new audience category: "the audience willing to pay for a ticket to an instrumental concert". Liszt rapidly became an international celebrity, a Michael Jackson of his time. He was a nonconformist from his appearance to his repertoire. He used this image to change social mentalities, to enhance the importance of art in the real world, trying to raise the status of the musicians from "servants" to "noblemen" with a major importance in the cultural education of the masses.

Capitolul 3

Tipologii de manageri

3.1. Caracteristicile managerilor

Prima și cea mai importantă trăsătură pe care ar trebui să o aibă un manager este **puterea asupra celorlalți**, începând de la nivelul de socializare până la autoritatea pe care o exercită asupra grupului.

Noțiunea de putere este definită de literatura de specialitate ca fiind „capacitatea unei persoane de a determina un individ sau un grup să realizeze un anumit lucru.”⁸

Un manager se poate impune prin **autoritate**:

- formală – oferită de statut și funcția pe care o ocupă într-o organizație
- informală – care se impune oriunde datorită competențelor și trăsăturilor native.

Inteligența este necesară conducătorilor pentru a sesiza și înțelege problemele instituției, a asigura o viziune de ansamblu și a lua deciziile cele mai corecte.

Flexibilitatea în gândire oferă perspective multiple asupra viitorului. Ea este un element deosebit de important, întrucât ajută la o receptare optimă și diversificată a potențialului inovativ, a tehnologiilor noi și a tendințelor reformiste.

Observarea activă contribuie la analiza realității și formare imaginilor care vor contribui la selectarea și remedierea factorilor care cauzează conflictele, pierderile, productivitatea scăzută etc.

Dubla profesionalizare este esențială în orice funcție de conducere. Niciun manager nu poate avea succes deplin dacă nu cunoaște în detaliu domeniul pe care îl manageriază, la fel cum niciun carierist de top nu poate conduce fără a asimila anumite competențe specifice activităților manageriale (ca de pildă capacitatea organizatorică, alocarea și combinarea resurselor umane

⁸ Fred Luthans, *Organisational Behavior*, McGraw – Hill International Editions, 1992, p. 427.

Chapter 3

Types of Managers

3.1. Manager's features

The first and most important quality a manager should possess is the **power over the others**, starting with the level of socialization and ending with the authority they exert within the group.

The notion of power is defined in the literature as “a person's capacity to determine an individual or a group to accomplish a certain task.”⁸

A manager can impose themselves through:

- formal **authority** – offered by their status and the position they occupy within an organization
- informal **authority** – they stand out anywhere due to their inborn competences and qualities

Intelligence is necessary for leaders in order to perceive and understand the organization's problems, to provide a comprehensive overview and to make the most appropriate decisions.

A flexible thinking offers multiple perspectives on the future. It is an extremely important element, as it helps in shaping an optimal and diversified reception of innovative potentials, new technologies, and reforming tendencies. **An active observation** contributes to a consistent analysis of reality and to envisioning the images that will be helpful in the selection and remediation of factors that cause conflicts, losses, low productivity, etc.

Multiple qualifications are essential in any managerial position. No manager can be fully successful unless they possess a detailed knowledge of the field they are managing, and no top careerist can be a manager without assimilating certain competences specific to practical management activities (such as organisational skills, allocation and combination of human resources in an optimal manner, so as to fulfil the organization's plans with a minimal quantity of effort).

⁸ Fred Luthans, *Organisational Behavior*, McGraw – Hill International Editions, 1992, p. 427.

într-un mod optim, în așa fel încât să se realizeze planurile instituționale cu cât mai puțin efort).

Ținuta morală și intelectuală participă la întregirea profilului psiho-socio-profesional al managerului. A exercita o funcție de conducere înseamnă a reprezenta imaginea instituției, a relaționa cu oamenii din diverse medii, a formula și a adapta vocabularul diverselor conjuncturi, a adopta un stil de muncă ordonat, o ținută adecvată și un nivel optim de educație și cultură.

Profilul psiho-socio-profesional al managerului⁹

SPECIFICARE	TRĂSĂTURI	ABSOLUT NECESARE	NECESARE	DE DORIT
CALITĂȚI	Inteligență	*****		
	Memorie	*****		
	Spirit de observație	*****		
	Viziune de perspectivă	*****		
	Flexibilitate a gândirii	*****		
	Caracter		*****	
	Temperament puternic echilibrat			*****
CUNOȘTINȚE	Profesionale	*****		
	De conducere	*****		
	Economice		*****	
	Juridice		*****	
	De psihologie		*****	
EXPERIENȚĂ	În conducere		*****	
	Profesională		*****	
	În profilul instituției			*****
COMPORTAMENT	Sociabilitate	*****		
	Principialitate		*****	
	Receptivitate	*****		
	Politețe			*****
	Ținută corectă	*****		
	Moralitate	*****		
SĂNĂTATE	Bună	*****		

⁹ Ioan Lazăr, *op. cit.*, p.226

The moral and intellectual status complete a manager's psychosocial and professional profile. To occupy a managerial position means to represent the organization's image, to relate to people from various milieus, to formulate and adapt one's discourse to various circumstances, to adopt an orderly work style, an appropriate conduct and an optimal level of education and culture.

A manager's psychosocial and professional profile⁹

SPECIFICATION	QUALITIES	ABSOLUTELY NECESSARY	NECESSARY	DESIRABLE
QUALITIES	Intelligence	*****		
	Memory	*****		
	Spirit of observation	*****		
	Wide-ranging perspective	*****		
	Flexibility of thinking	*****		
	Character		*****	
	Very well balanced temper			*****
KNOWLEDGE	Professional	*****		
	Managerial	*****		
	Economic		*****	
	Legal		*****	
	Psychological		*****	
EXPERIENCE	In management		*****	
	In the profession		*****	
	In the field			*****
CONDUCT	Sociability	*****		
	Based on principles		*****	
	Receptivity	*****		
	Politeness			*****
	Correct conduct	*****		
	Morality	*****		
HEALTH	Good	*****		

⁹ Ioan Lazăr, *op. cit.*, p. 226

În funcție de felul în care se combină caracteristicile personalității cu abilitățile sociale și cunoștințele/aptitudinile de conducere și a influenței pe care acestea le au în activitatea curentă, literatura de specialitate sesizează mai multe tipologii de manageri:

1. Stephane Chalvin îi împarte în: organizatorii, participativi, întreprinzători, realiști, birocrați, demagogi, tehnocrați, oportuniști, utopiști moderni.
2. Starosciak: autocrați și democrați
3. Reddin: negativi, altruști, promotori, oscilanți.

Specialiștii de la Centrul de Management și Transfer de Tehnologie au sintetizat caracteristicile prezentate de teoreticieni și au realizat câteva stereotipuri manageriale:

1. Managerul Incompetent

Mulțumește pe toată lumea, poate fi corupt ușor, lipsit de curaj și inițiativă, nu-i plac schimbările, nu are o strategie realistă.

2. Managerul Populist

Oferă prioritate rezolvării solicitărilor salariale, nu are un management strategic, tergiversează disponibilizarea de personal chiar dacă situația o impune

3. Managerul Autoritar

Personalitate impunătoare, foarte competent profesional, corect, serios, cu experiență anterioară bogată, își dă demisia dacă nu reușește să-și aplice stilul managerial, complet dezinteresat de problemele sociale, evaluează tot din direcția poziției sale, se impune prin dominare, nu prin calități și cunoștințe, nu-și delegă autoritatea și nu consultă niciodată subalternii în luarea deciziilor, face exces de controale și recomandări, inhibă inițiativa și creativitatea angajaților.

4. Managerul Participativ-Reformist

Adoptă strategii clare, este creativ, are spirit inovator, comunicativ, lucrează mai mult în parteneriat cu salariații și nu de pe poziție de conducere, rezolvă ușor situațiile de criză și conflictele de muncă.

5. Managerul Participativ-Autoritar

Delegă atribuțiile, consultă subalternii, dar cu nuanțe de autoritate, are curaj în abordarea tuturor problemelor instituției.

Depending on the manner in which their personality traits combine with their social abilities and knowledge and on the influence that they have in their current activity, the literature identifies several types of managers:

1. Stephane Chalvin divides them into: organizers, participants, enterprisers, realists, bureaucrats, demagogues, technocrats, opportunists, modern utopists.
2. Starosciak: autocrats and democrats
3. Reddin: negative, altruistic, oscillating, promoters.

The specialists of the Centre for Management Technology Transfer synthesized the features presented by the theorists and drafted several managerial stereotypes:

1. The incompetent manager
pleases everybody, can be easily corrupted, lacks courage and initiative, dislikes changes, has no realistic strategy.
2. The populist manager
gives priority to solving matters connected to salaries, has no strategic management, postpones dismissals even if the situation requires it.
3. The authoritative manager
has an imposing personality, is very competent professionally, correct, reliable, highly experienced, completely uninterested in social problems; resigns if he/she cannot apply his/her managerial style, evaluates everything from a personal point of view, imposes authority through domination, not through qualities and knowledge, does not delegate authority and never consults with the subordinates in making decisions, uses excessive controls and recommendations, inhibits the subordinates' initiative and creativity.
4. The participative-reforming manager
is creative, communicative, has an innovative spirit and clear strategies; works in a partnership with the employees rather than supervise them from a managerial position, solves crisis situations and work conflicts easily.
5. The participating-authoritative manager
Features: delegates tasks, consults the subordinates in a rather authoritative manner, has courage in approaching all the organization's problems.

6. Managerul Conciliator

Manipulează sindicatele, face compromisuri pentru a liniști conflictele, performanțe medii, transparență redusă.

7. Anticonducătorul

Reacționează violent și exploziv la orice întrebare a subalternilor, este arogant și se consideră atotștiutor, veșnic nemulțumit, nu se atașează de nimeni.

3.2. Leadershipul și muzica

Leadershipul este un set de abilități sociale prin care un conducător empatizează cu grupul de oameni pe care îl coordonează.

Un lider se detașează de grup prin autoritate, integritate, putere, influență, viziune, inspirație, transformare, curaj, capacitatea de a rezolva conflicte, de a vorbi în numele grupului, de a lua inițiative, de a rezolva intuitiv situații de urgență.

Cum identificăm un lider?

- Este cel care stabilește și conduce subiectul unei conversații
- Este acceptat de grup ca fiind coordonatorul discuției/activității
- Este motivat să evolueze. Depune efort pentru a se dezvolta consecvent, evită riscurile, inspiră încredere, are o atitudine pozitivă.

Deși se consideră că abilitățile de lider sunt înnăscute, ele pot fi dobândite și prin învățare:

- La nivel muzical: prin dezvoltarea unor competențe suplimentare care țin de muzicalitate, expresie, tehnică etc.
- La nivel extra-muzical: prin dezvoltarea încrederii în sine, entuziasmului, comunicării etc.

Modele de lideri in domeniul muzical

Dirijorii:

- Îndeplinesc un prim rol de mentor, în timpul repetițiilor, prin organizarea timpului și aplicarea unui instrumentar simbolic de comunicare pentru atingerea obiectivelor (gesturi, expresivitate)

6. The conciliating manager
manipulates the unions, makes compromises in order to appease conflicts, medium achievements, low transparency.
7. The anti-leader
reacts violently and explosively to any question from the subordinates, is arrogant and thinks he/she knows everything, is forever discontent, has no close relationships to anyone.

3.2. Leadership and music

Leadership is a set of social abilities by which a leader empathizes with the group of people they coordinate.

A leader stands out within the group through authority, integrity, power, influence, vision, inspiration, transformation, courage, capacity to solve conflicts, to speak for the group, to take the initiative, to intuitively solve emergency situations.

How do we identify a leader?

- He/she is the one who decides and leads the topic of a conversation
- He/she is accepted by the group as the coordinator of the discussion/activity
- He/she is motivated to evolve, makes efforts for consistent self-development, avoids risks, inspires trust, has a positive attitude.

Even though it is thought that leading abilities are inborn, they can also be acquired by learning:

- In the field of music: by developing supplementary competences that belong to musicality, expression, technique, etc.
- Outside the field of music: by developing self-confidence, enthusiasm, communication, etc.

Models of leaders in the field of music

The conductors:

- They fulfil a prime role as mentors, during rehearsals, by organizing time and applying a symbolic set of communication tools in order to achieve goals (gestures, expressivity)

- Și un rol de mediator (în timpul concertelor) între ansamblu, lucrarea interpretată și public.

Tipologii de lideri:

1. Liderul Autoritar – impune regulile, obiectivele și manierele în care se ajunge la ele.
2. Liderul Semi-autoritar – are viziuni clare, dar nu impune metodele de lucru pentru atingerea obiectivelor; creează o falsă impresie de libertate în rândul grupului
3. Liderul indiferent – care lasă lucrurile să se întâmple de la sine, ignorând progresele grupului din care face parte
4. Liderul democrat – care stabilește o serie de obiective, determină traseele necesare pentru atingerea lor, dar nu o face autoritar, ci prin consultare permanentă cu grupul pe care îl coordonează
5. Liderul vizionar – este cel care este capabil să mobilizeze, să „vândă” vise
6. Liderul exemplar – care conduce prin puterea exemplului.

Tom Peters & Nancy Austin, 1985	
Lideri	Nonlideri
- Confortabil cu oamenii cu care lucrează - Sosește devreme și pleacă târziu - Știe să asculte - Modest - Tolerant în fața opiniilor deschise - Are convingeri puternice - Are încredere în oameni și delegă atribuțiile importante - Recunoaște meritele altora - Ajută la remedierea problemelor - Pune accent pe dezvoltarea grupului pe care îl reprezintă - Recunoaște valoarea și îi promovează pe cei capabili	- Inconfortabil cu oamenii cu care lucrează - Ajunge târziu și pleacă devreme - Știe să vorbească - Arogant - Intolerant față de discuțiile în contradictoriu - Ezită când trebuie să ia decizii - Nu are încredere în oameni și menține decizia finală pentru sine - Își atribuie toate rezultatele - Acuză și blochează oamenii în situații de criză - Pune accent exclusiv pe dezvoltarea personală și ignoră nevoile grupului - Îi elimină pe cei care-i pot amenința poziția

- They also fulfil the role of mediators (during concerts) between the ensemble, the performed piece, and the audience

Leader types:

1. The authoritarian leader – imposes the rules, the goals, and the manner to abide by them.
2. The semi-authoritarian leader – has clear visions, but does not impose work methods for the accomplishment of tasks, creating a false feeling of freedom within the group
3. The indifferent leader – lets things happen on their own, ignoring the progresses of the group he/she belongs to
4. The democrat leader – sets a range of goals, determines the necessary ways to reach them, however not in an authoritative manner, but through a permanent dialogue to the group he/she coordinates
5. The visionary leader – the one who is capable to mobilize, to “sell” dreams
6. The exemplary leader – who leads by the power of example.

Tom Peters & Nancy Austin, 1985	
Leaders	Non-leaders
- Comfortable with the people they work with - Arrive early and leave late - Know how to listen - Modest - Tolerant to open opinions - Have strong convictions - Trust people and delegate important tasks - Acknowledge the merits of others - Help to remedy problems - Stress the development of the group they represent - Acknowledge value and promote the capable subordinates	- Uncomfortable with the people they work with - Arrive late and leave early - Know how to speak - Arrogant - Intolerant during controversial discussions - Hesitate when they have to make decisions - Do not trust people and reserve final decisions for themselves - Take credit for all outcomes - Accuse and block people in crisis situations - Stress personal development exclusively and ignore the group’s needs - Eliminate the ones who can threaten their position

Un lider are abilitatea de a face oamenii să fie mulțumiți de munca lor, își ajută echipa și recunoaște realizările și succesele tuturor celor cu care lucrează, influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată.

Leadershipul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să urmeze, un set de abilități, comportamente și practici reglate cu precizie, care pot fi învățate indiferent dacă persoana în cauză este sau nu într-o poziție managerială. Un lider îi poate convinge pe ceilalți să facă ceea ce nu doresc să facă.

Noțiunea de putere este definită de literatura de specialitate ca fiind „capacitatea unei persoane de a determina un individ sau un grup să realizeze un anumit lucru.”¹⁰

Leadershipul se rezumă la atitudinea pozitivă pe care o inspirăm oamenilor cu care lucrăm, pentru a ajunge împreună la un succes care ne produce satisfacții tuturor. Bucuria de a fi lider în domeniul muzical nu vine exclusiv din propriile rezultate, ci din faptul că reușim să facem ca poveștile altor oameni să fie auzite. În concepția leadershipului, coordonarea nu este impusă grupului, ci este sugerată. De aceea, liderul are menirea de a deschide și crea spațiul în care oamenii cu care lucrează să fie motivați și energici. Controlul și autoritatea intervin ocazional și delicat, numai când lucrurile nu se mai mișcă fără intervenție.

¹⁰ Fred Luthans, *Organisational Behavior*, McGraw – Hill International Editions, 1992, p. 427.

Leaders have the ability to cause people to feel happy with their work, they help their team and acknowledge the accomplishments and successes of everyone they work with, they influence the behaviour, the beliefs, and the feelings of the group in an intended direction.

Leadership is a mutual relationship between the ones who choose to lead and the ones who choose to follow them, it is a set of accurately regulated abilities, behaviours, and practices, which can be learned whether or not the person in question is in a managerial position. A leader can convince the others to do what they do not want to do.

The notion of power is defined by the literature as “the capacity of a person to determine an individual or a group to accomplish something.”¹⁰

Leadership is, in short, the positive attitude we inspire to the people we work with, so that together we may achieve success and satisfaction for all of us. The joy of being a leader in the field of music does not come from one's own outcomes, but also from the fact that we can make other peoples' stories be heard. In the ideology of leadership, coordination is not enforced on the group, but rather suggested to it. That is why the leader is meant to open and create the space in which the people they work with are motivated and energetic. Control and authority emerge occasionally and delicately, only when things do not move without external intervention.

¹⁰ Filip Luthans, *Organisational Behavior*, McGraw – Hill International Editions, 1992, p. 427.

Capitolul 4

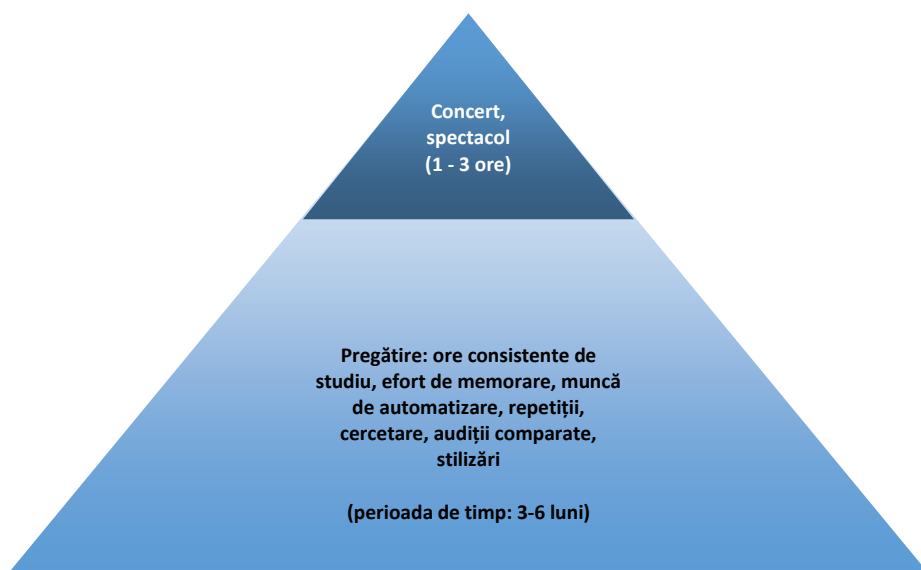
Managementul anxietății de performanță

4.1. Combaterea anxietății de performanță

Anxietatea de performanță este o stare de îngrijorare, de tensiune, de neliniște, adesea însoțită de palpitații, care are legătură cu un eveniment din viitorul apropiat, întâlnită în literatura de specialitate sub denumirile „teamă de eșec”, „frică de apariție în fața publicului”.

Persoanele care suferă de anxietate de performanță sunt apreciate de ceilalți ca fiind perfecționiste, ambițioase, muncitoare, serioase etc. Aceste caracteristici superlative generează o presiune permanentă și favorizează dezvoltarea patologiilor cu efect negativ. Cea mai frecventă atitudine rezultată din influența competitivității este nesiguranța și pierderea stimei de sine.

Muzicianul tinde să se evalueze exclusiv din perspectiva rezultatului final obținut, ignorând satisfacțiile care sunt aduse de procesele de învățare și asimilare. Un prim pas în terapia anxietății de performanță este controlul cognitiv, respectiv modelarea expectanțelor în relație cu procesul de pregătire al performanței.



Chapter 4

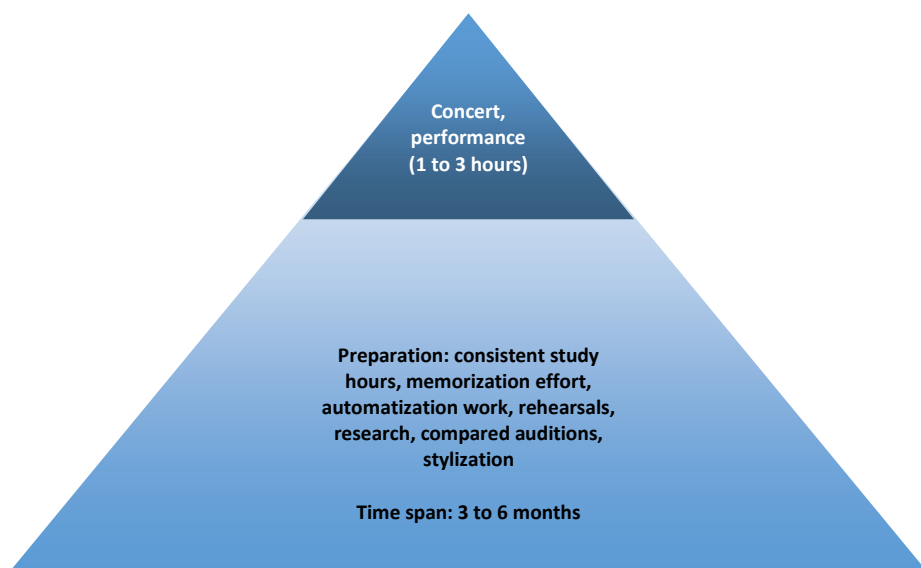
The Management of Performance Anxiety

4. 1. Fighting performance anxiety

Performance anxiety is a state of apprehension, of tension, of restlessness, often accompanied by palpitations, in connexion to an event located in the near future, found in the literature under such names as “fear of failure”, “fear of performing in front of an audience”.

The people suffering from performance anxiety are evaluated by others as perfectionist, ambitious, hard-working, serious, etc. These superlative features generate a permanent pressure and favour the development of pathologies, leading to negative effects. The most frequent attitude resulting from the influence of competitiveness is uncertainty and loss of self-esteem.

The musician tends to self-evaluate exclusively from the viewpoint of the final result obtained, ignoring the satisfaction brought by the processes of learning. A first step in treating performance anxiety is the cognitive control, namely the modelling of expectations in relationship to the process of performance preparation.



Data fiind cantitatea de timp și eforturile investite în procesul de pregătire, o primă intervenție logică este conștientizarea și activarea procesului care stă la baza performanțelor finale, respectiv seria de satisfacții care se pot obține încă din primele ore de studiu.

Este așadar important să se depună eforturi conștiente, ca să se valorizeze bucuria muncii și progresele minore, încă din primele momente de pregătire, astfel încât produsul artistic care urmează să fie livrat în spectacol să fie rezultatul satisfacțiilor achiziționate în perioada studiu.

Studiul în sine este de dorit să aducă cu sine sentimente de satisfacție, realizare, împlinire!

Frica de apariție în fața publicului

Simptome somatice:

- Modificarea respirației, palpitații, transpirații reci, inhibarea salivei și senzația de gură uscată, probleme digestive manifestate prin dureri și greață

Simptome comportamentale:

- Dificultăți de menținere a posturii, greșeli tehnico-motrice, tremurat

Simptome psihologice:

- Frică, rușine, furie, vinovăție, supărare.

Conform studiilor¹¹ există **3 categorii de anxietate** de performanță:

1. Anxietatea reactivă – rezultată din studiul insuficient; situație în care este indicat să se insiste asupra muncii pentru acumularea materialelor necesare aparițiilor în public
2. Anxietatea adaptivă – generată de contextele deosebite, de nivel înalt, situație în care inducțiile cognitive de tipul motivațiilor și concentrării trec dincolo de pragul maxim și se transformă în tensiuni copleșitoare
3. Anxietatea inadaptivă – generată de situații slabe valoric care tind să-i deconcentreze și demotiveze pe interpreții cu potențial mare.

¹¹ Sweeney G. A., Horan J. J., *Separate and Combined Effects of Cue-Controlled Relaxation and Cognitive Restructuring in the Treatment of Music Performance Anxiety*

Given the time and efforts invested in the rehearsals, a first logical intervention is to acknowledge and activate the process that underlies the final performances, namely the range of satisfactions that can be obtained in the first hours of study already.

It is therefore important to make conscious efforts, to enhance the joy of work and of minor progresses already in the first moments of individual study; the artistic product that is to be delivered in the performance must be the product of daily satisfactions throughout the study period.

The study in itself should bring along feelings of satisfaction, accomplishment, achievement!

The Fear of Performing before an Audience

Somatic symptoms:

- Altering of the breath, palpitations, cold sweat, inhibition of saliva and a dry mouth feeling, digestive problems manifested through pains and nausea

Behavioural symptoms:

- Difficulties of maintaining posture, technical-motor mistakes, shaking

Psychological symptoms:

- Fear, shame, fury, guilt, annoyance

According to research¹¹ there are **3 categories of performance anxiety**:

1. Reactive anxiety – resulting from insufficient training; in this situation it is recommended to insist upon training, in order to gather the material necessary for public performance
2. Adaptive anxiety – generated by particular, high-level contexts; in this situation the cognitive inductions such as motivation and concentration exceed the maximal threshold and turn into overwhelming tensions
3. Inadaptive anxiety – generated by low-value situations, which tend to reduce the concentration and motivation of performers with higher potentials.

¹¹ Sweeney G. A., Horan J. J., *Separate and Combined Effects of Cue-Controlled Relaxation and Cognitive Restructuring in the Treatment of Musical Performance Anxiety*

Factorii care influențează anxietatea de performanță:

1. Personale de sex feminin sunt mai predispuse la anxietate
2. Nivelul de experiență crește invers proporțional cu anxietatea; pe măsură ce cresc anii de practică, scade teama de apariție în fața publicului
3. Nevoia de a fi în atenția celorlalți, de a nu fi judecați și de a primi o evaluare pozitivă
4. Trăsăturile de personalitate pot influența performanțele; introverții sunt mai predispuși la teamă de eșec decât extroverții. Persoanele sociabile și comunicative se simt confortabil în fața unui public numeros. De asemenea, perfecționiștii sunt preocupați la modul exagerat de defecte și greșeli, fiind în general concentrați pe o auto-critică dură, amplificând ce a mers rău și eliminând aproape complet din analiză aspectele pozitive
5. Numărul de spectatori din sală este de asemenea un factor perturbator.

Strategiile de control și reducere a anxietăților de performanță

1. **Terapia cognitiv-comportamentală** propune expuneri dese la situații similare celor cu care interpreții se întâlnesc în concert, adică organizarea unor sesiuni de interpretare suplimentare, în fața grupurilor de prieteni, familie etc., până se ajunge la o stare de confort și atitudine generală pozitivă. De asemenea, se insistă pe conștientizarea tuturor semnalelor care apar înainte de aparițiile în public nu pentru a le elimina, ci pentru a le oferi un alt tip de valoare; de exemplu, adrenalina care se instalează prin palpitații și respirație sacadată poate fi văzută ca un răspuns care are capacitatea de a potența interpretarea.
2. **Terapia prin audiții muzicale** se poate utiliza pentru a induce starea de relaxare.
3. *Alexander technique* (poartă numele actorului australian care a descoperit-o, Frederick Matthias Alexander). Scopul acestei metode este de a conștientiza și corecta postura corpului și de a menține naturalețea liniei dintre cap, gât și coloana vertebrală, control care poate elimina contracțiile și tensiunile involuntare ale mușchilor.
4. **Exercițiile de respirație:**
 - Abdominale – prin coborârea diafragmei și umflarea abdomenului (pentru control se așează o mână pe piept, cealaltă pe abdomen, se inspiră lent 5 secunde, se reține aerul 5 secunde, se expiră lent 5 secunde – se repetă până la instalarea stării de relaxare)

Factors that influence performance anxiety:

1. Women are more predisposed to anxiety
2. The level of experience grows in inverse proportion to anxiety; as the number of practice years increases, stage fright decreases
3. The need of receiving the attention of others, of not being judged and of receiving a positive evaluation
4. Personality traits can influence performances; introverts are more prone to fear of failure than extroverts. Sociable and communicative people feel comfortable before a numerous audience. Perfectionists are exaggeratedly preoccupied with flaws and errors, being in general focused on a harsh self-criticism, amplifying what went wrong and almost completely eliminating everything that went well
5. The number of people in the concert hall is also a disturbing factor.

Strategies for controlling and reducing performance anxiety

1. **The cognitive-behavioural therapy** proposes frequent exposures to situations similar to the ones that performers face in concerts, namely the organization of supplementary performance sessions, in front of a group of friends, family, etc., until a state of comfort and a positive general attitude are reached. Also, it is useful to insist on becoming aware of all the signals that appear prior to public performances, not in order to eliminate them, but in order to offer them another type of value; for example, the adrenaline produced by palpitations and abnormal breathing patterns can be seen as a response that can support performance.
2. **Music listening therapy** can be used to induce a state of relaxation.
3. The **Alexander technique** (bears the name of the Australian actor who discovered it, Frederick Matthias Alexander). The purpose of this method is to become aware of and correct the body posture and to maintain the naturalness of the line between head, neck, and vertebral column, which can eliminate the involuntary contractions and tensions of the muscles.
4. **Breathing exercises:**
 - Abdominal breathing – by lowering the diaphragm and swelling the abdomen (for control place a hand on the chest and the other on the abdomen) - breathe in slowly (for 5 seconds) keep the air in (for 5 seconds), breathe slowly (for 5 seconds) – repeat until a state of relaxation sets in

- Emisferice – pentru stimularea ambelor emisfere cerebrale, se execută același exercițiu prezentat mai sus, prin acoperirea alternativă a fiecărei nări

5. Exercițiile de meditație

- Meditațiile prin concentrare – se realizează prin focalizarea atenției pe respirație sau pe un sunet constant (ex.: ticăitul ceasului)
- Meditațiile prin analiza obiectului – prin observarea în cele mai mici detalii și orientarea gândirii spre caracteristicile intuite (culoare, textură, miros, temperatură etc.) ale unui lucru din apropiere (ex.: o carte de pe o masă alăturată)
- Meditația prin inducerea sentimentului pozitiv din amintirile care există (un moment fericit) care se va reactiva conștient pentru a instala starea de liniște, calm și bucurie.

4.2. Managementul succesului și programarea neurolingvistica (NLP)

Teoria NLP a luat naștere în California (1976) ca metodă de autoperfecționare și conștientizare a experiențelor de interpretare. NLP-ul ne învață să ne proiectăm mental succesul și să îl potențăm prin eforturi de gândire.

Programarea neurolingvistică este modul unic în care fiecare individ folosește șabloane de comunicare și arhivare a experiențelor pozitive și negative.



12

Există o legătură între limbaj, comportamente de învățare și mintea omului, care poate fi modificată și poate aduce cu sine o calitate superioară în atingerea succesului în carieră: „NLP-ul este studiul trăirilor subiective, având ca obiect descoperirea (elicitarea) și modificarea structurilor (programelor) care

¹² Imagine preluată <https://optimalhealthsolutions.ca/alternative-medicine/neuro-linguistic-programming/>

- Hemispheric breathing – for the stimulation of both brain hemispheres, perform the same exercise as above, by alternatively covering each nostril.

5. Meditation exercises

- Meditation through concentration – done by focussing attention on breathing or on a constant sound (such as a clock ticking)
- Meditation through object analysis – by observing an object in its smallest details and orienting thinking towards intuited features (colour, texture, scent, temperature, etc.) of an object in the neighbourhood (such as a book on a nearby table)
- Meditation through inducing a positive feeling from existing memories (a happy moment) which will be consciously reactivated to create a state of peace, calmness, and joy.

4. 2. Management of Success and Neuro-Linguistic Programming (NLP)

The NLP theory came to life in California (1976) as a method of self-improving and becoming aware of performing experiences. NLP teaches us to envision success mentally and to enhance it by means of mental efforts.

The neuro-linguistic programming is the unique way in which each individual uses patterns of communication and archiving of positive and negative experiences.



12

There is a connection between language, learning behaviours, and the human mind, which can be altered to bring with it a higher quality in achieving success in one's career. "NLP can be defined as the study of subjective experiences, aiming at the discovery (elicitation) and modification of the

¹² Image from <https://optimalhealthsolutions.ca/alternative-medicine/neuro-linguistic-programming/>

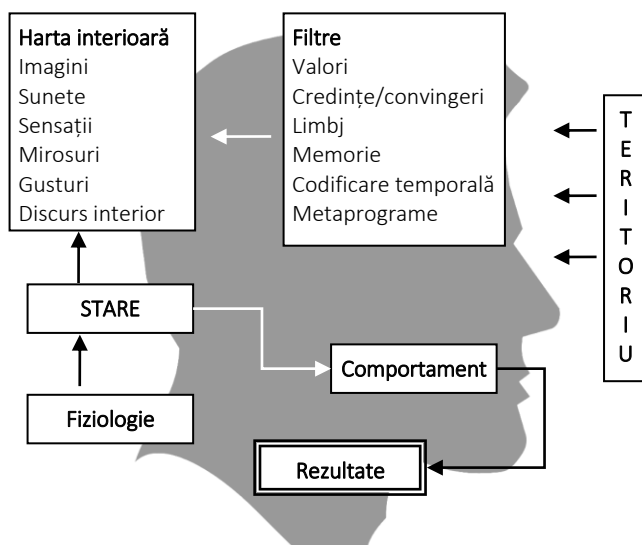
iau naștere din interacțiunea complexă dintre creier/sistem nervos (neuro), limbaj („lingvistic”) și mediul înconjurător”.¹³

Elementele NLP:

1. Harta mentală – modul unic prin care vede și filtrează realitatea. Realitatea așadar devine subiectivă, fiind influențată de credințele și valorile individuale. Hărțile se formează prin influența educației, experienței, ideilor, situațiilor trăite etc., de aceea fiecare individ va avea propria hartă care îi va influența permanent deciziile și comportamentul.
2. Controlul subconștientului – este instrumentul cu care lucrează teoriile NLP.

De ce este importantă programarea neurolingvistică?

Noua știință vrea să sublinieze că omul, prin structură, are toate resursele pentru a reuși. Gândurile negative paralizează și limitează capacitatea umană de a se mobiliza în situații de stres, precum cântatul în public, individul fiind capabil să își controleze reacțiile și să le îndrepte spre zona pozitivă, de încredere.



14

Între minte și corp se formează fiziologic un circuit prin care se influențează reciproc atât gândurile care ne transportă în situații somatice

¹³ https://ro.wikipedia.org/wiki/Programare_neuro-lingvistic%C4%83

¹⁴ David Molden, *Management cu NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2013, p. 51

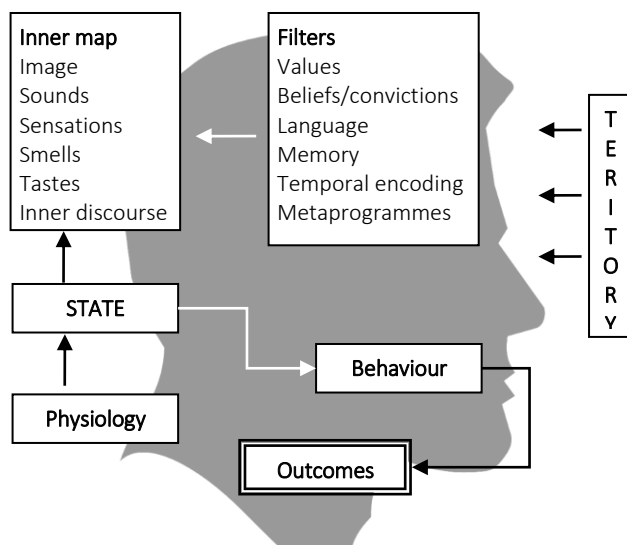
structures (programmes) that emerge from the complex interaction between brain/nervous system (neuro), language (“linguistic”), and the environment.”¹³

The NLP elements:

1. The mental map – the unique way in which each of us sees and filters reality. Thus reality becomes subjective, being influenced by individual faiths and values. Maps are drawn through the influence of education, experience, ideas, experienced situations, etc., that is why each individual has their own map which permanently influences their decisions and behaviour.
2. The control of the subconscious – it is the instrument employed by NLP theories.

Why is neuro-linguistic programming important?

The new science wants to stress that man, through his structure, has everything necessary in order to succeed. Negative thoughts paralyse and limit the human capacity to mobilize in stressful situations, such as performing in public, as man is capable of controlling his reactions and direct them towards the positive trust zone.



14

A physiological circuit builds between mind and body, which influences the thoughts that transport us to unpleasant somatic situations as well as, in

¹³ https://ro.wikipedia.org/wiki/Programare_neuro-lingvistic%C4%83

¹⁴ David Molden, *Management cu NLP*, Editura Curtea Veche, București, 2013, p. 51

neplăcute, cât și invers, mișcările, respirația, gesturile, postura, care pot să ne influențeze modul de a gândi.

„Muzica pe care o aude orchestra nu este cea pe care o aude publicul”.¹⁵ Realitatea subiectiv-individuală nu este aceeași cu realitatea obiectivă. 10% din reflecțiile noastre sunt preluate din mediul obiectiv, restul de 90% fiind influențate de gânduri, experiențe la care ne raportăm, stări emoționale etc. „Imaginile mentale devin puncte de referință pentru comportamentul nostru, determinându-ne să luăm deciziile corecte, de zi cu zi, care ne conduc către direcția dorită”.¹⁶

Fiecare individ este responsabil pentru gândurile lui și pentru rezultatele pe care le obține raportându-se la tiparele fizice și mentale pe care și le-a formulat de-a lungul timpului. „Cele mai importante informații despre o persoană le oferă comportamentul său.”¹⁷

¹⁵ *Idem*, p. 69.

¹⁶ *Idem*, p. 82.

¹⁷ *Idem*, p. 186

reverse, our movements, breathing, gestures, posture, which can in their turn influence the way we think.

“The music the orchestra hears is not the music the audience hears.”¹⁵ The subjective-individual reality is not the same as the objective reality. 10% of our reflections are taken from the objective environment, the other 90% being influenced by thoughts and experiences we relate to, emotional states, etc. “Mental pictures provide signposts for our behaviour, directing us to make the right decisions from day to day that move us in the direction we wish to go.”¹⁶

Each individual is responsible for his/her own thoughts and the results obtained in relation to the physical and mental patterns he/she has built over time. “The most important information about a person is their behaviour”.¹⁷

¹⁵ *Idem*, p. 69.

¹⁶ *Idem*, p. 82.

¹⁷ *Idem*, p. 186

Capitolul 5

Drepturile de autor și drepturile conexe

Drepturile de Autor în România sunt reglementate prin Legea nr.8/1996 cu completările ulterioare. Ele fac referire la persoana autorului (compozitor, muzicolog, interpret, solist, dirijor etc.) și comportă atribute de ordin moral și patrimonial

Autorul este orice creator sau grup de creatori, artiști executanți, interpreți (cântăreți, muzicieni, dansatori, instrumentiști, dirijori): „Se prezumă a fi autor, până la proba contrară, persoana sub numele căreia opera a fost adusă pentru prima dată la cunoștință publică” (extras Legea 8/1996).

Obiect al drepturilor de autor sunt creațiile intelectuale, traducerile, adaptările, adnotările, lucrările documentare, aranjamentele muzicale, compozițiile.

Obiect al drepturilor conexe sunt propriile interpretări, înregistrări sonore, propriile emisiuni radio-tv.

Opera colectivă este o creație prin care execuțiile/interpretările individuale formează un tot (ex.: lucrările orchestrale).

„În vederea exercitării drepturilor exclusive privind autorizarea prevăzută la art. 98, artiștii interpreți sau executanți care participă, în mod colectiv, la aceeași interpretare ori execuție, cum ar fi membrii unui grup muzical, ai unui cor, ai unei orchestre, ai unui corp de balet sau ai unei trupe teatrale, trebuie să mandateze, în scris, dintre ei, un reprezentant, cu acordul majorității membrilor.” (extras Legea 8/1996)

Atât în cazul „drepturilor de autor” cât și în cazul „drepturilor conexe”, legislația formulează două tipologii de protecții: morale și patrimoniale

	Drepturile de autor (muzicologi, compozitori)	Drepturile conexe (instrumentiști, dansatori, cântăreți, dirijori)
Drepturi morale	- Dreptul de a decide dacă, în ce mod și când va fi adusă opera la cunoștință publică - Dreptul de a pretinde recunoașterea calității de autor al operei	- Dreptul de a pretinde recunoașterea paternității proprii interpretări sau execuții - Dreptul de a pretinde ca numele său să fie comunicat la fiecare spectacol - Dreptul de a pretinde respectarea

Chapter 5

Author's Rights and Related Rights

Author's rights in Romania are regulated by Law no. 8/1996, as amended. They refer to the author's person (composer, musicologist, performer, soloist, conductor, etc.) and involve attributes of a moral and patrimonial nature.

The Author is any type of creator or group of creators, artists, performers (singers, musicians, dancers, instrument players, conductors): "The presumable author, until proven otherwise, is the person under whose name the piece of work was first brought to the public's knowledge". (excerpt from, Law no. 8/1996)

The author's rights object are the intellectual works, translations, adaptations, annotations, documentary work, musical arrangements, compositions, etc.

The related rights' object are one's own performances, recordings, radio or television programmes.

The collective work is a piece of work through which individual performances make up a whole (ex.: orchestral pieces).

"In order to exert exclusive rights in regard to the authorization provided for in art. 98, performing or executing artists who participate, collectively, in the same performance or execution, such as the members of a music group, of a choir, of an orchestra, of a ballet or theatre ensemble must appoint, in writing, from among themselves, a representative, provided that the majority agree." (excerpt from, Law no. 8/1996)

In the case of "author's rights", as well as in the case of "related rights", the law formulates two types of protection: moral and patrimonial

	Author's rights (musicologists, composers)	Related rights (instrument players, dancers, singers, conductors)
Moral rights	- The right to decide whether, in which way and when the piece of work will be brought to the public's knowledge - The right to claim the recognition	- The right to claim the recognition of one's paternity in relationship to one's performance or execution - The right to claim that one's name be announced every time the piece is

	- Dreptul de a decide sub ce nume va fi adusă opera la cunoștință publică - Dreptul de a retracta opera • Moștenire: durată nelimitată (moștenitorilor sau organismului de gestiune colectivă care a administrat drepturile autorului)	calității prestației sale și de a se opune oricărei deformări, falsificări sau oricărei modificări substanțiale • Moștenire: durată nelimitată (moștenitorilor sau organismului de gestiune colectivă care a administrat drepturile autorului)
Drepturi patrimoniale (de utilizare)	- Dreptul asupra reproducerii, închirierii, distribuirii, împrumutului operei - Comunicare publică prin orice mijloace, inclusiv prin punerea la dispoziția publicului, astfel încât să poate fi accesată în orice loc și orice moment - Dreptul de a încasa o cotă din prețul de vânzare obținut la orice revânzare, ulterioară primei înstrăinări de către autor * Moștenire: durează tot timpul vieții autorului, iar după moarte se transmit prin moștenire, pe o perioadă de 70 de ani. Dacă nu există moștenitori se procedează ca în cazul drepturilor morale.	- Dreptul de a autoriza sau interzice: înregistrarea, reproducerea, distribuirea, închirierea, împrumutul, radiodifuzarea operei sau importul în vederea comercializării - Comunicare publică prin orice mijloace, inclusiv prin punerea la dispoziția publicului, astfel încât să poate fi accesată în orice loc și orice moment - Dreptul de a încasa o cotă din prețul de vânzare obținut la orice revânzare * Moștenire: durează 50 de ani de la momentul prezentării. Dacă nu există moștenitori se procedează ca în cazul drepturilor morale.

Cesiunea este o formă juridică de cedare a drepturilor de autor pe baza unui contract, parțial („cesiune neexclusivă”) sau total („cesiune exclusivă”).

Cesiunea drepturilor se poate realiza în schimbul unor remunerații negociate în sume fixe sau în procente din vânzările obiectului asupra căruia se face referire.

Cesiunea se poate face numai în relație cu drepturile patrimoniale.

Contractul de execuție muzicală este un act prin care titularul de drept cedează unei persoane fizice sau juridice dreptul de a reprezenta sau executa în public o operă care-i aparține, în schimbul unei plăți.

Contractul trebuie să conțină:

	of one's quality as author of the piece of work - The right to decide under what name the piece of work will be brought to the public's knowledge - The right to withdraw the piece of work • Heritage: unlimited duration (for the heirs or the collective administration body which administered the author's rights)	performed - The right to claim that the quality of the performance be maintained and to oppose any deformation, falsification or substantial modification • Heritage: unlimited duration (for the heirs or the collective administration body which administered the author's rights)
Patrimonial rights (rights to use)	- The right to reproduce, rent, distribute, lend the piece of work - Public communication by any means, including by making it available to the public, so that it can be accessed at any place and time - The right to receive a share of the price paid at any resale that takes place after the first alienation by the author * Heritage: they last throughout the author's life, and after death they are handed down for a period of 70 years If there are no heirs, the same procedure applies like in the case of moral rights.	- The right to authorise or forbid the recording, reproduction, distribution, rental, lease, broadcasting of the piece of work or its import for trading purposes - Public communication by any means, including by making it available to the public, so that it can be accessed at any place and time - The right to receive a share of the price paid at any resale * Heritage: the rights are handed down for a period of 50 years after its premiere If there are no heirs, the same procedure applies like in the case of moral rights.

The **cession** is a legal form of ceding the author's rights based on a contract, partially ("non-exclusive cession") or totally ("exclusive cession").

The rights' cession can be done in exchange for remunerations negotiated in stable amounts or in percentages of the sales of the object referred to.

Cession can occur only in relationship to patrimonial rights. Moral rights cannot be alienated.

The **music execution contract** is a deed by which the rightful holder cedes a natural or legal person the right to present or execute in public a piece of work that they own in exchange for payment.

The contract must comprise:

- datele de identificare ale titularului de drept și ale perioadei pentru care se cesionează dreptul asupra operei (cesionar)
- termenul în care va avea loc premiera
- caracterul exclusiv sau neexclusiv al cesiunii
- teritoriul
- nivelul remunerației autorului
- perioadele de comunicare a situației încasărilor din vânzări (nu mai puțin de o dată pe an)

Cesionarul este obligat să:

- permită autorului să controleze executarea operei și păstrarea condițiilor tehnice adecvate pentru o interpretare optimă a lucrării
- să comunice periodic numărul de reprezentații sau execuții muzicale, precum și situația încasărilor.

Organismele de gestiune colectivă au ca obiect gestiunea drepturilor de autor și acționează în interesul membrilor pe care îi reprezintă.

1	UCMR–ADA (Asociația pentru Drepturi de Autor a Compozitorilor)	drepturi de autor pentru categoria autorilor de opere muzicale	Protecția operelor muzicale
2	CREDIDAM (Centrul Român pentru Administrarea Drepturilor Artiștilor Interpreți)	drepturi conexe pentru categoria artiștilor interpreți sau executanți	Protecția interpretărilor muzicale
3	UCIMR Uniunea de Creație Interpretativă a Muzicienilor din România	drepturi conexe pentru categoria artiștilor interpreți sau executanți	Protecția interpretărilor muzicale
4	Asociația Română pentru Artiști Interpreți și Executanți	drepturi conexe pentru categoria artiștilor interpreți sau executanți	Protecția interpretărilor muzicale
5	Uniunea Națională a Artiștilor din România	drepturi conexe pentru categoria artiștilor interpreți sau executanți	Protecția interpretărilor muzicale
6	UPFR (Uniunea Producătorilor de Fonograme din România)	drepturi conexe pentru categoria producătorilor de fonograme	Protecția fonogramelor

- The identification data of the rightful holder and of the time span during which the rights are ceded
- The time period within which the premiere will take place
- The exclusive or non-exclusive character of the cession
- The territory
- The level of the author's remuneration
- The dates on which the situation of the net receipts from sales must be communicated (not less than once a year)

The cessionary must:

- Allow the author to control the execution of the piece and the maintenance of the appropriate technical requirements for its optimal rendering
- To communicate periodically the number of musical performances or executions as well as the situation of the receipts

Bodies for the collective administration of author's rights deal with the administration of author's rights and act in the interest of the members they represent.

1	ORDA (Romanian Author's Rights Office)	Regulatory authority subordinated to the Government	It accredits all bodies of collective administration
2	UCMR-ADA (Composers' Association for Author's Rights)	Author's rights for authors of musical works of art	Protection of musical works of art
3	CREDIDAM (Romanian Centre for the Administration of Performing Artists' Rights)	Related rights for performing or executing artists	Protection of musical performances
4	UCIMR (Romanian Musicians' Union for Creative Performance)	Related rights for performing or executing artists	Protection of musical performances
5	Romanian Association for Performing and Executing Artists	Related rights for performing or executing artists	Protection of musical performances
6	National Union of Romanian Artists	Related rights for performing or executing artists	Protection of musical performances
7	UPFR (Union of Phonogram Producers in Romania)	Related rights for phonogram producers	Protection of phonograms

Calitatea de titular de drepturi de autor se poate moșteni și cesiona.

Operele comune se pot utiliza exclusiv cu acordul tuturor coautorilor acestora acesteia.

NU pot beneficia de protecția dreptului de autor: ideile, teoriile, procedeele, metodele de funcționare, știrile de presă.

Comunicarea publică este aducerea la cunoștință publică unde martorii prezenți depășesc cadrul membrilor unei familii și al cunoștințelor acestora (comunitate cu martori imparțiali)

Opera derivată este traducerea, adaptarea sau transformarea unei opere preexistente.

Utilizarea operei fără consimțământul autorului se poate face în următoarele condiții:

- când se folosesc scurte citate în scop de analiză, cu titlu explicativ
- în scopuri didactice, în instituțiile de învățământ
- pentru informare, în biblioteci, fonoteci, muzee
- când nu există niciun avantaj comercial și nu se atinge lezarea morală a autorului
- pentru uz personal sau pentru cercul normal al familiei
- transformarea privată (care nu este pusă la dispoziția publicului) sau pentru învățământ.

Remunerațiile cuvenite prin contractele de cesiune se stabilesc de comun acord cu titularii de drepturi și se calculează fie în sumă fixă, fie în procente din încasări.

Autorii operelor audiovizuale sunt: regizorul, scenograful, autorul muzicii de fundal.

Rezultatele cercetării sub forma articolelor pot fi folosite de autori sub orice formă, dacă nu există convenții contrare.

Contractul de editare este actul prin care autorul cedează editorului, în schimbul unei remunerații, dreptul de a produce și a distribui opera, în anumite limite și condiții.

Titularii drepturilor conexe sunt artiștii interpreți sau executanți care sunt recunoscuți ca autori de drepturi în relație cu propriile interpretări: cântăreții, dansatorii, dirijorii, regizorii.

The quality of author's rights holder can be inherited and ceded.

The works with multiple authors can be used solely based on the agreement of all of their authors.

Ideas, theories, procedures, functioning methods, news are NOT subject to author's rights protection.

The **public communication** is a public presentation outside of a family circle and their acquaintances (a community with impartial witnesses).

The **derived work** is the translation, adaptation or transformation of a pre-existing piece of work.

A piece of work can be used without the author's consent in the following circumstances:

- When short quotations are used for analysis, as explanations
- For didactic purposes, in education institutions
- As a source of information in libraries, record libraries, museums
- When there is no commercial advantage and the author suffers no moral injury
- For personal use or use in the usual family circle
- For private transformation (without being presented to an audience) or for teaching

The remunerations due based on cession contracts must be established in agreement with the rights' holders and are calculated either as a fixed amount or as a percentage of the profits.

The authors of audiovisual works are: the director, the scenographer, the soundtrack author.

The publication of research results in the form of articles can be used by authors in any form if there are no contrary provisions.

Publishing contract/agreement = a deed through which the author cedes to the editor, in exchange for a remuneration, the right to produce and distribute the piece of work, under certain conditions.

The holders of related rights are the executing or performing artists who are recognized as rights' authors in relation to their own performances: singers, dancers, conductors, directors.

Capitolul 6

Instrumente de analiză în Management

6.1 Analiza SWOT și obiectivele SMART în managementul carierei artistice

Știința managementului ne pune la dispoziție un set de instrumente pentru analiza problemelor critice.

La baza formulării obiectivelor strategice în managementul carierei artistice se află diagnoza SWOT.

Numele SWOT este acronimul a patru cuvinte provenite din limba engleză:

Strength = putere (puncte tari)
Weaknesses = defect (puncte slabe)
Opportunity = oportunitate (ocazie favorabilă)
Threat = amenințare

Analiza SWOT este necesară în orice proces de dezvoltare, fiind un foarte bun instrument de reflecție (personal sau instituțional), care clarifică aspectele legate de problema care trebuie rezolvată și factorii care pot influența evoluția.

Pentru utilizarea eficientă a analizei SWOT se impune respectarea unor *etape de elaborare*:

1. Formularea obiectivului SMART

Orice progres este de dorit să se proiecteze în funcție de o țintă

specifică,
măsurabilă,
adaptată,
realistă,
bine încadrată în timp

fără de care strategia de dezvoltare nu poate fi concretă și eficientă.

Chapter 6

Analysis tools in management

6.1. SWOT Analysis and SMART Goals in the management of artistic careers

The science of management provides us with a set of instruments for the analysis of critical problems.

At the basis of strategic management determination in the management of artistic careers lies the SWOT analysis.

SWOT is the acronym of four English words: Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat

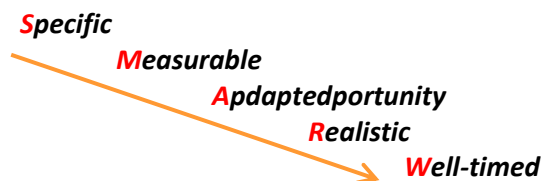


The SWOT analysis is necessary in any development process, being a very good reflection tool, (personal or institutional), which clarifies aspects connected to the problem that has to be solved and the factors that can influence evolution.

For the efficient use of the SWOT analysis certain *elaboration stages* must be complied with:

1. SMART Goals determination

Any progress should be designed depending on a target that should be specific, measurable, adapted, realistic, well-timed



and without which the development strategy cannot be concrete and efficient.

Exemplu de obiectiv SMART pentru cariera artistică:

„Deschiderea propriei companii private, la finalul anului 2021, dedicată cursurilor de inițiere în balet clasic, în Brașov”.



Îndrăzniți să visați departe!

Pasul 1: Formulați în detaliu viziunea privind planurile legate de profesia dvs. Care este ținta? Cum vă vedeți peste 3-5 ani?

2. Analiza punctelor tari

Aceste caracteristici pozitive se găsesc în interiorul obiectului de analiză, sub control direct. În cazul carierelor artistice vorbim despre:

- Avantajele individuale (talent, trăsături de personalitate, atitudini pro-active)
- Competențe
- Conduite favorabile progresului
- Valori personale
- Atribute pozitive tangibile și intangibile
- Experiențe utile evoluției.

3. Analiza punctelor slabe

Punctele slabe se regăsesc, de asemenea, în structurile interioare, în general aflate în relație de opoziție cu punctele tari. Datorită controlului direct care poate fi exercitat asupra lor, respectiv potențialul de schimbare, este important să se identifice, cu cea mai mare corectitudine, toate acele lipsuri (aspecte negative) care ne împiedică să ajungem, în momentul analizei, la obiectivul dorit:

- Lipsa de experiență
- Lipsa abilităților de comunicare și leadership
- Accesul limitat la resurse (bani, timp, ajutor)
- Anxietate, timiditate, emotivitate exagerată

→ Interior (pot fi modificate)

An example of a SMART Goal for an artistic career:

“Setting up a private company at the end of year 2021, dedicated to initiation courses in classical ballet in Braşov”.

Dare to dream ahead!

Step 1: Lay down in detail your vision of your professional plans. Which is the target? How do you picture yourself in 3 to 5 years?

2. Strong points analysis

These positive features are located inside the analyzed object, under direct control. In the case of artistic careers we talk about:

- Individual advantages (talent, personality traits, proactive attitudes)
- Competences
- Conducts favourable to progress
- Personal values
- Tangible and intangible positive attributes
- Experiences useful for evolution

3. Weak points analysis

Weak points can also be found inside the inner structures, usually in an opposed relationship to strong points. Due to the direct control that can be exerted upon them and their potential for change, it is important to identify, as correctly as possible, all those shortcomings (negative sides) which hinder us from reaching, at the time of our analysis, the desired goal:

- The lack of experience
- The lack of communication and leadership abilities
- Limited access to resources (money, time, help)
- Anxiety, timidity, exaggerated emotional sensitivity

→ Interior (can be changed)

→ **Exterior (nu pot fi modificate)**

4. Analiza oportunităților

Oportunitățile sunt elemente externe, pozitive, care pot influența evoluția și pot produce un avantaj concurențial. Oportunitățile trebuie fructificate în favoarea îndeplinirii obiectivului, prin identificarea:

- Situațiilor favorabile în care ne aflăm (capacitate financiară, pregătire de specialitate, dezvoltarea unei anumite industrii producătoare de spectacole etc.)
- Relației cu persoane sau instituții, care pot sprijini dezvoltarea
- Anumitelor politici/reguli care vin în sprijinul obiectivului
- Existenței unui avantaj tehnologic și informatic pentru progres (ex: tutoriale de creație, rețele de promovare, informații despre sustenabilitate unei idei de afacere în domeniul artistic)
- Participării la turnee, mobilități internaționale, proiecte neașteptate, care pot extinde rețeaua de colaboratori

5. Analiza amenințărilor

Factorii negativi, externi, care ne pot influența evoluția profesională trebui identificați și evitați. Construirea unor planuri de risc, care să intervină atunci când aceste amenințări se manifestă, este un aspect ce nu trebuie neglijat nici chiar într-o fază incipientă a unui plan de dezvoltare. Cu toate acestea, ca în majoritatea situațiilor care presupun măsurarea unor fenomene externe, predictibilitatea unor astfel de influențe este, în bună măsură, limitată.

Este așadar necesară o reacție flexibilă, calmă care să ne ofere condițiile optime din punct de vedere psihic pentru a identifica cele mai bune soluțiile.

Exemple de amenințări în dezvoltarea carierei artistice:

- Concurența
- Existența unor regulamente care fac imposibilă o anumită colaborare

Reținem aici că fiecare entitate, din dorința de a se organiza, își formulează propriile modalități de funcționare. Nu trebuie deci să pară surprinzător că un ansamblu de festivaluri sau competiții, care aparent au același obiect de activitate, se desfășoară în mod diferit și, implicit, apelează la criterii distincte de eligibilitate.

→ **Exterior (cannot be changed)**

4. Analysis of opportunities

Opportunities are external, positive elements which can influence evolution and can produce an advantage in competition. Opportunities should be fructified in favour of reaching one's goal, by identifying:

- The favourable situations we find ourselves in (financial capacity, specialized training, developing a certain entertainment-producing industry, etc.)
- To persons or institutions that can support the development
- Certain politics/rules that support the goal
- The existence of a technological and informational advantage for progress (ex.: creation tutorials, advertising networks, information about the sustainability of a business idea in the field of arts)
- Participation in tours, international mobilities, unexpected projects which can extend the collaborators' network.

5. Analysis of threats

The negative, external factors that can influence our professional evolution had better be identified and eliminated. Devising risk plans that we can resort to when these threats emerge is an aspect that should never be neglected – not even in the first stages of a development plan. Nevertheless, like in any situation that requires the measurement of external phenomena, the predictability of such influences is to a great extent limited.

It is therefore necessary to have a flexible, calm reaction that will offer us optimal conditions in psychological terms, so that we may identify the best solutions.

Examples of threats in developing an artistic career:

- The competition
- The existence of rules that render a certain collaboration impossible

We must mention here that each entity, out of a desire to organize, sets up its own modes of functioning. It must therefore not be surprising that an ensemble of festivals or competitions, which apparently share the same scope of activity, develop differently and, implicitly, resort to distinct eligibility criteria.

- Influența mediului/ comunității în funcție de valorile pe care le promovează (fiecare țară are o cultură diferită, o scală particulară de valori și un anumit mod de manifestare)
- Alți factor necontrolabili (de exemplu, vreme nefavorabilă pentru un eveniment proiectat în aer liber)

Diagnoza SWOT are rolul de a oferi o radiografie precisă cu privire la elementele care cer îmbunătățire, oportunitățile ce merită să fie fructificate și proiectarea anumitor strategii de adaptare, în eventualitatea apariției unor situații de criză.

Renașterea doctrinelor filosofice vechi

Urmărind traseul pe care îl impune acest tip de analiză, respectiv faptul că sunt valorificate valențe precum virtutea (punctele tari) și autocontrolul (schimbarea punctelor tari în puncte forte, fructificarea oportunităților, evitarea situațiilor critice), adică dobândirea aceluși spirit calm în condiții de presiune, prin analiză, raționalizare și programarea progresului, ne ducem cu gândul la principiul *self-help*-ului antic grecesc, respectiv la școala *stoicilor* din anul 300 î.Hr.

Principiile pe care le propagă filosofia stoică se concentrează în jurul muncii cu propria persoană, obligându-ne să fim conștienți că nu putea avea control asupra tuturor fenomenelor, însă ne putem antrena reacțiile și atitudinile în raport cu anumite situații cu care ne întâlnim.

Virtuțile stoicilor sunt aproape aceleași pe care le propune analiza SWOT, orientându-se pe dezvoltarea aceluși caracter sănătos din punct de vedere psihic-moral, pentru a forma și menține un standard înalt de viață:

- Înțelepciunea practică pentru formarea de competențe care ne pot ajuta să rezolvăm probleme într-un mod informat și logic
- Moderația, pentru a exercita autocontrolul și disciplina care duce la însănătoșirea punctelor slabe
- Curajul de a exploata situațiile cu potențial (oportunitățile)
- Acceptarea amenințărilor prin pozitivarea reacțiilor (Epictet: „*nu contează ceea ce ți se întâmplă, ci felul în care reacționezi la ceea ce ți se întâmplă*”).

- The influence of the environment / community depending on the promoted values (each country has a different culture, a particular scale of values, and a certain mode of manifestation)
- Other uncontrollable factors (for example, weather that is unfavourable for an open-air event)

The SWOT is meant to offer a precise image of the elements that require improvement, of the opportunities worth fructifying and the devising of certain adaptive strategies in case of emergency situations.

The rebirth of old philosophical doctrines

In following the track required by this type of analysis, namely the fact that one takes into consideration such issues as virtue (strong points) and self-control (changing weak points into strong points, fructifying opportunities, avoiding critical situations), in other words the attainment of a calmness of mind under pressure, by analyzing, reasoning, and programming progress, we may find a resemblance to the ancient Greek principle of self-help developed by Stoicism in the 3rd century B. C.

The principles propagated by Stoic philosophy focus around the work with the self, forcing us to be aware that we cannot have control over all phenomena, but can however train our reactions and attitudes in the face of certain situations we encounter.

The Stoics' virtues are almost the same proposed by the SWOT analysis, pursuing the development of a healthy character in mental and moral terms which can shape and maintain a high life standard:

- Practical wisdom for the formation of competences that can help us solve problems in an informed and logical manner
- Moderation, in order to exert the self-control and the discipline that can lead to the remediation of weak points
- Courage, in order to take the best advantage of opportunities
- Acceptance of threats by turning reactions positive (Epictetus: "It's not what happens to you, but how you react to it that matters").

6.2 Funcțiile managementului și strategiile de planificare în carieră

Lucrările științifice dedicate managementului au apărut abia la începutul secolului al XX-lea. Unul dintre cei mai importanți teoreticieni, Henri Fayol (inginer francez), considerat a fi părintele „managementului operațional”, a descris în lucrarea sa *Administration industrielle et générale* (1916) funcțiile care stau la baza funcționalității și succesului managerial.

1. Planificarea = prevederea sau previziunea

Este prima și cea mai importantă funcție în management. De ea depinde întregul circuit de dezvoltare, respectiv identificarea celor mai importante căi de acțiune și anticiparea eventualelor blocaje. Această etapă presupune investirea unui amplu efort de gândire, pentru identificarea problemelor, articularea misiunii, obiectivelor, activităților, rezultatelor așteptate și strategiilor de dezvoltare; se stabilește „ce”, „când”, „cum”, „de ce”, „cât” se va face?

2. Organizarea presupune definirea contextului potrivit care să permită desfășurarea activităților într-un sistem specific, potrivit preocupărilor individuale. În această etapă este de dorit să se fixeze cadrul structural în care se realizează implementarea, să se anticipe necesarul de resurse materiale, financiare, umane, logistice, tehnice și informaționale de care este nevoie pentru a se ajunge la obiectivul dorit.

3. Coordonarea este funcția care ține de competența decizională, definită prin transmiterea și transformarea deciziilor în acțiuni, delegarea de sarcini, conceperea de regulamente.

4. Controlul este un instrument de verificare a gradului de realizare a obiectivelor planificate și nivelului de eficacitate al instrumentelor de decizie. Măsurătorile de control se stabilesc în funcție de structurile individuale, de cantitatea de efort și timp, de materialul care trebuie asimilat. Monitorizarea și aprecierea progresului trebuie să fie o modalitate de impulsionare eficientă și permanentă.

Controlul trebuie:

- să fie general
- să aducă rezultate pozitive
- să genereze corecturi
- să fie realizat cu tact și măsură.

6.2. Functions of management and career planning strategies

The first scientific papers dedicated to management appeared only at the beginning of the 20th century. One of the most important theoreticians, Henri Fayol (a French engineer), regarded as the father of “operational management”, described in his paper *Administration industrielle et générale* (1916) the functions that build the foundation of managerial functionality and success.

1. **Planning** = foresight or prevision

This is the first and most important function in management. It controls the entire circuit of development, namely the identification of the most important means of action and the anticipation of any possible blockages. This stage requires the investment of an extensive effort of thinking necessary in order to identify the problems, to enunciate the mission, the goals, the activities, the expected results and the developmental strategies; it establishes “what”, “how much” will be done and “when”, “how”, “why” it will be done.

2. Organization requires a definition of the right context that will enable activities to unfold within a specific context, according to individual concerns. This is the stage when we should set the structural framework in which the implementation is accomplished, anticipate the fund of material, financial, human, logistical, technical, and informational resources necessary for fulfilling the desired goal.

3. Coordination is a function related to decisional competence and is defined by the transmittal and transformation of decisions into actions, the assignment of tasks, the making of regulations.

4. Control is a tool meant to check the degree to which the planned goals have been fulfilled and the efficiency level of the decision tools. Control measurements depend on the individual structures, on the quantity of time and effort, on the material to be assimilated. The monitoring and evaluation of progresses must be an efficient and permanent method of stimulation.

Control should:

- Be general
- Bring positive results
- Generate corrections
- Be exerted with diplomacy and adequacy.

Un grad înalt de motivație ne va da putere să trecem mai ușor peste obstacole, să fructificăm mai bine oportunitățile, ajutându-ne să luăm cele mai bune decizii și să ne adaptăm mai ușor la orice fel de schimbări vor apărea în mediul în care ne dezvoltăm.

Managementul strategic este alcătuit dintre-o serie de planuri tactice pe care le formulăm pe termen scurt, mediu și lung, luând în considerare resursele și evaluarea contextului în care se va realiza evoluția. Un management strategic solicită o cantitate mare de intuiție în aprecierea și folosirea la potențial maxim a mijloacelor disponibile și a situațiilor favorabile existente.

Managementul Strategic se formulează pornind de la Analiza SWOT și de la alcătuirea obiectivelor (dorințelor) pe care fiecare individ le are pe termen scurt (imediat), mediu (viitorul apropiat) și lung (care vizează întreaga viață, atingerea unui anumit nivel în profesia pe care ne-am ales-o).

6.3 Managementului timpului

Necesitatea gestionării optime a timpului se reflectă în calitatea planurilor manageriale, fie că este vorba despre propria carieră sau despre conducerea entităților¹⁸ artistice. Aplicarea strategiilor de *management al timpului* contribuie la creșterea randamentului muncii și, implicit, apropie obiectivele de succesul așteptat.

Înainte de a aborda tacticile sugerate de literatura de specialitate, este necesar să conștientizăm că, în lupta cu sarcinile manageriale, există o serie de **factorii de influență** care trebuie evitați:

- formularea neclară a priorităților
- lipsa de delegare
- existența factorilor perturbatorii de comunicare electronică (telefon, internet)
- lipsa unor competențe tehnice necesare muncii (de exemplu: stăpânirea programelor uzuale de calculator)
- amânarea sarcinilor complexe.

Dinamizarea raportului cu „timpul efectiv” se realizează prin: priorități, cultură, structura personală, vârstă, relațiile cu ceilalți, nivelul de *self-management*, gradul de procesare al informației (activitatea neuronală).

¹⁸ Denumim generic „entități” = orice instituție artistică, eveniment și ansambluri de profil care presupun coordonare și organizare.

A high degree of motivation will give us strength to overcome obstacles more easily, to take better advantage of opportunities, helping us to adapt faster to any changes that might emerge in the environment where we act.

Strategic management consists of a series of short, medium, and long term tactical plans, taking into consideration the resources and the evaluation of the context in which the evolution will take place. A strategic management requires a large amount of intuition in appreciating and making the best use of the available means and the existing favourable situations.

The Strategic Management starts from the SWOT analysis and the establishment of the goals (wishes) that each individual has in the short term (immediately), the medium term (near future) and the long term (which refers to our whole life, to reaching a certain level in our profession).

6.3. Time management

The necessity to optimally administer time is reflected in the quality of the managerial plans, whether they are meant for one's own career or for the management of artistic entities¹⁸. The application of *time management* strategies contributes to the growth of work productiveness and, implicitly, takes goals closer to the expected outcome.

Before approaching the tactics suggested by the literature, it is necessary to be aware that in the fight with managerial tasks there is a range of **influencing factors** which must be avoided:

- The unclear specification of priorities
- The absence of delegation
- The existence of disturbing electronic communication factors (telephone, internet)
- The absence of certain technical competences necessary for work (ex.: a knowledge of usual computer programmes)
- The postponement of complex tasks.

The dynamization of the relationship to the "effective time" is done by means of: priorities, culture, personal structure, age, relationships to others, self-management level, degree of information processing (neuronal activity).

¹⁸ We use the general term "entities" to refer to any artistic institution, event and specialized ensemble which require coordination and organization.

Percepția timpului este subiectivă și diferită de la o persoană la alta. Unitatea de măsură în aprecierea timpului este de asemenea subiectivă, astfel că o persoană cu experiență de peste 30 de ani va resimți scurgerea orelor mult mai alert decât una cu 2-3 ani de experiență.

Consistența timpului este direct legată de activitățile pe care le derulăm; în general sarcinile noi și accesibile aduc cu sine sentimente de satisfacție, utilitate, acumulare, dându-ne senzația că momentele pe care le trăim se dilată și reușesc să cuprindă mai multă informație decât în mod normal.

Dar în administrarea optimă a timpului este necesar să se selecteze lucrurile cu adevărat importante, în funcție de care să se calculeze și să se dozeze efortul optim.

Povestea borcanului cu pietre

Un fost profesor de filosofie a fost rechemat la catedră pentru a se întâlni cu foștii studenți care, între timp, deveniseră oameni importanți, cu funcții de conducere în companii de renume. Rugat să țină un curs festiv, în care să cuprindă toată experiența lui de viață, profesorul a ales să le demonstreze celor prezenți rezultatele unui experiment.

A introdus într-un borcan pietre mari până la refuz.

- *Credeți că este suficient de plin?, i-a întrebat pe cei din sală*
- *DA!*

Profesorul scoase din buzunar un săculeț cu pietricele mai mici, pe care le turnă peste cele mari, scuturând ușor borcanul.

- *Acum?*
- *DA, acum cu siguranță!*

Însă în momentul în care profesorul adăugase nisip și lichid în același recipient, se dovedise că aparențele de umplere a spațiului erau eronate.

Ce a dorit să demonstreze profesorul?

Cu condiția unei prioritizări judicioase, spațiul, indiferent de natura lui, poate fi administrat mult mai eficient decât lasă să se înțeleagă la început.

Pietrele mari reprezintă lucrurile importante cu adevărat, pietrele mici sunt lucrurile care contează dar nu sunt indispensabile, nisipul și lichidul sunt acele fenomene nesemnificative, care ne completează viața dar de care ne-am putea lipsi în orice moment.

Dacă borcanul ar fi fost umplut întâi cu nisip și lichid, cantitatea de pietre ar fi fost imposibil de introdus în totalitate.

Time perception is subjective and different from one person to another. The unit of measure in appreciating time is also subjective, so that a person with over 30 years of experience will perceive the passage of the hours much more alertly than one with 2 or 3 years of experience.

Time consistence is directly linked to the activities we perform; in general, new and accessible tasks bring with them feelings of satisfaction, usefulness, accumulation, giving us the feeling that the moments we are experiencing dilate and manage to encompass more information than in usual circumstances.

However, for an optimal time administration it is necessary for us to select the truly important things, according to which we should calculate and distribute effort optimally.

The story of the rocks, pebbles and sand in a jar

A former philosophy professor was invited to meet his former students who in the meantime had become important people, with managing positions in famous companies. Being asked to give a formal speech on the occasion, which should summarize his entire life experience, the professor chose to demonstrate to the audience the results of an experiment.

He filled a jar with rocks up to its brim.

- *Do you think the jar is full enough now?*
- *YES!*

The professor pulled out of his pocket a small sack of pebbles, which he poured over the rocks, slightly shaking the jar.

- *Now?*
- *YES, now definitely!*

Nevertheless, when the professor eventually poured sand and liquid in the same container, he managed to prove that prior to that moment the space had been only apparently full.

What did the professor want to demonstrate?

Provided that space is judiciously prioritized, regardless of its nature, it can be administered much better than it appears at first.

The large stones represent the truly important things, the small stones are the things that matter but are not indispensable, the sand and the liquid are those insignificant phenomena which complete our lives but we could do without at any time.

If the jar had been filled with sand and liquid from the very first, all those stones would never have fit in it.

6.4 Matricea Eisenhower

„Ceea ce este important este rareori urgent
și ceea ce este urgent este rareori important”

(Dwight Eisenhower)

Unul dintre cele mai folosite instrumente de *management al timpului* este *Matricea Eisenhower* (matricea priorităților), inventată la începutul secolului XX de fostul președinte SUA, general suprem NATO, Dwight David Eisenhower (1890-1969).

Sistemul sprijină luarea de decizii prin ordonarea ierarhica a responsabilităților în baza a două criterii: important și urgent.

URGENT	URGENT	MAI PUȚIN URGENT
	++ (important și urgent) - Responsabilități prioritare care trebuie rezolvate <u>imediat</u> PRIORITATEA I IMPORTANT	+ (important dar mai puțin urgent) - Responsabilități care trebuie <i>programate</i> pentru a beneficia de cele mai bune soluții (<u>programare/calendar</u>) PRIORITATEA III IMPORTANT
	- Responsabilități care pot fi <u>delegate</u> pentru a fi rezolvate de alții PRIORITATEA II -+ (urgent dar mai puțin important) NEIMPORTANT	- Responsabilități care se pot rezolva <u>mai târziu</u> sau se vor elimina. PRIORITATEA IV - (mai puțin important și mai puțin urgent) NEIMPORTANT
	IMPORTANT	

Cea mai simplă modalitate de a pune în practică această matrice este realizarea unei liste de sarcini și aprecierea fiecărei atribuții:

- 1= foarte urgent, trebuie rezolvat imediat
- 2 = urgent, trebuie delegat și rezolvat cât se poate de repede
- 3 = de programat
- 4 = se amână

Matricea Eisenhower contribuie la creșterea productivității și gestionarea optimă a timpului.

6.4. The Eisenhower Matrix

*“What is important is seldom urgent and
what is urgent is seldom important”*

(Dwight Eisenhower)

One of the most frequently employed time management schemes is the *Eisenhower matrix* (the priority matrix), invented at the beginning of the 20th century by the former US president, the Supreme Allied Commander, Dwight David Eisenhower (1890-1969).

The system supports decision making by means of a hierarchical ordering of responsibilities based on two criteria: important and urgent.

URGENT	URGENT	LESS URGENT
	++ (important and urgent) - Priority responsibilities that must be taken care of <u>immediately</u> PRIORITY I IMPORTANT	+ (important but less urgent) - Responsibilities which must be <i>programmed</i> so that the best solutions can be found for them (<u>programming/calendar</u>) PRIORITY III IMPORTANT
	- Responsibilities that can be <u>delegated</u> to others who will take care of them PRIORITY II - + (urgent but less important) UNIMPORTANT	- Responsibilities that can be taken care of <u>later</u> or eliminated PRIORITY IV - (less important and less urgent) UNIMPORTANT
	IMPORTANT	

The easiest way to put this matrix into practice is to draft a list of tasks and write down each assignment:

1= very urgent, must be taken care of immediately

2 = urgent, must be delegated and taken care of as soon as possible

3 = must be programmed

4 = can be postponed

The Eisenhower matrix contributes to a growth of productivity and to an optimal time management.

6.5. Principiul Pareto

„*Puține elemente vitale și multe elemente utile*”

(Joseph Juran)

Cunoscut ca „regula 80/20”, Principiul Pareto (denumit după economistul italian Vifredo Federico Damasco Pareto) a fost propus la începutul secolului al XIX-lea de Joseph Juran pentru a expune distribuția inegală între efort și efect. Acest principiu este folosit în *managementul timpului* pentru a demonstra că, în general, rezultatele obținute (adică 80% efecte) sunt reflectate de o cantitate minimă de efort (20% cauze), subliniind, în relația cu *matricea Eisenhower*, că lipsa de prioritizare duce la pierderea eficienței: *doing the right things* (a face ce trebuie) vs. *doing things right* (a face cum trebuie).

Joseph Juran a extins principiul la *managementul calității* pentru a evidenția că, printr-o selecție atentă, 80% din cauze pot fi adesea ignorate, fără a dauna obiectivelor prestabilite.

Principiul Pareto poate fi găsit peste tot unde o minoritate importantă și utilă duce la productivitate maximă. Conștientizarea acestui aspect, în relație cu formularea de activități, poate optimiza semnificativ productivitatea. Selectarea celor 20% din sarcinile cu adevărat importante, care au probabilitate mare de soluționare, produce o economie de energie care va contribui la creșterea calității soluțiilor și, implicit, la o rentabilitate mai mare.

Pași de realizare a diagramei Pareto:

1. Realizarea unui tabel cu problemele existente și frecvența apariției acestora
2. Ordonarea problemelor în funcție de numărul de apariții, de la cea mai frecventă la cea mai puțin frecventă
3. Totalizarea procentelor raportate la incidență
4. Introducerea valorilor în grafic (diagramă de tip coloană)
5. Extragerea problemelor cu impactul cel mai mare.

6.6. Negocierea

Negocierea este procedeul prin care se caută o soluție amiabilă între părți, prin renunțarea parțială la obiectivele individuale (compromis), în măsura în care se pot evita situațiile conflictuale. Negocierea propriu-zisă este

6.5 The Pareto Principle

“The vital few and the useful many”

(Joseph Juran)

Known as the “80/20 rule”, the *Pareto* principle (named after the Italian economist Vilfredo Federico Damaso Pareto) was proposed at the beginning of the 19th century by Joseph Juran in order to account for the unequal distribution between effort and effect. This principle is used in time management to prove that, in general, the results we obtain (i.e. 80% of effects) are reflected by a minimal quantity of effort (20% of causes), stressing, in relationship to the *Eisenhower matrix*, that the lack of prioritisation leads to the loss of efficiency: *doing the right things* vs. *doing things right*.

Joseph Juran extended the principle to the *quality management* to bring out the fact that, by an attentive selection, 80% of the causes can often be ignored, without jeopardizing the set goals.

The Pareto principle can be found in all places where an important and useful minority can lead to maximal productivity. Awareness of this aspect, in relationship to the planning of activities, can cause a significant optimization of productiveness. Selecting the 20% really important tasks, which have a high probability to be solved, produces an economy of energy which will contribute to a growth in the quality of solutions and, implicitly, to a higher profitability.

The steps of the *Pareto* chart:

1. Drafting a table of the existing problems and of the frequency with which they emerge
2. Ordering problems depending on the number of times they appear, from the most frequent to the least frequent
3. Summation of percentages in relationship to their occurrence
4. Introducing the values in the chart (column chart)
5. Extracting the problems with the greatest impact.

6.6. Negotiation

Negotiation is the procedure through which an amiable solution is sought for all parties, by giving up some of each party's individual goals (compromise), so as to avoid conflict situations. The negotiation proper is the acceptance of an understanding that defines the conduct of both parties in order to accomplish a goal, based on certain successive stages.

acceptarea unei înțelegeri care definește conduita ambelor părți negociatoare pentru realizarea unui obiectiv, în baza unor succesiuni de etape.

Elementele importante în negociere:

- Cunoașterea și informarea reciprocă
- Manipularea
- Comunicarea
- Competiția
- Acordul reciproc
- Interesele personale

Tipuri de negociere:

1. Negocierea Distributivă – este realizată între adversarii cu concepții complet opuse, situație în care nu se aduce în discuție compromisul
2. Negocierea Integrativă - este realizată în favoarea partenerului, ținându-se cont de interesele acestuia
3. Negocierea Rațională – implică atât compromisul, cât și rezolvarea unor conflicte care au dus la anumite situații de dialog tensionat

Din perspectiva **strategiei de realizarea:**

1. Negociere structurală – când fiecare încearcă să modifice atitudinea celuilalt în propria favoare
2. Negociere nestructurală – dialogul este întâmplător

Conduita ideală în negociere:

- Evitarea conflictelor
- Raționalizarea dialogului și promovarea obiectivității în decizii
- Înțelegerea reciprocă
- Corectitudinea

Rezultatele negocierii:

1. Dezacordul total – situație de neînțelegere fără dorința de a elimina sau reduce conflictele dintre participanți.
2. Compromis – renunțări bilaterale în favoarea unui rezultat minimal pozitiv de ambele părți
3. Consensul – adeziune totală la soluția găsită de comun acord

The important elements of a negotiation are:

- Reciprocal knowledge and information
- Manipulation
- Communication
- Competition
- Reciprocal agreement
- Personal interests

Types of negotiation:

1. Distributive negotiation – done between opponents with completely opposed views, where compromise is not an option
2. Integrative negotiation – done in the partner's favour, taking their interests into account
3. Rational negotiation – involving both compromise and the resolution of conflicts that led to certain controversies

From the viewpoint of their **strategy of fulfilment**:

1. Structural negotiation – when each party tries to change the other party's attitude in their personal favour
2. Non-structural negotiation – the dialogue is accidental

The ideal **conduct in a negotiation**:

- Avoidance of conflicts
- Rationalisation of dialogue and promotion of objectivity in decision making
- Reciprocal understanding
- Correctness

The results of negotiation:

1. Total disagreement – a situation of dissension without a desire to eliminate or reduce the conflicts between participants
2. Compromise – bilateral concessions in favour of a minimal positive result for both parties
3. Consensus – total adhesion to the mutually agreed solution

Aplicație: „Câștigă cât de mult poți”

Obiectivul aplicației este de a forța membrii echipelor să ia o decizie comună precum și de a testa atmosfera specifică negocierii. După cum expune algoritmul, doar o situație permite obținerea unui rezultat favorabil pentru toate echipele implicate (*Situația 4*), însă tentația de trădare este foarte ademenitoare datorită *Situației 3*, ideea micilor abateri putând oferi echipelor neloiale un punctaj mult mai mare decât oricare altă situație.

Descriere:

Exercițiul impune formarea a 4 echipe de minimum 3 persoane care vor funcționa în sistem competitiv pentru atingerea unor rezultate favorabile lor. Fiecare dintre aceste echipe va primi 2 cartonașe, unul cu litera X, altul cu litera Y și un algoritm în baza căruia trebuie să aleagă varianta cea mai avantajoasă echipei pe care o reprezintă. Situațiile care se pot crea la rundele de licitație sunt:

Situația 1 – toate echipele licitează cu X
XXXX, $4x = -1$ euro

Situația 2 – trei echipe licitează cu X, una cu Y
XXXY, $3x = +1$ euro, $1 Y = -3$ euro

Situația 3 – două echipe licitează cu X, două cu Y
XXYY, $2x = +2$ euro, $2 Y = -2$ euro

Situația 4 – o echipă licitează cu X, trei cu Y
YYYY, $1x = +3$ euro, $1 Y = -1$ euro

Situația 5 – toate echipele licitează cu Y
YYYY, $4Y = +1$ euro

În total sunt 10 runde de licitație cu 4 sesiuni de negociere

- înainte de runda 4 (sesiune de negociere obligatorie)
- înainte de runda 7 (sesiune de negociere facultativă)
- înainte de runda 9 (sesiune de negociere facultativă)
- înainte de runda 10 (sesiune de negociere facultativă)

Rezultatul fiecărei runde de negociere va fi multiplicat.

Application: “Win as much as you can”

The goal of the application is to force the team members to make a decision in common and to check the conduct specific to negotiations. As the algorithm says, only one situation can lead to a favourable result for all the teams involved (Situation 4), but the temptation to betray is very attractive due to Situation 3, where the idea of a slight deviation from the agreement can offer the disloyal teams a higher score than any other situation.

Description:

The exercise requires the formation of 4 teams of at least 3 people each who will act competitively in order to obtain results that are favourable to them. Each of these teams will get 2 cards, one with the letter X and one with the letter Y and an algorithm based on which they must choose the most advantageous variant for the team they represent. The situations that can be created in the bidding rounds are:

Situation 1 – all teams bid with letter X

XXXX, $4x = -1$ euro

Situation 2 – three teams bid with X, one with Y

XXXY, $3x = +1$ euro, $1Y = -3$ euro

Situation 3 – two teams bid with X, two with Y

XXYY, $2x = +2$ euro, $2Y = -2$ euro

Situation 4 – 1 team bids with X, three with Y

XYYY, $1x = +3$ euro, $1Y = -1$ euro

Situation 5 – all teams bid with Y

YYYY, $4Y = +1$ euro

On the whole there are 10 rounds of bidding with 4 negotiation sessions

- Before round 4 (compulsory negotiation session)
- Before round 7 (facultative negotiation session)
- Before round 9 (facultative negotiation session)
- Before round 10 (facultative negotiation session)

The result of each negotiation session will be multiplied.

Capitolul 7

Introducere în managementul resurselor umane

Cele mai importante roluri ale managerilor sunt de:

- Conducere prin informații (folosirea totalității materialului informativ pentru progresul instituției)
- Conducere prin decizii (selectarea opțiunilor favorabile progresului instituției, în baza unui ansamblu de informații, experiențe, cunoștințe)
- Conducere prin intermediul relațiilor interumane.

În relația dintre manager și subaltern (angajat) elementul care generează și întreține succesul este comunicarea. Optimizarea nivelului de comunicare este strâns legată de parcurgerea unor etape. De cele mai multe ori, în relațiile dintre oameni, trebuie pornit de la ideea că o opinie diferită nu este întotdeauna un factor generator de conflict, de aceea managerul trebuie să:

- Asculte
- Gândească
- Preluceze
- Adapteze
- Transmită
- Redreseze (la nevoie)
- Monitorizeze

informația care vine și se întoarce la angajat.

Datoria managerului este de analiza, cât mai detașat cu putință, psihologia interlocutorului și de a formula soluții care să:

- Corespundă stării afective în care se află angajatul
- Demonstreze că situația a fost înțeleasă așa precum o percepe angajatul
- Inducă direcția corectă astfel încât să nu lezeze
- Să convingă angajatul că atitudinea corectă (propusă de manager) este în fapt alegerea lui.

Managerul trebuie să fie suficient de abil pentru a-l determina pe subaltern să-i adopte stilul de gândire, fără a agrava starea de frustrare în care, cel mai probabil, se află angajatul.

Chapter 7

Introduction to Human Resource Management

A manager's most important roles are:

- To lead through information (using the entire informational material for the entity's progress)
- To lead through decisions (selecting the options favourable to the organisation's progress, based on an ensemble of information, experiences, knowledge)
- To lead through inter-human relationships.

In the relationship between a manager and a subordinate (employee), the element that generates and maintains success is **communication**. The optimization of the communication level is closely related to the completion of certain stages. Most of the times, in inter-human relationships, we must start from the idea that a different opinion is not always a conflict-generating factor - that is why a manager should:

- Listen to
- Think of
- Process
- Adapt
- Transmit
- Rectify (if necessary)
- Monitor

the information that comes from and returns to the employee.

The manager's duty is to detachedly analyse the interlocutor's psychology and to come up with solutions which:

- Correspond to the employee's affective state
- Demonstrate that the situation has been understood in the way that the employee perceives it
- Lead to the correct direction so that he may not harm anyone
- Convince the employee that the correct attitude (proposed by the manager) belongs in fact to him/her.

Pentru organizarea resurselor umane, ca de altfel în toate procesele manageriale trebuie să avem în vedere aplicarea funcțiilor managementului:

- Planificarea
- Organizarea
- Coordonarea/ conducerea
- Monitorizarea/ controlul

Etapa de planificare presupune:

1. Expunerea în detaliu a misiunii entității; ce se dorește de fapt? Care sunt produsele și serviciile? Sunt acele produse finite, prefabricate sau impun procese suplimentare de creație?
2. Formularea analizei SWOT, obiectivelor SMART, activităților și rezultatelor așteptate
3. Întocmirea organigramei
4. Distribuirea cantității de efort, distribuită pe departamente, respectiv realizarea unor proceduri de funcționare, în care să se prezinte setul de responsabilități care revin unității.
5. Alocarea de resurse umane direct proporționale numeric cu lista de atribuții distribuite pe subunități de lucru (ex: în Secretariatul muzical avem nevoie de minimum 3 oameni, unul care se ocupă de programare, altul care se ocupă de redactarea caietului de prezentarea a evenimentelor, altul care se ocupă de design și logistică)

Etapa de organizare

1. Pentru fiecare poziție de muncă („post”) se întocmește o listă de responsabilități
2. Pentru fiecare set de responsabilități se formulează „portretul ideal” al angajatului (experiență, competențe, abilități)
3. Poziționarea „postului” în raport de subordonări și colaborări cu departamentele conexe și conducerea instituției în funcție de natura muncii (cu cine ar trebui să colaboreze?)
4. Realizarea recrutărilor (anunț, interviu, concurs, rezultate)
5. Integrarea resursei în organizație (perioada de adaptare).

The manager should be skilful enough to determine the subordinate to adopt their style of thinking, without aggravating the state of frustration that the employee is most likely experiencing.

In order to organize the human resources, like in all other managerial processes, we must consider the application of the management functions:

- Planning
- Organization
- Coordination/Leadership
- Monitoring/Control

The planning stage requires:

1. The detailed depiction of the mission undertaken by the entity we are leading: What do we actually want to do? Which are the products and the services? Are they finite, prefabricated products or do they require supplementary creative processes?
2. Developing the SWOT analysis, the SMART goals, the expected activities and results
3. Drafting an organisation chart
4. Distributing the quantity of effort to various departments and devising working procedures that present the set of responsibilities assigned to each unit.
5. Allocation of human resources directly proportional in terms of numbers to the list of assignments corresponding to each subunit (ex.: in the Musical Secretariat we need at least 3 people, one in charge of programming, another in charge of event presentation materials, another in charge of design and logistics).

The organisational stage

1. For each work position ("post") a list of responsibilities should be drafted
2. For each set of responsibilities there should be an "ideal portrait" of the employee (experience, competences, abilities)
3. The location of the "position" in terms of subordination and collaborations with the related departments and the organisation's management depending on the nature of the work (With whom should they collaborate?)
4. Making recruitments/selections (advertising, interview, contest, results)
5. The integration of the resource in the organization (adaptation period).

Arta rafinată a relațiilor cu oamenii

Se realizează cu răbdare, diplomație, comunicare pozitivă și înțeleaptă

Reguli

1. Un om mare își demonstrează măreția prin felul în care îi tratează pe semenii mai mici. Respectați-vă subalternii! Fiecare om pe care îl întâlnim ne este superior într-o anumită privință.
2. Critica este inutilă și periculoasă, demoralizează și atacă stima de sine. Încurajarea comportamentului bun, în schimb, este în favoarea progresului; recompensați orice dovadă de evoluție! Nu vorbiți niciodată pe nimeni de rău, informațiile negative vor fi, mai devreme sau mai târziu, folosite împotriva dvs.
3. Puneți-vă în locul celui alt! Încercați să îi înțelegeți punctul de vedere ținând cont de situația în care se află. Vedeți lucrurile din perspectiva omului din fața dumneavoastră.
4. Nu reacționați impulsiv! Costă! Abordați cu blândețe și tact. Nu spuneți niciodată „te înșeli“
5. Dacă doriți un câștig trebuie să investiți încredere, muncă și bani.
6. Treziți în angajații dvs. dorința/interesul pentru a progresa. Adoptați o atitudine prietenească.
7. Oamenii se simt bine când sunt lăsați să gândească pe cont propriu și să își exprime ideile. Satisfacția intelectuală și socială este superioară tuturor nevoilor primare. Cea mai acută nevoie umană este „dorința de a fi important“. Fiți buni ascultători! Lăsați interlocutorul să vorbească nestingherit. Dorința cea mai mare a oamenilor este să se simtă importanți.
8. Rapiditatea cu care uităm este uluitoare, cunoștințele care sunt folosite se păstrează.
9. Modelați-vă discursul în conformitate cu interlocutorul.
10. Adresați întrebări în locul ordinelor.

Etapă de monitorizare/control.

1. Evaluarea periodică a contribuțiilor
2. Coordonarea acțiunilor (oferirea de direcții) – fac ce este corect? Sunt motivați? Au competențe necesare pentru a avansa? Dacă nu, ce le oferim pentru a se forma/dezvolta?

Alte **măsuri speciale** (care sunt puse în grija managerului)

The Refined Art of Interhuman Relationships

relies on patience, diplomacy, positive and wise communication

Rules

1. A great man proves his greatness by the way that he treats his fellow men from inferior social layers. Respect your employees! Each person we meet is superior to us in certain ways.
2. Critique is useless and dangerous, it demoralizes and attacks self-esteem. Encouraging good behaviour, on the other hand, leads to progress! Reward any sign of evolution! Never speak ill of anyone, the negative information will be (sooner or later) used against you.
3. Place yourself in the other person's situation. Try to understand their point of view, taking into account their situation. Take a look at things from the perspective of the person who is in front of you.
4. Do not be impulsive! That will cost you! Approach every situation with kindness and tact. Never say "You're wrong".
5. If you want to gain something you must invest! (trust, work, money)
6. Stimulate in your employees the desire to/the interest in progress. Adopt a friendly attitude.
7. People feel very good when they are allowed to think by themselves and express their ideas. The intellectual and social satisfaction surpasses all primary needs. The most acute human need is "the desire to be important". Be good listeners! Let your interlocutor speak unhindered. Peoples' greatest wish is to feel important.
8. We forget with amazing speed, the knowledge that is used is preserved.
9. Shape your discourse in accordance with your interlocutor.
10. Address questions rather than give orders.

The monitoring/control stage

The periodical evaluation of contributions.

1. The coordination of actions (offering directions) – Are they doing the right thing? Are they motivated? Do they have the necessary competences to move forward? If not, what do we offer them so that they may get training and develop?

Other **special measures** (which are the manager's task):

Siguranța la locul de muncă, dizolvarea oricăror forme de discriminare, achiziționarea celui mai bun sistem informațional – echipamente tehnice (hard&soft) care să sprijine muncile angajaților, oferirea de spații și instrumente potrivite specificului muncii fiecărui angajat.

Aplicație: Studii de rol

Situația 1

Șeful departamentului X se prezintă în audiență pentru a-i relata managerului situația conflictuală în care se află cu colegii de departament. Vizibil afectat de atmosfera tensionată, îi comunică managerului că se simte constrâns, epuizat psihic în imposibilitatea de a redresa situația și că dorește să își dea demisia. Motivele pe care le invocă sunt: lipsa de respect, atitudinea retractilă a colegilor cu care lucrează, subminarea autorității din partea altor persoane din instituție. Știind că persoana în cauză are 10 ani de experiență și rezultate suficient de bune pentru instituție, adoptați cea mai bună atitudine ca să rezolvați problema.

Prototipul angajatului: om inteligent, informat, încăpățânat, foarte agitat și emotiv, epuizat psihic. Trăiește în permanență cu sentimente de suspiciune și neîncredere.

Situația 2

Un angajat al Departamentului TESA se prezintă în audiență, extrem de afectat de faptul că unul dintre colegii lui, care are același grad și aceleași responsabilități de gestionat, a primit un spor de merit. Cu alte cuvinte, îi cere managerului să îi explice de ce colegul de birou a primit bani în plus, atât timp cât el își petrece fiecare oră de muncă alături de el și nu înțelege cu ce contribuie în plus la obiectivul instituției? Oferiți explicații angajatului.

Prototipul angajatului: om limitat intelectual, ușor agresiv, irascibil, cu carențe grave de relaționare; a înțeles una și bună: de ce colegul lui a primit bani și el nu?

Providing safety at the workplace, getting rid of any forms of discrimination, purchasing the best informational system – technical equipments (hardware & software) that can support the employees' activities, offering spaces and tools appropriate for the specific work of each employee.

Application: Role studies

Situation 1

The chief of department X comes to the manager's office in order to tell him about the conflict situation between him and his workmates in the department. Visibly affected by the tense atmosphere, he communicates to the manager that he feels under constraint and mentally exhausted and cannot find a way to ameliorate the situation and that he wants to quit. The reasons he invokes are: the lack of respect, the hostile attitude of his workmates, the undermining of his authority by other people in the institution. Knowing that the person in question has a 10-year experience and results that are satisfactory for the institution, adopt the best attitude to solve the problem.

Employee's prototype: an intelligent, knowledgeable, stubborn, very agitated and emotional, mentally exhausted person. He experiences permanent feelings of suspicion and lack of trust.

Situation 2

An employee from the administrative staff comes to the manager's office, extremely affected by the fact that one of his colleagues, who has the same rank and the same responsibilities, has been granted a bonus for special merits. In other words, he asks the manager to explain to him why his colleague got extra money, since he spends every work hour with him and cannot understand what kind of additional contribution his colleague has brought to the institution. Offer explanations to the employee.

Employee's prototype: a man with a limited intellect, slightly aggressive, irascible, with serious interpersonal difficulties; he understood but one thing: That his colleague got more money and he didn't.

Situația 3

Sunteți informat ca unul dintre angajații dumneavoastră se folosește de resursele instituției pentru a realiza activități comerciale în beneficiu propriu. Explicați cum rezolvați această problemă?

Prototipul angajatului: abil, șmecher, care găsește explicații la orice situație

Situația 4

După o lungă și istovitoare încercare de a redresa atitudinea unui dintre angajații dumneavoastră, ajungeți la concluzia că respectivul individ este irecuperabil, nu-l puteți convinge nicicum să trateze cu seriozitate sarcinile care îi revin, vă deranjează în mod deosebit atitudinea arogantă și zeflemitoare pe care o manifestă în raport cu colegii de muncă. V-ați săturat, vreți să îl dați afară, îl chemați în audiență

Prototipul angajatului arogant, impulsiv, înfumurat, insensibil, foarte sigur pe el însuși, predispus la a minți.

Situația 5

Unul dintre angajații dvs. a plecat într-o călătorie lungă de interes de serviciu în străinătate (2 luni). Deși se presupune că lucrează în interesul instituției acesta nu și-a informat superiorul și nu a fost delegat oficial de dvs. În perioada în care a lipsit v-a fost destul de greu să îi supliniți absența și v-a deranjat faptul că erați forțat să îi acceptați situația pentru că, din informațiile care v-au parvenit, ați înțeles că angajatul a colectat rezultate importante pentru dezvoltarea instituțională. Imediat după întoarcere dă buzna în biroul dvs. pentru a vă povesti cu entuziasm cum a fost în „excursie”.

Prototipul angajatului: entuziast, exuberant, extrovertit.

Situation 3

You are informed that one of your employees is using the institution's resources to perform trading activities for his/her own benefit. Explain how you would solve this problem.

Employee's prototype: skilled, cunning, the type that can find explanations for any situation.

Situation 4

After a long and exhausting attempt to improve the attitude of one of your employees, you come to the conclusion that the individual in question is completely uncooperative, so that you cannot find a way to convince him to treat his duties seriously. You are particularly bothered by the arrogant and ironic attitude towards his workmates. You have had enough, you want to fire him, you call him to your office.

Employee's prototype: arrogant, impulsive, self-sufficing, insensitive, very sure of himself, prone to lying.

Situation 5

One of your employees left on a long business trip abroad (2 months). Although he was supposed to work for the institution he did not inform his superior and was not officially delegated by you. During his absence it was quite difficult for you to find a replacer and you were bothered by the fact that you were forced to accept the situation because, from the information you received, you understood that the employee had gathered important results for the institution's development. Right after his return he busts into your office to tell you, quite enthusiastically, what the "excursion" was like.

Employee's prototype: an enthusiastic, exuberant extrovert.

Capitolul 8

Redactarea Proiectelor de Management

Etapa de justificare a proiectului presupune prezentarea problemei identificate (ex.: anumite goluri în domeniul de specialitate, tematici insuficient abordate – ce se întâmplă? De ce se întâmplă?)

Se vor analiza:

- ▶ Cauzele problemei
- ▶ Efectele problemei dacă aceasta ar rămâne nerezolvată (care sunt aspecte vitale pentru comunitate sau organizație?) - consecințele nesoluționării
- ▶ Progresele deja realizate

Pentru a crește șansele de succes este de dorit să se ofere date certe (informații verificabile) care să confirme existența unor analize de măsurare a nevoii grupului țintă. Acest aspect demonstrează maturitatea demersului

Ex.: rezultatele studiilor X demonstrează că

Din rezultatele cercetării întreprinse în cadrul (contextul).... s-a ajuns la concluzia că.....

În urma sondajului de opinie

Din rapoartele instituționale privind consumul cultural

Descrieți precis, bine argumentat, cum ați ajuns la concluzia că există o problemă care trebuie rezolvată.

Justificați alegerea locației și analiza nișei de piață

- ▶ Din punct de vedere geografic, din perspectiva nevoii consumatorilor
- ▶ Din perspectiva relației cu concurența (explicați ce vă oferă avantaj competitiv? Cum vă raportați la concurență?)

Chapter 8

Writing Management Projects

The project justification stage requires the presentation of the identified problem (ex.: certain gaps in the field, themes that are incompletely researched – What is happening? Why is it happening?)

We shall analyse:

- ▶ The problem's causes
- ▶ The problem's effects if it remains unsolved (Which are vital aspects for the community or the organization?) – the consequences of not solving the problem
- ▶ Already made progresses

In order to increase the chances of success, certain information is required (verifiable information) which can confirm the existence of analyses that measure the target group need = this aspect proves the maturity of the attempt.

Ex.: the results of the X studies prove that...

Given the results of the research conducted in... (the context)... it has been concluded that...

Given the survey...

From the institutional reports regarding the cultural consumption...

Describe precisely, with solid arguments, how you came to the conclusion that there is a problem that needs to be solved.

Justify the choice of location and the analysis of the market niche

- ▶ From a geographical point of view, from the perspective of consumers' needs
- ▶ From the perspective of the relationship to the competition (Explain what offers you a competitive advantage? How do you envision your relationship to the competition?)

În etapa de justificare se va ține cont de concurență. În această categorie este inclus orice producător care tinde spre obținerea acelorași rezultate.

Formele posibile de concurență

- I. *Monopol* – situație în care există un singur vânzător al unui bun economic (cel mai bun randament)
- II. *Oligopol* – situație în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic
- III. *Concurența monopolistă* – situație în care există mai mulți vânzători de bunuri total diferite
- IV. *Monopson* – situație în care există un singur cumpărător al unui bun economic
- V. *Oligopson* – situație în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic

Identificarea grupului țintă și marketarea

- ▶ Persoane sau instituții care vor avea o legătură directă sau indirectă cu proiectul respectiv pe parcursul desfășurării proiectului și după încheierea acestuia
- ▶ Grupul țintă și beneficiarii (vârstă, categorie socială, nivel de pregătire/educație)
- ▶ Argumentele selectării grupului țintă din perspectiva impactului pe termen lung

Terminologii

- Grupul țintă este entitatea direct implicată și afectată pozitiv de implementarea proiectului (inclusiv angajații)
- Beneficiarii sunt membrii comunității, societatea în sens larg care beneficiază implicit și indirect de pe urma proiectului
- Partenerii sunt persoanele și companiile interesate în a participa direct la implementarea proiectului
- Clienții sunt consumatorii produselor și serviciilor instituției, cei care vor plăti pentru a beneficia de serviciile oferite (Cine sunt ei? Ce obiceiuri de consum au? Care sunt canalele prin care comunică și se informează?)

Analysis of the niche market (niche = a small sized segment defined by the lack of strong competition; most of the times, a niche brings with it a small group of consumers).

In the justification stage we shall take into account the competition. This category includes any producer who tends towards the same outcomes.

I. Monopoly – a situation when there is only one seller of an economic good (the best productiveness)

II. Oligopoly – a situation in which there is a small number of sellers of an economic good

III. Monopolist competition – situation in which there are several sellers of totally different goods

IV. Monopson – a situation in which there is only one buyer of an economic good

V. Oligopson – a situation in which there is a small number of buyers of an economic good

Identifying the target group and marketing

- ▶ Persons and institutions that will be directly or indirectly connected to the project in question during the unfolding of the project and after its conclusion
- ▶ The target group and the beneficiaries (age, social category, level of training/education)
- ▶ Arguments for the selection of the target group based on the long-term impact.

Terminology

- The target group is the entity directly involved and positively affected by the project's implementation (including the employees).

- The beneficiaries are the community members, the society, in a broad sense, who will benefit implicitly and indirectly from the project

- The partners are the parties interested in directly participating in the implementation of the project

- The customers are the consumers of the organization's products and services, the ones who will pay in order to receive the services offered. (Who are

Perioada de desfășurare cuprinde etapa de planificare, implementare și raportare/evaluare.

Scopul general este punctul în care se dorește a fi adusă problema majoră identificată prin intervențiile propuse de proiect (reformularea problemei din perspectivă pozitivă).

Obiectivele SMART

Contribuie substanțial la rezolvarea problemelor, vizează îmbunătățiri de amploare pentru societate/comunitate/instituție etc. „SMART” este un acronim care corespunde următoarelor definiții:

- Specific (obiectivele au legătură cu misiunea)
- Măsurabil (obiectivele au indicatori de măsurare cantitativi și/sau calitativi)
- Posibil de atins/tangibil, în relație cu resursele umane, logistice și informaționale ale organizației, inclusiv cu mediul extern
- Realist (în temeni financiari)
- încadrat în timp

Pentru fiecare obiectiv este necesar să se stabilească termene de implementare.

Activități, rezultate, indici de evaluare

- Toate obiectivele proiectului au asociate un număr de activități
- Planul de activități trebuie să includă informații și explicații clare
- Activitățile planificate au asociate rezultate cantitative
- Activitățile trebuie să respecte logica de timp a proiectului, sunt descrise în cursivitatea curgerii lor logice
- Fiecare activitate are o durată specifică.

DIAGRAMA GANTT este un instrument de reprezentare grafică a progresului carierei artistice, respectiv de încadrare a activităților de planificare într-o matrice împărțită în două axe:

- orizontală – durata totală a activității împărțită pe zile, săptămâni, luni

the customers? Which are their consumption habits? Which are the customers' channels of communication/information?)

The period of development comprises the planning, the implementation and the reporting/evaluation stages.

The general goal is the point to which we wish to bring the major problem identified through the interventions proposed by the project (reformulating the problem from a positive perspective).

The SMART goals

They contribute substantially to problem solving, they aim to make ample improvements for the society/community/organisation, etc. "SMART" is an acronym that derives from the following definitions:

- Specific (they are related to the mission)
- Measurable (they have quantitative and/or qualitative measurement indicators)
- Achievable, in relationship to the human, logistic, and informational resources of the organization and the external environment
- Realistic (in financial terms)
- Timely (each of them!)

Implementation deadlines must be set for each goal.

Activities, results, evaluation indexes

- All project goals are associated to a number of activities
- The activity plan must include clear information and explanations
- The planned activities are associated to quantitative results
- The activities must abide by the project's time logic, they are described in the cursiveness of their logical flow
- Each activity has a specific duration.

The GANTT chart is a graphic mapping tool for progress in the artistic career, namely a tool for including the planning activities in a matrix divided on two axes:

- the horizontal one – the total duration of the activity divided in days, weeks, months

- verticală – lista cu activitățile necesare îndeplinirii unui anumit obiectiv care urmărește momentul de început și încheierea sarcinilor care contribuie la îndeplinirea obiectivelor.

Ex.:

	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	etc.
Activitatea 1					
Activitatea 2					
....					
Activitatea N					

- the vertical one – the list of activities necessary in order to accomplish a certain goal which focuses on the starting date and the completion of the tasks which contribute to fulfilling the goals.

Ex.:

	January	February	March	April	etc.
Activity 1					
Activity 2					
....					
Activity N					

Capitolul 9

Terminologii folosite în marketingul muzical

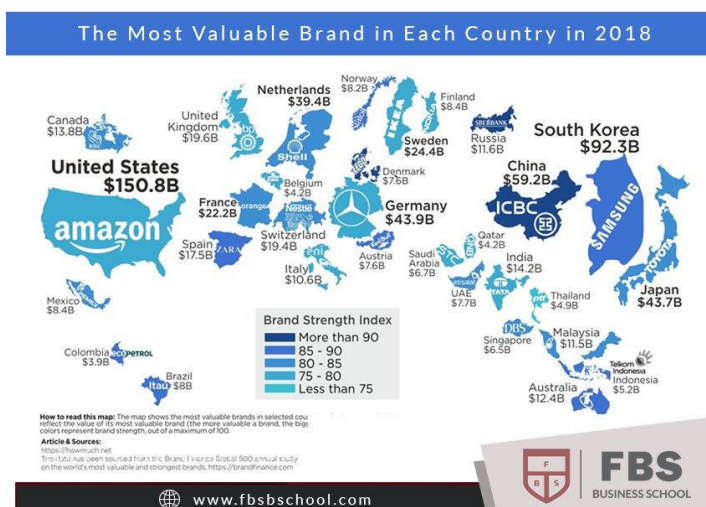
Marketingul este știința care învață managerul să vină în întâmpinarea nevoilor și dorințelor clienților, prin analiza „comportamentului consumatorului”, pentru a contribui la proiectarea superioară, fezabilă, calitativă a produselor și serviciilor muzicale.

Consumatorii sunt cei care stabilesc standardele de calitate, managerii având datoria de a le identifica și îndeplini.

Cunoașterea publicului contribuie semnificativ la dezvoltarea instituțiilor muzicale. Acțiunile de promovare trebuie construite rațional, direct proporțional cu obiectul managerial și caracteristicile grupurilor țintă.

Nișa de piață (marketingul de nișă) se orientează spre un număr restrâns de consumatori, unde competiția este mică sau inexistentă, în care se vând produse foarte specializate și unde există un număr limitat de producători cu expertiză. Acest profil al pieței este des întâlnit în domeniul muzical, datorită specificității care impune un anumit grad de pregătire pentru producțiile care se comercializează.

Brandingul este alcătuit din acele resurse intangibile care dau sens activității manageriale și conectează consumatorii la tot ce înseamnă imaginea obiectului managerial: identitate vizuală, nivel de încredere și apartenență la produs, simbolică psihologică, apartenență emoțională.



Chapter 9

The Terminology of Musical Marketing

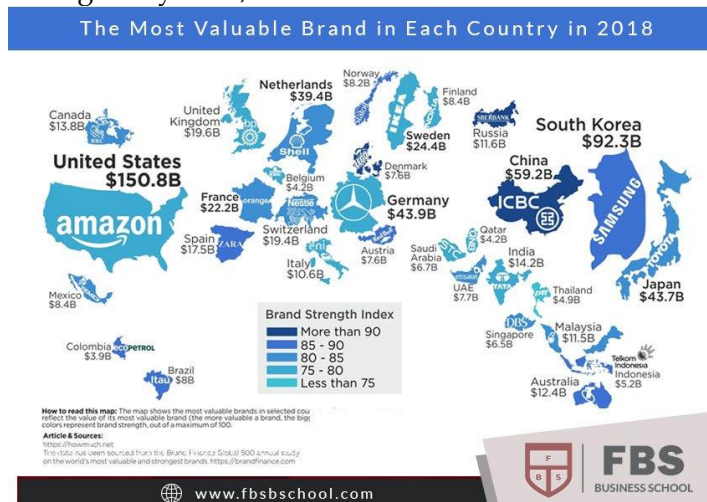
Marketing is the science that teaches the manager to meet the needs and desires of the customers, by analysing the “consumer behaviour”, in order to bring a contribution to a superior, feasible, and high-quality design of the musical products and services.

The consumers are the ones who establish the quality standards which the managers have to identify and cope with.

Knowing the audience brings a significant contribution to the development of music organizations. Advertising should be planned rationally, directly proportionally to the managerial goal and the features of the target groups.

Niche markets address a small number of consumers, where the competition is small or inexistent, selling highly specialised products made by a limited number of expert producers. This market profile is frequently present in the field of music due to its specific features which require a certain level of training for the productions that will be marketed.

Branding refers those intangible resources which endow a manager's activity with meaning and connect the consumers to everything that belongs to the managerial object: the visual identity, the level of trust and affiliation to a product, the psychological symbol, the emotional connection.



Promovarea este totalitatea acțiunilor de sensibilizare care au ca scop transmiterea mesajelor destinate cunoașterii produselor și serviciilor și influențarea deciziei de cumpărare în rândul consumatorilor. Printre metodele cele mai eficiente sunt acțiunile care declanșează: amuzament, surpriză, speranță, empatie, afecțiune.

Metoda funcțională de promovare în prezent este marketingul digital, adică promovarea prin intermediul rețelelor de socializare, canalelor de tip live-stream și newsletters. Întrebuințarea materialelor imprimare cu imagini promoționale se numește **merchandising**.

Publicitatea (advertising, reclame) este o parte a promovării constând în prezentarea comercială a produselor și serviciilor, în mod oral și vizual, în scopul inducerii dorinței de cumpărare imediată. Ținta publicității este nevoia consumatorului, problemele cu care se confruntă, trăsăturile de personalitate care pot influența decizia de cumpărare.

Publicitatea poate avea mai multe forme: publicitate de produse și servicii, de idei, instituțională, noncomercială (pentru acțiuni caritabile), informativă (folosită înaintea produsului pe piață), de susținere (pentru produsele deja cunoscute).

Etapile publicității urmăresc: clarificarea obiectivului, stabilirea bugetului disponibil pentru investiție, stabilirea mesajului publicitar, fixarea mijloacelor de publicitate (televiziune, radio, presă, internet) și durata acestora.

Modelele de publicitate folosite în domeniul muzical sunt: afișe, broșuri, bannere, flyere, cataloage de promovare.

Sigla (marca, logoul) și **sloganul** (textul care însoțește sigla) sunt elementele vizuale folosite pentru a grăbi interacțiunea și impactul asupra publicului. Este de dorit ca ambele să fie simple și de efect și să creeze apartenență din punct de vedere psihologic, de exemplu:



Promotion includes all the actions used to raise awareness, which aim to transmit messages meant to make the products and services known and to influence the consumers' decisions to buy. Among the most efficient methods are the actions which trigger amusement, surprise, hope, empathy, affection.

The functional promotion method of our times is the digital marketing, namely promotions carried out by means of social networks, live streaming, and newsletters.

The use of printed materials with promotional images is called **merchandising**.

Advertising is a part of promotion that consists in the commercial presentation of the products and services, orally and visually, in order to induce an instant desire to purchase. The target of advertising is the consumers' need, the problems they are facing, the personality traits that can influence the decision to buy.

Advertising comes in many shapes and forms: advertising of products and services or of ideas, institutional advertising and non-commercial (charitable) advertising, informative advertising (used before the product reaches the market), support advertising (for products already known).

The stages of advertising seek: to clarify the goal, to establish the budget available for the investment, to decide on the ad's message, the advertising media (television, radio, written press, internet) and the duration of the campaign.

The types of advertising used in the field of music are: posters, booklets, banners, flyers, catalogues.

The **logo** and the **slogan** (the text that accompanies the logo) are the visual elements used to speed up the interaction and the impact on the audience. It is preferable that both are simple and efficient and that they cause a feeling of psychological affiliation, such as:



Piața este locul de întâlnire al cererii și ofertei, unde producătorii (instituții muzicale, organizatori de spectacole) și consumatorii (clienții, publicul) schimbă servicii și produse în schimbul unui preț.

Prețul este valoarea de schimb între cerere și ofertă. Formularea acestuia trebuie să țină cont de: quantumul investiției de producție + profitul dorit, fără însă a se ignora prețurile concurenței.

Produsele și serviciile muzicale sunt creațiile oferite oamenilor, care se definesc prin: calitate, varietate, împachetare și satisfacție și care pot fi reprezentate: virtual (intangibil) sau fizic (tangibil).

Comportamentul consumatorului studiază aspectele fundamentale privind atitudinea, psihologia și decizia de consum și cumpărare, cercetările de tip motivațional și posibilitățile de modelare a percepțiilor în relație cu piața de produse.

Consumatorul secolului XXI este atent și pretențios, are termene de comparație și o varietate de produse concurente pe care le poate alege. Încrederea în marketing se câștigă prin claritate, calitate, concretețe și eficiență.

Mediatorii de marketing sunt canalele de distribuție care transportă informația de la producători la consumatori. În sfera furnizorilor clasici sunt: ziarele și revistele (care sunt tot mai puțin lecturate, deci au o expunere redusă) și canalele radio și TV (aflate în zona intermediară a eficienței). Epoca modernă impune tot mai mult marketingul prin intermediul internetului, datorită controlului mai fidel de care dispune. Spre deosebire de manierele clasice de promovare, internetul furnizează informația în timp real, cu capacitate de adaptare la reacțiile utilizatorilor.

Formele de promovare online sunt: web-site-urile, interstițialele, newsletters și newsgroups, forumurile comerciale, flying ads (publicitate plutitoare afișată în mod continuu deasupra paginii vizitate).

Mesajul publicitar se construiește ținându-se cont de următoarele coordonate:

- Axul psihologic – alcătuit din problemele de natură psihologică (dorințe, insatisfacții, nevoi) în baza cărora se vor formula soluții cu putere de cumpărare (îndeplinirea dorinței, asigurarea satisfacției)
- Tema – elementul de bază al mesajului care promite rezolvarea problemelor și induce sentimentul de plăcere, siguranță, liniște; pentru a

The **market** is the meeting place of supply and demand, where the producers (music organizations, organizers of artistic events) and the consumers (the customers, the audience) exchange products and services for a price.

The **price** is the exchange value between supply and demand. The composition of the price must take into account: the amount of the investment + the desired profit, without ignoring the competition's prices.

The **musical products and services** are the outputs offered to the people, defined by: quality, variety, wrapping, and satisfaction and are represented either virtually (intangibly) or physically (tangibly).

The **consumer's behaviour** studies fundamental aspects regarding the attitude, the psychology, and the decision to consume and buy, the motivational research and the possibilities to model perceptions in relation to the product market.

The 21st century consumer is attentive and pretentious, has a basis of comparison and a variety of products offered by other producers to choose from. The confidence in marketing can be won through clarity, quality, concreteness, and efficiency.

The **marketing mediators** are the distribution channels which transport information from producers to consumers. The classical distribution channels are: newspapers and magazines (which are not read very much anymore, and have a low impact) and radio and TV channels (which have a medium level of efficiency). The modern age requires a high level of online marketing, due to the more reliable control that it offers. Unlike the classical modes of promotion, the internet delivers the information in real time, with a higher capacity to adapt to users' reactions.

The online forms of promotion are: the websites, the interstitials, the newsletters, the newsgroups, the floating ads (ads displayed continuously over the visited webpage).

The **advertising message** should be formulated taking the following coordinates into account:

- The psychological side – made up of issues of a psychological nature (desires, unsatisfaction, needs) based on which certain solutions endowed with purchasing power should be developed (fulfilling wishes, providing satisfaction)
- The theme – the fundamental element of the message, which promises to solve problems and induce a feeling of pleasure, safety, peacefulness; in

avea succes tema trebuie să fie scurtă, credibilă, originală, creativă.

Componentele mesajelor publicitare sunt:

- **titlul** – care trebuie să comunice informații de valoare, exacte și noi; rolul titlului este decisiv, în funcție de el clientul va fi convins, sau nu, să citească restul mesajului
- **forma de prezentare** – unde se pot întrebuița comparații „înainte-după” consumul produsului, metoda avizului (folosindu-se informații care demonstrează că produsul a fost testat și recomandat de o autoritate profesională), îndemnul la acțiune, folosirea textelor scurte și a combinațiilor inteligente de culori și imagini (peste 80% din informațiile vizuale sunt legate de culoare).

Cercetările de marketing au demonstrat că efectul culorilor este semnificativ în deciziile de achiziție datorită impactului psihologic, subliniind că 87% din consumatori sunt impresionați de aspectul vizual al produselor. Conform specialiștilor, reacțiile și percepțiile sunt formulate în primele 7 secunde de la sesizarea „ambalajului” produsului.

Utilizarea culorilor în materialele de promovare (afișe, pagini web)

- Alb = a cărui calitate este evidențierea celorlalte informații și culori; efectul produs este de siguranță, claritate și simplitate
- Negru = simbol al eleganței, seriozității și rafinamentului; este o culoare bună pentru contrast, se combină foarte bine cu alb, galben, roșu
- Gri = culoare neutră care induce senzația de fiabilitate și maturitate; poate fi amestecat cu roșu, portocaliu, galben
- Albastru = este una dintre cele mai întrebuițate culori în marketing, în special în afaceri; reflectă libertate, armonie, stabilitate; se combină bine cu gri și verde
- Maro = transmite confort și intimitate; este compatibil cu portocaliu, roșu, verde, albastru
- Verde = simbolizează sănătate, prospețime, relaxare; combinațiile des întâlnite sunt cu albastru închis, galben, portocaliu
- Roșu = este culoarea cu cea mai mare vizibilitate, se asociază cu sentimentele de pasiune și concurență; este o culoare de accent care scoate în evidență imaginile și textul; se combină cu galben, portocaliu, maro

order to be successful a theme should be short, credible, original, creative.

The components of the advertising messages are:

- the **title** – which should communicate valuable, exact and new information; the role of the title is decisive, as depending on it the customer will be convinced, or not, to read the rest of the message
- the **form of presentation** – where we can use such comparisons as “before-after” the product’s consumption, the test method (using information which proves that the product has been tested and recommended by a professional authority), the urge to act, the use of short texts and intelligent combinations of colours and images (over 80% of the visual information is linked to colour).

Marketing research has proven that the effect of colours is significant in the decisions to buy due to the psychological impact, stressing that 87% of the consumers are impressed with the products’ visual aspect. According to experts, reactions and perceptions appear within the first 7 seconds after seeing the product’s “wrapping”.

The use of colours in advertising (posters, web pages)

- White = has the quality of enhancing the other colours and information; the produced effect is safety, clarity, simplicity
- Black = a symbol of elegance, reliability, and refinement; it is a good colour for contrast, it combines very well with white, yellow, red
- Grey = a neutral colour that induces a feeling of feasibility and maturity; it can be mixed with red, orange, yellow
- Blue = it is one of the preferred colours in marketing, especially in business; it reflects liberty, harmony, stability; it combines well with grey and green
- Brown = inspires comfort and intimacy; it is compatible with orange, red, green, blue
- Green = symbolizes health, freshness, relaxation; the frequently encountered combinations are with dark blue, yellow, orange
- Red = is the colour with the highest visibility, it associates with feelings of passion and competition; it is a highlight colour which brings out the images and the text; it combines well with yellow, orange, brown
- Yellow = induces optimism, satisfaction, energy; it combines well with blue, grey, orange
- Other colours: silver – technology (combined with gold and white), gold – the colour of wealth and prestige (in combination with black, red,

- Galben = induce optimismul, satisfacția, energia; se combină cu albastru, gri, portocaliu
- Alte culori: argintiul – tehnologie (combinat cu auriu și alb), auriul, culoarea bogăției și prestigiului (în combinație cu negru, roșu, violet), violet – superioritate (în combinație cu gri, verde), portocaliu – independență, căldură și succes (în combinație cu verde și gri).

Ambalajul (cartea de vizită, eticheta) este ansamblul de elemente de imagine care prezintă produsele și serviciile și care are un impact major în atragerea clienților. Ambalajul poate avea forme multiple, de la materiale de tip afiș până la carcase de CD-uri. Arhitectura informațiilor care vor alcătui ambalajele trebuie foarte bine gândită și prioritizată. Experții în promovare insistă pe selectarea unei singure imagini (sau text) care să primeze și să creeze sentimentul dorit, prin exprimarea clară și concisă a întregului ansamblu de informații.

purple), purple – superiority (in combination with grey, green), orange – independence, warmth, and success (in combination with green and grey).

The wrapping (the visit card, the label) is the ensemble of image elements which presents the products and services and has a major impact in attracting customers. The wrapping can take multiple forms, from various kinds of posters to CD cases. The architecture of the information that will contribute to the wrapping should be well pondered and prioritized. The experts in advertising insist on selecting a single image (or text) that will hold first place and create the desired feeling, by clearly and concisely expressing the entire ensemble of information.

Capitolul 10

Structuri și funcții în instituțiile artistice – organizare și responsabilități

Personalitate juridică este aptitudinea unei entități de a dobândi drepturi și de a-și asuma obligații, încheind acte juridice, în calitate de subiect de drept, prin reprezentanții săi legali.

1. Personalitățile juridice se pot crea prin asociere = ONG: asociații, fundații, federații

Organizațiile neguvernamentale (ONG) = persoane juridice constituite de persoane fizice sau persoane juridice care urmăresc desfășurarea unor activități în interes general sau în interesul unor colectivități locale ori, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial.

- A. Asociația – persoană juridică constituită de trei sau mai multe persoane care, pe baza unei înțelegeri, pun în comun cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general sau comunitar.
- B. Fundația – este o asociație mai mare care are bunuri în gestiune, de genul clădirilor, pe care le pune la dispoziția comunității.
- C. Federația – formată din două sau mai multe asociații sau fundații cu scop comun de activitate

2. Asociere pentru profit = societățile comerciale

- A. SRL-D (societate cu răspundere limitată – debutant, poate fi înființată până la 35 ani)
- B. SRL (societate cu răspundere limitată) - companie care are răspundere limitată în fața legii
- C. Alte corporații mari
 - SA (societatea pe acțiuni) cu un capital minim de 25.000 euro.
 - SNC (societățile în nume colectiv), SCS (societatea cu comandită simplă), SCA (societatea în comandită pe acțiuni), SE (societate europeană)

Chapter 10

Structures and Positions in Arts Institutions – Organization and Responsibilities

The legal personality is an entity's capacity to gain rights and assume obligations, concluding legal documents, in its quality as rightful holder, through its legal representatives.

1. The legal personalities can come into being through association = NGOs: associations, foundations, federations

The non-governmental organisations (NGOs) = legal personalities constituted by physical or legal persons who wish to perform activities of a general interest or act in the interest of certain local communities or, as the case may be, in their own non-patrimonial interest.

- A. The association – a legal person founded by three or more people who, based on an agreement, combine their knowledge or work contribution for the development of activities performed in the general interest or in the community's interest.
- B. The foundation – a larger association which administers goods, such as premises, which it offers to the community.
- C. The federation – made up of two or more associations or foundations which have a mutual purpose of activity.

2. Association for profit = trade companies

- A. SRL-D (limited liability company – for beginners, it can be started by someone not older than 35)
- B. SRL (limited liability company) – a company that has a limited legal liability
- C. Other big corporations
 - SA (stock company) with a minimal capital of 25.000 euro.
 - SNC (general partnership), SCS (limited partnership), SCA (Partnership limited by shares), SE (European partnership).

Instituții cu profil muzical din România

Printre instituțiile cu profil muzical din România se numără: filarmonicile, operele, teatrele muzicale, societățile producătoare de spectacole (private), universitățile de specialitate, școlile de specialitate, centrele de formare (precum școlile populare de artă) și altele constituite în scop comercial (magazinele de instrumente muzicale, fabrici sau ateliere de reparații ale instrumentelor muzicale).

Structuri manageriale în instituțiile artistice

1. Conducerea formată din: manager/director general, directorul artistic/director adjunct, director administrativ, contabilul șef, comitet consultativ (consiliu de administrație)
2. Personalul de specialitate format din orchestră, artiști, cor, ansambluri, interpreți, studenți sau elevi (după caz) etc.
3. Personalul auxiliar format din compartimentul juridic, departamentul de resurse umane, compartimentul administrativ, compartimentul tehnic, achizițiile publice, publicitatea și marketingul, biblioteca, regia, arhiva, casa de bilete etc.

Responsabilitățile generale ale unui manager de instituție muzicală:

- Prezintă trimestrial situația economico-financiară, respectiv modul în care s-au cheltuit banii instituției
- Aprobă repertoriul, turneele, delegațiile în scopul formării personalului și dezvoltării relațiilor partenariale
- Asigură condiții corespunzătoare de muncă, de prevenire a accidentelor, se îngrijește de îmbunătățirea activității instituției;
- Urmărește îndeplinirea obligațiilor profesionale ale angajaților aflați în directă coordonare
- Selectează, angajează sau concediază personalul instituției
- Aprobă contractele individuale de muncă și planurile de formare profesională
- Aprobă planificarea concediilor

Musical Organisations in Romania

The musical organizations in Romania are: philharmonics, operas, musical theatres, (private) performance companies, music universities, music schools, training centres (the so-called traditional art schools), and others which perform trading activities (musical instruments stores, factories or musical instrument repair workshops).

Managerial Structures in Arts Organizations

1. The management board consists of: the manager/CEO, the artistic director/deputy director, the administrative director, the chief accountant, the consultative board (administrative council).
2. The specialized staff comprising the orchestra, the artists, the choir, the ensembles, the performers, the students, or, where applicable, the pupils, etc.
3. The support staff who work in various departments: the legal, the human resources, the administrative, the technical, the public procurement, the advertising and marketing, the stage direction departments, as well as the archive, the ticket office, the library, etc.

The general responsibilities held by the managers of musical organisations

- They present an economical and financial situation about the manner in which the institution's money has been spent, at the end of each trimester
- They approve the repertoire, the tours, the delegations for employee training courses, and for the development of partnerships
- They provide the appropriate work and accident prevention conditions, they implement measures meant to improve the organization's activity;
- They supervise the fulfilment of the professional obligations of the staff whom they coordinate directly
- They select, hire or fire the organisation's staff
- They approve the individual work contracts and the professional training plans
- They approve the planning of holidays

- Verifică aducerea la îndeplinire a deciziilor bordului consultativ (consiliului administrativ)
- Asigură administrarea, gestionarea și conservarea patrimoniului
- Aprobă regulamentul intern
- Încheie acte juridice în numele instituției

Consiliul Administrativ este un organism cu rol deliberativ al cărui componență este stabilită de manager și este format din:

- Președinte: managerul
- Membri: directorul artistic, directorul administrativ, contabilul șef, juristul, șefii de departamente, delegatul Sindicatului.

Directorul Artistic coordonează îndeaproape activitatea artistică a instituției, concepe structura stagiunii, coordonează și aprobă repertoriul general și fiecare program de concert în parte, fiind responsabil de folosirea maximă a potențialului artistic al instituției.

Consiliul Artistic este un organism colegial, consultativ, format din membrii orchestrei, corului, soliștilor și secretariatului muzical, având ca activități de bază: analizarea repertoriului propus pentru stagiunea anuală de concerte și examinarea cererilor de colaborare cu interpreții și instituțiile externe.

Secretariatul Muzical, Compartimentul de Publicitate și Marketing sunt departamente care alcătuiesc comunicate de presă, atrag sponsori pentru instituție, actualizează site-ul instituției, arhivează cronicile muzicale sau alte materiale de presă, concep și implementează acțiuni care îmbunătățesc imaginea instituției.

- They check the implementation of the administrative board's decisions
- They are responsible for the administration, management, and preservation of the patrimony
- They approve the internal regulations
- They conclude legal documents as representatives of the organisation.

The administrative board is a body which has the role to deliberate, whose structure is established by the manager based on an official decision. It is usually composed of:

- o A president: the manager
- o Members: the artistic director, the administrative director, the chief accountant, the legal consultant, the department chiefs, the representative of the trade union.

The artistic director coordinates closely the institution's artistic activity, establishes the structure of the concert season, coordinates and approves the general repertoire and each concert's programme, being responsible for the maximal use of the organisation's artistic potential.

The artistic council is a collegial, consultative body made up of the orchestra members, the choir, the soloists and the musical secretariat, whose basic activities are: to analyse the repertoire proposed for the annual concert season and to examine the requests for collaboration with external performers and institutions.

The musical secretariat, the advertising and marketing department issue press releases, attract sponsors for the institution, update the institution's site, archive the musical reviews or other written materials, devise and implement strategies which improve the organisation's image.

Capitolul 11

Antreprenoriatul artistic prin prisma istoriei muzicii

O bună parte a istoriei ne prezintă arta muzicală sub ipostază didactică. Până prin secolul al XVII-lea (d.Hr.) principalul scop al muzicii era de a servi educația în plan religios, moral și social, tentativele de a scoate cântatul din cadrul tradițional al bisericii eșuând de cele mai multe ori.

În antichitate muzica era cântată predominant colectiv, fiind întrebuințată ca parte a serviciilor sacre, fără a se comunica numele interpreților sau al autorului. În cultura greacă întâlnim cei dintâi organizatori de competiții dramaturgice, cunoscuți sub numele de **arhonți (magistrați, conducători)** și prima formă a turneelor muzicienilor, care își făcuseră un obicei de a se deplasa între orașele-cetăți pentru a susține spectacole

Ansamblurile asociate riturilor și manifestărilor religioase erau manageriate de preoți. Scenele teatrale presupuneau pregătirea costumelor, libretelor (poveștilor), interpreților etc.

În 534 î.Hr. (Grecia antică) – statul a înființat primele sisteme de sponsorizare ale festivalurilor, manifestările artistice fiind de multe ori finanțate de oamenii bogați (*choregoi*). Datorită succesului pe care îl aveau reprezentațiile în Roma Antică, statul a decis să finanțeze stagiuni anuale (aproximativ 100 de evenimente artistice/an) – astfel cerințele managementului artistic au devenit din ce în ce mai solicitante. Magistrații orașelor (*domini*) primiseră în grijă organizarea și monitorizarea activităților de divertisment. Odată cu declinul culturii antice, acțiunile artistice s-au întors pe lângă biserici; au început să se realizeze scenete biblice ca parte a actului liturgic.

Primele instituții care au găzduit practici muzicale au fost

TEMPLELE



SINAGOGILE



unde reprezentațiile erau puse în scenă de instrumentiști și cântăreți în formații de 20 până la sute de executanți.

În timpul lui Pericle (Athena) apar **odeoanele**, săli de spectacol cu dimensiuni reduse folosite pentru reprezentații sau competiții muzical-poetice.

Jacques Chailley surprinde în „40.000 de ani de muzică” aspectele financiare ale reprezentațiilor muzicale ale antichității: „în 167 î.Hr. a apărut pentru prima oară un grup de instrumentiști; publicul a rămas nedumerit și, pentru a nu rămâne cu impresia că au dat banii degeaba, le-au pretins să cânte toți deodată și, după aceea, să se bată cu pumnii ...”¹⁹.

Un organizator de manifestări muzicale publice a fost Antoine Girard (Verdun 1584 – Paris, 1629) cunoscut în istoria muzicii cu numele „Tabarin de pe Pont-Neuf”, un comediant care pune în scenă „tablouri de bâlci [...pentru] spectatorii care, ca niște simpli gură cască, se plimbau în voia lor în fața estradei [...]”²⁰ Tabarin a dezvoltat un tip de afacere care nu a plăcut publicului acelor vremuri: imediat după terminarea reprezentațiilor el organiza câte o chetă cu care, de cele mai multe ori, aduna fonduri substanțiale. Deși era privit ca prototipul șarlatanului și farsorului,²¹ acei „gură cască” l-au întreținut pe Tabarin ani de zile.

Tabarin a fost unul dintre primii și cei mai iscusiți manageri ai propriei cariere.

În **sec. al XIV-lea** fluxul evenimentelor devenise din ce în ce mai greu de gestionat (manifestările ajunseseră să aibă câte 300 de artiști).

În anul **1661 Jean Baptiste Lully a fost numit primul manager de instituție artistică** (administratorul Academiei Regale de Dans și Muzică). În această perioadă a Renașterii curțile italiene și germane încurajau mecenatul artistic (sponsorizarea).

Lorenzo de' Medici (cunoscut ca Lorenzo Magnificul) - 1449-1492 Florența - pusese monopol pe puterea financiară și statală, protejând arta în toate formele ei. De altfel, familia de' Medici este cunoscută în istorie ca unul între cei mai puternici Patroni ai Artei.

De-a lungul istoriei muzicii s-au identificat schimburi monetare pentru cumpărarea spectacolelor de operă. Acest gen a fost utilizat exclusiv cu scop de

¹⁹Jacques Chailley, *40.000 ani de muzică*, Editura Muzicală a Uniunii Compozitorilor, București, 1967, p.113.

²⁰ Jacques Chailley, *op.cit*, p.115.

²¹ „Tabarin, nom propre, devenu nom appellatif. Tabarin, valet de Mondor, charlatan sur le Pont-Neuf du temps de Henri IV, fit donner ce nom aux fous grossiers [...]. Tabarine n'est pas d'usage et ne doit pas en être, parce que les femmes sont toujours plus décentes que les hommes”, Voltaire, în *Dictionnaire philosophique*, Paris Chez l'edieur,

In the age of Pericles (Athens) appeared the **odeons**, small-sized performance halls used for representations or musical-poetic competitions.

Jacques Chailley states in his *40.000 ans de musique* that the entrance to the musical performances of the antiquity was always subject to a fee: "in 167 BC a group of instrumental players appeared for the first time; the audience was taken aback, and, in order to feel that they had spent their money in vain, they asked them to play all at the same time and then to fight with their fists."¹⁹

An organizer of public musical events was Antoine Girard (Verdun 1584 – Paris, 1629) known in the history of music by the name of "Tabarin of Pont-Neuf", a comedian who staged "performances in fairs [...for] the audience who, like simple lookie-loos, would walk in front of the booth as they pleased [...]"²⁰ Tabarin developed a type of business that the audience of the time did not like: right after the representation was over, he passed the hat around and thus usually collected substantial funds. Although they regarded him as the prototype of a charlatan and farceur²¹ those "lookie-loos" supported Tabarin for years in line.

Tabarin was one of the first and most skilful managers of his own career.

In the **14th century**, the flow of events was becoming increasingly harder to cope with, as some events had up to 300 artists.

In the year **1661 Jean Basptiste Lully was appointed the first manager of an artistic organisation** (the administrator of the Royal Academy of Dance and Music). In this period of the Renaissance, the Italian and German courts encouraged the artistic patronage (sponsorship).

Lorenzo de' Medici, known as Lorenzo the Magnificent - 1449-1492, Florence - had at that time monopolized the financial and statal power, protecting art in all its forms. The members of de' Medici family are known in history as some of the most powerful patrons of the arts.

Examples of money exchanges for the purchase of opera performances are not unknown in the course of history. This genre was used in its beginnings

¹⁹ Jacques Chailley, *40.000 ani de muzică*, Editura Muzicală a Uniunii Compozitorilor, Bucharest, 1967, p. 113.

²⁰ Jacques Chailley, *op. cit*, p. 115.

²¹ "*Tabarin, nom propre, devenu nom appellatif. Tabarin, valet de Mondor, charlatan sur le Pont-Neuf du temps de Henri IV, fit donner ce nom aux fous grossiers [...]. Tabarine n'est pas d'usage et ne doit pas en être, parce que les femmes sont toujours plus décentes que les hommes*", Voltaire, in *Dictionnaire philosophique*, Paris Chez l'edieur,

divertisment pentru casele princiare²² sau, ca în cazul teatrului grec, legat e o ceremonie religioasă.

În anul 1632, prinții Barberini, nemulțumiți de îmbulzeala creată la manifestările operistice ocazionale, au construit la Roma un teatru muzical permanent unde reprezentațiile puteau fi văzute în schimbul achitării contravalorii biletului de intrare. Afacerea a avut un asemenea succes încât, la scurt timp după inițiere, câțiva investitori (în Anglia: Sir William Davenant, 1639 și în Franța: Cambert și Perrin, 1669) au copiat ideea pentru a-și dezvolta propriile proiecte. Jacques Chailley sesizează aici cu umor și momentul evaziunilor, în care statul a trebuit să intervină și să redreseze înșelăciunile financiare pe care le făceau vânzătorii de bilete.

Primele concerte cu plată au apărut în Anglia.

John Banister, un violonist al lui Carol al II-lea, concediat la scurt timp după o perfecționare făcută în Franța și lipsit de orice sprijin financiar, s-a văzut nevoit să organizeze serate muzicale contra cost. Cu trecerea timpului, întâlnirile organizate de Banister în grup restrâns s-au dezvoltat într-o mare afacere.

În Baroc au apărut primele forme de contract muzical pentru compozitori și interpreți, în relație cu aristocrația, bisericile și instituțiile de spectacol muzical.

Impulsionat de acțiunile lui John Banister, Thomas Mace (autorul *Musick Monument*) apărea cinci ani mai târziu cu arhitectura unei săli de concert, un loc care arăta diferit de scenele de operă, asemănător unei camere de dimensiuni foarte mari, fără scenă, cu bănci dispuse în cerc. Încă din faza de proiectare a clădirii s-a specificat că vizibilitatea în sală era diferită și că directorul putea astfel să fixeze tarife diferite pentru biletele de intrare, mai scumpe pentru locurile din față și mai ieftine pentru cele din spate.

Proiectul lui Thomas Mace a fost model pentru *Holywell Music Room* din Oxford, cea mai veche sală de concerte din Europa, încă funcțională, construită de Thomas Camplin în 1728.

Ulterior s-au inaugurat:

²² Opera își are originea în vechile banchete medievale. Conform informațiilor oferite de Jacques Chailley, în 1573 spectacolele de acest gen primesc mai multă atenție. Li se oferă spațiu propriu de desfășurare (sala de bal în locul camerei de oaspeți), invitați de onoare, serbări somptuoase, balet la curte (la Henric al III-lea, în 1581) dar rămân „piese” de distracție comandate de marile curți.

exclusively for the entertainment of royalties²² or was connected to a religious ceremony, like in the Greek theatre.

In the year 1632, the Barberini princes, discontent with the hustle and bustle occurring at the occasional operatic performances, built in Rome a permanent musical theatre where the representations could be attended after buying an entrance ticket. The business had such a success that, shortly afterwards, several investors (in England: Sir William Davenant, 1639 and in France: Cambert and Perrin, 1669) copied the idea and developed their own projects. Jacques Chailley mentions in this respect, with humour, that the state had to intervene in order to penalize the tax evasions perpetrated by the ticket sellers.

The first concerts with paid tickets appeared in England.

John Banister, one of the violinists of Charles II, fired shortly after a training he had attended in France and having no financial means, saw himself forced to organize musical evenings against remuneration. In time, the meetings organized by Banister for small groups developed into a large business.

The Baroque brought with it the first forms of musical contracts for composers and performers in their relationships to the aristocracy, the churches and the musical performance companies.

Inspired by John Banister's actions, Thomas Mace (the author of *Musick's Monument*) came up five years later with the architectural plan of a concert hall, a place that did not look like an opera stage, resembling a very large sized room, without a stage and with benches placed in circles. It was made quite clear, in the project phase already, that the visibility in the room was different and that the director could therefore set differential fees for the entrance tickets, more expensive for the front seats and cheaper for the back seats.

Thomas Mace's project was a model for the *Holywell Music Room* in Oxford, the oldest concert hall in Europe, built by Thomas Camplin in 1728, which is still functional.

Other performance halls were erected later:

²² Opera originates in the old medieval banquets. According to Jacques Chailley, in 1573 this kind of performances received more attention, were given their own space (such as the ballet room instead of the guest room), had guests of honour, were accompanied by sumptuous feasts and court ballets (at the Court of Henry III in 1581), but nevertheless remained entertainment "pieces" ordered by the grand courts.

- *Royal Opera House* (Covent Garden) – Londra, 1732
- Opera regală din Berlin – 1742
- Opera regală suedeză – 1773
- *Scala din Milano* (cu nume complet *Nuovo Regio Ducal Teatro alla Scala di Milano*) – 1778

Pe lângă orchestrele de la curtea aristocrată (Berin, Viena, Mannheim) au apărut orchestre private precum *Concert des Amateurs* (Paris, F. J. Gossec). În 1780 s-au organizat primele festivaluri dedicate burgheziei: *The Three Choirs Festival* (prezentau în principal lucrări de Purcel și Haendel).

În Franța, „Academia de Muzică și Poezie a palatului” de pe vremea lui Carol al IX-lea a fost „clonată” pentru mediul privat. Pentru o reușită sigură afaceriștii au profitat de zilele religioase în care spectacolele de la curte erau suspendate și au vândut așa-numitele *concerte spirituale*, pe tiparul programelor de la Academie.

De la amatori la profesioniști, grupurile de muzicieni ambulanți și asociații mediului comercial au pus bazele unor societăți specializate în organizarea și vânzarea reprezentațiilor muzicale.

La sfârșitul secolului al XVIII-lea familia Mozart avea să apară în peisajul economic cu un arsenal de opere geniale, gata pentru a fi promovate și comercializate. După moartea lui Wolfgang Amadeus, soția acestuia, Consatanze Weber, împreună cu noul ei soț, Georg Nissen, au inițiat o afacere uriașă cu lucrările compozitorului, punând în rulaj o serie de concerte memoriale, pe bază de bilete plătite. Evenimentele se încheiau cu o expoziție care aducea venituri suplimentare din vânzarea manuscriselor lui Mozart și extrasele sale autobiografice.

În Romantism a dominat statutul muzicianului independent (compozitor care și interpretează sau dirijează), publicul s-a dezvoltat din punct de vedere social, preferințele pentru muzica de divertisment devenind tot mai vizibile. Centrul muzical mondial s-a mutat la Paris, unde una dintre cele mai profitabile industrii muzicale a rămas, pentru mulți ani, editarea de partituri.

- The Royal Opera House (Covent Garden) – London, 1732
- The Royal Opera of Berlin – 1742
- The Swedish Royal Opera – 1773
- La Scala of Milan (full name: *Nuovo Regio Ducale Teatro alla Scala di Milano*) – 1778.

Beside the orchestras of the aristocratic courts (Berlin, Vienna, Mannheim) there were also private orchestras such as *Concert des Amateurs* (Paris, F. J. Gossec). The first festivals dedicated to the bourgeoisie were organized in 1780: *The Three Choirs Festival* (preponderantly with works by Purcell and Handel).

In France, the “Academy of Poetry and Music” founded under king Charles IX was “cloned” for the private environment. In order to be sure of success, the businessmen took advantage of the religious holidays, when the performances at the court were interrupted, and sold the so-called *spiritual concerts*, abiding by the pattern of the Academy’s programmes.

From amateurs to professionals, the groups of itinerant musicians and the members of the commercial environment set the bases of companies specialized in the organisation and sale of musical performances.

At the end of the 18th century, the Mozart family appeared in the economic landscape with an arsenal of brilliant works ready to be promoted and sold. After Wolfgang Amadeus’ death, his wife, Constanze Weber, and her new husband, Georg Nissen, started a huge business with the composer’s works, organizing a series of memorial concerts with paid tickets. The events ended with an exhibition which brought supplementary incomes by selling Mozart’s manuscripts and autobiographical excerpts.

The Romanticism was dominated by the status of the independent musician (a composer who also performed or conducted). The audience began to include other social layers as well (there were preferences for entertainment music). They started organizing tours of virtuoso musicians. The world musical centre shifted to Paris, where one of the most profitable musical industries was, for many years, the editing of scores.

Capitolul 12

Coeziunea grupurilor prin *Team-building*

În relație cu oportunitățile pe care le aduce piața de consum, coordonatorii de instituții sau evenimente artistice sunt nevoiți să își asume riscuri pentru a crea produse noi. Datorită răspunderii divizate, „mulțimea” tinde să accepte mai ușor riscurile decât indivizii izolați. Totodată, dat fiind numărul mare de situații de succes, care pot apărea în cazul „deciziilor de grup”, motivația personală de a participa la acțiuni și nevoia de învățare se manifestă mai pregnant. Implicit crește și transferul de cunoștințe, aducând grupul într-o fază net superioară indivizilor.

Conceptul de *team-building* este împrumutat din domeniul afacerilor, marile companii folosindu-l pentru a-i integra pe angajați în mediul firmei, a-i face să se cunoască reciproc și să colaboreze eficient.

Activitățile de *team-building* contribuie la performanța organizațională, prin dezvoltarea relațiilor umane, în sensul acceptării și reprogramării conduitei individuale de pe poziție de „competiție” pe poziție de „cooperare”. *Teambuilding*-ul îi învață pe oameni să respecte și să folosească experiența, abilitatea, creativitatea colegilor în favoarea obiectivului comun.

Influența pozitivă a eficienței echipei se răsfrânge în primul rând asupra calității deciziilor, aria de opțiuni decizionale, analiza și selectarea acestora putând fi extinse direct proporțional cu numărul membrilor grupului.

Acțiunile de tip *team-building* au ca scop formularea unor strategii de progres, față de care se stabilesc ținte comune. Suplimentar, se impune parcurgerea unor etape care au ca scop dezvoltarea sentimentului de apartenență organizațională, precum: identificare problemelor, stabilirea unor obiective, delegarea de sarcini, depășirea obstacolelor, reactivitate rapidă și eficientă.

Efectele unei sesiuni de *team-building* nu pot fi măsurate imediat, dar sunt sesizabile ulterior, prin gradul de coeziune a grupului, respectiv al dorinței membrilor de a munci împreună.

Diversitatea cognitivă este importantă. Contactul cu oamenii care ne sunt inferiori intelectual, dar provin din alte medii și aduc cu sine un alt bagaj de experiențe este un fenomen care nu trebuie ignorat. Cu cât rețelele sunt mai

Chapter 12

Group Cohesion by Means of Team-Building

In relationship to the opportunities brought by the consumption market, the coordinators of organizations or artistic events have to take some risks in order to create new products. Due to the divided responsibility, the “crowd” tends to accept risks more easily than isolated individuals. Also, due to the high number of successful situations which can appear in the case of “group decisions”, the personal motivation to take part in actions and the need to learn are manifested more forcefully. Implicitly, the transfer of knowledge grows and brings the group to a higher level than that of the individuals.

The concept of team-building is borrowed from the field of business, where the grand companies use it to integrate their employees in the company’s environment, to help them know each other better and collaborate efficiently.

The team-building activities contribute to the organisation’s achievements, by developing human relationships with respect to acceptance and shifting the individual conduct from the “competition” level to the “cooperation” level. Teambuilding teaches people to respect and to use their workmates’ experience, ability, creativity in favour of a mutual goal.

The positive influence of the team’s efficiency is reflected first of all on the quality of the decisions, so that their analysis and selection and the range of decisional options can be extended directly proportionally to the group members number.

The team-building actions aim to devise progress strategies and to set mutual goals accordingly. Moreover, it becomes compulsory to undertake certain complementary steps in order to develop the feeling of organisational affiliation: to identify problems, to set goals, to delegate tasks, to react rapidly and efficiently.

The effects of a team-building session cannot be measured immediately but can be sensed later, in the degree of group cohesion and the desire of its members to work together.

The cognitive diversity is important. The contact with people placed on an inferior intellectual level, who nevertheless bring with them a different type of knowledge is a phenomenon which should not be ignored. The more

complexe, cu atât devin mai valoroase. Ansamblurile formate din oameni foarte inteligenți nu sunt la fel de eficiente ca cele mixte. Persoanele supradotate tind să semene în privința abilităților. Integrarea indivizilor care posedă mai puține informații, dar care au experiențe diferite, poate spori performanțele echipelor.

Grupurile foarte omogene sunt într-adevăr foarte pricepute în munca lor, dar evoluează greu deoarece fiecare membru aduce din ce în ce mai puține informații. Avantajele echipelor mixte sunt mulțimile de soluții pe care le pot identifica în raport cu perspectivele noi de dezvoltare, unde grupurile omogene sunt predispuse la „decizii omogene”.

Înțelepciunea mulțimii - James Surowiecki²³

Într-o zi de toamnă a anului 1906, cercetătorul britanic Francis Galton pleca din orașul Plymouth pentru a lua parte la un târg popular. Galton avea pe atunci 85 de ani și începuse să își simtă vârsta, însă nu își pierduse acea curiozitate care-i adusese faima și notorietatea, pentru vasta sa activitate în domeniul statisticii și al științei eredității. Iar în aceea zi, curiozitatea lui Galton se întrepră către un Târg pentru Păsări și Animale Mari din West England, un târg regional în care fermierii și locuitorii orașelor se adunau pentru a evalua calitatea vitelor, oilor, găinilor, cailor și porcilor.

În cursul vizitei sale prin târg, Gallton a descoperit un concurs de evaluare a greutății animalelor. Organizatorii expoziției aleseseră un animal, iar fiecare membru al mulțimii trebuia să parieze pe greutatea acestuia. Mai bine spus, trebuia să estimeze greutatea animalului după ce acesta fusese sacrificat și eviscerat. Pentru 6 penny puteai cumpăra un bilet ștampilat, cu număr, pe care trebuia să-ți scrii numele, adresa și greutatea estimată. Acela care era cel mai aproape de greutatea reală câștiga premiul.

În concurs se înscrieseră 800 de persoane. Erau oameni de tot felul, mulți dintre ei erau măcelari sau fermieri, teoretic experți în a estima greutatea unui animal, însă printre ei se aflau și destul de multe persoane amatoare, care nu avuseseră niciun contact cu creșterea vitelor.

Galton era interesat să identifice abilitățile „votantului tipic”, deoarece dorea să dovedească faptul că acesta era, în genere, foarte puțin capabil. În consecință, a transformat competiția într-un experiment ad-hoc. La sfârșitul concursului, după

²³ James Surowiecki este editorialist la *The New Yorker*, unde este responsabil de popularul supliment de business al acestei publicații „The Financial Page”. Scrierile sale au fost publicate în reviste de prestigiu precum *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Artforum*, *Wired* și *Slate*. Pentru mai multe informații accesați: www.wisdomofcrowds.com

complex the networks, the more valuable they become. The groups made up of very intelligent people are not as efficient as the mixed ones. The overachievers tend to resemble one another in terms of abilities. The integration of individuals who possess less information, but have different experiences, can enhance the overall performance of the team.

The very homogenous groups are indeed very skilled in their work, but evolve with difficulty, as every member brings less and less information. The advantages of the mixed teams are the multitudinous solutions that they can identify in relationship to the new perspectives of development, whereas the homogenous groups are predisposed to “homogenous decisions”.

The Wisdom of Crowds

By James Surowiecki²³

“One day in the fall of 1906, the British scientist Francis Galton left his home in the town of Plymouth and headed for a country fair. Galton was eighty-five years old and beginning to feel his age, but he was still brimming with the curiosity that had won him renown—and notoriety—for his work on statistics and the science of heredity. And on that particular day, what Galton was curious about was livestock.

Galton’s destination was the annual West of England Fat Stock and Poultry Exhibition, a regional fair where the local farmers and townspeople gathered to appraise the quality of each other’s cattle, sheep, chickens, horses, and pigs. Wandering through rows of stalls examining workhorses and prize hogs may seem to have been a strange way for a scientist (especially an elderly one) to spend an afternoon, but there was a certain logic to it. (...) As he walked through the exhibition that day, Galton came across a weight-judging competition. A fat ox had been selected and placed on display, and members of a gathering crowd were lining up to place wagers on the weight of the ox. (Or rather, they were placing wagers on what the weight of the ox would be after it had been “slaughtered and dressed.”) (...) Eight hundred people tried their luck. They were a diverse lot. Many of them were butchers and farmers, who were presumably expert at judging the weight of livestock, but there were also quite a few people who had, as it were, no insider knowledge of cattle. (...) Galton was interested in figuring out what the “average voter” was capable of because he wanted to prove that the average voter was

²³ James Surowiecki writes for *The New Yorker*, where he is responsible for the reputable business supplement “The Financial Page.” His writings have been published in prestigious journals such as *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Artforum*, *Wired* and *Slate*.

acordare premiilor, Galton a împrumutat biletele de la organizatori și a realizat câteva statistici. Galton a ordonat biletele pornind de la cel mai exact la cel mai puțin exact și le-a introdus într-un grafic pentru a vedea dacă formează o „curbă bell.”²⁴ În continuare, printre altele, a adunat toate cifrele și a calculat media estimărilor. Am putea spune că numărul obținut reprezenta înțelepciunea colectivă a mulțimii din Plymouth. Dacă mulțimea ar fi fost o singură persoană, acel număr ar fi fost predicția sa cu privire la greutatea animalului (...) Mulțimea estimase că greutatea animalului, ulterior sacrificării și eviscerării, va cântări 542 kilograme. Greutatea reală, în urma acestor procedee, a fost de 543 kilograme. Cu alte cuvinte, estimarea mulțimii fusese practic impecabilă (...)

Grupurile nu au nevoie să fie conduse de o minoritate de oameni excepționali de inteligenți pentru a fi inteligente (...) Majoritatea dintre noi, fie că suntem alegători, investitori, consumatori sau manageri, credem că acel gen de cunoaștere valoroasă este concentrată în mâinile (sau, mai degrabă, în capetele) a câtorva oameni. Pornim de la premisa că secretul rezolvării unei probleme sau al luării unei decizii bune este găsirea acelei persoane care deține răspunsul corect. Chiar și atunci când vedem că o mulțime numeroasă de oameni, dintre care mulți nu sunt deosebit de bine informați, face ceva extraordinar, suntem înclinați să atribuim acel succes câtorva oameni inteligenți din cadrul mulțimii și nu mulțimii în sine. Conform sociologilor Jack B. Soll și Richard Larrick, simțim nevoia să vânam expertul (...) Dacă alcătuim un grup suficient de numeros și eterogen de oameni și le cerem „să ia decizii de interes general”, deciziile lor se vor dovedi, în timp, „superioare din punct de vedere intelectual individului izolat”, indiferent de cât de inteligent sau bine informat este acesta²⁵.

²⁴ „Curba Bell” este un grafic în formă de clopot (bell) în care populația este segmentată în funcție de inteligență, plasând marea majoritate a oamenilor în dreptul inteligenței medii.

²⁵ James Surowiecki, *Înțelepciune mulțimii*, Editura Publica, București 2011, p. 9-14

capable of very little. So he turned the competition into an im-promptu experiment. When the contest was over and the prizes had been awarded, Galton borrowed the tickets from the organizers and ran a series of statistical tests on them. Galton arranged the guesses (which totaled 787 in all, after he had to discard thirteen because they were illegible) in order from highest to lowest and graphed them to see if they would form a bell curve.²⁴ Then, among other things, he added all the contestants' estimates, and calculated the mean of the group's guesses. That number represented, you could say, the collective wisdom of the Plymouth crowd. If the crowd were a single person, that was how much it would have guessed the ox weighed. (...) The crowd had guessed that the ox, after it had been slaughtered and dressed, would weigh 1,197 pounds [542kg]. After it had been slaughtered and dressed, the ox weighed 1,198 pounds [543 kg]. In other words, the crowd's judgment was essentially perfect. (...) Groups do not need to be dominated by exceptionally intelligent people in order to be smart. (...) Most of us, whether as voters or investors or consumers or managers, believe that valuable knowledge is concentrated in a very few hands (or, rather, in a very few heads). We assume that the key to solving problems or making good decisions is finding that one right person who will have the answer. Even when we see a large crowd of people, many of them not especially well-informed, do something amazing like, say predict the outcomes of horse races, we are more likely to attribute that success to a few smart people in the crowd than to the crowd itself. As sociologists Jack B. Soll and Richard Larrick put it, we feel the need to "chase the expert." (...) If you put together a big enough and diverse enough group of people and ask them to "make decisions affecting matters of general interest," that group's decisions will, over time, be "intellectually (superior) to the isolated individual," no matter how smart or well-informed he is."²⁵

²⁴ A "bell curve" is a bell-shaped chart where the population is segmented according to intelligence, in which the bulk of humanity is considered to have average intelligence.

²⁵ <http://wisdomofcrowds.blogspot.ro/2009/12/introduction>

BIBLIOGRAFIE/REFERENCES

1. *** *The New Grove Dictionary of Music and Musicians*, Oxford University Press (ed.act)
2. *** Legea 8/1996 (actualizată 2019) privind drepturile de autor și drepturile conexe
3. Alpers S. (1990), *Rembrandts' Enterprise – The studio and the maker*, University of Chicago Press
4. Argano L. (1997), *La gestione dei progetti di spettacolo – elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, Milano
5. Auvinen T. (1999), *Opera house – a difficult thing to manage?*, Helsinki, 1999.
6. Bankan B., Morris V.(1995), *Strategic management in non-profit arts organizations: an analysis of current practice*, Paris
7. Balan O. (2013) *Management artistic – de la dezvoltarea propriei cariere la dezvoltarea instituțiilor cu profil muzical*, Editura Risoprint
8. Bernstein L. (1958-1972), *Young People Concerts on CBS*
9. Beth G. (2006) *Inventing the business of opera – the impresario and the workd in 17th century*, Oxford Press
10. Barker E. (2008), *Contemporary cultures of display*, Editura Routledge, New York
11. Chong D. (2010) *Arts Management*, Editura Routledge, New York.
12. Charles H. (1986), *L'Olympe de managers: culture d'enterprise et organization*, Paris d'Organisation
13. Castaner X (1997), *The tension between artistic leaders and management in arts organisation*, Oak Tree Press, Dublin
14. Caust, J. (1999), *Is the audience more important than the arts?*, AIMAC Helsinki.
15. Chiapello E (1998), *Artistess versus managers Le management culturel face a la critique artiste*, Paris
16. Daubney G.(2017), *Performance anxiety – a practical guide for music teachers*.
17. Drucker P. (1986) *The Frontieres of Management*, Heinemann Professional Publishing Ltd., London
18. Fayol H. (1964), *Administrtion industrielle et generale*, Dunod, Paris
19. Filip R. (1999), *Management cultural international*, Editura Economica, București
20. Hesselbein G (2009), *Organizatia viitorului*, Editura Teora, Richard București

21. Hagoort G. (2003), *Art Management – Entrepreneurial Style*, Eburon Press
22. Huțu C.(1999), *Cultura organizațională și transfer de tehnologie*, Editura Economica, București
23. Luthans, F (1992), *Organisational Behavior*, McGraw – Hill International Editions.
24. Lazăr I. (2009) *Management*, Editura Risoprint, Cluj
25. Ionescu G.(2001), *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economica
26. Kaiser M. (2008) *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations*, University Press of New England
27. Malcolm G. (2008), *Outliers: The Story of Success* New York: Little, Brown and Co.
28. Molden, D. (2013) *Management cu NLP*, Curtea Veche, București
29. Myles Beeching A (2010), *Beyond Talent – creating a succesful career in music*, Oxford
30. Moldoveanu M (1995), *Știința afacerilor*, Editura Expert Emilian M. Dobrescu, București
31. Montalto L (1955): *Un mecenate in Roma barocca*. Sansoni, 1955
32. Nicolescu V (2002) *Fundamentele Managementului organizației*, Editura Tribuna Economică
33. Pintea, S. (2007), *Elemente de psihologie antreprenorială: Repere teoretico-experimentale*, Editura ASCR
34. Prodan A (1999), *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași
35. Stein T. (2008), *Performing arts management*, Editura Allworth, New York
36. Throsby D. (2002), *The music industry in the new milledium – Global and Local Perspectives*, Paris