



Academia de Muzică „Gheorghe Dima” Cluj-Napoca

MANAGEMENT ARTISTIC

- suport de curs pentru anul I –

Cuprins

BAZELE MANAGEMENTULUI – DEFINIȚII, CONCEPTE, ISTORIC.....	3
ISTORIA MANAGEMENTULUI.....	5
PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI.....	7
DOVEZI ALE MANAGEMENTULUI ARTISTIC ÎN ANTICHITATE	9
MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN RENAȘTERE.....	10
MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN SEC..XVII-XIX	10
MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN SEC.XX.....	Error! Bookmark not defined.
MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN CONTEMPORANEITATE	Error! Bookmark not defined.
STRUCTURI ALE INSTITUȚIEI ARTISTICE.ORGANIZARE ȘI RESPONSABILITĂȚI	11
INSTITUȚII CU PROFIL MUZICAL ÎN ROMÂNIA.....	12
STRUCTURA MANAGERIALĂ IDEALĂ ÎN INSTITUȚIILE ARTISTICE	12
TEORIA CRITICĂ A INDUSTRIILOR CULTURALE ÎN CONCEPȚIA LUI MAX HORKHEIMER ȘI THEODOR ADORNO	15
ROLUL STATULUI ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT	21
MANAGEMENTUL PROPRIEI CARIERE.....	29
TRĂSĂTURILE MANAGERILOR	33
TIPURI DE CONDUCĂTORI.....	35
LEADERSHIP VS. MANAGEMENT.....	37
TEHNICI DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII.....	41
INDUSTRIILE CREATIVE ÎN ROMÂNIA – CARACTERISTICI ECONOMICO-GEOGRAFICE.....	43
PERSPECTIVE DIN PUNCT DE VEDERE TEHNOLOGIC	54
PERSPECTIVE SOCIO-ECONOMICE ȘI CULTURALE.....	55
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	58
WEBOGRAFIE.....	58

Bazele managementului – definiții, concepte, istoric.

Adoptarea în limba română a cuvântului „*management*” se datorează aceleași recente invazii angliciste care a dominat lingvistica ultimei jumătăți de secol. Reprezentarea fonetică de care uzează astăzi specialiștii (*mæn.ɪdʒ.mənt/man-ij-mənt*) este similară pronunției englezești, însă termenul își are originea în vechea limbă latină, unde expresiile derivate din cuvântul *manus* (= mână) erau folosite cu sensul de *a manevra*, *a coordona*, *a manipula* o activitate a comunități umane.

De-a lungul istoriei cuvântul *management* a generat în literatura noastră multe neînțelegeri. Până nu demult cunoșteam o conotație derivată din francezul *manège*, pe care Alexandru Graur¹ o traducea drept „loc unde sunt crescuți cai”. De la acest înțeles parcă este dificil să întrezărim o aluzie către o „știință a conducerii” însă, dacă aruncăm o privire către adaptarea englezească a vechilor expresii latinești, descoperim nu numai o familie compactă de cuvinte (provenite din verbul *to manage* = a administra, a conduce, a gestiona) ci și concepte care vin să susțină științific definiția acestora.

Apariția managementului ca proces se identifică în comuna primitivă, odată cu civilizația, iar etapele de dezvoltare corespund indiscutabil evoluției progresive a societății. Pe măsură ce societatea s-a înmulțit și forța de muncă a crescut, oamenii au început să constate că sunt inegali în posibilități intelectuale și fizice. Cei mai dotați au avut inițiativa inventării unor noi îndeletniciri care le puteau satisface pe deplin capacitățile. Unii au rămas producători de bunuri necesare traiului iar alții s-au preocupat de organizarea comunității, începând de la considerente familiale (apartenențe între rude) până la probleme legate de proprietatea individuală (asupra pământului, bunurilor, serviciilor etc.).

Distribuirea așa-ziselor „drepturilor individuale” a adus cu sine o serie de problematici, impunând înființarea unui sistem care să stabilească și să gestioneze reguli clare, corecte și echitabile. Astfel a apărut „statul”, organismul care a schimbat forma de organizare a societății și a introdus structuri instituționale de constrângere.

¹Alexandru Graur, *Tratat de lingvistică generală*, Editura Academiei Române, București, 1971, p.298 și Alexandru Graur, *Argumente pro și contra adoptării termenului „management” în limba română*, în Revista „Forum”, nr.2, București, 1971.

În România, această formă de conducere primitivă se identifică în jurul anului 1700 î.Hr., pe când organizarea tribală era coordonată de adunarea poporului și cunoscutul *sfat al bătrânilor*. Pe lângă aceasta, influențată de modelul Orientului Antic, țara noastră a preluat ideea conducerii de către militari (cunoscută în istorie ca „perioada democrației militare”). Cea mai puternică organizație statală a fost cea condusă de Burebista (sec I î.Hr.) preluată și dezvoltată intens de către Decebal.

De la trocul² antichității s-a ajuns la „bani”, ca instrument de evaluare și schimb. Primele activități bancare³ reglementate au apărut în Mesopotamia (2000 î.Hr.) și Babilon (1792 î.Hr.), dar prima manipulare monetară masivă a apărut abia în perioada 360-336 î.Hr, când regele Filip al II-lea al Macedoniei a rulat o cantitate mare de monede pentru a-și finanța campania militară din Persia. Cam din același secol IV î.Hr. datează și primele dovezi ale folosirii monezilor pe teritoriul nostru. Circulația banilor se făcea pe atunci între coloniile antice grecești, dintre Dunăre și Marea Neagră, Imperiu Roman și, mai târziu, după căderea Romei, în spațiul bizantin. Până la reforma lui Cuza⁴ au circulat multe monede străine, cei mai răspândiți fiind *dinarii banales* (de unde probabil provine și numele „ban”).

Pentru țara noastră mișcările sociale, pendulările de la capitalism la socialism și iar la capitalism, trecerile de la monarhie la republică, au determinat transformări majore în procesele de conducere și în valorizarea monetară.

Pe măsură ce omenirea s-a dezvoltat managementul a început să fie considerat tot mai mult o formă particulară de muncă intelectuală care necesită o bază de cunoștințe științifice speciale.

Economiștii sfârșitului de secol XVIII (d.Hr) au ridicat problematica teoretizării managementului și structurarea lui 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

² Formă simplă de comerț, constând din schimbul în natură, caracteristică economiei primitive.

³ Denumirea de bancă vine din cuvântul italian „banca” care reprezenta masa schimbătorilor de bani.

⁴ La 14 aprilie 1867 Alexandru Ioan Cuza a început prima reformă monetară în România și a decretat leul ca monedă națională. Odată cu legea prin care leul a devenit monedă națională s-a lansat și proiectul pentru înființarea instituțiilor bancare, transpus în realitate prin înființarea Băncii Naționale Românești (1890).

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 spuneau că managementul presupune doar conducerea resurselor umane și delegarea sarcinilor juridice și economice departamentelor specializate etc. Toate concepțiile au fost în egală măsură acceptate, completate sau 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 sugera mișcare și dinamism în procesul de conducere a fost mulțumitoare pentru oamenii de știință, ulterioarele abordări având mai cu seamă scopuri complementare.

○ 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

TIPURI DE MANAGEMENT

1. Nivel superior: general (șef de instituție)

2. Nivel secundar (șef de departament, organizator de evenimente, coordonator, șef serviciu etc.)

ISTORIA MANAGEMENTULUI

- În formele sale incipiente managementul l-a însoțit pe om pe tot parcursul evoluției sale (procesul de management a apărut odată cu primele întrebări ale omului: ce și cum să facă ca să-și îmbunătățească traiul?)
- A urmat percepția asupra fenomenelor, mai precis a existat un moment în care omul a înțeles că un anumit comportament într-o anumită situație poate furniza rezultate bune

MANAGEMENTUL EMPIRIC

De-a lungul istoriei, ideea managementului s-a asociat cu existența grupurilor:

- *homo habitas* (primul om care a trit în grup – în urmă cu aprox.2 mil. de ani)
- *homo erectus* (omul care a descoperit focul)
- *homo sapiens* (forma evoluată a omului)

Istoria consemnează existența unor ritualuri în activitatea omului preistoric, ceea ce ne determină să credem că la acea vreme el era 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.

Conturarea managementului ca știință s-a realizat prin sedimentarea succesivă a anumitor acțiuni, gândiri etc. în jurul cărora, în timp, s-au constituit școli, mișcări, curente etc.

MANAGEMENTUL ȘTIINȚIFIC

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

De ce folosim teoria în management?

- 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 activității manageriale;

Etapele managementului de-a lungul istoriei:

- Etapa conducerii empirice – experiență și intuiție.
- Etapa științifică în care apar și se consolidează conceptele generale ale managementului

ȘCOALA CLASICĂ TRADIȚIONALĂ (FREDERICK TAYLOR, HENRI FAYOL)

Conform școlii clasice de management, raționalizarea muncii în scopul intensificării ei se poate realiza prin:

- Utilizarea cu predilecție a conceptelor, metodologiilor și instrumentarului economic;
- Evidențierea și accentuarea importanței funcției de organizare, drept consecință a tratării în ansamblu a relațiilor de management;
- Acordarea unei atenții prioritare funcției de producție;

Importanța școlii clasice de management constă în constituirea pentru prima dată a științei managementului și imprimarea unei tente economice domeniului de conducere.

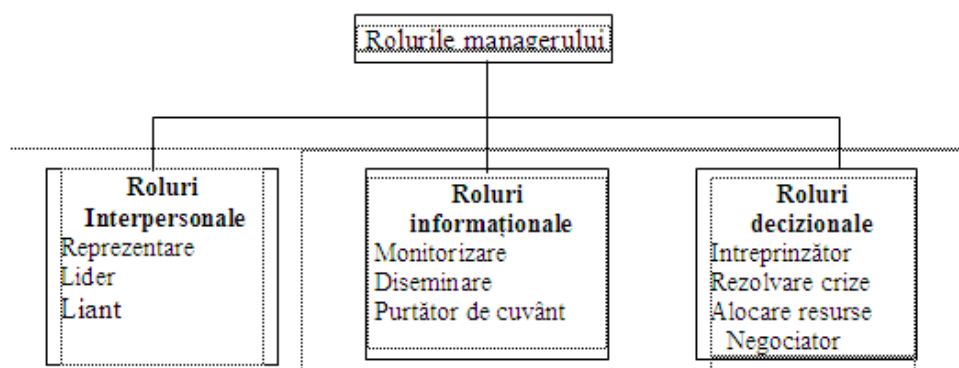
PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI (Fayol)

1. *Diviziunea muncii* - specializarea angajaților (muncitori și membri ai conducerii).
2. *Autoritate și responsabilitate* - dreptul de a da ordine și puterea de a pretinde supunerea.
3. *Disciplina* - gradul în care angajații sunt supuși, își dau silința, își consumă energia și modul în care se comportă, sunt influențate de cei care îi conduc.
4. *Unitatea decizională* - nici o persoană nu trebuie să aibă mai mult de un șef.
5. *Unitatea direcției* - o organizație trebuie să aibă un singur plan de atingere a obiectivelor (dezvoltarea principiului unității decizionale).
6. *Subordonarea intereselor individuale interesului general* - preocuparea față de organizație este mai importantă decât preocupările individuale.
7. *Plata* - asigurarea compensațiilor corecte și satisfăcătoare pentru toți, recompensarea competenței.
8. *Centralizarea* - consolidarea funcțiilor manageriale în acord cu circumstanțele din mediul înconjurător al organizației.

9. *Ierarhie* - liniile de autoritate trebuie să fie clar definite dinspre vârf către baza organizației.
10. *Ordine* - oamenii și materialele trebuie să se afle în locul potrivit la momentul potrivit, iar oamenii trebuie să ocupe postul care li se potrivește cel mai bine.
11. *Echitate* - loialitatea angajaților trebuie să fie încurajată prin tratamentul just, corect și prin bunătate.
12. *Stabilitate* - părăsirea organizației de către un număr mare de angajați este deopotrivă cauza și efectul ineficienței; organizațiile bune sunt cele care au conduceri stabile.
13. *Inițiativă* - necesitatea creării unui plan și asigurării succesului acestuia și oferirea oportunității subordonaților de a-l realiza.
14. *Esprit de corps* - comunicarea orală trebuie folosită pentru a asigura coeziunea echipelor.

Teme de reflecție - Ce face un manager astăzi?

Henry Mintzberg și alți cercetători au dedicat o perioadă considerabilă de timp observării managerilor. Analiza lui Mintzberg arată că managerii dedică o mare parte a timpului lor întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou și rezolvării corespondenței – într-un cuvânt, comunicării. Concluzia acestor studii a fost aceea că activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.



5

⁵ Sursă grafic: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

DOVEZI ALE MANAGEMENTULUI ARTISTIC ÎN ANTICHITATE

- Ansamblurile asociate riturilor și manifestărilor religioase care erau manageriate de preoți
- Scenele teatrale care presupuneau pregătirea costumelor, libretelor (poveștilor), interpreților etc.
- 534 î.Hr. (Grecia antică) – statul a înființat primele sisteme de sponsorizare ale festivalurilor; manifestările artistice mai erau finanțate de oamenii bogați (*choregoi*).
- Managerul în antichitate se numea: archon eponymous (magistru).
- Muzeele erau prezente în Grecia Antică; în Alexandria aceste locații aveau funcție de biblioteci, centre de cercetare sau spații pentru meditație și contemplare.
- În Roma antică exponatele erau de cele mai multe ori obiecte militare, cu simbolistică deosebită.
- Datorită succesului pe care îl aveau reprezentațiile în Roma Antică, statul a decis să finanțeze stagiuni anuale (aprox. 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 Romei acțiunile artistice s-au întors pe lângă biserici; au început să se realizeze scenete biblice ca parte a actului liturgic.
- În scopul educației dramele liturgice au fost mutate din nou în stradă, pe scene improvizate, în vagoane mobile; în timp spațiile de spectacol au folosit pentru reprezentațiile jonglerilor și mimilor transformându-se în cel mai popular mod de divertisment.
- În sec. al XIV-lea fluxul evenimentelor devenise din ce în ce mai greu de gestionat (manifestările ajunseseră să aibă câte 300 de performeri):

MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN RENĂȘTERE

Arta a trecut prin moment grele în perioada Renașterii, politica, economia și cultura se denigrau și alterau percepția oamenilor. Redescoperirea culturii Greciei Antice a resuscitat spiritul creativ (un exemplu în acest sens au fost activitățile realizate de Camerata Florentină). În secolul al XVI-lea au apărut și s-au dezvoltat primelor opere și balet: 1581 primul balet (*Ballet Comique de la Reine*, la curtea regală), 1594 prima operă (Dafne, Jacopo Peri)

În anul 1661 Jean Baptiste Lully a fost numit, de către Ludovic al XIV-lea, administratorul Academiei Regale de Dans și Muzică, fiind declarat astfel primul manager de instituție artistică.

MANAGEMENTUL ARTISTIC ÎN SEC.XVII-XX

În Franța, Anglia, Italia și Germania, între secolele XVII și XX, au apărut instituții noi de artă plătite de la bugetul de stat (actorii, interpreții, dansatorii, compozitorii etc. încep să primească salarii). În SUA perioada a fost dominată de existența turneelor, când artiștii și managerii au depins de agențiile de impresariere, de producători și de instituțiile de artă. S-au dezvoltat rețele naționale care au oferit spații pentru evenimentele artistice și locurile de muncă pentru artiști și manageri.

După al II-lea război mondial guvernele au început să contribuie financiar la dezvoltarea artei, considerând-o instrument de reculturalizare.

Contemporaneitatea a înglobat, ca parte integrantă în procesele de management, economia, resursele umane, marketingul și fundraisingul. Rolul managerilor în artă a fost în bună măsură acela de a facilita procesele creative.

STRUCTURI ALE INSTITUȚIEI ARTISTICE – ORGANIZARE ȘI RESPONSABILITĂȚI

Reprezentări economice:

1. Pe cont propriu = persoana fizică

Orice om, fără preocupări distincte = persoana fizică

Un om care vrea să facă bani pe cont propriu doar din munca pe care o realizează individual (ore particulare, traduceri etc.) = persoană fizică autorizată cu capacitate juridică

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

2. 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

Veniturile ONG-urilor provin din: cotizațiile membrilor, dobânzile și dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, în condiții legale, dividendele societăților comerciale înființate de asociații sau de federații, venituri realizate din activități economice directe, donații, sponsorizări, resurse obținute de la bugetul de stat și/sau de la bugetele locale, alte venituri prevăzute de lege.

3. Asociere pentru profit = societățile comerciale

- SRL-D (societate cu răspundere limitată – debutant, până la 35 ani) – se înființează de cel puțin 1 asociat unic sau cel mult 50 de asociați., pt prima afacere.
- SRL (societate cu răspundere limitată) - companie care are răspundere limitată în fața legii. Are un capital social (de minimum 200 lei) care reprezintă obligațiile sociale „limitate

Alte societăți (corporații mari)

- SA (societatea pe acțiuni) are un capital minim de 25.000 euro. Minimul 2 acționare (nu exista limită maximă)
- SNC (societățile în nume colectiv), SCS (societatea cu comandită simplă), SCA (societatea în comandită pe acțiuni), SE (societate europeană)

Instituții cu profil muzical în România

Printre instituțiile cu profil muzical din România se numără: filarmonicile, opere, teatre muzicale, societăți producătoare de spectacole (private), universități de specialitate, școli de specialitate, centre de formare (precum școlile populare de artă) și altele (magazile care distribuie instrumente muzicale, fabrici sau ateliere de reparații ale instrumentelor muzicale).

STRUCTURA IDEALĂ ÎN INSTITUȚIILE ARTISTICE

1. Conducere formată din manager/director general, directorul artistic/director adjunct, contabilul șef.
2. Personalul de specialitate format din orchestră, artiști, cor, ansabluri, interpreți 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 unui manager de filarmonică/opera în România

- Prezintă la Minister, trimestrial situația economico-financiară, respectiv modul în care s-au cheltuit banii;

- Aprobă repertoriul, turneele și deplasările în străinătate;
- Asigură condiții corespunzătoare de muncă, de prevenire a accidentelor și 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
- Verifică aducerea la îndeplinire a deciziilor Consiliului Administrativ
- Asigură administrarea și gestionarea patrimoniului
- Organizează activități anuale de inventariere
- Stabilește componența *Consiliului Artistic*
- Aprobă regulamentul intern
- Încheie acte juridice în numele instituției

Consiliul Administrativ este un organism cu rol deliberativ al cărui componență este stabilită prin decizie de către Manager. În general acesta este format din:

- Președinte: managerul
- Membrii: - directorul artistic, contabilul șef, jurist, șef secretariat muzical, șef publicitate-marketing, 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, răspunzând de folosirea la capacitate 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?

- Alcătuiesc comunicate de presă care să ducă la o mai mare eficiență informare a publicului referitor la activitatea instituției
- Atrage sponsori pt instituție
- Actualizează site-ul instituției
- Arhivează cronicile muzicale sau alte materiale de presă
- Concepe și implementează acțiuni care îmbunătățesc imaginea instituției

Compartimentul Impresariat?

- Asigură legătura cu instituțiile de profil din țară și străinătate
- Elaborează materiale publicitare ale ansablurilor și artiștilor filarmonicilor (CV, prezentări, cronici, extrase de presă, fotografii)
- Redactează corespondența cu toți invitații străini din stagiune
- Face cunoscut repertoriul filarmonicii și informează publicul prin toate mijloacele (afișe, pliante, radio, tv, presă, internet) asupra repertoriului săptămânal

TEORIA CRITICĂ A INDUSTRIILOR CULTURALE ÎN CONCEPTIA LUI MAX HORKHEIMER ȘI THEODOR ADORNO

Filozof, sociolog, muzicolog și compozitor german, Theodor Adorno a fost membru al Școlii de la Frankfurt, o grupare extremistă, neo-marxistă construită pe scrierile lui Hegel, Marx, Nietzsche and Martin Heidegger. Unul dintre punctele de interes ale acestei Școli, inițiate de Max Horkheimer, pe atunci director, era „Teoria Critică” un concept gândit ca o opoziție a „Teoriei Tradiționale” care concentra continuu un atac fără scop, creând o atmosferă de criză în defavoarea echilibrului societății.

Școala de la Frankfurt și Institutul său de Cercetări Sociale a reunit un grup de filosofi, sociologi, economisti, psihanaliști ș.a., protestatari, foarte critici față de ordinea socială, care erau preocupați să umanizeze schema marxistă și să o adapte la cerințele secolului XX.

Una dintre cărțile de referință ale acestei Școli este *Dialectica luminilor* scrisă de Theodor Adorno și Max Horkheimer și publicată pentru prima dată în 1944 într-un tiraj limitat la Amsterdam. Lucrarea a rămas un material de referință pentru *Teoria Criticii* care: „desfide clișeele acomodante ale unei afirmativități mai mult sau mai puțin mimetice față de modelele de gândire adoptate oportun și ocazional” (spune în postfață germanistul Andrei Corbea, traducătorul lucrării). Cartea invită la o înțelegere a dialecticii istoriei, un studiu pe care autorii îl propun nonconfmist și eliberat de stereotipii chiar cu riscul unor reacții negative.

Aceste riscuri de excese critice erau aproape iminenete întrucât Horkheimer și Adorno au fost nevoiți să finalizeze lucrarea în exil, după ce Institutul de Cercetări Sociale fusese închis în Frankfurt începând din 1933 și nevoit să-și găsească alt sediu prin Geneva, Paris sau New York. O primă formă a *Dialecticii Luminilor* a fost tipărită la Los Angeles în 1941. Au urmat trei ani de refacere succesivă a capitolelor și chiar restructurări ale lucrării sub influența unei Germanii cuprinsă de febra național – socialistă. La 20 de ani după epuizarea greoaie a primului tiraj autorilor li s-a propus o republicare a cărții dar întrucât contextul politic se schimbase și afirmațiile își pierdeau practic actualitatea, acordul acestora a venit cu mari rețineri: „nu ne identificăm fără rezerve cu tot ceea ce stă scris în carte. Ar fi o atitudine incompatibilă cu o teorie ce atribuie adevărului un nucleu temporal și care nu-l opune ca pe ceva imuabil evoluției istorice. Cartea a fost redactată într-o perioadă când sfârșitul teorieri național – socialiste era previzibil. Dar, în destule locuri, formulările nu mai corespund realității de astăzi (...) Am fost destul de zgârciți cu modificările curente (...) nu am vrut

să retușăm ceea ce am scris pentru această nouă ediție, nici măcar în pasajele devenite evident inadecvate” Adorno .

Lucrarea *Dialectica Luminilor* a fost dedicată filosofului Friedrich Pollock, unul dintre întemeiatorii Institutului de Cercetări Sociale de la Frankfurt față de care cei doi autori au dorit să-și exprime recunoștința pentru aportul pe care acesta l-a adus la filosofia mondială. Scopul cărții, precum însuși autorii îl recunosc, a fost unul prea ambițios și prea încredințat conștiinței contemporaneității: „ Ne propusesem să explicăm de ce omenirea, în loc să ajungă la un stadiu de existență realmente uman, se afundă într-o formă de barbarie și am subestimat dificultățile de expunere a unei atare problematice”

Dialectica Luminilor cuprinde 5 eseuri construite în jurul aceleiași disertații privind rațiunea instrumentală care a stat la baza eșecului Iluminismului și evidențiază în mod deosebit nemulțumirea autorilor în raport cu incapacitatea omenirii de a absorbi conceptul care oferă naturii acces la lumea mitică de odinioară într-un context abstractizat, detașat de masa lucrurilor. În opinia acestora societatea se întâlnește cu un proces de manevrare tehnologică și se supunea despotismului unor ideologii totalitare, o „prăbușire a civilizației umane (scufundate) într-un nou gen de barbarie” (spun autorii)

Privită în sensul intelectului operațional al filosofiei clasice germane, logica *Luminilor* este o sinucidere constantă a rațiunii, o autodistrugere celebrată „în mod ipocrit de fasciști implacabili și pusă în practică cu docilitate de adaptabili experți ai umanismului”.

Primul capitol al lucrării *Conceptul Luminilor* este dedicat analizei progresului, a detalierii semnelor prin care omul s-a eliberat de sub dominația naturii prin raționalizare. Dar instrumentalizarea rațiunii și dezlegarea omului de natură este doar începutul: „Luminile se comportă cu lucrurile precum dictatorul cu ființele umane. El le cunoaște în măsura în care le poate manipula” (p.23). În viziunea autorilor „manipularea” despre care se vorbește este proprie societății contemporane care face din natură un simplu material de taxonomie științifice, producând nu indivizi cu personalitate creatoare ci o turmă ce aservește economic, politic și militar autoritățile statale sau chiar mondiale. În egală măsură eseurile critică prezentul sub forma nominalismului, doctrină în filosofia scolastică medievală care susținea că numai lucrurile individuale au existență reală, în timp ce noțiunile generale sunt simple cuvinte sau nume ale acestor lucruri. Afirmările se îndreptau către o societate care consideră faptele ca unică realitate, o realitate subjugată unei dictaturi a organizării și administrației prin intermediul procedurilor standardizate preponderent matematic: „Procedura matematică a devenit un fel de ritual al gândirii” (p.40). Eliminarea oricărei reflecții și problematizări va

duce la o „mărginire intelectuală” (p.52) și va împiedica funcționarea vieții din punct de vedere social.

Revolta celor doi autori este generată deci de absența individualizării sociale care este cauzată de un sistem de manipulare devenit deja hipermatur și care este capabil să reproducă „numai datorită imaturității supușilor săi” (p.52)

Eseul *Industria culturală – luminile ca mistificare a maselor* analizează amplu mecanismele sociale care au alienat și influențat masele prin intermediul artei.

Pentru Managementul Muzical, deși dezbaterea este peiorativă, dacă o raportăm la teoriile contemporane și la aplicabilitatea de care se bucură acest domeniu în prezent, ea va rămâne în conștiința cel puțin istorică a exegeților. Adorno este cel care a introdus în practica managerială termenul de industrie culturală, care în timp s-a dezvoltat spre subdomeniile industriilor creative și industriilor muzicale. Este așadar de datoria noastră să detaliem modul în care această sintagmă a pătrus în literatura de specialitate.

Obiecția majoră subliniată de Adorno și Horkheimer în acest eseu, este influența din ce în ce mai mare pe care industriile de divertisment o au asupra valorii culturale, a modului în care aceasta transformă actele artistice în produse de vânzare. Antrenarea culturii într-un sistem de „globalizare culturală” și atitudinea reținută în raport cu noua media răspândită prin radiouri și filme i-a determinat pe cei doi autori să justifice, printr-o expunere elocventă, nuanța negativă pe care o căpătase arta ultimilor ani: „Unitatea evidentă între macrocosmos și microcosmos îi confruntă pe oameni cu modelul culturii lor: falsa identitate între general și particular. Toate culturile de masă sunt identice sub apăsarea monopolurilor, iar scheletul lor, armătura conceptuală fabricată de monopoluri, începe să iasă la iveală (...) Faptul că ea (industria) antrenează milioane de participanți, impune procedee de reproducere care conduc inevitabil spre satisfacerea prin bunuri standardizate a unor necesități identice în locații nenumărate.” (p.141)

Mai bine de două decenii această teză a rămas oarecum închisă, fiind dezbătută doar în cercurile restrânse sau între membrii Institutului de Cercetări Sociale. Dar după anii 60 efectul ei a început să se răspândească în Critica Media Internațională și a ajuns să fie definită ca „piatră de temelie” în procesul de respingere a ideii de „cultură economică”. Chiar și astăzi, la aproape jumătate de secol, domeniul cultural tinde să identifice termenul de „industrie” ca o

alăturare nocivă pentru artă, un „cuvânt murdar” (cum îl numește psihanalistul Gerald Raunig) care știrbește valoarea creatoare.

Demersul nostru analitic nu și-a propus să demonstreze inadecvarea afirmațiilor lui Adorno în raport cu realitatea noastră ci mai degrabă să răspundă la întrebarea: cum a fost posibil ca într-un termen atât de scurt și cu atât de mici modificări lingvistice (de la „industrie culturală” la „industrie creativă”) să asistăm la o cu totul altă interpretare a fenomenului economizării artistice, o poziție salvatoare pe care cultura trebuie să o accepte și să o adopte imediat în vederea autoprotejării și autosusținerii?

1. O posibilă explicație a acestui paradox ar fi să detașăm obiectul celor două concepte , industria culturală și industria creativă, prin identificarea domeniilor și structurilor spre care se focalizează.

Capitolul lui Adorno și Horkheimer descrie „industria culturală” prin intermediul societăților producătoare de film și radio făcând des referire la instituțiile private americane de tipul Hollywood-ului. Într-un contrast clar în raport cu scrierile colegului lor Walter Benjamin, care a avut o poziție ambivalentă în relația cu oportunitățile și problemele pe care le poate ridica reproducerea mecanică, mass media sau orice altă formă de producție contemporană, Adorno și Horkheimer au prezentat o atitudine negativă în fața manipulării sistematice prin care se dorește o uniformizare a întregii culturi, o totalizare a audiențelor care să fie expuse la o repetare permanentă ca un fel de promisiune neîmplinită încă: „Pentru fiecare se prevede câte ceva, în așa fel încât nimeni să nu scape, iar diferențele sunt scoase în relief și propagate peste tot. (...) Se presupune că fiecare om se comportă spontan, în prealabil determinat de diverși indici, și va alege acea categorie de produse de masă fabricate exact pe măsura profilului său. Consumatorii sunt grupați ca material statistic pe harta serviciilor de cercetare (tot mai asemănătoare celor de propagandă) pe categorii de venit, în zone roșii, verzi și albastre” (p.143)

Capitolul dedicat industriei culturale ne surprinde și prin prospețimea analizelor și prin folosirea metodelor statistice pentru a identifica profilul publicului consumator. Cuvântul de ordine în eseu este consumul rapid sub semnul distracției, în care spectatorul este redus la o ipostază de client pentru a se identifica ușor cu acest stil comun de artă. Arta de avangardă, singura alternativă posibilă în opinia autorilor, la cultura de consum și practică înșuși de Adorno în compozițiile sale muzicale, nu are ce căuta într-o asemenea societate.

Arta facilă nu a lipsit niciodată, însă a subzistat drept „conștiință socială vinaovată a artei serioase” (p.156). Odată cu „tirania publicului” această conștiință vinovată se evaporă și distracția este legitimată drept instrument de eficientizare a proceselor de producție. Nu lipsesc totuși nici compormisurile pe care Horkheimer și Adorno le consideră chiar mai dăunătoare decât dacă genurile high și low ar fi rămas separate: clasicii sunt astfel adaptați încât să corespundă așteptărilor publicului, muzica clasică este declasată prin interpretări jazz, întreaga cultură autentică se transformă în kitsch, toate plăcute și larg accesibile publicului.

Eseul mai subliniază și faptul că se încearca și fuziunea culturii și a divertismentului prin „spiritualitatea forțată a amuzamentului” (p.165), prin faptul că accesul la cultură este mediat de diverse tehnici de reproducere, de facsimile, fotografii și înregistrări radiofonice. Toate scurtcircuituri industrial-culturale ale ierarhiei genurilor sunt sever contaminate de autori și în mod deosebit că stilul creatorului individualizat este încurajat să dispară lăsând loc „stilului industriei culturale” care nu vrea altceva decât *lipsa de stil și gust*. În ultimă instanță, cei doi autori perpetuează și idealul cultural al societății burgheze clasice, în care arta este cultivată pentru sine și contribuie la emanciparea receptorului, chiar dacă recunosc ambivalența profundă a Luminilor.

Iată deci că în concepție lui Adorno și Horkheimer imaginea producătorilor și consumatorilor este clar separată dar nu ca o reprezentare de subiecți pasivi sau activi. La fel ca și publicul auditor, creatorii sunt definiți ca o categorie subjugată unei funcții pasive a sistemului astfel că pot deveni simpli producători prin schimbarea aparatului de creație. Subiectivitatea abordării se sprijină pe același context social în care artiștilor le este limitată libertatea în scopul îndeplinii rolului lor în bussines-ul general: „Oficial, nimeni nu are a răspunde pentru ce gândește. În acest scop, fiecare se vede timpuriu integrat într-un sistem al bisericilor, cluburilor, asociațiilor profesionale și ale altor relații ce constituie instrumentul cel mai sensibil în controlul social (...) Garanția în standardele calității vieții corespunde exact măsurii cu care pături și indivizi aderă la sistem” (p.172) .

Așadar, sub motivații continuu economice cultura reprezentată de industriile lui Adorno și Horkheimer, se definește ca o marfă paradoxală coordonată de legea schimbului, o lege cu care se confruntă atât de mult încât ajunge adesea să se risipească (ca de exemplu în reclame) și nici măcar să nu mai poată fi consumată.

Individualizare ca parte a industriei culturale așa cum apare în eseul de față este deci un fenomen iluzoriu. Se practică o artă a produselor de serie în care „Eul” creator devine un produs brevetat determinat de societate, o pseudo-individualitate necesară pentru a putea capta și dezamorsa tragedia: „Cele mai bune orchestre ale lumii (...) sunt livrate acasă gratis. Toate acestea seamănă, parodic, cu țara unde curge lapte și miere, tot așa cum comunitatea națiunii seamănă, la fel de caricatural, cu cea umană (...) Deja astăzi operele de artă sunt, ca și lozincile politice, împachetate corespunzător, induse la preț redus unui public reticent și accesibile desfătării populare precum grădinile publice ” (p.179 -183).

Procesul de dezvoltare și adoptare a culturii poate fi, după părerea noastră, chiar și atât de spontan și organizat. De obicei, cel puțin la nivel teoretic, se adoptă spontan conținuturile culturale începând cu limba, cu normele și valorile, ajungând până la forme de exprimare artistică și receptare a operelor de artă (denumită în literatură „interculturare”).

Eseul dezbate intens rolul hotărâtor pe care mass media îl are în formarea nevoilor culturale, în special subliniind importanța radioului și al televiziunii în calitate de parteneri auditivi și vizuali. Am dori totuși să subliniem faptul că mass media în sine nu a condus la diminuarea interesului pentru valorile culturale (de exemplu publicul de operă a rămas fidel operei și după ce a început să asculte programele radio) dar a făcut într-adevar ca non-publicul să devină public al artei de popularitate, adeseori al unor valori false, al rebutului artistic și kitsch-ului pe care l-au atras. Cu toate acestea, dacă, spre exemplu dacă televiziune ar filma și transmite toate concertele este foarte posibil să credem că educația muzicală nu ar spori totuși în rândul masei ci s-ar reduce simțitor numărul de telespectatori.

Managementul cultural de astăzi, atât de criticat în lucrarea lui Adorno și Horkheimer, trebuie nu doar să acționeze pentru dezvoltarea necesităților culturale ci să creeze condiții pentru satisfacerea celor care există deja. Iată de ce ne-a fost necesară cunoașterea obstacolelor prezentate în acest eseu, ca toate impedimentele pe care le-am evaluat ca fiind atac la valoarea culturii să fie văzute drept poziții de natură psihologică influențate sau nu de un concept sau sistem defectuos și să constituie punctul de plecare spre o revalorificare a artei actuale.

ROLUL STATULUI ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT

Asupra ideii de *stat* s-au emis teorii încă din Grecia Antică, subliniindu-se faptul că acesta trebuia să asigure atingerea intereselor comunității pe care o reprezintă, deci să urmărească *binele public*.

Din direcția organizațională, statul este văzut astăzi ca un ansamblu de instituții de guvernare care concretizează și face distincția între domeniul public și cel privat.

Din perspectivă funcțională statul se poate defini în două moduri:

- *ex-ante*, o funcție prin care statul este privit ca pe un „set de instituții care are grijă să realizeze anumite obiective și scopuri”⁶

- *ex-post*, în care statul reprezintă consecința propriu-zisă pe care o poate avea o instituție (ex: funcția de menținere a ordinii sociale, sau realizare a echității între cetățeni)

Din punct de vedere al autorității, statul are putere legislativă supremă (spunem că are monopol asupra forței) și își exercită această putere printr-un aparat birocratic (ex: impunerea și colectarea taxelor și impozitelor).

În ceea ce privește prezența statului în viața social-economică, literatura de specialitate sesizează două ipostaze:

- „ – pe de o parte, el furnizează colectivității nenumărate prestații, adesea foarte costisitoare, în domenii foarte variate precum: securitatea, apărarea, asigurări medicale și pentru bătrânețe, educație, cercetare, transporturi, energie, comunicații, cât și protecția mediului;

- pe de altă parte, el intervine, în mod continuu, asupra funcționării economiei de piață prin intermediul unor măsuri de ordin juridic sau economic pentru a fixa regulile jocului și pentru a corecta deficiențele acestuia.

Rezultă că aceste intervenții au un caracter fie reglementar [...] fie financiar[...]⁷

Totalizând modurile de abordare expuse anterior putem substitui statul cu un set de instituții/modele de comportament care impune o serie de efecte, ce determină și orientează politicile de acțiune:

- se îngrijește de libertatea individului
- stabilizează fluxurile economice și sociale
- controlează echilibrul între echitatea socială și acțiunile economice

⁶Dan Tudor Lazăr, *Sectorul public și rolul economiei publice*, în *Managementul administrației publice*, Suport de curs, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2010, p.134

⁷ *Idem*, p.130

De asemenea, modalitatea de intervenție a statului poate fi gradată în funcție de prioritățile pe care le declară odată cu acțiunea și tipul de protecție oferit în vederea îmbunătățirii mecanismelor socio-economice. Astfel, se poate face distincția între:

- *faza întâi* în care rolul statului este de a asigura cadrul legal pentru viața economică și socială; în această situație se prioritizează anumite valori morale și se pune accent pe existența legii și ordinii publice

- *faza a doua* reprezentată în general de reformele economice în care statul intervine în mecanismele pieței pentru a a spori performanțele sectorului economic.

- *faza a treia* întâlnită cel mai adesea în situațiile de confruntare între stat și diversele grupuri de interes în care se acționează prin intermediari legislative în scopul negocierilor și cooperărilor.

Teoria economică nu redă în mod satisfăcător comportamentul statului în raport cu comunitatea, deoarece nu-l surprinde așa cum acesta este aplicabil în realitate. Dacă ar fi să ne bazăm pe studiile realizate până în prezent pe acest subiect, ar fi foarte greu să subliniem un istoric al regulilor concrete de acțiune a statului. Această neglijență se datorează unor fenomene surprinse de Buchanan (1993) în cartea sa despre teoria economică clasică și marxistă, unde spune că aceste perioade ale istoriei au ignorat puterea statului considerându-l ca pe un factor complet neproductiv și nepotrivit proceselor economice. În viziunea romantică expusă prin teoriile lui Marshall rolul statului nu mai este criticat, din contră parcă acesta se transformă în despotul binevoitor menit să echilibreze și să pozitiveze mediul economic.

Putem urmări că de-a lungul istoriei statul a fost analizat din perspectivă antropomorfică fiind considerat drept „o persoană cu scopurile sale proprii fără nicio relație cu indivizii reali care compun comunitatea.”⁸

Scopul statului este privit de teoria economiei publice din două direcții complet diferite:

- *individualizarea* – este abordarea care admite că acțiunile publice trebuie să reflecte preferințele individuale și că rolul statului este de a reprezenta societatea.

- *constrângerea* – este poziția autoritară, anti-democratică, care subliniază că deciziile publice nu trebuie să reflecte preferințele cetățenilor și pot fi impuse cu ușurință acestora.

S-a studiat funcțiile pe care statul le îndeplinește și poziția pe care acesta o are în procesele de management. Conform opiniei teoreticienilor, cea mai completă clasificare în acest sens este propusă în 1959 de Musgrave:

⁸ *Idem*, p.135.

- funcția de alocare a resurselor pentru a crește satisfacția colectivității
- funcția de distribuire echitabilă a satisfacției între regiuni, medii sociale, indivizi etc.
- funcția de stabilizare a fluctuațiilor economice.

Rolul statului nu poate fi descris din perspectiva unor responsabilități punctuale, în primul rând datorită faptului că de-a lungul istoriei așteptările societății au evoluat. Cu toate acestea literatura de specialitate a reușit să delimiteze câteva etape de evoluție ale statului occidental:

- *statul jandarm* – unde acțiunea aparea numai în situația în care libertatea unui individ punea în pericol siguranța comunității „atunci când monopolul cucerit sau acordat unui individ sau companii punea în pericol libera concurență”⁹

- *statul organizator* – o etapă în care guvernele au promovat intens comerțul ghidându-se pe principiile politicii „laissez-faire”, o practică pe scară largă care îngăduia manifestările proprietăților private în aceeași măsură ca a celor publice sau a altor factori de producție.

- *statul intervenționist* și *statul providență* – apărute în perioada interbelică, în care economiile naționale au oferit o atenție deosebită rolului conducător al guvernului (J.M.Keynes); apoi intervenționismul statului s-a accentuat direct proporțional cu amploarea puterii publice. Aici statul avea responsabilitatea redistribuirii anumitor fonduri, cu rol de „bancher”.

- *statul neo-liberal* – care a impus o masă mare de întreprinzători, un flux de schimburi tehnologice performante și a întreținut un număr foarte mare de relații economice cu exteriorul. În această etapă guvernul era văzut ca un actor ineficient, incapabil de a se adapta la schimbări, și era adesea substituit de plusurile pentru infrastructura fizică și socială

- *statul actual* – are un rol foarte diversificat atât din perspectiva domeniilor pe care le reprezintă (cercetare fundamentală, investiții, industrie, telecomunicații, vânătoare și pescuit, sănătate, locuințe, protecția mediului) dar mai ales datorită gestiunii sectorului public care, în zilele noastre, a devenit un complex gigantic de mașini statale, parlamentare și guvernamentale. Concret, statul intervine când este nevoie de salvat instituții/bănci de la faliment pentru a proteja cetățenii sau pentru a afișa diverse lichidități pe piață în vederea creării unor noi locuri de muncă.

Iată deci că abordarea problematicii rolului pe care statul îl are în procesul de management aproape că se limitează la nivelul intervenției guvernului asupra mediului social și economic. Privit din această direcție și concluzionând asupra celor expuse anterior, putem afirma că responsabilitățile majore ale statului într-o societatea democratică modernă sunt:

⁹ *Idem*, p.142

- elaborarea cadrului legislativ pentru activitățile economice (creerea de legi, resurse informaționale, configurarea sistemului monetar, apărarea drepturilor de proprietate etc.)
- menținerea și dezvoltarea unei atmosfere competiționale echitabile (supravegherea prețurilor, reglementare monopolurilor naturale, acordări de subvenții etc.)
- furnizarea de servicii publice
- asigurarea protecției sociale prin colectarea și redistribuirea taxelor

Așadar statul intervine în viața economică fie printr-un comportament obișnuit, similar unui agent economic, putând fi producător, consumator, partener, fie prin exercitarea atributelor sale de „reglator al pieței” în calitate de titular unic al emisiunii monetare, responsabil de rularea bugetului.

Implicarea statului se sesizează atât la nivel microeconomic, adoptând măsuri în vederea reglementării activităților economice precum cele legate de fixarea salariilor minime și medii, acordarea de ajutoare financiare etc., cât și macroeconomic prin înlăturarea unor dezechilibre precum inflația, șomajul aplicând politici preventive pentru a înlătura inflația și șomajul.

Între stat și organizațiile/instituțiile societății există câteva diferențe care se cuantifică în primul rând prin puterile legale și obligațiile care revin fiecăror. Cel mai important aspect care ar trebui subliniat este cel expus de teoria lui Stiglitz, și anume că un individ poate să aleagă să lucreze într-o instituție sau alta dar nu să își aleagă statul. În aceste condiții toate acțiunile pe care un individ le realizează în mod uzual din voință proprie este posibil să dispară în relația cu statul. Adică dacă toate tranzacțiile dintre părți, atunci când statul nu este implicat, sunt voluntare, în situația în care apare guvernul, ele nu mai au același caracter (de pildă plata impozitelor la stat nu este o decizie pe care oamenii o iau de bună voie și, în plus, nu li se oferă nicio contraprestație sau un serviciu direct pentru acei bani).

O altă diferență între organizații/instituții și stat este cea legată de modul în care se aleg conducătorii. Într-o instituție, dacă managerul provine din interior va fi tot timpul orientat spre bunăstarea organizației în schimb în cazul statului electorii nu cred în puterea votului și de aceea majoritatea își urmăresc interesul personal fără a ține prea mult cont de opiniile de masă. Desigur, aici lucrurile pot fi extinse, mai ales ca unii teoreticieni, precum Adam Smith, consideră că este de preferat să ne bazăm pe interesul propriu pentru a atinge bunăstarea generală.

Comportamentul societății actuale în raport cu poziția statului scoate la iveală câteva inatvertențe între realitate și așteptările pe care oamenii le au de la stat. Majoritatea nu vorbesc la modul pozitiv despre acțiunile guvernului însă atunci când apar probleme comunitare auzim

expresia: „Guvernul ar trebui să aibă o poziție în acest sens!” Oamenii consideră că industriile naționale, indiferent de domenii, lucrează numai pentru interesul public și că cele cu caracter privat n-au aceeași coordonată. În fapt realitatea este undeva la mijloc și se fondează pe o neglijență a punctării obiectivelor, o ambiguitate care oferă managerilor ocazia de a-și urmări propriile interese; în sectorul privat avem un singur obiectiv, profitul, în timp ce sectorul public abundă de o multitudine de obiective adesea neclare, economice (cum ar fi evitarea somajul) sau non-economice (cum ar fi securitatea națională). Astfel managerii companiilor de stat pot ascunde oricând incapacitatea de a administra corect instituția sub scuza că au urmărit alte scopuri adiacente activității.

O credință falsă a societății spune că statul controlează și planifică totul în avans și că trebuie să fie pregătit din timp pentru orice criza. Unele voci chiar afirmă că majoritatea deciziilor nu aparțin guvernului ci unor anumite persoane/grupări care influențează acțiunile statului. Chiar dacă sunt critici cu privire la implicarea statului în viața economică s-a demonstrat că, cel puțin în România, această intervenție a fost necesară și totodată benefică.

Realitatea prezentului cere o redimensionare a rolului statului în economie prin reducerea ponderii sale ca agent economic și diversificarea funcțiilor acestuia ca stat de drept, garant al bunei funcționări a piețelor liberei competiții.

Redimensionarea acțiunii statului ar trebui realizată în direcția implicării sale în calitate de proprietar sau administrator de active și nicidecum n-ar trebui ignorate funcțiile pe care acesta le are printre actorii pieței. În caz contrar ar însemna că avem un mediu economic care s-ar modifica în funcție de dorințele fiecărei instituții, ori o piață capricioasă ar crea un haos economic complet ne-echitabil și lipsit de libertate.

Statele vor avea o evoluție economică vizibilă în viitorul apropiat în special datorită noilor descoperiri tehnologice. Rolul guvernelor de redistribuire a veniturilor nu va dispărea însă vor trebui să realizeze aceste acțiuni într-un mod mai eficient.

În prezent funcționarea sectorului public nu este perfectă. Înregistrează eșecuri pe care societatea le poate ameliora fie printr-o schimbare de intervenție publică fie printr-o intervenție privată sau mixtă. Interesele agenților economici diferă și nu vor fi satisfăcut pe deplin niciodată iar sentimentul discriminării rămâne o caracteristică înnăscută care face ca indivizii să se considere dezavantajați sau defavorizați de anumite stituații pe care se simt obligați să le accepte.

A EXISTAT VREODATĂ MANAGEMENT MUZICAL?

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, atât în plan religios cât și moral și social, tentativele de a scoate cântatul din cadrul tradițional al bisericii eșuând de cele mai multe ori.

Jacques Chailley surprinde în *40.000 de ani de muzică* că reprezentațiile muzicale ale antichității, încurajate pentru scopul lor educativ, se realizau întotdeauna contra cost: „în 167 î.Hr. [când] a apărut pentru prima oară un grup de instrumentiști, publicul a rămas nedumerit și, pentru a nu rămâne cu impresia **că a dat banii degeaba**, le-a pretins să cânte toți deodată și, după aceea, să se bată cu pumnii ...”¹⁰.

Iată deci că primele spectacole muzicale erau manageriate cu mai bine de 100 de ani î.Hr., întrucât acei „bani dați degeaba” intrau în buzunarul cuiva, fie al cântăreților fie al unei persoane împuternicite.

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 punea în scenă „tablouri de bălci [...pentru] spectatorii care, ca niște simpli gură cască, se plimbau în voia lor în fașa estradei [...]”¹¹ 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 consistente. Deși era privit ca prototipul șarlatanului și farsorului¹² acei „gură cască” l-au întreținut pe Tabarin ani de zile. Deci Tabarin a fost unul dintre primii și cei mai iscusiți manageri ai propriei cariere.

De-a lungul istoriei muzicii se mai identifică schimburi monetare pentru cumpărarea spectacolelor de operă. Acest gen, care la începuturile sale a fost utilizat exclusiv cu scop de divertisment pentru casele princiare¹³ sau, ca în cazul teatrului grec, legate de o ceremonie religioasă, a început să producă bani la începutul secolului XVII.

¹⁰Jacques Chailley, *40.000 ani de muzică*, Editura Muzicală a Uniunii Compozitorilor, București, 1967, p.113.

¹¹ Jacques Chailley, *op.cit*, p.115.

¹² “*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,

¹³ 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.

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, 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 redrezeze înșelăciunile financiare pe care le făceau vânzătorii de bilete.

Primele concerte cu plată au apărut în Anglia.

John Banister, un violonist a 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. În timp, întâlnirile organizate de Banister în grup restrâns s-au dezvoltat într-o mare afacere.

Exemplul lui Banister a fost preluat și de Thomas Britton, un negustor de cărbuni, care a organizat în casa sa recepții muzicale cu plată. Aici spectatorii aveau acces numai pe baza unui abonament special (printre participanți s-a numărat și Händel).

Impulsionat de acțiunile lui John Banister, Thomas Mace (întemeietorul *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 proiectarea 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 1748.

Ideea afacerilor muzicale a atras și investitori de alte profesii. 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.

Iată deci că 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.

Cu toții știm că la sfârșitul secolului al XVIII-lea, familia Mozart apărea 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, a inițiat o afacere uriașă cu lucrările compozitorului, punând în rulaj o serie de concerte memoriale la sfârșitul cărora, pe lângă banii adunați de pe bilete, vindea manuscrisele compozitorului și extrasele sale autobiografice.

Noutatea secolului XIX a fost editarea, tipărirea și vânzarea partiturilor, un procedeu inițiat de companiile americane specializate în grafică, care au preluat munca de copiere a manuscriselor muzicale. De la acel moment până în zilele noastre acțiunile comerciale ale domeniului muzical s-a dezvoltat în foarte multe direcții: opere, societăți de concerte, artiști liber profesioniști, vânzări de înregistrări audio-video, editări, copieri și tipăriri de partituri, promovări de evenimente muzicale, impresarii etc.

MANAGEMENTUL PROPRIEI CARIERE

Oamenii dispun de un potențial uriaș de muncă și creație. Conștientizarea propriilor disponibilități și a resurselor din jur este primul pas în managementul propriei cariere. În calitate de manager al propriei persoane trebuie să începem prin a ne cunoaște pe noi înșine. În fapt trebuie să privim procesul ca pe o tentativă de dedublare și analiză separată: eu, managerul vs. propria persoană. Pentru aceasta trebuie să ne caracterizăm, cât mai realist, abilitățile psihosocioprofesionale.

Conceptul de „personalitate” a atras multe discuții de-a lungul istoriei psihologiei. În esență, definițiile oferite de doi mari psihologi, G.W.Allport și N.Sillamy, apropie descrierea unei persoane de ceea ce vom vedea că definește mediul unei instituții, adică oferă o abordare foarte complexă:

- „personalitate este organizarea dinamică în cadrul individului a acelor sisteme psihofizice care determină gândirea și comportamentul său caracteristic” (Allport)
- „personalitatea este un element stabil al conduitei; ceea ce o caracterizează este diferența de alte persoane” (Sillamy)

Așadar personalitatea este procesul care „pune amprenta” pe tot ce are specific un om, îl diferențiază de alții, îi dezvoltă un anumit mod de percepție și gândire, îl face unic. Trăsăturile care definesc în ansamblu personalitatea nu pot fi influențate în mod semnificativ de acțiunea factorilor din jur. Acestea se preia prin coduri genetice de la părinți și se manifestă de-a lungul vieții omului prin conduită. Psihologia menționează că trăsăturile pot fi analizate din perspectiva unor subsisteme: temperamentul, caracterul și aptitudinile.

1. Temperamentul este reprezentantul dinamic al personalității și se regăsește în comportamentul afectiv, verbal sau chiar motor al unei persoane. Psihologul Hans Eysenck descrie patru mari categorii de temperament, două predominant introvertite (melancolic și flegmatic) și două extrovertite (sangvinic și coleric).

a) Melancolic.

Persoanele cu temperament melancolic sunt coordonate de o puternică energie emoțională. Tind mereu să fie încordați, tensionați și îngrijorați. Fără o autoeducare severă nu pot lucra în condiții de presiune psihică.

Sunt creativi, conștiincioși și perfecționiști. Urmăresc întotdeauna ce le dictează conștiința și tind să își fixeze ca scop idealul. Melancolicii sunt niște persoane sensibile, acceptă cu greu criticile, nu le place să fie disprețuiți sau desconsiderați.

- capricioși, îngrijorați și emotivi
- creativi
- perfecționiști și conștiincioși
- sensibili și gânditori

b) Flegmatic

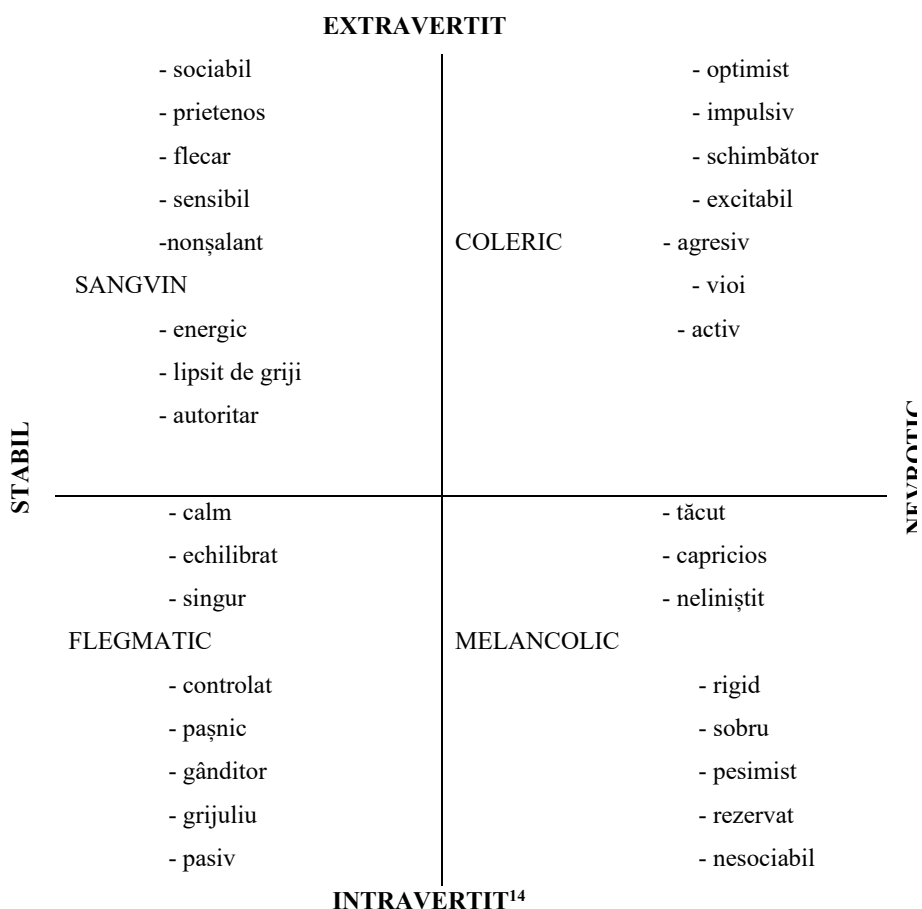
Temperamentul persoanelor flegmatice este cel mai împăciuitor, calm și diplomat dintre toate cele patru tipuri. Ei sunt foarte calculați, nu aruncă cuvinte pripite și nu cauzează dureri sufletești altora. Lucrează excelent sub presiune psihică dar nu vor dori niciodată să dețină funcții de conducere. Dacă totuși vor fi nevoiți să ocupe un grad de coordonare se vor remarca prin felul în care pastrează buna dispoziție și optimismul celor care urmează să fie concediați. Flegmaticii vorbesc rar, acționează încet și, chiar dacă au foarte multe sarcini de rezolvat, dau impresia că nu se ocupă cu nimic. Le place să cunoască oameni și situații noi și se adaptează la orice fel de schimbare.

c) Coleric

Temperamentul coleric este cel mai agresiv dintre toate cele patru. Persoanele colerice sunt puternice și dure și au tendința de a discuta tot timpul în contradictoriu. Se lasă greu înduplecate de sentimentele celor din jur, adesea fiind definiți ca fiind insensibili. Au foarte multă energie și dacă aceasta este concentrată într-o direcție corectă pot fi foarte productivi.

d) Sangvinic

Temperamentul sangvinic este caracteristic oamenilor prietenoși, sensibili și vorbăreți. Sunt seduși de orice noutate care apare în fața lor. Li se pare imposibil să se organizeze. Dacă ajunge într-o funcție de conducere un sangvinic va face cele mai multe greșeli din neatenție. Persoanele caracterizate de un asemenea temperament sunt optimiste, bine dispuse și deosebit de expresive atunci când se prezintă în public



2. Caracterul este o altă dimensiune deosebit de importantă a personalității, un profil psihomoral prin care se construiește sistemul individualizat de valori care va orienta și va eticheta exprimarea și relațiile interumane. Este definit ca un ansamblu de atitudini de raportare a omului la ceilalți semenii, la societate și la sine însuși. În urma unei selecții, aprecieri și valorizări analiza caracterului ne poate oferi o schemă logică psihosocială a subiectului pentru:

3. Aptitudinea este cea care cuprinde nivelele de inteligență neinfluențabile, adică dotația de la naștere, asupra căreia mediul și educația nu poate interveni. Pentru a defini conceptul psihologii s-au folosit de câteva descrieri sintetice precum:

- „Aptitudine de gândire abstractă” (Terman, 1921)
- „Aptitudine cognitivă generală înăscută” (Burt, 1955)

¹⁴ Modelul de personalitate al lui Eysenck, figură preluată din Ioan Lazăr, *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009.

- „A aprecia corect, a înțelege corect, a raționa corect" (Binet, 1905)

În baza unor statistici și cercetări neuropsihologice o teorie a lui Howard Gardner (1983) asupra inteligenței multiple stabilește șapte tipuri de inteligență:

1. inteligența lingvistică – aptitudini legate de limbaj, scris, vorbit, citit
2. inteligența logico-matematică – aptitudini numerice
3. inteligența spațială – capacitatea de a înțelege relații în spațiu, a conduce mașina, a juca șah
4. inteligența muzicală – capacitatea de a cânta vocal sau la un instrument
5. inteligența kinestezică – folosirea corpului în dans sau atletism
6. inteligența interpersonală – capacitatea de a-o înțelege pe ceilalți și de a relaționa
7. inteligența intrapersonală – capacitatea de autocunoaștere

Conceptul care a răsturnat clasică definiție a inteligenței a fost cel propus de Daniel Goleman, inteligența emoțională. Goleman demonstrează că latura emoțională este responsabilă în bună măsură de succesul și împlinirea în viață: „capacitatea unei persoane de a fi în stare să se motiveze și să persevereze în fața frustrărilor, de a-și stăpâni impulsurile și de a amâna satisfacțiile, de a-și regla stările de spirit și de a împiedica necazurile să-i întunece gândirea, de a fi stăruitor și de a spera”¹⁵

Inteligența emoțională este cheia înțelegerii în relațiile interpersonale. Ținând cont de faptul că managerii gestionează relațiile cu oamenii, ar trebui să dea dovadă de o inteligență emoțională superioară.

TRĂSĂTURILE MANAGERILOR

Prima și cea mai importantă trăsătură pe care ar trebui să o aibă un manager este **puterea asupra celorlalți**, văzută de la gradul minim de socializare, respectiv al autorității pe care un individ o exercită într-un grup, până la impunerea și monitorizarea sarcinilor la subalterni.

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.”¹⁶

Un manager se poate impune cu o anumită conduită prin **autoritate**, o caracteristică care are două laturi:

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

Inteligența este necesară conducătorilor pentru a sesiza și rezolva cât mai rapid problemele instituției, a asigura o viziune de ansamblu și a lua decizii corecte care contribuie la dezvoltarea organizațională.

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

Viziunea de perspectivă îi va oferi conducătorului o mai mare siguranță în gestionarea problemelor întrucât intuirea anumitor evenimente viitoare îl vor pregăti pentru schimbare.

Observarea activă este indispensabilă managerilor deoarece contribuie la formarea imaginilor de ansamblu. Dezvoltarea spiritului de observație va obliga mintea managerului să perceapă foarte fidel realitatea, să nu-și lase gândurile distorsionate de informații și sentimente create de anumite situații și va selecta cu mare acuratețe factorii reali care cauzează conflictele, pierderile, productivitatea scăzută etc.

¹⁶ Filip Luthans, *Organisational Behavior*, Mc.Graw – Hill International Editions, 1992, p.427.

Experiența considerăm că trebuie menționată la acest capitol întrucât doar ea, prin practica pe care o rulează, oferă condiții concrete de deprindere a tuturor abilităților manageriale. În plus, o zicală din popor ne spune foarte adevărat că: „cel mai bine se învață din greșeli.”

Dubla profesionalizare este esențială în orice funcție de conducere. Așa precum am amintit în introducerea acestei cărți niciun manager nu poate avea succes dacă nu cunoaște în detaliu domeniul pe care îl gestionează, cum la fel niciun carierist de top nu poate manageria fără a asimila anumite competențe specifice activităților practice de conducere (ca de pildă capacitatea organizatorică, alocarea și combinarea resurselor umane într-un mod optim, în așa fel încât să se realizeze planurile instituționale cu cât mai puține efort).

Managementul este foarte bine fundamentat științific așa că el poate fi privit drept o perfecționare care se poate adăuga ulterior profesiunii de bază, fie prin maniere autodidactice fie prin participări la cursuri de formare specifice domeniului.

Ținuta morală și intelectuală participă la întregirea profilului psihosocioprofesional al managerului. A exercita o funcție de conducere înseamnă a relaționa cu oameni din toate domeniile, presupune un vocabular dezvoltat și adaptat situațiilor, un stil de muncă corespunzător și ordonat, ținută adecvată și un nivel optim de educație și cultură.

Profilul psihosocioprofesional al managerului¹⁷

SPECIFICARE	TRĂSĂTURI	ABSOLUT NECESARE	NECESARE	DE DORIT
CALITĂȚI	Inteligență	*****		
	Memorie	*****		
	Spirit de observație	*****		
	Viziune de perspectivă	*****		
	Flexibilitate a gândirii	*****		
	Caracter		*****	

	Temperament puternic echilibrat			*****
	Profesionale	*****		
	De conducere	*****		
CUNOȘTINȚE	Economice		*****	
	Juridice		*****	
	De psihologie		*****	
EXPERIENȚĂ	În conducere		*****	
	Profesională		*****	
	În profilul instituției			*****
COMPORTAMENT	Sociabilitate	*****		
	Principialitate		*****	
	Receptivitate	*****		
	Politețe			*****
	Ținută corectă	*****		
	Moralitate	*****		
SĂNĂTATE	Bună	*****		

Tipuri de conducători

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 tipologi de manageri:

1. Stephane Chalvin îi împarte în: organizatorii, participativi, întreprinzători, realiști, markiști, birocrați, demagogi, tehnocrați, oportuniști, utopiști moderni.
2. Starosciak: autocrat și democrat
3. Reddin: negativ, altruist, birocrat, promotor, autocrat, oscilant, realizator.

Specialiștii de la Centrul de Management și Transfer de Tehnologie au sintetizat caracteristicile prezentate de teoreticieni și au realizat câteva „potrete robot” în care se poate încadra orice manager:

1. Managerul Incompetent

Caracteristici: 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

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

3. Managerul Autoritar

Caracteristici: 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

Caracteristici: strategii clare, creativ, 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

Caracteristici: delegă atribuțiile, consultă subalternii dar cu nuanțe de autoritate, are curaj în abordarea tuturor problemelor instituției

6. Managerul Conciliator

Caracteristici: manipulează sindicatele, face compromisuri pentru a liniști conflictele, performanțe medii, transparență redusă

7. Anticonducătorul

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

LEADERSHIP VS. MANAGEMENT

„Un lider este un negustor de speranță” (Napoleon Bonaparte)

Diferența dintre un lider și un manager este felul în care aceștia reușesc să își motiveze angajații. Sunt mulți lideri care ar putea oricând să ocupe funcții manageriale însă sunt, din păcate, și mulți conducători de instituții muzicale care nu au abilități de lideri. Redăm mai jos câteva definiții ale leadershipului formulate în literatura de specialitate:¹⁸

Kouzes, J.M., Pozner, B.Z. Student leadership practices inventory. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 1998

„Un leader are abilitatea de a face oamenii să fie mulțumiți cu ceea ce fac și ajută oamenii să simtă că munca lor ajută la atingerea scopului pe termen lung pe care îl are organizația. Un leader provoacă angajații să treacă de nivelul de bază de eficiență și să încerce să atingă potențialul lor maxim; se străduiesc să obțină ceea ce este mai bun de la angajați. Un leader este cel care recunoaște realizările, succesele și recompensează persoanele în cauză cum se cuvine. Una dintre cele mai importante trăsături ale leaderului este că tratează greșelile ca experiențe de învățare.”

Wright, Peter L. and Taylor, David S. *Improving Leadership Performance*. Great Britain: Prentice-Hall International Ltd; 1984. p. 2.

„Considerăm leadership-ul ca pe o activitate prin care se influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată”

Tom Peters & Nancy Austin. *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*. London: Fontana; 1986. p. 5-6:

¹⁸ Traducerile definițiilor Aurelian Sofică, *op cit*.

„Leadership-ul înseamnă viziune, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, dramă adevărată (cauzată și de management), crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, plimbări eficiente prin organizație și încă o grămadă de alte lucruri”

Bass, B. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. New York: *The Free Press*. 1990. p. 19-20.

„Leadership-ul este o interacțiune între doi sau mai mulți membri ai unui grup, grup care adesea implică o structurare sau o restructurare a situației, percepțiilor și așteptărilor membrilor... Leadership-ul apare când unul dintre membrii grupului modifică gradul de motivare sau competențele celorlalți în grup. Oricare membru al grupului poate prezenta într-o anumită măsură caracteristici ale leadership-ului...”

James Kouzes and Barry Posner. *Credibility: How leaders Gain it and Lose it – Why People Demand it*. Jossey-Bass. March 1997

“Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze”

David Turner. *Liberating Leadership. A Managers Guide to the New Leadership*. The Industrial Society. 1998

Leadership-ul este 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.”

Harry S. Truman, 1884-1972, *Discursul legat de Planul More*

Definiția pe care o dau unui leader... este un om care îi poate convinge pe ceilalți să facă ceea ce nu doresc să facă, sau ceea ce le e lene să facă.

Peter Senge, Președintele Societății Învățării Organizaționale, *Synchronicity: the Inner Path of Leadership*, de Joseph Jaworski

„Leadership-ul constă în crearea unei zone în care oamenii își aprofundează continuu înțelegerea realității și devin mai capabili să descifreze lumea. În ultimă instanță leadership-ul constă în a crea noi realități.”

Gary Gemmil and Judith Oakley, în Keith Grint, 1997

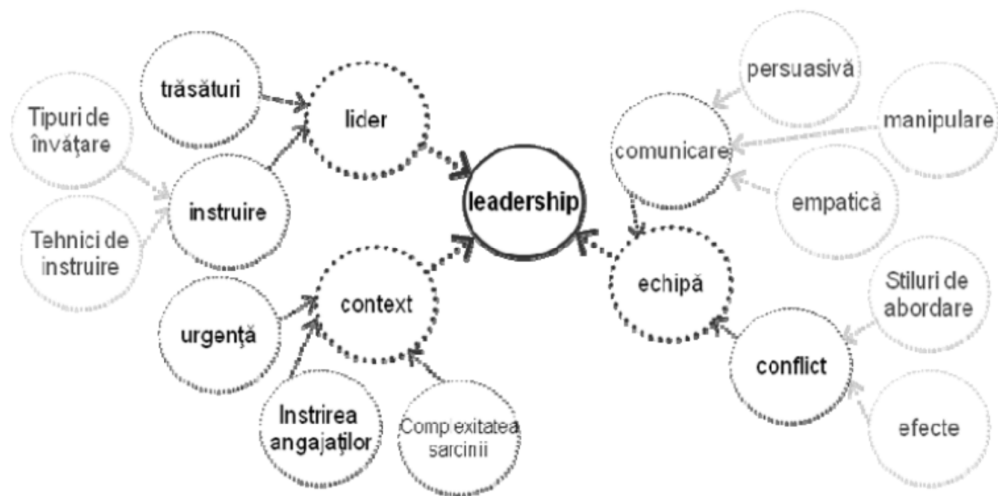
„Liderul este o rezultată a tendinței patologice a oamenilor de a-și detesta propria persoană și de a idealiza marile personalități, considerând că doar o mică parte sunt suficient de buni pentru a exercita inițiativa. Se creează social ideea absurdă că am avea nevoie de aceștia.”

Harta conceptuală¹⁹

Descrierea situației	Managerul	Liderul
Risc	Controlează	Și-l asumă
Atitudine	Reactive	Proactive
Reguli	Impune	Schimbă
Perspective	Caută și apoi urmează o direcție	Te determină să crezi în ele
Effort	Coordonează și controlează	Inspiră realizările, stimulează creațiile
Sarcini de conducere	Le îndeplinește bine	Face doar ceea ce trebuie
Autoritate	Putere primită prin funcția pe care o deține (formal)	Putere derivată din rolul informal
Calitatea muncii	Muncă de specialitate	Muncă de adaptare și modelare
Specialist în	Aspecte tehnice	Relații sociale
Atent la	Conținut	Proces
Accent pe	Tehnici	Principii
Obține succesul din	Predictibilitate	Inovare și adaptare
Își construiește strategia prin	Obiective	Viziune și valori
Îl interesează	Planurile	Nivelul de energie al angajaților
Abordează o strategie	De Sus în jos	La toate nivelurile
Accent pe rezultate	Inediate	Termen Lung
Caracteristică de	Liniar, rațional, analitic	Intuitiv, vedere de

¹⁹ Adaptare după: Abraham Zelesnik, 1977; Taffinder, Paul, 2006. p 7; Grint Keith, 1997, p. 6,7,12; Hunter, James C, 2004, p. 31; Klat, Bruce and Hiebert, Murray, 2001, Ioan Pop, Aurelian Sofică *Leadership suport de curs*, 2011.

bază		ansamblu
Deciziile	Doar managerul știe ce este mai bine	Efortul și recompensa se realizează doar în echipă
Calitatea succesului	Personal	A celorlalți
Potrivit pentru	Organizație	Organizație în context



TEHNICI DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII

Creativitatea este o însușire a omului de a produce valori prin furnizarea unor elemente dezvoltate de imaginație, fantezie, curiozitate, flexibilitate în gândire, spirit de observație etc. Există o creativitate tehnică, favorizată de inteligență, autocotrol, rezistență în fața conflictelor, care se surprinde în general în domeniile legate de cercetare (fundamentală – pentru nevoi noi, pură – caracter exclusiv teoretic, aplicativă – caracter exclusiv practic) și o creativitate artistică evidențiată prin simțurile estetice, emoții, afectivitate etc.

În funcție de sursele care generează creativitatea într-o instituție artistică aceasta se împarte în:

- creativitate internă realizată prin ședințe (întâlnirile din universități și institute de cercetare, preocupări individuale ale oamenilor din care creativitatea se obține spontan etc.)
- creativitatea externă (achiziționări de *know-how*, licențe, importul unor instrumente de lucru etc.).

Ținând cont de numărul de persoane, creativitatea poate fi:

- individuală – care se produce spontan (cu concentrare bună, lipsită de inhibiții) dar care este subiectivă, unilaterală și cu mai puține informații decât ar putea activa un grup
- colectivă – *ad hoc* – un tip de creativitate mult mai încurajată în cadrul instituțiilor profesionale datorită diversității de analize pe care le generează

Modele de ședințe de creativitate

1. **Brainstorming** (provine din India) este cea mai veche și cea mai cunoscută metodă de creativitate. În această ședință participanții (recomandabil aproximativ 10 persoane) oferă soluții la o problemă bine precizată de la început. Scopul ședinței este a aduna cât mai multe idei, de aceea nimeni nu este criticat sau îngrădit în vreun fel. Toate discuțiile se desfășoară liber, conducătorul/managerul având rolul exclusiv de a asigura condiții pentru ca fiecare să-și spună părerea și nimeni să nu devieze de la subiect. La finalul întâlnirii se inventariază ideile și se estimează perspectivele pentru fiecare dintre ele: „Statisticile spun că prin *brainstorming* se emit de 1,7 ori mai multe idei decât individual. Dintre ele, o cincime sunt de o reală valoare.”²⁰

2. **Philips 66** este o variantă extinsă a *brainstorming*-ului care permite lărgirea echipei de consultanță până la 30 de persoane. Participanții sunt împărțiți în echipe de câte 5-6 persoane. Ideile se emit în două faze, prin discuțiile pe grupe și dezbaterile în plen.
3. **Cutia cu idei** este cea mai ieftină formă de stimulare a salariaților. Pentru realizarea ei se așează o cutie poștală într-un loc în care să aibă acces toți angajații și unde vor fi colectate ideile.
4. **Frisco** este un acronim provenit din *The four boys of San Francisco*, patru prieteni (un fizician, un inginer, un arhitect și un economist) care au testat această metodă de creativitate pentru prima dată. Ea este aplicabilă situațiilor cu probleme dificile și presupune alcătuirea a două echipe de câte 15 persoane respectiv 5 persoane, una cu rol de investigare și alta cu rol de concluzionare. Primul grup examinează problema, cu tot cu factorii implicați, insistând asupra dificultăților majore care au generat-o iar al doilea grup, alcătuit din experți, are rolul de a căuta soluții noi luând în considerare informațiile adunate de echipa de investigare. Se recomandă ca primul grup să fie format din angajații cu experiență, mai în vârstă, iar cel de-al doilea din tineri lipsiți de conservatorism și prejudecăți.
5. **Gordon – Sinetica** este metoda cea mai experimentată de corporațiile mari ca IBM, General Motors, Gillette etc. și se bazează pe asocieri de idei generate de 10 experți cu profesii diferite. Se presupune că profesioniștii care iau parte la ședință pot surprinde și folosi drept obiect de creativitate toate analogiile care se ivesc în timpul dezbaterilor.
6. **Metoda mozaicului** oferă context pentru analiza capacităților de sinteză și argumentare a angajaților. Prin acest tip de ședințe se dezvoltă abilitățile de comunicare și exprimare a ideilor proprii și se asigură implicare tuturor salariaților indiferent de nivelul ierarhic.

INDUSTRIILE CREATIVE ÎN ROMÂNIA – CARACTERISTICI ECONOMICO- GEOGRAFICE

În ultimii 25 de ani România a acceptat greoi trecerea de la economia de stat supra-centralizată la economia de piață funcțională. Repercusiunile majore au venit dinspre o populație post-comunistă ce „nu vroia sa-și vândă țara”, o atitudine ce a determinat întârzieri imposibil de recuperat în domeniul privatizărilor.

Industria Creative în România nu sunt la fel de bine dezvoltate precum în Marea Britanie, Germania sau Franța, dar există, se dezvoltă și definesc o nișă ce merită fructificată cel puțin de cei care decid să se perfecționeze în domeniul cultura-artistic.

Secțiunea de față și-a propus să ofere o perspectivă asupra mediului cultural privat, să sublinieze oportunitățile și să se constituie în sine drept o dovadă a laturii **antreprenorial-culturale** care se manifestă pe piața economică din România. Totodată, unul dintre scopurile acestei analize este de a demonstra că o reconfigurare a curriculumului școlar în vederea pregătirii unor **antreprenori** specializați pentru *industriile creative* este o soluție prin care inserția absolvenților specializați în acest domeniu pe piața muncii poate crește semnificativ.

La nivel național	2011	2012	2013
Nr. de instituții de cultură	162	168	236
Nr. de angajați în instituții de cultură	11182	11165	11368
Nr. mediu de angajați	69,0	66,5	48,2

Fig. 5

Pe lângă sectorul public care numără 162 de instituții de cultură – în care predomină angajarea pe perioadă nedeterminată, un sistem cvasi-închis gândit împotriva accesului pe piața muncii – România se bucură în prezent de o zonă privată a *industriilor culturale* destul de consistentă pe care ne

1	București	321
2	Ilfov	27
3	Cluj	23
4	Timiș	22
5	Brașov	21
6	Argeș	17
7	Iași	14
8	Constanța	13
9	Prahova	12
10	Bihor	10
11	Sibiu	10
ALTE JUDEȚE		106
12	Dolj	9
13	Bacău	8
14	Covasna	8
15	Arad	7
16	Hunedoara	7
17	Galați	6
18	Suceava	6
19	Alba	5
20	Maramureș	5
21	Mureș	5
22	Buzău	4
23	Dâmbovița	4
24	Gorj	4
25	Brăila	3
26	Neamț	3
27	Satu Mare	3
28	Teleorman	3
29	Vaslui	3
30	Olt	2
31	Sălaj	2
32	Vâlcea	2
33	Vrancea	2
34	Bistrița-Năsăud	1
35	Botoșani	1
36	Caraș-Severin	1
37	Harghita	1
38	Mehedinți	1
39	Călărași	0
40	Giurgiu	0
41	Ialomița	0
42	Tulcea	0
TOTAL		596

propunem să o analizăm pe baza datelor colectate de la Institutul Național de Statistică (INS) și de autoritățile administrativ-financiare, și să o oferim drept model în vederea inițierii unor noi activități economice în această sferă specializată a muzicii culte.

Dintr-un total de 596 de firme înregistrate sub CAEN 9001 (Activități de Interpretare Artistică – Spectacole), 54% își desfășoară activitatea în București, restul fiind împărțite în proporcentual (1,67% și 4,53%) – între județele Ilfov, Cluj, Timiș, Brașov, Argeș, Iași, Constanța, Prahova, Bihor și Sibiu și în alte județe (conform situației prezentate în continuare).

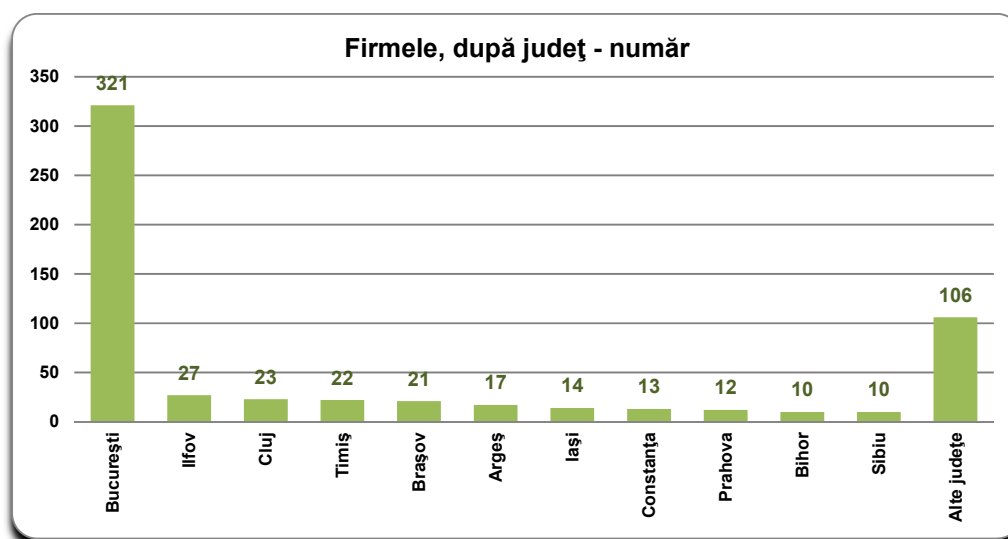


Fig.6

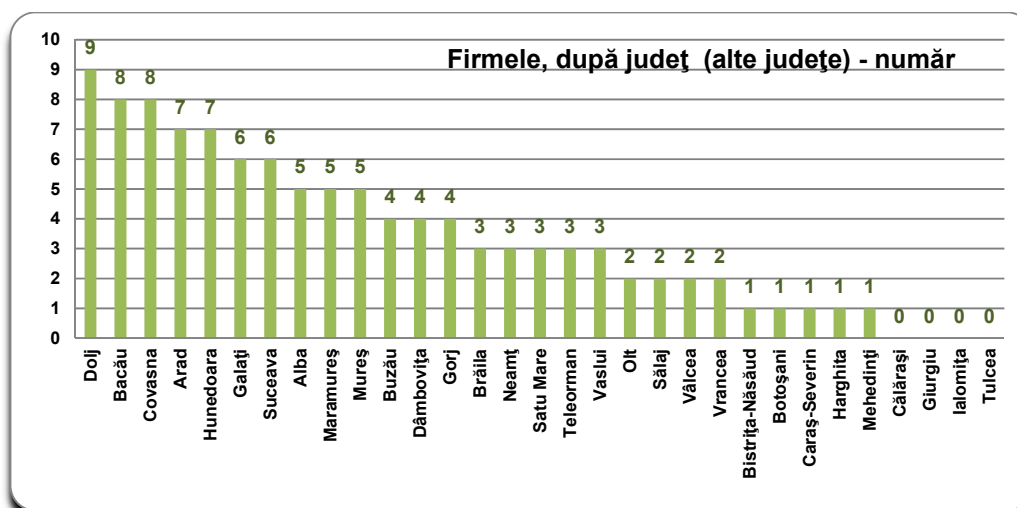


Fig.7

Există aşadar o discrepanţă majoră în dispunerea geografică a acestui domeniu pe teritoriul ţării noastre, un aspect care trebuie privit pe de-o parte în sens pozitiv, întrucât:

- subliniază capacitatea de auto-susţinere a domeniului;
- este în continuă creştere ca răspuns al cererii pieţei din Municipiul Bucureşti;
- evidenţiază oportunitatea dezvoltării unei arii **antreprenoriale similare** ca întindere în alte oraşe dezvoltate din România precum: Cluj, Sibiu, Braşov, Argeş, Iaşi şi Constanţa.

În egală măsură, raportul trebuie analizat raţional din perspectiva *concurenţei de marcă* şi a credibilităţii pe care firmele cu vechime o au în faţa consumatorilor. Cu toate acestea, piaţa ţintă asupra căreia ne-am îndreptat cercetarea (producătorii de muzică simfonică) îşi particularizează nevoile de consum şi poate fi revalorizată în ideea profitabilizării unor întreprinderi de nişă.

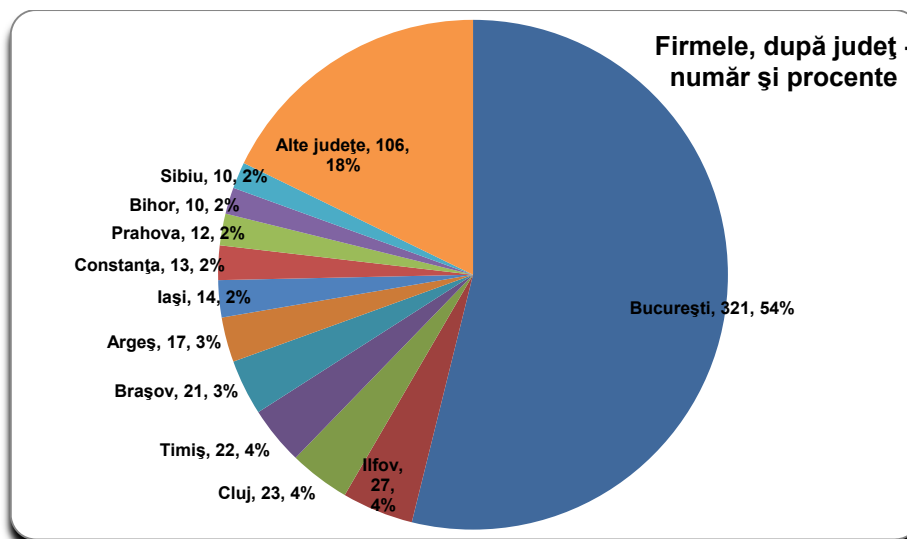


Fig.8

Precum era de aşteptat, nivelul cifrei de afaceri a firmelor studiate s-a concentrat în cadrul destinaţiei celei mai dezvoltate, Bucureşti. Aşa cum amintisem anterior, acest fenomen al existenţei şi creşterii cifrelor de afaceri în ultimii ani este o dovadă că sistemul **antreprenorial-muzical** este probat şi are capacitate de funcţionare.

În activitatea firmelor înregistrate se sesizează existența unor game extinse și diversificate de servicii, care deserveșc categorii eterogene de clienți și care se bucură de politici favorabile dezvoltării economice.

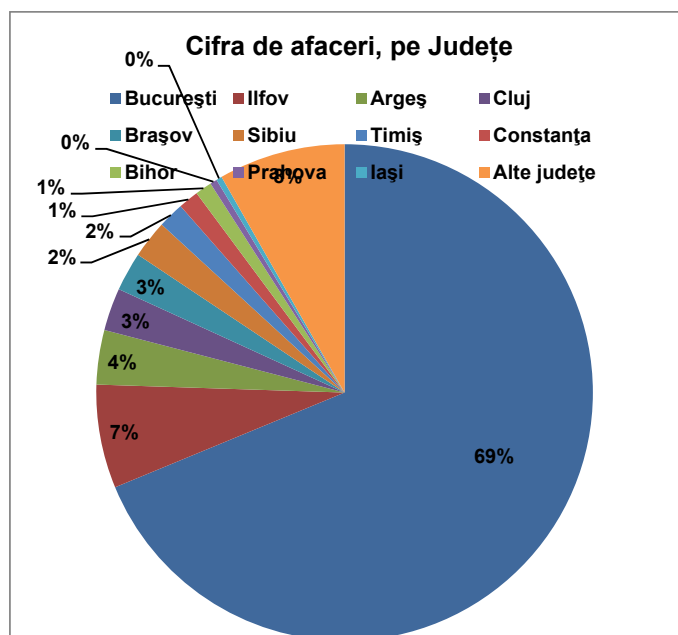


Fig. 9

2. Evoluția economică temporală a industriilor creative românești în perioada 1991-2015

România, care în anii '90 venea dinspre un regim economic autarhic s-a adaptat greoi la sistemul liber și competitiv, dar a știut să fructifice expertiza pe care Uniunea Europeană a pus-o la dispoziția statelor membre în vederea creării unor economii de piață deschise, astfel că, din graficul următor, se poate observa că perioada de integrare a avut un impact pozitiv și asupra *industriilor creative*.

Anii 2007 și 2008 au reprezentat momente importante pentru dezvoltarea *industriilor culturale*, o expansiune care se datorează în principal aderării României la Uniunea Europeană și ambiției cetățenilor de a-și demonstra potențialul în regiune.

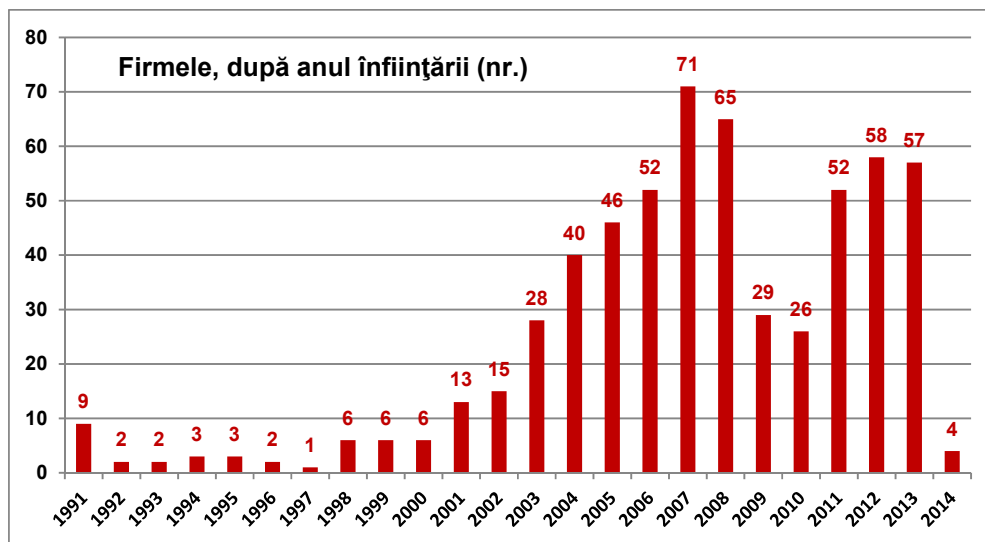


Fig. 10

Iată deci, că apogeul *industriilor culturale* s-a situat în jurul a două momente importante, avântul integrării din 2007 și pivotul de creștere industrială coroborat cu scăderea dobânzilor la creditele în lei ce s-a înregistrat în perioada 2011-2013

În perioada 2009-2010 economia României a avut de suferit ca urmare a crizei și a incertitudinii economice mondiale, fapt reflectat și de situația societăților nou înființate în domeniul *industriilor culturale*.

Ca urmare a scăderii cheltuielilor de capital de către stat, în 2014 investițiile în economia românească au scăzut semnificativ. Deficitul bugetar al acestui an s-a resimțit în toate domeniile de activitate și a adus cu sine rețineri semnificative din partea întreprinzătorilor culturali.

Dezvoltarea sistemului cultural public românesc în perioada 1990-2013, pe localități

Județ	Localitate	1990	1991	1992	2013
TOTAL	Număr	144	137	130	236
Alba	Alba Iulia	1	1	1	3
Alba	Sebeș	:	:	:	2
Arad	Arad	4	4	4	2
Argeș	Pitești	4	4	3	6
Argeș	Câmpulung Muscel	:	:	:	:
Bacău	Bacău	4	4	3	4
Bihor	Oradea	6	6	6	8
Bistrița-Năsăud	Bistrița	1	:	:	14
Bistrița-Năsăud	Sângeorz-Băi	:	:	:	2
Botoșani	Botoșani	4	4	4	4

Județ	Localitate	1990	1991	1992	2013
Brașov	Brașov	6	6	5	29
Brașov	Codlea	:	:	:	1
Brașov	Teliu	:	:	:	1
Brăila	Brăila	3	2	2	4
Buzău	Buzău	1	1	1	:
Caraș-Severin	Reșița	2	1	1	2
Caraș-Severin	Oravița	:	:	:	:
Călărași	Călărași	:	:	:	:
Cluj	Cluj-Napoca	8	8	10	8
Cluj	Turda	1	1	1	1
Constanța	Constanța	6	7	6	3
Covasna	Sfântu Gheorghe	3	3	3	3
Covasna	Întorsura Buzăului	:	:	:	:
Dâmbovița	Târgoviște	:	:	:	4
Dolj	Craiova	4	4	5	5
Galați	Galați	4	3	3	4
Giurgiu	Giurgiu	1	1	1	4
Gorj	Tirgu Jiu	1	1	1	4
Harghita	Miercurea Ciuc	1	1	1	2
Harghita	Gheorgheni	1	1	:	1
Harghita	Toplița	1	1	:	2
Harghita	Odorheiu Secuiesc	:	:	2	1
Hunedoara	Deva	1	1	1	1
Hunedoara	Hunedoara	1	:	:	:
Hunedoara	Petroșani	1	1	1	1
Ialomița	Slobozia	1	:	:	2
Iași	Iași	4	4	4	4
Ilfov	Corbeanca	:	:	:	:
Ilfov	Voluntari	:	:	:	:
Maramureș	Baia Mare	4	4	4	3
Mehedinți	Drobeta-Turnu-	:	:	:	2
Mureș	Tîrgu Mureș	6	8	7	7
Neamț	Piatra Neamț	3	1	1	1
Neamț	Roman	:	:	:	:
Olt	Slatina	:	:	:	2
Olt	Caracal	:	:	:	:
Prahova	Ploiești	5	5	5	5
Satu Mare	Satu Mare	3	3	3	3
Sălaj	Zalău	:	:	:	4
Sibiu	Sibiu	6	6	6	7
Suceava	Suceava	1	1	1	2
Teleorman	Alexandria	1	1	1	2
Timiș	Timișoara	7	7	7	8
Timiș	Lugoj	:	:	:	:
Tulcea	Tulcea	:	:	:	2
Vaslui	Bîrlad	1	1	1	1
Vâlcea	Râmnicu Vâlcea	1	1	1	5
Vrancea	Focșani	:	:	:	4
Vrancea	Măreșești	:	:	:	1
București	București	31	30	25	44

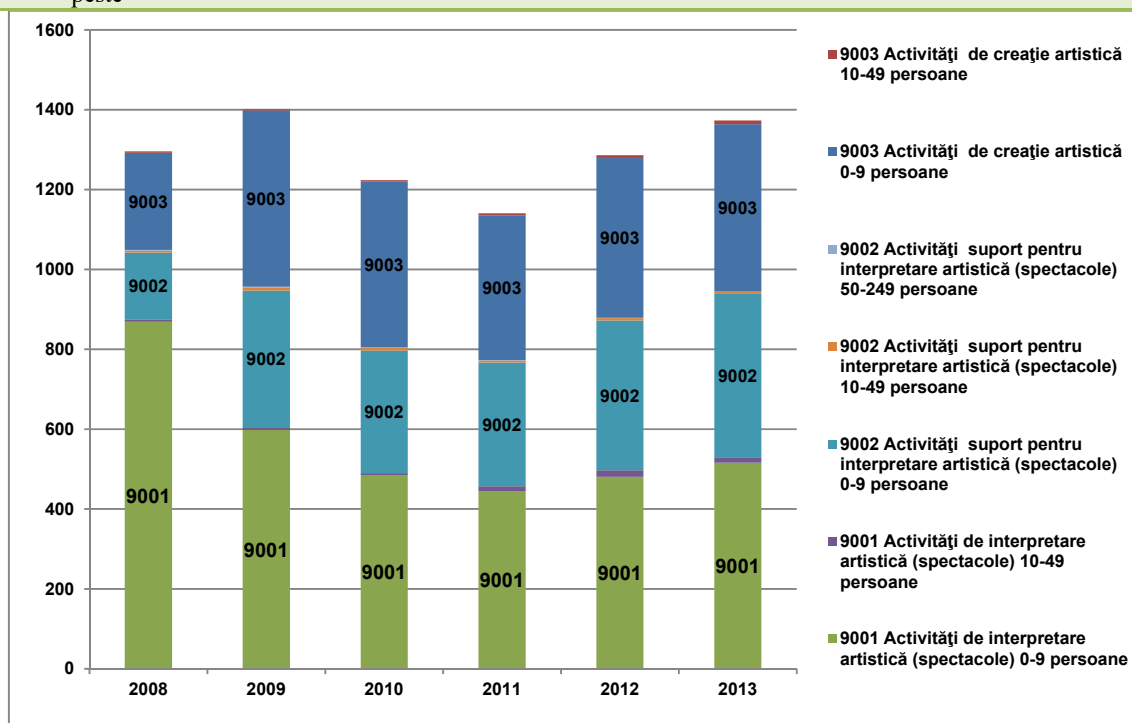
Dezvoltarea sistemului cultural public românesc în perioada 1990-2013, la nivel județean

Județ	1990	1991	1992	2013
TOTAL	144	137	130	236
Alba	1	1	1	5
Arad	4	4	4	2
Argeș	4	4	3	6
Bacău	4	4	3	4
Bihor	6	6	6	8
Bistrița-Năsăud	1	0	0	16
Botoșani	4	4	4	4
Brașov	6	6	5	31
Brăila	3	2	2	4
Buzău	1	1	1	0
Caraș-Severin	2	1	1	2
Călărași	:	:	:	0
Cluj	9	9	11	9
Constanța	6	7	6	3
Covasna	3	3	3	3
Dâmbovița	:	:	:	4
Dolj	4	4	5	5
Galați	4	3	3	4
Giurgiu	1	1	1	4
Gorj	1	1	1	4
Harghita	3	3	3	6
Hunedoara	3	2	2	2
Ialomița	1	:	:	2
Iași	4	4	4	4
Ilfov	0	0	0	0
Maramureș	4	4	4	3
Mehedinți	:	:	:	2
Mureș	6	8	7	7
Neamț	3	1	1	1
Olt	0	0	0	2
Prahova	5	5	5	5
Satu Mare	3	3	3	3
Sălaj	:	:	:	4
Sibiu	6	6	6	7
Suceava	1	1	1	2
Teleorman	1	1	1	2
Timiș	7	7	7	8
Tulcea	:	:	:	2
Vaslui	1	1	1	1
Vâlcea	1	1	1	5
Vrancea	0	0	0	5
București	31	30	25	44

**Dezvoltarea sistemului cultural public românesc în perioada 2008-2013, pe clase de mărime
(număr de firme)**

Cod CAEN	Clase de mărime ale întreprinderilor	2008	2009	2010	2011	2012	2013
9001 Activități de interpretare artistică (spectacole)	Total	874	605	490	457	497	528
-	0-9 persoane	869	598	484	444	481	516
-	10-49 persoane	5	7	6	13	16	12
9002 Activități suport pentru interpretare artistică (spectacole)	Total	175	352	315	316	382	417
-	0-9 persoane	168	342	307	310	375	411
-	10-49 persoane	5	8	7	5	6	6
-	50-249 persoane	2	2	1	1	1	:
9003 Activități de creație artistică	Total	247	444	419	368	407	428
-	0-9 persoane	243	441	416	362	400	419
-	10-49 persoane	4	3	3	6	7	9

Clase de mărime ale întreprinderilor	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total	1.439	1.487	1.579	1.751	2.202	2.420	3.469	4.372	5.184	5.812	6.612	7.230
0-9 persoane	1.245	1.294	1.376	1.515	1.944	2.157	3.180	4.074	4.836	5.411	6.167	6.732
10-49 persoane	136	129	147	163	194	200	219	226	268	314	354	396
50-249 persoane	50	55	48	64	55	52	56	60	64	68	66	78
250 persoane si peste	8	9	8	9	9	11	14	12	16	19	25	24



Dezvoltarea sistemului cultural public românesc în perioada 1997-2008, pe clase de mărime (număr de firme)

Fig.11

După cum putem observa din graficele alăturate, sistemul cultural privat românesc a rămas relativ constant în ultimii zece ani. Se păstrează tendința de acțiune pe piață a firmelor mici (0-9 persoane), un aspect care, din punctual nostru de vedere, este o dovadă că nu reușesc să-și solidifice activitatea economică și, deci, nu își procură profitul necesar dezvoltării.

Problema cu adevărat îngrijorătoare este că, din totalul firmelor înregistrate și prezentate mai sus, doar 1,8% sunt societăți care produc și comercializează muzică simfonică/cultă. Este adevărat că

arta profesionistă a fost dintotdeauna a elitei și că limitează înțelegerea pentru oamenii de rând prin abordarea la care apelează. Dar dacă ne gândim la existența artei sub un asemenea profil pe termen lung, putem intui un sfârșit dramatic: publicul exclusivist de acum se va diminua iar arta va produce fără un scop concret. Este deci necesar să se găsească o soluție urgentă și productivă pentru susținerea muzicii culte românești.

	Nr. de angajați în instituții de cultură			Nr. de instituții de cultură			Nr. mediu de angajați		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTAL	11.182	11.165	11.368	162	168	236	69,0	66,5	48,2
Alba	22	22	63	1	1	5	22,0	22,0	12,6
Arad	192	209	206	2	2	2	96,0	104,5	103,0
Argeș	148	149	144	5	5	6	29,6	29,8	24,0
Bacău	146	149	174	3	3	4	48,7	49,7	43,5
Bihor	414	421	392	8	8	8	51,8	52,6	49,0
Bistrița-Năsăud	:	44	64	0	8	16		5,5	4,0
Botoșani	199	193	192	4	4	4	49,8	48,3	48,0
Brașov	393	380	654	4	4	31	98,3	95,0	21,1
Brăila	98	94	106	2	2	4	49,0	47,0	26,5
București	3.437	3.361	3.153	35	37	44	98,2	90,8	71,7
Buzău	27	29	25	0	0	0			
Caraș-Severin	32	28	27	3	2	2	10,7	14,0	13,5
Călărași	0	0	0	0	0	0			
Cluj	977	1026	1049	8	8	9	122,1	128,3	116,6
Constanța	235	231	196	3	3	3	78,3	77,0	65,3
Covasna	177	176	172	3	3	3	59,0	58,7	57,3
Dâmbovița	129	120	115	2	2	4	64,5	60,0	28,8
Dolj	515	513	545	5	5	5	103,0	102,6	109,0
Galați	169	160	187	3	2	4	56,3	80,0	46,8
Giurgiu	26	26	67	1	1	4	26,0	26,0	16,8
Gorj	131	128	132	2	2	4	65,5	64,0	33,0
Harghita	160	158	156	5	5	6	32,0	31,6	26,0
Hunedoara	80	81	71	2	2	2	40,0	40,5	35,5
Ialomița	0	7	16	0	1	2		7,0	8,0
Iași	596	628	592	4	4	4	149,0	157,0	148,0
Ilfov	20	15	0	2	2	0	10,0	7,5	
Maramureș	121	122	122	3	3	3	40,3	40,7	40,7
Mehedinți	46	46	56	1	1	2	46,0	46,0	28,0
Mureș	467	451	447	8	7	7	58,4	64,4	63,9
Neamț	62	64	64	2	1	1	31,0	64,0	64,0
Olt	89	86	90	2	2	2	44,5	43,0	45,0
Prahova	253	236	230	5	5	5	50,6	47,2	46,0
Satu Mare	182	186	193	3	3	3	60,7	62,0	64,3
Sălaj	58	55	59	3	3	4	19,3	18,3	14,8
Sibiu	285	268	284	6	6	7	47,5	44,7	40,6
Suceava	91	117	120	1	1	2	91,0	117,0	60,0
Teleorman	66	66	66	1	1	2	66,0	66,0	33,0

	Nr. de angajați în instituții de cultură			Nr. de instituții de cultură			Nr. mediu de angajați		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Timiș	762	743	741	7	7	8	108,9	106,1	92,6
Tulcea	72	72	69	2	2	2	36,0	36,0	34,5
Vâlcea	157	146	172	3	3	5	52,3	48,7	34,4
Vaslui	61	54	49	2	1	1	30,5	54,0	49,0
Vrancea	87	105	108	5	5	5	17,4	21,0	21,6

Precum era de așteptat, rata de absorbție publică pentru absolvenții specializați este cât se poate de limitată. Sistemul de angajabilitate în instituțiile publice culturale, cel pe perioadă nedeterminată, determină domeniul să fie din ce în ce mai inaccesibil. Orice tendință de reformă s-a lovit în ultimii ani de acest cadru rigid, de lipsa de interes a autorităților finanțatoare și de lipsa de pregătire economică a managerilor de instituții culturale.

O cercetare independentă și susținută în direcția industriilor creative românești ar putea oferi instituțiilor universitare un model de început, atât din punct de vedere științific, cât și practic, a ceea ce presupune **cercetarea antreprenorială** în muzica cultă, a ceea ce înseamnă configurarea produselor care reeducă și servesc nevoii publicului actual și care sunt implicațiile reinventării strategiilor de comunicare în interiorul structurilor publice cultural-artistice românești.

Concluzii

Realitatea sub care se conturează muzica românească a prezentului este una dureroasă: repertoriile concertelor de muzică cultă sunt aceleași de zeci de ani, compozitorii actuali scriu pentru sertar, muzicologii analizează aproape în exclusivitate muzica istorică compilând texte găsite în tratatele vechi, publicul devine din ce în ce mai străin sau, de-a dreptul, incapabil în a evalua valoarea culturală, școlile de profil oferă pregătire pentru o piață suprasaturată. În prezent domeniul muzicii culte funcționează cu actori inutili, care joacă fără un rezultat concret. Fără o intervenție imediată în mai puțin de jumătate de secol arta muzicală profesionistă nu se va mai putea susține în România.

Curriculumurile universitare românești sunt încă reținute în privința acceptării managementului și implicit a **antreprenoriatului muzical** ca o nevoie a prezentului, cu toate că tendințele internaționale culturale, cel puțin la nivel politico-strategic, sunt omogen

direcționate spre un viitor în care arta va fi un instrument social, un domeniu competitiv cu valențe economice, care se va dezvolta pentru a produce „cot la cot” cu sectoarele tehnice. În acest context se întrevăd noi direcții de cercetare înspre așa-numitele „industrii creative”, care vor fundamenta și dezvolta relațiile între instituțiile publice și private, aspect care din punctul nostru de vedere este ideea salvatoare ce poate redresa muzica cultă românească, în așa fel încât ea să devină productivă și capabilă a se integra într-un mediu economic foarte complex.

Antreprenoriatul muzical este un fenomen mondial, care reface codul de comunicare al culturii pentru a atrage, a forma și a fideliza viitorul public consumator. Cercetarea și solidificarea industriilor creative pot stimula, revigora și crește performanțele, precum și impactul instituțiilor muzicale din România, contribuind activ la obiectivele europene prin care cultura anului 2020 este văzută ca un domeniu inteligent, durabil și productiv.

Perspective din punct de vedere tehnologic:

- Conform barometrelor de consum realizate la nivel mondial în ultimii ani cele mai multe solicitări de produse muzicale vin dinspre producătorii de film, publicitate, jocuri pe calculator, softuri educaționale și alte categorii digitizate care folosesc muzica cu rol de suport audio. Este o industrie în plină ascensiune, singura care se dezvoltă pe bază de „comandă”, realizatorii de softuri solicitând serviciile muzicienilor pentru a-și întregi cât mai original cu putință produsele destinate mediului virtual. Subliniem că acest fenomen al „comenzilor” în domeniul muzical a mai avut o reprezentare la fel de fulminantă doar pe vremea lui Mozart, este deci o reîntoarcere la atenția pe care muzica cultă nu a mai primit-o încă de acum trei secole.
- Componenta de cercetare a *incubatoarelor de industrii creative* respectiv a *business-urilor muzicale culte* are nevoie de acces la resurse informaționale de actualitate, la platforme de expertiză, la softuri care lucrează cu piloți de afaceri specializați în domeniul artistic, are nevoie de legături active online cu rețelele de cercetare mondială în **antreprenoriat muzical**. Este necesar să se faciliteze prin intermediul instrumentelor tehnologice legătura dintre muzicienii practicanți și experții de marketing și să se ofere astfel sprijinul necesar pentru integrarea muzicii culte românești în comunitatea europeană a industriilor creative și în clusterelor de cooperare interdisciplinară.
- Școala românească a avut dintotdeauna o calitate lăudabilă. Muzica românească cultă va putea face față provocărilor vremii dacă va reuși să devină mai liberă, rapidă și

transparentă în privința circulației internaționale. Grație apropierii pe care o asigură tehnologia de astăzi, produsele muzicale românești se pot integra mai ușor pe piața internațională. În acest sens este necesară, pe lângă o cercetare consistentă a noii viziuni culturale, o revizuire a modului în care muzica românească se promovează, atât la nivel intern național, cât și extern, ținându-se cont de nevoia reală și de pretenția publicului de astăzi.

Perspective socio-economice și culturale

Noile strategii europene sunt axate în prezent pe tot ceea ce este reflectat de realitate, respectiv pe: descoperirile tehnologice și pe confruntarea cu alte tipologii de public. Din perspectiva Uniunii Europene, cultura este descrisă ca o sursă foarte valoroasă de idei inovatoare care poate redresa economia și poate reeduca societatea.

Nicio societate nu poate exista fără cultură întrucât aceasta îi construiește identitatea națională. Indiferent de direcția din care este analizată cultura trebuie să aibă valori și norme foarte clar delimitate. Găsirea unei metode de „păstrare activă” a patrimoniului, cu ale sale unicități, este o prioritate stringentă a contemporaneității și o preocupare din ce în ce mai vizibilă atunci când vine vorba de incluziune, societate, economie, comunitate și integrare.

Propuneri

1. Inițierea unei **noi nișe de cercetare** pentru *industrii creative* în vederea probării unor soluții inovatoare la problemele de promovare și de integrare a produselor artistice cu care se confruntă în prezent domeniul muzical românesc.
2. Amenajarea unui **spațiu integrat la nivel universitar** (laborator de lucru) care să suplinească absența unei preocupări științifice în direcția reorientării artei contemporane spre industriile creative, un spațiu pentru incubatoare de business-uri muzicale care să formeze, să dezvolte și să coordoneze inițiativele studenților, ale absolvenților și ale altor actori implicați în muzica românească profesionistă.
3. Realizarea unor analize de piață și a unor studii de caz pentru a construi **structura curriculară** a antreprenoriatului muzical, în directă legătură cu nevoia reală a publicului actual, care să răspundă necesității de reconversie profesionale pentru studenții conservatoarelor.

4. Achiziționarea și dotarea bibliotecii universitare cu **materiale bibliografice și facilitarea accesului la resurse internaționale de cercetare online** în domeniul antreprenoriatului muzical, pentru a încuraja cercetările ulterioare la nivel local și pentru a solidifica și a oferi certitudinea că domeniul industriilor creative este foarte bine dezvoltat din punct de vedere științific și că își găsește un rol deosebit de important în spațiul socio-cultural mondial al viitorului.
5. Oferirea unor cursuri de formare profesională gratuite care să susțină **activitățile antreprenoriale muzicale** în concordanță cu nevoile pieței de consum: compoziție muzică de film (cu includerea subdomeniilor: muzică pentru spoturi publicitare, muzică pentru softuri educaționale și jocuri pentru calculator), cursuri de luterie, construcție și acordaj de instrumente muzicale, impresariat muzical, management muzical și scriere de proiecte, marketing și strategii de promovare pentru domeniul muzical cult.
6. Stimularea ideilor de afaceri muzicale prin concursuri destinate Start-up-urilor Muzicale, respectiv oferirea de premii-stimulent care să fie investite în constituirea firmelor ce vor fi administrate de câștigătorii competițiilor.
7. Generarea și administrarea unei platforme de cercetare în industrii creative care să ofere posibilitatea interacționării directe cu cercetătorii de profil și a realizării de cluster-e de cooperare atât în plan național, cât și la nivel internațional.

Industriile creative sunt o preocupare relativ nouă care și-a făcut apariția în ultimii ani ca răspuns la nevoia culturii de a se autosuține. La nivel internațional există o mare deschidere înspre absorbirea **educației antreprenoriale** în domeniile artistice, pe de-o parte din cauze socio-politice – inițiativele creative creditându-se ca soluții pentru reeducarea populației și pentru combaterea violenței – pe de altă parte din cauze economice – abilitățile artistice evaluându-se ca fiind foarte utile în procesele de dezvoltare ale produselor.

În unele centre culturale ale lumii, inclusiv în România, **integrarea antreprenoriatului** întâmpină dificultăți ce țin în primul rând de percepție și de nivelul de informare; fie pentru că relația dintre artă și piața de consum, respectiv știința vânzării, sperie și pare inabordabilă, fie pentru că un asemenea sistem de creație, în care arta se supune nevoii publicului larg poate îngreuna și implicit devaloriza produsele culturale propriu-zise.

Așa cum am amintit anterior, inițiativa noastră de introducere a industriilor creative și a **antreprenoriatului muzical** ca nouă linie de cercetare în conservatoarele românești va trebui să pătrundă și să schimbe în primul rând mentalitățile muzicienilor actuali. Întrucât

suntem foarte conștienți de acest aspect dificil, ne propunem în primul rând să demarăm activități științifice consistente în zona cercetării, să demonstrăm că identificarea canalelor optime de comunicare între consumatorii și producătorii de artă ar trebui să fie o preocupare prioritară pentru toți cei care au nevoie de susținere financiară pentru a se dezvolta.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. *** *The Oxford English Dictionary*
2. *** *Manual de Economie*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
3. *** *Macmillan English Dictionary for advanced learners*, International student edition, 2002.
4. *** *Manual de Economie*, Editura Didactică și Pedagogică, București, an 2007.
5. AMIN Ash, *Cultural Economy Reader*, Blackwell Publishing, Oxford, 2004.
6. BADHUIN, Ferd, *Dictionaire de l economie contemporaine*, Marabout, 146.
7. BALASSA, Bela, *The Theory of Economic Integration*, London, Allend and Uniwing, 1961.
8. CAMERON, Angus, *Placing the Social Economy*, Routledge, London, 2002.
9. CERKEZ, Maria, *Evaluarea programelor și politicilor publice – teorii, metode și practici*, Editura Polirom, București, 2009.
10. CERKEZ, Șerban *Grupurile de interese și politicile publice*, Editura Polirom, București, 2009.
11. FLIGSTEIN, Neil, *The Architecture of Markets*, Priceton University Press.
12. KUNCZIK, Apud Michael și ZIPFEL Astrid, *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998
13. LUȚAȘ, Mihaela, *Integrarea economică europeană*, Editura Economică, București, 1999.
14. MACHLUP, Fritz, *A History of Thought on Economic Integration*, Macmillian Press Ltd, London, 1977.
15. MANOLE, Cristina, *Managementul resurselor umane în administrație publică*, Editura ASE, 2013.
16. MÆGLIN, Pierre, *Creative Industries Education in the Nordic Countries*, 2010, Les Industries éducatives, Paris, Puf
17. MUNGIU-PIPIDI, *Politici publice: teorie și practică*, Editura Polirom, București 2002.
18. NICOLAU, Adrian, *Câmpul universitar și actorii săi*, Editura Polirom, București, 1997.
19. POPESCU, Luminița, *Administrație și politici publice*, Editura Economica, 2012.
20. PRATT, Andy, *Creativity, Innovation and Cultural Economy*, Routledge Studies, 2011.
21. PROFIROIU, Alina, *Bazele Administrației publice*, Editura Economica, 2010.
22. PROFIROIU, Alina, PROFIROIU, Marius, POPESCU Irina, *Instituții și politici europene*, Editura Economica, 2008.
23. PROFIROIU, Marius, *Politici publice – teorie, analiză, practică*, Editura Economica, 2006.
24. RUS, Flaviu Călin, *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Institutul European pentru Cooperare Cultural-Științifică, Iași, 2002.
25. ȘTEFĂNESCU, Florica *Economia contemporană – note de curs*, Piața muncii, București 2009.
26. ZAMFIR Cătălin, VLASCEANU Lazăr, *Dicționar de Sociologie*, Editura Babel, București, 1993

WEBOGRAFIE

1. <http://www.amgd.ro/upload/files/RegulamentCICOC.pdf>
2. <http://www.absolvent-univ.ro/despre-proiect/scop-si-obiective-proiect.aspx>

3. <http://noi.fgbweb.eu/flexicoverly-wiki/node/42>
4. <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2004/30.pdf>
5. http://ec.europa.eu/romania/eu_romania/perspective_europene/images/29052013/tania_gri_gore_integrarea_tinerilor_pe_piata_muncii.pdf
6. <http://www.cdep.ro/interpel/2013/r245B.pdf>
7. <http://www.absolvent-univ.ro/UserFiles/File/rezultate/Metodologie-TS-national.pdf>
8. www.insert-student.ro
9. <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/legislatie>
10. http://www.aracis.ro/fileadmin/ARACIS/Proiecte/Anvelopa/Volum_Educatie_de_Calitate_pentru_Piata_Muncii_VF.pdf
11. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6762&langId=en>
12. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6789&langId=en>
13. <http://www.migrationpolicy.org/article/integrating-immigrant-youth-transatlantic-perspectives>
14. <http://www.education.umd.edu/TLPL/programs/ArtEd/>
15. http://en.wikipedia.org/wiki/Arts_integration
16. <http://artsintegration.com/>
17. <http://educationcloset.com/>