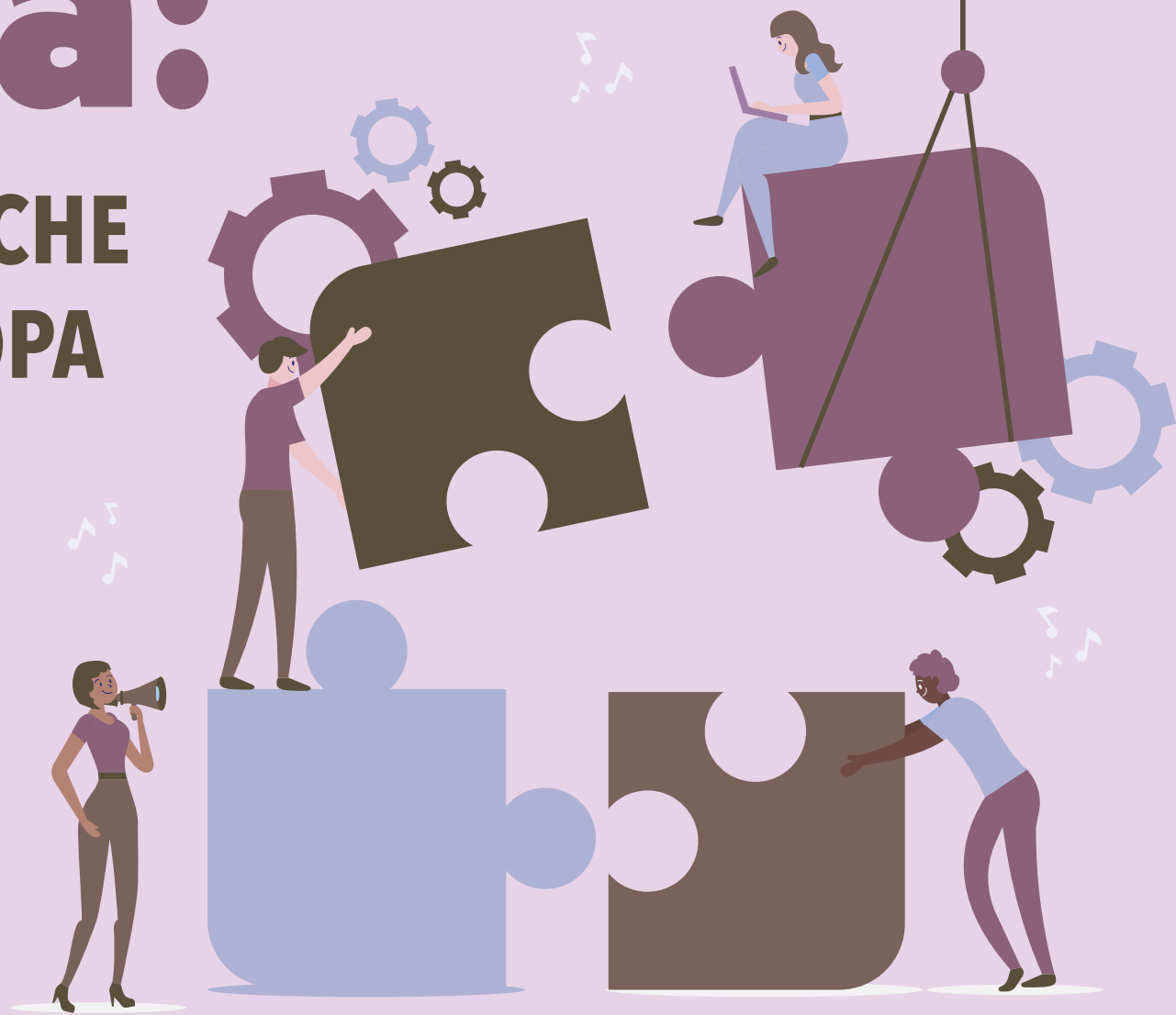


Il Puzzle della musica:

**ESPLORARE LE PRATICHE
DI BOOKING IN EUROPA**



LIVE
DMA



Co-funded by the
Creative Europe Programme
of the European Union

Indice

P.3
INTRODUZIONE

P.4
METODOLOGIA

P.5
LA METAFORA
DEL PUZZLE

P.6
PEZZO 1 | CHI SONO I
DIRETTORI ARTISTICI
EUROPEI? ECCO CHI
RISOLVE I PUZZLE

P.10
PEZZO 2 | DIVENTARE
UN AMANTE DELLA
MUSICA: IL PRIMO
PUZZLE

P.14
PEZZO 3 | COSTRUIRE
UN BACKGROUND
FORMATIVO E
PROFESSIONALE: IL
SECONDO PUZZLE

P.19
PEZZO 4 | GESTIRE UNA
POSIZIONE
TRASVERSALE: IL
PUZZLE QUOTIDIANO

P.23
PEZZO 5 | UN QUADRO
COMPLESSO: IL PUZZLE
DELLE RISORSE UMANE

P.26
PEZZO 6 | UNA
STRATEGIA BASATA
SULLO SPAZIO: CREARE
LA CORNICE DEL
PUZZLE

P.32
PEZZO 7 | DEFINIRE I
COLORI DEL PUZZLE: LE
STRATEGIE SOCIALI E
SETTORIALI

P.36
PEZZO 8 | TROVARE I
PEZZI GIUSTI: IN MEZZO
AL PUZZLE

P.41
PEZZO 9 | VALUTARE
COME I PEZZI
COMBACIANO:
OSSERVARE IL PUZZLE

P.46
PEZZO 10 | VITA
PERSONALE E
PROFESSIONALE SI
SOVRAPPONGONO: I
PERICOLI DEL PUZZLE

P.49
PEZZO 11 | DIREZIONE
ARTISTICA TRA
LAVORO E TEMPO
LIBERO: RISOLVERE IL
PUZZLE

P.52
CONCLUSIONI

P.53
PEZZO 12
UNO SGUARDO AI
PUZZLE EUROPEI: IL
PEZZO EXTRA

P.60
LIVE DMA

P.61
CREDITI E CONTATTI

INTRODUZIONE

Chi sono i direttori artistici? Cosa fanno?
Come lavorano? Con chi?

Negli ultimi 15 anni, le pratiche di programmazione nel campo culturale sono emerse come oggetto di ricerca, esplorate attraverso la loro peculiare situazione di incrocio tra i settori economici e artistici. I direttori artistici devono gestire il loro ruolo tra una varietà di compiti, collaborazioni e responsabilità che li rendono snodo fondamentale nel panorama musicale: si muovono dove l'arte incontra il commercio, ma anche dove gli artisti incontrano il pubblico, e dove l'accesso incontra la diffusione.

La rete europea Live DMA rappresenta oltre 2.280 live club in Europa, sparsi in 16 paesi. Per questo nuovo studio, Live DMA ha cercato ispirazione in lavori accademici in corso che affrontano le pratiche di direzione artistica, ma anche all'interno di un Gruppo di Lavoro che ha ospitato all'inizio del 2021, quando l'intero settore era ancora scosso dalla pandemia di Covid-19. Le numerose cancellazioni di concerti e tour, i modelli di riprogrammazione e gli intoppi che i rinvii hanno provocato quando il settore della musica dal vivo è ripartito, hanno messo i direttori artistici e le loro responsabilità sotto i riflettori.

15 direttori artistici da diversi paesi europei si sono riuniti in questi gruppi di lavoro e hanno riconosciuto il desiderio di pratiche più eque all'interno del settore della direzione artistica. L'obiettivo finale di questa ricerca è quindi essere un incentivo verso un Codice Europeo di Pratiche Eque la cui redazione implica più trasparenza ma anche una migliore comprensione di questo ruolo. Questo studio dunque mira a dare una panoramica su chi sono i direttori artistici di Live DMA, a indagare i loro compiti quotidiani, a mettere in evidenza le principali sfide della programmazione della musica dal vivo, a identificare i principali partner con cui essi collaborano, a favorire maggiore trasparenza tra questi operatori e, infine, a spianare la strada per una maggiore diversità sociale e artistica.



METODOLOGIA

La metodologia alla base di questo studio guarda ad una prospettiva sia quantitativa che qualitativa. Il processo di ricerca è stato impostato in modo da essere il più flessibile possibile, perciò è iniziato con una comunicazione diversificata e diffusa all'interno della rete riguardo il progetto di ricerca, i suoi metodi e i possibili risultati. Questa campagna informativa includeva un link di registrazione affinché i direttori artistici interessati potessero partecipare al processo di ricerca. Sono state raccolte un totale di 90 registrazioni, provenienti da direttori artistici dell'intera rete di Live DMA.

Nel frattempo, è stato elaborato un questionario con un totale di 82 domande, la maggior parte delle quali formulate con caselle da spuntare o etichette da ordinare in modo gerarchico, per ridurre al minimo le barriere linguistiche. Tuttavia, sono state incluse anche caselle di testo per fornire approfondimenti laddove necessario o desiderato. Il questionario era suddiviso in sei categorie principali: indicatori sociologici, background musicale, percorso educativo e professionale, descrizione dell'attuale lavoro, descrizione del locale e descrizione del programma.

Il questionario è stato lanciato a giugno 2023 ed è rimasto attivo per 5 mesi. Sono stati inviati promemoria settimanali, insieme a solleciti personalizzati da parte dei coordinatori nazionali della rete Live DMA. Inoltre, sono stati pubblicati alcuni articoli aggiuntivi nella newsletter di Live DMA. Alla fine, sono state raccolte 30 risposte complete, tra le 90 registrazioni iniziali, raggiungendo così un punto di saturazione. È stato quindi condotto un primo ciclo di analisi, che ha permesso di determinare una metodologia adeguata per raccogliere ulteriori approfondimenti qualitativi dai direttori artistici.

L'ultima domanda del questionario chiedeva ai direttori artistici se fossero disposti a proseguire la loro partecipazione alla ricerca attraverso una breve intervista qualitativa. 15 di loro hanno accettato e sono stati contattati per programmare un'intervista; sono state condotte 9 interviste approfondite.

Il questionario qualitativo si muoveva tra interviste libere e semi-direzionate, con argomenti di discussione ampi, come la definizione personale di direzione artistica e il proprio rapporto con l'attività, alti e bassi, successi e fallimenti del lavoro, la gestione della loro agenda e organizzazione, gli strumenti e le esigenze tecniche, i modalità di selezione e le influenze, e i loro partner di lavoro.

I risultati presentati in questo studio¹ devono essere considerati come una panoramica delle pratiche di direzione artistica attualmente in uso in Europa. Essi rappresentano un punto di partenza pensato per aprire un dibattito e condividere ulteriori esperienze, abitudini lavorative, impressioni e preoccupazioni. Non pretendono di essere esaustivi o rappresentativi di una comunità composta da realtà molto eterogenee. Piuttosto, sono concepiti per essere utilizzati come uno strumento o una base da cui partire per sviluppi futuri, e invitano a intraprendere nuovi sforzi.

¹ Abbiamo comunque scelto di presentare parte dei risultati attraverso percentuali, per facilitare la comprensione delle risposte.



31 FAM, Sala Barts in Barcelona © Carles Rodríguez

LA METAFORA DEL PUZZLE

Durante le interviste, è emersa una metafora: diversi direttori artistici, quando è stato chiesto loro di descrivere il modo in cui costruivano le loro programmazioni, hanno usato spontaneamente la metafora di un puzzle: “Quindi, è come se avessi questo grande puzzle con alcuni nomi più importanti e altri più piccoli, e quando sono tutti messi insieme, allora vedo che ho dei vuoti da riempire.”

“È una sorta di puzzle, perché abbiamo la nostra strategia: (...) dobbiamo fare questi grandi concerti, e dobbiamo fare concerti molto piccoli, e dobbiamo, in un certo senso, raggiungere tutto il pubblico dell'area locale, dalle persone più anziane ai bambini e ai giovani, e anche raggiungere diversi canali... Quindi è un grande puzzle che alla fine deve avere un bell'aspetto. (...) È un po' come un Sudoku, sì.”

Notando questo schema ricorrente, abbiamo poi chiesto al resto degli intervistati se si ritrovassero in questa immagine anche quando non erano loro a proporla spontaneamente. Quasi tutti hanno concordato che fosse una rappresentazione piuttosto accurata del loro lavoro. Abbiamo quindi deciso di estendere questa metafora all'intero studio, poiché alleviava una delle sue maggiori sfide: permetteva di separare temporaneamente schemi lavorativi molto intrecciati e radicati, concentrandosi sui diversi pezzi che li rendono completi. Questo ci ha consentito di comprendere meglio ciò che è al cuore delle pratiche di direzione artistica, per avere una visione più chiara dell'insieme rappresentato dalla programmazione dei live club.



The results displayed on the screen show the participation of 30 live clubs.



PEZZO 1

Chi sono i direttori artistici Europei?
Ecco chi risolve i puzzle



«Questa è una storia piuttosto lunga, temo. Ho riflettuto molto su questa domanda negli ultimi otto anni, perché nei primi anni mi chiedevo davvero: è il lavoro giusto per me? È questo che voglio? Sento di essere bravo nel mio lavoro. Stiamo ottenendo risultati. Ovviamente mi piace la musica, quindi ci sono dei vantaggi, ma la pressione è così alta che ha un impatto enorme sulla mia vita. È davvero questo che voglio?»

Campione di ricerca: 30 direttori artistici provenienti da 9 paesi, che rappresentano principalmente venue di medie dimensioni.

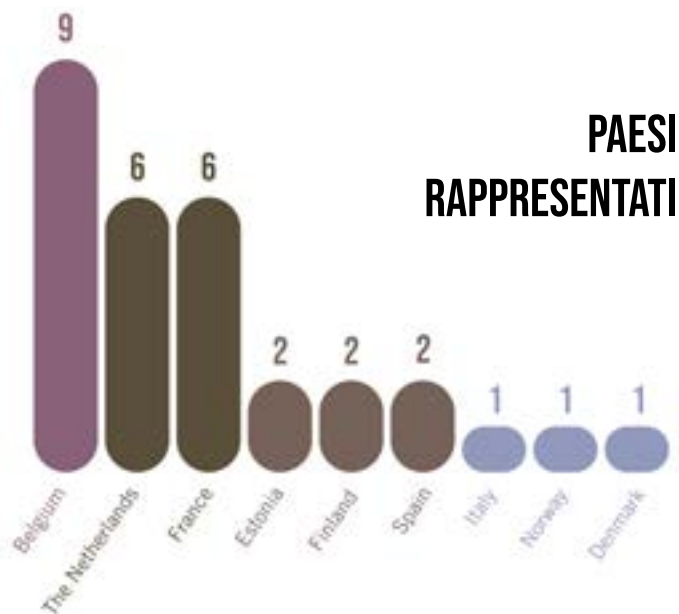
PEZZO 1

Chi sono i direttori artistici Europei? Ecco chi risolve i puzzle

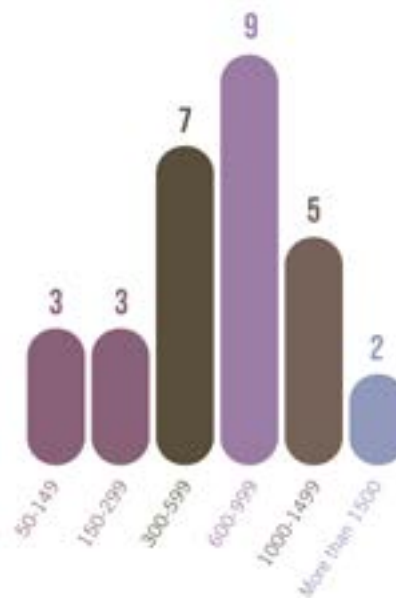
sultati presentati in questo studio si basano sulla partecipazione di 30 direttori artistici, attivi in 30 diversi live club, distribuiti in 9 paesi europei. I dati forniti nelle pagine seguenti si basano sul network Live DMA, poiché ogni direttore artistico partecipante lavora per uno dei 2280 live club rappresentati dalla rete.

Tuttavia, anche se il processo di selezione dei direttori artistici partecipanti era pensato per mantenere lo studio basato su Live DMA, le informazioni emerse possono essere rappresentative di una realtà più ampia: 1 direttore artistico su 3 tra i partecipanti lavora per diversi live club e festival, combinando fino a 5 incarichi al momento dell'indagine.

In questi casi, è stato chiesto loro di rispondere alle domande basandosi sulla loro esperienza all'interno del live club parte della rete di Live DMA, in modo che i dati raccolti rimanessero ancorati alla rete europea. Tuttavia, il quadro più ampio delineato da questa ricerca è inevitabilmente influenzato dalle esperienze lavorative passate o contemporanee che ogni direttore artistico ha accumulato, alcune delle quali potrebbero essere al di fuori dell'azione del network.



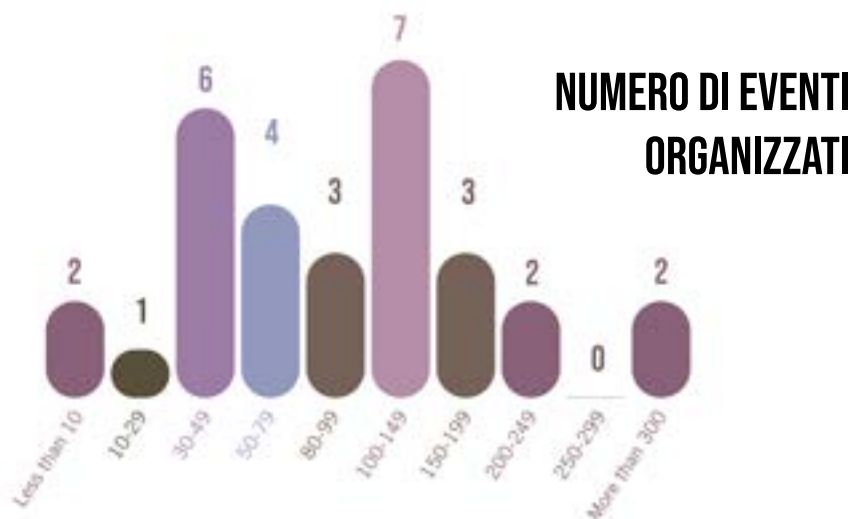
CAPIENZA DEI LIVE CLUB



I live club rappresentati nello studio presentano una varietà di dimensioni e formati, offrendo una o più sale da concerto, con una capienza totale che varia da 50 a oltre 1500 posti. Tuttavia, nello studio prevalgono venue di medie dimensioni, con una capienza compresa tra 300 e 1000 posti, dato che riguarda la metà dei partecipanti.

Questa differenza nella capienza si riflette anche nell'attività svolta, poiché il numero di eventi programmati nell'arco di 12 mesi¹ varia da meno di 10 a oltre 300.

¹ I risultati rappresentano 12 mesi di attività effettuata tra gennaio 2022 e dicembre 2023, secondo l'anno civile o la stagione, a seconda del periodo di riferimento preferito dai direttori artistici.



PEZZO 1

Chi sono i direttori artistici Europei? Ecco chi risolve i puzzle

Gli approfondimenti sociologici raccolti si sono concentrati principalmente su età, genere e origini geografiche dei direttori artistici partecipanti. Quest'ultimo aspetto non ha evidenziato alcun modello specifico di mobilità internazionale: tutti i partecipanti, ad eccezione di uno, lavorano attualmente nel paese in cui sono nati. Tuttavia, nei loro percorsi personali viene spesso menzionato un soggiorno all'estero, sia come studenti che come giovani professionisti all'inizio della carriera, suggerendo un'apertura alla cooperazione internazionale.

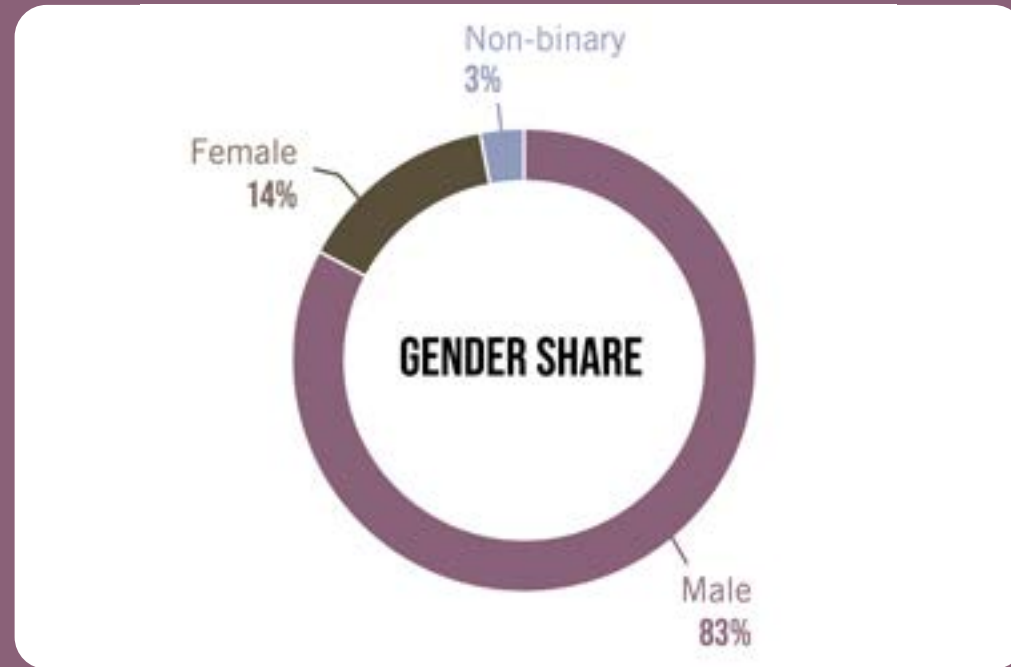
UNA MAGGIORANZA DI DIRETTORI ARTISTICI UOMINI OVER 30

The demographic of the study nevertheless shed light over two major kinds of disparities. The first one is about gender representation: among the 30 respondents, 83% identify as male, 14% as female, and 3% as non-binary, displaying a **large predominance of men within the position**, confirming the national statistics provided by the national networks such as [VNPF](#) (The Netherlands) or [Fedelima](#) (France), pointing at a massive gender disparity among music venues, with management, booking and technical positions being much more occupied by men while administration, communication or outreach positions are more occupied by women. The topic seems systematic, as one of the female participants to the study explains:



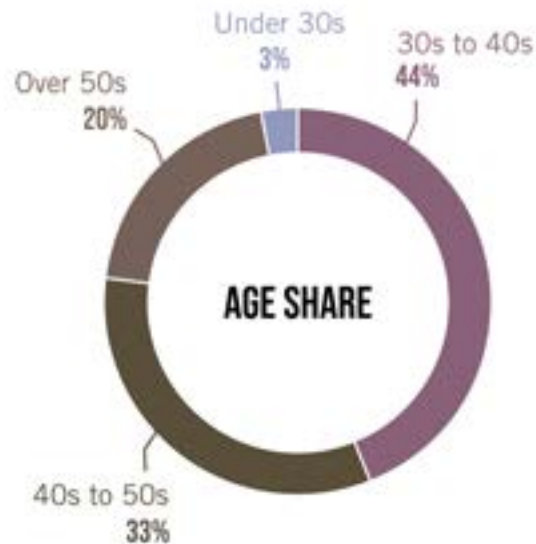
“Mi piace lavorare con artisti emergenti danesi. È stata una grande priorità per me e, inoltre, un'altra grande priorità è l'equilibrio di genere. Non so se sia lo stesso in tutta Europa, ma in Danimarca è un grosso problema. (...) Siamo 19 venue di questo tipo in Danimarca, e io sono l'unica direttrice artistica e manager donna. Quindi, per me è una questione importante e ho lavorato duramente per cercare di aumentare l'attenzione sull'uguaglianza di genere.”²

² Per ulteriori riferimenti sulle disparità di genere nel settore della musica dal vivo, si può consultare il sito web di Live DMA.



PEZZO 1

Chi sono i direttori artistici Europei? Ecco chi risolve i puzzle

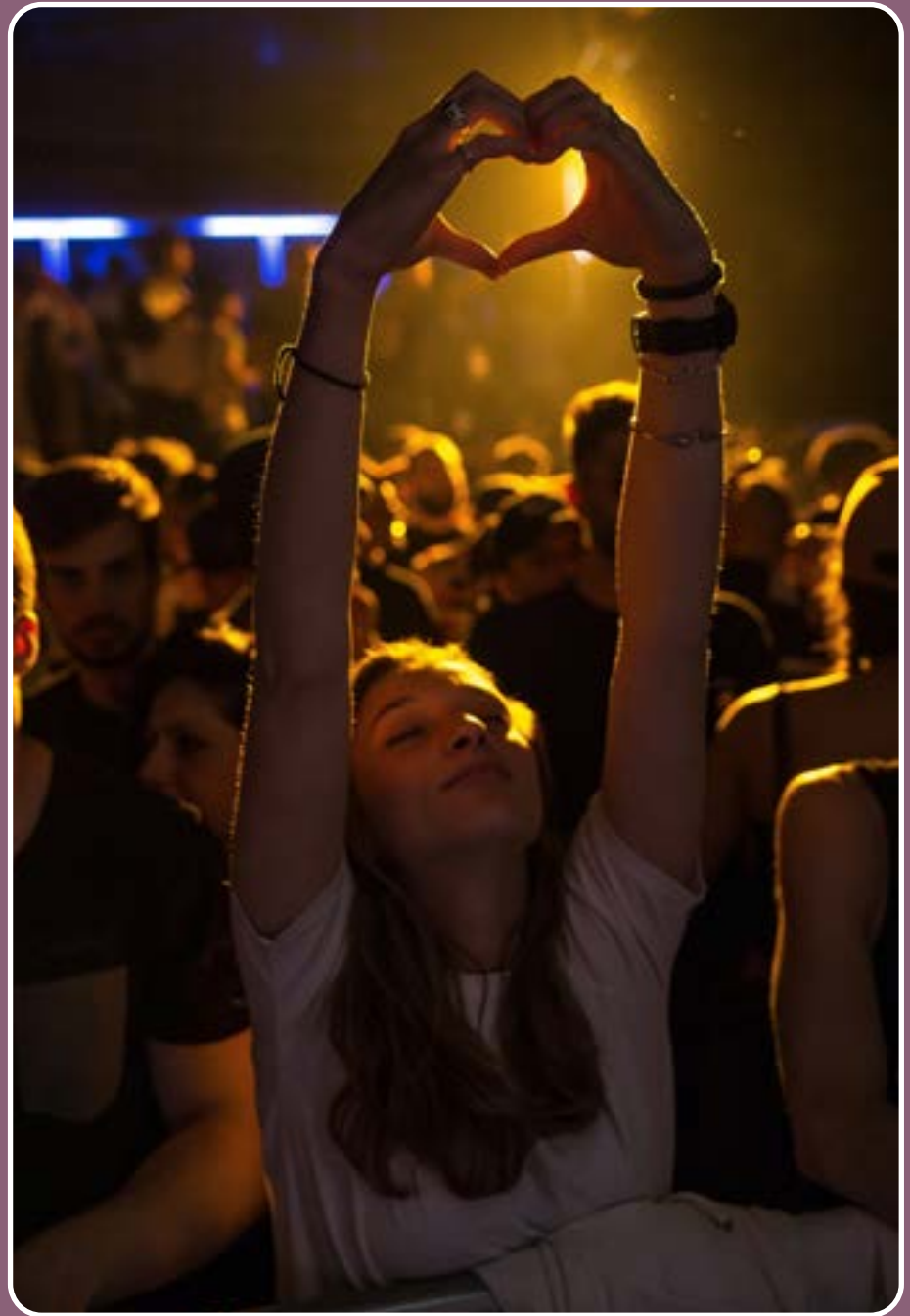


Dall'altra parte, i dati mostrano una rappresentanza bilanciata delle fasce d'età, con l'eccezione dei booker under 30, che rappresentano solo il 3% del campione.

Questo risultato potrebbe essere correlato alla tipologia di live club rappresentati in questa ricerca: molti di essi sono istituzioni consolidate, dunque probabilmente non sono le prime destinazioni per giovani o aspiranti professionisti della musica all'inizio della loro carriera, i quali potrebbero invece rivolgersi a live club più orientati alla comunità.

Un'altra interpretazione suggerisce che le responsabilità legate alla direzione artistica non siano facilmente accessibili o adatte ad essere intraprese da professionisti della musica in una fase iniziale della carriera. Il campione, quindi, è composto in gran parte da professionisti esperti e in grado di offrire una prospettiva più ampia: solo due partecipanti sono relativamente nuovi al settore, con meno di 2 anni di esperienza, mentre gli altri 28 hanno carriere nella direzione artistica che vanno dai 3 ai 35 anni.

Questa carenza di direttori artistici più giovani potrebbe derivare da un vuoto formativo nel sistema educativo e formale del settore musicale: sembra infatti che non esista un percorso di laurea o un programma educativo specifico focalizzato sulle pratiche di direzione artistica. Ciò potrebbe spingere gli aspiranti direttori artistici a ricoprire inizialmente altri ruoli all'interno dei live club (amministrazione, produzione, tour management...) prima di passare alla direzione artistica in una fase successiva della carriera. Infatti, due terzi del campione ha dichiarato di aver occupato precedentemente posizioni nell'industria musicale che non includevano alcun compito legato alla direzione artistica (vedi pagina 17).



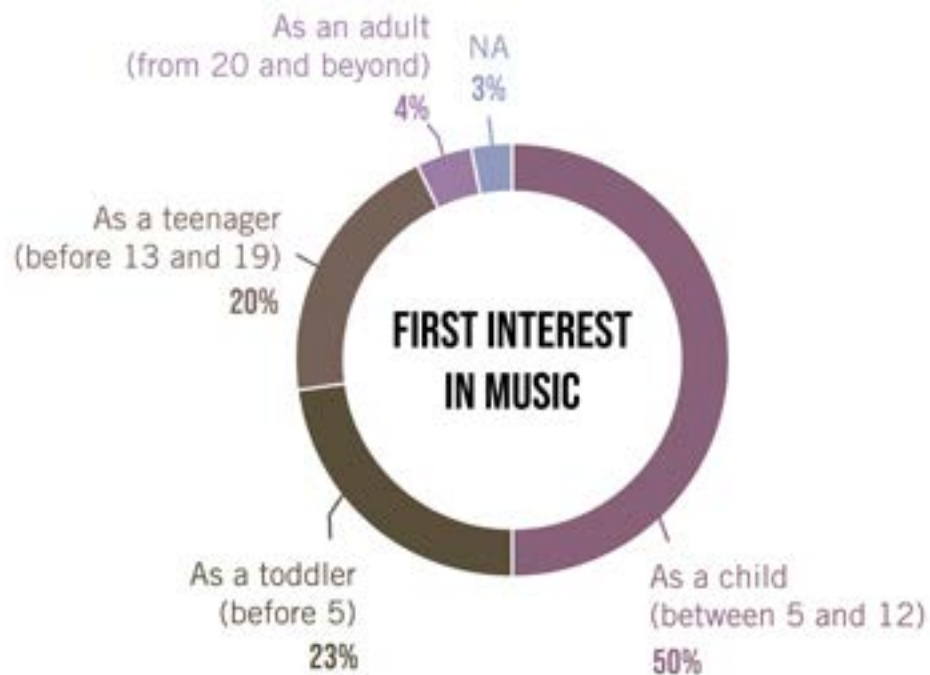
PEZZO 2

Diventare un amante della musica:
il primo puzzle



Non finisci a fare questo lavoro se non ami la musica dal vivo o se non sei interessato alla musica. La maggior parte delle persone che conosco e che lavorano in questo settore ha avuto qualche tipo di coinvolgimento nell'industria live prima di iniziare a lavorarci realmente. Persone che organizzavano concerti nel tempo libero, che suonavano in una band o che avevano qualche tipo di interesse nel campo. E poi, quando inizi a fare questo lavoro, è come se il tuo tempo libero e il tuo lavoro si fondessero insieme.»

PEZZO 2 *Diventare un amante della musica:*



Entrepôt in Arlon © Loïc Warin

UN PRECOCE APPROCCIO ALLA MUSICA

Lavorare nel settore musicale è spesso sinonimo di una carriera guidata dalla passione e dall'entusiasmo. Questo concetto è stato ampiamente sviluppato nel contesto del lavoro artistico stesso, sia all'interno del campo musicale che in altri ambiti: musicisti, attori, artisti visivi... Lo stesso vale per le carriere di coloro che non sono direttamente sotto i riflettori, come manager, responsabili amministrativi e di produzione, agenti... e, di conseguenza, probabilmente anche i direttori artistici.

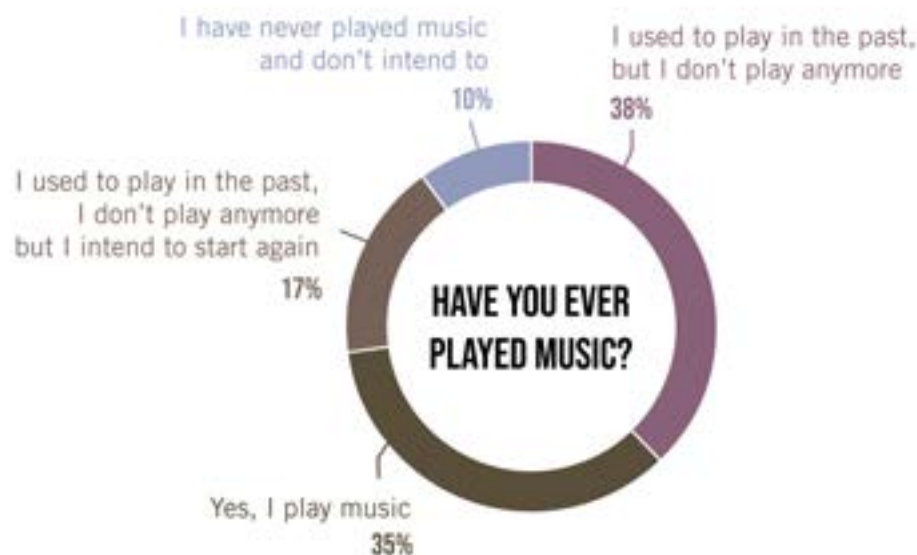
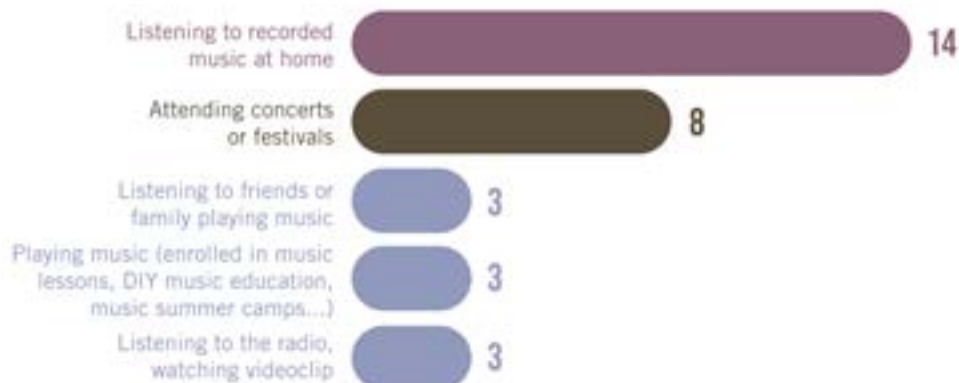
Conoscere i direttori artistici europei ha quindi richiesto un focus sulla loro relazione con la musica. Una parte del questionario inviato al campione intervistato mirava a indagare le radici del legame dei direttori artistici con la musica.

Come spesso accade tra i lavoratori nel campo artistico, una chiara maggioranza dei direttori artistici fa risalire il proprio interesse per la musica a un'età molto giovane: il 73% dichiara di aver sviluppato un interesse, e forse un gusto, per la musica prima dei 12 anni, con il 23% che stima di aver sviluppato tale interesse in tenera età, prima ancora di compiere 5 anni. Inoltre, il 20% dei direttori artistici partecipanti ha dichiarato di essersi avvicinato alla musica da adolescente, tra i 13 e i 19 anni. Infine, il 3% dei direttori artistici afferma di non ricordare quando si sia verificato il primo contatto con la musica.

Sebbene il questionario non abbia permesso di raccogliere ulteriori dettagli su questi ricordi sfocati, le interviste qualitative sembrano collegare questa vaghezza a una sorta di sensazione di "è sempre stato lì," raccontando di persone il cui interesse per la musica non è nato da un evento scatenante particolare, ma piuttosto da una costante immersione in un ambiente musicale.



COME SI SVILUPPA UN INTERESSE PER LA MUSICA



UNA CONNESSIONE MULTIFORME CON LA MUSICA: ASCOLTARE, PARTECIPARE, SUONARE

I direttori artistici sono stati invitati a riflettere sul momento che ha innescato il loro legame con la musica. È qui che emerge il primo tipo di «puzzle musicale»: l'interesse per la musica non si è mai sviluppato da una fonte unica, ma attraverso una combinazione di più percorsi diversi.

Per la maggior parte dei direttori artistici, il primo contatto con la musica deriva da una posizione di ascoltatore o spettatore: si sono avvicinati alla musica ascoltandola (ascoltando CD a casa, partecipando a concerti o festival, ascoltando la radio, guardando videoclip...) piuttosto che suonando direttamente. I direttori artistici testimoniano quindi una posizione di «musicked», che precede una possibile posizione di «musicking»³, come la definisce Christopher Small.

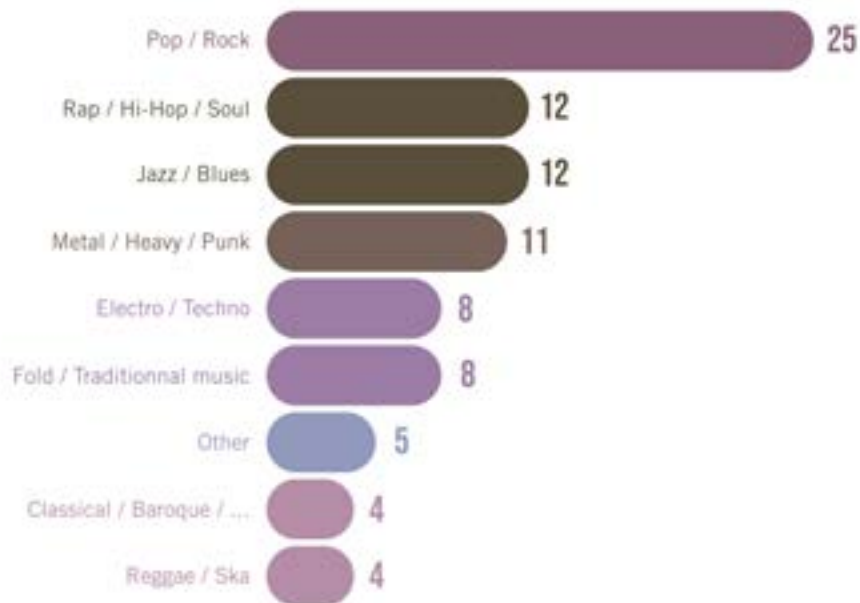
Oltre a ciò, anche se il primo legame con la musica si sviluppa attraverso una posizione ricettiva, la maggioranza dei direttori artistici partecipanti ha approfondito la propria connessione con la musica esplorandola da una prospettiva musicking: il 90% suona o ha suonato musica personalmente. Il 35% suona ancora regolarmente, mentre il 55% ha suonato in passato ma ha smesso da tempo; un terzo di questi afferma di essere disposto a riprendere la pratica musicale.

Tra i direttori artistici che hanno sviluppato una propria pratica musicale, la maggioranza ha anche esperienza come performer: 14 di loro dichiarano di suonare regolarmente per un pubblico, mentre altri 7 si esibiscono per spettatori solo in modo occasionale. Inoltre, queste esperienze di creazione musicale sono state per lo più collettive: il 70% dei direttori artistici aggiunge di aver suonato o di suonare in almeno una band stabile, oppure di unirsi occasionalmente a una band o a un altro musicista. Solo 3 di loro hanno sviluppato una pratica musicale più personale e intima, nel comfort e nella segretezza delle proprie case.

3. Small, Christopher (2011). *Musicking: The Meanings of Performing and Listening (Music Culture)*, Hanover: Wesleyan University Press.



GENERI MUSICALI PREFERITI



In Norway © Helge brekke

UNA PREDOMINANZA DI AMANTI DEL POP-ROCK

Il «puzzle musicale» si arricchisce ulteriormente esplorando i gusti musicali personali dei direttori artistici. Sebbene fosse prevedibile che nessuno dedicatesse la propria esperienza musicale esclusivamente a un unico genere, i risultati suggeriscono che i direttori artistici abbiano un approccio piuttosto eclettico alla musica: metà del panel dichiara di ascoltare regolarmente e/o suonare almeno 8 generi musicali, non limitandosi a selezionare solo una o due opzioni.

Tra i generi musicali più scelti dai direttori artistici troviamo il pop e/o rock, il rap, l'hip-hop e/o il soul, il jazz e/o il blues, che emergono come quelli con maggiori occorrenze.

Questi primi incontri con la musica sembrano dimostrare una capacità di combinare insieme diversi pezzi musicali: tutti i direttori artistici coinvolti in questa ricerca sottolineano che il loro rapporto con la musica è plurale. Se le esperienze di ascolto musicale rappresentano il punto di partenza più ricorrente, tale ascolto si sviluppa attraverso percorsi diversi (CD, video, radio, concerti dal vivo...) sperimentati in contesti molto vari (nel comfort della propria casa, con possibili differenze nel grado di attenzione dedicata all'ascolto; davanti a uno schermo, con un focus sull'immagine associata alla musica; durante uno spostamento, ecc.).

Tuttavia, come dimostrato da Sophie Maisonneuve e Antoine Hennion, non esiste un ascoltatore passivo⁴: in ogni caso, questi primi passi con la musica contribuiscono sicuramente a plasmare il legame dei direttori artistici con essa, un legame che si è poi rafforzato con un approccio più performativo quando hanno iniziato a suonare loro stessi. Inoltre, i loro gusti musicali estremamente eclettici dipingono un puzzle musicale in fase di sviluppo, ma già ricco di colori e sfumature.

.....
⁴ Hennion, Antoine, Sophie. Maisonneuve & Émilie Gomart (2000). Figures de l'amateur. Formes, objets, pratiques de l'amour de la musique aujourd'hui, Paris : La Documentation française.

PEZZO 3

Costruire un background formativo e professionale:
il secondo puzzle



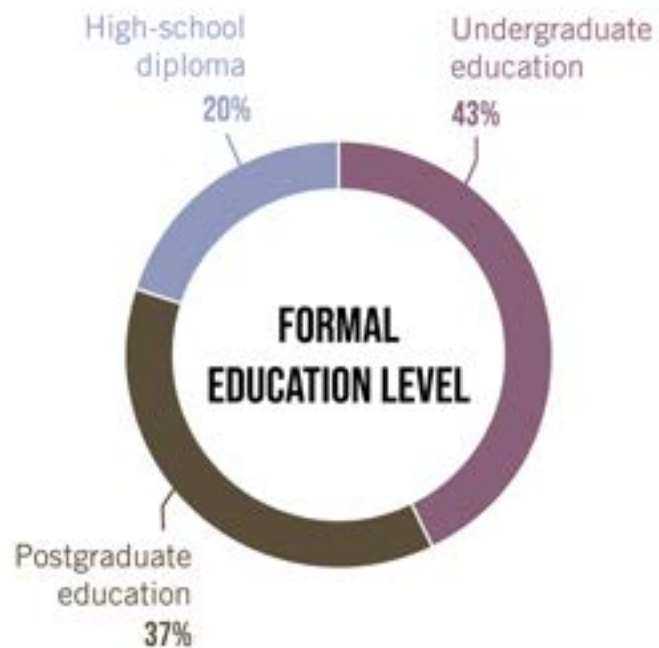
In Danimarca, comunque, ci sono molte opportunità per fare esperienza come volontario nella direzione artistica, ed è così che ho iniziato anch'io, facendo volontariato in questo settore. In questo lavoro, è un ottimo modo per acquisire esperienza, perché è importante avere una formazione ampia.»

PEZZO 3 *Costruire un background formativo e professionale:*

Un altro puzzle emerge quando si analizzano i percorsi educativi e professionali dei direttori artistici. Essi mostrano livelli di istruzione formale eterogenei, che vanno dal diploma di scuola superiore a titoli post-laurea, indicando che non esistono requisiti di laurea specifici per accedere a una posizione di direzione artistica.

Inoltre, i percorsi che portano a queste posizioni nel settore musicale sono essi stessi frammentati, poiché i direttori artistici partecipanti riferiscono che il loro percorso educativo non necessariamente li ha indirizzati verso il ruolo attuale. I loro curricula mostrano piuttosto una combinazione di discipline, e per un buon motivo: la direzione artistica non sembra essere una disciplina a sé stante.

Anche se per alcuni dei direttori artistici questo ruolo specifico rappresentava una vocazione, non hanno potuto iscriversi a un corso di laurea dedicato a causa della mancanza di percorsi formalizzati. Tra i 30 partecipanti al panel, solo 3 direttori artistici hanno dichiarato di aver studiato pratiche di curatela artistica durante il proprio percorso formativo, grazie alla presenza di una lezione dedicata all'interno di altri corsi.



PEZZO 3

Costruire un background formativo e professionale:

DIVERSI AMBITI DI STUDIO

Anche se costruire un percorso formativo composto da campi e competenze diverse, potenzialmente complementari, potrebbe essere intrapreso in modo del tutto volontario, la mancanza di programmi specifici sembra penalizzante per il 16% dei partecipanti, che ha dichiarato di non aver studiato pratiche di direzione artistica perché “non riusciva a trovare un programma dedicato”.

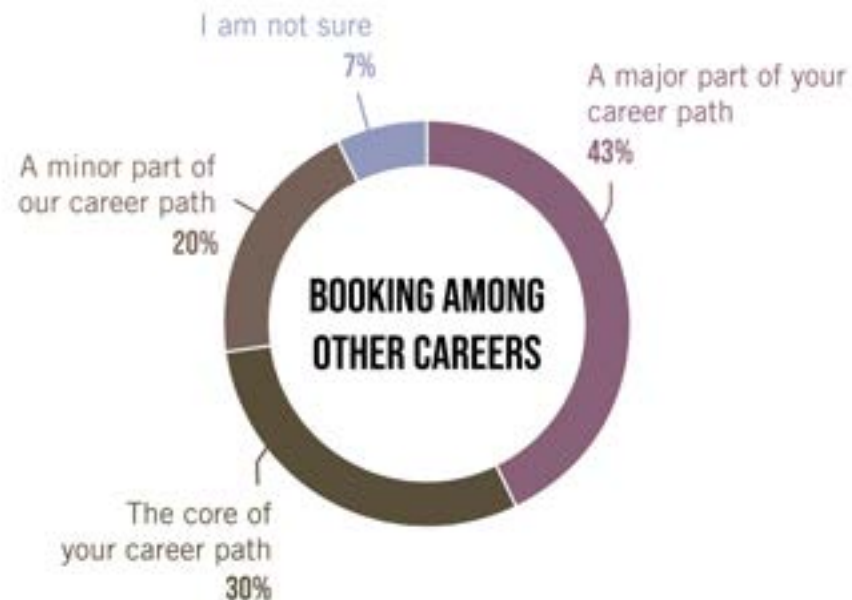
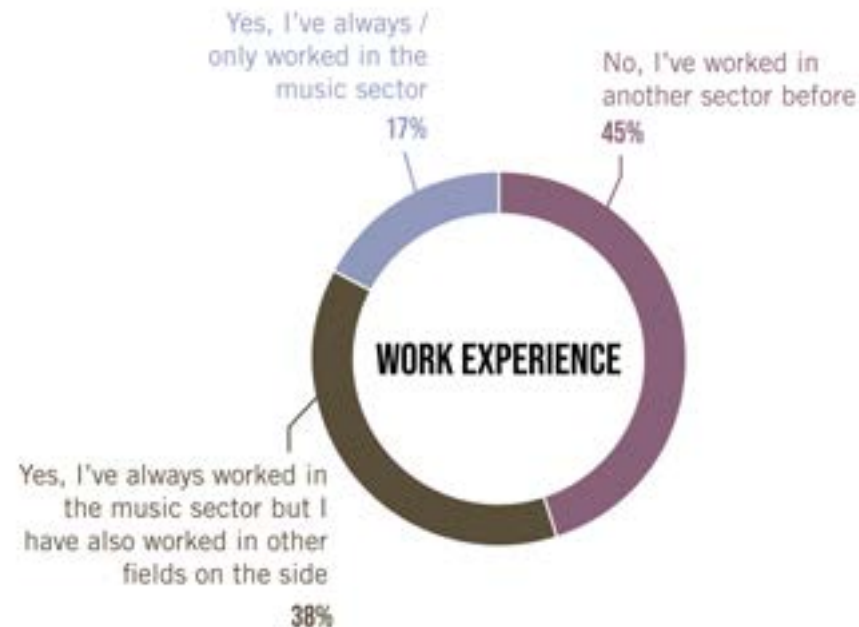
Il campione indagato mostra quindi un set di competenze molto variegato: alcuni si sono laureati in campi completamente diversi dalla musica (tra cui elettrotecnica, tecnologia, scienze dell'educazione, edilizia e rilevamento territoriale, scienze bancarie, chimica, teologia, psicologia, assistenza sociale, lingua spagnola e gestione del turismo); altri hanno scelto un approccio più trasversale (economia applicata o commerciale, marketing, comunicazione, studi sui media). La maggioranza, invece, ha optato per un programma legato alle arti o alla cultura, ma con una prospettiva più ampia, non necessariamente comprensiva di un corso di direzione artistica o curatela (come imprenditoria culturale o management, musica, musicologia e management musicale, arti visive, arti performative o videoarte).

Sebbene la metà dei partecipanti rimpianga di non aver potuto iscriversi a un corso di direzione artistica, il mix di materie e competenze che hanno assemblato è spesso descritto dai direttori artistici come un punto di forza nel loro lavoro.



Ci sono molte possibilità di avvicinarsi alla direzione artistica. Penso che molte persone nella mia posizione vorrebbero che arrivassero persone con un background diverso.»

Oltre al percorso accademico, emerge un'altra combinazione di elementi, questa volta relativa al mondo del lavoro. Solo il 17% dei booker ha dedicato, o ha potuto dedicare, l'intera carriera esclusivamente al settore musicale. Infatti, il 45% di loro ha lavorato in un campo completamente diverso prima di prendere una posizione legata alla musica, in linea con i percorsi di studio precedentemente descritti (anche se il loro lavoro quotidiano non riguardava il settore musicale, potrebbero aver già svolto attività legate alla musica come volontari). Il resto del campione indica un background professionale misto, avendo alternato il settore musicale con un altro ambito per un certo periodo (ad esempio combinando uno stage in una venue o in un festival con un 'lavoro quotidiano' in un altro settore, ecc.).



PEZZO 3

Costruire un background formativo e professionale:

POSIZIONI DIVERSE LEGATE ALLA MUSICA

Restringendo ulteriormente il campo d'indagine, si nota che, una volta che i direttori artistici ottengono una posizione all'interno del settore musicale, le attività di direzione artistica non sembrano costituire l'unico modo per modellare il loro coinvolgimento con la musica. Infatti, 1 direttore artistico su 4 fatica a quantificare il peso della direzione artistica nel proprio percorso professionale (dimostrando così che la direzione artistica non rappresenta una componente costante o principale della loro esperienza lavorativa) o lo percepisce come un elemento minore della carriera.

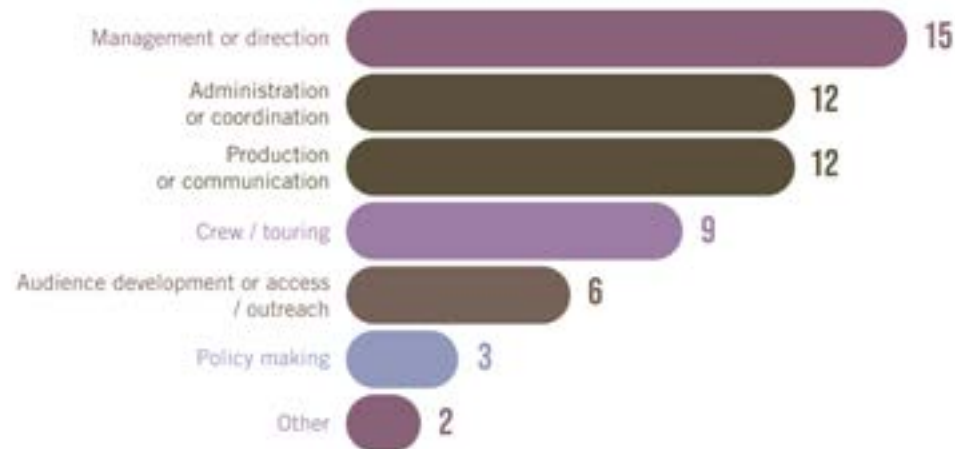
Tuttavia, la maggioranza del campione dichiara che la direzione artistica ha sempre rappresentato almeno una parte importante del proprio percorso lavorativo (43%), se non il suo nucleo principale (30%). Tra questi ultimi, troviamo gli stessi direttori artistici che hanno dichiarato di aver intrapreso un percorso di studi privo di un focus sulla curatela, poiché "non era possibile trovare un programma dedicato", suggerendo che si sarebbero iscritti se tale corso fosse stato disponibile.

Quando si analizzano le esperienze lavorative precedenti nel settore musicale, emerge che molti di loro hanno già lavorato in una varietà di dipartimenti: management, amministrazione, produzione e comunicazione sono i più ricorrenti. Tre elementi risultano prevalenti:

- La predominanza di posizioni generali e trasversali precedentemente occupate, in particolare ruoli di leadership;
- Un minore collegamento con posizioni basate sull'interazione diretta con il pubblico o su relazioni esterne;
- Il fatto che un direttore artistico lavori, in media, in 2,36 dipartimenti durante la propria carriera⁵.

.....
5. La categoria «altro» include due posizioni legate alle vendite: biglietteria e CD.

BESIDES BOOKING: WORK EXPERIENCES



Atelier Rock in Huy, France © Quentin Perot

PEZZO 3 *Costruire un background formativo e professionale:*

Sebbene il background eterogeneo dei direttori artistici sia spesso promosso come un vantaggio, lo stesso vale per la varietà di posizioni ricoperte nel settore musicale. Questa combinazione di esperienze viene considerata essenziale per sviluppare pratiche di direzione artistica di successo. Quando è stato chiesto quale consiglio darebbe a un aspirante direttore artistico o a un professionista alle prime armi, uno dei partecipanti ha risposto:

“Il mio consiglio principale sarebbe assicurarti di vedere ogni parte dell'organizzazione di uno spettacolo: l'allestimento, la promozione, le attività di ufficio stampa e tutte quelle sotto-attività che fanno parte di uno spettacolo. È importante comprendere ogni piccolo dettaglio: devi sapere come funziona la produzione, come funziona la promozione e come raggiungere il tuo pubblico.”

Durante le interviste, è emersa un'altra indicazione che conferma come la direzione artistica non sembri costituire una carriera per tutta la vita: se i direttori artistici iniziano principalmente in un altro settore o dipartimento, di solito non immaginano il futuro con una prospettiva di direzione artistica, il che può essere fonte di ansia.

Quando è stato chiesto loro dove si vedessero tra 10 anni, la maggior parte ha confessato di non immaginarsi a lavorare come direttore artistico fino alla pensione. La prima ragione per un possibile cambiamento di carriera riguarda la salute mentale e fisica, poiché sentono che il carico e il ritmo di lavoro richiesti dalla posizione non sono sostenibili con l'avanzare dell'età:

“Non riesco a vedermi, a 64 anni, sveglio tutta la notte per le serate di musica elettronica. Non lo voglio proprio. Lo faccio da 17 anni e onestamente penso che non arriverò a 20 anni di esperienza. È principalmente a causa del lavoro notturno, ma anche dello stress, anche se ora sono molto meno stressato rispetto a prima. Ora metto le cose in prospettiva più facilmente. Nessuno morirà se non rispondo subito a una email.»

La seconda motivazione riguarda più il senso di disconnessione che potrebbe crescere tra un booker e il pubblico target:

“Ora ho 36 anni. Potrei farlo fino a 46 anni, non sarebbe un problema, ma non sarò in grado di farlo fino alla pensione (...) Si percepisce che c'è una data di scadenza per il lavoro che faccio, se vuoi mantenerlo interessante per un pubblico giovane. Mi rendo conto che ci sono persone che fanno questo lavoro di direzione artistica da 30, 35 anni, e non voglio essere negativo sul lavoro degli altri, ma ti accorgi che non ottieni la programmazione più interessante o fresca da qualcuno che sta cercando di fare direzione artistica per un pubblico giovane, quando ormai non fa più parte di quel pubblico.»

Tuttavia, e poiché spesso «la musica è sempre stata lì», sembra che la musica potrebbe esserci anche dopo la direzione artistica. Quando si chiede ai direttori artistici che tipo di posizioni potrebbero considerare di intraprendere dopo la direzione artistica, sebbene ci sia spazio per entrare in un altro settore, un'evoluzione all'interno del campo musicale sembra essere l'opzione preferita:

“Quale sarebbe il mio piano di carriera dopo questo? Onestamente, non ne ho idea. Ma è qualcosa di cui parlo con le persone che sono in posizioni simili alla mia, perché sembra che l'unico modo per evolvere sia passare ad un altro ruolo nella stessa organizzazione, iniziare a coordinare l'intera organizzazione o qualcosa del genere. Sono abbastanza sicuro che capiterà qualcosa nel mio percorso, ma non ho idea di cosa potrebbe essere.”



PEZZO 4

Gestire una posizione trasversale:
il puzzle quotidiano



Sei il creatore della programmazione e io cerco, sai, di metterci un po' di me stesso, ma anche un po' di ciò che sta succedendo nella società, cosa è di tendenza, cosa è cool, per cercare di trovare un equilibrio, e anche un po' di ciò che rappresenta il tuo locale.»

PEZZO 4

Gestire una posizione trasversale: il puzzle quotidiano

«PROGRAMMAZIONE ARTISTICA E...»: UNA POSIZIONE CUMULATIVA

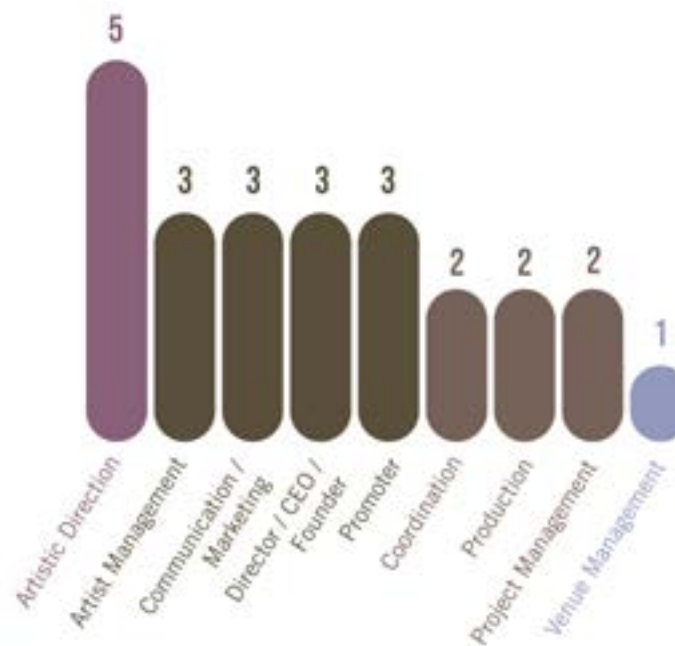
Se i direttori artistici europei intervistati mostrano capacità di combinazione derivanti dal rapporto che hanno costruito con la musica, sono spinti ad affinare queste abilità quando entrano nel mercato del lavoro, sviluppando competenze trasversali e conoscenze attraverso diversi campi di studio e prime esperienze lavorative. Di conseguenza, la consapevolezza che tali processi combinativi risultino costitutivi non solo del percorso professionale, ma anche del lavoro stesso, non sorprende. Infatti, questa capacità di mescolare e abbinare competenze, conoscenze e intuizioni accademiche raccolte da fonti e contesti potenzialmente molto diversi sembra riflettersi direttamente sul lavoro stesso.

La prima indicazione di questa osservazione si trova nei job title ricoperti dai direttori artistici partecipanti: la metà di loro occupa una posizione il cui titolo comprende la parola «E». Ad esempio, un partecipante è «Programmatore Artistico e Manager della Produzione», un altro «Direttore del Locale e Direttore artistico», e un altro ancora è «Responsabile del Programma e del Marketing».

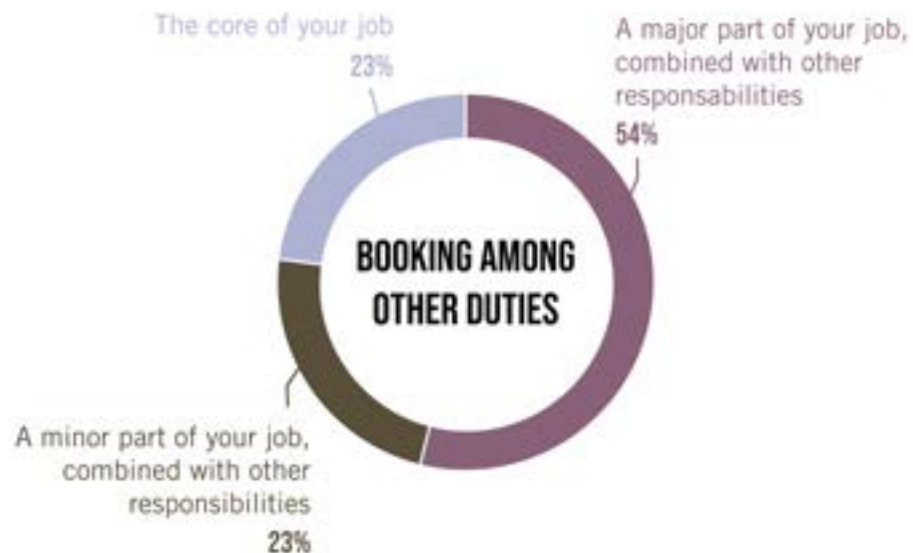
Un'analisi più approfondita delle responsabilità combinate con i compiti di direzione artistica mette in luce la concezione in termini di risorse umane delle posizioni di programmazione nei live club europei. Quattro titoli non includono termini che suggeriscano un ruolo specifico legato alla direzione artistica, come derivazioni da «programmazione», «direzione artistica» o «curatela». Questi titoli sono: «CEO», «Direttore», «Promoter del Locale» o «Promoter e Manager degli Artisti». Sebbene queste figure siano responsabili della direzione artistica all'interno del loro live club, il loro job title non riflette né enfatizza questa responsabilità. Il direttore artistico, quindi, è spesso correlato a una funzione di direzione o coordinamento all'interno dei locali, ma viene anche frequentemente associato a responsabilità di comunicazione e marketing o a gestione di artisti, progetti o locali. Questi ruoli sono altamente impegnativi e richiedono molte competenze, suggerendo che il background educativo e professionale poliedrico della maggior parte dei booker trovi un'ottima applicazione.



JOB TITLES: OLTRE LA DIREZIONE ARTISTICA



PEZZO 4 Gestire una posizione trasversale: il puzzle quotidiano



Infatti, il campo lessicale della scelta e della selezione è onnipresente nei risultati dello studio. Le parole usate dai direttori artistici per descrivere le loro attività quotidiane comprendono espressioni come «esaminare e selezionare gli artisti», «scoprire nuovi talenti», «cercare nuovi talenti», «ricevere e smistare proposte artistiche»... Tuttavia, questo processo di selezione è profondamente legato a una nozione di accuratezza o pertinenza: «chiamare artisti rilevanti», «trovare band che attirino abbastanza pubblico», «programmare performance e attività pertinenti», «organizzare un programma di concerti interessanti per la nostra città e i dintorni»... È proprio questa nozione di rilevanza che richiede una varietà di competenze per poter operare come direttore artistico, in quello che si configura come un ruolo sfaccettato.

La frammentazione delle posizioni di direzione artistica emerge ulteriormente dal dato secondo cui il 23% del campione dichiara che la direzione artistica costituisce solo una parte minore del proprio lavoro. Sebbene esattamente la stessa percentuale affermi il contrario, ossia che la direzione artistica è centrale per la propria attività, la maggioranza dei direttori artistici europei combina i compiti di direzione (già di per sé diversificati) con altre responsabilità. Infatti, il cuore stesso della direzione artistica è definito da



Una capacità di selezione. L'intero lavoro ruota attorno al scegliere, al selezionare. Ho davanti a me una miriade di progetti e devo scegliere tra essi in base al nostro calendario, al calendario dei progetti, alle aspettative del pubblico, alla demografia, all'ecosistema locale... Quindi, il lavoro di un direttore artistico è un lavoro di selezione”.

Tale selezione deve essere operata con saggezza:



Devi davvero sviluppare un istinto. ‘Questo artista può vendere biglietti?’ Volevo dire ‘Questo artista può riempire una sala?’, ma sarebbe una bugia. Deve riempire una sala, sì, ma vendendo biglietti.»



DIREZIONE ARTISTICA TRA COMPITI AMMINISTRATIVI E GESTIONALI

Ai direttori artistici è stato chiesto di elencare le loro principali mansioni secondo la descrizione della loro posizione lavorativa, e i risultati tendono effettivamente a dimostrare che la direzione artistica è un compito molto trasversale, che attraversa diversi dipartimenti, spiegando perché una carriera mista è generalmente percepita come un valore aggiunto per un lavoro di direzione artistica di successo. I compiti amministrativi pesano molto nella vita quotidiana dei direttori artistici, che menzionano di essere responsabili della gestione del budget, dei contratti, delle negoziazioni, delle fatture, ma anche della progettazione, della raccolta e della rendicontazione dei fondi o dei finanziamenti. Tali compiti vengono spesso svolti con una responsabilità gestionale, che include la coordinazione generale del locale, il suo programma e il suo orario, lo sviluppo strategico, le relazioni con istituzioni, marchi e società, il networking e il mantenimento dei contatti con le autorità locali. Successivamente entrano in gioco le attività di promozione, che implicano lo sviluppo del pubblico e dei clienti, la supervisione del materiale promozionale cartaceo e web, seguite dalle mansioni di produzione: telefonate, invio di e-mail, incontri con i partner, verifica dei rider, gestione dei siti di ticketing...

Questi compiti ruotano attorno a quello che è, in sostanza, il cuore del lavoro di direzione artistica: la ricerca di nuovi talenti, l'incontro con gli agenti, l'osservazione della scena locale, la partecipazione a festival e spettacoli, la valutazione della popolarità degli artisti... e ancora, l'ascolto della musica. Al cuore del lavoro, ma non sempre sulla carta, poiché tra le 136 mansioni raccolte, solo 24 sono riferite a questo aspetto della direzione artistica, con un totale di 4 menzioni di ascolto della musica. Queste menzioni minoritarie potrebbero indicare un'onnipresenza dell'ascolto della musica, tanto da non renderne necessaria l'esplicitazione, ma potrebbero anche illustrare l'onnipresenza di altri compiti che invadono l'essenza musicale. Pertanto, come dimostra questo insieme di attività, essere un direttore artistico significa essere:



«(...) il punto di partenza per molti altri lavori come produzione, promozione, ticketing e tutte queste diverse parti. Tutto parte dalla mia scrivania, perché io programmo gli spettacoli, e poi dalla mia scrivania va alla promozione, e poi in una fase successiva va alla produzione, va al ticketing, e poi il team del bar è influenzato dagli artisti che prenoto. Quindi, sebbene non sia a livello organizzativo, ha comunque molta influenza su ciò che effettivamente accade nel locale, ovviamente. Il che porta anche al fatto che io faccio parte di molte riunioni: perché sono nella riunione di produzione, sono nella riunione di promozione, e sono nella riunione di... Quindi finisce per essere, sì, un sacco di riunioni.»



PEZZO 5

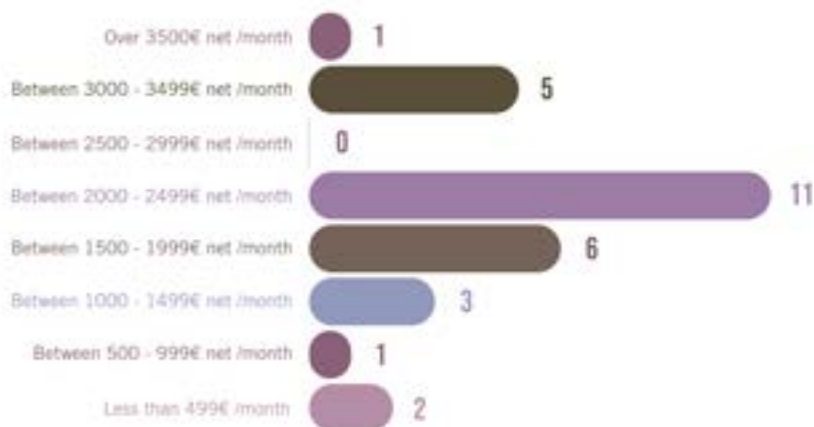
Un quadro complesso:
il puzzle delle risorse umane



Lo fanno perché amano la musica, non tanto perché diventeranno ricchi”

PIECE 5 Un quadro complesso: il puzzle delle risorse umane

COMPENSO MENSILE MEDIO



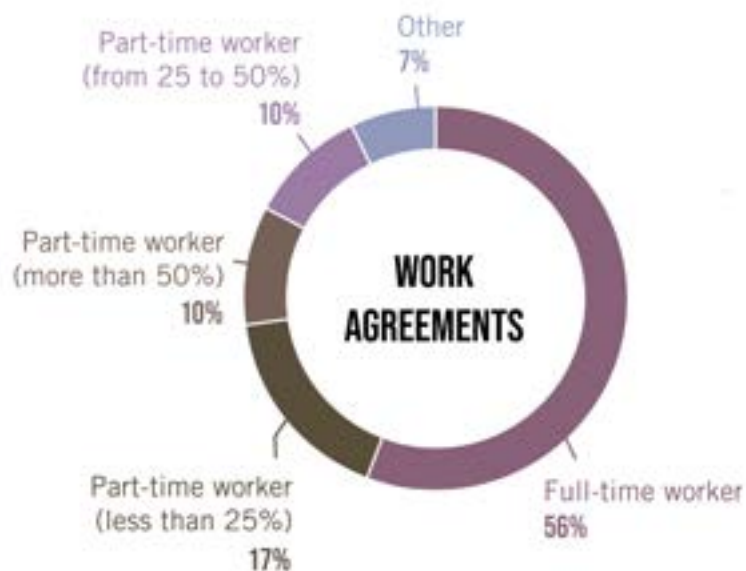
Prima di entrare nei dettagli dei contratti lavorativi in cui operano i direttori artistici, è importante ricordare che i risultati di questo studio provengono da 9 diversi paesi europei, con approcci diversi verso l'industria musicale ma anche riguardo alle leggi sul lavoro, alle condizioni lavorative, all'indice del costo della vita, ecc. I live club rappresentati nel campione investigato mostrano anche una vasta gamma in termini di dimensioni e team, alcuni basati su volontariato e altri che assumono fino a 25 lavoratori a tempo pieno. Le pagine seguenti devono quindi essere intese come un quadro generale da considerare con cautela di come i compiti di direzione artistica siano strutturati in Europa.

DISCREPANZE NEI SALARI

Da una prospettiva di risorse umane, il 77% dei direttori artistici è legato al loro live club tramite un contratto permanente; il 13% sono lavoratori freelance e il 10% sono volontari. A coloro che ricevono una remunerazione dalle loro attività di direzione artistica è stato chiesto di fornire un'indicazione del loro stipendio mensile netto medio. I risultati tendono a mostrare che la differenza nei salari tra i direttori artistici può essere abbastanza alta, mentre la maggioranza del campione guadagna tra i 1500 e i 2500 euro netti al mese.

Se i salari più alti possono essere attribuiti agli standard nazionali (che si riferiscono ai direttori artistici che lavorano nei paesi nordici), i redditi più bassi possono essere correlati a una varietà di fattori. Il primo è legato al volume di attività svolta dai direttori artistici, con il 37% di loro che lavora part-time, almeno per il live club che rappresentano in questo studio. Potrebbero completare questa posizione part-time con un altro lavoro di direzione artistica in un altro live club o festival, dato che un terzo del campione fa direzione artistica per più luoghi.

I redditi più bassi possono anche dipendere dallo status del direttore artistico all'interno del suo live club: possono lavorare lì con un contratto a tempo pieno o come freelance, ma possono anche essere i proprietari del locale, ponendo in analisi una prospettiva completamente diversa. Questo schema è più spesso riscontrato nei locali più piccoli in città più piccole, gestiti con una quota maggiore di volontari, per i quali anche i proprietari faticano a guadagnarsi da vivere con la loro attività. Per loro, i redditi superiori ai 2000 euro netti appaiono come «davvero impressionanti», poiché la loro realtà economica è completamente diversa, soprattutto se osservata alla luce delle numerose ore lavorative. Inoltre, poiché molti direttori artistici ricoprono una doppia posizione di direzione insieme a un'altra responsabilità, la natura di questa posizione alternativa potrebbe anche spiegare le differenze salariali, con una posizione dirigenziale che comporta un salario totale più alto rispetto a un ruolo di produzione o comunicazione, ad esempio.



PIECE 5

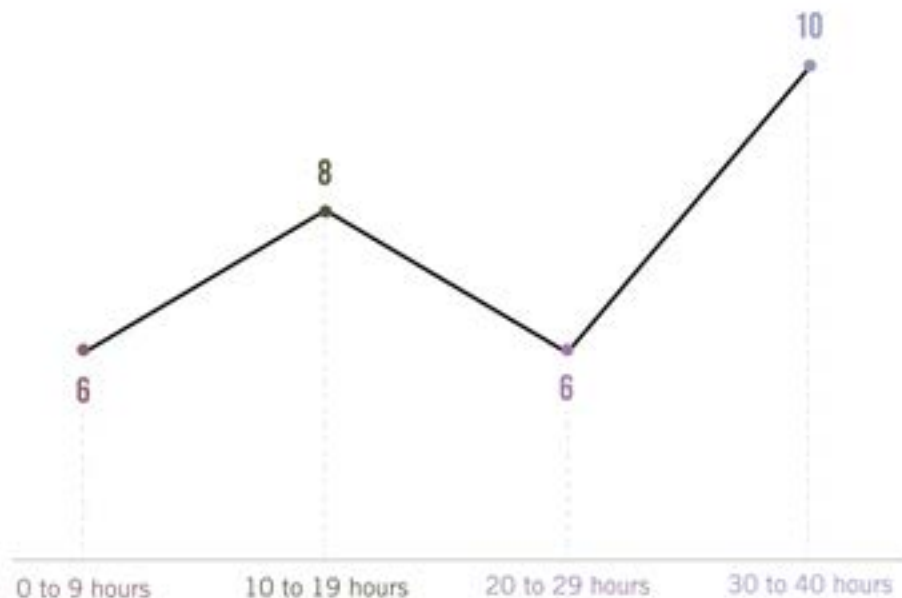
Un quadro complesso: il puzzle delle risorse umane

DISCREPANZE TRA ORARI DI LAVORO (NON) FORMALI

Le interviste qualitative rivelano poi un tema particolarmente caldo dal punto di vista delle risorse umane legato alle ore lavorative dedicate alla direzione artistica. Se la domanda iniziale era volta a raccogliere informazioni sul tempo settimanale dedicato a compiti che non erano completamente legati alle mansioni di direzione artistica, essa si è rapidamente spostata su quello che sembra essere un problema sistemico per i direttori artistici: stimare le loro ore di lavoro, siano esse dedicate alla direzione artistica o ad altro.

Il panel indica un minimo di 3 ore settimanali dedicate alle mansioni di direzione artistica e un massimo di 40 ore, che corrisponde alla distribuzione tra contratti a tempo pieno e part-time precedentemente descritta. Tuttavia, le interviste mettono in luce quanto sia difficile il processo di stima, poiché esiste un consistente divario tra il numero di ore indicate nel loro contratto di lavoro e il numero di ore che effettivamente ritengono di aver svolto.

STIMA DELLE ORE LAVORATIVE SETTIMANALI



Nel mio contratto dovrei lavorare 40 ore a settimana, ma sì, normalmente ci sono due, tre, a volte quattro eventi serali a settimana per i quali potresti conteggiare parzialmente anche 2 ore ciascuno.”

Se questa discrepanza tra le ore lavorative ufficiali e non ufficiali può avere i suoi vantaggi, permettendo di creare un buon equilibrio tra periodi di calma e quelli più intensi (“È una cosa positiva avere quella flessibilità, perché funziona in entrambe le direzioni”), essa maschera due problematiche sotterranee: il lavoro extra dedicato alla direzione artistica non retribuito, e la costante difficoltà a valutare se un’attività debba essere considerata lavoro o tempo libero. Infatti,



C’è molto lavoro extra che non è retribuito. Devi uscire e ascoltare molta musica per capire il pubblico, conoscere molta musica e ciò che sta accadendo nell’industria musicale, e questo è fuori orario. Non so se sia così in tutta Europa, ma abbiamo circa 100 volontari nel nostro locale, quindi il personale durante i concerti sono volontari, e per questo motivo devo essere presente anch’io. (...) Devo esserci fuori orario abbastanza spesso, e vivo quasi un’ora di distanza in auto dal locale, quindi ci vuole molto tempo.”

Uno dei direttori artistici interrogati menziona che ha settimane di picco regolari in cui supera di molto le 40 ore che solitamente intende dedicare al suo lavoro, arrivando a lavorare tra le 50 e le 55 ore a settimana. Queste 55 ore sono poi definite come «ore alla scrivania», «ore dietro al computer». Ma oltre alla scrivania e al computer, lui e molti altri condividono la difficoltà di valutare se quello che fanno sia legato al lavoro, suggerendo che una priorità in ambito di risorse umane potrebbe essere quella di valutare regolarmente, insieme al direttore artistico, se gli accordi lavorativi siano adattati. Ma il problema va ben oltre le considerazioni di risorse umane:



Cosa dire delle serate ai concerti durante i giorni feriali? In un certo senso, fa parte del mio lavoro, è parzialmente lavoro. Anche stare lì fino a tardi per discutere con le band o gli artisti dei loro progetti è lavoro in qualche modo. C’è molto lavoro collaterale che può impegnare il tuo tempo libero: forse non fino a 15 ore a settimana, ma anche se non richiede un carico di lavoro effettivo, richiede la tua disponibilità.”

PEZZO 6

Una strategia basata sullo spazio:
creare la cornice del puzzle



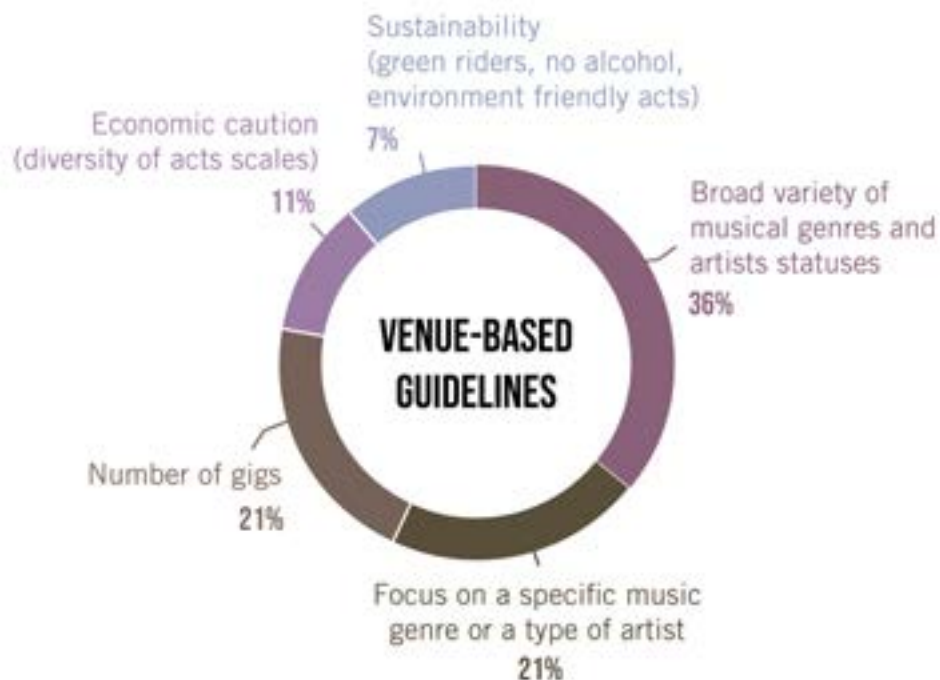
Amo il mio lavoro (...) è quello che è, ci sono lati positivi e lati negativi, e i lati negativi riguardano sempre i soldi.”

PEZZO 6 Una strategia basata sullo spazio: creare la cornice del puzzle

Un puzzle implica una combinazione di pezzi che, una volta completato, fornisce un'immagine complessiva coerente da guardare. Quando si inizia un puzzle, bisogna sapere come sarà l'immagine finale. Non è diverso dal puzzle musicale che i direttori artistici assemblano: di solito sanno come sarà l'immagine complessiva una volta selezionati e combinati tutti i loro progetti musicali.

Le pagine seguenti mirano quindi ad affrontare i potenziali quadri o l'unità complessiva che i direttori artistici sono chiamati a rappresentare attraverso i pezzi che combinano. Ai direttori artistici partecipanti è stato quindi chiesto se le loro strutture implementassero un'agenda artistica particolare o seguissero delle linee guida stabilite.

Tra i partecipanti, 6 direttori artistici hanno dichiarato di non avere un'agenda formale o delle linee guida con cui lavorare, suggerendo così di trovarsi in una posizione di totale controllo sulle loro pratiche di programmazione. Il resto del campione, al contrario, afferma di agire all'interno di un quadro, le cui linee guida costitutive possono essere così riassunte:



Le linee guida che hanno descritto sono state suddivise in 5 principali tipologie di obiettivi verso la realizzazione dei quali i direttori artistici devono lavorare. Se alcuni direttori artistici devono prestare attenzione a un solo tipo di vincolo, il programma di altri deve combinare fino a 3 categorie di linee guida.

DIVERSIFICARE MANTENENDO UN FOCUS: NAVIGARE TRA GENERI MUSICALI E STATUS DEGLI ARTISTI

La necessità più ricorrente per i direttori artistici è di organizzare un programma che riporti una vasta gamma di generi musicali e/o status degli artisti, il che significa che si aspettano di promuovere headliner internazionali, ma anche artisti più locali, emergenti o amatoriali (vedi pezzo 12, p.54).

Il secondo modello, apparentemente opposto, riguarda la richiesta di concentrarsi su un genere musicale specifico o uno status artistico (promuovere principalmente rap, promuovere principalmente artisti emergenti, ecc.).

Anche se potrebbe sembrare che queste due categorie riguardino live club molto diversi con linee guida differenti, le due sono regolarmente combinate nell'agenda che i live club redigono per la loro programmazione: sono numerosi quelli che richiedono sia diversità che focus, creando una «colorazione» della programmazione. Tale colorazione spesso risale all'ancoraggio musicale storico del live club:



Siamo sempre stati un live club più focalizzato su, per esempio, la musica alternativa. Quindi in passato si organizzavano sempre molti concerti metal, punk, e hardcore, ed è ancora una scena interessante, ma se ci concentriamo solo su quella scena, diventa difficile diversificare il nostro programma.

Così abbiamo cercato di allontanarci un po' da quel genere, ma si può notare che il nostro pubblico principale, che viene al locale da 20 anni, rimane deluso dal programma che proponiamo. Quindi c'è sempre una questione di trovare un equilibrio tra fare abbastanza per mantenere il tuo pubblico abituale e cercare anche di diversificare.»

PEZZO 6 *Una strategia basata sullo spazio: creare la cornice del puzzle*

ESSERE ALL'AVANGUARDIA E ANTICIPARE I TEMPI: NAVIGARE TRA LE PROPOSTE

Il numero di concerti da organizzare durante l'anno è un altro solido criterio con cui lavorare. Infatti, il numero totale di concerti ospitati durante l'anno non è sempre rappresentativo del numero di concerti effettivamente promossi dal live club.

Diversi dei locali rappresentati nello studio affittano i loro spazi di tanto in tanto a promoter o associazioni locali che non possiedono un proprio spazio.

La quota di affitti del locale può variare profondamente da un locale all'altro, a seconda di vari fattori: status legale, fonti di reddito, numero di collaborazioni in corso con partner locali... Uno dei direttori artistici intervistati fornisce i seguenti dettagli su un programma di 12 mesi:

- Il 50% dei concerti ospitati sono organizzati/prodotti dal suo live club;
- Il 46% dei concerti sono co-prodotti dal suo live club e un partner esterno;
- Il 4% dei concerti sono prodotti da un partner esterno in affitto.

Di conseguenza, il suo grado di coinvolgimento e influenza come direttore artistico varia in base alla natura del concerto. Il 50% dei concerti che sono organizzati dal suo live club sono di sua sola responsabilità. Il 46% dei concerti che sono co-prodotti con un'altra organizzazione implica solitamente un processo più collaborativo, che può prendere la forma di un comitato di direzione artistica con diversi stakeholder legati all'evento stesso, a cui lui stesso partecipa attivamente.

La sua responsabilità è più difficile da comprendere per quanto riguarda il restante 4% dei concerti ospitati. Egli confida che tiene comunque d'occhio gli artisti che si esibiranno nel live club, nel caso in cui uno degli artisti sia sospettato o condannato per violenza (in particolare violenza sessuale), anche se il live club non è legalmente autorizzato a rifiutare di affittare il suo spazio a un produttore o promoter per questo motivo.

Recentemente ha vietato due concerti e confessa che sono seguite negoziazioni difficili dopo il rifiuto del locale.



Abbiamo rifiutato e non è andata bene. Onestamente, ci sono state delle risposte dure alle mie email, da agenti o produttori che semplicemente non capiscono. Non capiscono perché giudichiamo i loro artisti, anche se non sono ancora stati condannati in tribunale. Vedi, c'è questo tipo di discorso. Quello che facciamo è dichiarare che l'edificio che affittiamo viene con un team, e che all'interno di quel team ci sono persone, uomini e donne, che potrebbero esercitare il loro diritto di ritirarsi dal lavoro se un artista sospettato o condannato si esibisse.

Userebbero questo diritto, non si presenterebbero il giorno del concerto, e quindi l'evento non potrebbe svolgersi senza di loro. Non lo formuliamo come una minaccia, ma li avvisiamo: ok, potreste venire, ma c'è la possibilità che arrivate in un locale vuoto perché tutti potrebbero ritirarsi. E il team avrebbe tutto il diritto di farlo: non vogliamo accogliere stupratori.

Ci sono donne nel nostro team: possono dire che non vogliono stare vicino a, o promuovere, stupratori. Ma al di là di questo: abbiamo anche rifiutato di ospitare musicisti che hanno detto cose inappropriate, come commenti omofobi e simili. Erano già stati condannati per quella questione, quindi...

Comunque: per gli affitti del locale, non interferiamo affatto con l'aspetto musicale o artistico della prenotazione. Non siamo autorizzati a vietare un progetto musicale perché riteniamo che sia musica di bassa qualità. Ma interveniamo affinché il nostro team si senta sicuro con gli artisti."



PEZZO 6 Una strategia basata sullo spazio: creare la cornice del puzzle

Oltre al diverso grado di responsabilità e influenza che dipendono dalle possibili modalità organizzative che stanno dietro ad un concerto, ci sono forti vincoli legati al calendario. Infatti, esiste un calendario del live club su cui lavorare. Nei precedenti esempi, il 4% degli affitti è tra i primi da pianificare sul calendario, solitamente con un preavviso di due anni:



Adesso⁶, sto lavorando sugli affitti per novembre 2025⁷. Ho già un concerto prenotato, ed è abbastanza mainstream, come spesso accade con gli affitti. Quindi questo già definisce il tono per quel semestre di programmazione: ho questo artista mainstream, ed è musica rap. C'è un altro concerto rap in programma per lo stesso periodo, che mira anch'esso a un pubblico ampio. Quindi il mio obiettivo per quel semestre è costruire qualcosa attorno a questi 2 concerti: qualcosa che risulti allo stesso tempo diversificato e coerente. Per iniettare un ritmo, in altre parole.»

.....
6. Al momento dell'intervista, Novembre 2023

7. Questa citazione pone l'attenzione su un altro aspetto difficile della direzione artistica: come rimanere all'avanguardia nella musica contemporanea quando una parte decisiva del programma è già completamente prenotata con due anni di anticipo?

A questa primaria limitazione del calendario si aggiungono molteplici linee guida equivalenti da considerare, a partire dall'agenda del team del live club che ha proprie regole da rispettare. Questo include linee guida generali annuali, come i fine settimana lavorativi da organizzare su base rotativa, i giorni di riposo, le festività nazionali, le pause estive, le vacanze...

Oltre ai modelli annuali, ci sono le linee guida mensili (ad esempio eventi che durano 2 o 3 giorni, come un festival interno, che occuperanno molte ore lavorative del mese, inducendo un periodo più tranquillo a seguire), e infine le linee guida settimanali (osservando le regole del codice del lavoro, come un periodo di riposo tra i turni lavorativi o le pause pranzo, allocando abbastanza tempo per il montaggio e lo smontaggio, gestendo le diverse sale dove necessario affinché gli artisti non si disturbino a vicenda...).

Poi ci sono i calendari degli artisti, un altro fattore da tenere in considerazione per comporre la programmazione artistica: bisogna stare attenti alle uscite di EP o album delle band, tenersi aggiornati sui tour imminenti, cercare di assicurarsi artisti di punta internazionali e nazionali... Mentre si svolge questo monitoraggio attivo, i direttori artistici tengono anche in considerazione il programma territoriale, tenendo traccia di ciò che sarà organizzato nella stessa area geografica per evitare la concorrenza tra eventi: bisogna sapere quali festival saranno organizzati e quando nella stessa località, rimanere informati sugli eventi comunitari organizzati da piccole associazioni...

Le due ultime limitazioni, relative sia agli artisti che al territorio, comportano un ulteriore ostacolo per alcuni live club con una particolare ubicazione geografica. Diversi direttori artistici del campione menzionano che la stessa localizzazione del loro live club costituisce un vincolo da considerare. I live club che non sono situati nelle grandi città, o quelli che si trovano vicino a una grande città, soffrono una forte concorrenza quando cercano di negoziare con artisti di grande calibro per farli esibire nei loro live club. Quando le agenzie di booking organizzano il percorso di un tour, mirano a ottimizzarlo per risparmiare tempo, denaro o fatica (ad esempio, esibirsi vicino ad un aeroporto o una stazione, esibirsi vicino a un confine per raggiungere rapidamente il paese successivo, beneficiando della visibilità legata a una città più conosciuta...). Di conseguenza, molti dei live club si sentono esclusi quando si tratta di assicurarsi artisti di punta nazionali o internazionali.



Notiamo che siamo davvero molto dipendenti da ciò che ci offrono le agenzie, (...) perché siamo, direi, la seconda città più grande del paese per la musica dal vivo. Quindi, la maggior parte degli artisti internazionali quando è in tour vuole esibirsi nella capitale. Se non trovano spazio nella capitale, finiscono per venire da noi, quindi è un po' un sistema a cascata. Notiamo che gli artisti più grandi, quelli che ci piacerebbe avere nel nostro locale... Beh, funziona solo se non trovano occasione di esibirsi in un'altra città più grande.”



PEZZO 6 *Una strategia basata sullo spazio: creare la cornice del puzzle*

Per i locali situati lontano dalle città o dalle traiettorie consuete dei tour, la difficoltà a convincere gli artisti a venire a suonare aumenta enormemente la pressione sulle loro strategie di programmazione:

“ *Siamo lontani da tutto. E gli artisti, semplicemente, si rifiutano di venire qui. Il mio problema più grande, per quanto riguarda la programmazione, non è mai stato il denaro o l'aspetto artistico.*

Per me, il problema è sempre stato legato alla geografia. Non posso neanche contare le volte in cui un agente, anche a livello nazionale, ha organizzato un tour, e il mio live club ne faceva parte, ed era fantastico, e poi, una settimana dopo, l'agente mi richiama dicendo: «Mi dispiace, l'agente europeo ha deciso di togliere il tuo live club dalla programmazione. Non conosce la città, non ne ha mai sentito parlare. Ma conosce quella città più grande a 3 ore di distanza, o conosce quella città vicina al confine con quell'altro paese, quindi è più conveniente... Capisci? Così annullano tutto e devo ricominciare da capo con un altro artista.»

Oltre alla posizione, anche la capacità finanziaria del live club gioca un ruolo cruciale quando si tratta di assicurarsi un artista affermato:

“ *Ogni tanto, sarebbe bello ottenere l'accettazione dell'offerta fatta per un artista affermato. Il processo è il seguente: quando capisci che vuoi programmare un artista, invii l'offerta, poi devi aspettare, aspettare e aspettare, perché l'agenzia veda se qualcun'altro vuole pagare di più, diventando così più interessante per l'artista.*

Nel frattempo, però, devi mettere tutto il resto in attesa, perché da questo artista dipende molto come vuoi costruire il resto del programma. A volte può essere davvero frustrante.”

ESSERE CAUTI PUR MANTENENDO L'AUDACIA: NAVIGARE TRA BUDGET E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Di conseguenza, la quarta linea guida più ricorrente è la prudenza economica che i direttori artistici devono seguire quando operano le loro scelte, e tale cautela significa che il programma annuale complessivo deve essere economicamente sostenibile per il locale. Pertanto, diversi direttori artistici spiegano che, una volta definiti tutti i vincoli legati al calendario, iniziano con la selezione dei loro headliner. Il direttore artistico che ha diviso il programma del suo locale secondo le proporzioni 50% / 46% / 4% lavora in una struttura che ospita 80 concerti all'anno. Di questi, è pienamente responsabile della prenotazione di 40 concerti. Tra questi 40 concerti, indica che 10 sono dedicati agli headliner, per essere sicuro di raggiungere un certo livello di entrate basato sulle vendite dei biglietti. Una volta garantiti questi 10 concerti, ha la possibilità di esplorare progetti musicali più emergenti, sperimentali o di nicchia, tornando ancora una volta all'immagine del puzzle.

“ *Quel puzzle non è composto da un solo pezzo. C'è ovviamente questo aspetto economico, quell'equilibrio che devo trovare tra artisti più affermati e più emergenti. E per trovare questo equilibrio, una volta che ho i pezzi del puzzle davanti a me, metto subito i pezzi più grandi come priorità. Guarderò il resto dopo: gli artisti emergenti, i generi musicali... E solo allora faccio la selezione tra i pezzi hip-hop, quelli electro, quelli reggae, quelli rock, quelli di world music... Così alla fine, tutti hanno una parte nel puzzle.”*



PEZZO 6 Una strategia basata sullo spazio: creare la cornice del puzzle

L'ultima linea guida più comune per costituire l'agenda di un locale riguarda la richiesta di sostenibilità: ai booker viene chiesto di selezionare, o negoziare, affinché gli artisti che prenotano seguano linee guida ambientali e/o sociali. Gli esempi menzionati durante il processo di raccolta dei dati riguardano l'attenzione rivolta a quegli artisti che iniziano o sono disposti ad attuare modelli sostenibili: favorire i trasporti pubblici e/o via terra, vietare l'alcol nei camerini, catering vegetariano o vegano, ecc. Uno dei direttori artistici più esperti del panel testimonia le evoluzioni che ha osservato nel tempo:

“ Si tratta delle generazioni più giovani. Non amano fare il tour in autobus, per esempio. Lo percepiscono come qualcosa di vecchio stile, come un simbolo delle rockstar che invecchiano con arroganza. Preferiscono prendere il treno o forse un minivan. Si autodisciplinano molto di più.

A volte guardo indietro ai rider che ricevevo 15 anni fa, e non hanno assolutamente senso. Quindi, ok, ci sono ancora alcune richieste eccessive che gli artisti fanno, ma ora le rifiutiamo. Spieghiamo che nel nostro locale non compriamo quel tipo di prodotti inutili. A volte forniamo metà della quantità di alcol che richiedono: una band di 3 persone, che chiede 3 bottiglie di alcolici e un paio di confezioni di birra... E io dico, ragazzi, sapete che questo è il vostro posto di lavoro, giusto? E tagliamo l'alcol.”

LAVORARE COME UN LUPO SOLITARIO...IN UN BRANCO

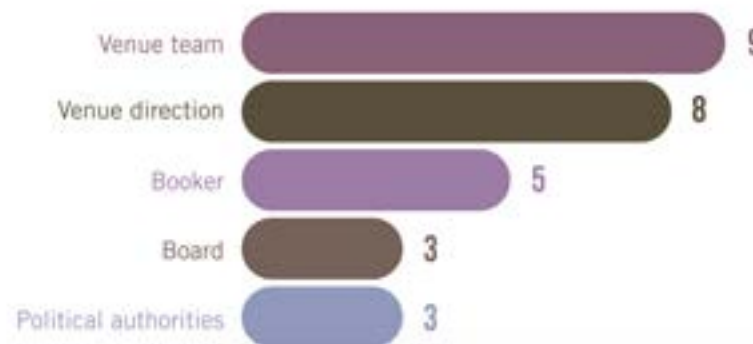
Le linee guida descritte in precedenza sono spesso definite tramite un lavoro collettivo: è tipicamente il team del live club che collabora su questi criteri generali, assicurandosi che tutti i membri del team, non solo i direttori artistici, li prendano in considerazione. La direzione del locale, principalmente il CEO, gioca un ruolo centrale nel processo decisionale riguardo all'agenda generale del live club, insieme al direttore artistico. Un direttore artistico spiega: «Siamo io e il CEO, ma riflettiamo con il marketing e la produzione per sentire la loro opinione.»

Per quanto riguarda un consiglio direttivo, le autorità politiche sono state menzionate da 3 direttori artistici come figure che hanno voce in capitolo sulle linee

guida generali, di solito giustificate dai finanziamenti pubblici che ricevono: di conseguenza, sono obbligati a «rendicontare alle autorità».

Due direttori artistici hanno menzionato di essere le uniche persone responsabili della definizione delle linee guida, nei casi in cui il direttore artistico è anche il proprietario del locale. Le linee guida qui descritte permettono di dare una maggiore prospettiva sul ruolo dei direttori artistici: distaccano l'immagine di un «lupo solitario» che impone la propria visione sui live club e sul pubblico, e permettono di rappresentarli come fortemente dipendenti da una molteplicità di fattori che sono al di fuori della loro portata o della loro sfera di influenza. Sebbene le linee guida non privino i direttori artistici del loro ruolo curatoriale, mettono in evidenza il fatto che essi curano all'interno dei confini di un quadro, e che questo quadro è solitamente affrontato collettivamente.

GUIDELINES DEFINITION



PEZZO 7

Definire i colori del puzzle:
le strategie sociali e settoriali



Devo affrontare un ambiente che è completamente ossessionato da 'più grande, migliore, più di successo'.»

Se il pezzo precedente descrive le linee guida che modellano le attività dei direttori artistici a livello di live club, le direttive micro e meso-sociologiche che hanno descritto vanno intese come parte di un quadro più ampio, riguardante linee guida ad ampio raggio che giocano anch'esse un ruolo nell'orientare le scelte dei direttori artistici. L'argomento è stato trattato durante le interviste qualitative del processo di ricerca e non è stato ampiamente discusso dai partecipanti come una componente centrale o invasiva dei loro processi lavorativi quotidiani. Tuttavia, quattro argomenti principali sono emersi dalle interviste.

AFFRONTARE LE PRESSIONI INTERNAZIONALI: LE AGENZIE DI BOOKING

La prima preoccupazione riguarda la pressione che le agenzie di booking internazionali esercitano sulle venue di piccole o medie dimensioni. La questione è emersa durante la conversazione sui lati negativi o le difficoltà che i direttori artistici incontrano nel loro lavoro. In primo luogo, si evidenzia il modo in cui queste agenzie distorcono il consueto e più tradizionale percorso di sviluppo artistico che i musicisti devono attraversare prima di raggiungere un certo livello di fama o strutturazione.

“ (...) la presa molto forte che le agenzie di booking internazionali hanno sul mercato locale e il modo in cui notiamo che anche le band più piccole vengono rapidamente scelte dai promoter internazionali, o dalle branche locali di agenzie internazionali. E si nota che nel nostro paese il mercato sta diventando molto diviso: da una parte c'è Live Nation, e poi ci sono due o tre altri attori principali, e si nota che c'è molta competizione tra loro, e ci vengono offerti tantissimi artisti, da un agente, da un'agenzia, e poi arriva qualcuno da un'altra agenzia, e poi da un'altra ancora... E si ha la sensazione che stiano combattendo tra loro. Si stanno contendendo l'approvazione degli agenti internazionali che sono al livello sopra di loro. E quindi è interessante perché c'è una professionalizzazione della scena. Ma penso che a volte vada troppo veloce, e anche per le band nazionali, come le giovani band locali, vengono scelte da un agente di booking davvero velocemente, ma a volte dovresti dar loro il tempo di crescere, di trovare i propri concerti, e di cercare di creare la propria scena, e cose del genere. E questo non succede più tanto.”

Questo impatto sulle band stesse è destinato a interferire successivamente con il lavoro di direzione artistica, poiché potrebbe oscurare nel tempo la scena indipendente. Inoltre, queste agenzie internazionali contribuiscono all'aumento generale dei costi nel settore e all'omogeneizzazione delle scene musicali, come sottolinea un altro direttore artistico:

“ Forse la parte più difficile del lavoro è il processo di booking più tecnico. (...) Siamo più o meno nello stesso mercato, e i prezzi per gli artisti, per gli headliner, sono aumentati molto (...). Sta succedendo che i più grandi stanno diventando ancora più grandi, mentre i più piccoli soffrono di questo a causa del processo di offerta. Quindi la lotta è più dura per chi non possiede i propri artisti, o non fa sia la gestione che il booking degli artisti. Perché nel nostro paese, ci sono 3 grandi compagnie, che fanno anche il management, e che fanno anche il booking dei tour degli artisti, e che hanno anche i propri festival. Quindi questo significa che è più difficile ottenere alcuni degli artisti che vorresti presentare, perché nei contratti c'è questa clausola di esclusività. Quindi è qualcosa contro cui stiamo lottando (...) anche perché i grandi festival stanno diventando sempre più simili, hai gli stessi artisti tutta l'estate.”



AFFRONTARE LA PRESSIONE NAZIONALE: COSTI, FINANZIAMENTI E MOBILITÀ DEGLI ARTISTI

Questa lotta basata a livello internazionale è ulteriormente aggravata da problemi o normative nazionali, alcuni dei quali influiscono anche sull'aspetto economico della questione. Gli esempi raccolti durante la ricerca comprendono l'aumento dei costi tecnici, dei costi per i liberi professionisti, dei costi energetici e dei costi salariali (vedi il report di Live DMA), che sembrano avere un grande impatto sui live club europei. Anche quelli che ricevono sovvenzioni (vedi il pezzo 12) non sono esenti da questi problemi, e sono costretti a modificare le loro strategie di programmazione per far fronte ai costi, a discapito degli artisti e soprattutto degli artisti emergenti, che rappresentano un rischio finanziario maggiore.

«*Siamo sovvenzionati dal governo, ma le nostre sovvenzioni non sono indicizzate. Quindi viviamo veramente un grande divario tra i nostri costi recenti e ciò che riceviamo dal governo, oltre ai ricavi che otteniamo dalle vendite dei biglietti e da altre entrate, perché pianifichiamo i prezzi dei biglietti e i costi un anno o un anno e mezzo in anticipo. Quindi è molto difficile tenere il passo con l'aumento dei costi e l'inflazione. E il risultato di questa difficoltà finanziaria è che abbiamo dovuto tagliare alcuni progetti interessanti.*»

Inoltre, i direttori artistici affermano anche che le normative nazionali non sempre si allineano bene con quelle dei paesi limitrofi, e ciò può portare a ulteriori difficoltà quando si cerca di programmare artisti a livello internazionale.

«*Penso che uno degli svantaggi siano le diverse normative dei vari paesi. Nel mio, ad esempio, l'IVA è molto alta rispetto ai paesi vicini, dove, per esempio, l'IVA sui biglietti è al 0%. Noi abbiamo il 20%. Quindi è abbastanza difficile organizzare, perché crea competizione. È difficile, (...) queste normative rendono il nostro lavoro sempre più difficile.*»



AFFRONTARE LA PRESSIONE SETTORIALE: PRIORITÀ SUL PALCO E FUORI DAL PALCO

Un'altra linea guida, che potrebbe essere legata alla gestione del live club ma che sembra più pertinente a un approccio sistemico, è l'attenzione alla rappresentanza di genere sul palco (vedi pezzo 12). L'argomento è emerso spontaneamente in quasi tutte le interviste: o quando ai direttori artistici è stato chiesto di descrivere i propri valori o il sistema di credenze con cui vorrebbero allinearsi nel modo in cui curano la programmazione, o perché il loro live club o il loro paese ha implementato un protocollo specifico. Pertanto, questa attenzione può derivare o da un'iniziativa personale o da una restrizione con cui devono lavorare.

«*Da qualche anno, ho iniziato a prestare maggiore attenzione all'equilibrio tra il numero di artiste femminili e artisti maschili nella programmazione. E sto ancora cercando di capire come implementarlo praticamente nel mio modo di lavorare, ma raccolgo dei dati su questo, è davvero semplice. Controllo il nostro calendario, conto gli spettacoli e poi calcolo la percentuale, confrontandola con quella degli altri locali nel mio paese. E posso dire che stiamo facendo meglio della maggior parte degli altri locali.*»

Quella limitazione personale, ampiamente condivisa tra i partecipanti, appartiene più ai cambiamenti a livello macro che circondano le pratiche di direzione artistica piuttosto che a quelli a livello micro. Un ultimo schema a livello macro che è stato frequentemente citato durante il processo di ricerca riguarda le abitudini del pubblico (vedi The 5th issue of the Cultural Tracker), che sembrano essere cambiate da quando è iniziata la pandemia: le persone tendono ad aspettare prima di acquistare i biglietti e preferiscono optare per eventi più grandi piuttosto che per quelli a livello di comunità.

«*Ho la sensazione che nel mio paese, le persone comprino ancora i biglietti, ma solo per eventi più grandi e con nomi più noti. La nostra portata, invece, è più rivolta verso i giovani artisti, con un maggiore focus sulla scoperta artistica. E questo rende difficile convincere la gente a venire a vedere artisti nuovi ed entusiasmanti di cui siamo davvero appassionati.*»

PEZZO 7 *Definire i colori del puzzle: le strategie sociali e settoriali*

Le pagine precedenti evidenziano l'immagine nascosta tra i pezzi sparsi del puzzle. Queste direttive che emergono dai livelli sociali micro, meso e macro sono intrecciate per creare sia un quadro entro cui operare, ma allo stesso tempo danno forma e colore ai pezzi, permettendo ai direttori artistici di iniziare a metterli insieme. La loro abilità principale risiede quindi nella capacità di creare un'immagine complessiva coerente e sostenibile, dove «programmare artisticamente» e «programmare economicamente» sono parte di tutte le altre limitazioni da rispettare.

Ancora una volta, queste linee guida tendono a dare maggiore prospettiva sul ruolo del direttore artistico all'interno del locale, ma anche all'interno del loro paese e del settore musicale transnazionale, con ogni livello che porta la sua parte di vincoli. Questa combinazione di linee guida mette anche in luce indirettamente le competenze e le capacità richieste dalla posizione di un direttore artistico: una conoscenza approfondita del territorio, dal locale al livello internazionale; una forte attenzione alle problematiche sociali; competenze organizzative solide e una chiara capacità di negoziazione.



Cigarra at Musicbox in Lisbon, Portugal © Filipa Aurélio



© Laura Stanley

PEZZO 8

Trovare i pezzi giusti:
in mezzo al puzzle



Penso che sia una buona cosa avere più persone nella direzione artistica, anche perché sono sei anni che lavoro come direttore artistico. E a volte, suppongo che una parte della programmazione rifletta i miei gusti e la mia idea di cosa sia buona musica, quindi credo che possa essere solo una buona cosa che ci siano più persone a condividere il ruolo di direttore artistico, perché ognuno ha gusti diversi in fatto di musica.”

PEZZO 8 *Trovare i pezzi giusti: in mezzo al puzzle*

Ora che l'immagine complessiva che il puzzle rappresenta è definita, che la cornice è costruita e che i pezzi sono ordinati per forma e colore, lo studio può proseguire al prossimo passo del gioco del puzzle musicale: trovare il pezzo giusto da posizionare nel posto giusto. Per farlo, abbiamo chiesto ai direttori artistici se lavorassero collettivamente, oltre all'agenda generale del live club, che generalmente viene elaborata dal team, quando si tratta del processo di selezione.

Le risposte ritraggono il processo di programmazione come un'esperienza piuttosto solitaria, con il 20% del campione che indica di lavorare «totalmente da solo», e il 57% che lavora «per lo più da solo», ma riconoscendo «una partecipazione occasionale da parte di altre persone». Andando più a fondo nell'indagine, appare che alcuni direttori artistici si lamentano anche di un senso di isolamento che può essere aggravato da una sensazione di pressione.



Come direttore artistico di un locale, sei al vertice di... Sì, non proprio al vertice della gerarchia, ma tutti ti guardano per sapere quali artisti stai portando. È divertente perché a volte non hai nemmeno il controllo su quali artisti arriveranno. (...) Ma sembra un po' che, sai, ti venga data la colpa se un artista non suona nel tuo locale, ma non c'è niente che tu possa fare. (...) Conosco un agente con cui ho lavorato. Spesso chiedeva due o tre offerte a diversi live club, e poi gli agenti europei potevano scegliere quale live club preferivano. Quindi se potevano scegliere tra tre offerte identiche, alla fine si trattava solo della posizione del live club"

Proseguendo con l'indagine, il primo passaggio è stato identificare i modelli di collaborazione riferiti dal restante 23% del panel, combinati con il supporto «occasionale» che talvolta viene fornito. Il tema è stato affrontato inizialmente in modo quantitativo, cercando di isolare la natura del supporto ricevuto da alcuni direttori artistici.

La principale fonte di supporto proviene quindi sotto forma di consigli sulle scelte di programmazione (cioè, aiutare i direttori artistici a decidere tra progetti simili), suggerimenti sugli artisti e supporto amministrativo. In secondo piano, può succedere che i direttori artistici cerchino una validazione per la loro programmazione una volta che hanno già effettuato il processo di selezione, o raccolgono dettagli come contatti, informazioni sui cachet o rider da altre persone.



TIPOLOGIE DI INPUT FORNITI DA ALTRE PERSONE



PEZZO 8

Trovare i pezzi giusti: in mezzo al puzzle

I MEMBRI (NON) UFFICIALI DEL GRUPPO: COLLEGGHI E MEMBRI DEL PUBBLICO

Questo supporto proviene anche da una varietà di fonti. I direttori artistici che tendono a lavorare collettivamente sono principalmente circondati dai loro colleghi dello stesso live club, mentre un consiglio da parte di altri direttori artistici che lavorano in altri spazi rappresenta il 20% del supporto esterno che i direttori artistici ricevono. I modelli di programmazione collaborativa possono anche coinvolgere i membri del pubblico, un comitato di programmazione dedicato o una commissione (presente in 5 dei locali partecipanti), rappresentanti eletti o istituzioni educative. Le indagini quantitative e qualitative hanno permesso ai direttori artistici di aggiungere altre informazioni sulla natura dell'aiuto o sui fornitori di tale aiuto, ma non sono emerse ulteriori segnalazioni.

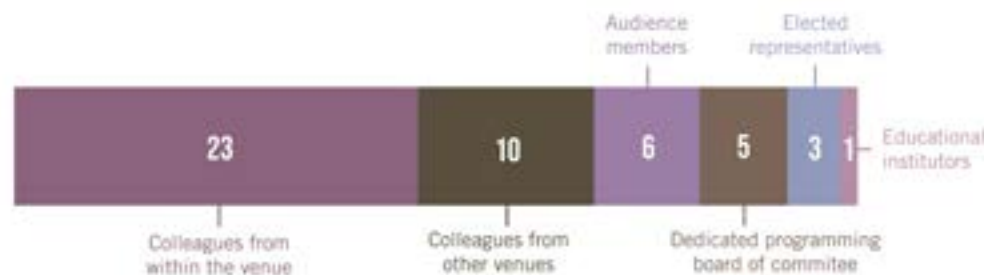
Tuttavia, le interviste qualitative hanno permesso di raccogliere ulteriori dettagli su come funzionano i modelli collaborativi. È emerso che, oltre ai comitati ufficiali di programmazione in atto, numerosi direttori artistici raccolgono anche consigli o ispirazione da contesti più informali. Ad esempio, un direttore artistico spiega:

“*Ho un gruppo su Facebook con appassionati di metal, i fan del metal. Sono principalmente dei volontari, dei lavoratori volontari del live club. Quindi scrivo loro: «Ho questi nomi, sto iniziando a organizzare la programmazione per la prossima stagione, avete dei suggerimenti?» E devo tenerne conto. Ecco come faccio. Poi con i ragazzi del jazz, ho una sorta di incontro ogni due mesi circa, giusto per discutere del programma jazz.*

Stiamo cercando di fare un po' la stessa cosa per la musica folk, abbiamo una specie di comunità di appassionati di folk che viene, che fa delle proposte. Ma è un po' più casuale rispetto al jazz e al metal, quindi dipende dal genere.”



CATEGORIE DI PERSONE ESTERNE INTERPELLATE



Lo stesso schema può essere applicato anche con i membri del pubblico, attraverso consultazioni ufficiali: «inviando un sondaggio chiedendo ‘Quale genere ti piace? Hai dei suggerimenti? Quanti anni hai? Da dove vieni? Perché frequenti il nostro locale?’», ma anche tramite contesti più informali:

“*Conosco persone che rientrano nell'archetipo del fan dell'artista X o Y. E sì, ovviamente capita che chieda: 'Cosa ne pensi di questo? E di quest'artista, compreresti un biglietto? Lo trovi interessante o no?' E questo vale anche per i frequentatori del live club. A volte non è bianco o nero, è grigio! Come per il pubblico fatto anche di amici o contatti sociali, e ovviamente con loro si discute di musica, quindi c'è un grande scambio di informazioni.”*

I membri del pubblico utilizzano diversi modi di contatto per farsi sentire dai direttori artistici: alcuni vengono a parlare con il direttore artistico la sera del concerto, altri inviano un'email chiedendo che una band si esibisca nel locale, ma alcuni spargono anche indizi senza rendersi sempre conto: diversi direttori artistici spiegano che vanno a controllare i commenti sui social network, che riguardino il live club stesso, un artista che stanno valutando di ingaggiare, ma anche le interazioni personali tra i membri del pubblico che condividono raccomandazioni e ricordi nella sezione commenti di un post che annuncia un concerto, ad esempio.

PEZZO 8 *Trovare i pezzi giusti: in mezzo al puzzle*

I MEMBRI (NON) UFFICIALI DEL GRUPPO: COLLEGHI, FIGURE E INTERMEDIARI

Lo stesso vale per le reti professionali o le risorse utilizzate dai direttori artistici. Oltre ai podcast formalizzati, alle newsletter o ai roster a cui i direttori artistici possono fare riferimento, emergono alcune forme di cooperazione informale su scala più ridotta.

Le alleanze informali tra direttori artistici si creano ai margini, raggruppando live club della stessa area geografica o che si concentrano sugli stessi generi musicali, per raccogliere aggiornamenti generali sul settore, rompere il senso di isolamento, ma anche per unire le loro risorse o il loro peso su un itinerario di tour, specialmente per i locali più piccoli che si uniscono per garantire che il tour possa raggiungere l'area remota in cui si trovano. Anche quando si tratta di dati automatizzati, c'è margine per sviluppare spazi informali. Infatti, 27 direttori artistici su 30 usano Youtube e Spotify, sia per visualizzare un progetto artistico e valutarne la pertinenza all'interno del puzzle musicale, sia per comporre una playlist dedicata al locale da ascoltare al fine di operare scelte artistiche.

Soundcloud è anche uno strumento utilizzato frequentemente dal 60% del campione, ma altre piattaforme come Deezer, Quobuz, Apple Music, Amazon Music Unlimited, Tidal o Napster trovano poche o nessuna eco tra il campione interrogato, che fa invece riferimento a Facebook, Instagram, Bandcamp, Resident Advisor o Viberate. Le utilizzano allo stesso modo per «scoprire nuovi artisti», «seguire gli artisti precedentemente programmati» e per «analizzare gli stream / i dati». Quando utilizzano le piattaforme (un direttore artistico ha detto che non le usa affatto: «Quello stupido Facebook!»), lo fanno con cautela, cercando di assicurarsi che le band che sono popolari sulle piattaforme (ad esempio TikTok o Instagram) possano effettivamente trasformare la loro popolarità online in biglietti venduti.

“Ovviamente controlliamo i numeri, perché sono quelli che gli agenti di booking spingono sempre. Ci dicono: 'questo artista ha molti streaming', e allora noi controlliamo gli streaming, e anche i follower sui social, e proviamo a scoprire quante persone che conosciamo seguono già questi artisti. (...) Controlliamo molto le vendite di biglietti precedenti. È una delle prime domande che facciamo sempre quando ci viene proposto un artista.»

Tra le richieste dirette che i direttori artistici ricevono, emerge la stessa divisione tra fonti formali e informali di ispirazione. Molte richieste provengono da agenti o da artisti (giovani):



Di solito, quando un artista mi scrive direttamente via email, nel 99% dei casi significa che non ha ancora un team abbastanza grande, che non vende ancora abbastanza biglietti. Quindi di solito la risposta è: 'Grazie per la tua email, ma non vedo possibilità. Buona fortuna con il tuo tour.'"

Possono rappresentare la stragrande maggioranza dell'ispirazione per la programmazione: “Nella mia posizione, ricevo molte proposte. Quindi penso che l'80-90% sono offerte che ricevo, e poi il 20% sono io a essere proattivo, cercando personalmente di ottenere una band.”

Ma al di là dei membri del pubblico, degli artisti o dei loro team, l'ispirazione si trova anche nell'ambiente personale dei direttori artistici, che uno di loro ha definito come 'l'influenza dei giorni nostri'. Essa può combinare gusti e preferenze personali, ma anche quelli di amici o parenti:



Parlo molto con, non so... Il mio vicino, per esempio. O la mia famiglia. Ci sono un'infinità di fonti, in realtà: associazioni, amici che consigliano di ascoltare certe cose...”

To wrap it up, bookers were asked to hierarchies previously described sources



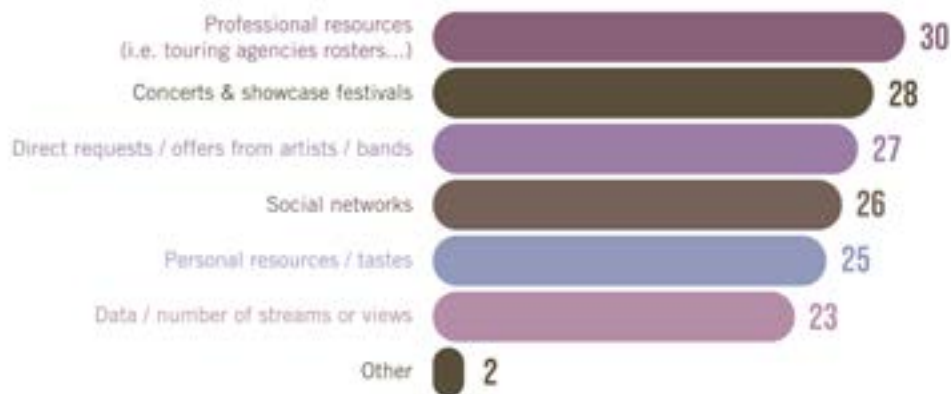
PEZZO 8

Trovare i pezzi giusti: in mezzo al puzzle

PRINCIPALI FONTI DI ISPIRAZIONE



FREQUENZA DI AFFIDAMENTO ALLE DIVERSE FONTI DI ISPIRAZIONE



Per concludere, ai direttori artistici è stato chiesto di gerarchizzare le fonti di ispirazione precedentemente descritte. Oltre a quelle già menzionate, emerge la partecipazione a concerti e showcase festival: 28 dei 30 direttori artistici partecipanti hanno dichiarato di aver frequentato tali eventi negli ultimi 5 anni.⁸⁹. Ma al di là di questi eventi professionali, ogni direttore artistico partecipante ha indicato di partecipare regolarmente a concerti o festival come parte del proprio lavoro, oltre a quelli organizzati dalla loro venue. Solitamente, ciò avviene su base mensile (23/30) o semestrale (5/30). Ancora una volta, però, questa predisposizione a frequentare concerti (che ha spesso alimentato il gusto per la musica di molti direttori artistici, come spiegato nella seconda parte dello studio) si riflette anche in una frequentazione informale, quando i direttori artistici partecipano a concerti o festival al di fuori del loro ambito lavorativo.¹⁰.

Osservate senza un modello di gerarchizzazione, le fonti di ispirazione precedentemente descritte riflettono una combinazione della maggior parte delle fonti.

Ancora una volta, il lavoro dei direttori artistici consiste in un protocollo di mix-and-match: essi combinano ispirazioni raccolte da vari contesti nello stesso modo in cui combinano i livelli di linee guida: basate sul live club, sul settore e sul contesto sociale. Tuttavia, il puzzle che ci si aspetta che compongano non è fatto di un numero definito di pezzi da assemblare: devono scegliere, tra migliaia di potenziali progetti musicali, quelli la cui forma e colore si allineeranno perfettamente con la cornice, per rappresentare un'immagine coerente.

8. Il periodo temporale è stato volutamente ampio per tenere in considerazione la pandemia.
9. L'elenco completo degli showcase festival menzionati dal panel è disponibile nella parte 12
10. Un direttore artistico ha dichiarato di non frequentare molti concerti o festival, né a livello personale né professionale, se non forse una volta all'anno.



PEZZO 9

Valutare come i pezzi combaciano:
osservare il puzzle



Penso che tu debba lavorare con il cuore, quindi devi credere in ciò che stai facendo. E se non credi in ciò che stai programmando, credo che tu stia creando una distanza tra la programmazione e il pubblico.»

LE RICOMPENSE DELLA DIREZIONE ARTISTICA: DIFFONDERE GIOIA E INCLUSIONE

Ora che il puzzle musicale è completo, con tutti i pezzi combinati insieme e l'immagine complessiva pronta per essere ammirata dal pubblico, arriva il momento per i direttori artistici di riflettere sui pro e contro del processo di selezione appena concluso. Esplorare le gioie, le preoccupazioni e i dolori dei direttori artistici implica fare un passo indietro rispetto ai quadri ufficiali e scavare più a fondo nelle loro sfere personali. Infatti, ciò che identificano come vantaggi o ricompense della loro attività porta sempre il segno dei loro gusti, valori o emozioni.

Le ricompense più ricorrenti riguardano la soddisfazione del pubblico: vederlo divertirsi, ballare tutta la notte sulla musica che hanno scelto, godersi il concerto, suona come la più grande delle ricompense:

“ Penso che ciò che mi rende felice siano i clienti soddisfatti. È sempre per loro, soprattutto, e in particolare se organizzi quegli eventi per te stesso, per il lato emotivo, non per quello economico. Certo, ci sono cose che devi programmare e che non vuoi fare... Ma dall'altra parte, ci sono quelle cose che contano davvero e che sono davvero divertenti. Penso che portino sempre gioia nella tua vita ».

Anche se uno spettacolo con il tutto esaurito rappresenta una maggiore possibilità di stabilità finanziaria e sottolinea la capacità del direttore artistico di selezionare con precisione un pezzo musicale adatto al pubblico del locale, una sala mezza piena è comunque percepita come un successo se il feedback del pubblico è positivo: ciò potrebbe incentivare visite future al live club o addirittura fidelizzare i clienti. Un altro aspetto positivo fondamentale risiede nella diversificazione del pubblico, quando un concerto riesce a coinvolgere una sezione del pubblico che solitamente non frequenta molto il locale.

Alcuni direttori artistici, quindi, sono orgogliosi di aver organizzato, ad esempio, «concerti rock per famiglie», mentre altri trovano il loro principale interesse in progetti collaborativi o orientati al sociale:

“ Sì, abbiamo introdotto questo nuovo modo di lavorare con i giovani. Molti locali hanno difficoltà ad attirare il pubblico giovane e noi abbiamo... abbiamo avviato questa collaborazione con la scuola superiore locale per creare un piccolo gruppo di studenti che, in un certo senso, mi aiutano a individuare alcuni nomi e organizzano questi concerti mensili. Così loro organizzano, fanno marketing per i concerti e diventano delle sorta di ambasciatori. »

Un'altra frequente fonte di gioia deriva dai colleghi con cui i direttori artistici lavorano, con i quali spesso condividono molte passioni e che vengono quindi descritti come un grande conforto:

“ E l'aspetto positivo del lavorare nell'industria musicale, ovviamente, è che riesci a guadagnarti da vivere facendo qualcosa per cui sei super appassionato e hai qualcosa in comune con tutti quelli con cui lavori. Perché chiunque lavori nell'industria musicale è appassionato di musica, quindi incontri molte persone che la pensano come te, il che è molto interessante. Sì, è un lavoro piuttosto umile. È molto nobile, come se un artista creasse qualcosa di potenzialmente molto prezioso per le persone, e tu sei una piccola parte di quel processo tra l'arte e, beh, il pubblico. Porti l'arte al pubblico, per così dire. E per me c'è molto valore in questo, molta soddisfazione. »

Sebbene non siano colleghi in senso stretto, il campione prova anche piacere nel lavorare con gli artisti. Questa gioia si amplifica in due occasioni: o quando il direttore artistico riesce a scritturare un artista che apprezza personalmente («do un palco a artisti fantastici che sostengo»), oppure, se non soprattutto, quando gli artisti in questione ottengono una grande crescita nella scena musicale, esibendosi in locali più grandi e consolidando le loro carriere, carriere in cui i direttori artistici hanno «giocato un piccolo ruolo».

Funziona anche al contrario, quando i direttori artistici hanno accolto un artista che inizialmente non li entusiasmava particolarmente, ma che hanno imparato ad apprezzare:

“ Per sviluppare il tuo gusto personale e ciò che ti piace, devi ascoltare un ampio spettro di generi e musica. Quindi trovo questo aspetto molto interessante. »



PEZZO 9 *Valutare come i pezzi combaciano: osservare il puzzle*

LE DIFFICOLTÀ DELLA DIREZIONE ARTISTICA: TEMPO, DENARO E BUROCRAZIA CHE INVADONO LA MUSICA

Dall'altro lato, le principali difficoltà emerse durante il processo di ricerca spesso riflettono uno squilibrio tra le aspirazioni personali e le realtà del settore musicale.

Se da una parte alcuni direttori artistici celebrano la libertà concessa loro nelle strategie di programmazione («Quello che mi piace di più del lavoro è forse la libertà. È un puzzle aperto.»), la maggior parte delle volte la durezza della posizione deriva da una crescente disconnessione tra i loro compiti quotidiani e le ragioni che li hanno spinti a scegliere quella professione: il loro amore per la musica.

Ad esempio, i direttori artistici menzionano le numerose fonti di ispirazione che raccolgono o a cui sono esposti, alcune delle quali li entusiasmano profondamente, solo per poi metterle da parte a causa di processi di selezione più rigidi:

“ *Non possiamo ospitare spettacoli ogni giorno, quindi non possiamo accogliere tutti, nemmeno le band che provano nei nostri locali. E questo crea molta frustrazione, non poter accontentare tutti.* »

Può dipendere anche dalla predominanza dei fattori economici («le difficoltà sono sempre legate al denaro») o da negoziazioni troppo complesse:

“ *Diventa così noioso durante la fase di negoziazione. Si finisce solo a parlare di cifre, dell'aspetto monetario. L'aspetto artistico svanisce e a volte diventa spiacevole, perché desideri davvero che quello spettacolo venga nel tuo locale, ma le linee guida economiche te lo impediscono. Conto questo come uno svantaggio della posizione.* »

Dato che il lavoro richiede molto tempo, ancora di più quando è svolto in un contesto frammentato in cui i direttori artistici si occupano anche di marketing, coordinamento o gestione (come descritto nella quarta parte), i direttori artistici non sempre riescono ad ascoltare musica, o addirittura gli artisti che invitano. Se alcuni di loro accettano questa situazione (di solito quando i loro gusti musicali personali non si allineano con le linee guida del locale o quando il loro processo di selezione non richiede una valutazione della qualità di un artista), molti rimpiangono di essere tenuti lontani dall'ascolto musicale:



E cerco di ascoltare, ma quando i tempi diventano stressanti allora semplicemente, sì, lo metto da parte, lo metto in una cartella che dice 'da ascoltare'. E poi a volte riesco a farlo e a volte no. È davvero davvero difficile trovare il tempo per ascoltare tutto e dare a tutto una possibilità equa, sì.»



PEZZO 9

Valutare come i pezzi combaciano: osservare il puzzle

RIPRISTINARE L'EQUILIBRIO: UN BISOGNO DI COMPETENZE E COLLABORAZIONI

Ovunque esista, questa disconnessione tra musica e direzione artistica può essere piuttosto dolorosa, ancor di più quando le difficoltà vengono amplificate dalla versatilità intrinseca a molte posizioni legate alla musica. Come descritto in precedenza, oltre a essere un lavoro dalle molteplici sfaccettature, la direzione artistica spesso comporta una varietà di altri compiti o responsabilità da svolgere. Nel complesso, ciò può portare a una sensazione di insicurezza sul lavoro.



Switzerland

Di fatto, due terzi del campione partecipante confessano che probabilmente o sicuramente trarrebbero beneficio da una formazione aggiuntiva su alcune responsabilità che ricadono su di loro.

Alla domanda sulle loro aspirazioni formative, il segmento interessato del panel indica un bisogno di competenze in ambito amministrativo (44%), come imparare a gestire questioni legate alle risorse umane, redigere budget, preparare contratti o acquisire maggiori conoscenze sui salari equi sia per i lavoratori che per gli artisti. Segue la necessità di un'analisi più precisa dei dati (16%), con il desiderio, per ora irrealizzabile, di uno strumento che possa aiutare il direttore artistico a prevedere la correlazione tra un certo numero di stream e un certo numero di biglietti venduti.

Poi vi è una richiesta per collaborazioni più estese o regolari tra direttori artistici (12%), una conoscenza più approfondita dello sviluppo del pubblico (13%) o dell'ambiente musicale (9%).

L'ultimo punto riguarda le competenze trasversali, in particolare per quanto concerne la gestione o il coordinamento dei team.



PEZZO 9 Valutare come i pezzi combaciano: osservare il puzzle

Le competenze, le conoscenze o gli strumenti acquisiti potrebbero aiutare a orientarsi in quella che un direttore artistico descrive come un'“industria dei pirati”.

Anche se molti direttori artistici hanno sottolineato di lavorare con colleghi che la pensano allo stesso modo e condividono gli stessi valori di base, hanno anche evidenziato la predominanza e l'intensificazione delle direttive di budget, che di tanto in tanto oscurano le loro aspirazioni artistiche. In questo contesto, la fase di negoziazione può risultare delicata, in particolare per quanto riguarda gli artisti internazionali.

Una conoscenza meno approfondita di alcune dinamiche può portare alla perdita di un'offerta, con agenzie di booking più competitive o agenzie più grandi e competenti che riescono a prendere il sopravvento o a muovere fili che lasciano i direttori artistici dei locali disarmati. Queste persone “sono conosciute come pirati” perché sfruttano il fatto che i direttori artistici non sempre sono pienamente esperti in negoziazioni o gestione del budget, rendendo più difficile valutare se un accordo sia equo o meno.

Oltre alle battaglie contro i pirati, il settore musicale nel suo complesso è unanimemente chiamato a prendersi una pausa:



Sarebbe di grande aiuto se la pressione fosse un po' meno intensa, come se tutti fossero il 10% più calmi, più rilassati. Ma penso che sia qualcosa su cui non si può avere un'influenza.”

Questo elemento del puzzle evidenzia un tema ricorrente che è stato discusso di recente in relazione alle pratiche di direzione artistica: il rapporto tra le linee guida imposte dai locali, quelle imposte dal settore (sotto forma di accordi “pirata”), quelle imposte dalla società, talvolta descritte come una “linea editoriale”, e, ultima ma sempre meno rilevante, le linee guida artistiche. Su quest'ultime, il ruolo del direttori artistici è anche quello di fare spazio, sebbene alcuni partecipanti trovino sempre più difficile e dannoso perseguirle, sia per sé stessi che per il settore.



PEZZO 10

Vita personale e professionale si sovrappongono:
i pericoli del puzzle



Cerco di rappresentare l'identità del locale. Ma allo stesso tempo, ci metto un po' di me stesso. O cerco di credere di metterci un po' di me stesso.»

PEZZO 10

Vita personale e professionale si sovrappongono: i pericoli del puzzle

«MI PIACE, SUONO... QUINDI PROGRAMMO?»

La connessione tra i percorsi personali e professionali dei direttori artistici è stata intrecciata fin dai primi pezzi di questo puzzle: lo sviluppo di un interesse per la musica che nasce in giovane età, il modo in cui il background educativo o professionale tende a essere plasmato per soddisfare le esigenze dell'industria, il modo in cui i dipartimenti di risorse umane dei locali dovrebbero rivalutare regolarmente il numero di ore lavorative, la possibile e dolorosa distanza dalla musica che la sovrapposizione di linee guida esterne può causare... La ridondanza dell'argomento ha reso utile approfondirlo ulteriormente. Alcuni direttori artistici tendono a tenere ben separato il loro interesse musicale personale dagli artisti che programmano:



Cerco di spegnere completamente le mie preferenze personali, anche perché la musica che mi piace personalmente è solitamente di artisti che operano molto lontano, e hanno meno di mille streaming su Spotify. Se dovessi programmarli, sarebbe super costoso portarli qui e probabilmente venderemmo 10 biglietti. Quindi non sono il miglior riferimento per questo.”

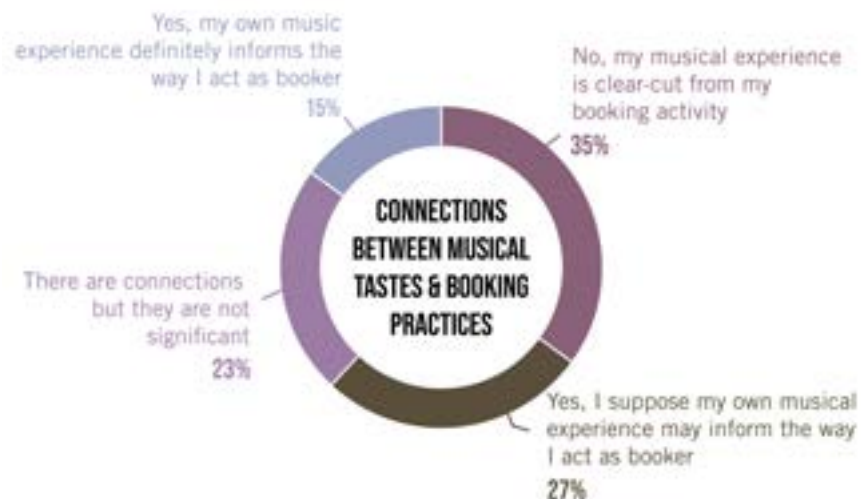
Tuttavia, la maggior parte del campione ritiene di programmare generi musicali che apprezzano personalmente, pur lavorando anche con altri generi.

Quando il loro focus professionale si allinea con un genere che apprezzano personalmente, devono navigare tra i vantaggi della conoscenza precisa che hanno di quella scena musicale specifica e i rischi di esserne eventualmente di parte o di mancare di obiettività a causa della loro predilezione per un genere o un artista. Quando ciò accade, ragionano con le proprie preferenze e istinti e guardano gli artisti che apprezzano attraverso una lente razionale: si astengono dal programmare solo per amore, ma mobilitano le linee guida per selezionare tra le proposte.

La connessione può essere sviluppata ulteriormente tra i direttori artistici che hanno, o hanno avuto, una pratica musicale propria, poiché metà del campione osserva che la propria pratica musicale influisce sul modo in cui operano le loro scelte nella posizione di direttore artistico. Le intuizioni che ottengono dal fare musica da soli sono numerose: “cercano di guardare video di performance live (se non andando ai concerti di persona), cercando il piacere che provano loro stessi quando suonano musica”; “sanno come pensano i musicisti, cosa

trovano importante”, ma sono consapevoli di ciò di cui i musicisti “spesso non si rendono conto (ad esempio, che un locale ha anche dei costi, o che fare musica non è l'unica cosa importante per essere un musicista)”. Inoltre, essere o essere stati musicisti “dà una certa sensibilità nel percepire la musica [che] stai ascoltando”, intensificando la connessione emotiva tra le sfere professionale e personale della vita.

CORRELAZIONE TRA GUSTI MUSICALI E ATTIVITÀ DI DIREZIONE ARTISTICA



FACCIO DIREZIONE ARTISTICA, QUINDI MI STRESSO?

Se un acuto senso della musicalità o una sensibilità verso la musica possono appartenere ai lati positivi del lavoro di un direttore artistico, l'arte di completare puzzle musicali deve essere gestita con cautela, poiché le conseguenze sembrano pesanti. Molte delle dichiarazioni raccolte durante il processo di ricerca indicano che i direttori artistici occupano una posizione che facilmente può diventare poco salutare. «Richiede sacrificio personale»; «può farti dare il meglio di te», «ti toglie molta energia dalla vita»... Il programma intenso e il tempo passato a lavorare tra il giorno per la pianificazione e la notte per assistere o supervisionare i concerti sono tra i principali fattori scatenanti di un bilanciamento inadeguato tra vita personale e professionale. Quando gli è stato chiesto quale consiglio darebbe a un giovane o aspirante direttore artistico che volesse entrare nella professione, uno degli intervistati ha raccontato:

“L'anno scorso ho assunto una collega, ha circa 25 anni. E l'ho veramente interrogata severamente su 'Sei sicura che questo sia il lavoro che vuoi fare? Perché ci sono anche degli svantaggi: sappi che è molto impegnativo. Potresti non riuscire mai a rilassarti completamente, perché c'è sempre la possibilità che il tuo telefono faccia un suono. Sappi che può rovinarti il piacere della musica, la tua esperienza musicale naïve, perché a un certo punto devi sempre pensare a quanti biglietti venderemo.'”

Questo è aggravato dalle richieste dirette che i direttori artistici ricevono costantemente (in media, tra 150 e 200 email al giorno per il panel partecipante):

“Non so quando è stato, proprio prima dell'estate, o a maggio o qualcosa del genere. E ho preso un giorno libero e quando sono tornato nella mia casella di posta avevo tipo 200 email. Solo per aver preso un giorno libero. E poi cercavo di recuperare durante la settimana.”

Questo «carico di email è davvero alto» per tutto il campione di ricerca, queste «email bombardanti» conferiscono molto stress ai direttori artistici che si sentono costantemente in ritardo rispetto al programma. Inoltre, si sentono come se fossero «sotto osservazione», senza potersi mai ritirare completamente dal loro lavoro.



Penso che questa sia la parte più stressante del lavoro, in realtà. Ho sempre almeno 100 email non lette nella mia casella di posta e, beh, se superano le 100 inizia a stressarmi, quindi devo tenerle sotto le 100.»

Come accennato in precedenza, l'intero settore potrebbe beneficiare di un rallentamento, poiché la pressione non proviene solo dall'afflusso di email: molti professionisti della musica lavorano in ambienti frenetici con orari intensi, e queste abitudini lavorative poco salutari possono anche trasferire stress su altri lavoratori che potrebbero sentirsi sopraffatti solo all'evocazione dell'orario di lavoro di un collega:



Lei diceva 'Domani devo correre perché ho quella band famosa che suona lì, devo essere lì alle otto del mattino e poi devo sistemare il mio ufficio, e tra qualche giorno devo volare in Australia e poi devo andare là...' E, sai, solo parlarle mi fa sentire stressato. E so che è una sciocchezza, cioè, è insensato sentirsi stressato perché qualcun altro è molto attivo, ma crea una pressione, come se avessero uno standard così alto, che mi fa sentire come se dovessi vivere secondo quello standard, anche se non è necessariamente così, ma mi fa sentire in quel modo.»

Che la connessione tra il lato professionale e quello personale sia fruttuosa, portando emozioni musicali positive o un senso di appartenenza per i direttori artistici, o che essi soffrano degli aspetti negativi di questa connessione, i direttori artistici partecipanti testimoniano reali difficoltà nell'instaurare dei confini tra ciò che appartiene al percorso personale e ciò che appartiene a quello professionale. Questa difficoltà è al centro del «Puzzle Musicale»: non solo appare come una caratteristica definente, essendo ampiamente ed universalmente sperimentata all'interno del campione, ma le gioie e i dolori dei direttori artistici dipendono in gran parte da questa sana fusione.



PEZZO 11

Direzione artistica tra lavoro e tempo libero:
risolvere il puzzle



È molto difficile da stimare perché non riesco davvero a definire cosa sia lavoro e cosa sia tempo personale. Se assisto a un concerto che ho organizzato, è lavoro o è svago? Non sarei lì se non avessi questo lavoro. Ma non fa parte del mio contratto. Non sono obbligato a esserci. Quindi non conta come ore fatturabili. Tuttavia, in qualche modo ci si aspetta che io partecipi a quegli eventi. È una zona molto grigia, quindi non posso davvero dirlo.»

Questa impossibilità di tracciare una linea tra contesti personali e professionali può essere studiata attraverso il concetto sociologico stabilito dal ricercatore canadese Robert Stebbins.

I suoi numerosi lavori gli hanno permesso di concettualizzare la Serious Leisure Perspective, che esplora le realtà delle attività di svago e di lavoro... ma anche il continuum che esiste tra di esse, trasformando uno schema duale in una linea continua lungo la quale possono essere occupate diverse posizioni. Le attività e le sensazioni dei direttori artistici descritte in questo studio potrebbero quindi trarre vantaggio da un'analisi condotta attraverso la lente di questo concetto sociologico, poiché permetterebbe di osservare la scena della programmazione musicale da prospettive successive, siano esse di lavoro, svago o una via di mezzo. Un direttore artistico descrive così la propria posizione intermedia:



Molte volte, quando assisto a un concerto, non è necessariamente perché mi piace la musica, ma... Essere un direttore artistico, lavorare per una venue, vedere persone felici lì, vedere il tuo progetto crescere, è anche una sorta di hobby, quindi non è necessariamente solo la musica ad attrarti.»

PORTARE A TERMINE IL LAVORO DURANTE IL TEMPO LIBERO

Trovarsi a cavallo tra lavoro e tempo libero, o trovarsi a vivere insieme lavoro e tempo libero, è una modalità che può essere descritta attraverso diverse caratteristiche. La prima è l'impatto, o addirittura l'invasione, del lavoro nel tempo libero. Non sembra sempre lavoro, quindi il lavoro occupa molte più ore di quelle programmate, e spesso ore che non vengono retribuite.



E rende difficile tracciare una linea netta tra la tua vita personale e quella professionale, ma in un certo senso lo rende anche divertente, perché mantiene tutto interessante. Mi rendo conto che mi piace ancora molto assistere ai concerti che organizziamo, e posso davvero godermi uno spettacolo nella nostra venue, e allora non sembra lavoro. Ma sei comunque lì, ovviamente, e non stai facendo nient'altro con altre persone.»

Di conseguenza, la linea tra lavoro e tempo libero si dissolve anche in ambito sociale, quando i circoli di amici tendono a essere, ancora una volta, un mix di "amici della musica" (dato che i colleghi sono per lo più percepiti come altrettanto appassionati e affini, favorendo i legami tra lavoratori fino a creare legami

stretti) e "altri amici"... che i direttori artistici a volte cercano di convincere a partecipare agli spettacoli organizzati nella loro venue:



'Sì, ma c'è questo spettacolo nella nostra venue, potresti venire qui, così lo guardiamo insieme, tanto io ci sarò comunque.' E loro rispondono: 'Sì, no, non lo faremo. Andremo semplicemente in un altro bar, perché tu sei lì troppo spesso e devi, tipo, uscire e unirti a noi in un altro posto. Stare in un bar diverso e parlare di qualcosa che non sia la musica.' Ed è utile avere persone che a volte ti tirano fuori da tutto ciò e ti dicono: 'Sì, non devi esserci tutte le sere, sai?'. A volte è difficile perché è anche divertente, è facile ed è come uno spazio molto confortevole in cui stare.»

Questa «lotta continua» sottolinea ulteriormente ciò che è già stato menzionato nei precedenti segmenti dello studio: come ha detto un direttore artistico, ciò può «rovinare il piacere, la spontaneità dell'esperienza musicale».

Assistere a uno spettacolo per puro divertimento, come svago, si trasforma inevitabilmente in un'esperienza professionale, suscitando domande sui costi, sul numero di persone sul palco, sulla rappresentazione di genere... Diventa difficile godersi la musica per il puro amore di essa, senza essere accompagnati da considerazioni lavorative.

Ogni interazione con la musica può risentire di questa connessione. Ascoltare la radio mentre si guida comporta avere Shazam a portata di mano per identificare e annotare eventuali brani interessanti che potrebbero andare in onda durante il tragitto. Passare l'aspirapolvere a casa diventa un'opportunità perfetta per ascoltare la playlist Spotify «legata alla venue», che molti direttori artistici creano durante il processo di selezione, ma che non riescono mai a trovare il tempo di ascoltare in ufficio.

Uscire per un drink con gli amici implica tenere il telefono pronto nel caso in cui qualcuno menzioni un concerto fantastico a cui ha partecipato o un album che ha recentemente scoperto. Scorrere i social network la sera richiede ancora un occhio attento ai progetti musicali raccomandati dagli amici o dai follower, e quando ciò accade, l'artista deve essere controllato immediatamente o annotato per essere ricordato, prima che il post scompaia nel flusso delle notizie.

Perfino i raduni familiari diventano eccellenti opportunità per affinare le proprie competenze nello sviluppo del pubblico, tra anziani e giovani che promuovono i loro artisti preferiti durante lo stesso pasto.

PEZZO 11

Direzione artistica tra lavoro e tempo libero: risolvere il puzzle

OTTENERE TEMPO LIBERO SUL POSTO DI LAVORO... O DAVVERO VICINO.

Questi esempi di ciò che un direttore artistico chiama “lavoro satellitare” sono una prima prova del movimento costante che i direttori artistici operano lungo il continuum che collega lavoro e tempo libero. Questi spostamenti tra lavoro e tempo libero sono profondamente radicati: a titolo di esempio, il campione è diviso in due gruppi perfettamente equilibrati. Uno di essi ha sempre svolto mansioni di direzione artistica come parte di un’esperienza professionale retribuita, mentre i restanti 15 direttori artistici hanno programmato (o ancora programmano) artisti in locali come attività volontaria, offerta gratuitamente. La direzione artistica potrebbe quindi essere percepita in tre modi diversi: come un lavoro, come un hobby trasformato in lavoro, o come un’attività che è sia un hobby che un lavoro allo stesso tempo, con gli stessi compiti svolti in due contesti distinti.

Oltre alla direzione artistica, la musica stessa offusca ulteriormente il modello duale lavoro/tempo libero: **l’83% dei direttori artistici partecipanti ha dichiarato di impegnarsi in attività legate alla musica al di fuori del proprio lavoro di programmazione musicale.** I loro hobby musicali sono piuttosto diversi: realizzare video musicali, insegnare musica, ascoltare o leggere di musica... L’80% di loro è un appassionato frequentatore di concerti, festival o rave, partecipando ad almeno un evento musicale al mese in aggiunta a quelli a cui già partecipa come parte del proprio lavoro.

Tra il 90% dei direttori artistici che hanno già suonato musica, il 56% continua a suonare nel tempo libero. Il campione raccoglie (almeno, alcuni intervistati non hanno fornito indicazioni sulla musica suonata) 2 bassisti, 4 chitarristi, 5 DJ, 2 cantanti, 1 pianista, 1 tastierista e un batterista, alcuni dei quali hanno ancora una carriera musicale e si esibiscono davanti a un pubblico. Inoltre, il 40% svolge varie attività di volontariato in altre sedi oltre a quelle per cui lavora (uno addirittura fa volontariato “nel suo club”), ma altri frequentano regolarmente festival, radio, etichette musicali e negozi di dischi.

Se alcuni di loro segnalano attività che riguardano più il lato “esecutivo” del mondo del volontariato (ad esempio lavorare come baristi) (vedi risorsa Live DMA), altri assumono responsabilità più pesanti: gestiscono, producono, insegnano... E fanno anche direzione artistica. La descrizione delle loro attività “musicali al di fuori del lavoro” include anche un diverso tipo di direzione artistica: oltre a programmare per i live club, alcuni direttori artistici fanno booking per artisti o spettacoli nel tempo libero, lavorando quindi dall’altra parte dello spettro del booking.

Il volontariato comporta quindi doveri più gravosi rispetto a quelli di chi legge o ascolta, e la maggior parte dei direttori artistici sembra quindi confermare la rilevanza del concetto di Serious Leisure Perspective di Robert Stebbins quando si tratta di studiare il loro percorso personale e professionale complessivo.

LA MUSICA AL DI FUORI DEL LAVORO



CONCLUSIONI

Ulteriori approfondimenti

Lo studio deve essere percepito come l'inizio di un processo di ricerca più ampio: è ancorato dove inizia ogni pratica di direzione artistica, nel regno dei percorsi individuali a favore della musica. L'intento è conoscere i direttori artistici e i loro processi, sia a livello personale che professionale, al fine di comprendere più chiaramente da dove partano e ottenere una descrizione più precisa delle attività quotidiane che svolgono.

La posizione di direttore artistico porta con sé molte concezioni romantiche di occupare una posizione di curatore: essere il motore di una scoperta musicale/emotiva, partecipare allo sviluppo di una carriera musicale per gli artisti, far luce su un genere musicale di nicchia, che verrebbe liberamente gestito dai direttori artistici. Mentre alcune di queste motivazioni rimangono vivide, sono fortemente influenzate da **una serie di vincoli che mettono a distanza l'idea di libertà individuale nella programmazione musicale.**

Comprendere gli alti e bassi della posizione di direttore artistico e la sua interconnessione con le realtà personali e individuali di ciascuno consente di avere una visione più chiara di ciò che c'è in gioco dietro i palchi: lo stress, la frustrazione, la pressione e talvolta le incomprensioni tra le speranze e le aspirazioni personali e le richieste professionali possono derivare dalle condizioni di lavoro (stipendi, orari di lavoro), ma anche da una scarsa corrispondenza tra le aspirazioni personali che hanno motivato la candidatura per diventare un direttore artistico e le realtà del lavoro una volta assunti e stabilitisi in un locale. **Complessivamente, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la salute fisica e mentale dei direttori artistici appaiono tra gli argomenti più rilevanti.**

Un ampio insieme di responsabilità grava quindi sulle spalle dei direttori artistici: la sostenibilità economica del locale, le linee guida politiche ed etiche, le aspettative del pubblico... Questi vincoli possono essere percepiti piuttosto positivamente come un gioco da giocare, o come pesanti limiti che bloccano la strada a una strategia di programmazione completamente allineata con le preferenze, le motivazioni o le opinioni individuali dei direttori artistici.

Il fatto che alcuni di loro svolgano mansioni di direzione artistica come volontari oltre al loro lavoro quotidiano non è un caso: le attività di direzione artistica parallele sono per lo più svolte per sfruttare l'esperienza, le conoscenze e la rete costruita durante il lavoro quotidiano e per trasferirle su un progetto diverso che

sarebbe più allineato con le loro preferenze personali, in particolare per quanto riguarda i generi musicali.

Lo studio sottolinea anche la persistenza di una «bolla della direzione artistica», poiché la maggior parte dei direttori artistici è nata e cresciuta con la musica intorno, probabilmente con un'educazione musicale, e da allora ha maturato il proprio legame con la musica attraverso una varietà di prospettive: ascolto, partecipazione, suonare... e poi fare il direttore artistico. Una volta nel lavoro, le loro principali ispirazioni provengono dai propri circuiti: lavorano con colleghi e coetanei, chiedono consigli a familiari e amici e, sebbene siano emersi alcuni processi più collaborativi, c'è ancora spazio per più "coordinamento tra direttori artistici" piuttosto che per processi di "programmazione individuale".

Sembra piuttosto una richiesta dei direttori artistici, poiché la maggior parte di loro si sente orgogliosa o a proprio agio con il ruolo che ricoprono nell'organizzare eventi con un componente sociale, educativa, collaborativa o inclusiva. **Inoltre, la ricorrente sensazione di pressione e/o isolamento descritta nel corso dello studio potrebbe essere alleviata se venisse ascoltato il loro appello per più formazione iniziale, certificazione professionale e collaborazioni tra direttori artistici.**

Questa ricerca deve essere vista come un punto di partenza che apre a diverse prospettive. Può essere utilizzata come uno strumento, una base su cui costruire, un riassunto per avviare un dibattito o una riflessione. Non mira a redigere risposte, soluzioni o raccomandazioni, ma a innescare ulteriori scambi.

I lavori futuri possono quindi facilmente radicarsi in questo studio, ma essere ulteriormente sviluppati:

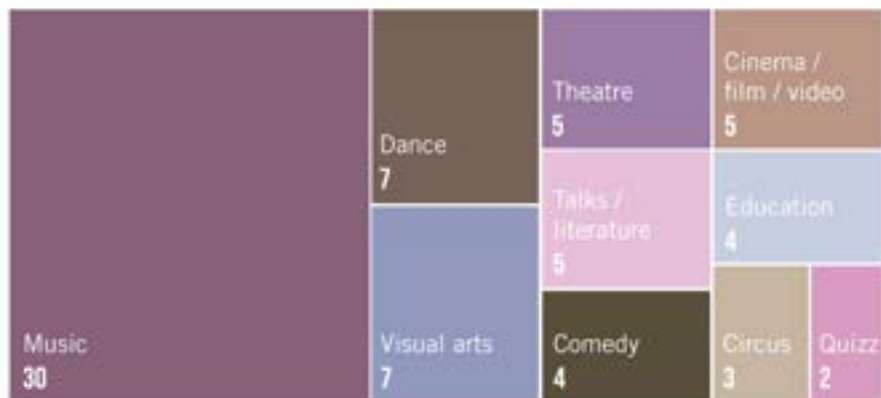
- Sotto un aspetto quantitativo, aumentando il tasso di risposta per permettere l'incrocio delle variabili;
- Sotto un aspetto geografico, identificando hub europei;
- Sotto un aspetto qualitativo, approfondendo ulteriormente gli argomenti;
- Sotto un aspetto settoriale, esplorando più dettagliatamente le meta-preoccupazioni dell'ambito musicale;
- Sotto un aspetto accademico, analizzando i risultati attraverso il prisma di quadri sociologici, legali o politici;
- Sotto un aspetto longitudinale, mantenendo i contatti con il panel partecipante per descrivere l'evoluzione delle loro carriere nella direzione artistica;
- To be continued!

PEZZO 12

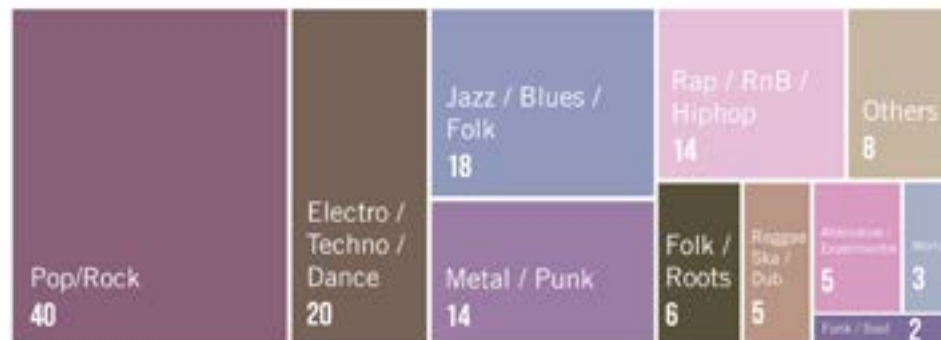
Uno sguardo ai puzzle europei:
il pezzo extra

I risultati presentati in questo capitolo sono stati raccolti per rappresentare il programma dei direttori artistici partecipanti nel corso di 12 mesi: o l'anno civile 2022, l'anno 2023, o la stagione che va da settembre 2022 all'estate 2023.

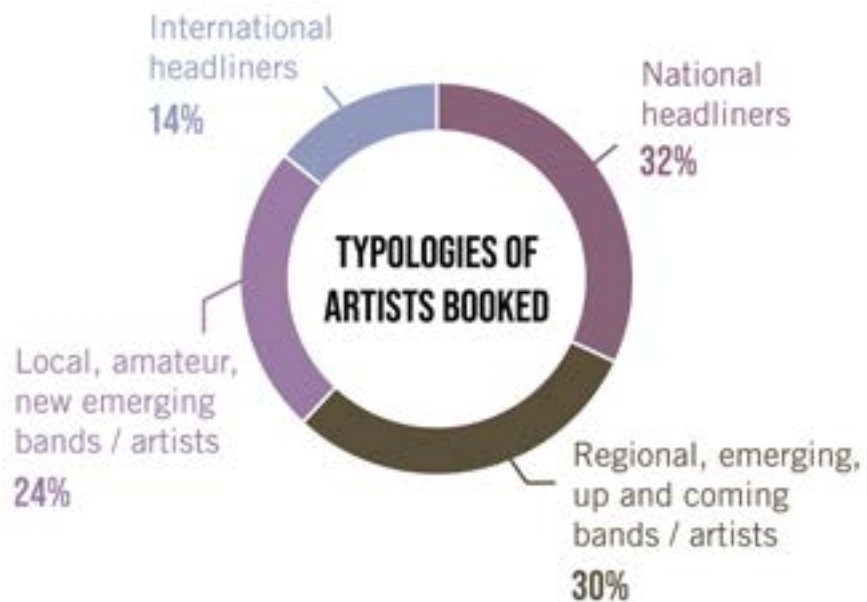
FORME ARTISTICHE PROGRAMMATE



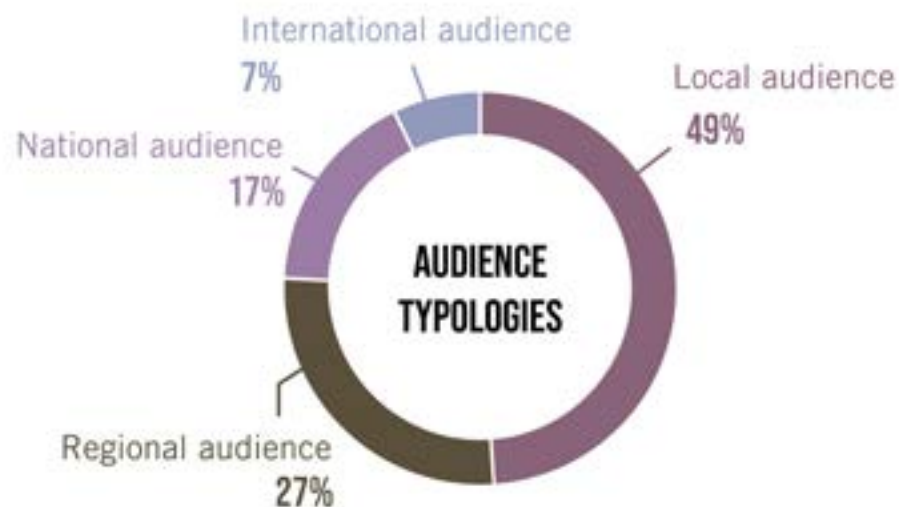
GENERI MUSICALI PROGRAMMATI



TYOLOGIES OF ARTISTS BOOKED



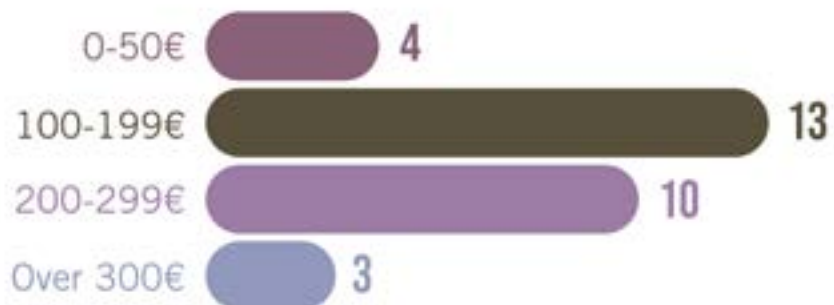
AUDIENCE TYPOLOGIES



PEZZO 12

Uno sguardo ai puzzle europei: il pezzo extra

CACHET MINIMO PAGATO NELL'ARCO DI 12 MESI



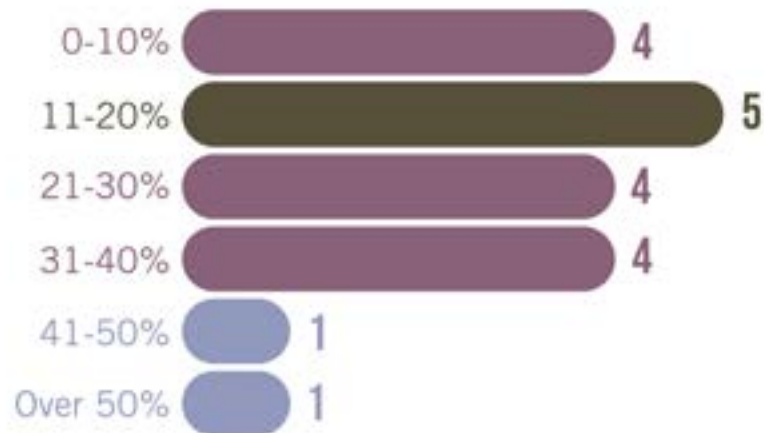
Cachet minimo pagato più basso: 0€
Cachet minimo pagato più alto: 500€
Cachet minimo pagato medio: 175€

CACHET MASSIMO PAGATO NELL'ARCO DI 12 MESI



Cachet massimo pagato più basso: 30€
Cachet massimo pagato più alto: 43.000€
Cachet massimo pagato medio: 13.368€
Gap più ampio tra cachet minimo e cachet massimo pagati: 0/25.000

QUOTA DEL BUDGET ARTISTICO ALL'INTERNO DEL BUDGET COMPLESSIVO DEL LIVE CLUB

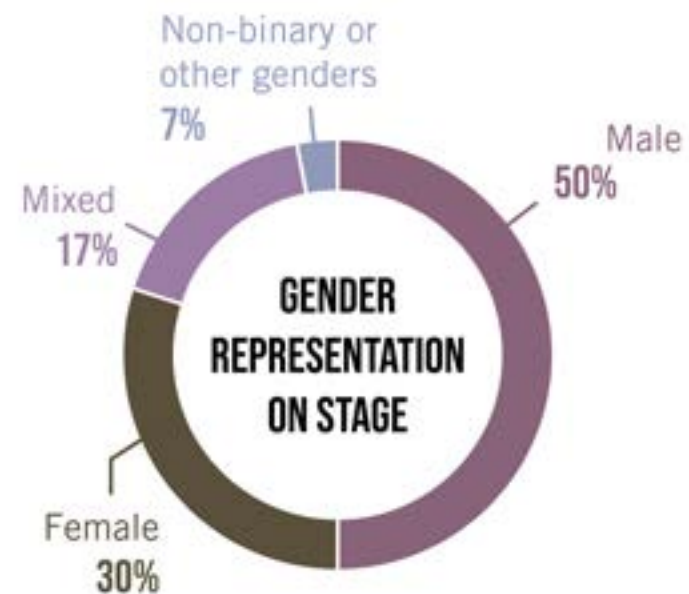
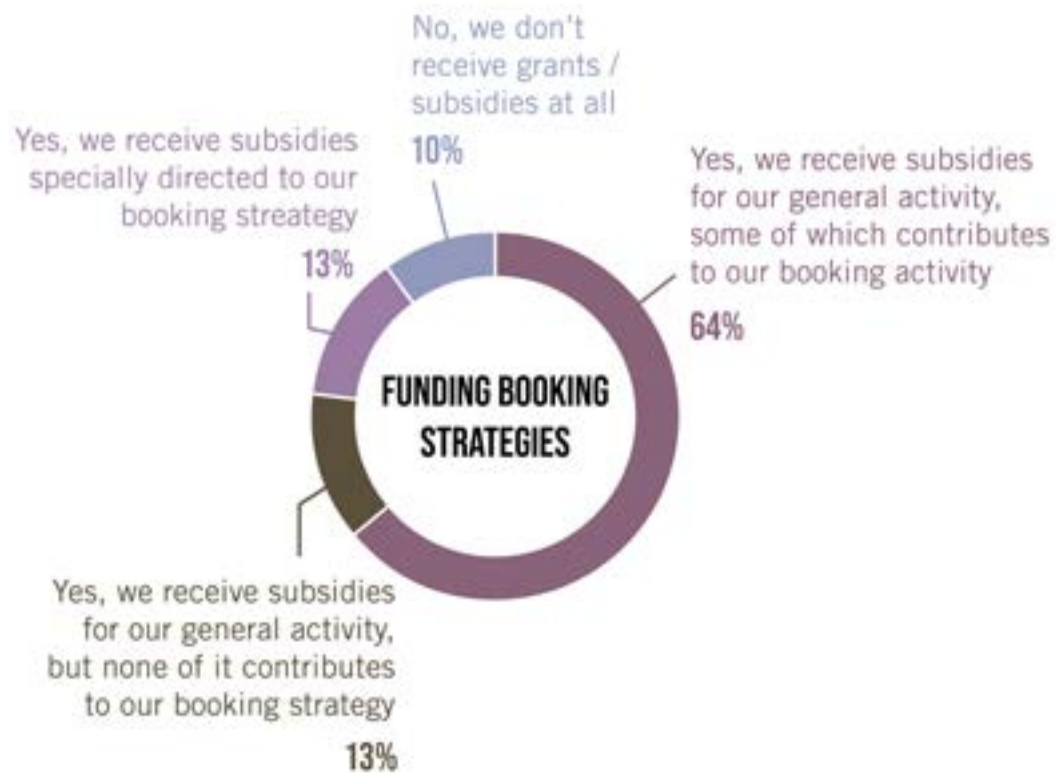


Budget artistico più basso: 350€
Budget artistico più alto: 1M3€
Budget complessivo più basso: 8000€
Budget complessivo più alto: 3M2€
Quota media del budget artistico all'interno del budget complessivo: 23%



PEZZO 12

Uno sguardo ai puzzle europei: il pezzo extra



**LISTA DEGLI SHOWCASE FESTIVAL A CUI I DIRETTORI ARTISTICI
PARTECIPANTI SONO ANDATI**

NAME OF THE FESTIVAL	CITY	COUNTRY
Amsterdam Dance Event	Amsterdam	The Netherlands
Babel 22	Marseille	France
Belgian Worldwide Music Network Meeting	Brussels	Belgium
BIME	Bilbao	Spain, Basque Country
Bise	Nantes	France
Booster	Enschede	The Netherlands
by:Larm	Oslo	Norway
Chouette Asbl Showcase	Sint-Niklaas	Belgium
Concours Circuit	Brussels	Belgium
Crossroad	Roubaix	France
Deep Dive Culture	Esch	Luxemburg
Dour Festival	Dour	Belgium
Emerge (Charleroi)	Charleroi	Belgium
ESNS (quoted x16)	Groningen	The Netherlands
Feria Hispano Lusa de la Industria Musical (FHLIM)	Zamora	Spain
Fifty Lab	Brussels	Belgium
Fight Pub Secret Show		
Focuswales	Wrexham	UK
FrancoFaune	Brussels	Belgium
The Great Escape (quoted x4)	Brighton	UK
Iceberg		
Inferno Music Festival	Oslo	Norway

PEZZO 12

Uno sguardo ai puzzle europei: il pezzo extra

Printemps de Bourges + Les Inouïs	Bourges	France
Jazzlab Meeting Belgium	Mechelen	Belgium
KeepOn Live fest	Luglio	Italy
Le Guess Who (quoted x5)	Utrecht	The Netherlands
Left of the Dial	Rotterdam	The Netherlands
Les Transmusicales / Les Bars En Trans (quoted x7)	Rennes	France
Lollapalooza	Berlin	Germany
Lost In Music	Tampere	Finland
MaMA (quoted x5)	Paris	France
Fira Mediterrània	Manresa	Spain
Markedet for musikk	Larvik	Norway
MARS	Seinäjoki	Finland
Mercat de Musica Viva	Vic	Spain
Muziek Meeting Achterhoek	Doetinchem	The Netherlands
No Border	Brest	France
No Man's Land	Manchester	UK
Øyafestivalen	Oslo	Norway
Phoque Off	Québec	Canada
Piemonte Jazz Festival	Torino	Italy
Popronde	Eindhoven	The Netherlands
Primavera Pro	Barcelona	Spain
Reeperbahn Festival (quoted x6)	Hamburg	Germany
Risorgive Secret Sound	Centallo	Italy
Rototom	Benicàssim	Spain
Sofar Sounds		
SPOT Festival	Aarhus	Denmark

PEZZO 12

Uno sguardo ai puzzle europei: il pezzo extra

SXSW	Austin (Texas)	USA
Tallinn Music Week	Tallinn	Estonia
Trondheim Calling	Trondheim	Norway
TROVAM - Fira Valenciana de la Mùsica	Castellón de la Plana	Spain
VNPF Congress		The Netherlands
Waves Vienna Showcase	Vienna	Austria
We Are Open	Antwerp	Belgium
Weekender Festival	St.Vith	Belgium
When COPENHELL Freezes Over	Copenhagen	Denmark
Womex (quoted x3)	Las Palmas	Spain



Anitsa at ESNS Showcase Festival © Eric Broere



ESNS © Eddy's Pics

LIVE DMA

Live DMA, una voce collettiva per il settore europeo della musica dal vivo

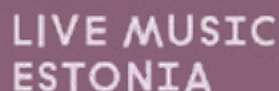
La rete è attualmente composta da 20 membri situati in 16 paesi. I membri sono associazioni regionali e nazionali di musica dal vivo che rappresentano oltre 3000 live club e festival situati in tutta Europa.

Nel 2017, la Commissione Europea ha riconosciuto Live DMA come rete europea e ha concesso, tramite il programma Creative Europe, finanziamenti per sviluppare il progetto Live Style Europe. Live Style Europe è un «programma di capacity building» con l'obiettivo di rafforzare i live club e festival, insieme alle associazioni regionali e nazionali di musica dal vivo, fornendo loro competenze e strumenti per adattarsi ai cambiamenti del settore musicale.

Come membro dell'European Music Council e dell'International Music Council, Live DMA è anche attivamente coinvolto con altre reti culturali europee per promuovere cambiamenti nell'approccio europeo alla cultura, con l'obiettivo di includere la cultura e le arti negli obiettivi a lungo termine del progetto europeo.



GRAZIE A TUTTI I DIRETTORI ARTISTICI CHE
HANNO CONTRIBUITO A QUESTA RICERCA!



Norwegian
Live

Crediti

AUTHOR

Léna Lozano, Live DMA Research Officer

GRAPHIC DESIGN

Louise Verguin, Communication & Graphic Design Officer

EDITORS

Audrey Guerre, Live DMA Coordinator

Juliette Olivares, Live DMA Project Officer

Contatti

LIVE DMA OFFICE

35 rue crucy, 44000 Nantes (France)

contact@live-dma.eu

LIVE DMA RESEARCH OFFICER

Léna Lozano

Live DMA

lena.lozano@live-dma.eu

"The Music Puzzle - Exploring Booking Practices in Europe" is a publication of Live DMA, Nantes © 2024.

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, archiviata in un file dati automatizzato o divulgata, in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronicamente, meccanicamente, tramite fotocopie, registrazioni o altri metodi, senza il permesso preventivo dell'editore.

Nonostante tutta la cura dedicata alla redazione di questa pubblicazione, l'editore non può accettare alcuna responsabilità per danni derivanti da errori in questa pubblicazione.

Live DMA desidera inoltre sottolineare che questa presentazione dei dati consiste in totali e medie delle sale da musica e pertanto non è possibile fare commenti sulle singole sale da musica basandosi sui dati forniti in questo rapporto.

«The Music Puzzle - Exploring Booking Practices in Europe» è una pubblicazione di Live DMA, Nantes © 2024.
Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, archiviata in un file dati automatizzato o divulgata, in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronicamente, meccanicamente, tramite fotocopie, registrazioni o altri metodi, senza il permesso preventivo dell'editore.

Nonostante tutta la cura dedicata alla redazione di questa pubblicazione, l'editore non può accettare alcuna responsabilità per danni derivanti da errori in questa pubblicazione.
Live DMA desidera inoltre sottolineare che questa presentazione dei dati consiste in totali e medie delle sale da musica e pertanto non è possibile fare commenti sulle singole sale da musica basandosi sui dati forniti in questo rapporto.

«Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.»



Co-funded by the
Creative Europe Programme
of the European Union