

Natalia Nowińska-Antoniewicz

Wydział Humanistyczny Uniwersytetu Mikołaja Kopernika

## Zarządzanie oporem czy opór w zarządzaniu? Perspektywa właścicieli i menedżerów warszawskich klubów muzycznych

Prowadzenie dobrze prosperującego klubu muzycznego w Warszawie wymaga gruntownej znajomości rynku i sceny muzycznej oraz odnalezienia odpowiedniej niszy dla własnej koncepcji. Stworzenie klubu będącego miejscem oporu wobec szeroko pojętego mainstreamu może być zarówno wyborem ideowym, jak i marketingowym. Zarządzanie nim winno zaś stanowić wypadkową pomiędzy względami ekonomicznymi i estetycznymi. Z tym mierzą się właściciele miejsc takich jak ADA Puławska, Pracownia, Hydrozagadka czy Spółdzielnia Socjalna Pogłos. Na podstawie obserwacji oraz wywiadów przeprowadzonych z właścicielami i menedżerami dwóch ostatnich klubów postaram się odpowiedzieć na pytania o to, jak tworzy się takie miejsca i co sprawia, że potrafią się one utrzymać w warunkach wielkomięjskiej konkurencji.

### Czym są muzyczne miejsca oporu?

W najprostszym ujęciu można przyjąć, że są to miejsca, które z różnych względów nie zgadzają się na wspieranie swoją działalnością muzycznego mainstreamu [Kuligowski]. Taka próba definicji niesie jeszcze trudniejsze pytania – mianowicie czym wspomniany mainstream jest i gdzie przebiega jego granica [Drozda]. Czy bycie *main* lub *alter* warunkowane jest częstotliwością pojawiania się w komercyjnych stacjach radiowych, przyjętą estetyką, chęcią zabierania głosu w kwestiach polityczno-społecznych, czy może tym, jaka była najmniejsza publiczność zgromadzona na koncercie [Pasikowski]?

Na potrzeby badań<sup>1</sup> za muzyczne miejsca oporu uznaliśmy lokale, których repertuar mógłby wskazywać na – co najmniej – romans z alternatywą muzyczną. W praktyce oznacza to obecność niszowych wykonawców oraz wyróżnianie się charakterystyczną ofertą, obejmującą działania często wykraczające poza organizowanie koncertów i imprez muzycznych [Drozdowski].

Na podstawie zwiadu badawczego i *desk researchu* okazało się, że dwa spośród wyżej wymienionych klubów reprezentują, przynajmniej na pozór, bardzo podobny model działalności, określając się jako kluby koncertowe. Organizacja zarówno koncertów, jak i imprez stanowi podstawę ich repertuaru i źródło utrzymania. Jeżeli pojawiają się w ich przestrzeni wydarzenia inne – działania teatralne (także stand-up), warsztaty, wystawy czy wyprzedaże garażowe – to stanowią one margines i zdarzają się okazjonalnie. Trudno więc mówić w ich przypadku o ekspresji oporu za pomocą narzędzi innych niż muzyka, dobór repertuaru czy publiczności.

W tekście skupiłam się na dwóch klubach: Hydrozagadce i Spółdzielni Socjalnej Pogłos. Pierwszy znajduje się w podwórzu przy ulicy 11 Listopada na warszawskiej Pradze Północ, które potocznie określane jest mianem „praskiego zagłębia klubowego”, drugi przy ulicy Burakowskiej 12 na warszawskiej Woli. Celem

<sup>1</sup> W badaniach pod kierownictwem dr. hab. Mirosława Pęczaka prowadzonych w okresie od kwietnia do lipca 2018 r. wzięli udział: Karolina Karbownik, Natalia Nowińska-Antoniewicz, Monika Plata, Mariusz Ruczyński.

badania było zrozumienie pomysłu na ich prowadzenie, zasad, jakimi kierują się zarządzający, strategii utrzymania się na rynku oraz rozwoju; interesowały mnie ponadto cechy, które oba te miejsca wyróżniają spośród innych warszawskich klubów muzycznych. Poszukiwałam też odpowiedzi na pytanie, czy prowadzenie miejsca, które świadomie nie podąża za aktualnymi modami i trendami na rynku muzycznym, stanowi zabieg zarządzania oporem, czy jednak okazuje się oporem w zarządzaniu.

W obu klubach przeprowadzona została obserwacja uczestnicząca, wywiady pogłębione z osobami zarządzającymi oraz wywiady impresyjne ze spotkanymi uczestnikami wydarzeń [Denzin and Lincoln]. W przypadku Hydrozagadki zastosowano kompletny wybór badanych do indywidualnego wywiadu pogłębionego: jedna osoba jest właścicielem (nie zajmuje się w dużym zakresie układaniem repertuaru), ale też pomysłodawcą i założycielem klubu (oraz znajdujących się po sąsiedzku Chmur), druga z kolei to menedżer pracujący w klubie prawie od początku jego istnienia, odpowiedzialny za układanie programu. W Pogłosie wywiad przeprowadzono z osobą wchodzącą w skład spółdzielni socjalnej, aktywnie zaangażowaną w zarządzanie lokalem, dobór repertuaru, wizję i kwestie finansowe.

### Dwa kluby, dwa modele

Model biznesowy Hydrozagadki i Spółdzielni Socjalnej Pogłos, które funkcjonują jako kluby koncertowe, pozornie wygląda podobnie, jednak przy bliższym przyjrzeniu się widać odmienne strategie zarządzania oparte na niemal zupełnie innych motywacjach i wartościach. Pogłos zaczął działać w 2016 roku w miejscu, w którym wcześniej przez prawie 15 lat funkcjonowała spółdzielnia socjalna Centralny Dom Kultury, znana powszechnie jako CDQ [Kamiński]. Decyzję o założeniu spółdzielni podjęło sześciu prekariuszy pracujących w branży muzycznej jako menedżerowie, promotorzy, organizatorzy i tym podobni. Najczęściej funkcjonowali oni w szarej strefie, przez co nieregularnie otrzymywali wysokie, ale nieopodatkowane i nieoskładkowane wynagrodzenie. Niektórzy oficjalnie funkcjonowali jednocześnie jako bezrobotni

szukający legalnego zatrudnienia. Decyzja o przyjęciu takiej, a nie innej formy prowadzenia działalności podyktowana była względami ekonomicznymi i ideologicznymi [Maślanka 257]. Z jednej strony pozwalała na prowadzenie firmy bez kapitału czy opłat rejestracyjnych, umożliwiając ubieganie się o dofinansowanie z Funduszu Pracy oraz o dotacje unijne, z drugiej natomiast dawała wszystkim spółdzielcom równą decyzyjność i udział w zyskach [Miżejewski 11]. Równość od początku była wyjątkowo istotnym czynnikiem dla całego grona spółdzielców – oznaczała przede wszystkim możliwość podejmowania decyzji repertuarowych (a co za tym idzie biznesowych) na podstawie wyznawanych wartości. Prawo dotyczące spółdzielni socjalnych zakłada, że te muszą co roku składać raport ze swojej działalności, jednak do końca drugiego roku istnienia mogą przynosić straty. Pogłos zdołał już wypracować zysk, lecz nie osiągnął jeszcze poziomu, na którym członkowie i członkinie spółdzielni mogliby zacząć wypłacać sobie satysfakcjonujące wynagrodzenia. Obecnie ich pensja wynosi mniej niż płaca minimalna; regularnie jednak wypłaca się wynagrodzenie pracownikom, którzy w Pogłosie pracują na podstawie umowy zlecenia [Pakulski].

Hydrozagadka funkcjonuje z kolei jako tradycyjna firma – właściciel na początku musiał w nią zainwestować, żeby móc zacząć prowadzić biznes. Nie mając doświadczenia w branży muzycznej, początkowo działał, opierając się na intuicji i podpatrywaniu mniej lub bardziej zaprzyjaźnionej konkurencji. Szybko zdecydował się na zatrudnienie menedżera z doświadczeniem zdobytym w komercyjnej agencji eventowej, którego obowiązki objęły układanie programu tak, aby przynosił zyski i minimalizował straty [Grzybowski].

Powstanie obu klubów było motywowane niemal identycznie: ich właściciele po prostu chcieli mieć własne kluby. Historia założenia Hydrozagadki to opowieść o pracowniku korporacji, który postanowił rzucić pracę i spełnić młodzieńcze, chociaż nie do końca sprecyzowane marzenie o posiadaniu klubu koncertowego, w którym wreszcie byłaby grana muzyka, jaką sam lubił i jaką uważał za odmienną od tego, co dostępne było w tamtym czasie na scenie warszawskiej. Inspiracją stały się dla niego lokale takie jak Jadłodajnia Filozoficzna czy Aurora, znajdujące się po lewej

stronie Wisły – właścicielowi Hydrozagadki marzył się taki lokal na jednym z praskich podwórek, a realizacja wydawała się możliwa tym bardziej, że znał osoby prowadzące lokale przy ulicy 11 Listopada. W ten właśnie sposób ponad dekadę temu dołączyła do nich Hydrozagadka [Grzybowski]. W przypadku Pogłosu sprawa wyglądała inaczej. Jego twórcy mieli już doświadczenie w zarządzaniu wydarzeniami klubowymi i znali rynek od kuchni, a ich głównym celem było stworzenie przestrzeni wolnej od popkultury, jednocześnie bezpieczniejszej i otwartej dla każdego, kto ją odwiedza, bez względu na jego płeć, wiek, wyznanie czy orientację seksualną. Posiadanie własnej przestrzeni miało pozwolić na odrzucenie wszelkich kompromisów w zakresie wartości [Pakulski].

### Początkowa wizja i jej ewolucja

Początkowa wizja klubu i jego działania, według menedżera Hydrozagadki, była mglista i chaotyczna. Chciał on organizować wydarzenia odbiegające od mainstreamu, a jednocześnie, co przyznaje właściciel, moment założenia klubu idealnie zbiegł się w czasie z nastaniem mody na industrialne, punkowe czy też postpunkowe miejskie przestrzenie klubowe. Ze względu na brak środków na wykończenie lokalu Hydrozagadka przyjęła właśnie taką stylizację, co spodobało się publiczności. Od początku zresztą oferta adresowana była do osób, których nie stać na wyjścia do modnych i drogich klubów o adekwatnym do ich poziomu cenowego wystroju lub które nie chcą do nich chodzić. Do takich osób zaliczał się sam właściciel oraz jego znajomi i współpracownicy. Wzorem dla Hydrozagadki był Klub „Stodoła”<sup>2</sup>, jednak ze względu na kubaturę Hydrozagadka nie mogła sobie pozwolić na organizację dużych koncertów. Postanowiono zatem pogodzić w programie mniejsze koncerty i imprezy taneczne, przy czym zadaniem tych drugich od początku było zarabianie na te pierwsze.

Po dwóch latach poszukiwań i organizacji mniej lub bardziej trafionych imprez Hydrozagadka znalazła

2 „Stodoła” nazywa się potocznie Centralny Klub Studentów Politechniki Warszawskiej „Stodoła” otwarty w 1956 r. i działający do dziś popularny klub koncertowy, początkowo skupiony na muzyce jazzowej.

swój sposób na sukces i postawiła na imprezy ze szlagierami lat 70., 80. i 90. [Milej] Podczas badania na każdej z tego typu imprez około północy klub był pełen. Okazało się jednak, że pojawia się tam zupełnie inna publiczność niż ta, którą do klubu sprowadzają koncerty – najczęstszą motywacją do przyścia na imprezę prowadzoną przez DJ-a z Wąsem był fakt, że: „Hydro to idealna miejscówka, kiedy pierwsza nie wypali albo nie ma planów, bo tutaj przynajmniej zawsze jest to samo i wiadomo, że będzie znośnie”. Co ciekawe, nawet stali bywalcy imprez często zupełnie nie zdawali sobie sprawy z istnienia drugiego filaru działalności klubu, czyli koncertów. Działalność koncertowa klubu otwarta jest znacznie bardziej na eksperymenty, co wynika jednak ze względów ideowych, klub współpracuje w tym zakresie z agencjami koncertowymi, które biorą na siebie ciężar organizacji koncertów, ponosząc odpowiedzialność za ich sprzedaż, a Hydrozagadka z uwagi na swoją pojemność i lokalizację jest idealnym miejscem dla kapel potrzebujących klubu średniej wielkości. Doskonale zdają sobie z tego sprawę promotorzy zespołów [Milej]. Kiedy kwestia organizacji koncertów pozostawała wyłącznie w rękach właściciela, stawiał on na sprawdzoną ofertę w postaci Tymona Tymańskiego, Apteki czy Świetlików, czyli wykonawców spoza głównego nurtu, ale pozwalających na wyprzedanie całej puli biletów [Grzybowski].

Właściciel klubu deklaruje wprost: „Nie oszukujmy się, to jest miejsce komercyjne i muszę to koniecznie powiedzieć, że w odróżnieniu od knajp, które silą się na to, że są bardzo artystyczne i mają jakiś światopogląd i dlatego działają, bo ktoś uwielbia robić knajpę dla kogoś i żeby ludzie się dobrze czuli... otóż nie! To jest miejsce komercyjne i jego podstawowym działaniem jest zarabianie pieniędzy. Kwestią jest, w jaki sposób to robimy. To, że się uda prowadzić knajpę w tak zwanej kontrkulturze, to super, bo niekoniecznie wszystkim muszą odpowiadać knajpy na Mazowieckiej”. Menedżer dodaje zaś, że koncerty stricte niszowe mają większą szansę odbyć się w Chmurach, czyli drugim lokalu prowadzonym przez ten duet – sprzyjają temu jednak nie założenia programowe, ale znacznie mniejsza kubatura i specyfika lokalu będącego klubokawiarnią, która działa przez cały tydzień, a większość jej

utargu pochodzi ze sprzedaży alkoholu i serwowania jedzenia. Chmury organizują dodatkowo imprezy queerowe z występami drag queen i uważają się za lokal przyjazny osobom LGBT. Nie przekłada się to na Hydrozagadkę – chociaż właściciel mówi, że otwarcie Chmur pozwoliło pozbyć się niechcianej lokalnej klienteli – praskich dresiarzy, bo ci wychodzą z założenia, że „z pedałami się nie zadajemy, nie dotykamy i nie ma po co przychodzić, bo się nie pobijemy, bo pedałów się nie dotyka, ani tym bardziej nic nie poderwiemy. Naturalna selekcja”. Imprezy LGBT w Hydrozagadce jednak by nie zorganizował, bo mogłoby to nie przypaść do gustu stałym bywalcom. Klub, funkcjonując od lat w niezmienionej formule, unika zaangażowania społeczno-politycznego i nie zgadza się na jakiegokolwiek przejawy manifestowania poglądów. W kwestiach muzycznych jest otwarty na prawie wszystko – właściciel zastrzega jedynie, że nie wyobraża sobie wpuszczenia disca polo na scenę [Grzybowski].

Funkcjonujący krócej Pogłos okazał się miejscem skrajnie odmiennym, w dużej mierze ze względu na inspirację CDQ, do którego mój rozmówca odnosił się z niekłamany podziwem i szacunkiem. Pogłos, po przejściu lokalizacji po CDQ, bywa utożsamiany z kontynuacją działalności poprzedników, co nikomu zresztą w Spółdzielni nie przeszkadza. Ponadto klub jasno określił swoje poglądy, wartości i stosunek do popkultury i według tych filtrów dobiera pozycje w repertuarze. „Program, który przygotowujemy na najbliższe miesiące, jest to program wydarzeń, które są w dużej mierze koncertami muzyki granej na żywo, wywodzącej się z różnych alternatywnych gatunków, alternatywnych, czyli będących w opozycji do popkultury, która jest oficjalną formą przekazu rozrywki” [Pakulski] – zgodnie z tym założeniem swoje miejsce w Pogłosie znajduje szeroki wachlarz gatunków muzycznych. Stała jest jedynie zasada niedopuszczania muzyki zbyt popularnej, według zarządzających repertuarem spółdzielców. Spółdzielnia odmawia więc wynajmowania którejkolwiek z sal projektom, które byłyby niezgodne z jej wizją muzyki, czyli stanowiły jakiś element przemysłu muzycznego nastawiony na szybkie zarobienie pieniędzy bądź kierowanie się bieżącymi modami [Pakulski].

Jak widać, Pogłos przyjął bardzo restrykcyjne zasady funkcjonowania zarówno w kwestii doboru występujących na jego scenach muzyków, jak i publiczności. Za przykład posłużyć może fakt odmówienia występu kapeli, której lider prowadzi kanał Pyta TV na YouTube, ponieważ ten w swoich materiałach i piosenkach, zdaniem Spółdzielni, lekceważąco traktuje osoby homoseksualne i transseksualne. Spółdzielnia uznała, że nawet gdyby zastrzegła tematy tabu i zabroniła zespołowi poruszania ich na scenie, sama zgoda na występ mogłaby zostać uznana za puszczenie oka w kierunku homo- i transfobii. Klub nie zaprasza też zespołów nacjonalistycznych ani twórców, których poglądy (niekoniecznie wygłaszane ze sceny) są sprzeczne z systemem wartości spółdzielców. Goście klubu mogą w każdym pomieszczeniu znaleźć regulamin, który zakazuje między innymi ekspresji poglądów ksenofobicznych poprzez na przykład noszenie odzieży z określonymi symbolami czy hasłami. Osoba, która zostanie z takowymi zauważona, zostanie wyproszona lub wyrzucona przez pracowników ochrony. Goście, których nie stać na zakupy w barze, mogą liczyć na darmową wodę, ponieważ Spółdzielnia wychodzi z założenia, że nie powinna dyskryminować ze względu na stan majątkowy [Pakulski].

Problemem Pogłosu jest obecnie niepewność w kwestii dalszej możliwości wynajmu lokalu, co nie pozwala na rezerwowanie niektórych koncertów czy większych wydarzeń z wyprzedzeniem<sup>3</sup>. Poza tym pojawiają się obawy związane z budową osiedla apartamentowców w bezpośrednim sąsiedztwie klubu. Mój rozmówca twierdził, że mimo braku decyzji o wyburzeniu starych zabudowań, takich jak budynek Pogłosu, decyzja taka może być jedynie kwestią czasu [Pakulski].

Klub angażuje się również w działalność pozamuzyczną, na przykład w organizację benefitów przed Manifą, co w 2018 roku zaowocowało wywieszeniem na ogrodzeniu transparentu z hasłem „Wolność! Równość! Aborcja na żądanie!” [“Manifa”]. Spółdzielnia jest świadoma, że tak jasna deklaracja światopoglądowa może się przyczynić do zniechęcenia

<sup>3</sup> Dotychczasowa, trzyletnia umowa najmu lokalu wygasa z końcem 2018 r. Spółdzielcy złożyli wniosek o jej przedłużenie na kolejne trzy lata, jednak ich decyzja wciąż czeka na rozpatrzenie. Mimo braku umowy Pogłos aktywnie działa dalej.

części potencjalnej publiczności, jednak priorytetem zarządzających klubem jest otwarte wyrażanie poglądów, z którymi się zgadzają. Zasada ta obowiązuje wielowymiarowo – spółdzielcy uważają, że w obecnych czasach najgorszym, co można zrobić, jest unikanie zabierania głosu, kiedy ma się taką możliwość, w obawie przed utratą zysków. Mimo wyrazistych poglądów i bezkompromisowego ich wyrażania Pogłos nie traci publiczności. Wręcz przeciwnie, w ciągu dwóch lat swojego istnienia zaczął wypracowywać zysk, a dawni bywalcy CDQ widzą w nim jego godnego następcę. Niektóre zespoły same zaś proszą o możliwość zarezerwowania koncertu podczas trasy ze względu na sympatię do miejsca [Pakulski]. Dodatkowo klub nagrodzony został w styczniu 2018 roku nagrodą Wdech Publiczności za Miejsce Roku w konkursie organizowanym przez portal Co Jest Grane 24 [Świąder].

### Alternatywa, opór, zaangażowanie

Różnicę między dwoma badanymi miejscami stanowi postrzeżenie przez nie terminów takich jak „alternatywa”, „opór” czy „zaangażowanie”. Hydrozagadka upatruje alternatywę w oferowaniu bezpiecznego repertuaru imprezowego, który zapewnia jej rozpoznawalność, oraz organizowaniu koncertów zespołów, które mimo swojej niszowości mają stałą publiczność, jak na przykład grupa Anal Vomit czy inne gwiazdy sceny *deathcore*. Właściciel klubu nie wierzy w zaangażowanie artystów, nawet jeśli komentują oni rzeczywistość lub wyrażają otwarcie swoje poglądy. W wywiadzie podkreślił on, że takie działania nie mają żadnego znaczenia poza ewentualnym nagraniem i sprzedażem chwytliwego utworu [Grzybow-ski]. Alternatywa to w tym przypadku tworzenie miejsca, które odpowiada gustowi właściciela i menedżerów lokalu poprzez sięganie po muzykę niebędącą już tak modną i grywaną w innych miejscach. Opór ma tu wymiar stricte estetyczny – klub zaprasza

wykonawców niszowych (oraz takich, których zarządzający klubem uznają za funkcjonujących poza muzycznym mainstreamem), co w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem stanowi raczej utrudnienie w postaci ryzyka niskiej sprzedaży biletów [Hebdige].

W przypadku Pogłosu alternatywa to natomiast przede wszystkim otwartość na nowe brzmienia i zaangażowanie artystów, w które spółdzielcy wierzą. Twierdzą oni, że muzycy mają siłę kształtowania osób wrażliwych (zwłaszcza młodych), i cenią artystów, którzy podejmują się komentowania rzeczywistości oraz angażują w działania zgodne z ich poglądami. Klub kieruje się jasnymi zasadami – zarządzanie nim i dążenie przy tym do osiągnięcia zysków nie może łamać przyjętych reguł. Zarządzanie oporem w wykonaniu Pogłosu to tworzenie bezpiecznej przestrzeni i powolne budowanie społeczności związanej z klubem, otwartej zarówno na muzykę, jak i na wszelką odmienność [Pakulski].

Sedno zarządzania oporem w przypadku Pogłosu najlepiej obrazuje wypowiedź badanego, którą chciałbym przytoczyć zamiast klasycznego zakończenia: „Trudno sprzedaje się koncerty, a im artysta bardziej wyrazisty, tym mniejszy krąg jego odbiorców. Ale to jest strasznie potrzebne, to kształtuje światopogląd ludzi, a ludzie otwierają oczy na rzeczy, o których nie wiedzieli lub z których nie zdawali sobie sprawy – zmieniają się. My sami staliśmy się bardziej otwarci na kontakt z odmiennością dzięki kontaktowi z nią właśnie. To, co robią zespoły, takie jak Siksa, Hańba czy Lao Che, i imprezy LGBT, to jest ogromna praca, jeśli chodzi o naukę uszanowania odmienności – czasem to jest wykrzywane, a czasem wytańczone. To nie muszą być wzniosłe słowa, bo to nie musi być powiedziane wprost, ale musi nieść wartości: bądź dobry, pomagaj, nie oceniaj. To są fundamenty i dlatego działamy i chcemy, żeby to się u nas działo” [Pakulski].

### Lista prac cytowanych

Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln. *The Landscape of Qualitative Research*. SAGE, 2012.

Drozda, Jacek. *Opór kulturowy. Między teorią a praktykami społecznymi*. Wydawnictwo Naukowe Katedra, 2015.

Drozdowski, Rafał. "Strategie refleksyjnej dezindywidualizacji jako nowa postać oporu?". *Oblicza buntu. Praktyki i teorie sprzeciwu w kulturze współczesnej*, edited by Waldemar Kuligowski, et al., Wydawnictwo Poznańskie, 2012, pp. 119-132.

Grzybowski, Witold. Personal interview. 23 June 2018.

Hebdige, Dick. "Subkultura: znaczenie stylu". *Kultura i hegemonia. Antologia tekstów szkoły z Birmingham*, edited by Michał Wróblewski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2012, pp. 51-78.

Kamiński, Łukasz. "Kluby, które zmieniły Warszawę: CDQ, 1500m2, Jazzgot...". *Warszawa – Gazeta Wyborcza*, 9 stycznia 2015, [http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,54420,17227534,-Kluby\\_\\_ktore\\_zmieniły\\_Warszawę\\_\\_CDQ\\_\\_1500m2\\_\\_Jazzgot\\_\\_\\_\\_.html](http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,54420,17227534,-Kluby__ktore_zmieniły_Warszawę__CDQ__1500m2__Jazzgot____.html).

Kuligowski, Waldemar, editor. *Miejsca oporu. O kontrkulturach kultury polskiej*. Stowarzyszenie Czasu Kultury, 2018.

"Manifa sama się nie zrobi – benefit »Dzień Babci Party 2« 20 stycznia w Pogłosie". *Wysokie Obcasy*, 18 stycznia 2018, <http://www.wysokieobcasy.pl/>

wysokie-obcasy/7,115167,22914435,manifa-sama-sie-nie-zrobi-benefit-dzien-babci-party-2-20.html.

Maślanka, Tomasz. *Kontrkultura. Źródła i konsekwencje radykalizmu społeczno-kulturowego w perspektywie socjologii kultury*. Ośrodek Myśli Politycznej, 2017.

Milej, Łukasz. Personal interview. 20 June 2018.

Miżejewski, Cezary. *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?*. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej, 2009.

Pakulski, Sebastian. Personal interview. 3 July 2018.

Pasikowski, Sławomir. "Zagadnienie oporu w świetle wybranych kontekstów teorii socjologicznej. W kierunku perspektywy pedagogicznej". *Opór w kulturze. Tradycja–Edukacja–Nowoczesność*, edited by Ewa Bilińska-Suchanek, Impuls, 2014.

Świąder, Jacek. "Klub Pogłos z Wdechą Publiczności dla Miejsca Roku", *Co Jest Grane 24. Magazyn Kulturalny*, 20 stycznia 2018, <http://cojestgrane24.wyborcza.pl/cjg24/1,13,22923327,146944,-Klub-Poglos-z-Wdecha-Publicznosci-dla-Miejsca-Roku.html>.

## Abstract

Natalia Nowińska-Antoniewicz

### Resistance management or resistance in management? Perspective of owners and managers of Warsaw music clubs

The Warsaw club offer is very rich and diverse and therefore for any club to become known and survive depends largely on the managers' skill to find an adequate niche. To create a club which is both a place of resistance against a broadly understood mainstream, may be both an ideological and marketing choice. The development of the offer and style of any club must be a result of economic and aesthetic factors, and the owners and managers of Hydrozagadka and Spółdzielnia Socjalna Pogłos that are described in this text, need to face them. The research was also conducted in ADA Puławska and Pracownia clubs and was based on participant observation carried out during the working hours of the selected establishment. Moreover, the researchers conducted a series of in-depth and impressionist interviews both with the managers,

artists hosted by the researched establishments and audiences. The purpose of the research was to answer a question how places of resistance are created, how their brand is developed and managed so as to survive in the competitive environment of Warsaw. In the text, the author compares the two clubs, the programme and activity of which may seemingly be regarded as very similar, but, upon closer look, they represent extremely different approaches to resistance, alternative, mainstream and social engagement.

Keywords: cultural resistance, places of resistance, alternative culture, music club, management, brand building