

TEATRU ȘI MANAGEMENT TEATRAL

Minodora Codarcea

DOI 10.46522/CT.2023.01.11

In ultimii ani, în lume s-au schimbat multe lucruri pe care artiștii și organizațiile artistice trebuie să le supravegheze în fiecare zi. Procesul de operare a unei organizații și de coordonare a unei instituții de cultură a fost asistat în multe feluri de îmbunătățirile tehnologice. Pe de altă parte, modul în care se fac lucrurile în artă este în continuare foarte asemănător cu ceea ce a fost întotdeauna. În multe privințe, este fascinant să gândim ce va aduce viitorul artelor din lumea noastră. Știm cu toții că lupta pentru a supraviețui în managementul artelor și în instituțiile de cultură continuă. A trăi din artă poate avea o mulțime de recompense intrinseci, iar, în multe cazuri, aceste recompense sunt suficiente. Cu toate acestea, trăim într-o lume în care recompensele pentru urmarea pasiunii nu sunt întotdeauna prezente. Organizațiile de artă, majoritatea celor care sunt foarte mici, continuă să facă față provocărilor de a plăti facturi, în timp ce intenționează să ajungă la noi segmente de public. Toate cauzele pot fi descurajante uneori, dar artiștii și managerii de arte recunosc, de asemenea, diferența pe care o pot face în comunitatea lor și în lume.

Premisa mea centrală este că scopul unui manager de teatru este de a ajuta o organizație și artiștii săi să-și realizeze viziunea și să îndeplinească misiunea, menținerea în viață a visului, care a pus bazele organizației și apoi continuă să o propulseze. Această menire înaltă se bazează pe ipoteza că un manager de arte eficient contribuie la aducerea publicului în beneficiul unic al experienței artistice. De exemplu, atunci când mergem la teatru și asistăm la o scenă care este redată cu o asemenea putere și convingere că ne dă fiori, ne simțim

îmbogățiți. Consider că este timpul să regândim înțelegerea noastră în ce privește funcția artelor în diferitele societăți și regiuni ale lumii. Din acest motiv, am ales să scriu despre „un nou management al artelor, al teatrului“ – perspective noi, orientate spre rezolvarea problemelor, performanțe organizaționale sau tendințe de tipul unor noi forme de participare și cooperare. Cred că se poate trasa o imagine a rolului palpabil pe care liderii de artă îl pot juca pentru societățile lumii și în viitor.

Principala provocare pentru managerii de arte este aceea de a face față schimbărilor: schimbarea condițiilor externe de mediu, evoluția stilurilor și a abordărilor artei de către artiștii noștri, progresele în modul în care prezentăm și distribuim arta publicului nostru în continuă schimbare, concurența pentru resurse. Singurul aspect al procesului de creare, prezentare și conservare a artei care nu s-a schimbat de la începutul vieții umane este impulsul inextricabil al artiștilor de a crea. În ciuda a ceea ce s-a predicat ani de zile – și anume condițiile economice sau sociale actuale care nu favorizează procesul creativ –, artiștii continuă să scrie, să picteze, să cânte, să danseze, să sculpeze sau să acționeze. Așa cum au făcut-o întotdeauna. Este cert că a doua cea mai veche profesie de pe pământ este aceea a artistului. De asemenea, așa sugera că a treia profesie este aceea a managerului de arte. Probabil că, odată ce oamenii au început să-și împărtășească poveștile strânși în jurul focului și să creeze desene pentru a-și ilustra ideile sau istoriile, au existat „manageri de artă“ care să contribuie la promovarea evenimentelor artiștilor și la conservarea produselor creativității lor.

Artiștii vor crea mereu o nouă lucrare, deoarece nu pot acționa decât răspunzând pasiunilor creative interioare și influențelor lumii din jurul lor, iar managerii trebuie să faciliteze atât procesul creativ al artiștilor noștri, cât și contextul pentru aprecierea muncii lor. Responsabilitățile managerilor de arte pot fi uneori descurajante. Din cauza realității schimbării constante, procesul de management nu devine mai ușor. Cu fiecare zi care trece, pe măsură ce ne confruntăm cu noi situații, unii manageri se opresc când aceste condiții sunt nefavorabile și așteaptă ca viața să revină la normal. Din

păcate, acest lucru nu se întâmplă niciodată. Așa cum a observat cu câțiva ani în urmă George Thorn: „Condiția actuală este noua normalitate. Nu este cale de întoarcere”¹. Trebuie să ne adaptăm la noile realități și să continuăm să ne slujim misiunile cu cele mai bune abilități. Ca urmare a mediilor în continuă schimbare, cheia spre a fi buni manageri este mult mai mult decât să știm pur și simplu ce să facem; de asemenea, trebuie să știm de ce facem ceea ce facem – fundamentele teoretice și principiile fundamentale care conduc acțiunile noastre. Atunci când ceea ce facem nu mai funcționează pentru noi, aceste concepte de bază ne vor ajuta să înțelegem de ce, vor inspira gândirea noastră creativă și ne vor ajuta să ne modificăm eforturile pentru a aborda noile condiții. A fi bine poziționați pentru a aborda și a rezolva provocările cu care ne confruntăm prin această stare de schimbare constantă necesită o educație, fie ea în școală, la locul de muncă, în programe de dezvoltare profesională sau prin cercetare neoficială. Managerii cei mai de succes știu că educația cea mai bună este învățarea pe tot parcursul vieții.

Un rezultat al răsturnării politice și sociale a ultimilor 400 de ani a fost instituirea unor instituții menite să ofere sprijin și recunoaștere continuă artiștilor și artelor. În cea mai mare parte a lumii, artele spectacolului fac parte dintr-un sistem susținut de stat și sunt administrate de manageri rezidenți cu personal administrativ. Centrele de spectacole și arte vizuale pentru operă, dans, teatru și muzică, precum și muzeele sunt părți integrale ale multor comunități din lume. În România, sprijinul modest guvernamental pentru artă este un fenomen cu care ne-am obișnuit, cu toate că suntem conștienți de faptul că, într-o piață tot mai aglomerată de bunuri culturale, teatrul subvenționat se evidențiază nu prin caracterul comercial, ci prin afirmarea caracterului său distinctiv artistic și a beneficiilor considerabile pe care acesta le aduce publicului.

Complexitatea din ce în ce mai mare a unei societăți industriale și tehnologice a grăbit trecerea de la artist-manager



1. Nello McDaniel, George Thorn, *Toward a New Arts Order*, New York, ARTS Action Issues, 1993, p. 44.

la abordarea dominantă a organizării și prezentării artelor. Deoarece multe comunități au început să înființeze instituții de artă la sfârșitul secolului al XIX-lea (de exemplu, muzeele și orchestrele simfonice au fost liderii timpurii în această tranziție), au început să apară experți în management. Multe instituții artistice par a fi organizate în prezent pe modele asemănătoare marilor corporații. Astăzi, rolul artistului și al managerului, precum și gradul de control pe care fiecare îl are asupra domeniilor sale, variază de la formă artistică la formă artistică. Multe organizații artistice mici sunt în continuare create și gestionate de artiști-manageri. Ca și multe organizații artistice mici, un manager de afaceri îl ajută pe artistul-manager să controleze operațiunile zilnice ale instituției.

De-a lungul timpului, au existat dezacorduri între cultură și management, omițându-se dimensiunea economică a culturii, dar și interfața culturală a economicului, în general, și a managementului, în special. Se releva tot mai pregnant tendința unităților culturale de a-și organiza activitățile proprii pe baze asemănătoare cu cele din economie. Chiar dacă orientarea de bază a acestor unități vizează realizarea de valori în sens cultural, în plan secund obținerea de venituri financiare și gestionarea problematicei proprii constituie preocupări necesare. Problemele conducerii instituțiilor culturale, domeniu de intersecție a managementului și culturii, demonstrează că aceste unități sunt, în linii mari, asemenea tuturor organizațiilor. Ele au o structură organizatorică distinctă, un proces intern specific, folosesc resurse proprii și atrase, realizează „produse” și „servicii” culturale în promovarea cărora sunt ele interesate și specializate.

Sistemul instituțional construit și dezvoltat în cultură constituie un instrument complex, utilizat de către o comunitate umană dată, pentru rezolvarea unor probleme concrete și specifice, determinate de necesitățile de ordin spiritual. Așadar, unitatea culturală nu poate ignora conceptele, paradigmele simbolice și raționamentele calitative care alcătuiesc corpul științei managementului. Într-o cultură organizată instituțional, managementul devine o cerință funcțională, o condiție indispensabilă pentru ca acel sistem să poată supraviețui și funcționa. Managementul este reprezentat, astăzi, ca

un proces complex de conducere a organizației către o finalitate care să minimalizeze efortul și maximizeze rezultatul.

Managementul este necesar în toate organizațiile moderne, indiferent dacă acestea sunt sau nu economice. Acesta este chiar mai necesar în organizațiile care nu au un caracter economic, precum sectorul social, sau în instituțiile de stat, tocmai pentru faptul că nu sunt supuse disciplinei impuse de câștig și pierdere. Managementul cultural, managementul artei sau al unui anumit domeniu artistic, ca parte a managementului contemporan, intră în discuție atunci când avem un sistem în interiorul căruia, printr-o activitate umană lucidă, putem organiza, educa, orienta dezvoltarea spirituală.

Obiectul managementului cultural îl reprezintă studiul tuturor metodelor de organizare ce apar în diverse societăți și în diverse perioade istorice în interiorul manifestărilor culturale în totalitatea lor și în unele sectoare ale culturii (teatru, cinematografie, radiodifuziune).

Teatru și managementul teatral

La începutul anilor 1960, universitățile din întreaga lume au început să recunoască importanța managementului în domeniul artelor, iar programele academice de management teatral au început să apară, creatorii lor vizionari recunoscând nevoia unei astfel de pregătiri cu mult înainte ca cererea să ajungă la un nivel de necesitate².

Managementul teatral este un domeniu important de cercetare și o profesie distinctă și complexă, care necesită abilități și cunoștințe de specialitate pentru a asigura succesul și durabilitatea teatrelor și instituțiilor culturale în prezent. Acest domeniu se concentrează pe dezvoltarea și implementarea strategiilor și a politicilor care ajută la gestionarea eficientă a teatrelor și instituțiilor culturale în general. Putem spune că managementul teatrului include atât managementul artistic, cât și managementul afacerilor. Fie că vorbim despre director general sau director artistic, trebuie să știți



2. Nancy Roche, Jaan Whitehead (coord.), *The Art of Governance*, Theatre Communications Group, 2005.

cum planifică, organizează, conduc și controlează managerii în toate mediile diferite cu care intră în contact.

În ceea ce privește cercetarea, managementul teatral se concentrează pe studiile istoriei și evoluția teatrului și instituțiilor culturale, precum și pe identificarea practicilor de succes și a tendințelor emergente în acest domeniu. De asemenea, cercetarea în managementul teatral explorează impactul politicilor culturale și al schimbărilor sociale asupra teatrului și modul în care textele trebuie să se adapteze pentru a rămâne relevante și sustenabile. Această profesie de management teatral implică o varietate de roluri și responsabilități, inclusiv administrarea resurselor umane, gestionarea finanțelor și a bugetelor, planificarea programelor de spectacol, marketingul și promovarea evenimentelor culturale, dezvoltarea relațiilor cu sponsorii, precum și gestionarea operațiunilor teatrale zilnice. Managerii teatrali eficienți trebuie să aibă o înțelegere profundă a nevoilor publicului, a tendințelor din industrie și a celor mai bune practici în gestionarea finanțelor și a oamenilor. Există organizații profesionale care se concentrează pe dezvoltarea profesională a managerilor teatrali și încurajează schimbul de informații și de bune practici în domeniu.

Responsabilitățile managerului sunt distincte de cele ale artiștilor și designerilor care creează producții artistice. Un manager teatral eficient trebuie să aibă o înțelegere profundă a nevoilor publicului, a tendințelor tehnologiilor din industrie, a celor mai bune practici în gestionarea finanțelor și a oamenilor. În plus, el trebuie să fie capabil să colaboreze cu artiștii și directorii artistici, pentru a crea producții care sunt inovatoare și captivante. În consecință, există o serie de organizații profesionale, cum ar fi Asociația Internațională a Managerilor de Teatru și Asociația Europeană a Managerilor de Arta Spectacolului (Asociația Europeană a Managerilor de Arte), care se concentrează pe dezvoltarea profesională a managerilor teatrali și încurajarea schimbului de informații și de bune practici în domeniu.

În Europa, managementul teatral a devenit o profesie bine stabilită, care implică atât cunoștințe artistice, cât și competențe de business și management. În multe țări europene, există programe universitare specializate în managementul

teatrelor, care pregătesc absolvenții pentru cariere în gestionarea și administrarea teatrului și a altor instituții culturale.

În ceea ce privește România, managementul teatral este o profesie relativ nouă, care a început să ia amploare în ultimii ani. În prezent, există doar câteva programe universitare în România care pregătesc studenții pentru o carieră în managementul teatral. Cu toate acestea, în ultimii ani, managementul teatral a devenit un domeniu important și în continuă evoluție în Europa și în România, în contextul în care teatrul și alte instituții culturale caută să se adapteze la schimbările economice și culturale din societate. În acest sens, au apărut organizații profesionale care susțin dezvoltarea managementului teatral în România, precum Asociația Națională a Managerilor de Teatru (ANMT) și Asociația Română pentru Cultură, Educație și Normalitate (ARCEN).

În ceea ce privește Europa, există o varietate de modele de management teatral care funcționează cu succes în diferite țări. De exemplu, în țări precum Germania, Franța sau Marea Britanie, multe teatre sunt finanțate de guvern și sunt gestionate de o organizație nonprofit, iar managementul lor este mai mult orientat spre servicii publice și sustenabilitate financiară pe termen lung. În România, managementul teatrelor se confruntă cu o serie de provocări, în special în ceea ce privește capacitatea de finanțare și sustenabilitate financiară a teatrului. În prezent, majoritatea teatrelor din România sunt finanțate de stat și se confruntă cu probleme legate de subfinanțare și birocrație. În plus, în ultimii ani, pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra sectorului cultural și artistic din România, inclusiv asupra teatrelor, ceea ce a dus la creșterea nevoii de gestionare strategică și inovație în domeniu.

În ultimii ani, s-au dezvoltat inițiative de formare și programe de masterat pentru managementul teatrelor în România, și a crescut interesul pentru managementul cultural și artistic. De asemenea, există o serie de organizații și rețele care sprijină dezvoltarea managementului teatral și a culturii în general în România, cum ar fi Asociația Teatrelor Independente din România și Asociația Managerilor Culturali din România.

Politicile guvernamentale sau de asociere, care definesc clasificările posturilor de „manager“ și „non-manager“. Partea inferioară a formularului

Politicile guvernamentale și de asociații profesionale pot defini clasificările posturilor de „manager“ și „non-manager“, în funcție de anumite criterii. Aceste politici sunt menite să ofere o definiție clară și consistentă a acestor funcții și să asigure o abordare uniformă în ceea ce privește aspectele benefice, în funcție de contextul specific.

În general, criteriile folosite pentru a defini pozițiile de „manager“ sunt cele care se referă la de responsabilități mai mari de conducere și de administrare a organizației, precum stabilitatea obiectivelor strategice, planificarea și organizarea resurselor, luarea deciziilor importante și gestionarea personalului; ele includ nivelul de autoritate, responsabilitatea asumată, gradul de implicare în procesul decizional și nivelul de supraveghere sau control al altor angajați. În multe cazuri, pozițiile de „manager“ au mai multă autoritate și responsabilitate, în timp ce pozițiile de „non-manager“ sunt mai orientate către executarea sarcinilor și îndeplinirea sarcinilor stabilite, includ funcții de suport care au responsabilități mai puțin complexe și mai puțin decizionale. Unele politici guvernamentale sau de asociere pot stabili criterii clare pentru clasificarea posturilor în funcție de nivelul lor de responsabilitate și autoritate. Aceste criterii pot include gradul de implicare în decizii strategice, nivelul de control asupra bugetului și responsabilitatea de a conduce și de a gestiona echipele. Prin stabilirea unor criterii clare, aceste politici pot ajuta la crearea unei structuri organizatorice eficiente și coerente, în care fiecare post este definit în mod clar și are un rol bine definit.

În multe țări, astfel de politici sunt legate de legislația privind drepturile angajaților și pot determina drepturile și responsabilitățile angajaților din cadrul organizațiilor. De exemplu, legea privind salarizarea și orele de muncă poate defini posturile de manager și de non-manager în funcție de nivelul de salarizare și de orele de lucru efectuate. Aceste politici pot fi importante pentru a asigura un sistem de clasificare a obiectivului, echitabil pentru toți angajații, pentru a ajuta la

asigurarea unui mediu de lucru sigur și sănătos și pentru a spori productivitatea și eficiența organizației.

Un manager dintr-un teatru are responsabilități specifice de conducere și de administrare a organizației, care diferă de cele ale angajaților ce nu dețin poziții de conducere. În general, un manager va îndeplini sarcinile de serviciu specifice care includ:

- ▷ Planificarea și organizarea activităților teatrului; elaborarea planului strategic pe termen lung pentru teatru și identificarea obiectivelor organizatorice care trebuie atinse.
- ▷ Responsabilitatea pentru stabilitatea și gestionarea bugetului teatrului, incluzând alocarea resurselor financiare și monitorizarea cheltuielilor pentru a se asigura că sunt în conformitate cu bugetul.
- ▷ Responsabilitatea pentru administrarea personalului teatrului, inclusiv recrutarea, selecția și gestionarea angajaților. De asemenea, managerul va elabora programe de formare și dezvoltare a personalului și va fi responsabil pentru evaluarea performanței angajaților.
- ▷ Implicarea în negocierea și semnarea contractelor cu artiști, furnizori și alte organizații care sunt importante pentru activitatea teatrului.
- ▷ Responsabilitatea pentru dezvoltarea și menținerea relațiilor cu partenerii, sponsorii și comunitatea locală, în general.

Un non-manager care nu deține o poziție de management nu va avea responsabilități atât de complexe și nu va fi implicat în decizii strategice de lungă durată. De obicei, aceștia vor fi responsabili pentru îndeplinirea sarcinilor de rutină, care pot include vânzarea de bilete, îngrijirea și întreținerea clădirilor teatrului sau deservirea clientului. În general, acești angajați se concentrează pe sarcinile lor specifice și nu sunt responsabili pentru coordonarea activităților sau a deciziilor strategice ale teatrului.

În cazul unui manager, competențele utilizate sunt, de obicei, împărțite în trei domenii: *competențe umane*, *competențe tehnice* și *competențe conceptuale*³. Comunicarea și



3. Richard Daft, Dorothy Marcic, *Understanding Management*, Nelson Education, 2016.

relațiile reprezintă fundamentul pe care se eșafodează rolul oricărui manager. Așa cum într-o producție teatrală, unde regizorul trebuie să pună întrebări actorilor și să aibă suficientă încredere pentru a asculta și a hrăni răspunsurile, managerii trebuie să facă același lucru pentru a-și ajuta angajații să exceleze în rolurile lor. Competențele tehnice pot include cunoașterea unor sarcini specifice, a procedurilor tipice de îndeplinire a acestor sarcini și a celor mai bune tehnici de îndeplinire a sarcinilor într-un set de sarcini specializate. Competențele conceptuale au legătură cu modul în care un manager interpretează informațiile, sunt cele prin care un manager poate identifica și diagnostica probleme, analiza situații și găsi soluții.

Teatru azi

Teatrul continuă astăzi să fie o formă importantă de exprimare artistică și culturală, deși s-a confruntat cu provocări semnificative în ultimii ani. Odată cu creșterea concurenței din partea altor forme de divertisment, cum ar fi televiziunea, filmele și jocurile video, teatrele din toată lumea au fost nevoite să se adapteze și să-și găsească locul într-un mediu în schimbare. În ciuda acestor provocări, teatrele își mențin relevanța, sunt încă locuri importante de întâlnire culturală și de exprimare artistică. Multe teatre au început să se concentreze pe inovare și să găsească noi moduri de a atrage publicul, cum ar fi producții imersive și interactive, utilizarea tehnologiei și colaborarea cu artiști și creatori din diverse medii.

Teatrele sunt importante pentru dezvoltarea și promovarea tinerilor actori și regizori, oferindu-le o platformă pentru a-și demonstra talentele și pentru a-și construi o carieră. În plus, teatrele sunt adesea locuri de dezbateră și de reflectare asupra problemelor sociale și culturale actuale, a drepturilor omului și a diversității culturale sau a problemelor politice și economice. Teatrul rămâne o formă importantă de artă și cultură în prezent, cu o istorie îndelungată și diversă, care a evoluat împreună cu societatea. În prezent, teatrul continuă să ofere o gamă largă de experiențe pentru public, de la producții clasice la cele moderne, de la opere de teatru la improvizații și spectacole experimentale. De asemenea,

teatrul este o industrie importantă, care generează locuri de muncă și venituri pentru actori, designeri, manageri de teatru și alte persoane implicate în producția și prezentarea spectacolelor. În plus, teatrul poate fi folosit ca instrument de educație și dezvoltare personală, prin programe educaționale și de implicare comunitară, permițându-i publicului să ia parte la procesul creativ și să exploreze diferite perspective și idei. Cu toate acestea, teatrul se confruntă și cu provocări și schimbări în prezent, cauzate de noi tehnologii și de schimbări sociale și culturale. Astfel, multe teatre tind să se adapteze și să-și extindă publicul prin transmisii *live* online, spectacolele mobile sau prin implicarea comunității în procesul creativ.

Teatrul rămâne o formă importantă de artă și de exprimare culturală în prezent. În ciuda concurenței din alte medii, cum ar fi filmele și televiziunea, teatrul continuă să atragă publicul prin abilităților sale de a crea o experiență în timp real și de a aborda un subiect important într-un mod profund și personal. În prezent, teatrul este în continuă evoluție, atât în ceea ce privește conținutul, cât și în ceea ce privește tehnologia și metodele de producție. Există o varietate de stiluri și genuri teatrale, cum ar fi teatrul clasic, teatrul contemporan, teatrul experimental, teatrul de improvizație și multe altele, care abordează subiecte care reflectă probleme sociale, politice, economice și culturale ale lumii de astăzi.

De asemenea, teatrul se adaptează noilor tehnologii și modalități de producție, cum ar fi proiecțiile video, efectele speciale, iluminarea avansată și tehnologia de sunet, pentru a crea experiențe mai captivante pentru publicul modern.

În plus, teatrul rămâne o sursă importantă de ocupare a forței de muncă în sectorul artistic și cultural, generând locuri de muncă pentru actori, regizori, designeri, producători și personal de sprijin. El rămâne un domeniu vital și în continuă evoluție în prezent, cu o varietate de stiluri și genuri care reflectă subiecte și preocupări importante ale lumii de astăzi și care nu încetează să aducă satisfacție și înțelegere publicului său. Teatrul poate fi o modalitate de a provoca și de a inspira gândirea critică și de a stimula conversații importante în societate. Multe producții teatrale abordează

subiecte sociale și politice controversate, cum ar fi rasismul, sexismul, inegalitatea economică și problemele de mediu, oferind publicului său o perspectivă diferită și provocatoare.

Bibliografie

- ABRUDAN, Ioan, *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1999.
- BURDUS, Eugen, *Management comparat internațional*, București, Editura Economică, 2004.
- DAFT, Richard; MARCIC, Dorothy, *Understanding Management*, Nelson Education, 2016.
- HOFSTEDE, Geert, „Cultural constraints in management theories“, în *Academy of Management Executive*, vol. 7, 1993, pp. 81-94.
- HUȚU, Carmen Aida, *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, București, Editura Economică, 1999.
- HUȚU, Carmen Aida, *Metode de cercetare în studiile organizaționale*, Iași, Editura Venus, 2001.
- MCDANIEL, Nello; THORN, George, *Toward a New Arts Order*, New York, ARTS Action Issues, 1993.
- ROCHE, Nancy; WHITEHEAD, Jaan (coord.), *The Art of Governance*, Theatre Communications Group, 2005.