

## **CUPRINS**

<b>Introducere</b>	<b>3</b>
<b>Capitolul 1</b>	
<b>Particularități ale economiei și gestiunii teatrului independent</b>	<b>11</b>
<b>Capitolul 2</b>	
<b>Evaluarea strategică a companiei de teatru independent</b>	<b>21</b>
<b>Capitolul 3</b>	
<b>Elemente ale unei strategii de modernizare</b>	<b>45</b>
<b>Concluzii</b>	<b>77</b>
<b>Proiect de management Centrul Cultural „Jean Bart” Tulcea</b>	<b>81</b>
<b>Centrul Cultural „Jean Bart” Tulcea - Raport de activitate</b>	<b>107</b>
<b>Anexe</b>	<b>143</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>149</b>



**Alexandru BOUREANU**

**BAZELE MANAGEMENTULUI  
ÎN COMPANIA DE TEATRU**

**STRATEGII ȘI TEHNICI  
PENTRU PRODUCȚIA TEATRALĂ**



**EDITURA UNIVERSITARIA  
CRAIOVA, 2012**

**„Valorile culturale pot fi considerate valori propriu-zis umane, pentru că numai datorită lor omul apare ca singura ființă ce nu se poate realiza decât depășindu-se”**

Louis Lavelle – „*Traité des valeurs*”

---

## **INTRODUCERE**

S-a afirmat deseori că managementul științific nu are alt rol și altă determinare decât o amplificare a performanțelor, indiferent cărui domeniu este aplicat sau cărei forme de organizare. Teatrul este unul din domeniile vitregite de cercetarea specializată a manifestării științei managementului profesionist. Trebuie verificat în ce măsură implementarea unui management teatral va face mult mai performant actul de creație artistică, deoarece nu există încă o aplicativitate concretă în acest domeniu, dar cu siguranță performanțele sale pentru principalii săi destinatari, artiști și public, trebuie să fie cuantificabile.

Implementarea și afirmarea managementului în domeniul artelor spectacolului (teatrul cu precădere), presupune o serie de etape cum ar fi: asimilarea, la nivelul teoriei și acțiunii spectaculare, a conceptelor semnificative din domeniul managementului general, crearea de concepte noi și îmbogățirea celor existente cu alte accepțiuni sugerate de practica culturală; abstractizarea și generalizarea teoretică și reflectarea permanentă asupra situațiilor și evenimentelor generate de practică; investigarea unor modele și soluții noi de organizatorice corespunzătoare, care să crească eficacitatea activității teatrale, atât societal (pentru un public țintă cât mai vast), cât și economic (costuri de producție, etc.).

Conceptele folosite în managementul general, cum ar fi: piață, consum, strategii, nevoi, difuzare, concurență, preț, promovare, decizie, motivație, etc., capătă alte semnificații atunci când se referă de exemplu, la un spectacol de teatru, la industria cinematografică, la emisiunea culturală televizată, la promovarea unui meci de fotbal, la motivarea unui manager de studio de film, sau a unui actor și regizor, ori la nevoia de artă, de promovare a unei celebrități sau a unor valori naționale pe plan internațional.

Specificitatea managementului companiilor independente de teatru este în zilele noastre managementul proiectelor culturale. Astfel, acesta este lansat odată cu apariția în cultură a necesității mediatorului cultural și a conceptului de operator cultural-artistic. De asemenea, proiectul cultural, dezvoltat și utilizat fără excepție de toate companiile de teatru, apare în același timp cu democratizarea culturii și a necesității schimburilor și mobilității artiștilor: multiplicarea festivalurilor naționale și internaționale, *workshop*-uri, rezidențe ale artiștilor, ș.a.m.d.

În plus managementul proiectelor culturale apare și ca o necesitate de dezvoltare economică și teritorială durabilă. Proiectele culturale, pe lângă prestigiu și recunoaștere, aduc comunităților locale co-organizatoare, avantaje economice prin turismul cultural implicat în realizarea manifestărilor. Exemplul cel mai bun îl constituie Festivalul de teatru de la Avignon, care aduce și absoarbe fonduri naționale și internaționale importante, iar în plus numărul de turiști prezenți vara la acest festival este impresionant, în jur de 100.000 de intrări.

Unul din obiectivele cele mai importante ale managerului de teatru îl constituie cercetarea și cunoașterea necesităților culturale, ale gusturilor și preocupărilor cetățenilor din teritoriul pe raza căruia își proiectează activitatea. Aceasta este o condiție de bază în validarea programelor și activităților spectaculare, precum și pentru a putea programa o dezvoltare culturală (dezvoltarea

necesităților și gusturilor și detectarea potențialilor parteneri ce pot fi sensibili la proiectele sale, de exemplu planificare unor reprezentații cu una din operele dramatice studiate în programa școlară din licee).

În management, teoriile, principiile, normele și tehnicile formează știința, iar aplicarea lor în practică, într-o manieră personală, în funcție de o totalitate de factori, dintre care experiența și talentul, **constituie arta de a conduce**.

Din momentul în care o persoană deține o funcție de conducere, indiferent de nivelul ierarhic al acesteia, ea va exersa, pe lângă profesia de bază, și pe cea de manager.

Selectarea/numirea unui viitor cadru de conducere în cadrul companiei de teatru trebuie să țină seama, atât de cunoștințele de specialitate, care sînt absolut necesare, cât și de calitățile personale, simțul de a prevedea, personalitatea, aptitudinile de a decide, capacitatea de acțiune, curajul, adică **talentul de manager**. Deși aceste calități personale nu pot fi suplinite prin studiu și exemple de bune practici, gândirea managerială nu poate fi creatoare fără o cunoaștere profundă a sistemului instituțional, a mediului socio-cultural și de afaceri, a clienților/grupului țintă și furnizorilor. De aceea, este recomandabilă o pregătire/perfecționare teoretică, ale cărei repere își propune să le traseze lucrarea de față, ce are aplicabilitate într-un domeniu în care profesia de manager se exercita adesea preponderent empiric.

În orice domeniu, managerul trebuie să-și formeze o echipă, să fie dinamic și să poată transmite dinamismul său și echipei pe care o conduce, să aibă inițiativă și receptivitate față de schimbări, să fie un bun exemplu pentru colectivul condus. Managerul companiei de teatru este investit cu autoritate pentru funcția îndeplinită, ceea ce îl obligă la responsabilitate juridică și morală, responsabilitate de a prelua asupra sa consecințele deciziilor primite. Deși experiența artistică este recomandabilă, managerul companiei de teatru trebuie să fie, în același timp, un bun cunoscător al bazelor economice, juridice, și chiar psihologice, să folosească metode moderne de management, armonizate cu evoluțiile socio-economice ce afectează vizibil sectorul cultural.

În activitatea de conducere a companiei teatrale, pentru a pune în acțiune factorii umani, materiali și financiari implicați în vederea obținerii unor rezultate propuse, este indicat să se utilizeze o serie de strategii și tehnici distincte, ale căror particularități derivă din specificul domeniului artistic, dar a căror esență derivă eminentemente din bazele teoretice ale managementului modern.

Considerăm utilă, așadar, în preambul, sistematizarea și delimitarea principalelor concepte pe care lucrarea de față le va utiliza în încercarea de a explicita fundamentele activității de management aplicat companiilor și, totodată, producțiilor teatrale.

### **Conceptul de management - Definiții**

Într-o accepțiune macrosocială, managementul reprezintă acel proces complex prin care factorul uman, aflat în poziția de coordonator (manager instituțional), trasează directive, dă ordine și controlează o anumită organizație/instituție (non)guvernamentală în vederea realizării unor scopuri și obiective a căror îndeplinire vizează bunul mers al acelei entități organizaționale, sau chiar al societății în ansamblu.

### ***Definiții consacrate***

Încă din 1903, Friederick W. Taylor a formulat următoarea definiție a managementului în cartea sa *Shop Management*: "A ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea ca ei să

realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină". Având în vedere perioada de început a managementului științific, bazat eminent pe experiență, am putea reformula astfel definiția lui Taylor: "Managementul reprezintă arta de a ști cu cretinătate ce anume trebuie făcut cât mai bine și cât mai ieftin".

În 1916, asistăm la o evoluție a abordării teoretice a științei de a conduce, fapt relevat de definiția formulată de Henri Fayol, în cartea *Administration industrielle et générale*. Autorul precizează că "a administra (a conduce) înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla". Această nouă conceptualizare prefigurează mișcarea, dinamismul și caracterul acțional al activității manageriale.

### ***Definiții moderne***

Datorită caracterului complex al managementului, au fost formulate nenumărate și variate definiții, care au adăugat elemente de noutate celor clasice. Termenul fiind consacrat în țările anglo-saxone, literatura de specialitate este dominată de definițiile americane. Pragmatismul managementului american s-a impus ca model, generând o adevărată filosofie managerială, un exemplu dinamic și creativ de a aborda și rezolva problemele, o întreagă viziune strategică în care obiectivele sunt foarte clar definite și vizează prioritar augmentarea capacității concurențiale și creșterea profitabilității.

Heyel Karl definește conceptul de management, în *Encyclopedia of Management* (New York, 1963), după cum urmează: "o disciplină distinctă și determinată, care conduce la rezolvarea unor obiective prestabilite, utilizând în modul cel mai eficient potențialul uman și material".

Definiția lui Mackensie, formulată în *Harvard Business Review* (noiembrie 1969), descrie managementul ca fiind "procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni – realizând prin alții obiectivele propuse".

În *Méthodes actuelles de direction des entreprises*, J. L. Masse teoretizează managementul drept "procesul prin care un grup cooperativ orientează activitățile către scopuri comune", respectiv "arta conducătorilor de a realiza unele lucruri folosind eforturile altor oameni".

În opinia lui Peter F. Drucker, managementul se află în strânsă legătură cu "persoanele de conducere", termenul de "management" fiind doar un eufemism pentru "șef". "Principala și poate singura sarcină a managementului este de a mobiliza energiile unității economice pentru îndeplinirea sarcinilor cunoscute și definite", iar dovada îndeplinirii optime a acestui rol mobilizator este conferită de "obținerea unei eficiențe ridicate și adaptarea la modificările din exterior".

În *Fonctions et taches de direction générale*, Octave Gelinier completează această abordare, afirmând că "managementul desemnează, deopotrivă, conducerea și organizarea și presupune un efort conștient, metodic și științific, pentru a studia și realiza condițiile de funcționare".

Nu în cele din urmă, evidențiem contribuția compatriotului nostru Gh. Boldur, care, în lucrarea sa *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic* definește astfel termenul de management: "conducerea cu succes a unei acțiuni, sau administrarea eficientă a unei întreprinderi, include de fapt o sumă de procese științifice moderne, de rezolvare a problemelor decizionale, aparținând ciberneticii, cercetării operaționale, teoriei deciziei, psihosociologiei ș.a."

### **Managementul – artă și știință**

Managementul poate fi considerat în egală măsură și artă și știință.

Aproape toate îndeletnicirile omenești au fost socotite, la începuturile istoriei, arte. Artă reprezintă o activitate practică de către o persoană, pe baza unor abilități aplicative, pentru a atinge un anumit rezultat dorit/propus. De-a lungul vremii, artele s-au transformat treptat în științe; priceperea, talentul, intuiția, au fost înlocuite în timp cu norme, reguli și tehnici strict elaborate.

Conducerea se exercita, la început, în mod empiric. Conducătorii învățau să conducă *din mers*. Cu cât dobândeau mai multă experiență, cu atât deveneau mai pricepuți. Deciziile adoptate de ei se bazau preponderent pe intuiție, experiență, bun simț.

Sursele istoriografice ne oferă o multitudine de exemple de lideri care au obținut succesul managerial fără a beneficia de o instruire formală prealabilă. De regulă, managerii de succes au abilitatea de a învăța rapid din experiență, aceștia nu sunt doar puternic ancorați în evenimentele cotidiene, ci au și o amplă capacitate de a analiza situațiile importante, formulează teorii personale și se bazează pe ele în adoptarea deciziilor. Uzează, așadar, de o combinație a experienței, practicii și judecății, pentru a ajunge în situația de a stăpâni "arta" managementului.

Pe cale de consecință, managementul ca *artă* este strâns legat de calitățile conducătorului și semnifică adaptarea principiilor și metodelor de conducere, în mod creativ și original, la condițiile concrete în care funcționează organizația.

Se impune, totuși, să menționăm că artele nu pot fi nici ele aplicate fără reguli. Într-adevăr, regulile nu sunt suficiente pentru ca o artă să devină o știință, pe lângă acestea fiind, în egală măsură, necesare: un domeniu propriu, metode, legi specifice. Putem afirma, astfel, că, atâta vreme cât managementul constituie un subiect special, care se desprinde de economie, de administrație sau drept, are metode care îl delimitează de alte științe și ajunge la concluzii, legi, principii sau reguli proprii, atunci întrunește condițiile necesare pentru a se numi știință.

Managementul este, totodată, interdisciplinar, deoarece aplică noțiuni specifice altor științe, respectiv științele comportamentale, cele sociale, ingineria și matematica, pentru a stabili perspective ale practicii manageriale. În general, putem afirma că știința numită management pune la dispoziția persoanelor cu funcții decizionale următoarele:

- o modalitate de gândire sistematică asupra comportamentelor oamenilor, utilizând metode științifice pentru a examina experiențele și pentru a stabili relații cauză-efect între diferitele urmări ale muncii și condițiile care le-au generat și oferind o abordare logică, care ajută la rezolvarea problemelor reale la locul de muncă al managerului;

- un "bagaj" de termeni și concepte ce permit ca experiența de muncă să fie discutată, analizată și transmisă clar. În acest mod, managerii pot să-și exprime opinii despre situațiile de muncă, le pot împărtăși și pot înțelege mai bine experiența celorlalți. Orice activitate organizată se bazează în mare măsură pe vocabular, iar domeniul managementului furnizează vocabularul necesar practicilor manageriale.

- "tehnici"/modele de rezolvare a diverselor probleme ce pot apărea la locul de muncă, în mod obișnuit. Actualele cunoștințe de management sunt fundamentate pe o teorie coerentă și cu o largă aplicabilitate practică, ceea ce conferă palierului managerial o adevărată valoare personală.

Ca *știință*, managementul furnizează aspectele teoretice ale actului de conducere și fundamentează utilizarea optimă a potențialului uman, material și financiar.

În prezent, fenomenele pe care le întâlnim într-o organizație modernă sunt extrem de complexe și nu pot fi gestionate nemijlocit ca urmare a multitudinii intrărilor și produselor elaborate, care depășesc capacitatea de cuprindere a unui singur individ. Ele nu mai permit un control concomitent, o integrare și sincronizare rapidă.

Flerul, inspirația, vocația, dăruirea personală sunt în continuare calități utile, dar insuficiente pentru o conducere eficientă a marilor organizații din zilele noastre. Mai mult, acestea pot genera aspecte negative, precum conservatorismul, teama de nou, rutina, deprinderea unor metode învechite de conducere. Obținerea celor mai bune rezultate depinde de capacitatea conducătorilor de a rezolva prompt situații neprevăzute.

Știința de a conduce, managementul este rezultatul al interpretării teoretice, a practicii îndelungate, deci a artei de a conduce.

Putem concluziona, așadar, că managementul este o artă veche, practică chiar de la prima comunitate umană, ale cărei reguli s-au perfecționat și au devenit transmisibile, și care, în ultimele decenii, a dobândit treptat valențe de știință.

### **Caracteristici generale ale managementului ca știință**

Managementul ca știință/domeniu de studiu, bine definit și delimitat, apare abia la începutul secolului XX. Premisele managementului științific sunt rezultatul intensificării preocupărilor privind utilizarea metodei științifice în analiza și interpretarea proceselor economice concrete.

Ulterior, această știință a cunoscut o evoluție constantă, prin intermediul unor abordări diverse, denumite în continuare școli sau curente de management. Iată o încercare de sistematizare a acestora și a principalelor lor caracteristici și contribuții la managementul modern:

<i>Abordarea</i>	<i>Elemente de noutate</i>
<i>Clasică</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subliniază necesitatea unei științe a managementului</li> <li>• Consideră că metodele de lucru pot fi perfecționate prin cercetarea științifică</li> <li>• Delimitează câteva principii utile în conducerea eficientă a unei organizații</li> <li>• Consideră salariul un factor de motivare</li> </ul>
<i>Comportistă</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accentuează importanța comunicării, dinamicii grupurilor, motivării și leadership-ului într-o organizație</li> <li>• Utilizează teorii ale științelor exacte (matematică, statistică) sau de sociologie, psihologie, economie în management</li> <li>• Subliniază necesitatea considerării angajaților drept resurse umane și nu instrumente pasive de producție</li> </ul>
<i>Cantitativă</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferă metode cantitative utile în adoptarea deciziilor</li> <li>• Dezvoltă instrumente de creștere a eficacității producției</li> <li>• Introduce utilizarea calculatoarelor în management</li> </ul>
<i>Contemporană</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidențiază faptul că organizația poate fi considerată un sistem</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accentuează importanța acțiunii mediului asupra organizației</li> <li>• Subliniază faptul că nu există un model unic de conducere a unei organizații și că managerul trebuie să acționeze în funcție de situație</li> </ul>
--	--

**Știința denumită management** se ocupă cu studiul modalităților de conducere, gestionare și organizare a procesului de producție, în vederea generalizării și sistematizării unor reguli, principii, metode și tehnici, destinate creșterii eficienței unei anumite activități desfășurate și atingerii scopurilor propuse.

**Ca sistem al conducerii, managementul** include întregul proces de producție al unei companii, respectiv:

- coordonarea procesului de producere;
- coordonarea serviciului de marketing;
- coordonarea activității financiare;
- coordonarea serviciului resurse umane;
- evidența, controlul și analiza activității economice.

**Managementul - știință a conducerii** are ca obiect cercetarea legilor și legităților privind ciclul de viață al companiei/organizației, precum și relațiile dintre colaboratori în procesul de gestionare a acesteia.

**Metoda managementului** se bazează pe analiza științifică a comportării omului în cadrul companiei, legătura și influența reciprocă dintre aceasta și resursele umane.

#### **Principalele funcții ale managementului activității companiilor teatrale**

**Funcția de previziune** înglobează totalitatea activităților prin intermediul cărora se stabilesc obiectivele companiei de teatru pe termen scurt, mediu și lung, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor.

În cadrul procesului de previziune, managerul stabilește scopurile și obiectivele companiei teatrale, determină necesitățile de resurse materiale, financiare, umane, stabilește termene concrete de realizare a scopurilor propuse.

**Funcția de organizare** se referă la totalitatea acțiunilor prin care se creează mecanismul de conducere a companiei de teatru, sistemul coordonat și stabilirea legăturilor dintre acestea. De asemenea, funcția de organizare are menirea de a stabili procesele de management prin intermediul cărora se fixează și se conturează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor.

**Funcția de coordonare** cuprinde totalitatea acțiunilor prin care managerul general creează și menține o atmosferă armonioasă în procesul de muncă, combină deciziile și acțiunile personalului companiei de teatru în cadrul sistemului organizatoric, aflat într-o perpetuă schimbare.

**Funcția de antrenare** implică întreg procesul de muncă prin care conducătorul companiei de teatru influențează activitățile angajaților săi, în sensul atingerii obiectivelor stabilite, luând în considerare satisfacerea necesităților de natură a-i motiva pe colaboratori.

**Funcția de control-evaluare** include totalitatea proceselor de control și evaluare operativă a rezultatelor obținute de compania teatrală în procesul său de activitate, punctarea devierilor de la obiectivele stabilite inițial și a cauzelor care le-au generat, în scopul adoptării măsurilor adecvate, care să asigure eliminarea acestor neajunsuri, pentru menținerea echilibrului dinamic al companiei.

Funcția de control-evaluare este, de regulă, exercitată cu o intensitate mai mare la sfârșitul unei etape a procesului de management, odată cu evaluarea finală a rezultatelor obținute și planificarea acțiunilor din etapa viitoare.

### **Premise de natură a influența managementul companiei de teatru**

*Premisa economică* orientează activitatea de management astfel încât aceasta să conducă la maximizarea profitului;

*Premisa psiho-sociologică* favorizează intervenția factorului uman în conceperea și funcționarea sistemului de management al companiei;

*Premisa metodologică* presupune o abordare constantă a companiei de teatru și a managementului său;

*Premisa tehnică* își propune utilizarea adecvată a potențialului tehnic al companiei de teatru în procesul activității curente și de perspectivă.

*Premisa juridică* se circumscrie necesității de a lua în considerare prevederile actelor normative în vigoare pentru proiectarea, funcționarea și perfecționarea sistemului de management al companiei de teatru.

### **Particularități definitorii ale sistemului de management al companiei teatrale**

**Sistemul de management** al unei companii teatrale reprezintă totalitatea elementelor de natură decizională, organizatorică, informațională, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management în vederea maximizării rezultatelor.

*Sistemul organizatoric* este alcătuit din ansamblul resurselor umane și al departamentelor organizatorice ale companiei de teatru, constituite astfel încât să asigure premisele atingerii și realizării obiectivelor planificate.

*Sistemul informațional* este reprezentat de ansamblul datelor, informațiilor, procedeele și mijloacelor de prelucrare a informațiilor existente în cadrul companiei de teatru, în vederea furnizării suportului informațional necesar planificării și realizării obiectivelor acesteia.

*Sistemul decizional* este alcătuit din totalitatea deciziilor adoptate și aplicate în cadrul companiei teatrale. El este specific palierului de management, sens în care constituie un adevărat sistem de comandă ce reglează întreg sistemul de activități al companiei. Prin intermediul sistemului decizional se execută toate funcțiile procesului de management.

## Capitolul 1

---

### Particularități ale economiei și gestiunii teatrului independent

#### 1.1 Definiții și trăsături ale teatrului

În majoritatea limbilor moderne, cuvântul *teatru* are un dublu sens: denumește atât locul, clădirea teatrului, dar și complexul activităților teatrale sau ale vieții teatrale care se desfășoară în societate. Etimologia cuvântului *teatru* provine din grecescul „*theatron*” ce se traduce printr-o serie de variante: „a privi”, băncile spectatorului, publicul, sau construcția propriu-zisă.

Termenul *spectacol* are și el un dublu sens: el desemnează orice manifestare produsă de oameni în fața altor oameni, care găsesc în aceasta o plăcere – spectacolul de dans, al unui meci de handbal sau de fotbal, sau cel al unui spectacol de teatru.

Folosirea termenului de spectacol pentru o emisiune televizată sau a unui film este total abuzivă deoarece acestea impun consumatorului imagini și nu prezența fizică a creatorilor. În teatru, termenul „spectacol” include o realizare vizuală, imagistică, iar pentru creatori (artiști) o performanță.

Teatrul ajunge chiar să înlocuiască întreaga producție dramatică sau chiar să se substituie noțiunii de dramaturgie (Ex: „*a scrie teatru*”). Nu avem în intenția de a lămuri această polemică în jurul noțiunii de teatru, ci ne vom ocupa mai departe în definirea câtorva aspecte ale componentelor activității de teatru.

Teatrul, spre deosebire de literatură, este o artă colectivă. El implică pe lângă arta actorului și cea a regizorului și arta scenografului (decor și costume), a compozitorului, a coreografului, eclerajului<sup>1</sup>, machiajului, dar nu trebuie neglijate nici problemele de difuzare și reclamă, precum și problematica educațională sau protejarea și păstrarea operei dramatice.

Trezirea conștiinței naționale și conservarea și valorificarea identității culturale naționale a poporului român este tot o misiune a teatrului societății contemporane. Încă din secolul XIX s-au impus crearea formelor instituționale corespunzătoare în viața culturală, deci și în activitatea teatrală. Modelul *teatrului național burghez* a presupus construirea clădirii și formarea instituției în jurul căreia se vor aduna scriitorii, actorii, regizorii, muzicienii, animatorii culturali și publicul, care a contribuit la ridicarea teatrului și la buna lui funcționare, nu doar plătind biletul de intrare, ci și prin donații. Pe lângă burghezia teatrului apare și puterea de stat care, asigurând teatrului mijloace de subzistență, efectuează totodată controlul și numește directorii, cenzurează repertoriul etc.

Instituționalizarea teatrelor naționale și municipale având caracter permanent, pe de o parte, și a celor bulevardiere, comerciale, pe de alta, la începutul secolului XX nu mai corespunde nevoilor creatorilor care, în spiritul mișcării artistice generale a timpului, se străduiesc să promoveze teatrul într-un mod nou și diferit. Aceasta deoarece este greu să propui formule noi în interiorul teatrului național de repertoriu, obligat să răspundă cerințelor puse de stat în calitate de finanțator principal, ceea ce determină ca experimentul să se mute în sălile mici, unde regizorii cu trupe formate *ad hoc*, luptă să demonstreze public valoarea producțiilor proprii emergente. Începând cu Maeterlinck, continuând cu Artaud, Reinhardt, Brecht, Piscator și până în zilele noastre, Bob Wilson, Peter Schumann, Robert Chulho, Peter Brook, Eugenio Barba, Grotowski,

---

<sup>1</sup> Artă de a monta și a dirija luminile într-un spectacol.

experimentul trăiește în cele mai diverse spații departe de viața teatrală oficială. În concordanță cu programele ideatice proprii, teatrele alternative își țin des spectacolele (Piscator, Brecht, astăzi *Bred and Puppet*, Augusto Boal) în săli fără cabine sau lojă oficiale, locuri aglomerate sau în spații deschise ale orașului, în parcuri sau pe străzi: peste tot unde se găsesc oameni cu care aceste teatre doresc să comunice.

Arta teatrală, ca parte a culturii, ridică aceleași probleme în ceea ce privește rolul și valoarea estetică deținută:

**Teatrul comercial** de pe Broadway este asimilat teatrului american. Orientat în exclusivitate spre piață, favorizează opere despre care se presupune că vor stârni un mare interes din partea publicului (anumite genuri sau autori) sau angajează starurile de film în rolurile principale. În acest model teatral, producătorul este „persoana cea mai importantă” a teatrului – acesta angajează purtătorii sarcinilor artistice, procură mijloace materiale și are grijă de distribuirea lor ca și de afacerile per total ale teatrului. Aspirațiile lui se leagă mai mult de succesul comercial, de afaceri, decât de cel artistic și de aceea o mare parte a mijloacelor materiale se investește în campania de promovare, cu mult înaintea premierei. Astfel de teatre pot exista numai în metropole, și atunci funcționează pe proiecte, fără un ansamblu artistic permanent, dând spectacole zilnic, cât timp persistă interesul publicului, respectiv până când susținerea lor este motivată economic. Actorilor li se încheie un contract punctual, pe rol, pe o perioadă determinată. La fel și interpreților, muzicienilor, personalului tehnic. Acest model de organizare definește funcționarea teatrului de pe Broadway.

**Valoarea „artistică” a teatrului** este pusă în discuție atunci când se vizează mediul artistic, inițiativa sau chiar creatorul însuși prin spectacole de teatru experimental, de avangardă, de mare repertoriu, ș.a.m.d. În acest caz producătorul poate fi motivat de recunoașterea confrăților, de libertatea de creație și de satisfacția personală. Creatorul are un puternic sentiment de împlinire prin creație, chiar dacă opera sa este un eșec comercial. De aceea, un autor care are succes (de casă) în teatru poate fi calificat drept facil de către confrății săi. Nu e de mirare că, în aceste condiții, unii autori nu vor să audă vorbindu-se de marketing pentru a nu risca să fie afectată expresia creativității lor. Ei apreciază că publicul va sfârși prin a înțelege și a îndrăgi operele, spectacolele lor<sup>2</sup>. Cu toate acestea, indiferent de valoarea estetică, chiar în cazul teatrului de divertisment sau comercial, produsul teatral rămâne un bun simbolic în sensul atribuit de Bourdieu, adică a unui „creator”<sup>3</sup>.

Teatrul văzut ca **artă înaltă**, cu puternic caracter simbolic, presupune o relație *charismatică* și autocratică cu publicul<sup>4</sup>, în sensul că produsul teatral se impune unei colectivități la un moment dat prin intermediu dramaturgilor, al regizorilor, și al actorilor, cu care o colectivitate se identifică, fie din cauza a ceea ce sunt ei ca persoane, fie din cauza a ceea ce reprezintă. Cu toate acestea este incontestabil că publicul este acela care consacră opera. În ciuda acestor caracteristici ale activității teatrale, oamenii de teatru au vrut în toate timpurile ca teatrul lor să fie „popular”.

Se pot vedea mai întâi manifestările unor preocupări sociale ale directorilor de teatru (accesibilitatea la teatru a unui număr cât mai mare de indivizi), a unei preocupări ce decurge din imperative economice (mărirea veniturilor prin vânzarea de bilete), o manifestare a narcisismului prezent la toți creatorii, ce doresc ca operele lor să cunoască o cât mai mare glorie și răspândire,

---

<sup>2</sup> E.C. Hirschman, „*Aesthetic – Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*”, în *Journal of Marketing*, vol 47, 3/1983, p. 45-55

<sup>3</sup> Lapierre, Laurent : „*Le (la) metteur(e) en scène de théâtre : un(e) gestionnaire*”, Doctoral dissertation, University McGill, Montréal, 1984, pag. 32

<sup>4</sup> L. Lapierre, –op.cit. p.37-38