Milena Dragićević-Šešić
Branimir Stojković

312526

CULTURA

MANAGEMENT
MEDIERE
MARKETING

În românește de Liubița Raikici și Lucian Alexiu
Postfață de Corina Șuteu
Notă asupra ediției de Sorina Ianovici-Jecza

349413
B.C.U. IASI

Fundația Interart TRIADE Interart Foundation
2002

ALE

65-012.4-008
339-138 Colecția „Cultură și management”

Societate și cultură x Dezvoltare culturală
Management cultural
Marketing cultural
Cooperare culturală internațională
x Strategii de conducere
x Multiculturalism

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
DRAGIĆEVIĆ-ŠEŠIĆ, MILENA
Cultura: management, mediere, marketing /
Milena Dragićević-Šešić, Branimir Stojković. - Timișoara:
Brumar, 2002
310 p. ; 23 cm.
ISBN 973-8057-96-5

I. Stojković, Branimir

65:008

Titlul original:
Milena Dragićević-Šešić, Branimir Stojković
KULTURA. Menadžment. Animacija. Marketing.
Treće dopunjeno izdanje, Clio, 2000

© 2002, Fundația Interart TRIADE
1900 Timișoara, Calea Martirilor nr.51/45

Referent de specialitate: Corina Șuteu
Ilustrații: Dan Perjovschi
Copertă, layout și prepress: Mircea Bunea (mibu@rdslink.ro)
Tipar: TRINOM Arad

Această carte apare cu sprijinul Fundației PRO HELVETIA Réseau Est-Ouest și a TÜV Süddeutschland

ISBN 973-8057-96-5

26. MAR. 2003

CUPRINS

INTRODUCERE 11

SOCIETATEA ȘI CULTURA

1. Managementul cultural 15
2. Necesitățile culturale 20
   2.1 Dezvoltarea nevoilor culturale 23
   2.2 Obstacole în calea satisfacerii necesităților culturale 26
3. Politica culturală 27
   3.1 Modelele politicii culturale 28
   3.1.1 *Modelul liberal al politicii culturale* 28
   3.1.2 *Modelul parastatal al politicii culturale (arm's length)* 29
   3.1.3 *Modelul educațional statal birocratic al politicii culturale* 30
   3.1.4 *Modelul educațional etatist al politicii culturale* 31
   3.1.5 *Modelul național-emancipator al politicii culturale* 31
   3.1.6 *Modelul politicii culturale în țările în curs de dezvoltare* 32
   3.2 Dreptul la cultură – drept inalienabil al omului 35
   3.3 Instrumentele politicii culturale 37
   3.3.1 *Recompensa ca instrument al politicii culturale* 38
   3.4 Asociații profesionale și de breaslă 42
   3.5 Evaluarea politicilor culturale 45

PLANIFICAREA DEZVOLTĂRII CULTURALE

1. Dezvoltarea culturală 51
   1.1 Planificarea 51
   I. Stabilirea și introducerea conceptului de politică culturală 52
   II. Analizarea situației (a practicii culturale și a necesităților culturale) 52
   III. Stabilirea posibilităților de dezvoltare 53
   IV. Alegerea indicatorilor de dezvoltare culturală (cuantificarea datelor) 54
   V. Elaborarea planului de dezvoltare culturală 54
   VI. Notarea - evaluarea 55

1.2 Probleme privind planificarea dezvoltării culturale 56
2. Managementul teritorial al activităților culturale 57
2.1.1 *Activitatea culturală la nivel local* 58
2.1.2 *Activitățile culturale în comună* 58
2.1.3 *Activitățile culturale la nivel județean* 59
2.1.4 *Activitățile culturale la nivel regional* 59
2.1.5 *Centrele culturale naționale* 60
2.2 Descentralizarea culturii 60
2.3 Politica culturală a orașelor și marketingul urban 61
2.3.1 *Identitatea orașelor sârbești și politica lor culturală* 65

MANAGEMENTUL STRATEGIC
1. Politica de afaceri a așezămintelor culturale 71
1.1.1 *Noțiunea de misiune a instituțiilor culturale* 72
1.2 Analiza strategică 74
1.3 Planificarea strategică 78
2. Managementul cadrelor 81
3. Întreprinzătorul în domeniul cultural 86
3.1 Planul de afaceri al galeriei 88

MANAGEMENTUL INSTITUȚIEI DE CULTURĂ
1. Managementul cărții și al literaturii 91
1.1 Politica culturală și activitatea culturală în domeniul cărții 93
1.1.1 *Activitatea de editare* 94
1.1.2 *Activitatea bibliotecilor și a librăriilor* 95
1.2 Reclama în domeniul cărții și literaturii 96
2. Managementul teatral 99
2.1 Managementul teatrului de repertoriu 101
2.2 Politica culturală în domeniul teatral 104
3. Managementul muzical 106
3.1 Formele vieții muzicale 109
3.1.1 *Opera* 110
3.1.2 *Muzica populară* 111
4. Managementul artelor plastice 113
4.1 Dezvoltarea sistemului instituțional 113
4.1.1 *Artiștii plastici și publicul artelor plastice* 114

4.1.2 *Taberele de artă plastică și atelierele* 117
4.2 Difuzarea operelor artiștilor plastici 117
4.2.1 *Muzee și megaexpoziții* 119
5. Managementul centrelor culturale 121
5.1 Tipurile de centre culturale 122
5.2 Criteriile de elaborare și de evaluare a programelor 126
5.3 Marketingul și publicul 129
6. Managementul patrimoniului cultural 131
6.1 Arhivele 131
6.2 Protejarea monumentelor culturale 132
6.2.1 *Turismul cultural* 133

MANAGEMENTUL PROIECTELOR
1. Managementul proiectelor 139
1.1 Evoluția proiectului 143
2. Modele de proiecte culturale 147
2.1 Expoziția 148
2.2 Proiecte scenice: spectacol, reprezentație și concert 154
2.3 Proiecte de difuzare a culturii 158
2.4 Manifestările 163
2.5. Festivalurile 166
2.5.1 *Economia festivalului de muzică* 167
2.6 Târgurile 171
2.6.1 *Târgul de carte* 173
2.7 Acțiunea culturală 173
3. Proiectele de animație 176
3.1 Conținutul și esența activității de animație 176
3.1.1 *Fazele procesului de animație* 180
3.1.2 *Formele de animație culturală* 181
3.1.3 *Metoda animației* 185
3.2 Atelierele creative 186

ECONOMIA CULTURII
1. Marketingul în cultură 193
1.1 Segmentarea pieței 196
1.1.1 *Tipuri de modele culturale* 196

1.2 Fazele de lucru în marketingul programelor cultural-artistice 200
1.2.1 *Faza I: Cercetarea pieței* 201
1.2.2 *Faza II: Stabilirea planului general de marketing* 202
1.2.3 *Faza III: Stabilirea strategiei și formelor campaniei publicitare* 207
1.2.4 *Faza IV: Realizarea conceptului publicitar global* 208
1.2.5 *Faza V: Aplicarea campaniei de reclamă – PR și publicitatea* 209
1.2.6 *Faza VI: Promovarea produsului artistic după lansare* 211
1.3 Obiectivele activității de marketing în cultură 211
1.4 Evaluarea marketingului 214
2. Economia culturii 217
2.1 Finanțarea culturii 219
2.2 Activități profitabile și neprofitabile 221
2.3 Finanțarea culturii – Marea Britanie și Elveția 222
2.3.1 *Finanțarea culturii în Marea Britanie* 222
2.3.2 *Finanțarea culturii în Elveția* 225
2.4 Industria culturală 227
2.4.1 *Film și video – o politică națională* 232
2.4.2 *Industria cărții* 233
2.4.3 *Industria culturii ca mediu complex* 236
3. Sponsorizarea în cultură 237
3.1.1 *Sponsorizarea ca parte a politicii culturale în Europa* 238
3.1.2 *Strategia de sponsorizare ca parte a politicii de afaceri a întreprinderilor contemporane* 239
3.1.3 *Modelele sponsorizării* 243
4. Fundraising 244
4.1 Prezentarea și capacitatea de convingere – calitățile unui bun manager 246

EUROPA ȘI LUMEA – SCHIMBURILE ȘI COOPERAREA CULTURALĂ
1. Strategiile de cooperare culturală internațională 253
1.1 Multiculturalismul 253
1.2 Cooperarea culturală internațională 255

1.2.1 *Aspecte ale dreptului internațional, ale proprietății intelectuale și ale dreptului de autor* 256
1.2.2 *UNESCO* 258
1.2.3 *Consiliul Europei* 259
1.2.4 *Uniunea Europeană* 260
1.3 Cultura și regiunile europene 267
2. Rețelele culturale europene 270

CERCETAREA CULTURII
1. Tehnici de cercetare a culturii 279
1.1 Structura cercetării științifice 280
1.1.1 *Observarea și sursele problemelor* 280
1.1.2 *Formularea problemei* 281
1.1.3 *Ipoteze* 282
1.2 Tehnicile cercetării empirice 284
1.2.1 *Observarea* 284
1.2.2 *Interviul și ancheta* 285
1.2.3 *Eșantionul* 287
1.2.4 *Prelucrarea rezultatelor* 288
1.2.5 *Analiza conținutului* 289
1.2.6 *Analiza artefact* 290
1.2.7 *Studiul de caz* 291
1.3 Raportul de cercetare 292

Anexă
Dicționar de locuri comune 295
Bibliografie 300
Rețele culturale europene 301
Webografie 302

Postfață 303
Notă asupra ediției 306

Fundația Interart TRIADE - publicații 307

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

INTRODUCERE

Strălucirea premierelor teatrale. Atmosfera înălțătoare a concertelor duhovnicești. Mondenitatea festivalurilor de film. Liniștea sacră a bibliotecilor naționale... Într-un cuvânt – cultura. Dar cultura nu este doar atât. Ea însumează și cercetarea plină de dăruire a arheologilor pe teren, este și studiul vechilor documente, precum și strădania ca vizitatorii și cititorii să fie cointeresați de bogățiile strânse prin biblioteci și muzee. Cultura înseamnă, așadar, operele de vârf ale corifeilor gândirii omenești, dar și efortul ca, sub formă de cărți în mii de exemplare, ea să fie accesibilă publicului larg. Din cultură, în sfârșit, fac parte și anunțurile care, prin intermediul presei, radioului și televiziunii, invită la lansări de carte, expoziții, spectacole.

Unul din obiectivele acestei cărți este să arate, legând „luminile scenei" cu întâmplările din culise, cum funcționează cultura ca sistem unitar național sau internațional; să fie ghidul nostru prin instituțiile culturale, prin sistemele lor complexe, vizând tehnologia și metodele lor de acțiune, dar și pătrunderea în sferele colaborării reciproce. Și, oricât de pretențios ar suna asta, cartea are ambiția de-a fi capitolul introductiv în anatomia și fiziologia culturii. Deci, să arate părțile ei componente și cum funcționează acestea. Accentul se pune, în consecință, pe elementele vitale, dar de obicei invizibile, ale progresului cultural. Cartea răspunde la întrebările de bază ale managementului cultural. Cum să funcționezi eficace în lumea, înainte de toate, complicată a culturii? Cum să asociezi cu succes artiștii, instituțiile culturale și publicul lor? Cum să faci toate acestea nu doar în cadrul unei țări, ci chiar în aria europeană sau internațională?

O atenție sporită vom acorda, de asemenea, marketingului cultural. El este prezent atât în mod explicit, cât și implicit. Atunci când, de exemplu, se analizează necesitățile culturale – este vorba, de fapt, despre o problemă de marketing. Este cunoscut faptul că necesitățile culturale sunt considerate secundare sau superioare. Ce înseamnă aceasta? Când cuiva îi este foame, el va căuta, într-un fel sau altul, să se hrănească – este vorba de o trebuință fiziologică sau primară. Dar nimeni nu va merge la teatru sau nu va începe o lectură dacă nu e convins de valoarea trăirii artistice. Nu ajunge să înțelegi doar natura necesităților culturale, este necesar să le faci viabile și să le transformi în preocupări concrete. Când se explică

finanțarea culturală, iată că din nou este vorba de marketing. Și aceasta pentru că o parte a răspunsului la întrebarea cum să asiguri bani pentru proiecte culturale valoroase constă în prezentarea lor corespunzătoare posibililor finanțatori – statului și autorităților locale, dar tot mai mult și firmelor particulare. Indiferent dacă este vorba despre teatru, muzeu, radio sau televiziune, întotdeauna se ridică și întrebarea despre publicul real și potențial al acestora. Iar diminuarea distanței între zona publicului real și zona celui posibil reprezintă de fapt obiectul marketingului cultural.

Cu atât mai mult cartea de față se dorește o pledoarie în favoarea noilor relații culturale, care se vor baza pe o politică realizată printr-un anume program, dar și printr-un anumit mod de lucru, prin planificare, conducere, motivare, până la formarea abordării de tip marketing în inițierea și implementarea programelor culturale.

SOCIETATEA ȘI CULTURA



1. MANAGEMENTUL CULTURAL

Managementul cultural, managementul artei sau al unui anumit domeniu artistic, nu este la noi încă o disciplină științifică de prestigiu, care să contribuie la dezvoltarea și extinderea practicilor artistice și culturale. Veritabila afirmare a domeniului în spațiul nostru abia începe să se impună.

Managementul cultural, ca parte a culturologiei, dar și a managementului contemporan, pleacă de la premisa că vorbim despre el atunci când avem un sistem în interiorul căruia, printr-o activitate umană conștientă, putem organiza, educa, orienta dezvoltarea spirituală. El definește spațiul în interiorul căruia se pot realiza condițiile creației culturale și, îndeosebi, artistice, formele implementării acesteia și ale receptării de către publicul larg. De aceea, managementul cultural presupune efortul individului ca, printr-o activitate conștientă, să aducă la un numitor comun, să faciliteze relația dintre cererea specifică și coerența de natură spirituală a unei comunități și activitățile sale de creație în domeniul culturii și artei, în vederea unei cât mai bogate și mai dinamice vieți culturale ale acesteia.

Obiectul managementului cultural (sau al științei privind organizarea activităților culturale, cum s-a numit înainte această disciplină științifică aplicată) este studiul tuturor metodelor (formelor, modelelor) 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) etc. Cum obiectivul managementului în sfera culturii și artei este descoperirea soluțiilor (a modelelor) organizatorice corespunzătoare care, în cea mai mare măsură, să determine o cât mai eficace activitate culturală în domeniul social și al economiei de piață, rezultă că această știință are două dimensiuni de bază: a) *analitic-descriptivă* (descrierea și cercetarea formelor și metodelor existente de organizare) și b) *de proiectare-modelare* (dezvoltarea și descoperirea unor noi forme și modalități, mai adecvate, de organizare).

Aceste două dimensiuni ale managementului cultural se întrepătrund și se completează. Este evident că descrierea și analizarea situației existente este condiția minimă pentru proiectarea și dezvoltarea noilor modele organizatorice, dar și invers, descrierea existentului trebuie efectuată prin sintetizări de modelare.

Obiectivele managementului cultural și artistic sunt următoarele:

- conceperea sistemului vieții culturale, care pleacă de la o anumită politică culturală; modelarea organizatorică a sistemului în interiorul unei țări și al unei comunități;
- planificarea dezvoltării culturale, ceea ce presupune stabilirea țelurilor, priorităților și a metodelor de realizare a politicii culturale propuse, precum și cercetarea situației culturale existente, ca punct de pornire în conceperea modelelor de planificare;
- conceperea sistemelor de parteneriat în activitățile culturale (stabilirea relațiilor între anumite organizații în vederea obținerii rezultatelor optime), de exemplu, a sistemelor care vor crea condiții propice pentru dezvoltarea artei teatrale, în care, pur și simplu, se vor poziționa diverse instituții: naționale, non-profit, comerciale, teatrele de amatori, muzeele teatrale, agențiile, publicațiile teatrale etc.;
- realizarea infrastructurilor unor instituții de cultură, precum și coordonarea și organizarea activităților din interiorul acestora – managementul instituțiilor (al caselor de filme, teatrelor, centrelor culturale);
- organizarea procesului de producție (managementul proiectelor) a unei opere de artă, în interiorul instituției de cultură sau independent;
- organizarea procesului de distribuire (difuzare) a culturii;
- managementul produsului;
- într-un plan general: instituirea formelor și modelelor de colaborare culturală internațională.

Aceste opt obiective ale managementului în domeniul culturii și artei presupun diverse grade de instruire și competență ale managerului. Ele cuprind întregul evantai de probleme care ajung a fi prezentate la: (1) cele mai înalte foruri ale statului (ministerele culturii și serviciile lor specializate), (2) institute academice și centre de cercetare, ca și cele care vor asigura modelul organizatoric de bază pentru dezvoltare și acțiune și (3) managerul cultural – practicant a cărui sarcină este să creeze condiții, pe de o parte, artiștilor pentru realizarea ideilor lor, iar pe de altă parte publicului pentru a gusta operele de artă deja create.

Sfera activităților managerului cultural cuprinde, deci, crearea condițiilor pentru manifestări culturale și producția bunurilor culturale (a ideilor și valorilor) pentru transpunerea lor în opere la îndemâna publicului

interesat de cultură, precum și pentru receptarea acestor opere din partea opiniei publice. De aceea sunt posibile mai multe **ocupații manageriale** strict delimitate:

Manager-patron, care sprijină creația (apariția ideii, scrierea textului, a scenariului, a compoziției...).

Manager-producător, care organizează producția operelor de artă (editarea operelor, producția de filme, spectacole...).

Managerul vânzării, care organizează difuzarea operelor și intermedierea (organizarea spectacolelor, turneelor, concertelor, expozițiilor, vânzarea cărților și discurilor...).

Managerul de marketing este cel care conduce și susține activități de mediere (informarea, propaganda, animația în sensul restrâns), și se ocupă totodată de receptarea operei (comunicarea cu publicul, contactul nemijlocit al publicului cu opera).

Managerul programului de revitalizare a bunurilor culturale, a protecției lor și a prezentării în fața opiniei publice.

Bineînțeles, pe lângă funcția managerială, în domeniul culturii există multe alte profesii, cuprinzând sfera științei, cercetării, administrației și animației.

Administrația culturală (cea care formulează politica culturală sau care operează evaluările, apreciază activitatea instituțiilor de cultură prin raportare la necesitățile sectorului public sau a numeroaselor fundații particulare ce doresc să subvenționeze cultura).

Cercetătorii dezvoltării culturale (programatorii, sociologii culturali, culturologii...).

Animatorii culturali (specializați în munca cu copiii, cu tinerii, cu cei de vârsta a treia; sau cu grupurile sociale specifice, defavorizate social-mente – cu handicapații și cu cei din categorii similare).

Diversitatea profesiilor manageriale doar în teatru dovedește atât bogăția formelor de organizare a teatrelor, cât și abundența metodelor și abordărilor în această afacere. De la consilierii manageriali, care fac parte din consiliile de conducere ale instituțiilor teatrale și până la managerii de marketing care, de cele mai multe ori, conduc sectoare în interiorul cărora există mulți alți manageri pentru unele funcții în marketing: analist

de marketing, managerul sistemului informațional, managerul clubului fanilor de teatru, managerul pentru dezvoltarea relației cu publicul (DT), managerul pentru activitățile promoționale, managerul contabil, managerul pentru vânzările colective de bilete, managerul pentru vânzarea biletelor prin telefon, managerul pentru vânzarea mărfii. În această listă, în fond, sunt trecute în revistă activitățile strict necesar de efectuat pentru ca un spectacol teatral să-și atingă scopul – succesul în fața unei săli pline. Aceste activități, în societățile cu cea mai dezvoltată economie de piață, în interiorul teatrelor de sine stătătoare ca instituții culturale *par excellence*, sunt îndeplinite ca profesii aparte.

Managementul ca disciplină științifică nu este independent de contextul civilizator și cultural care a apărut, respectiv în care s-a dezvoltat în continuare. Astfel, filosofia managementului american, spre deosebire de managementul european, direcționat spre trecut și prezent, este orientată spre viitor; o caracterizează următoarele calități: vitalitatea, mobilitatea, lipsa formalismului, abundența, cantitatea și organizarea exemplară. La polul opus, managementul european se bazează pe valori cum ar fi prudența, stabilitatea, respectarea convențiilor, acceptarea necesităților, sublinierea calităților și diversitatea.

Filosofia managementului

americană	**europeană**
cu fața spre viitor	orientată spre trecut și prezent
caracteristici / valori	
vitalitate	înțelepciune
mobilitate	stabilitate
lipsa formalismului	respectarea convențiilor
abundența	urmărirea necesităților
cantitate	calitate
organizare impecabilă	sublinierea diversității

De altfel cei doi „tați" ai teoriei managementului, Fr. Taylor, american, și Henry Fayol, francez, subliniază, în mod evident, deosebirile și influențele asupra practicii manageriale. Taylor pune accent pe producție, respectiv pe factorii economic, de eficiență și productivitate, iar Fayol atât pe buna administrare organizatorică, cât și pe repartizarea sarcinilor de conducere.

În sfîrșit, cel mai nou curent în management – managementul calității *(total quality management)* – apare în Japonia ca rezultat al tradiției culturale japoneze în care atașamentul față de companie este total și în care țelul fiecărei persoane se supune țelurilor generale ale companiei, încât lupta pentru o calitate de vârf se duce pretutindeni și în orice loc: de la portar (vânzător de bilete) până la director, iar eficacitatea afacerii este țelul suprem.

Deși cultura noastră se apropie mai mult de valorile europene bazate pe diverse teorii ale managementului apărute în Europa, nu trebuie să uităm că ceea ce a pus pe roate industria culturală la noi este teoria americană a managementului. Ea a fost aplicată, și acest lucru nu este de neglijat, în Japonia, pe un fundament de civilizație cu totul diferit. Aceasta este doar unul dintre motivele pentru care trebuie să acordăm atenție sporită managementului american, ținând cont de limitele aplicării sale într-o societate cum e a noastră, în care nici în economie, și cu atât mai puțin în cultură, succesul în muncă și afaceri nu este considerat esențial, iar viitorul (a planifica pe o perioadă mai lungă și a juca premiera chiar în ziua prestabilită), aproape că frizează miracolul, chiar și atunci când e vorba de o planificare făcută cu două luni înainte.

2. NECESITĂȚILE CULTURALE

Managementul cultural, și în teorie și în practică, se leagă, astăzi, foarte des, de termenul de *necesitate culturală*.

Orice tip de activitate umană este consecința unei motivații, respectiv a sentimentului necesității îndreptat spre satisfacerea unei nevoi, redresarea unei situații „de lipsă".

Psihologia ca știință definește *necesitatea ca sentimentul nevoii de a acționa în vederea îndepărtării unui deficit trăit de persoană*. În fapt, existența reală a unui deficit încă nu înseamnă că există și o disponibilitate și o motivație adecvată pentru acțiune, iar acesta este un caz des întâlnit când e vorba de „insuficiențe", respectiv trebuințe latente, din domeniul culturii și artei. Chiar și când există conștiința unei necesități culturale nesatisfăcute, aceasta nu înseamnă deocamdată că persoana știe în ce mod va putea într-adevăr să-și împlinească necesitățile și interesele. (În felul acesta, nevoia de frumos este satisfăcută în zilele noastre de produse kitsch, iar nevoia de trăire estetică – de creații „artistice" diverse – de la „opere" de tipul filmelor americane comerciale la romanele erotice).

Se pare că însuși termenul **interes** este mai adecvat în analizarea trebuințelor culturale decât însăși teoria necesității (hreiologia), astfel că, în acest moment, în literatura anglo-americană de teorie culturologică este mai frecvent folosit termenul „interes cultural" decât termenul „necesitate culturală". Preocupările au un rol esențial în dezvoltarea necesităților culturale, a comportamentului creativ, a autoactualizării. Teoria personalității, a lui Abraham Maslov, care pleacă de la nevoia omului de autoactualizare, este deosebit de importantă pentru managementul manifestărilor culturale, întrucât, în mod evident, atrage atenția asupra diversității cuprinderii acestei nevoi și a diferitelor posibilități pentru satisfacerea lor. (Sigur este că fiecare om va dori în mod aparte să se autoactualizeze – unii prin activitate științifică, alții prin cea artistică, unii prin creșterea copiilor, alții prin preocupări altruiste, muncă productivă etc., ceea ce depinde de nivelul cultural, poziția socială, educația familială, în general de propriul sistem de valori pe care individul îl acceptă maturizându-se într-o anumită cultură, pe de o parte, iar pe de alta de caracteristicile individual-psihologice și capacitățile personalității proprii).

Personalitatea încearcă să se afirme și să se împlinească, înainte de toate, prin satisfacerea trebuințelor personale și a intereselor caracteristice doar propriului eu. Deși există combinații tipice, *ciorchini de interese*, totuși se poate considera că amploarea, conținutul și profunzimea preocupărilor definesc în mare măsură o anumită personalitate.

Este important de reținut și faptul că interesele sunt și un factor important de coeziune a grupurilor sociale, plecând de la public, prin intermediul grupurilor care sunt active în timpul liber sau satisfac alte interese în cadrul organizațiilor sociale, până la micile grupuri nonconformiste. Pe de altă parte, programele culturale, manifestările, festivalurile, repertoriul etc. se bazează pe interese și necesități cercetate sau presupuse (mai ales acolo unde programele culturale trebuie să realizeze venit și depind direct de interesul publicului).

Cercetarea și cunoașterea necesităților culturale este unul din obiectivele de bază ale managerului cultural, mai ales spre a putea determina validitatea *programelor și activităților culturale*, dar și pentru a putea *să planifice dezvoltarea culturală* (să stimuleze dezvoltarea noilor necesități culturale sau să lărgească cercul persoanelor ce vor fi sensibile la aspirații de natură culturală). Există numeroase tipologii și definiții ale necesităților și intereselor culturale.

Prin necesități culturale înțelegem, înainte de toate, acele trebuințe prin care omul se realizează ca ființă diferită de toate celelalte (cel mai mare număr al necesităților fiziologice: mâncarea, somnul etc. caracterizează toate ființele vii, fără deosebire) și ca personalitate unică în mediul său social și cultural. Este vorba de acele aspirații prin intermediul cărora omul își dezvoltă personalitatea, devenind activ, productiv, creator al noilor valori materiale și spirituale, bucurându-se și integrându-le pe cele vechi, împărășindu-le cu alții...

O TIPOLOGIE A NECESITĂȚILOR CULTURALE

- nevoia de exprimare verbală și de comunicare
- nevoia de cunoaștere, lărgirea cercului
- necesități estetice în viața de zi cu zi
- necesități estetice (artistice)
  - necesități de trăire estetică
  - necesități de creație

Aceste necesități culturale sunt deopotrivă flexibile și complementare. Sunt menționate în funcție de dinamica apariției și creșterii lor, deși, de multe ori, această succesiune nu se realizează în totalitate. Câteodată apar abia câteva necesități primare, în măsura în care ele asigură viața normală a individului, după care stagnează sau se sting, pentru ca niciodată să nu se dezvolte în veritabile necesități și interese. Asta înseamnă că personalitatea nu a generat la timp, în perioada de început, **deprinderi culturale**. La alte personalități, spre exemplu, se pot ivi deodată doar unele necesități creative, excluzând afirmarea altora. De cele mai multe ori, oamenii se vor împrieteni și asocia, se vor bucura împreună, ținând cont tocmai de diversitatea și intensitatea necesităților și intereselor culturale exprimate prin cele mai diverse activități. Din aceste motive managementul cultural acordă o atenție specială creării condițiilor pentru dezvoltarea necesităților culturale și a deprinderilor culturale încă din fragedă copilărie. Cum trebuințele culturale se dezvoltă de la naștere până la sfârșitul vieții, și pot lua ființă dacă există relații favorabile în familie și societate, încă înainte de frecventarea școlii, se vor concepe anumite programe de activitate dedicate copiilor preșcolari, copiilor școlari, adolescenților, studenților, tinerilor de la orașe și sate, generației de mijloc și „vârstei a treia", pensionarilor și persoanelor având peste șaizeci de ani. Bineînțeles, un accent aparte se pune tocmai pe programe pentru copii și tineret, întrucât aceștia parcurg perioade ale vieții când necesitățile și interesele de orice fel sporesc și începe formarea personalității. (Deja în primul an al vieții copilul intră în contact cu alții, învață comunicarea verbală și cea prin gesturi, după care își diversifică curiozitățile, cercetând și cunoscând lumea din jur. În anul trei sau patru de viață, copilul încearcă să stabilească și ce este frumos, ce va îmbrăca, cum va aranja jucăriile, ce rochiță va alege pentru păpușă, iar ca să-și satisfacă nevoile de trăiri estetice, va asculta cu multă plăcere basme și povestiri. Treptat va învăța să-și satisfacă prin joc nevoile creative...).

Calitatea și intensitatea manifestă a necesităților culturale se poate constata, înainte de toate, în posibilitățile de exprimare și comunicare simbolică. Arta este prin definiție o trăire a simțurilor, dar nu toată lumea are predispoziții egale pentru dezvoltarea simțurilor, pentru extinderea relației de sensibilitate față de conținuturi artistice, mai ales față de cele cu o înaltă valoare simbolică. Aceste posibilități sunt parțial înnăscute (auzul, talent pentru percepția vizuală, exprimarea verbală etc.), dar în

cea mai mare măsură ele depind de cunoașterea și educația familială, preșcolară și școlară.

Cercetările arată că necesități culturale superioare relevă o mică parte a oligarhiei politico-economice (Joffre Dumazedier), că ele sunt cele mai pronunțate la intelectuali, independent de veniturile lor sau de locul ocupat în sfera deciziilor politice, iar artiștii s-au născut aproape în egală măsură în toate păturile sociale (ei fiind copiii țăranilor, funcționarilor, comercianților, meseriașilor, ofițerilor, birocraților politici și ai patronilor marilor întreprinderi sau ai afaceriștilor).

Tocmai acest lucru demonstrează că un mare talent se stinge greu, indiferent de condițiile în care crește și trăiește. Pe de altă parte, faptul că publicul artiștilor provine, înainte de toate, din pături foarte exacte, exclusiv culte și privilegiate, ne arată că necesitățile culturale la majoritatea oamenilor, totuși, depind de posibilități latente și că se pot dezvolta în condiții veritabile și cu susținere adecvată.

2.1 DEZVOLTAREA NEVOILOR CULTURALE

Procesul de dezvoltare și adoptare a culturii poate fi atât spontan, cât și organizat. De obicei, în teorie, adoptarea spontană a conținuturilor culturale (începând cu limba, continuând cu normele și valorile, până la formele de exprimare artistică și receptarea operelor de artă, se numește inculturare. Procesele de inculturare sunt extrem de dinamice în familie (educația familială), în comunitatea locală și în grupul persoanelor cu același nivel. În schimb, în toate culturile mai avansate s-a constatat că societatea trebuie să stabilească forme instituționale aparte, în interiorul cărora se vor desfășura mai intens procesele inculturării. Școlile au fost primele instituții ce au asimilat valorile culturale acceptate într-un anumit mediu. Pe parcurs au apărut și alte instituții, mai întâi cele în care se vor păstra bunurile culturale (bibliotecile, arhivele etc.), apoi cele cu caracter publicitar, de popularizare, cum sunt muzeele, galeriile, teatrele și sălile de concerte.

Rezultatul numeroaselor cercetări ale necesităților culturale arată că interesul individului față de anumite forme ale expresiei artistice, calitatea trăirilor sale artistice, în general, atitudinea față de lume și cultură, în bună parte, sunt determinate de viața culturală a **familiei** în care a crescut și de aspirațiile sale culturale. Aceasta nu înseamnă, bineînțeles, că

odraslele muzicienilor devin automat muzicieni, dar cu siguranță, evident procentual, atașamentul față de muzică, drept componentă a vieții, va fi cu mult mai prezent la aceștia decât la copiii ai căror părinți nu au avut contact cu muzica. Este vizibil acest fapt, mai ales când se analizează deprinderile culturale: mersul la concerte, la teatru, la expoziții. Sociologul francez Pierre Bourdieu folosește termeni precum „moștenitorii și capitalul cultural" pentru a sublinia nu doar instituția moștenitoare a proprietății private și, în concordanță cu aceasta, determinarea puterii și a poziției, ci și „moștenirea" (dar nu genetică, ci socială) a capacității de trăire a operei de artă, a posibilităților de receptare și de abordare cultivată a contemporaneității și a lumii ce ne înconjoară. Biblioteca familiei, instrumentele muzicale, tablourile de pe ziduri, mobila și designul obiectelor de folosință cotidiană, precum și atenția acordată înfățișării, cultivarea unui stil anume în ținuta vestimentară, cultura alimentației etc., împreună cu diversele conținuturi culturale – discuții, povestiri, excursii, audiții de discuri și programe radio, urmărirea emisiunilor TV creează **atmosfera culturală a familiei**: într-un astfel de cadru se dezvoltă copilul care își va însuși și construi un anume sistem de valori, își va extinde preocupările, predispozițiile și gusturile, ce se vor modifica doar în parte sub influența factorilor terți. Cu cât viața culturală a familiei este mai intensă, cu atât influența altor factori este mai puțin importantă și viceversa. Aceasta duce la concluzia că, în situația în care majoritatea cetățenilor Serbiei nu are nevoi culturale corespunzătoare, când nivelul educației este deosebit de scăzut (abia 5% din totalul populației are studii superioare), crește rolul școlii, al instituțiilor culturale în formarea necesităților culturale ale celor tineri.

Grupul persoanelor de aceeași varstă este, pe lângă familie, unul din cadrele importante în formarea necesităților și intereselor culturale. În compania unor persoane de aceeași vârstă, copiii care cresc în aceeași familie își pot forma și gusturi sau preocupări cu totul diferite. Acest lucru este caracteristic în intervalul dintre zece și șaisprezece ani. Grupurile de tineri se implică adeseori în diverse organizații sociale, în ansambluri cultural-artistice de amatori, în organizații de cercetași, în școli de vacanță și altele similare, iar în interiorul acestora își cultivă și își satisfac nevoile culturale. În schimb, un grup nonconformist, ce se întâlnește, zi de zi, după școală, „în cartier", cafenea sau la cineva acasă, poate crea

deopotrivă premisele dezvoltării necesităților și intereselor culturale pozitive, dar și ale dezvoltării acelor valori care pe scara socială sunt considerate negative (grupuri de delincvenți etc.).

Astăzi se vorbește des de rolul hotărâtor pe care **mass-media** îl are în formarea nevoilor culturale. În mod special se subliniază rolul radioului și al televiziunii, în calitatea lor de parteneri auditivi și vizuali ai omului, contribuind la micșorarea rolului „adevăratelor" instituții de cultură: biblioteca, teatrul, muzeul. În schimb, reținem că mass-media în sine nu a condus la diminuarea interesului pentru valorile culturale tradiționale (publicul de la operă a rămas fidel operei și după ce a început să asculte programele radio), dar a făcut ca non-publicul să devină public al artei de popularitate, adeseori al unor valori folositoare, dar și false, al rebutului artistic și kitsch-ului, care l-a atras. Cu toate acestea, dacă, spre exemplu, televiziunea ar filma și transmite doar spectacole teatrale, este foarte posibil să credem că educația teatrală nu ar spori totuși în rândul maselor, ci s-ar reduce simțitor numărul telespectatorilor. Programele culturale la radio și televiziune sunt urmărite doar de un număr restrâns de oameni de cultură, de creatori și de „publicul de premiere", totuși anumite rubrici de cultură în cadrul emisiunilor populare, de divertisment, ajung și la un auditoriu mult mai larg, ceea ce reprezintă un factor foarte important în înțelegerea posibilităților reale de difuzare a valorilor culturale prin intermediul mass-media.

Această problemă s-a impus mai ales o dată cu dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masă – a radioului, televiziunii și mai nou a televiziunii prin satelit și cablu, care fac ca difuziunea culturii să fie „capilară". Aceasta este expresia prin care în știința comunicării se exprimă o nouă situație socială, în care este posibil, pentru prima oară după societatea tribală, ca informația să devină la fel de accesibilă fiecărui membru al societății contemporane.

Societatea contemporană, a specializărilor profesionale înguste, a făcut ca, la procesul de difuzare a culturii, oamenii să participe inegal. De o parte se situează creatorii de mesaje (artiștii și oamenii de știință) și cei care intermediază aceste mesaje (managerii, redactorii, organizatorii, ziariștii etc.), iar de partea cealaltă publicul de cultură – mai restrâns, care participă la procesul de receptare și apreciere, și publicul mai larg, care, de cele mai multe ori, primește mesajele în mod pasiv. Evident, există în con-

tinuare și o difuzare spontană a culturii în interiorul familiei sau grupului de prieteni. Discuții, audierea muzicii în grup, recomandarea cărții din partea unui prieten, comentarea programelor TV sau radio etc. reprezintă forme deosebit de importante ale comunicării și difuzării culturale, ca și acele forme ale difuzării spontane, aflate la îndemâna publicului larg – precum scrierea de graffiti, amenajarea fațadelor propriei case sau transmiterea unor dorințe către postul de radio etc.

2.2 OBSTACOLE ÎN CALEA SATISFACERII NECESITĂȚILOR CULTURALE

Managementul cultural trebuie nu doar să acționeze pentru dezvoltarea necesităților culturale, ci să creeze condiții pentru satisfacerea celor care există deja. Iată de ce ar fi necesară cunoașterea obstacolelor ce împiedică satisfacerea necesităților culturale existente. Obstacole de bază se consideră a fi: inexistența instituțiilor de cultură și a programelor culturale adecvate, depărtarea în spațiu de astfel de instituții, situația financiară precară a indivizilor și familiei, precum și lipsa timpului liber. Creându-se baza unei politici culturale și a acțiunii pe astfel de premise, s-au dezvoltat conceptele *democratizării* și ale *descentralizării* culturale (teatrul gratuit, sistemul căminelor culturale în toate localitățile, cinematografele mobile, extinderea filialelor bibliotecilor).

Totuși, dintre toate impedimentele obiective, de departe cele mai importante sunt obstacolele de natură psihologică. Dacă pe parcursul formării personalității nu se intervine prin stimularea sensibilității artistice și estetice în familie, cu atât mai mult trebuie să se angajeze instituțiile de cultură, după cum și instituțiile pentru educarea copiilor preșcolari și școlari.

De aceea, este evident că **rolul școlii, al mass-media și al instituțiilor culturale** este complementar. Școala cultivă astfel interese și sensibilități, iar mass-media și instituțiile de cultură, cu ajutorul programelor atractive, noi, le aprofundează și le consolidează. În vederea întreținerii nevoilor și intereselor culturale, deosebit de important este mediul de viață și de muncă, adică posibilitatea de a discuta, de a împărtăși impresii despre emoția artistică trăită prin vizionare sau lectură.

3. POLITICA CULTURALĂ

Cuvântul politică consemnează activitatea conștientă îndreptată spre obținerea obiectivelor acceptabile social. Unele domenii ale vieții sociale au obiectivele lor, aparte, astfel încât putem vorbi de o politică economică, medicală, educațională...

Deoarece este evident că nu există societate umană fără cultură, se poate trage concluzia că, similar, nu există nici o societate care să nu ducă o anumită politică culturală. Această concluzie, în schimb, nu corespunde realității, întrucât simpla existență a culturii nu induce faptul că sensul dezvoltării ei este explicit stabilit sub forma unui șir de obiective și țeluri ce trebuie îndeplinite cu ajutorul măsurilor corespunzătoare, al instrumentelor și activităților; or, tocmai acesta este domeniul definit de noțiunea **politică culturală**.

Deci, politica culturală înseamnă reglementarea conștientă a intereselor în domeniul culturii și luarea deciziilor asupra tuturor problemelor legate de dezvoltarea culturală a unei societăți văzute în globalitatea ei.

Politica culturală a unei societăți se exprimă în trei moduri:

- prin prezentări teoretice care sunt în concordanță cu tendințele generale de dezvoltare a societății și care sunt condiționate de o anumită ideologie a societății, dar și de succesele științifice ale sociologiei și teoriei culturii;
- printr-o definire precisă a obiectivelor și strategiilor politicii culturale;
- prin sistemul metodelor și instrumentelor de realizare a obiectivelor și sarcinilor politicii culturale.

Ca să putem analiza politica culturală a unei societăți, este necesar să analizăm toate cele trei segmente ale politicii culturale, prin care se asigură modalitatea cea mai completă de percepere a esenței sale și a modului de exprimare.

Cercetând relația dintre stat și cultură vom studia câteva aspecte: dacă politica țării este oportună în domeniul culturii, ce o condiționează (imperativele economice, politice și culturale) și în câte feluri poate fi condusă și realizată. În majoritatea țărilor, pentru formularea și implementarea politicii culturale naționale există ministere ale culturii.

Ministerul Culturii

- propune Parlamentului legi ce se referă la cultură;
- pe baza priorităților de acțiune stabilite, distribuie mijloacele necesare funcționării instituțiilor de cultură, precum și ale altor categorii de manifestări culturale de importanță națională;
- propune programe și stimulează crearea programelor culturale naționale de dezvoltare.

O dată cu creșterea bunăstării sociale generale și cu dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masă (presa, radioul, televiziunea, internetul...), ce facilitează accesibilitatea bunurilor culturale practic tuturor păturilor sociale, ministerele culturii din majoritatea țărilor trec la elaborarea politicii lor culturale. Principalele direcții ale fiecăreia dintre aceste politici naționale culturale sunt formulate în concordanță cu situația economică, politică și socială a țării respective.

3.1 MODELELE POLITICII CULTURALE

Deși la prima vedere ni se poate părea că există atâtea politici culturale câte state există, totuși se pot observa asemănări importante între politicile culturale ale unor țări, astfel încât este posibil să formulăm un număr de modele ale politicii culturale. Iar modelul este o construcție logică, ce nu există în realitate în formă pură, dar care descrie caracteristicile de bază și funcționarea anumitor resorturi ce definesc politica culturală a unei țări.

Există cel puțin șase modele de politică culturală definite, pornind de la asemănările în domeniul politicii culturale promovate de un grup de state, cu grade de dezvoltare economică, sistem politic și tradiție culturală diferite.

3.1.1 *Modelul liberal al politicii culturale*

Caracteristica de bază a acestui model este proclamarea „neutralității" statului în domeniul culturii. Aceasta presupune accentuarea proprietății private asupra mijloacelor de creație și difuzare (răspândire) a bunurilor culturale, respectiv a concepției că statul nu are dreptul să influențeze dezvoltarea culturii, ca să nu-i pună în pericol autonomia. Un rol hotărâtor

îl are piața bunurilor culturale, în care, pe lângă cultura de vârf destinată păturilor sociale înalte (elitei), un rol mediu îl joacă industria culturală, ce creează produse tipizate, destinate majorității membrilor societății, publicului culturii de masă. În acest sistem, un rol esențial îl joacă fundațiile particulare de dezvoltare a formelor elitiste de masă, asemenea operei, muzeului etc. (Modelul Statelor Unite ale Americii.)

3.1.2 *Modelul parastatal al politicii culturale (arm's length)*

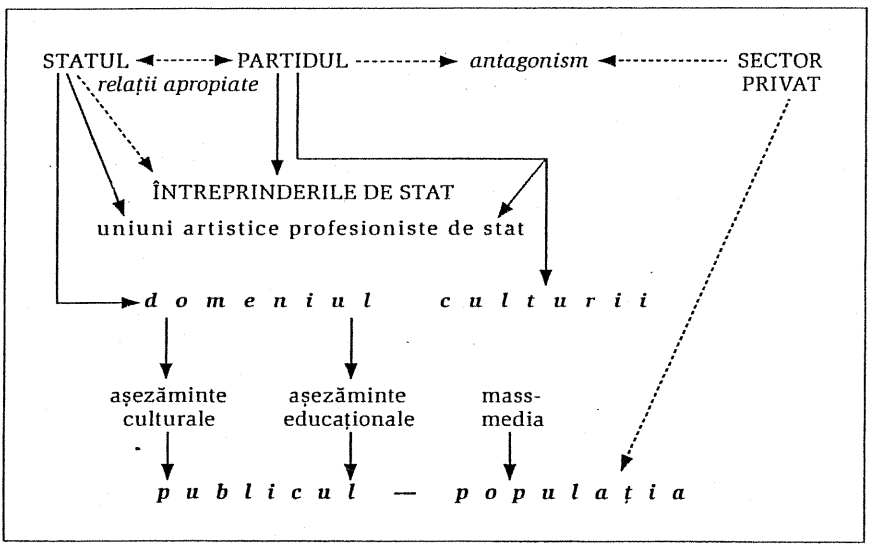
Acest model presupune că guvernul a transferat răspunderea sa în domeniul culturii unui organ de specialitate (consiliul artistic) pe care el îl numește, dar pe care nu îl coordonează direct și care deține autonomia absolută de decizie pe întreaga perioadă pentru care e numit.

Deși la bază este elitist, orientarea acestui model de politică culturală este nuanțat de acceptarea generală a tendinței de democratizare culturală, adică a încercării ca valorile artistice de vârf să fie făcute accesibile publicului larg, așa cum se întâmplă astăzi în Marea Britanie și Irlanda. Consiliile artistice ale acestor țări, în calitate de organisme parastatale, încearcă să reducă și să atenueze influența pieței asupra artei, susținând în același timp instituții culturale de elită și proiecte artistice ale comunităților locale, al căror țel este să faciliteze participarea la viața culturală a unui public cât mai larg.

O formă aparte a acestui model o constituie politica culturală descentralizată a Germaniei, care, de fapt, a transferat autoritatea statului în treburile culturale asupra „landurilor" – regiunilor – și secretariatelor lor pentru cultură. Astfel, practic, există un număr mare de politici culturale autonome – ce se deosebesc din Saxonia până în Bavaria la fel de mult cât se deosebește politica culturală elvețiană de cea engleză și franceză – deși în interiorul tuturor politicilor culturale germane există un numitor comun, iar acesta este comunitatea urbană, ca punct central, promotor și factor esențial al evenimentelor culturale. Modelul dominant îl constituie, în acest caz, politica culturală locală.

3.1.3 *Modelul educațional statal-birocratic al politicii culturale*

Acest model se caracterizează prin supremația statului care, prin intermediul aparatului său (politico-juridic și ideologic), controlează întreaga sferă a culturii; cultura, ca și toate celelalte domenii ale vieții sociale, este orientată centralist și planificată. Acest lucru a caracterizat nu doar guvernele socialiste, ci și sistemele social-democrate din Suedia, Olanda etc. Dar în țările socialiste nu a fost planificată doar dezvoltarea material-financiară a culturii, ci, prin intermediul așa-numitei comenzi sociale și a presiunii ideologice, întreaga creație culturală și tematica (conținutul și stilul) au fost dirijate. Când un astfel de model de politică culturală acționează într-un sistem totalitar, scriitorii devin „inginerii sufletelor umane", iar pictorii sunt trimiși pe mari șantiere pentru a preamări prin opera lor succesele construcției. Cea mai mare influență o au cultura instituționalizată și așezămintele culturale tradiționale, astfel încât este substanțial deteriorată dimensiunea creativ-inovatoare a culturii. (Modelul politicii culturale din China).



3.1.4 *Modelul educațional etatist al politicii culturale*

Acest model, dezvoltat în Franța, percepe cultura nu doar ca pe un factor al identității naționale, ci și ca parte a responsabilităților și afacerilor statului, cu un rol decisiv în crearea imaginii și prestigiului țării în lume. Începând cu André Malraux, primul ministru al culturii în Europa occidentală (1960), și continuând cu Jacques Lang din anii optzeci, politica culturală pe care a dus-o Franța a dat tonul și a influențat nu doar țările vecine, ci și prioritățile culturale ale Uniunii Europene și ale Consiliului Europei.

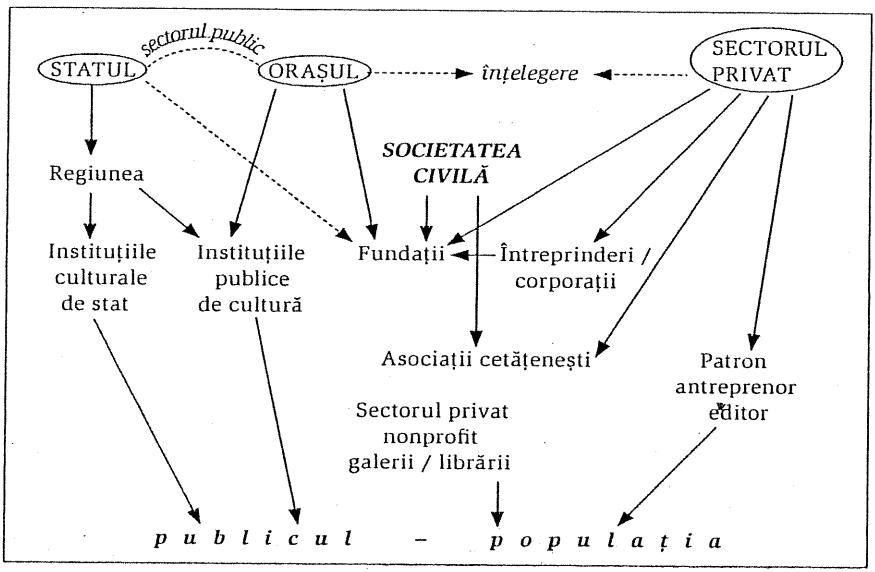
În Franța au fost dezvoltate mai multe concepte: de la descentralizare la animația culturală, turismul cultural etc. Centrul Cultural Georges Pompidou, Beaubourg, a fost primul centru de acest fel din Europa, sub a cărui inspirație, în multe țări europene, arhitectura și programul de lucru din instituțiile culturale s-au modificat esențial.

3.1.5 *Modelul național-emancipator al politicii culturale*

Se evidențiază în multe țări în curs de dezvoltare, care, cu un deceniu sau două în urmă, au fost colonii, dar el se poate regăsi astăzi și în unele țări est-europene (Moldova) sau central-asiatice (Kârgâstan). Caracteristicile de bază presupun, înainte de toate, emanciparea și confirmarea tradiției culturale autohtone (originale) care a fost dată la o parte în condițiile dominației coloniale sau sovietice. Deseori această situație duce la închistare culturală și naționalism, chiar și la șovinism, pentru că, fără discernământ, sunt respinse operele de artă apărute în perioada anterioară, se neglijează cultura minorităților și se minimalizează orice formă de expresie experimentală sau alternativă inițiată. Al doilea obiectiv ca importanță al acestei politici culturale este extinderea culturii elementare, adică alfabetizarea în masă. Despre situația culturală a acestor țări putem afirma că este caracterizată de o veritabilă opoziție între minoritatea europenizată (elitele naționale) și masele populare largi, care încă mai trăiesc în cadrul culturii tradiționale tribale. Astfel se creează noi conflicte între un anumit segment al elitei naționale, orientate spre valorile culturale universale, și straturile populiste, orientate spre forme naționale, specifice, religioase, având susținerea celeilate părți a elitei naționale – de obicei a celei ce se află la putere. (Modelul politicii culturale din Kazahstan, Senegal, Peru...).

3.1.6 *Modelul politicii culturale în țările în curs de dezvoltare*

Cultura și politica culturală în societățile post-totalitare sunt, în continuare, pe de o parte, profund dependente de vechile modele ale politicii culturale și de organizarea sistemului instituțiilor iar, pe de altă parte, de cerințele exprese ale intelectualilor de orientare democratică, preocupați în general de problematica națiunii și a culturii naționale. Interesele de afaceri, managementul în sensul cel mai larg, piețele de desfacere, pregătirea cadrelor pentru noile relații și necesități rămân probleme marginale, iar profesia de manager cultural – organizator cultural – se menține în continuare una din cele mai neluate în considerare în constituirea noilor relații instituționale.



Caracteristicile perioadei „de tranziție" a țărilor central și est-europene, în general, se reduc la instabilitatea sistemelor politice, la relații economice nerezolvate (coexistența tuturor formelor de proprietate), la exagerarea verbală a importanței economiei de piață fără o restabilire completă și veritabilă a relațiilor într-o astfel de economie, la creșterea sentimentelor naționale și a grijii pentru „sănătatea" și supraviețuirea națiunii, la ridicarea cenzurii din motive ideologice, însoțită de introducerea ei din motive religioase și naționale etc. În domeniul culturii problemele esențiale

rezultă din faptul că, o dată cu încetarea controlului de stat, ideologic, a încetat și preocuparea statului, încât instituțiile culturale sunt orientate spre economia de piață, care, practic, încă nu există, astfel încât interesul publicului a scăzut drastic, iar, în unele locuri, a dispărut complet. Însă, e de semnalat nu doar faptul că interesul publicului a fost reorientat – ci și acela că opera de artă ca atare nu mai este apreciată conform cu standardele anterioare. Nu mai există cozi în fața librăriilor în ziua apariției de sub tipar a mult așteptatei cărți, foarte rar în fața teatrelor se mai solicită un bilet în plus, iar cinematografele au fost închise încă din primul an al tranziției. Bibliotecile și muzeele nu mai au vizitatori, revistele își reduc tirajele și, încet, se sting, indiferent că apar și multe publicații noi, dintre care majoritatea nu reușesc să reziste pe piață, iar statul a renunțat de mult și la autoritate și la dotări.

De aceea, una din sarcinile-cheie ale artiștilor și operatorilor culturali din toate țările central și est europene este ca, prin proiecte de bună calitate, susținute de un marketing competent, să atragă publicul, iar printr-un reușit management să reducă cheltuielile manifestărilor culturale la minimum și să asigure astfel eficacitatea și caracterul economic de funcționare a instituției sau a formațiilor artistice.

Perioada post-totalitară încă nu permite crearea cu adevărat a unor infrastructuri noi, a unor concepte novatoare în domeniul cultural (deși se vorbește mult despre aceasta), din mai multe motive, dar mai ales din acela că opoziția disidenților s-a folosit în mare parte de constatarea că regimul totalitar sugrumă tradiția culturală națională, sugrumă religia, or, exact pe acestea – deci pe valori culturale conservatoare – și-a bazat disidența lupta de opoziție.

* * *

Până acum am vorbit despre politici culturale naționale, care se referă la cultura unei țări luate ca întreg. Politica culturală este formulată însă și se implementează și la nivelul unor regiuni (comune, orașe). Tot așa, există politici culturale aparte pentru anumite sectoare culturale specifice, cum ar fi, de exemplu, teatrele sau bibliotecile.

În același timp, politicile culturale ale țărilor europene se dezvoltă și prin influență reciprocă, astfel încât numeroase concepte introduse de-a lungul ultimilor cincizeci de ani au fost acceptate treptat și au devenit viabile în majoritatea țărilor, deși instrumentele de realizare au fost diferite.

POLITICA CULTURALĂ
DIRECȚIILE DE DEZVOLTARE ȘI ACCENTELE LOR

DEMOCRATIZAREA CULTURII – anul 1960
- educația permanentă
- medierea socio-culturală

Instituțiile: casele de cultură, centrele activității culturale.

DEZVOLTAREA CULTURALĂ – anul 1970
Instituțiile: bibliotecile, muzeele pe roți.

DEMOCRAȚIA CULTURALĂ – anul 1975
- cultura în cotidian
- participarea la viața culturală

Instituțiile: centrele culturale în cartiere, la sate, proiectele artistice de educație și mediere în cadrul muzeelor.

CULTURA REGIONALĂ – anul 1980
- identitate culturală europeană
- regiunile europene – zone trans-statale
- orașele, cartierele

Instituțiile: centre culturale orășenești, administrația culturală regională și statală.

DISCRIMINAREA POZITIVĂ – anul 1990
- acțiune afirmativă
- emigranții, femeile, minoritățile
- marginalizații (șomerii, delincvenții...)

Instituțiile: proiectele – condiționate de finanțarea statului.

COOPERAREA CULTURALĂ – anul 1995
- paneuropeană, intersectorială
- networking-ul
- societatea civilă: de la cea internațională la cea transnațională

Instituțiile: ONG, parteneriatele, rețelele.

CULTURA PRESTIGIULUI LA SFARȘIT DE MILENIU
- rolul culturii în regenerarea urbană

Instituțiile: muzee de artă modernă, festivalurile, centre Millenium, centre de artă electronică.

3.2 DREPTUL LA CULTURĂ – DREPT INALIENABIL AL OMULUI

Definirea „dreptului la cultură" ca unul dintre drepturile inalienabile ale omului apare în câmpul reflecției teoretice abia după cel de-al doilea război mondial. În diferitele societăți, lupta pentru realizarea dreptului la cultură a dobândit un cu totul alt înțeles și o altă formă: de la lupta pentru o educație general-culturală și dreptul elementar la educație, mai ales pentru femei (în țările africane și asiatice), continuând cu cea privind crearea posibilităților de exprimare în limba propriului grup etnic și în granițele propriei tradiții culturale (sârbi lujicieni, romi, bretoni, velși...), până la lupta pentru libera exprimare creativă, neîngrădită de canoane, de bariere ideologice, de idei religioase preconcepute. Aceasta din urmă se referă mai ales la țările socialiste, în care artiștii au fost supuși la cea mai drastică cenzură și autocenzură, dar putem afirma că ea este caracteristică tuturor sistemelor totalitare, indiferent pe ce ideologie se bazează. În țările vestice dezvoltate, de exemplu, lupta pentru realizarea dreptului la cultură a presupus stăruința de ameliorare a presiunii factorilor economici ce împiedică participarea la viața culturală a majorității celor care nu realizează suficiente mijloace nici pentru o minimă existență.

Pe scurt, dreptul la cultură, deși proclamat în documente oficiale și în convențiile UNESCO și ale Națiunilor Unite, nu este pus în totalitate în practică în nici una dintre țările lumii și întotdeauna se vor găsi soluții juridice mai adecvate și instrumente mai bune ale politicii culturale, prin care se vor diminua inegalitățile, iar diversitățile se vor aprofunda, întrucât bogăția culturii și a vieții culturale constă tocmai în varietatea culturilor, pe care multipli factori ideologici, de piață, cultural-politici și alții, încearcă să le diminueze din rațiuni care, câteodată, la prima vedere, par să fie de sorginte umanitară (dreptul la educație a copiilor de romi, care se reduce la dreptul lor la școlarizare în limba majorității, este motivat adesea de cele mai bune intenții, dar rezultatul duce la ștergerea diferențelor culturale, la stingerea tradițiilor culturale și la înstrăinarea de propria cultură, de exemplu).

O componentă pe care este foarte important să o avem în vedere cu ocazia cercetării posibilităților de realizare a dreptului la cultură în lumea contemporană este acomodarea cu cerințele economiei de piață. Niciunde în țările dezvoltate, pe care dorim să le ajungem din urmă, cultura nu

este lăsată în voia economiei și doar a economiei. Atât sub girul funcției de mecena asumat de stat (Franța), cât și sub acela de mecena puternic al marilor companii (SUA și Marea Britanie), creația culturală, dar și difuzarea și receptarea ei se bazează și pe alte surse, și nu doar pe „beneficiarul" care, prin intermediul biletului de intrare, plătește un anume preț pentru opera de artă – „produsul" scos pe piață. Astăzi, în țările în tranziție, amintirile legate de intervenția rigidă și ideologică a statului în cultură determină o atitudine pozitivă față de un sistem liberalizat al culturii. Dar aceasta se întâmplă pentru o perioadă scurtă, pentru că nu există societate în care cetățeanul să poată plăti constant prețul real al unui bilet de teatru, muzeu sau concert. Iată de ce programul cultural se stabilește nu doar în funcție de necesități și obiceiuri, ci mai ales în funcție de posibilități. În aceste condiții, activitatea cinematografică, a radio-televiziunii și cea discografică, drept unice activități culturale care pot fi profitabile, se vor orienta în exclusivitate spre câștig, ca motor exclusiv al creației. Aceasta va determina, pe termen mediu și lung, devalorizarea în esență a însești naturii creativității, ca activitate umană inovatoare a unei colectivități, iar viața culturală a țării, în ansamblul ei, va avea de suferit. Riscurile culturologice și economice vor fi reduse la minimum, ceea ce va însemna desigur reducerea numărului veritabilelor opere ale tinerilor autori, diminuarea numărului înregistrărilor din muzica clasică, a producției eseurilor TV și a operelor radiofonice experimentale etc.

Pe de altă parte, o familie medie își va restrânge viața culturală la minimum posibil, întrucât astăzi, chiar cu prețurile subvenționate pentru spectacolele de teatru, muzee, concerte de muzică clasică, ar cheltui întregul salariu doar pentru cultură, dacă ar mearge de două ori la teatru, de două ori la cinematograf, ar cumpăra un anumit număr de cărți, reviste și ziare cotidiene, ar plăti abonamentul TV, neluând în considerare faptul că ar trebui să cumpere cel puțin anual un tablou sau o grafică etc. Iată așadar că o familie medie din țările în tranziție nu are aceste resurse și, ca atare, satisfacerea necesităților culturale se reduce la urmărirea programelor TV, care sunt foarte limitate, deși astăzi permit o anumită alegere.

Politica culturală a unei țări trebuie să țină cont de toate aceste aspecte și să găsească instrumentele adecvate care, prin strategii potrivite și o implementare eficientă, să asigure dreptul la cultură tuturor cetățenilor.

3.3 INSTRUMENTELE POLITICII CULTURALE

Am stabilit mai sus că politica culturală înseamnă o acțiune responsabilă îndreptată spre realizarea obiectivelor social acceptabile în domeniul culturii. Orice acțiune presupune anumite instrumente (resurse) cu ajutorul cărora schimbările pot fi operate într-un context dat și în conformitate cu obiectivele propuse.

Instrumentele politicii culturale se împart, în funcție de natura acțiunii lor, în economice, politico-juridice, organizatorice și valoric-ideatice, iar în funcție de orientarea acțiunii lor, în instrumente de susținere (stimulative) și de respingere (represive).

Gradul de democratizare și dezvoltare a libertății creației în orice societate se poate ușor calcula în funcție de existența instrumentelor stimulative și a celor de respingere în politica culturală. Cu cât există mai mulți catalizatori și promotori ai diferitelor forme de creație culturală, dar și mai puține restricții sau mai puțin control, cu atât și întregul climat cultural în societate este mai democratic și rezultatele creativității în diverse domenii ale vieții sociale sunt mai vizibile. Atât instrumentele de susținere, cât și instrumentele îndreptate spre respingere pot apărea atât în domeniul economic, cât și în cel juridico-politic și moral al acțiunii politicii culturale.

Schemă: Instrumentele politicii culturale

Sensul acțiunii / Conținutul acțiunii	De susținere (simulative)	De respingere (represive)
Economice	achiziție, dotare, burse, credite	impozitare, taxe vamale
Juridico-politice	reglementări pozitive legal-normative (protecție)	negative legal-normative (persecuție) cenzură
Organizatorice	planificarea dezvoltării, programele	planificarea restricțiilor
Valoric-ideatice	pluralismul conceptelor și ideilor	impunerea unei ideologii

3.3.1 *Recompensa ca instrument al politicii culturale*

Recompensa, ca unul din cele mai răspândite instrumente stimulative ale politicii culturale, are conținutul ei economic (o anumită sumă de bani ce se plătește câștigătorului premiului), conținut legal-politic (premiul este stabilit prin lege sau printr-o altă dispoziție dată de formațiunea politică sau de consiliul de conducere al instituției culturale, respectiv al fundației) și conținut moral (acordarea premiului este urmată de reacția pozitivă a opiniei publice și contribuie la creșterea prestigiului social și cultural al beneficiarului premiului).

Înțelegerea funcției socio-culturale a premiilor nu este posibilă fără a cunoaște elementele de bază ale acestui instrument de politică culturală. Este evident, cu toate acestea, că politica premiilor culturale la noi (în Iugoslavia, n.trad.) – dacă definim politica culturală în termenii expuși mai sus – există doar la nivel implicit. Aceasta deoarece, în afară de cele mai generale măsuri, cum ar fi „stimularea creativității prin editarea realizărilor creatoare deosebit de valoroase" sau „recunoașterea contribuției la dezvoltarea valorilor umaniste ale societății noastre prin creație" – nu există explicit formulată o politică culturală privind recompensarea creației.

Dar aceasta nu înseamnă nicidecum că din practica însăși a premierii nu se poate deduce o anume politică a recompensării care să fie definită din punct de vedere social și cultural. Se va porni de la definiția preliminară a premierii ca formă a condiționării sociale sau, mai exact, ca susținere (stimulare) a unui comportament estimat pozitiv. În cazul creației culturale, acest comportament este deseori obiectivizat sub forma unei opere (carte, tablou, rol) sau a ansamblului operei unui creator.

Descompunerea analitică a procesului de recompensare arată că la baza lui se găsește procesul evaluării (aprecierii) în conformitate cu o scară de valori dinainte stabilită. Prin mecanismul intermedierii se va delimita și se vor pune în legătură, pe de o parte, valori general valabile, și, pe de altă parte, opera concretă a unui anumit artist. Această delimitare, respectiv evaluare, se execută cu ajutorul elementului intermediar constituit din trei mecanisme elementare: a) *propunerea*; b) *juriul*; c) *criteriile de evaluare.*

Sunt importante și restricțiile specifice, determinantele ce stabilesc unicitatea premiului, adică ceea ce îl face diferit de alte premii. Aceste de-

terminante se situează la câteva niveluri (domeniul creativității, limba, teritoriul, timpul, vârsta, apartenența socială și, bineînțeles, titlul premiului), iar combinarea acestora duce la ceea ce poate fi numit individualizarea premiului.

Din perspectiva psihanalizei sociale, recompensa poate fi considerată o gratificare prin care societatea, superegoul grupului recunoaște egoul individului (creatorului) și prin aceasta îl confirmă, îi acordă legitimitate într-un domeniu al creației artistice. În creația artistică modernă, care se bazează pe permanente transgresări, cultivând excepții inovatoare în abordarea operei și limbajului, și nu pe imitarea modelelor clasice (cum, în general, până la modernism, a și fost cazul), este clar că recunoașterea din partea grupului referențial (a opiniei publice culturale, pe care juriul o reprezintă) subiectiv, este foarte importantă pentru creator. Recompensa apare aici în calitate de recunoaștere/emblemă, prin intermediul căreia opera se include indubitabil în spațiul creației artistice (dar de cealaltă parte a banalității și diletantismului), nu doar pentru că este convins creatorul de acest lucru, ci și pe baza convingerii acelora (membrii juriului) care reprezintă în mod legitim opinia publică culturală.

Din punctul de vedere al candidatului pentru premiu, procesul premierii este competiția – întrecere în care multitudinea participanților încearcă să obțină un număr restrâns de premii. (Se știe că în joc nu intră doar calitatea și originalitatea operei, ci mulți alți factori, câteodată nelegitimi.)

Poate fi vorba de diverse încercări de-a influența deliberarea juriului, ori din partea candidaților înșiși, ori a grupurilor sau instituțiilor interesate (editori, producători, galeriști...), ori chiar din partea membrilor juriului care, prin diverse relații de afaceri și personale, pot fi în legătură cu candidații sau cu cei ce stau în spatele lor. În situația când și membrii juriului și candidații pentru premiu aparțin aceluiași cerc cultural, este destul de ridicată probabilitatea influenței pozitive sau negative cu ocazia selecției, ceea ce înseamnă că decizia juriului deseori nu e condiționată doar de valoarea obiectului jurizat.

Pentru a evita influența acestei „zone gri" asupra evaluării, se recurge, e adevărat, la concursuri „anonime" și se insistă asupra estimării operei doar prin eliminarea contextului ei exterior (autor, editor/producător, relații și poziții similare). Aceste concursuri anonime sunt, în schimb, în bună parte limitate de faptul că pot lua în calcul numai opere la care publicul

nu a avut încă acces, deci și pe acelea ce nu au dinainte asigurată condiția calității (medii) ce le-ar face demne de apariție (înregistrare, punere în scenă). De aceea, la astfel de concursuri participă de regulă autori încă neafirmați, în timp ce autorii care s-au afirmat anterior își publică operele. Asta cu atât mai mult, cu cât unul din cele mai des întâlnite premii la concursurile anonime este obținerea dreptului de publicare. Concursurile anonime sunt, de fapt, cele mai frecvente în domeniile creației culturale unde există o diferență clară între proiect și concretizarea lui printr-un concept creator. Este cazul disciplinelor pentru care între investiția necesară în proiect și realizarea lui există o diferență apreciabilă. Astfel de domenii sunt arhitectura și, într-o mai mică măsură, filmul, așa că aici găsim cel mai mare număr de concursuri anonime de proiecte, respectiv de scenarii. Bineînțeles, operele ajunse deja la public vor face obiectul unei evaluări ulterioare, încât putem afirma că, la saloanele de arhitectură, ca și la festivalurile de film, se apreciază arta produsă de autori cunoscuți (deci afirmați).

De altfel, ajunge doar să răsfoim registrul nominal din caietul documentar de premianți ca să constatăm că unele nume apar nu la unul, ci la mai multe premii. Este vorba despre persoane pe care francezii le numesc cumularzi (*le cumulard*), cuvânt desemnând inițial persoana ce execută în același timp mai multe activități. La noi se vorbește de obicei despre „colecționarii premiilor" sau „vânătorii de premii", noțiuni destul de imprecise care, pe lângă tenta lor batjocoritoare, trec cu vederea că premiile nu se culeg, ci se acordă (deși trebuie să recunoaștem că nu sunt puțini cei care fac tot ce pot să obțină vreun premiu). În orice caz, analizând fenomenul cumularzilor putem concluziona că pe ei îi găsim nu doar între premiați, ci și între membrii juriului.

În fond, putem deosebi:

- situația heteronomiei, când premiul îl acordă membrii juriului care nu sunt în același timp și creatori, ci intră în categoria reprezentanților oficiali ai opiniei publice (această situație apare în mod predilect la premiile vizând merite sociale, acordate de jurii în care creatorii sunt în absolută minoritate);
- situația autonomiei, când cercul restrâns al autorităților artistice (literare, plastice, muzicale...) acordă premii colegilor lor. Este vorba de așa-

numitele premii cehoviene, care pleacă de la criterii, într-o înțelegere restrictivă a termenului, artistice. (Un caz special în această categorie o reprezintă juriile formate din antepremiați. Această formulă de juriu poate fi numită explicit calificată);

- situația mixtă, când din juriu fac parte atât reprezentanții comunității, cât și membrii cercului artistic select. În principiu, putem conchide că, în cazul primei modalități de a premia, sunt mult mai dese omisiunile în sensul reprezentativității și similitudinii (sociale și chiar politice) ale premiantului, în timp ce în a doua situație (a așa-numitor „premii cehoviene") – pe lângă respectarea declarativă a criteriilor artistice – este cu mult mai mare posibilitatea influenței unor grupuri de interese (clanuri). De aceea, în vederea relativizării în primul rând a selecției social-reprezentative, respectiv a celei de clan a premianților, foarte des se recurge la soluția de desemnare a unui juriu mixt, care ar trebui, prin aceasta, să corecteze (și, eventual, să anuleze) părtinirile și de un fel și de altul.

O astfel de explicitare a mecanismului, de altfel, ascuns, al procesului premierii, relativizează cu siguranță premiul, înțeles aprioric ca însemn obiectiv al calității (operei și realizării), dar nu minimalizează cu nimic funcția lui socio-culturală, de accesibilitate, stimulare și afirmare a acestor valori. Deosebit de importantă aici este faza culminantă a procesului premierii – ceremonia anunțării și decernării premiului, care se desfășoară ca o sărbătorire a învingătorilor și a cărei funcție de bază este confirmarea valorilor sociale, dar și propulsarea socială a câștigătorului premiului.

Analiza sectoarelor culturale la care se decernează premiile, dar mai cu seamă studierea inițierii și a regularității lor, ca și a compoziției juriilor și a listelor de premiat indică, indiscutabil, schimbările prin care trece politica culturală, dar și societatea însăși. Pentru a ilustra această afirmație este de ajuns să amintim informația potrivit căreia nici un premiu care a fost acordat între cele două războaie mondiale nu a mai fost reînnoit după 1945, în schimb au fost instituite cu zecile premii noi. Abia în 1957 s-a revenit la premiul „Politica" pentru pictură, acordat de Fondul „Vladislav Ribnikar", iar în anul 1980, pentru opera capitală în domeniul teatrului, a început să se acorde din nou „Inelul lui Dobrica". Se impune concluzia că, în ceea ce privește răsturnările strategice și faliile esențiale din politica culturală actuală, lucrurile vor putea fi judecate și pe baza destinului vi-

itor al premiilor contemporane, dar, tot așa, și studiind inițiatorii și statutul premiilor nou-înființate.

Este evident că un tip de premii, cele ideologico-statale (exemplu: Premiul Avnoi sau Premiile din Octombrie ale Belgradului) vor fi cu timpul marginalizate sau va înceta cu totul decernarea lor, întrucât chiar denumirea trezește asocieri neplăcute și ele devin, cu atât mai mult, problematice. Iar premiul care este problematic din pricina pretextului decernării și a inițiatorului (să lăsăm deocamdată deoparte posibilele nemulțumiri provocate de deciziile juriului, respectiv beneficiarii premiului) nu mai corespunde scopului pentru care a fost inițiat. Ca atare, au început deja să apară premii în spatele cărora stau donatorii și fundațiile, nu bugetul și statul. Prin aceasta, în bună parte, a fost rezolvată și o altă problemă în legătură cu premiile – insuficienta lor profilare, respectiv locurile comune ce persistă în statutele majorității premiilor existente. Inovând la acest nivel, premiile pot deveni un instrument calitativ al politicii culturale, stimulând acel domeniu al creativității pentru care sponsorul a optat prin decizie proprie.

3.4 ASOCIAȚII PROFESIONALE ȘI DE BREASLĂ

Asociațiile profesionale și de breaslă se încadrează în categoria *grupurilor de interese* sau a *grupurilor de presiune*, așa-numitele *grupe de lobby*.

Sarcina de bază a fiecărei asociații profesionale este să lupte pentru interesele și autonomia profesiei, pentru ridicarea nivelului de specializare a tuturor membrilor, ceea ce este foarte important în ziua de azi, când profesia nu se obține doar prin diplomă, ci necesită instruire permanentă. De aceea, asociațiile profesionale organizează numeroase cursuri de calificare și comunicarea între membrii lor – de la tipărirea buletinelor informative și a revistelor, sau de la elaborarea proiectelor, până la seminarii de perfecționare profesională specializată. Această sarcină a asociației are mare însemnătate când este vorba de profesia de manager cultural, pentru că, adeseori, nici nu există alte instituții care să țină seama de o atare instruire. (Acest obiectiv îl iau asupra lor înșeși consiliile de artiști în țările cu conduceri culturale parastatale, sau organizațiile separat constituite din partea ministerelor culturii – Centrul Lituanian de Instruire a Operatorilor Culturali, de exemplu).

Asociațiile profesionale și de breaslă din domeniul culturii ar fi trebuit să influențeze atât procesul de creație, cât și pe cel de orientare a politicii culturale.

Asociațiile profesionale și de breaslă se definesc ca adunări civile organizate care, în general, funcționează în sfera sistemului politic, dar se străduiesc să influențeze deciziile pe care le iau componenții sistemului politic (partidele politice, parlamentul și organele statale). Spre deosebire de partidele politice care în principal au obiective generalizate (exprimate sub forma programelor politice), grupele de interes au câteva obiective concrete sau doar unul singur, bine definit. Ținând cont de natura intereselor pe care le reprezintă, grupele de interes se împart în **protectoare** și de **promovare**.

După cum însăși denumirea lor o arată, grupurile protectoare protejează interesele anumitor grupuri sociale care, de regulă, au interese specifice, profesionale, respectiv aparțin unei anumite bresle. Aceste asociații continuă tradiția de organizare esnafică ale cărei începuturi se pierd în Evul Mediu, pentru ca mai târziu să înflorească sub formă de Academii artistice sau Frății. La noi astfel de exemple ar fi Uniunea Artiștilor Plastici a Serbiei sau Uniunea Lucrătorilor din Cinematografie.

Grupurile de promovare sunt organizate în jurul ideii ce presupune confirmare socială și afirmarea unui scop concret, nu protejarea intereselor (profesioniste) ale adepților ei.

Membrii grupurilor de promovare sunt, de regulă, mai numeroși și socialmente mai nedeterminați decât în cazul membrilor grupurilor protectoare. Motivul principal constă în faptul că aderarea la grupurile de promovare pretinde doar acceptarea dcopurilor acestora, în timp ce aderarea la grupurile protectoare de cele mai multe ori este îngrădită de nivelul studiilor formale, de trecerea examenului de specialitate, de exercitarea unei anumite profesii, de prestigiul profesional și de alte lucruri similare. Împărțirea în grupuri protectoare și de promovare este convențională, pentru că în realitate nu poate fi vorba de o diviziune absolut clară. De fapt, grupurile protectoare au, de regulă, și câteva obiective specifice pentru grupurile de promovare și viceversa. Astfel, de exemplu, Uniunea Artiștilor Plastici din Serbia, care este o asociație de breaslă, luptă pentru îmbunătățirea culturii plastice, ceea ce este o orientare tipică de promovare.

Care sunt cele mai utilizate modalități prin intermediul cărora grupurile își exercită interesul, executând presiuni în luarea deciziilor în organisme politice, respectiv statale, corespunzătoare?

Prima dintre modalități este **infiltrarea de cadre** – apartenenții unui anumit grup interesat ocupă poziții de conducere, respectiv de influență în partidele politice (apoi și în parlament) și în organele statale. De exemplu, un medic sau un inginer devine ministru și, pe baza a ceea ce este de împărțit, respectiv cunoscând argumentarea tipică a unui grup de interese (a Uniunii Medicilor sau Uniunii Regizorilor de Film), promovează un anumit interes de breaslă, într-o măsură cu mult peste medie.

A doua modalitate de presiune îndreptată spre realizarea unui interes de grup este **sensibilizarea purtătorilor funcțiilor publice** față de acest interes. Această sensibilizare se înfăptuiește, de exemplu, prin invitarea oficialilor la premiere teatrale, la vernisarea expozițiilor etc., timp în care grupul și interesele acestuia sunt aduse în centrul atenției celor invitați.

A treia modalitate este implicită și constă în **influențarea opiniei publice** care, la rândul ei, influențează factorii politici de decizie, importanți pentru un anumit grup de interese. Aici grupul se străduiește să-și prezinte doleanțele în fața opiniei publice drept interes general, adică al întregii societăți. Un exemplu pentru această situație ar putea fi campaniile literare sau cele ale pictorilor care, dacă sunt bine conduse, pot să facă din poziția socială nefavorabilă a membrilor (de exemplu sistemul dezavantajos de impozitare a operelor de artă) o problemă publică, să mobilizeze opinia publică, după care și parlamentul, respectiv guvernul, în favoarea lor. Influența asupra opiniei publice a grupului de interese se poate activa și prin diverse forme ale acțiunii civice revendicative. Este vorba de diverse petiții, întruniri de protest, de oprire a circulației, ce aduc în atenția opiniei publice un anumit grup de interese.

O a patra modalitate constă în **dreptul la expertiză** din partea membrilor grupului de interese. Grupurile de interese au, de fapt, printre membrii lor, și cunoscători avizați ai problemei, altfel spus, ai activității ce a stat la baza creării lor. De aceea, este în interesul guvernului să consulte, cu ocazia luării unor decizii (legi), experți ce aparțin grupurilor de interese și, prin aceasta, să crească posibilitatea adoptării unor decizii de calitate. Pentru că, în absența unor decizii viabile, guvernul este expus oprobriului public și este contestat de opoziție, ceea ce, în ultimă instanță, poate duce

la pierderea puterii. Aceeași logică este valabilă și pentru partidele aflate în opoziție – și ele încearcă prin intermediul experților (al apartenenților diverselor grupuri de interese) să pună sub semnul întrebării anumite decizii sau chiar politica guvernului în totalitate într-un anumit domeniu. De aceea, partidele își formează propriile grupe de experți ce formulează programe alternative.

3.5 EVALUAREA POLITICILOR CULTURALE

Metoda evaluării se folosește în vederea:

1. reducerii riscului financiar cu ocazia luării deciziilor, extragerea cât mai multor efecte pozitive din surse limitate;
2. conceperii unor obiective raționale și a unui mod de acțiune;
3. îngrădirii birocrației care, în principiu, nu este responsabilă pentru urmările propriei activități;
4. îndreptării consecințelor negative ale funcționării administrației care nu este pregătită să intervină în unele domenii și sectoare noi de activitate.

Ca metodă, evaluarea are două funcții de bază: în primul rând, ea este un instrument menit să amelioreze calitatea procesului decizional (cu ocazia alegerii obiectivelor și a mijloacelor corespunzătoare lor) și, în al doilea rând, ea reprezintă instrumentul ce contribuie la reușita comunicării între cei care iau decizii și cei la care se referă aceste decizii. Aceste două funcții ale evaluării sunt, în mod firesc, strâns legate, în măsura în care în sistemul democratic existența consensului sprijină eficacitatea realizării deciziilor și transparența politicii culturale. La fel, în condițiile unui buget de austeritate, însuși faptul că există dovezi de realizare a deciziilor în cel mai eficace mod posibil (iar acesta și este scopul metodei de evaluare) face ca opinia publică să acorde un mai mare credit acestor decizii și, în consecință, să participe la realizarea lor.

Desigur, apar și critici privind metoda de evaluare, acestea atrăgând atenția asupra insuficienților, respectiv a punctelor interne slabe ale acesteia. Înainte de toate, aceste critici vizează eventuala superficialitate a metodei, orientarea ei apologetică (justificarea funcționării *a posteriori*), încetineala, transformarea ei într-un ritual democratic sau în paravan pen-

tru factorii reali de decizie. Totuși, chiar dacă majoritatea criticilor aduse se dovedesc întemeiate, ele nu pun sub semnul întrebării nucleul rațional al metodei de evaluare, care poate fi sintetizat astfel:

Evaluarea este instrumentul ce ameliorează calitatea luării deciziilor și contribuie la evitarea compromisurilor la care s-ar ajunge în absența unor parametri de selecție clari în anumite situații.

Ea este un instrument democratic. Dacă democrația înseamnă participarea cetățenilor la dialog, atunci putem vorbi mai ales de o democrație culturală, ce presupune nu doar participarea la formularea cererii și ofertei culturale, ci și implicarea cetățenilor la toate nivelurile în deciziile asupra conținuturilor culturale. Metoda evaluării asigură tocmai acest lucru.

Evaluarea capătă un rol explicativ prin contribuția sa la reperarea proceselor profunde ale politicii culturale, care, altfel, nu sunt accesibile analizei sistematice.

Este important de subliniat că, în majoritatea țărilor europene, în domeniul politicii culturale, este depășit momentul în care evaluarea a fost concepută ca activitate izolată și suplimentară; ea începe a fi considerată parte integrantă a programului cultural și este prezentă în toate etapele lui: de la conceperea ideii, prin dezvoltarea anumitor elemente ale ei, până la realizarea finală.

Evaluarea în domeniul politicii culturale servește, deci, următoarelor obiective:

1. eliminarea programelor ce nu-și ating scopul propus sau îl ating cu un cuantum de cheltuieli nepermis de mare;
2. îmbunătățirea programelor chiar în timpul realizării lor;
3. îmbunătățirea viitoarelor decizii care țin de un anumit program, dar și de alte programe viitoare;
4. îmbunătățirea calității decizionale generale și a conducerii instituțiilor de cultură.

În ultimul timp, cercetările tradiționale, ce se refereau, înainte de toate, la evaluarea efectelor (*effects*) și la analiza tipologiei investiție/beneficiu (*cost/benefit*), au început să se îndepărteze în tot mai mare măsură de așa-numitele evaluări preliminare (*assessment*), scopul lor fiind redu-

cerea riscului prin intermediul prevederii rezultatelor acțiunii. Tipologia provizorie a abordărilor evoluționiste consemnează, mai întâi, evaluarea politică întemeiată pe valorile grupei sociale dominante, respectiv ale celei care deține monopolul puterii politice. Spre deosebire de ea, evaluarea științifică pleacă de la premise neutre, astfel încât, adeseori, pentru realizarea ei, sunt angajați specialiști din străinătate, ca să se evite orice discriminare (pozitivă sau negativă). De exemplu, studiul privind politica culturală a Franței a fost efectuat de două echipe de experți, una străină și alta franceză. Ținând cont de perspectiva temporală, putem deosebi evaluări *ex post*, ce analizează o perioadă apusă a politicii culturale, și evaluări *ex ante*, orientate proiectiv și al căror scop este prevederea viitoarei dezvoltări a unei anume politici culturale.

În funcție de amplitudinea lor, se pot distinge, pe de o parte, evaluări extensive, care studiază politica culturală în totalitatea sa, și evaluări selective, pe de altă parte, îndreptate doar spre un domeniu al politicii culturale (teatru sau mass-media, de exemplu).

Desigur, aceasta înseamnă că nu mai este vorba de cercetări științifice ocazionale și provizorii ale politicii culturale, comandate din afară, din partea institutelor de cercetare (de regulă aparținând universităților), ci de centre de cercetare autonome, care, ele însele, aparțin domeniului cultural. Se ține cont, totodată, ca poziția lor în interiorul sistemului instituțiilor culturale să le permită să rămână nepărtinitoare.

Ca exemple de centre de cercetare de acest tip putem aminti *Departement des Études de la Prospective* din Franța, în Germania *Zentrum für Kulturforschung* (Bonn), *Mediacult* din Austria sau *Centre for Social and Cultural Planning* din Olanda. Fiecare dintre aceste instituții de cultură are o altfel de poziție, determinată de diferențele în organizarea sistemului instituțiilor de cultură, dar și ale sistemului politic al fiecărei țări.

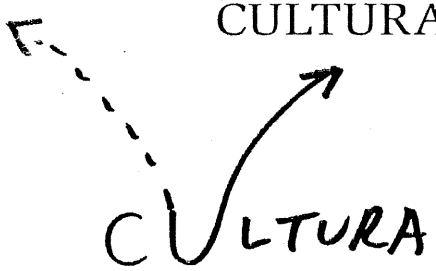
Evaluarea pe care Consiliul Europei o aplică în domeniul politicilor culturale naționale are la bază modelul dezvoltat de OCDE (Organizația pentru Colaborare și Dezvoltare Europeană), în scopul de a urmări efectele propriilor programe în domeniul educației. Acest model pleacă de la următoarele supoziții:

1. raportul de bază prezintă obiectul evaluării și în el este conținută poziția oficială privind problema studiată;

2. se formează un grup internațional de experți, de la trei la cinci membri, ce apar în calitatea lor de personalități și nu de reprezentanți ai guvernelor lor sau ai instituțiilor în care lucrează. Se ține cont de faptul că ei trebuie să vină din țări cu experiențe diferite în domeniul ce constituie obiectul studiului. Ei vin în țara care reprezintă obiectul evaluării și efectuează interviuri, vizitează instituțiile de cultură și iau cunoștință de documentația corespunzătoare;
3. experții pregătesc raportul pe baza raportului național și a propriei experiențe. Unul din membrii grupului de experți se găsește în rolul de raportor, ceea ce înseamnă că lui i s-a atribuit sarcina de a scrie ultima formă a raportului;
4. se ține ședința la care reprezentanții puterii răspund la întrebări puse de membrii echipei de experți. Această întâlnire are loc, de regulă, pe teren neutru (sediul OECD din Paris) și în timp ce are loc și ședința Comitetului pentru Educație. În felul acesta este asigurată prezența, la ședința comună, a unui număr maxim de participanți calificați, și nu numai a membrilor grupului de experți OECD și a reprezentanților statului în discuție;
5. ambele rapoarte (cel național și cel al experților) sunt publicate într-o broșură, a cărei parte finală reprezintă raportul privind întrunirea comună.

La propunerea Suediei, Comitetul pentru Colaborare Europeană a Consiliului Europei a acceptat introducerea metodei de evaluare drept una dintre modalitățile de evaluare a politicilor culturale, dar și ca un mod de colaborare culturală europeană. Până la ora actuală au fost evaluate politicile culturale ale Franței, Suediei, Finlandei, Olandei, Austriei, Rusiei, Lituaniei, Estoniei, Bulgariei, României, Sloveniei, Croației, Italiei, iar acum se lucrează la evaluarea politicilor culturale ale Macedoniei și Azerbaidjanului.

PLANIFICAREA DEZVOLTĂRII CULTURALE



1. DEZVOLTAREA CULTURALĂ

Dezvoltarea, ca o categorie sociologică generală, presupune un proces de avansare în toate domeniile activității și vieții umane. Studiul dezvoltării a ajuns astăzi o disciplină științifică aparte (*development studies*). Omul dorește să influențeze dezvoltarea, să o direcționeze, pentru că orice proces de schimbare presupune, pe lângă factori pozitivi, și negativi. Dezvoltarea culturală ca proces mondial, prin care se ajunge la omogenizare, la egalizarea formelor și a stilului de viață al oamenilor, prin crearea noilor paradigme mondiale comune, impune necesitatea studierii în cel mai larg context culturologic planetar. Pe de altă parte, dezvoltarea culturală este condiționată și de tradițiile culturale, de paradigmele moștenite, precum și de contextul social-politic și economic. De aceea, studiul dezvoltării culturale impune abordarea interdisciplinară și folosirea metodelor aparținând unor discipline diverse: ale sociologiei, istoriei, antropologiei, economiei și a altora, întrucât necesitățile culturale și dezvoltarea culturală pot fi urmarea influențelor reciproce ale diverselor culturi, a prosperității economice, a dezvoltării tehnologice, a schimbării sistemului social-politic etc. Dezvoltarea tehnologiei și modificările în structura social-politică constituie premise esențiale ale schimbărilor culturale, în încercarea de a se realiza componentele dorite ale dezvoltării și de a se anula cele nedorite. Studiul dezvoltării are două componente esențiale: (a) cercetarea, analiza și prognoza și (b) planificarea, orientarea, proiectarea.

1.1 PLANIFICAREA

Planificarea, ca instrument de dezvoltare economică și socială, a început să se aplice în secolul XX, mai întâi în cadrul sistemelor socialiste, pentru ca, din anii cincizeci, să fie introdusă în multe țări ale lumii. Planificarea dezvoltării culturale, ca expresie a năzuinței de coordonare a dezvoltării unui domeniu al vieții sociale, devine parte integrantă a planului general abia prin anii șaizeci ai secolului XX.

Pretutindeni, atunci, se înființează ministere ale culturii și sectoarele lor pentru planificare. Indiscutabil, este necesar ca, pentru funcționarea politicii culturale, să existe instrumente corespunzătoare. Planul de dezvoltare culturală (pe zece și cinci ani) este unul din instrumentele de bază,

prin intermediul căruia politica culturală se poate exprima în funcție de politica general-socială.

Planul de dezvoltare a culturii poate fi definit drept indice al situației culturale, întrucât presupune analiza problemelor actuale generale ale vieții culturale, cum ar fi găsirea soluțiilor posibile, mai ales în comparație cu politica culturală. Din aceste motive, procesul adoptării planului de dezvoltare culturală este deosebit de lung și complicat.

Fazele de bază ale unui plan:

I. Stabilirea și introducerea conceptului de politică culturală.
II. Analizarea situației (a practicii culturale și a necesităților culturale).
III. Stabilirea posibilităților de dezvoltare.
IV. Alegerea indicilor de dezvoltare culturală (cuantificarea datelor).
V. Elaborarea planului de dezvoltare culturală și a instrumentelor de realizare a planului.
VI. Evaluarea rezultatelor obținute de-a lungul perioadei planificate.

I. Stabilirea și introducerea conceptului de politică culturală

Concepția de bază a planului de dezvoltare culturală trebuie să se bazeze pe conceptul dezvoltării social-valabile, al înțelegerii profilului politic al statului (al confederațiilor, federațiilor etc.), al valorilor care se doresc a fi promovate etc. Conceptul general de valoare pe care îl promovează Consiliul Europei – de democrație culturală – constă în respectarea drepturilor omului și, deci, a dreptului popoarelor la propria identitate culturală, în respectarea democrației, a drepturilor minorităților etc., și el reprezintă punctul de pornire în vederea definirii politicii culturale care va sta la baza conceptului de planificare al majorității statelor europene.

II. Analizarea situației (a practicii culturale și a necesităților culturale)

Stabilirea metodologiei și a criteriilor de analizare a situației, cercetarea necesităților culturale și prognozarea dezvoltării lor ulterioare se consideră, mai peste tot, baza pentru programare și planificare a acțiunii culturale. Pe lângă cercetarea empirică, se folosesc și celelalte surse de informare,

care, precis sau mai puțin precis, exprimă năzuințele și concepțiile oamenilor.

Surse ale datelor:

- studii privind stilul și modul de viață (timpul disponibil, activitățile în timpul liber, densitatea vizitelor la instituțiile de cultură, participarea la consum etc.);
- anchete de testare a opiniei publice;
- datele statistice (industria culturală, consumul, circulația bunurilor culturale, activitatea instituțiilor de cultură...);
- interviu cu specialiști, dezbateri, discuții.

III. Stabilirea posibilităților de dezvoltare

Cum planificarea presupune cunoașterea nu doar a situației actuale, ci și a ipotezei științifice privind viitoarea dezvoltare socială, înseamnă că, prin folosirea metodei previzioniste și comparative, se ajunge la concluzii privind factorii de influență ai vieții culturale. Acești factori sunt parțial valabili pentru toată lumea – gradul și dezvoltarea urbanizării, compartimentarea cheltuielilor pentru cultură în bugetele private, raportul timp de lucru/timp liber, prelungirea mediei de vârstă etc., iar parțial sunt specifici, ca urmare a tradițiilor culturale diferite, a contextului social și economic (expansiunea demografică în țările lumii a treia, creșterea șomajului în anumite regiuni etc...).

Cercetarea viitorului. Ca planificarea culturală să fie reușită, nu ajunge să analizăm doar actualitatea. „Omul trebuie să joace pe cartea viitorului dacă nu dorește să devină jucăria acestuia", este cugetarea unui filosof francez. De aceea, orice planificare cât de cât de durată trebuie să țină cont de viitoarele situații –, de exemplu să prognozeze viitoarele necesități culturale și viitoarele modalități de satisfacere a acestora. Astfel de cercetări nu mai fac parte doar din literatura științifico-fantastică și **prospectivă**, ele chiar reprezintă disciplina prognozei științifice a direcțiilor viitoare de dezvoltare. Pe lângă aceasta, metoda prospectivă folosește cunoștințele obținute în cadrul teoriei jocurilor strategice. Acestea permit crearea modelelor simulative, care arată comportamentul sistemelor complexe, sau a factorului determinant din șirul alternativ, al situațiilor cu adevărat inexistente. Se ajunge astfel la crearea așa-numitelor „scenarii ale

viitorului", pe baza cărora sunt posibile constatări privind posibilitățile de dezvoltare în unele domenii ale vieții sociale, dar și ale celei culturale. Cu cât sistemul (care a fost folosit ca bază de creare a modelului simulativ) este mai complex, cu atât reușita previziunii este mai mică. Este important exemplul prognozării în domeniul noilor tehnologii de comunicare, care în mod esențial influențează dezvoltarea și posibilitățile de satisfacere a necesităților culturale. Ideea lui Marshall McLuhan privind „lumea redusă la dimensiunile unui sat planetar", cu apariția televiziunii prin satelit, dar mai ales a Internetului, a încetat să mai fie o previziune și a devenit o realitate, ce determină, în bună măsură, accesul general la bunurile culturale.

IV. Alegerea indicatorilor de dezvoltare culturală (cuantificarea datelor)

Faza de cuantificare a datelor și de exprimare în cifre a rezultatelor la care se aspiră, precum și a celor mai probabile, cuprinde problemele de maximă complexitate ale planului de dezvoltare culturală și de aceea se recurge la coroborarea mai multor indici de bază: ai numărului și rețelei instituțiilor (ai repartiției lor teritoriale), ai unităților de cultură, ai ocupației și specializării cadrelor, ai numărului și repartizării lor, ai numărului dorit de produse artistice și culturale (de la cărți, discuri și alte produse ale industriei culturale, până la spectacole, manifestări culturale, festivaluri etc.) și, la sfârșit, ai indicatorilor numerici reprezentând publicul anumitor domenii ale creației artistice.

Toți indicatorii dezvoltării culturale trebuie aleși cu grijă, astfel ca prin ei să se întrevadă investițiile depuse în realizarea țelurilor politicii culturale, dar și efectele lor. Efectele politicii culturale se pot exprima prin numărul programelor realizate (al spectacolelor, expozițiilor, filmelor...) sau procentual, în funcție de necesitățile culturale ale populației (de exemplu, numărul biletelor de teatru vândute raportat la 1000 de locuitori sau procentul de cetățeni înscriși la biblioteca publică raportat la totalul populației).

V. Elaborarea planului de dezvoltare culturală

Deși planurile privind activitățile culturale au fost, la început, practic reduse la planurile de construire a obiectivelor culturale, astăzi, pe lângă seg-

mentul organizatoric-instituțional, se are în vedere și planificarea obiectivelor viitoarei dezvoltări și a metodelor de aplicare necesare. Instrumentele de planificare sunt identice cu instrumentele politicii culturale, întrucât planul de dezvoltare se realizează prin:

- planificarea distribuției financiare (bugetul, investiții prioritare etc.);
- actele normative - soluții legale prin care se determină statutul unei anumite activități culturale;
- stabilirea relațiilor organizatorico-administrative între anumite instituții de cultură, mai ales când este vorba despre instituții publice, mass-media etc.

VI. Notarea - evaluarea

Planificarea dezvoltării pleacă de la notarea rezultatelor obținute. În cadrul științelor economice, mai ales în econometrie, s-a impus un întreg șir de procedee, al căror scop este măsurarea nivelului de dezvoltare obținut și care dispun de o metodologie foarte elaborată. Spre deosebire de economie, în domeniul culturii nu există, încă, indicatori preciși care să permită o urmărire exactă a propășirii culturale.

Pe scurt, planul trebuie să stabilească și să precizeze mijloacele (materiale, financiare, juridice și organizatorice) prin care se realizează politica culturală în următoarea perioadă planificată.

În schimb, cum adeseori politica culturală nu este precis definită, specialiștii-planificatori se străduiesc să definească în același timp și obiectivele politicii culturale. Planul devine, în felul acesta, pentru instituțiile de cultură și pentru managerii lor, mai degrabă un cadru orientativ, pe baza căruia și folosindu-se de argumentele căruia, instituțiile și managerii vor asigura în mediul lor condiții pentru realizarea sarcinilor avute în vedere. Absența cercetării în domeniul culturii și al activităților culturale, precum și slaba consolidare a metodelor sociologice de prognozare au făcut imposibilă o fundamentare științifică completă a planurilor de dezvoltare culturală, însă conștiința vizând necesitatea de planificare pe o bază științifică a impulsionat crearea institutelor de cercetare științifică și a modelului de urmărire statistică a evoluției culturale.

1.2 PROBLEME PRIVIND PLANIFICAREA DEZVOLTĂRII CULTURALE

Problemele privind planificarea emancipării culturii apar și în sistemele centralizate și în cele descentralizate, dar se manifestă diferit.

În sistemele centralizate, unde este extraordinar de accentuat rolul organelor statale, avem de-a face cu birocratismul și inerția. Inițiativa și inventivitatea la nivelurile mai joase, de regulă, nu sunt stimulate, iar numitorul comun constă în punerea în practică a planului impus de centru și într-o periodică raportare formală.

Multitudinea centrelor decizionale în domeniul culturii, adică faptul că unele instituții culturale sunt autonome și își planifică dezvoltarea în mod autonom, duce la imposibilitatea creării unui plan centralizat, mai ales când este vorba de instituții private și de activități finanțate prin producție proprie.

O problemă legată de planificarea dezvoltării culturale constă și în diversitatea formelor de exprimare artistică și de difuzare a operelor artistice, respectiv în complexitatea organizării activităților culturale și artistice.

Dependența planificării de posibilitățile financiare și de politica financiară a statului este evidentă. Mijloacele alocate altădată culturii au fost îngrădite de coeficientul stabilit, iar în ziua de azi, prin hotărârea de alocare a bugetului, se impune tot mai mult cerința ca în plan să intre doar instituțiile existente, și mai puțin noi instituții și investiții. Necesitatea rentabilității investiției se transferă din domeniul economic și în cel cultural. Dar, deși criteriile economice pot fi aplicate la unele dintre ramurile industriei culturale, ele sunt în totalitate necorespunzătoare în activitatea teatrală, de exemplu, întrucât duc la închiderea a numeroase teatre și la imposibilitatea deschiderii altora, cu urmări clare asupra atmosferei culturale în genere și asupra dezvoltării culturii teatrale, în particular. (Astfel, au dispărut, gradat, teatrele dramatice din West End din Londra, iar locul lor este ocupat astăzi de teatre de varietăți).

2. MANAGEMENTUL TERITORIAL AL ACTIVITĂȚILOR CULTURALE

Managementul teritorial și planificarea lui sunt factori de bază în crearea condițiilor pentru o optimă consolidare economică și culturală a societății. Primele planuri teritoriale au fost formulate la începutul secolului, ca urmare a necesităților produse de o rapidă urbanizare și de periclitarea mediului rural, însă abia în ultimii douăzeci de ani se includ și conținuturile culturale ca părți ale planurilor de sistematizare. Managementul teritorial, deși a rezultat din planificarea urbanistică, este un termen cu mult mai larg, pentru că se referă la teritorii întinse – la regiuni ce se constituie într-un ansamblu geografic, economic și administrativ-politic.

Prin aceasta se subînțelege asigurarea unei **relații armonioase între creșterea demografică, economică și culturală** – ceea ce se obține prin intermediul planificării, în concordanță cu potențialul natural, cu totalitatea mijloacelor industriale corespunzătoare, cu modalitatea de locuire, ocrotire a sănătății, recreere, turism, viață culturală etc. Planificarea teritorială se aplică la nivel statal, iar planurile detaliate se întocmesc potrivit regiunilor, județelor și comunelor.

Concepția planificării teritoriale, la noi, se bazează pe conceptul descentralizării funcțiilor, aceasta presupunând împărțirea și planificarea densității populației, a rețelei de localități, a potențialului economic și a locurilor de muncă, a funcțiilor educative, de sănătate, culturale, sportiv-recreative și altele, repartizate egal pe întreg teritoriul, în concordanță cu potențialul natural și condițiile social-economice existente.

Nivelurile managementului teritorial al activităților culturale:

- local;
- comunal;
- regional;
- provincial/supraregional;
- statal/național.

Înainte de a trece în continuare la studiul centrelor organizatorice ale activității culturale, trebuie să constatăm că fiecare centru de nivel superior conține funcțiile tuturor celor anterioare. Astfel, Belgradul–Centru

Național Cultural – va avea și instituții de interes local, comunal, județean, provincial și, bineînțeles, de importanță statală/națională.

2.1.1 *Activitatea culturală la nivel local*

Sunt necesare planificarea și realizarea programelor culturale nu doar la nivel local, ci și în toate micromediile specifice în care oamenii petrec o mare parte a timpului lor și care cer astfel de programe, diferite de cele pe care comunitatea locală le oferă. Un număr însemnat de *cartiere studențești* din lume beneficiază de propriile centre culturale; *centrele turistico-recreative* planifică programe culturale pentru a îmbogăți șederea turiștilor cu evenimente culturale. Planurile *parcurilor naționale* includ altfel de programe culturale decât cele existente la căminele culturale din satele din regiune. *Școlile* întocmesc și ele programe specifice pentru elevii lor. În consecință – obiectivul organizării activităților culturale la nivel local este să răspundă necesităților culturale distincte ale unui anumit grup social și să creeze în micromediu condiții de exprimare și de satisfacere a necesităților culturale.

2.1.2 *Activitățile culturale în comună*

Comuna, ca unitate geografică, economică, educativă și culturală, are multiple funcții în domeniul culturii. Centrul comunei (sediul) reprezintă nucleul activităților culturale, pe teritoriul întregii comune. Această funcție se numește „de matcă" și prin ea se subînțelege obligația instituțiilor de cultură aflate în centrul comunei ca, prin rețeaua filialelor sau prin distribuirea programelor sale, să asigure manifestarea uniformă a vieții culturale în toate localitățile comunei.

Centrul de cultură comunal trebuie să fie centrul activităților artistice, profesioniste și de amatori; să asigure cadre, programe, finanțare, condiții materiale și spațiu (ateliere, fonduri: recuzită, dotare tehnică și aparatură), precum și servicii de specialitate în cadrul bibliotecii (teorie literară, dramă, note și partituri...), pe care să le poată folosi amatorii, dar și artiștii profesioniști.

Pe lângă acestea, funcția de matcă impune centrului de cultură comunal să creeze noi forme de legături, ce nu se vor baza exclusiv pe difu-

zarea programelor, ci și pe schimburi culturale creative, după principiul complementarității. Aceasta înseamnă că activitățile organizate la unul dintre nivelurile locale (în întreprinderi, școli, sate...) se distribuie prin intermediul instituției matcă în alte comunități locale sau comune; de asemenea, opinia publică este informată despre aceste programe prin intermediul mass-media ori al buletinului lunar editat de centrul cultural.

2.1.3 *Activitățile culturale la nivel județean*

Prin mijlocirea planului teritorial de activități culturale se preconizează întărirea unora dintre funcțiile culturale într-un centru de comună, dar acestea trebuie să acopere și teritoriul câtorva comune învecinate.

Astfel, în centrele culturale din comune se insistă asupra unuia dintre domeniile vieții culturale și artistice, în concordanță cu tradiția, cu potențialul logistic și puterea economică: teatru de amatori, post de radio, revistă săptămânală, muzeu sau arhivă – instituții care cer un înalt grad de specializare, dotare tehnică și condiții materiale – ceea ce, la acest nivel teritorial, nu este posibil de asigurat pretutindeni.

Astăzi există două modele de sistem organizatoric al vieții culturale, la nivel județean:

- când toate instituțiile de cultură de importanță județeană se găsesc într-un centru județean care, în felul acesta, devine centrul comunelor învecinate (modelul centralizat);
- când instituțiile de cultură de importanță județeană se găsesc în diverse centre de cultură comunale (modelul descentralizat).

2.1.4 *Activitățile culturale la nivel regional*

Spre deosebire de instituțiile de cultură la nivel local, comunal, județean, parțial polivalente, care asigură organizarea și realizarea funcțiilor culturale, centrele regionale compun sisteme instituționalizate complete în cultură, bazându-se pe centrele culturale ale provinciilor – și supraregionale, doar în domeniul unde este necesar (activitate științifică și de studii superioare culturale). Pe lângă instituțiile care deja există și la nivel comunal și la cel județean, centrul cultural regional trebuie să aibă și un teatru

profesionist, orchestră simfonică (sau altfel de ansamblu muzical profesionist), un muzeu complex, activitate editorială și revistă, serviciu de patrimoniu, cinematograf...

2.1.5 *Centrele culturale naționale*

Centrele culturale naționale cumulează și promovează activitatea în toate domeniile vieții culturale și artistice, iar instituțiile cuprinse sunt de cel mai înalt rang și de cele mai multe ori se numesc „naționale sau de stat". Pentru fiecare domeniu de activitate sunt organizate servicii specifice, parteneriate sau structuri de protejare a patrimoniului și conservare a moștenirii culturale.

De aceea putem afirma că doar în felul acesta ciclul socio-cultural se închide în totalitate abia la nivel național/statal. Caracteristica esențială a acestei organizări instituționale reiese din faptul că aici se formează cele mai importante instituții de cultură naționale.

2.2 DESCENTRALIZAREA CULTURII

În crearea rețelei instituțiilor de cultură apare dilema: dispersarea sau concentrarea instituțiilor culturale. Se pune întrebarea: toate instituțiile de importanță națională trebuie localizate în capitala statului sau trebuie întemeiate instituții în diverse orașe și sate, stabilindu-se precis domeniul lor de activitate? O dilemă similară se pune și în felul următor: să se construiască un mare obiectiv cultural sau mai multe mici, de același tip; o amplă bibliotecă orășenească sau zece mai modeste în localitățile reprezentative pentru comună? De aceea, termenul de descentralizare culturală, deși clar din punct de vedere semantic, primește în diverse state înțelesuri diferite, în funcție de politica culturală și de sistemul social-economic.

În cele mai multe dintre țările vest-europene, prin descentralizarea culturii se subînțelege activitatea prin care realizările din domeniul culturii sunt transferate din capitale (sau din orașul-metropolă, centrul cultural al țării) într-un cât mai mare număr de centre culturale regionale, unde se creează în același timp posibilități și se asigură condiții de accesibilitate pentru aceste programe culturale. Acesta este motivul pentru care se întrebuințează des și termenul de demetropolizare a culturii. În

acest fel, posibilitățile de dezvoltare a vieții culturale în interiorul ei și de îmbogățire a ei depind de deciziile și puterea de organizare a „Centrului".

Totuși, singurele sisteme descentralizate ale activităților culturale există în țările cu o tradiție culturală și statală ce a permis existența mai multor orașe reciproc independente – a centrelor universitare și culturale, în Germania și Italia, de exemplu. Scala din Milano, galeriile din Florența, Bienalele din Veneția, Universitatea din Bologna sunt instituții naționale cu mult mai importante decât cele de la Roma.

În țările unde nu putem vorbi despre o cultură națională unitară, cum sunt Belgia, Marea Britanie și Canada, se instalează sistemele instituționale în interiorul fiecărei culturi naționale aparte. Abia evoluția viitoare a sistemului instituțional în orașele mai mici și în sate, și crearea condițiilor în vederea întrunirii artiștilor și a organizării activităților culturale permit să se vorbească despre o veritabilă descentralizare a vieții culturale.

În Franța, căminul cultural este simbolul descentralizării politice în cultură. Vreo douăzeci de impunătoare cămine culturale, de-a lungul Franței, stau mărturie, înainte de toate, pentru descentralizarea înțeleasă ca metodă de politică culturală unificatoare, dar nu ca o posibilitate de promovare a vieții culturale locale în interior, pe baza propriilor tradiții și a propriului potențial de cadre. Totuși, casele de cultură, în calitatea lor de centre ale creației artistice, au oferit posibilitatea locuitorilor din orașele unde au fost ridicate să primească trupe teatrale de elită și artiști de teatru de excepție, iar în unele regiuni (Bretagne) au devenit, în ciuda tuturor vicisitudinilor, factorul hotărâtor în reactivarea tradițiilor culturale naționale (bretone) specifice.

2.3 POLITICA CULTURALĂ A ORAȘELOR ȘI MARKETINGUL URBAN

Lumea a avut, încă din pre-antichitate, metropole-orașe, a căror simplă evocare trezea interes, stârnea curiozități celor care niciodată nu au fost acolo. Babilonul, Ierusalimul, Atena..., Parisul, Roma, Istambulul, Moscova... Fiecare oraș are cultura proprie, morala proprie, personalitatea proprie, astfel încât, deși este văzut astăzi mai mult din unghi urban-economic, geografic-teritorial, demografic, criminologic, psihologic și altele, se pare că o abordare culturologică, ce nu este în exclusivitate determinată prin tradiție și istorie, este, de asemenea, importantă.

Politica culturală la nivel urban s-a schimbat de-a lungul celei de-a două jumătăți a secolului XX, oscilând între grija tradițională pentru instituțiile de cultură local-orășenești în anii cincizeci, când importanța ei a fost totuși marginală și nesemnificativă în ansamblul politicii urbane, trecând prin politica socio-culturală din anii șaizeci, prin politica artistică – din anii șaptezeci târzii, până la politica de marketing cultural, orientat spre economia de piață, din anii optzeci.

Politica culturală urbană de la începutul anilor șaizeci se conectează pe programe de reconstrucție urbană: s-a plecat din Parisul anilor '60 și de la ministrul culturii Malraux, a cărui primă întreprindere a fost curățirea și vopsirea fațadelor – act simbolic de înnoire a valorilor tradiționale, de plonjare în trecut și restabilire a legăturilor orașului cu istoria sa, câteodată neglijată și uitată.

Totuși, prin anii șaizeci începe o mult mai importantă mișcare de instituire a politicilor culturale urbane, mai ales în cadrul ideilor de democratizare și demetropolizare a culturii, atât la noi, cât și în lume. La orașe ies în evidență mai ales organele de conducere în domeniul culturii – noi corpuri administrative care, în general, au putere decizională în domeniul finanțării culturii și putere de susținere a programelor instituționale de dezvoltare.

Adevărata înflorire a culturii de tip urban și a practicii acesteia are loc după anii '68. Se întețesc mișcările sociale, cum ar fi: subcultura tineretului, grupările feministe, orientările ecologiste, mișcarea de animație socio-culturală, participarea la conducerea comunităților locale etc. Toate aceste elanuri se află în strânsă legătură cu alternativa artistică, generând programe de stimulare artistică și socio-culturală. Subcultura tinerilor, contracultura și alte manifestări ale tineretului, muzica rock, filmele underground, mișcările alternative, fanzinele... toate acestea dau un nou sens vieții diferitelor orașe, inovează spațiul social, creează un spirit nou în unele medii orășenești, dar și în ansamblul orașelor.

Strădaniile activiștilor culturali și ale politicienilor, care, prin anii șaptezeci, concepeau programe ale manifestărilor culturale în numeroase orașe ale Europei de Vest, presupuneau că nu se poate separa activitatea culturală de cea politică. De aceea teatrele, asemenea Teatrului Bread and Puppet, au ales strada drept scenă, integrând astfel mișcarea artistică, politică și socială în interiorul unui anumit context urban.

În continuare, asistăm la o renaștere a politicii urbane a Europei începând cu mijlocul anilor șaptezeci, mai ales în Italia, Spania și Franța, în special în contextul proceselor de regionalizare a puterii. Prin oficializarea regiunilor în Italia, cel mai mult au avut de câștigat orașele-reședință de regiuni, cum ar fi Torino, Milano, Veneția, Genova, Bologna, Florența, Napoli și Bari, mai ales că acestea au avut, din acel moment, posibilitatea ca, pentru finanțarea programelor culturale, să se adreseze atât puterii orășenești, cât și celei regionale. Descentralizarea puterii în Franța, după venirea socialiștilor la guvernare, a dus, de asemenea, la un avânt rapid al politicii culturale și al vieții culturale în orașele-sedii departamentale (95 de departamente), în a căror responsabilitate au intrat și problemele legate de serviciile sociale, iar în 22 de regiuni nou-create au fost transferate serviciile din domeniul educației adulților, ale construirii obiectivelor școlare, turistice, culturale etc. Pe lângă aceasta, Ministerul Culturii în Franța a semnat, doar în intervalul 1982-1983, un număr de 91 de acorduri cu orașele, stimulând astfel dezvoltarea culturilor orășenești specifice și a formelor de manifestare culturală instituționalizată. Această experiență de colaborare directă a Ministerului Culturii din Franța și a anumitor orașe în vederea stimulării proiectelor culturale are rădăcini încă în vremea lui Malraux, dar, în perioada conducerii sale, de această încurajare beneficiau doar puține comitete orășenești, doar cele mai interesate și mai angajate.

Totodată, ampla rețea de centre culturale și instituții culturale urbane locale, extinsă în anii șaizeci și șaptezeci, devine o grea povară pentru bugetul consiliului local, încât încep să se ivească forme specifice de „parteneriat" între stat/localitate și proprietatea privată, iar instituțiile de cultură sunt tot mai frecvent orientate spre autofinanțare. Sfârșitul anilor optzeci aduce trenduri cu totul noi: rațiunile culturale, sociale, turistice și sportive, care au stat la baza programelor de dezvoltare urbană, au trecut în planul doi, prioritare devenind proiectele ce își puteau demonstra ușor eficiența economică. Un cuvânt decisiv, în privința dezvoltării orașului, au început să aibă investitorii, băncile, camerele de comerț, societățile de asigurări sau consiliile orășenești, decise ca, prin crearea imaginii pozitive a urbei, să atragă aceste organizații, respectiv să pună orașul într-o lumină pozitivă, concurențială în raport cu alte orașe. Cu timpul, politica culturală a început să fie recepționată în funcție de dezvoltarea economică a marketingului orașului sau, eventual, de reconstrucția acestuia. (Chiar și

la noi, în centrul atenției s-au aflat proiecte cum ar fi renovarea bulevardului Knez Mihailov, deși această formă de reconstrucție urbană în Europa a avut loc la începutul anilor șaptezeci).

La sfârșitul anilor nouăzeci, marketingul orășenesc încearcă să creeze și să impună mituri urbane, indiferent dacă acestea sunt motivate sau nu. Aici este vorba de strădania marilor orașe de-a fi recunoscute drept veritabile centre culturale și în acest sens să promoveze o politică de investiții culturale, al cărei efect constă nu doar în obținerea de profit din activități culturale, ci și în realizarea politicii de propășire economică, în ansamblu. (Atragere de specialiști, investiții, dezvoltarea infrastructurii, a turismului...). Pentru ca mitul existent să persiste, sau pentru a-l crea în orașele care nu îl au, el trebuie să fie susținut în permanență de o politică culturală aplicată sistematic, ca parte a politicii generale de emancipare urbană. Nu este suficient să realizăm o anumită acțiune, este necesar să i se facă publicitate prin mass-media, să fie acceptată de populație, de micii întreprinzători, în sistemul școlar etc. Altfel, și orașul avea destinul „ieșirii din modă", al căderii din tendință, mai ales dacă și motivele ajungerii la modă au apărut peste noapte și sunt relativ superficiale, neîntemeindu-se pe istorie și tradiție.

Astăzi, despre orașe avem o anumită concepție datorită, mai ales, istoriei lor culturale, dar și în funcție de politica culturală pe care o duc, datorită imaginii pe care doresc s-o promoveze, ori prin intermediul operelor de artă, prin realizarea anumitor proiecte artistice (a marilor festivaluri, congrese și a altor manifestări similare).

Acțiunea Consiliului Europei – „Capitala Culturală a Europei", care se străduiește să mute centrul cultural al Europei în fiecare an în alt stat european, a atras atenția opiniei publice asupra centrelor culturale deja cunoscute: Paris, Atena, Florența și Amsterdam, dar a luat în considerare și mai puțin cunoscutele Glasgow și Dublin. De ce un Glasgow negru, industrial, în această campanie? Consiliul local Glasgow a înțeles importanța proiectului ca posibilitate de promovare a orașului nu doar în plan cultural, ci mai ales economic, atrăgând investitorii într-un mediu prosper, modern, deschis...

De aceea Glasgow își face în continuare campania de marketing, utilizând cuvintele „Noi rămânem capitala culturală a Europei!" Este interesant că multe orașe, a căror putere financiară și economică scade, încep

să investească tot mai mult în domeniul culturii, să acționeze în vederea protejării bunurilor culturale create în perioada anterioară de prosperitate financiară. Astfel, astăzi, orașe puternice, decenii de-a rândul despărțite prin cortina de fier (Tallin, Riga, Lübeck, Hamburg...), încep să comunice, lucrând împreună pentru redeșteptarea trecutului care a lăsat asupra tuturor o anumită amprentă și un anumit caracter. Deosebit de reușit este exemplul Bremenului, în prezent un oraș mult mai important decât Lübeck, în mare parte și datorită unei foarte bine gândite politici culturale pe care o duce. Și orașe foarte mici, mai ales turistice, sau cele care își văd viitorul în turism, acționează în vederea creării imaginii lor pozitive.

Mulțimea festivalurilor de vară din întreaga Europă, a parcurilor de sculptură în spații urbane deschise, a taberelor plasticienilor, a târgurilor de artă, a evenimentelor stradale... vorbesc despre această năzuință.

2.3.1 *Identitatea orașelor sârbești și politica lor culturală*

Ce au întreprins orașele sârbești în acest sens? Ce semnificație, ce fel de imagine poartă în sine? Identitatea lor culturală este evidentă și pentru cei care nu trăiesc în ele? Răspunsul la aceste întrebări, cu excepția câtorva dintre orașele Voivodinei, va fi unul negativ. Imaginea ce ne apare când vorbim despre Čačak, Užice, Valjevo, Šabac, Kragujevac... se leagă mai mult de tragicele evenimente istorice din viața acestor orașe, decât de esența spiritualității, a identității lor. Bineînțeles, imaginea Kragujevacului, creată de-a lungul anilor și legată de fortăreața Šumarice, sau a orașului Užice, legată de Baza Kadinača, pe care nici oamenii de cultură nu au încercat s-o modifice sau măcar s-o completeze, s-o îmbogățească cu ceea ce a existat în timpul dezvoltării sale în veacurile apuse, va necesita, astăzi, mult efort, energie și creativitate, pentru a fi schimbată. Dacă scriitorul Bora Stanković nu ar fi existat, reprezentările noastre privind orașul Vranje ar fi fost cu mult mai sărace și cu totul neparticularizate prin raportare la celelalte orașe sârbești. Dacă orașul nu are un poet al său, trebuie să se străduiască să-l creeze, iar dacă îl are, să alimenteze în continuare și să susțină miturile create prin opera sa.

Faptul că orașele noastre sunt adevărate târguri de provincie, fără o identitate aparte, a demonstrat-o și serialul TV „Târguriada", o plăcută și populară serie de emisiuni ce descoperea fețele frumoase ale vieții în pro-

vincie, fără a se strădui să mitologizeze întâmplările din urbe, cu dorința ca orașul să fie transformat în centru cultural. Abia de curând, în crearea identității vizuale a Băncii Beobanka, pentru prima oară a fost folosit un tablou al Belgradului. Siluetele, sau cel puțin aspectele de bază ale orașelor noastre, nu sunt cunoscute publicului larg. Bineînțeles, se vorbește de mult timp despre absența „vederilor" de calitate, a prospectelor turistice etc., dar rămâne faptul că nici instituțiile de cultură (și nici altele), în materialele lor de propagandă, nu folosesc imagini ale propriilor orașe. De multe ori nici nu se știe cărui loc îi aparține o fabrică, un produs. (Deosebit de reușită, campania publicitară pentru biscuiții „banini" nu ne deconspiră unde se produc aceștia... Acum, orașul ar trebui să preia inițiativa, astfel încât să-și facă propria reclamă...).

Multe orașe consideră că este suficient să se găsească în apropierea monumentelor, mănăstirilor. Dar aceasta nu ajunge. Cât e de importantă, pentru Aranđelovac, manifestarea „Marmura și sunetele" nu putem măsura cu nici un indice cantitativ, precum și faptul că, fără existența „Zilelor muzicale Mokranjac", nimeni nici nu ar fi auzit în țară de Negotin.

Despre interdependența dezvoltării culturale și a celei economice, vorbește exemplul orașelor Subotica și Valjevo. Același exemplu, dar în sens contrar, îl oferă Gornji Milanovac, care în perioada sa de maximă prosperitate nu a investit aproape nimic în cultură. Astăzi, două programe culturale, unul legat de familia Nastasijević, iar al doilea de expoziția plasticii mici, produc, de asemenea, un efect de contra-marketing, pentru că la primul proiect se lucrează foarte puțin, iar în cazul celui de-al doilea, în locul criticii favorabile, opinia publică a aflat mai întâi despre dispariția operelor de artă.

Politica culturală a orașelor sârbești se situează la marginea însăși (dacă ne putem permite să spunem că există) a interesului consiliilor de conducere orășenești. Cândva, la congresele partidului comunist, a fost stimulat un anume mod de-a face politică culturală, au existat chiar încercări de înființare a Congresului acțiunii culturale (la Kragujevac, în anul 1971). Însă, toate aceste acțiuni, duse fie în cadrul unei ideologii înguste, fie suprimate și interzise prin intermediul ei, practic au pus orașele în imposibilitate de a dezvolta o veritabilă politică culturală. Pe de altă parte, centralizarea vieții culturale și a instituțiilor culturale descuraja tinerii care doreau să se întoarcă după studii în localitatea natală și să participe la

crearea anumitor proiecte și programe culturale. Nu există interes nici pentru dezvoltarea politicilor culturale ca formă de strategie (Bianchini), nici să fie mai direct legate proiectele turistice și cele culturale (de exemplu „Marmora și sunetele" din Aranđelovac).

Unde am putea, între toate acestea, să situăm Belgradul? Este vorba cu adevărat de un emoționant oraș-metropolă aflat între granițele noastre, sau e vorba de un târg puțin mai mare? Există oare la noi acei ingineri ai politicii culturale urbane care să încerce să transforme prin marketing sufletul imprimat orașului de artiști și să-l preschimbe în identitatea vizuală a propagandei turistice și cultural-artistice? Belgradul, ca și alte mari orașe ale lumii, s-a confruntat și se confruntă, în evoluția sa, cu numeroase dileme.

Dilema de dezvoltare teritorială: care este relația centrului cu localitățile de la periferie?

Politica culturală a Belgradului a oscilat de-a lungul anilor între două tendințe diferite: construirea instituțiilor culturale de prestigiu în centru, în sediile centrelor comerciale și economice și/sau plasarea unor obiective culturale modeste în zone periferice, în cartiere cu o mare densitate a populației sau în medii ce prezintă trăsături sociale sau etnice specifice. Instituțiile de prestigiu au apărut doar întâmplător la periferia orașului și aceasta pe la sfârșitul anilor cincizeci, făcând parte din ansamblul unei politici megalomane de dezvoltare, care privea orașul și necesitățile sale dintr-un unghi abstract ; în acest fel s-a stabilit locul viitorului Muzeu al Artei Moderne (realizat) și al Operei (nerealizată). La Belgrad, totuși, a luat ființă, influențat astăzi de criza economică, Centrul Cultural Orășenesc de la Kalemegdan, până la Teatrul Dramatic Iugoslav (prin crearea noului centru bancar în jurul clădirii Slavia, s-a consumat și posibilitatea extinderii centrului). Toate instituțiile de cultură întemeiate, ca urmare a încercărilor politicii de descentralizare, în localitățile aparținătoare, și-au pierdut cu timpul importanța culturală (Casa Tineretului și a Pionierilor, din Voždovac, Casa Pinki din Zemun, Centrul Cultural din Rakovica, Universitatea Populară Braća Stamenković...). Chiar și instituțiile de felul Centrului „Sava" sunt închise pentru locuitorii din jur (situație potențată și datorită realizării arhitectonice) și reînvie doar în ocazii speciale.

O dilemă cultural-economică: a stimula consumul sau producția?

Această dilemă se rezolvă, de cele mai multe ori, în momentul efectului economic foarte pozitiv produs de consum, când sunt stimulate toate acele activități din domeniul culturii care o sporesc, necesitând, însă, investiții cu mult mai mici decât cele pentru producție: manifestările culturale orășenești, monumentele, festivalurile (ceea ce are consecințe imediate asupra dezvoltării hoteliere, a turismului, a transportului...). Este foarte riscant pentru un oraș să se decidă, pe o perioadă mai lungă, să utilizeze modelul cultural de consum, de aceea ar trebui combinate cele două strategii, creându-se interdependența culturii de producție și a celei de consum.

Dilema economico-politică: a finanța instituții (trăinicia activității) sau inovații (programe separate, efemere)?

În jurul acestei dileme, activiștii culturali belgrădeni, artiștii și birocrația politică și culturală se „istovesc" reciproc de ani de zile: instituțiile trebuie finanțate, sau programele? Este evident că este necesar și un lucru și celălalt, și că adevărata problemă constă în evaluarea programelor instituțiilor, dar și a unor proiecte sporadice, ce se bazează, în realitate, pe evaluarea cantitativă (numărul programelor susținute, numărul spectatorilor etc.). Despre notarea calității proiectului, a gradului de funcționare a instituției, măsurată și în parametri numerici, pe cât posibil, dar și a veritabilei analize a rezultatului artistic și a efectului său culturologic, nu a fost vorba niciodată. Iată de ce o sarcină a viitoarei politici culturale urbane, pe lângă stabilirea obiectivelor, a priorităților și a altora de acest fel, ar putea fi constituită și de conceperea instrumentelor de evaluare a proiectului, dar și a analizei lui din punct de vedere al rezultatului final. Abia atunci ar dispărea dilema „instituție sau program", pentru că, prin intermediul finanțării programelor de calitate, s-ar finanța și instituția, astfel că, în același timp, fiecare artist, personal sau împreună cu grupul din care face parte, indiferent cât de organizați ar fi, ar avea posibilitatea să participe la crearea politicii culturale a orașului și la revigorarea spațiului cultural urban.

MANAGEMENTUL STRATEGIC



1. POLITICA DE AFACERI A AȘEZĂMINTELOR CULTURALE

Introducerea managementului și marketingului în așezămintele culturale este una dintre cerințele lumii moderne. Ea este consecința evoluțiilor din ultimele decenii, care tind să impună culturii nu numai criterii ale valorii estetice, dar și pe cele ale pieții, adică succesul de piață, eficiență și rentabilitate. Totuși, managementul și marketingul cultural nu trebuie înțelese doar ca modalități de a transforma cultura în produs rentabil, ci și ca modalități moderne care contribuie la dezvoltarea producției artistice și la crearea obișnuințelor culturale la public, așadar ca o profesie în sine, ce intermediază, face animație și educație culturală.

Pentru crearea unei noi politici a afacerilor culturale și pentru conceperea planului strategic al acesteia sunt necesare următoarele direcții de cercetare:

- cercetare în domeniul managementului cultural (cum să organizăm producția culturală și artistică și difuzarea ei la nivel statal, regional și local);
- studiul publicului și (sau) non-publicului: analizarea nivelului de participare a diverselor grupuri la viața culturală a comunității (studiul audienței).

Instituția de cultură, în acest context, va trebui să definească următoarele solicitări:

- care va fi noua orientare a programelor sale (profitul programelor, identitatea...);
- care va fi cantitatea programelor;
- cum va fi organizat procesul de producție (în instituțiile culturale productive: teatru, case de film, editură);
- ce relații vor fi stabilite cu piața culturală.

O anecdotă:

Un călător însingurat, mergând spre oraș, a observat o mulțime de cioplitori. Apropiindu-se de primul, l-a întrebat: „Ce faci?" „Cioplesc piatra, ce, nu vezi?" a răspuns acesta. Zece metri mai încolo, aceeași întrebare a

pus-o și celui de-al doilea cioplitor, care i-a răspuns: „Îmi hrănesc soția și copiii, iată ce fac". Plecând de pe șantier, călătorul s-a adresat și celui de-al treilea cioplitor, cu aceeași întrebare. Privindu-l scurt, cioplitorul i-a răspuns mândru: „Construiesc o catedrală!"

1.1.1 *Noțiunea de misiune a instituțiilor culturale*

După definiția lui Steven Lengli, strategia (programul) instituțiilor de cultură trebuie să reunească patru cerințe esențiale:

1. Trebuie ca filosofia de bază a instituției să fie exprimată printr-o frază concisă sau printr-un pasaj scurt.
2. Trebuie să fie unică și ușor de recunoscut, de neconfundat cu oricare alta, aparținând unei alte instituții culturale.
3. Trebuie să fie vizionară și purtătoare de inspirație, în aceeași măsură pentru angajați, cât și pentru opinia publică.
4. Trebuie să evidențieze principalele obiective ale instituției, astfel încât progresele și succesul ei să fie măsurabile.

VIZIUNEA, expresia calității, a aspirațiilor, a evaluării: „A vedea și a simți viitorul".

MISIUNEA, definiția instituției și a sensului ei principal, se schimbă foarte rar. Misiunea reprezintă baza de plecare pentru exprimarea obiectivelor și sarcinilor.

OBIECTIVELE, expresii ultime ale rezultatului, ale punctului pe care dorim să-l atingem. Obiectivele creează cadrul în interiorul căruia se iau decizii privind organizația. Obiectivele vizează întotdeauna o anumită perioadă și reprezintă baza de plecare pentru măsurarea și evaluarea realizărilor.

După Giep Hagoort, formularea misiunii instituției de cultură îl determină pe manager să se întrebe de ce există instituția lui. Acest lucru este deosebit de important în domeniul culturii, unde sensul instituției se consideră de la sine înțeles. Al doilea aspect este obținerea coerenței interioare, pentru că toți angajații cunosc și adoptă esența și motivele funcționării instituției. Aceasta, în același timp, îi stimulează să acționeze în concordanță cu misiunea.

Al treilea aspect constă în aceea că, adeseori, instituțiile de cultură, sub presiunea schimbărilor sociale și a fluctuațiilor pieții, sunt obligate să-și modifice politica de afaceri și structura interioară. Este important, așadar, ca, în aceste procese, schimbarea misiunii să fie considerată ca punct de plecare pentru o reflecție critică privind noi forme de organizare și funcționare.

Exemple ale modului de definire a misiunii instituțiilor de cultură:

- *Centrul Artelor Vizuale* (Canada) – organizație non-profit privată, adânc implementată în viața comunității și accesibilă tuturor. Dedicată educației, promovării și expunerii artelor vizuale și aplicative, pentru adulți și copii, cu scopul dezvoltării lor personale și profesionale.
- *Muzeul* (Scoția) – adună, păstrează și expune obiectele care exprimă viața comunității locale și, încercând să dezvolte cele mai bune metode în activitatea sa, se străduiește să potențeze la maximum folosirea locală a Muzeului, mai ales în parteneriat cu instituțiile de educație din regiune. De asemenea, se străduiește să asigure resursele necesare, iar acestea să fie exploatate efectiv și eficace, răspunzător fiind pentru acestea Muzeul.
- *Galeria* (San Francisco)– politica ei de afaceri este îndreptată spre cercetarea și descoperirea artei vizuale, sub toate formele, calitatea și integritatea ei fiind numitorul comun.
- *Grupul de dans din Rotterdam* - prezintă importante realizări naționale și internaționale în arta dansului și contribuie la dezvoltarea ei, trecând peste granițe geografice și peste granițele dansului, ca artă.
- *Teatrul ambulant al negrilor* (SUA) – este deschis pentru diferite trupe de teatru profesioniste și pentru prezentarea lucrărilor care îmbogățesc așa-zisa experiență a negrilor. Totodată, susține formarea unui public larg.

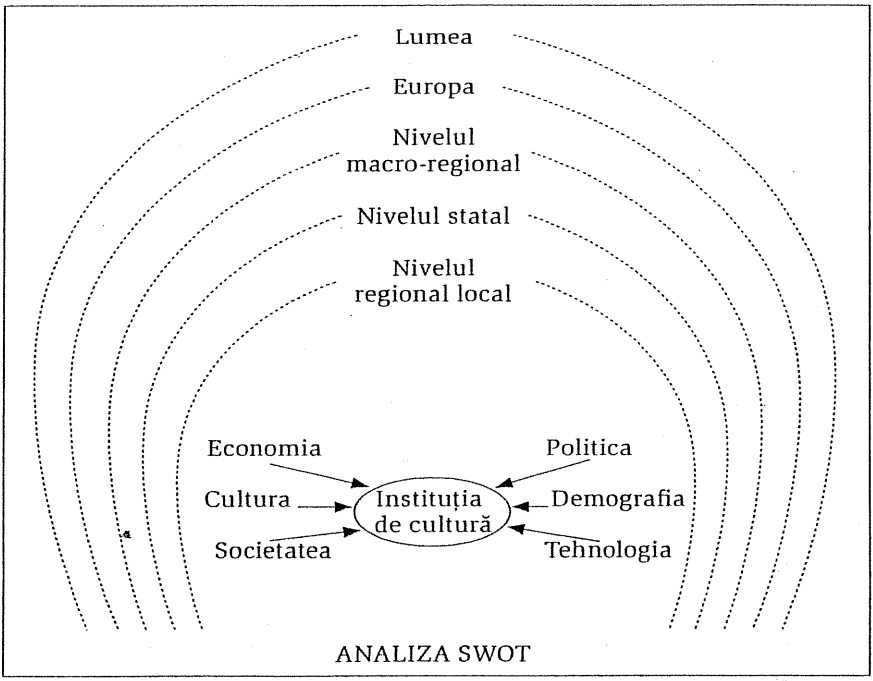
Politica de afaceri a instituțiilor de cultură presupune alegerea dintre mai multe opțiuni și sarcini pe cele care trebuie realizate de-a lungul unei perioade mai lungi. Concepția dezvoltării strategice, de asemenea, trebuie totdeauna luată în seamă, mai ales în procesul decizional, astfel încât fiecare metodă de lucru și fiecare conținut programatic să fie în concordanță cu baza politicii de afaceri și culturale a respectivei instituții.

Politica de afaceri a instituției presupune ca și conducerea să aibă o filosofie clară a managementului și o anumită politică culturală, a cărei coerență trebuie să fie evidentă în:

- atitudinea față de cultură și creația artistică;
- poziția față de public (importanța „amplasării" și a permanenței publicului);
- atitudinea față de comunitatea locală (o mai mare, mai mică sau o inexistentă participare a instituției la programele locale sau regionale ale comunității; colaborarea cu instituțiile educative, relațiile de sponsorizare constituite, donațiile...);
- atitudinea față de conducerea (puterea) centrală, locală sau regională;
- relațiile interpersonale între angajați;
- atitudinea instituției față de colaboratorii permanenți sau sporadici: alte instituții, societăți artistice, mass-media...

1.2 ANALIZA STRATEGICĂ

Cu ocazia definirii politicii de afaceri și a identității organizației, este necesar să se aplice unele dintre metodele analizei strategice, cu scopul stabilirii locului instituției pe piață și al conturării strategiei concurențiale. Cele mai cunoscute metode de analiză strategică sunt SWOT, GAP și PORTFOLIO, fiecare având punctele sale forte și defectele sale. Totuși, datorită caracterului său general și flexibilității, s-a folosit, până acum, în activitățile culturale, analiza SWOT. GAP este mai adaptată produselor industriale ale firmelor care își văd rostul existenței în orientarea spre cantitate (creșterea volumului produselor, cuprinderea pieții). GAP jalonează drumul de la starea actuală la cea dorită în viitor. Analiza PORTFOLIO se folosește în mari sisteme ale corporației, iar acestea sunt rare în domeniul culturii. Cuvântul SWOT este prescurtarea expresiei englezești: *Strength* – putere, *Weaknesses* – slăbiciuni, *Opportunities* – posibilități, *Threats* – amenințări. Pentru ca instituția să fie individualizată pe piață și pentru a i se stabili forța interioară și slăbiciunile, precum și posibilitățile și amenințările ce vin din mediul înconjurător, pe lângă conținutul și rentabilitatea sa trebuie luate în considerare nu doar coerența lor la momentul prezent, ci și cea a sensului strategic pe care organizația îl dezvoltă, într-un mediu dat. Este necesar, în



acest sens, să fie definiți toți ceilalți factori care vor fi supuși spre analiză, adică atât factorii externi cât și cei interni.

Factorii externi care influențează formarea politicii economice a organizației:

- mediul tradițional cultural (opinia publică, nivelul cultural al majorității populației, modelele culturale și modul de viață al populației...);
- piața culturală (piața bunurilor artistice...);
- relațiile cotidiene de producție și afaceri în interiorul instituției de cultură, decurgând din tradiție și politica culturală;
- resursele naturale și alte resurse ambientale (importante pentru instituirea programelor de vară, situri specifice pentru proiectele artistice sau pentru spectacolele ambientale etc.).

Factorii interni obiectivi sunt:

- potențialul tehnic;
- potențialul financiar;

- condițiile ambientale (clădirea, mărimea ei, poziția în structurile orașului etc.).

Factorii interni subiectivi sunt:

- cadrele existente – competența lor profesională, cunoștințele și capacitățile;
- atitudinile, valorile și opiniile angajaților.

Totuși, în esență, strategia economică ar trebui concepută în cea mai strânsă relație cu piața. Acesta este cel mai important factor obiectiv al unei asemenea strategii. Piața culturală nu constă doar în publicul specific unui program cultural pe care o anumită instituție îl oferă; prin „piață culturală" înțelegem un domeniu vast: de la sistemul educațional, de la baza de instituire a necesităților și obișnuințelor culturale, până la sistemul mass-media, cel mai puternic mijloc de influențare și transmitere a mesajelor.

Dezvoltând abordarea de tip marketing, instituția de cultură, după ce a efectuat studiul pieței ca să-și cunoască nu doar potențialii consumatori, ci și concurenții (respectiv, pe lângă cerere, să știe și oferta), își formează propria identitate – respectiv strategia economică, ce include însă o dimensiune concurențială. Comparându-se pe sine cu alte instituții la un moment dat (cu ajutorul analizei SWOT, de exemplu), ea încearcă să răspundă la următoarele întrebări:

- ce parte a pieței acoperă ea în comparație cu alte instituții;
- ce rang ocupă prin raportare la :
  - calitatea producției;
  - cantitatea programelor oferite;
  - amploarea publicului (respectiv a beneficiarilor programului);
  - reușita culturală a programului (premii, distincții...);
  - reușita financiară (cheltuielile și veniturile);
  - stabilitatea afacerii și a programelor.

Modelul general de analiză este constituit din întrebările lui Peter Drucker, pe care fiecare manager cultural trebuie să și le pună permanent:

- Ce fel de organizație suntem noi? (Care este misiunea ei? Sunt deosebiri colosale între afacerile unei societăți-monopol și cele ale unei filarmonici, de exemplu).

- Cine sunt beneficiarii noștri (publicul nostru)? Cărui model cultural și cărei clase sociale aparțin, cărei grupe de vârstă?
- Ce nevoi căutăm să satisfacem prin programul nostru (nevoi de distracție, de trăiri artistice, de cunoaștere, de educare a conștiinței politice, a conștiinței istorice, a identității culturale naționale etc.) ?
- Ce segmente ale pieții vizăm prin activitatea programatică ?
- Cine sunt principalii concurenți? Identificarea concurenților contribuie la realizarea principalei sarcini în afacerea instituției de cultură: a fi deasupra mediei, a atinge rolul conducător în ramură.

Strategia competitivității (concurențială) în formarea strategiei organizației are un rol-cheie. Bazându-se pe studiul pieții, dar mai ales luând în considerare rezultatele obținute prin cercetarea ofertei – ceea ce arată cum funcționează alte instituții similare –, creatorii acestei strategii decid în privința specificității propriei oferte, a reducerii prețurilor sau a recurgerii la noi forme de marketing, prin care își vor întări propriul loc pe piață, sau îl vor poziționa altfel.

Exemple de strategie a competitivității:

1. **Extinderea profilului de programe ale industriei culturale**. Audiența ridicată a muzicii populare compuse recent îi determină pe directorii și regizorii unor teatre să o integreze în proiectele lor teatrale, ca să-i atragă și pe foarte numeroșii adepți ai acestui model cultural.
2. **Introducerea unor noi metode de lucru**. Datele statistice arată scăderea importanței asocierii și a organizațiilor de amatori din cultură. Acesta poate fi un semnal pentru marketing – managerul de formare a Clubului Iubitorilor de Teatru sau Operă etc.
3. **Introducerea noii grile de programe**. Creșterea intensității de folosire a bibliotecii după introducerea noii grile de programe: duminica, în zile de lucru până seara târziu etc.

Competitivitatea, deci, se poate obține prin următoarele metode:

- prin crearea de programe/produse noi (strategia diversificării);
- printr-o mai bună calitate a programelor sau produselor (*Deming: total quality design management*);

- prin pătrunderea pe noi piețe – turnee, ieșiri în străinătate, festivaluri... (strategia expansiunii);
- prin noi metode de marketing (strategia construirii unei noi imagini și crearea necesității/modei pentru programele noastre);
- printr-un mai mic cost al producției, care permite bilete de intrare mai ieftine sau un preț mai mic al produsului (astfel, tipărirea în străinătate asigură o mai bună calitate a tipăriturii și un preț mai mic).

Fiecare strategie nouă presupune și noi riscuri. Strategia diversificării aduce cu sine un risc cu mult mai mare decât strategia expansiunii. Introducerea noului program poate să îndepărteze publicul existent, dar nu este obligatoriu să atragă altul nou, încât în locul dezvoltării se poate obține efectul invers. Noile programe prezintă și un risc artistic cu mult mai mare decât simpla plasare a programelor existente calificate pozitiv în alte orașe și regiuni.

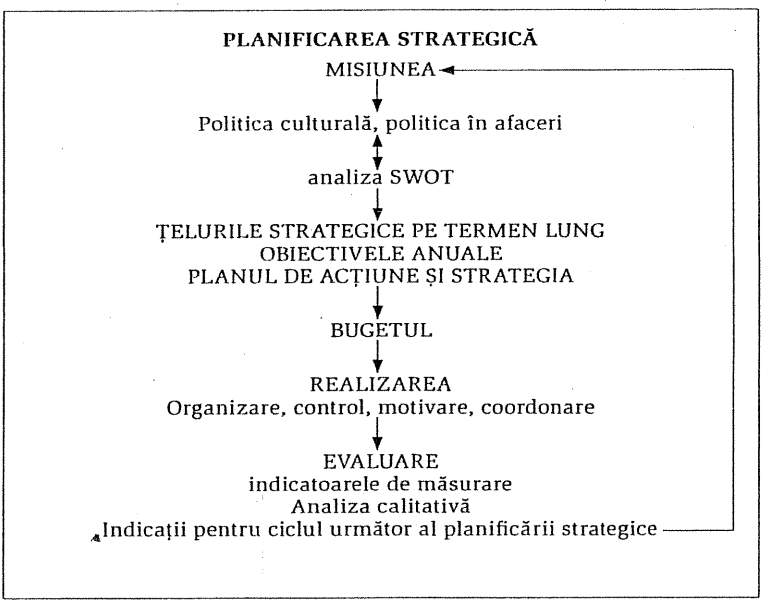
Bineînțeles, marile instituții de stat trebuie să adopte o cu totul altă strategie decât cele mici, instituțiile culturale alternative. Ele nu sunt concurente unele cu altele, pentru că vizează segmente diferite ale pieței și țintesc alte grupuri.

De aceea, în cadrul politicii de afaceri se pot avea în vedere și posibilitățile de cooperare a diverselor instituții: a posturilor TV și a teatrelor, de exemplu, care nu sunt reciproc concurente, ci se pot sprijini și în realizarea programelor calitative și în atragerea și păstrarea publicului permanent.

1.3 PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Strategia de dezvoltare a unei instituții ia în considerare activitățile din întreg spațiul socio-cultural al unui anumit subsistem cultural. Dacă managerul teatrului ar dori să restructureze strategia generală și pe cea de marketing a instituției sale, ar trebui să țină cont de toate instituțiile „de teatru": de la programele teatrale educative în școlile generale și licee până la programele și rubricile teatrale în mass-media, folosindu-se cu această ocazie de toate datele disponibile: de la cele statistice, sociologice și culturologice, până la cercetări proprii de strategie și marketing.

Folosirea tuturor datelor disponibile printr-un vast studiu de marketing este necesară în crearea politicii de programe și a orientării generale a



instituției de cultură, astfel ca ea să fie concurențială în raport cu celelalte oferte culturale. Iată de ce nu doar studiul publicului, ci și cel al sponsorilor, al *fundraising*-ului (posibilități de donare, aplicații la fundații etc.) sunt parte integrantă din segmentul de marketing.

După definirea *misiunii* și a efectuării *analizei strategice*, trebuie stabilite *țelurile strategice* durabile ale politicii pe care o dezvoltă organizația, după care se indică *tacticile anuale* concrete ce decurg din strategia generală. Mai departe, prin *planul de acțiune*, stabilim *metode* de realizare a programului de activități prin care obiectivul fixat va fi împlinit **cel mai eficace** și **cu cele mai bune efecte**. Printr-un *buget* precis, compus din coloana detaliată de cheltuieli, dar și de venituri propuse, se creează condiții privind *controlul* și *evaluarea* gradului de realizare a obiectivelor de-a lungul primului an al noului plan strategic. Dar, cel puțin o dată la cinci ani, este nevoie să se efectueze evaluarea calitativă a ansamblului obiectivelor realizate sau nu în interiorul politicii de programare planificate.

Eficacitatea – viteza și exactitatea împlinirii țelurilor (timpul scurt de producție a spectacolului, o echipă mică și rodată).

Efectivitatea – rezultatul marcant (schimbare de imagine, poziție, loialitatea publicului, rezultatul final culturologic).

Lista de identificare a problemelor strategice

1. Care este problema? (A pune problema sub formă de întrebare: la care dintre instituțiile de cultură pot da răspunsul corect – acțiunea).

2. De ce aceasta reprezintă o problemă? (A nominaliza legăturile între misiunea și mandatul instituției, posibilitățile din afară și pericolele, precum și forța interioară și slăbiciunile ce transformă această întrebare în problemă).

3. Care ar fi consecințele dacă acestei probleme nu i s-ar acorda atenția cuvenită?

4. Care sunt alternativele practice (soluțiile) sau viziunile prin care ne străduim să dăm un răspuns la problema strategică numită?

a) .....
b) .....
c) .....
d) .....

5. Care sunt impedimentele realizării acestor alternative sau viziuni?

6. Prin ce soluții strategice se pot realiza alternativele sau viziunile practice?

7. Ce acțiuni mai mari se pot realiza anul viitor cu personalul existent și cu sarcinile de serviciu existente în vederea realizării strategiilor propuse?

Acțiunea nr. 1 .....
Acțiunea nr. 2 .....
Acțiunea nr. 3 .....

8. Acțiunea nr. 1 – ce pași trebuie făcuți în următoarele șase luni pentru a se realiza propunerile și cine este răspunzător pentru fiecare etapă?

Sarcina de acțiune ..... Persoana responsabilă .....
Sarcina de acțiune ..... Persoana responsabilă .....
Sarcina de acțiune ..... Persoana responsabilă .....

2. MANAGEMENTUL CADRELOR

Fiecare conducător al unei instituții de cultură se confruntă mai întâi cu problemele de resurse umane și materiale – iar cadrele reprezintă resursa de bază a instituției de cultură. Nu doar pentru faptul că încă subzistă instituțiile cu personal artistic permanent angajat, ci și pentru că partea „programatică", de coordonare a instituției, este cea de care vor depinde esența și calitatea muncii. Angajarea, stabilirea sarcinilor, chiar și concedierea personalului din instituțiile artistice sunt mult mai dificile, pentru că și rezultatele sunt mai greu exprimate după criterii cantitative, obiective.

Managementul de cadre începe cu **alegerea și angajarea** noilor colaboratori. Alegerea se poate face pe baza concursului oficial (audiție și/sau interviu, testare etc.), a concursului-invitație (pentru tinerii absolvenți ai anumitor școli), prin intermediul agențiilor sau serviciilor specializate, ce urmăresc anumite cadre de-a lungul școlarizării și la începutul carierei; printr-o invitație directă transmisă persoanei dorite în instituție și ale cărei rezultate de până atunci sunt garantul schimbării pe care o va aduce și în organizație.

Pregătirea și strategia „de includere" a noilor cadre în „cultura instituției" constituie cea de-a doua sarcină a conducătorului. În cazul unor mari instituții complexe, cum sunt opera sau muzeul, această sarcină este deosebit de complicată, întrucât subînțelege și evitarea rănirii orgoliului mai vechilor angajați etc.

A treia sarcină a managementului de cadre se referă la crearea condițiilor ca fiecare individ să se poată exprima și dezvolta în mod optim la locul său de muncă. (Aceasta impune și sarcini precise și limitări în alegerea repertoriului, când este vorba de teatru). Prin aceasta se stimulează **motivația**, sentimentul de satisfacție a muncii și de apartenență la o instituție. Însuși faptul că fiecare dintre angajați simte că se află în centrul atenției (precum actorul, astfel și arhivarul teatrului) va fi de ajuns ca în el să se consolideze sentimentul datoriei și al răspunderii necesare în atingerea calității la realizarea programelor și a obținerii rezultatelor.

Efectul Hawthorne

Activitatea lui Elton Mayo este deosebit de importantă în domeniul motivării comportamentului și opiniei oamenilor la locul de muncă. Hawthorne, care avea 30.000 de angajați, în majoritate femei, l-a solicitat pe acesta să studieze modalitățile de creștere a motivației și a productivității muncii.

Mayo a plecat de la o idee simplă: dacă se îmbunătățesc condițiile de lucru – se va îmbunătăți și productivitatea. A creat două unități de lucru identice: una experimentală și una de control.

Experimentul a început prin îmbunătățirea iluminării la locul de muncă al muncitorilor din grupul experimental. Eficacitatea – așa cum era de așteptat – a crescut. În schimb, mare a fost surpriza când s-a constatat că, după primele măsurători, și eficacitatea grupului de control a crescut.

După care a fost introdusă o pauză de cinci minute în grupul experimental – și eficacitatea a crescut –, dar a crescut și în grupul de control. De ce?

Muncitoarele angajate în cele două grupuri știau că fac parte din programul de îmbunătățire a condițiilor de muncă. Cercetătorii au fost acolo să le asculte doleanțele, comentariile și ele au simțit că sunt importante pentru întreprindere. De aceea și un grup și celălalt au reacționat printr-o mai mare productivitate, răspunzând interesului campaniei pentru munca lor. Deși, după efectuarea experimentelor, condițiile obiective de muncă au revenit la starea lor inițială – productivitatea a crescut, totuși, cu 30%.

Managementul de cadre cere ca fiecare succes al instituției, bazat pe succesul individual, să se marcheze corespunzător, dar, la fel – fiecare reușită a individului din echipă (a actorului care obține premiul pentru cel mai bun rol din film, e.g.) să fie și reușita echipei în totalitate, căreia această persoană îi aparține.

O sarcină deosebit de delicată a managementului cadrelor este cunoașterea personalității individului și a situației lui familiale – însă, pentru ca, prin aceasta, să nu se pătrundă în proximitatea individului și să nu fie deranjată dorința lui de ocrotire a intimității, modelul japonez, în care

compania are grijă în totalitate de familia angajatului, nu trebuie transferat integral în managementul european; dar trebuie subliniat, totuși, cât este de important ca instituția să se arate înțelegătoare în momentele cruciale din viața angajaților și a familiilor lor (cununii, botezuri, sărbători ale casei, boli și morți, dar și în momentele firești, obișnuite: înscrierea copilului la școală, la facultate, plecarea în armată etc.). Indiferent dacă este vorba de ajutor sub forma zilelor libere, a timpului de lucru flexibil, a donației financiare sau a împrumutului –, această grijă îi va arăta angajatului că se poate baza pe instituția în care lucrează – și în felul acesta se vor crea premise și mai puternice pentru loialitatea față de instituție și față de filosofia ei de afaceri.

A patra sarcină constă în crearea **sistemului adecvat de premiere**, care presupune nu doar bani, ci și toate celelalte forme de stimulare: de la concedii anuale de odihnă, timp de lucru flexibil, la bonusuri, călătorii, premii etc., până la crearea posibilităților mai mari de a uza de dreptul la educație permanentă.

Educația permanentă se poate stimula prin:

- participarea la seminarii (plătite și neplătite), conferințe etc.;
- participarea diferiților reprezentanți de instituții la întrunirile rețelelor naționale și internaționale (*networking*); evitarea situației în care o persoană să fie „responsabilă" pentru colaborarea internațională ca sarcină de serviciu, ci toți „programatorii" să participe și să-și împartă participarea la *networking*-ul instituției;
- organizarea de ateliere, conferințe, întâlniri... în interiorul instituției;
- temporar, prin organizarea activității cu regizori-invitați, cu redactori-invitați, ceea ce contribuie la crearea unor noi puncte de vedere, a unor noi viziuni;
- schimbarea sarcinilor de serviciu, ca formă de cunoaștere a proceselor de lucru „conexe" (și crearea posibilității de înlocuire în caz de necesitate);
- abonarea la revistele și edițiile de carte de specialitate;
- permisiunea și stimularea studiului limbilor străine;
- implicarea angajaților în procese de autoevaluare;
- dezbateri privind schimbarea țelurilor și esenței programelor întreprinderii etc.

A cincea sarcină în managementul cadrelor se referă la crearea **sistemului de coordonare și control** adecvat instituției de cultură. Calitatea de **lider** în instituția de cultură este foarte des legată de charisma directorului ei sau este parte a modelului administrativ-birocratic care, de altfel, este valabil pentru serviciile de stat (oficiale). Prima situație presupune riscul ca întreg sistemul, prin plecarea directorului, să cadă, iar a doua, ca un astfel de sistem birocratizat să se transfere și asupra creației artistice sau a programării. O sarcină aparte în acest cadru o constituie realizarea legăturii între consiliul de conducere și angajați, pentru ca politica programelor să fie echilibrată și în vederea exploatării potențialităților consiliului de conducere (sugestii, idei, relații și coproducții...). Consiliile de conducere în țările anglo-saxone (de adevărată conducere, evaluare și control), apar probabil și din dorința managerului de a se elibera de controlul extern (atât de dăunător în timpurile anterioare, socialiste). În schimb, consiliul de conducere poate fi un instrument de implementare a programelor, atât în domeniul *networking*-ului, cât și în cel al sponsorizării și donațiilor. Este deosebit de important să subliniem că acest consiliu de conducere poate fi și un potențial „focar de creativitate" – precum și susținătorul politicii de educație permanentă a adulților. Reușita managementului de cadre constă în abilitatea folosirii tuturor resurselor disponibile – iar consiliul de conducere poate fi un veritabil stimulator, dar și o frână a activității și dezvoltării. De aceea depinde de management să găsească modalități prin care să transforme cu abilitate acest organ în sursă de idei și în promotor al colaborării.

A șasea sarcină se referă la **organizarea activității**, care:

- trebuie să asigure folosirea rațională a timpului fiecărei persoane, dar și a echipei în întregimea ei (deosebit de important pentru instituții ce se bazează pe munca în echipă, cum ar fi teatrul sau filarmonica etc.);
- trebuie să facă publice, într-un mod transparent, rezultatele muncii, să raționalizeze administrația, dar și să aibă grijă ca fiecare proiect să fie consemnat și arhivat într-un mod corespunzător. (Cea mai serioasă non-motivație a angajaților TV Belgrad a apărut după ce s-a aflat că propria conducere nu a păstrat și nu a arhivat emisiunile TV pe care ei le-au produs ani de zile, nici măcar serialele și dramatizările de

succes. A fost dovada că munca programatorilor și artiștilor nu este apreciată și respectată);

- trebuie să raționalizeze timpul petrecut la ședințe, dar să aibă grijă ca ședințele, ca formă de informare și participare la procesul luării deciziilor, să fie, totuși, ținute conform graficului. (Un bun manager de cadre va avea grijă ca, în fiecare ședință, chiar și în una cu o ordine de zi potențial conflictuală, să găsească posibilitatea de a imprima o atmosferă destinsă și de bună dispoziție, prin împărțirea revistelor/a fotocopiilor cu texte afirmative despre instituție/proiect/artist, ori prin recunoașterea succeselor din activitatea trecută etc.).

Managementul de cadre trebuie să asigure instituției cadre de calitate, o permanentă motivație pentru acestea, sentimentul apartenenței la colectivul de muncă, stimularea extinderii focarului de creativitate în interiorul organizației etc. În cadrul instituției de cultură acest lucru nu intră în sarcina unui serviciu separat (în corporații: *human ressource management* sau *knowledge management*), ci este sarcina întregii conduceri a instituției de cultură, dar mai ales a celor care sunt zi de zi în legătură directă cu echipa și cu angajații – cum ar fi regizorul sau dirijorul. Ei vor putea să sugereze conducerii în ce sens trebuie stimulată evoluția unui anumit artist sau a angajatului la producția de programe, care sunt posibilitățile lui reale și potențialele ce merită a fi susținute și exploatate. De aceea, fiecare ședință trebuie să aibă și această temă pe ordinea de zi, iar cel puțin anual conducerea este datoare să efectueze analiza de evaluare a traseului fiecărei persoane (de obicei, pentru aceasta există și liste confidențiale).

Deci, esența activității instituției de cultură constă în ideile, talentul și creativitatea indivizilor ei și ale echipei, iar nu în tehnica și tehnologia de producție, în rentabilitatea, productivitatea și eficacitatea ei. De aceea, în sectorul non-profit, managementul de cadre este cu adevărat mai important decât coordonarea procesului de producție, în timp ce, în întreprinderi orientate spre profit, managementul cadrelor se află, în exclusivitate, în slujba rezultatelor de producție – a procesului pe care l-a gândit cineva (l-a proiectat și patentat) cu totul din afara colectivului (McDonalds, ca și paradigmă). În instituțiile de cultură managementul cadrelor decide asupra conținutului, calității și a limitelor de producție – și fiecare schimbare de personal provoacă schimbări directe în „producție", ceea ce în managementul profitului în general nu e cazul.

3. ÎNTREPRINZĂTORUL ÎN DOMENIUL CULTURAL

Deși în timpul tranziției cuvântul „întreprinzător" apare adeseori ca termen care înseamnă salvare și, în general, are sensuri pozitive, totuși nu trebuie să uităm că în socialism a fi întreprinzător în domeniul culturii era sinonim cu estrada, deci, cu tot ce-a fost mai slab pe scena culturală, cu acel domeniu de activitate care a neglijat toate interesele artiștilor, ale artei și culturii, iar scopul lui a fost unul singur – banul. De aceea și astăzi cuvântul stârnește sentimente contradictorii, mai ales în contextul politicii culturale. Dar, prin trezirea spiritului de întreprinzător, mai ales în orașele și comunitățile mici, se poate face mult pe plan cultural, mai ales dacă această încercare are și susținerea sectorului public non-profit.

Ce înseamnă aceasta? Stimularea proliferării micii librării în Franța este dată de un decret de stat (acesta a fost primul decret propus de Jacques Lang, imediat după ce a devenit ministrul culturii), deci nu s-au luat în calcul doar inițiativa și capacitățile personale ale oamenilor. În Anglia, pe lângă Consiliul artistic (Ministerul Culturii), există și un Consiliu pentru artizanat care, sub cele mai diferite forme, încearcă să acorde ajutor nu instituțiilor, ceea ce face Consiliul artistic, ci artiștilor-întreprinzători, managerilor-întreprinzători.

Astăzi, managerul cultural nu caută doar un angajament într-o instituție. El muncește tot mai mult pe cont propriu: concepe de unul singur proiecte, singur face propuneri, este inițiatorul realizării anumitor idei, indiferent dacă ele sunt profitabile sau neprofitabile, deci se comportă ca un adevărat întreprinzător în domeniul culturii, astfel ca prin *fundraising* să obțină banii pentru realizarea proiectului său, dar și a onorariului pentru sine, în calitate de autor și realizator al proiectului. Mai des aceasta se concretizează prin intermediul grupurilor, prin autoorganizarea în asociații care au un țel concret în față.

A fi întreprinzător în domeniul culturii poate îmbrăca mai multe forme. Pot fi întreprinse:

a) agenții de producție: editură particulară, case de discuri sau video, atelier de ceramică etc.;
b) agenții de servicii: agenții *web-site* (pentru crearea de *home page* pe Internet etc.), agențiile *casting*, agenții de intermediere culturală, de organizare a turneelor, festivalurilor etc.;

c) ateliere de artizanat: pentru repararea și restaurarea antichităților, a fotografiilor, de copertare a cărților vechi și rare etc.;
d) instituții comercial-artistice: galerii, librării etc.;
e) agenții pentru servicii de instruire: studiouri de balet, teatru, pictură.

Dar, totodată, în cultură se poate acționa și ca inițiator-întreprinzător: cel care inițiază ideile și care știe să creeze condiții pentru realizarea lor.

Bineînțeles, se aude adeseori observația că un întreprinzător cultural nu reușește să realizeze un venit rapid, nici măcar un trai decent. Multe proiecte artistice nici nu sunt comerciale; însă unele sunt, și cu toate acestea nu au putut să se dezvolte cu succes în instituții publice de cultură. Producția de suveniruri, ilustrate, a obiectelor desenate ale galanteriei din hârtie etc. este un proiect comercial de netăgăduit, care nici măcar nu are concurență pe piața noastră, încât o cât de firavă realizare a ideii ar duce cu siguranță la succesul de piață. Galeria, dacă se deschide ca spațiu expozițional ce își așteaptă cumpărătorii, cu siguranță nu va putea să-și acopere nici măcar cheltuielile, dar, dacă va veni în întâmpinarea cumpărătorilor (a întreprinderilor private și publice, a noii elite etc.), va putea să se gândească la un venit care să-i permită să mențină în galerie o expoziție de calitate, programatică, necomercială. Librăriile se închid în localitățile mici datorită faptului că nu au avut nici o bună selecție a cărții, nici programe de calitate suplimentare prin care să atragă cumpărătorii. Posibilitatea de reușită a unei librării constă în: programe speciale – de la cafenea la un design grafic de calitate, la diverse servicii pe care le-ar putea oferi (procurare de manuale și aducerea lor la adresa de acasă etc.).

Desigur, o rețetă gata făcută pentru a deveni întreprinzător nu există, este nevoie de o idee bună, de o imensă dăruire și credință în muncă – și atunci, probabil, succesul nu va lipsi. Avantajul activităților culturale constă în faptul că, dacă excludem producțiile muzicale sau video, investițiile sunt mici, iar rezultatele vizibile.

3.1 PLANUL DE AFACERI AL GALERIEI

Veniturile – produsul/serviciile:

- vânzarea regulată a operelor de artă;
- acțiunile speciale de vânzare (audiții etc.), ca parte a campaniei *fundraising* pentru galerie;
- închirierea operelor de artă în vederea filmării spoturilor, filmelor etc.
- serviciile de consulting în amenajarea spațiilor de lucru (de la 5 la 10 proiecte anual);
- servicii de consulting pentru achiziționare, colecționare;
- închirierea spațiului galeriei pentru programele comerciale (de cel mult 20 de ori pe an).
- cedarea spațiului și a programului galeriei, pentru activități importante, orașului sau statului (subvenționarea în vederea susținerii programului de festival etc.);
- *merchandising*, dezvoltarea programului de suveniruri și a altora similare.

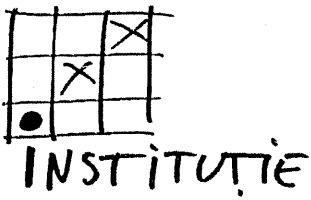
Costurile:

- cheltuieli pentru *total design*;
- poziționarea galeriei (cheltuielile de marketing);
- soluții de autor (logo, leteringul, afișul...);
- realizarea instrumentelor de marketing general;
- cheltuielile administrative (închirierea spațiului, telefonul...);
- campania *fundraising*;
- cheltuieli de prelucrare a bazei de date;
- cheltuieli pentru călătorii (stabilirea expozițiilor cu artiștii);
- producția și dotarea expozițiilor;
- cheltuielile de transport și asigurare a 10 expoziții pe an;
- cheltuielile de marketing ale fiecărei expoziții;
- cheltuielile de participare la târgurile internaționale de artă;
- cheltuielile de organizare a taberei artiștilor plastici (o dată pe an);
- cheltuielile de marketing ale așa-numitelor programe speciale (ale taberei etc.).

Politica de prețuri:

- Care sunt deciziile strategice privind politica de prețuri?
- Există prețuri diferite pentru segmente diferite ale pieții?
- Prețul este în concordanță cu percepția clientului, dar și a autorului, privind valoarea operei?

MANAGEMENTUL INSTITUȚIEI DE CULTURĂ



1. MANAGEMENTUL CĂRȚII ȘI AL LITERATURII

Cartea este de fapt o publicație mai mare ca volum (peste 49 de pagini), indiferent de felul conținutului ei. Astfel, prin carte se înțeleg lucrările literare – romane, povestiri, cântece, drame... dar și publicistica, textele științifice, manualele etc. Cartea poate fi operă de artă, dar și mijloc de comunicare – instrument de transmitere a cunoștințelor. Astfel, nu putem vorbi despre un foarte bine organizat sistem al activităților plastice, dacă nu există un editor care să se ocupe cu publicarea cărților de critică, de știință sau de popularizare din domeniul istoriei și teoriei artelor plastice sau al manualelor, al revistelor plastice, al reproducerilor de calitate.

Mai mult chiar, cartea reprezintă mijlocul cel mai adecvat, cel mai simplu, de comunicare. Gândirea filosofică, gândirea științifică, experiența practică a oamenilor, informațiile – toate se transmit publicului prin intermediul cuvântului scris – al revistei și cărții. De aceea, managementul în domeniul cărții este un termen mai larg decât managementul în literatură, dar trebuie studiate împreună, pentru că au în comun aproape toate modalitățile de intermediere: editarea, sistemul bibliotecilor și al librăriilor.

Cartea a apărut mai întâi sub înfățișarea unei **plăcuțe de argilă**, apoi ca **volum** (un mănunchi de foi de papirus lipite) scris cu mâna, iar după aceea având aspectul de **codex** (pergamentul tăiat și cusut în formă de caiet). Conținutul acestor cărți era de natură religioasă sau legislativă. Ateliere de copiatori se ivesc, mai întâi, în incinta bisericilor, în Evul Mediu, în mănăstiri și palate, însă și primele universități organizează transcrierea cărților pentru nevoile studenților.

Cartea, în calitate de intermediar al comunicării în masă, își primește adevăratul ei sens în perioada Renașterii. Descoperirea tiparului (în 1452) permite multiplicarea și o largă distribuire a cărților. Cărțile, devenite în felul acesta și o componentă a unor colecții particulare, vor ieși deopotrivă în afara spațiilor închise ale castelelor, ale bibliotecilor mănăstirești și universitare. Înflorirea mediilor urbane, a clasei burgheze și a sistemului școlar contribuie la subita creștere a numărului cititorilor, iar prin aceasta și a tirajului operelor publicate. Totodată, se ajunge la separarea funcțiilor de tipograf și editor, și scriitorul se găsește, pentru prima dată, față în față cu un mare număr de intermediari. Opera de artă devine astfel un

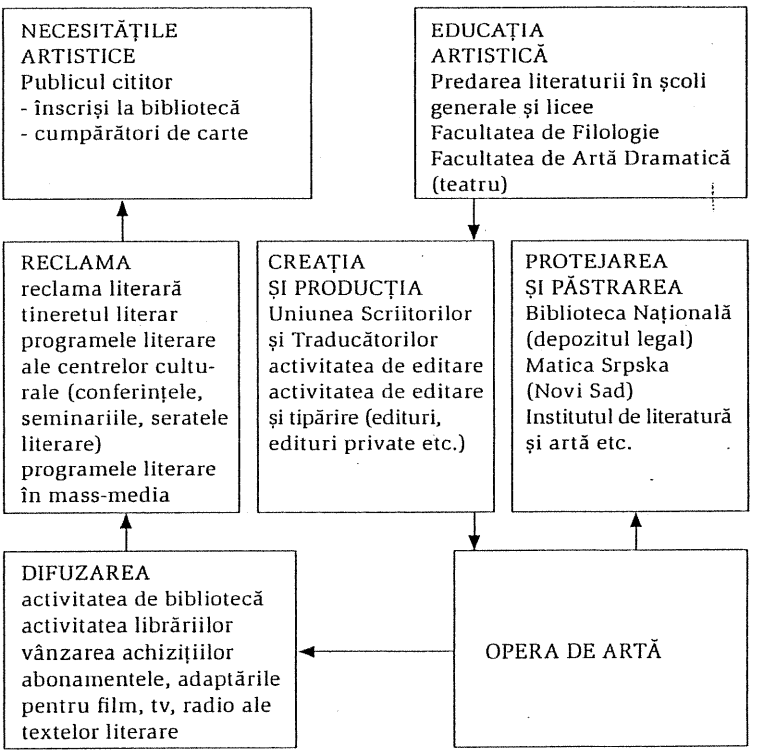
produs care abia prin intermediul pieții intră în procesul de comunicare. Piața impune și anumite cerințe de „prelucrare" a operei de artă. Apare și o nouă profesie, de editor-intermediar, care întrevede adevărata „utilizare" a operei, ca obiect (carte) sau interpretare, atunci când este vorba de o operă dramatică sau de o adaptare scenică a operei de artă. Prima industrie culturală pe piața europeană a fost de fapt industria cărții, cu toate aspectele legate de dreptul de autor, iar evoluția în continuare și poziția altor ramuri artistice pe piață au fost condiționate în bună măsură de soluțiile organizatorico-legislative decoperite pe parcursul propagării activității editoriale.

În toată lumea, de fapt, secolul XIX reprezintă perioada de înflorire a sistemului bibliotecar: se pun bazele muncii în bibliotecă (cataloagele structurale etc.), apare profesia de bibliotecar și apar revistele de biblioteconomie. Trezirea conștiinței naționale în țările slavone și întărirea clasei muncitorești și a mișcărilor sociale în țările Europei de Vest constituie factorii hotărâtori în dezvoltarea sistemului **bibliotecilor naționale**, sistem ce extinde conceptul inițial și intenția bibliotecii (drept arhivă de carte – bază pentru activitatea educativă și științifică) și face din bibliotecă centrul cultural destinat răspândirii educației, culturii, chiar și distracției, pentru straturi largi ale populației.

Astfel, de-a lungul secolului XIX, în țările Europei de Est și Centrale, începe să se dezvolte treptat și literatura – creația literară și instituțiile pentru intermedierea ei: edituri, reviste, biblioteci și librării. Se dezvoltă sistemul școlar, în care un rol important îl deține învățarea limbii și literaturii, iar prin aceasta publicul cititor sporește și devine tot mai calificat. În afara funcției educative și a funcției de formare a identității culturale naționale, de la literatură începe a se aștepta și trăirea estetică, artistică.

1.1 POLITICA CULTURALĂ ȘI ACTIVITATEA CULTURALĂ ÎN DOMENIUL CĂRȚII

Numeroase inovații tehnologice au contribuit la revoluționarea procesului de producție și distribuire a cărții în societatea contemporană. Pe de altă parte, dezvoltarea strategiei manifestării culturale în multe țări ale lumii, în care cartea ocupă locul prioritar, au determinat expansiunea editorială și a ocupației de cititor. În perioada dintre 1950 și 1970, producția mondială de carte s-a dublat, după numărul titlurilor apărute, iar tirajele chiar s-au triplat. Totuși, țările în curs de dezvoltare, în care trăiește șaptezeci la sută din populația globului, produc mai puțin de o cincime din totalul cărților; numărul titlurilor editate la un milion de locuitori în Europa este de 553, în America de Sud 87, în Asia 50, în Africa 27, astfel încât este evident că dezvoltarea unei țări se poate ușor evalua după gradul de dezvoltare a activității editoriale, după consumul de hârtie etc.



Cartea este considerată sursa de bază și indicele dezvoltării culturale; rolul ei este de neînlocuit atât în procesele colaborării culturale internaționale, precum și în îmbogățirea conținutului comunicării culturale în interiorul unei culturi naționale sau al unui stat și al unei societăți.

UNESCO a declarat anul 1972 anul cărții, iar Congresul Mondial al Cărții, ținut în 1982, a votat un document-declarație, prin care sunt îndemnate toate guvernele să-și stabilească propriile „strategii" de promovare a activității literare și a lecturii.

Manifestările literare constituie unul din cele mai numeroase și cele mai importante forme de popularizare a creației literare. Totodată, ele reprezintă posibilitatea întâlnirii scriitorilor și criticilor, iar în interiorul instituției premiile permit și evaluarea realizărilor literare. În Serbia, în fiecare an, au loc peste o sută de manifestări literare, de la cele care au caracter internațional (Întâlnirile „Oktobar" ale scriitorilor la Belgrad), până la cele de importanță locală. O treime dintre manifestări sunt dedicate poeziei, iar un număr neînsemnat traducerilor și literaturii pentru copii.

Ca să se realizeze ciclul socio-cultural în domeniul cărții și literaturii, în cel mai adecvat mod, este necesar ca toate funcțiile culturale: educația, creația, protecția și păstrarea, difuzarea și reclama să beneficieze și de soluții instituționalizate. Însă toate segmentele ciclului socio-cultural în domeniul cărții și literaturii nu sunt suficient realizate, nici măcar nu intră sub incidența acelorași acte normative. Începând cu editarea, de multe ori impozitată ca activitate comercială, continuând cu cea de librar, inclusă și ea în comerț, trecând la cea de biblioteconomie, ca domeniu cultural, și la predarea literaturii ca proces educativ, ciclul socio-cultural din domeniul cărții și literaturii este fărâmițat și reciproc necorelat.

1.1.1 *Activitatea de editare*

Cum managementul cultural acordă o atenție aparte creării condițiilor optime pentru formele culturii scrise, este necesar studiul situației actuale și a activității instituțiilor de editare, a bibliotecilor, librăriilor etc., mediatori între creatorul cărții și public.

Astăzi, în țările Europei Centrale și de Est, un mare număr de instituții se ocupă cu editarea cărților – pe lângă edituri, avem de-a face aici cu universități, institute științifice, organizații religioase și altele, dar tot mai

mult crește însemnătatea editorilor privați. Cea mai mare parte din edituri publică toate tipurile de publicații, în timp ce un mic număr dintre acestea sunt specializate în editarea beletristicii, manualelor sau a literaturii științifice și de specialitate.

Editarea revistelor este o activitate foarte importantă în procesul cultural și al comunicării științifice. Revistele publică noile opere ale literaturii contemporane înainte de a deveni cărți, le evaluează critic și le popularizează.

În țările unde o mare parte a tirajului (50%) este preluat de biblioteci (Marea Britanie, țările scandinave etc.), iar o a doua se distribuie prin intermediul cluburilor iubitorilor de carte și librării, o parte importantă a producției literare poate fi mai ieftină, modest realizată și, prin toate acestea, mai la îndemâna publicului cititor larg.

Deși editorii, în sensul economic, sunt cei mai interesați de plasarea cărții, de extinderea publicului cititor, de creșterea numărului de titluri și a tirajelor, afacerea lor pur comercială ar putea avea efecte culturologice negative. De aceea este necesar a se lua anumite măsuri, ca opțiuni ale politicii culturale în domeniu. Cartea este un produs specific, distinct de produsele textile, alimentare sau de alte produse industriale, diferit chiar și de alte produse culturale – casete și discuri, de exemplu. *Ciclul vânzării cărții* este mult mai lung, iar aceasta înseamnă că mijloacele investite se întorc mai lent la editor, în comparație cu mijloacele investite ale altor întreprinderi economice. La anumite cărți științifice și de specialitate este normal ca vânzarea tirajului să dureze și peste cinci ani. Tocmai de aceea sunt necesare excluderea activității editoriale din sectorul de piață și stimularea specială a producției abundente de ediții importante, cu valoare informativă și intelectuală capitală: enciclopedii, dicționare, opere complete sau ediții critice ale autorilor importanți.

1.1.2 *Activitatea bibliotecilor și a librăriilor*

Rolul esențial de intermediere între carte, operă literară și public o au librăriile și bibliotecile. Managementul cultural, analizând rolul actual, rolul posibil și locul acestor instituții în viața literară, insistă asupra *abordării toposociologice*, ceea ce înseamnă crearea unei anumite tipologii în interiorul rețelelor de librării și biblioteci.

Tipuri și feluri de librării:

- librării generale;
- librării-papetării;
- super-marketurile specializate în vânzarea de carte (Casele Cărții);
- librării-galerii;
- librării-anticariate;
- chioșcuri de carte;
- punctele de vânzare de carte în super-marketurile și magazinele cu autoservire.

Funcția culturală a librăriei – ca factor activ în procesul comunicării literare – poate fi urmărită sub următoarele aspecte:

- librăria ca un *centru informativ* în domeniul editării, deschis pentru public;
- librăria ca un *centru de comunicare*, în care s-ar întâlni scriitorii și editorii cu publicul;
- librăria ca un *centru cultural* – ceea ce se obține prin crearea atmosferei cordiale și apropiate față de carte, prin formarea Clubului Prietenilor Cărții;
- librăria ca un *centru educativ* – „școala paralelă" –, în care se oferă informații din partea librarului specializat, iar cititorii sunt îndrumați spre domenii noi ale științei, cunoașterii, ale cărții interesante.

1.2 RECLAMA ÎN DOMENIUL CĂRȚII ȘI LITERATURII

Când editorul trimite cartea abia apărută în librării, abonaților și bibliotecilor, un anumit număr este destinat și criticilor, ziariștilor și editorilor de programe literare de la importante centre culturale, în strădania ca, și în felul acesta, cartea să fie apreciată și popularizată mai mult decât îi este posibil editorului s-o facă prin anunțuri plătite și mass-media. Critica în revistele de specialitate, lansările de carte, seminariile și serile literare în general adună publicului cititor existent, în timp ce textele din mass-media – reportajele, interviurile cu creatorii, precum și ecranizarea operelor literare – constituie o formă mai adecvată de reclamă pentru așa-zisul „non-public". Importanța mass-media în ciclul socio-cultural al cărții se apreciază prin analiza numărului și felului emisiunilor și articolelor despre carte. De

asemenea, are importanță și timpul consacrat transmiterii programelor, precum și formele de popularizare folosite de mass-media. (Aprecierea critică pe care o rostește sau o citește criticul literar, discuție sau interviu, ocazionate de apariția cărții, cu autorul ei).

Consiliul Europei (Direcția pentru Politici Culturale de la Strasbourg) este principalul susținător al promovării culturii, iar o atenție specială se acordă librăriilor și bibliotecilor ca purtătoare ale programului de reclamă. Astfel, încă în 1972, la consfătuirea privind rolul bibliotecilor în procesul educației permanente, s-a ajuns la concluzia că toți bibliotecarii trebuie să fie și mediatori și că acest lucru ar trebui să se reflecte în educația lor profesională. Bibliotecarul poate fi mediator, în înțelesul clasic al cuvântului: în discuții cu cititorul, în abordarea cititorului, a nevoilor și intereselor lui. *Discuția* este una din formele de bază ale reclamei, dar bibliotecile din lume, mai ales cele din Marea Britanie, au dezvoltat multe alte feluri de-a face reclamă –, astfel, în cadrul muncii de popularizare în biblioteci, se organizează expoziții, concerte și recitaluri, conferințe și seminarii, proiecții de film, spectacole de teatru, concursuri și concursuri televizate, programe de divertisment și educative pentru copii. Bibliotecile publice au propriile lor buletine informative, prin care își informează membrii despre noile apariții, dar și despre conținutul programelor oferite, care fac din bibliotecă un centru cultural. În esență, metodele de mediere se aplică cel mai mult în programele pentru copii, la concursuri și seminarii, în timp ce, în alt fel de situații, este vorba despre formele standardizate de difuzare a culturii, cu atribuții de reclamă. Concertele, spectacolele etc. îi atrag și pe cei care nu sunt beneficiarii activității bibliotecii, iar cu aceștia din urmă se stabilesc relații mai profunde decât cele existente deja. Programele pentru copii cuprind ore de povești, discuții-povestiri, teatru de păpuși, iar în unele biblioteci există și săli de lectură cu specific rock pentru adolescenți, unde însăși prezența ambianței vizuale și auditive rock este un element de reclamă.

Sarcinile animatorului cultural în bibliotecă:

- pregătește propuneri de plan și program a activităților privind reclama culturală, educativă și propagandistic-informativă;
- organizează:
  a) seminarii, cursuri, discuții, consfătuiri, mese rotunde etc.;

b) lansări de carte, seri artistice, întâlniri;
c) expoziții de toate tipurile;
d) proiecții de film, video și diapozitive;
e) spectacole și manifestări sincretice;
f) programe specifice pentru anumite grupe de vârstă sau sociale (copii, tineret);

- implică biblioteca în programe tot mai mari și mai importante, pregătite de alte instituții de cultură (aniversările, festivalurile, manifestările, acțiunile, programele complexe), ori prin organizarea programelor suplimentare, ori prin preluarea și realizarea programului în bibliotecă;
- planifică și organizează documentație de marketing (munca informativ-propagandistică), studiază cererea publicului, organizează manifestări de marketing („Zilele Cărții" sau „Zilele porților deschise"), pregătește pliante, afișe, distribuie informații despre cărți noi etc.;
- organizează programe și acțiuni adaptate nevoilor societăților comerciale, școlilor, comunităților locale, spitalelor, asociațiilor de amatori, făcând astfel din bibliotecă un adevărat centru cultural local;
- analizează și urmărește sistematic prezența publicului la aceste programe și activități, precum și receptarea programului din partea publicului;
- formează cluburi ale iubitorilor de carte;
- cercetează necesitățile culturale și de lectură ale publicului, pentru a stimula modalitățile și formele de reacție prin reclamă și marketing.

2. MANAGEMENTUL TEATRAL

În majoritatea limbilor europene moderne, cuvântul **teatru** are un dublu înțeles: denumește și clădirea teatrului, dar și complexul vieții teatrale care se desfășoară în ea. Etimologic, cuvântul *teatru* provine din greaca veche și înseamnă „a privi", iar în slavonă termenul *gledališce* are același înțeles. *Kazaliște* („loc pentru declamat") subliniază cuvântul declamație, în timp ce *pozoriște* scoate în evidență „întâmplarea, acțiunea" (pozorje, în sârbește), ca esențe ale gestului teatral.

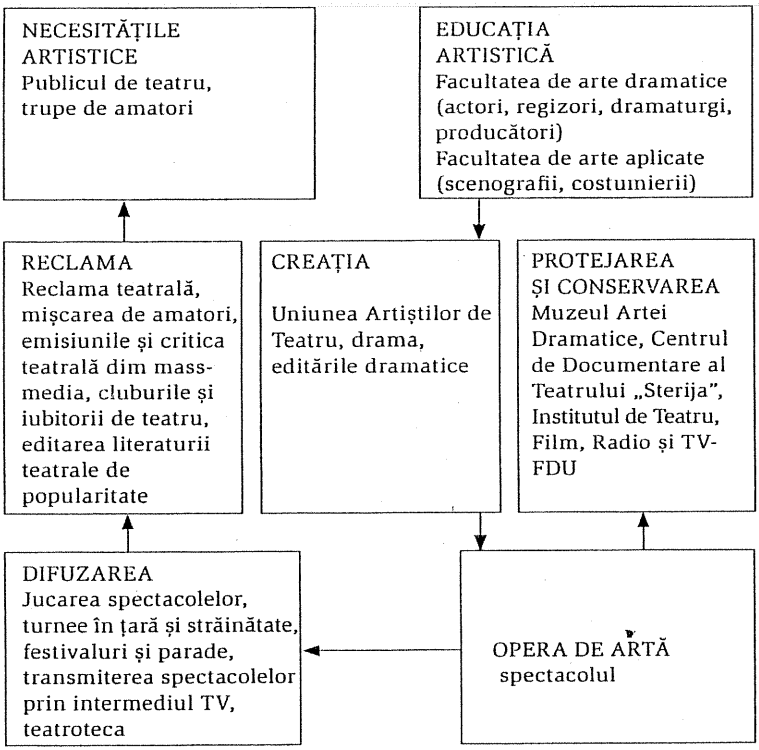
Teatrul, spre deosebire de literatură, este o artă colectivă. De aceea, o mai mare atenție va fi acordată managementului teatral, dar nu vor fi neglijate nici problemele de difuzare și reclamă, precum nici problematica educațională sau protejarea și păstrarea operei teatrale.

Trezirea conștiinței naționale și constituirea identității culturale naționale a popoarelor europene în secolul XIX 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 va contribui 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.

BCU „M. EMINESCU" IAȘI

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 emergente. Începând cu Maeterlink, continuând cu Artaud, Reinhardt, Brecht, Piskator, și, până în zilele noastre, Bob Wilson, Peter Schumann, Robert Chulio, Peter Bruck, Eugenio Barba, Grotowski, experimentul trăiește în cele mai diverse spații, departe de viața teatrală oficială. În concordanță cu pro-

gramele ideatice proprii, teatrele alternative își țin foarte des spectacolele (Piskator, Brecht, astăzi Bred and Puppet, Augusto Boal) în săli fără loje și locuri numerotate sau în spațiile deschise ale orașului, în parcuri sau pe străzi: peste tot unde se găsesc oameni cu care aceste teatre doresc să comunice.



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 mijloacele 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 parte proporțional de mare a mijloacelor mate-

riale 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 atribuie roluri doar pe contract determinat. La fel și interpreților, dansatorilor, muzicienilor, personalului tehnic. Acest model de organizare definește funcționarea teatrului de pe Broadway.

2.1 MANAGEMENTUL TEATRULUI DE REPERTORIU

Instituția teatrală formată de-a lungul secolelor XVIII și XIX – sub forma teatrului **permanent/național de repertoriu** nu și-a schimbat în esență modul organizatoric și structura interioară, dincolo de modificările tehnologice și sociale majore, care s-au petrecut între timp.

De aceea și astăzi elementele de bază ale structurii organizatorice teatrale se constituie din:

- sectorul artistic;
- sectorul tehnic;
- sectorul general (administrativ-operativ) – servicii în comun.

Sectorul artistic este purtătorul activității de bază a teatrului și cuprinde toate activitățile artistice: coordonare artistică, alegerea repertoriului, activități dramaturgice, regia, actoria, coordonarea operei și operetei, baletul, interpretarea muzicală și dirijarea, coregrafia și activitățile competitive, scenografia și costumografia.

Sectorul tehnic – se ocupă de activitățile de pregătire tehnică (activitățile de atelier) și de activități scenico-tehnice (de decorare, recuzită, garderobe, tehnice: luminile, sunetul, mecanica etc.).

Sectorul general – se ocupă de activități administrative, contabile și comerciale; în acest sector este și serviciul de documentare și arhiva, precum și sectorul promoțional și publicitar.

Producția, **conceperea spectacolului**, este esența muncii în instituția teatrală. Ea trece printr-o mulțime de etape complicate ca modalitate de lucru, ce implică o seamă de cadre și de sectoare, necesare în toate fazele,

pentru că, în actul creației, pe lângă actori, muzicieni și alți interpreți, sunt incluși și numeroși artiști, tehnicieni și alți colaboratori, indiferent dacă sunt membri ai colectivului sau angajați ca specialiști colaboratori.

Perioada de la apariția ideii până la realizarea spectacolului, respectiv premiera, se numește **ciclul de producție al manifestării teatrale**. Ciclul de producție cuprinde următoarele etape de lucru:

I) alegerea operei care va fi cuprinsă în repertoriu:
- crearea listei cu mai multe propuneri;
- decizia privind punerea în scenă a uneia dintre propunerile de pe listă și negocierea cu regizorul.

II) pregătirea pentru punerea în practică a producției:
- crearea conceptului regizoral al spectacolului;
- împărțirea sarcinilor actoricești și a altor sarcini de interpretare – alegerea ansamblului;
- alegerea colaboratorilor artistici, a costumierilor, scenografilor, compozitorilor;
- planificarea muncii – planul operativ și financiar (dinamica temporală a anumitor faze).

III) lucrul la proiect:
- schița de scenografie și de costume;
- audiții;
- probe de mizanscenă;
- împărțirea sarcinilor sectorului tehnic – atelierelor: executarea de costume, scenografia;
- prelucrarea sonoră a spectacolului (alegerea, compunerea sau înregistrarea muzicii);
- împărțirea sarcinilor scenico-tehnice (decoratori, recuziteri).

IV) finalizarea spectacolului: legarea segmentelor artistice, tehnice și a altor părți într-un întreg:

IV/a urmărirea:
- probe tehnice: proba costumelor, a decorului, a materialului muzical, a luminilor, proiecțiile (probele tehnice se pot efectua cu actori sau fără ei);
- proba generală;

IV/b planul de marketing:

- pregătirea programului de sală și a altor materiale promoționale (afișe etc.) pentru premieră, anunțuri publicitare în ziare, la radio, TV, reclama...

V) premiera;

VI) perioada post-producție: analizarea și evaluarea succesului – urmărirea reacțiilor criticilor teatrali și ale publicului, corectarea interpretărilor ulterioare:

- realizarea arhivării și îndosarierea spectacolului;
- programele de reclamă;
- realizarea planului de marketing.

Este evident că în realizarea unui spectacol va fi implicat un număr mare de specialiști din cele mai diverse domenii, de la regizor, în calitate de creator principal al spectacolului, până la coordonatorul reclamei și al programului promoțional.

Spectacolul realizat este introdus în repertoriu și în **sistemul de interpretare**, în propriul teatru sau în deplasare. Această parte a activității se numește **difuzarea** (prin vânzarea și distribuirea spectacolului ca operă de artă și „vândabilă", ca produs ce vizează piața). Abia când este jucat, spectacolul începe să trăiască public și să comunice într-un mod artistic. Și procesul de realizare a spectacolului și procesul de difuzare a lui în teatre se desfășoară în perioada **stagiunii** – din septembrie până în iunie. Fiecare teatru ia asupra sa obligația de a pregăti un anumit număr de premiere în stagiune și a interpretării unui anumit număr de spectacole, având în vedere faptul că cea mai mare parte a finanțării teatrului este asigurată prin buget. Abia între 10% și 20% din venit este realizat de teatru prin vânzarea de bilete la casierie sau prin vânzarea dreptului de înregistrare TV și transmiterea spectacolului. De aceea, teatrele nici nu sunt cointeresate în mod prioritar pentru organizarea turneelor, pentru animarea publicului, dar putem afirma că, pe lângă interesul financiar, există și unul cultural: dorința actorului și a artistului ca realizările lor creatoare să fie prezentate în fața unei săli pline și dorința societății de a-și extinde și dezvolta, tot mai mult, cultura teatrală.

Dacă se analizează datele privind procentul din numărul total de populație ce frecventează teatrul (după statisticile UNESCO), cercetările arată că doar unul până la cinci la sută din locuitori poate fi considerat **public**

teatral, și acest fapt ridică mari obligații în fața managerilor de teatru. Este curios de remarcat că în Europa Centrală a secolului XIX au existat **comitete teatrale**, în calitate de finanțatori și de mediatori. Erau constituite din cetățeni, iubitori ai artei teatrale. Astfel de comitete sau cluburi ale fanilor nu mai există. Nu mai există nici **tineretul teatral** ca pereche a **tineretului muzical** (care se ocupă, în parte, și cu reclama spectacolelor), nu există cluburi ale prietenilor anumitor teatre. Cu timpul s-au împuținat și **abonamentele la teatru,** iar unica formă de activitate în lucrul cu publicul este vânzarea colectivă de bilete prin intermediul școlilor și întreprinderilor, care însă nu reușește să-și atingă cu adevărat scopul: formarea unui veritabil public de teatru.

Rămâne valabil faptul că teatrul – istoria și teoria teatrală – nu și-au găsit locul în programele școlare ca obiect de studiu, ceea ce ar fi ajutat la extinderea culturii teatrale și la dezvoltarea nevoii de teatru, însă nu există nici alte modalități de popularizare a teatrului în școli, sub formă de reclamă, de activare și capacitare a elevilor pentru exprimarea teatral-scenică (corporală/verbală), în felul în care se însușește arta de a cânta sau picta.

Extinderea culturii teatrale este posibilă prin intermediul mass-media, dar și prin activitatea editorială sau expozițională. Astăzi, tot mai mulți editori particulari se implică în sistemul editorial teatral, înainte de toate prin publicarea textelor de dramă, dar și a literaturii teoretice despre teatru, se adaugă institutele teatrologice științifice și muzeele de artă teatrală, instituțiile create în vederea păstrării, prelucrării și prezentării materialului muzeologic teatral, în cadrul diverselor colecții. Muzeele dedicate teatrului se ocupă de cercetarea istoriei și teoriei teatrale și cu activități editoriale, iar teatrotecile muzeale prezintă în mod constant cele mai importante spectacole de teatru înregistrate pe bandă video.

2.2 POLITICA CULTURALĂ ÎN DOMENIUL TEATRAL

Istoria teatrului ca instituție este istoria relației statului cu arta teatrală. De la edilii antici și romani, până la suveranii din Evul Mediu și factorii puterii statale și orășenești din societatea contemporană – activitatea teatrală a fost întotdeauna supusă regulilor impuse de cei care finanțau teatrul. În schimb, chiar și în situații în care puterea statală nu a fost orga-

nizatorul principal al teatrului (teatrele național-cetățenești slave din Austro-Ungaria), totuși, prin dispoziții severe, statul a încurajat măcar apariția și dezvoltarea unor activități teatrale. Istoria legislației teatrale este lungă. Codul lui Napoleon din 1812 se ocupă cu reglementarea relațiilor la Comedia Franceză; în Serbia, în 1870, intră în vigoare Legea privind Teatrul etc. Teatrul face adeseori obiectul discuțiilor la consiliile locale și al diverselor intervenții ale puterii. După al doilea război mondial, în întreaga Europă Centrală și de Est, se întind rețele de teatru în toate localitățile mai mari, după exemplul modelului sovietic. Necesitatea adaptării instituțiilor teatrale la legislația valabilă pentru toate instituțiile în cadrul sistemelor socialiste a avut și numeroase urmări negative: a mărit aparatul administrativ-de conducere în teatre, a dus la dispariția creativității. După schimbările apărute în Europa de Est a început să se lucreze intensiv la elaborarea unui șir de legi ce reglementează activitățile culturale, iar între ele, un loc aparte, l-a avut și legea privind activitatea teatrală.

Aceste legi ar fi trebuit să stimuleze dezvoltarea noilor forme de marketing în teatrele de repertoriu și să creeze condiții pentru apariția noilor modele teatrale și a modalităților de lucru. În mod deosebit ar fi trebuit stimulată apariția „scenelor deschise" (open venues), pe care s-ar fi jucat, pe bază de concurs, spectacolele trupelor independente, și a inițiativelor teatrale ad-hoc. Cele mai cunoscute modele ale unor astfel de scene în Europa Centrală sunt Teatrul Arca din Praga (care și produce o parte a spectacolelor prezentate) și TRAFO din Budapesta. Aceste scene deschise au permis existența a numeroase trupe independente, care nu-și pot permite să închirieze un spațiu scenic permanent, și au contribuit la stabilirea colaborării internaționale și a schimburilor intensive, oferind spațiu atât pentru festivaluri, cât și pentru găzduirea firească a teatrelor străine și a trupelor de dans.

3. MANAGEMENTUL MUZICAL

În societățile tradiționale muzica făcea parte din viața cotidiană și din ritual; cu muzica se ocupau toți membrii comunității. Un public muzical anume nu exista. La profesionalizarea muzicii se ajunge prin profesionalizarea artei scenice, pe de o parte, dar și prin instaurarea ei ca artă nobilă în palatele și rezidențele în care programarea ei este văzută ca emblemă a puterii și succesului. În Evul Mediu, istoria artei teatrale și muzicale se suprapune personalității jonglerului pelerin (mai târziu, a menestrelului). Publicul muzical, la vremea aceea, a aparținut tuturor păturilor sociale – țăranii sunt ascultați cu ocazia sărbătorilor sătești și religioase, meseriașii, la serbările dedicate sfântului protector, iar nobilii și palatul la distracțiile, întrecerile și ceremoniile lor. Schimbări importante aduce apariția instrumentelor menite audiției colective (orga), precum și stabilirea sistemului notelor, ceea ce a permis transcrierea operei create și o nouă interpretare a acesteia, realizată de alt muzician.

La o nouă situație se ajunge în perioada Renașterii. Deja în secolul XIV odată cu muzica sacră, se folosesc tot mai multe instrumente, iar palatele angajează muzicieni profesioniști, astfel încât, de-a lungul timpului, muzica evoluează în două direcții: cea populară, pentru distracție, și cea de elită (astăzi o numim clasică, complexă, cu o structură polifonică), dedicată păturii intelectuale. Muzicienii aflați în slujba palatului sau orașului se asociază în bresle care sunt organizate asemănător actualelor uniuni artistice; breslele dispun de fonduri pentru pensii și boală, compun muzica și o interpretează în conformitate cu tarifele valabile, dețin monopolul când e vorba de muzică în ocazii festive.

De atunci începe și influența directă a puterii statului și a păturii conducătoare asupra creației muzicale și a formelor ei de interpretare și difuzare. Anumite forme ale muzicii (opere) devin simboluri ale puterii și prestigiului clasei conducătoare. Muzicianul ajunge în postura de funcționar supus unor norme stricte de comportament, dar și unor norme stricte de creație.

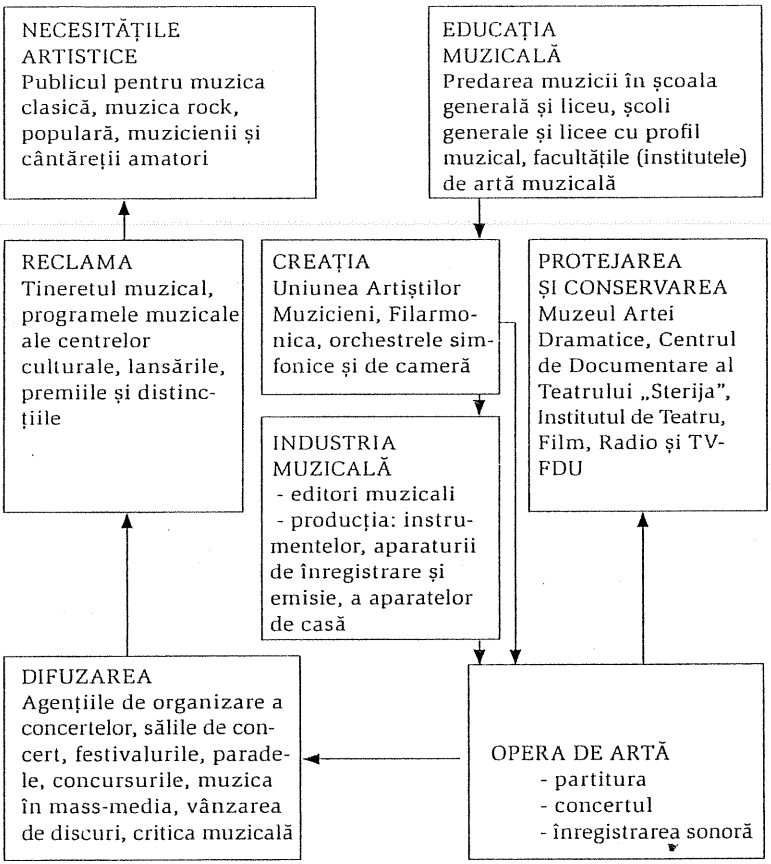
Sărăcirea aristocrației (iar aceasta înseamnă reducerea posibilităților ei de mecenat) și ascensiunea clasei mijlocii, care dorește să devină public **muzical**, conduc la organizarea primelor concerte publice, cu bilete de intrare plătite. Burghezii (grupuri de comercianți bogați) din Germania

și Anglia înființează **săli de concerte**. Acum muzica și nu muzicianul devine „marfa", a cărei valoare trebuie determinată, și, în acest cadru, se stabilește mai întâi valoarea partiturii, după care cea a interpretării muzicale. Până la sfârșitul secolului XVIII compozitorii nu au avut nici un fel de drepturi asupra vânzării sau în legătură cu interpretarea operei. Treptat, în cadrul activității de editare, se dezvoltă și editarea partiturilor, în condițiile în care dreptul de autor îl deține editorul (care a achiziționat opera). De remarcat că aceste drepturi se referă doar la noi apariții editoriale, însă nu la interpretarea operei.

Istoria dreptului de autor este de fapt istoria manifestărilor artistice din societatea burgheză. Recunoașterea dreptului artistului asupra operei de valoare create, iar nu al palatului, bisericii sau editorului, reprezintă un neașteptat progres în vederea implementării sistemului de protecție legislativă a operelor de artă și a autorului însuși.

În secolul XIX interpretarea artistică devine **spectacol**; se întemeiază numeroase orchestre finanțate de puterea locală sau de puterea statală, opera ajunge în punctul ei culminant, se extind școlile de muzică și conservatoarele (studii muzicale superioare), se organizează turnee ale artiștilor muzicieni interpreți, care devin stele ale „show-bussiness"-ului (Liszt, Chopin). Orchestrelor, tot mai complexe (peste o sută de muzicieni), le este necesar un dirijor, încât în a doua jumătate a secolului XIX Berlioz, **organizatorul-dirijor**, va crea teoria „autorității dirijorale" (dirijorul ca organizator al „producției raționale").

Logica economică a pieței bunurilor culturale impune un număr mare de cereri și norme creației muzicale și managementului muzical. Cele mai multe dintre ele sunt valabile și astăzi : de la drepturile de autor până la crearea hiturilor și „starurilor". Extinderea și mondializarea pieței muzicale fac mai ușor acest proces, iar crearea industriei muzicale contribuie la revigorarea și a altei piețe, cea a muzicii populare. Astfel, în secolul XX, pe lângă interpreții de muzică de elită, clasică, staruri vor deveni și interpreții muzicii populare sau „ușoare". Cu ieșirea muzicii populare pe piață, prin organizarea café-concertelor, cabaretelor și a altor spectacole, se va facilita îmbunătățirea poziției autorului și a muzicianului în acest domeniu. Principalul public la asemenea spectacole este reprezentat de proletariatul urban. Totodată, critica de specialitate neagă calitatea acestor opere de artă și a interpretării lor.



Expansiunea muzicii capătă o nouă dimensiune la începutul secolului XX, când ia amploare industria discografică, începe să funcționeze radio-difuziunea, din care au rezultat nu doar modalitățile tehnologice de ascultare a muzicii în schimbare, ci și modificări complexe în activitatea muzicală în general. Opera muzicală interpretată se înregistrează, după care se multiplică și, prin intermediul vânzării și a undelor radio, se reproduce nelimitat cu ocazia transmisiei radiofonice. Muzica, asemeni multor altor arte, devine astfel o industrie cu diverse ramuri (industria muzicii clasice, ușoare, rock și pop, populare și de jazz), cu o piață diferențiată și forme de plasare a produselor sale (star-sistem, listele-top, show-biz, turneele de promovare, festivalurile...).

3.1 FORMELE VIEȚII MUZICALE

În lumea contemporană, muzica este arta cu care un locuitor mediu realizează cel mai lung contact temporal; după unele cercetări, omul, în medie, este expus la mesajele muzicale două ore pe zi. Totuși, **publicul muzical** este mai sever delimitat decât oricare alt public de artă. Astfel, micromediul format din compozitorii și iubitorii **muzicii clasice** audiază doar aceste programe radio, cumpără discuri și frecventează concertele filarmonicii și ale operei desfășurate în săli de concert prestigioase... Deși se ține cont de existența pieței mondiale, despre o veritabilă afacere economică în acest segment al muzicii nu putem vorbi cu adevărat – puterea statală, marile concerne industriale și sponsorii rămânând în continuare finanțatori importanți ai acestor instituții.

Muzica populară, căreia în opinia culturală i se acordă mult mai puțină atenție, are, pe de altă parte, un imens public. Spre deosebire de muzica pop și rock, ea nu e internațională decât parțial, atunci când e vorba de muzica americană country, mai ales datorită legăturilor acesteia cu pop-rock și cu limba engleză, ca limbă acceptată pe plan internațional. Publicul extraordinar de mare al muzicii populare este împărțit în funcție de granițele naționale și de limbă. Dar se întâmplă ca, ținând cont de tendințele modei (care reprezintă legea industriei culturale), să fie acceptată și pe plan internațional (muzica populară mexicană din anii '50, cea grecească în anii șaizeci sau cea latino-americană în anii șaptezeci), iar astăzi tendințele etno constituie la rândul lor o adevărată modă, dar în general doar atunci când sunt susținute de marile case internaționale de imprimare muzicală.

Muzica de jazz este de fapt prima ramură a industriei muzicale care și-a format o enormă piață muzicală, plecând de la micromediul populației negre din orașele americane. Industria de discuri înregistrează muzica compusă de muzicieni negri, fără să le plătească drepturi de autor. Se organizează călătorii de „studiu" și înregistrare a pieselor de jazz (asemenea turneelor științifice de etnologie), cu amendamentul că interpreții primesc, inițial, o minimă compensație în bani. Despre apărarea dreptului de autor, pe mai departe, nu s-a ținut seama. Doar persoanele particulare chemate în nordul SUA devin staruri, dar în continuare nu încasează procente din vânzare.

Abia prin anii cincizeci, jazzul ajunge un fenomen planetar și treptat își creează propriile instituții, festivaluri și școli. După anul 1955, extinderea folosirii discurilor cu 45 de turații și apariția generației *baby boom* (născută imediat după al doilea război mondial) creează o imensă cerere de discuri și de muzică *rock and roll*.

Un public muzical enorm este împărțit totodată pe generații și națiuni. Diferențele de generație sunt cele mai evidente în muzica ușoară, rock și pop, iar cele naționale, în muzica populară. De aceea, muzicienii rock se bucură de popularitate în toată lumea în rândurile câtorva generații de tineri, în timp ce șansonetiștii francezi se bazează în general pe publicul francofon, sau muzica country a lui Nashville pe spațiul anglofon etc. Contracultura tinerilor, ca proces mondial al anilor șaizeci, își asumă muzica și ca simbol, și ca expresie a protestului împotriva establishmentului cultural. Subculturile tinerilor (în Marea Britanie: moods, skinheads, punk), pe lângă propria imagine a identității vizuale, se bazează și pe stilul muzical al trupelor rock referențiale (pentru punk, de exemplu, aceste grupe sunt Sex Pistols, Pankrti, Laid Back), iar ideile și mesajul sunt exprimate, în general, prin forma muzicală și prin textele melodiilor. Desfășurarea vieții muzicale în câteva sisteme culturale separate condiționează existența unor uniuni artistice distincte în cele mai multe țări. Astfel, s-au înființat: Uniunea Artiștilor Interpreți, Uniunea Pedagogilor Muzicieni, Uniunea Muzicienilor de Jazz și de Muzică Ușoară, Uniunea Artiștilor de Estradă, Uniunea Compozitorilor, Uniunea Muzicienilor Profesioniști, Uniunea Artiștilor de Muzică Populară etc.

Practic există **trei sisteme ale vieții muzicale**, dintre care numai primul, cel de elită, se află în sistemul manifestărilor culturale considerate drept legitime și reprezentative și se bucură de recunoaștere din partea politicii culturale (finanțare, construire de clădiri și înființarea unor instituții etc.). Ansamblurile muzicale și grupurile doar în acest domeniu se pot baza pe sprijinul statului pentru turnee și pregătire de noi concerte.

3.1.1 *Opera*

Deși opera este o formă muzicală scenică, ce merită a fi studiată în egală măsură și ca parte a teatrului și ca parte a activității muzicale, ea este localizată în ciclul muzical socio-cultural al muzicii, datorită faptului că

creatorii ei și **publicul** ei sunt, înainte de toate, creatori muzicali și public muzical. Finanțarea activităților operei, peste tot în lume, reprezintă un mare efort pentru bugetul culturii. Din câștigul obținut prin vânzarea biletelor opera realizează abia 5 până la 7 procente din necesitățile sale, iar mărimea și numărul ansamblurilor impun importante probleme de organizare și producție. Deși pentru managementul operei este valabil tot ce s-a spus despre teatrele de repertoriu, trebuie să avem în vedere că în teatru avem de-a face cu coordonarea unui singur ansamblu actoricesc, în timp ce în operă există paralel un ansamblu muzical și de balet, cor și orchestră. Nu este nevoie doar de a organiza munca în vederea producerii de noi opere și de a le juca pe cele aflate pe rol, ci și de crearea condițiilor pentru exercițiul cotidian, mai ales al dansatorilor de balet și al interpreților. O a doua dificultate o reprezintă realizarea concordanței între premiere și lucrul cu soliștii, iar în Iugoslavia problema este și să completezi orchestra cu instrumentiști corespunzători. De aceea, în toate statele este mult mai mic numărul operelor în comparație cu numărul teatrelor. Nu de mult au luat ființă noi opere camerale în întreaga Europă, ca instituții mai mobile și mai puțin pretențioase financiar.

3.1.2 *Muzica populară*

Spre deosebire de ciclul socio-cultural în domeniul muzicii clasice, **mass-media** și **industria discografică** joacă un rol esențial în muzica rock și ușoară, dar și în cea populară. Pe lângă numeroase agenții de concerte și manageri, reprezentanții mass-media și ai industriei discografice apar și în calitate de organizatori ai turneelor, concertelor, manifestărilor și festivalurilor.

Piața de discuri, casete și CD-uri de muzică populară și ușoară este cea mai puternică și, în plan economic, cea mai solidă piață culturală în Europa Centrală și de Est. Doar aici se folosesc sistematic numeroase metode de marketing ce vizează piața și de punere de acord a ofertei cu cererea. Aici se lucrează la crearea celei mai populare melodii, la crearea starurilor, la corelarea temporală a aparițiilor discografice cu turneele și concertele, la trecerea dintr-un mediu în altul (interpretele devin actrițe și viceversa), se organizează concursuri, concerte cu obiective umanitare și altele similare, se stabilește interpreta și interpretul anului etc.

O problemă aparte o constituie pirateria muzicală, care nu numai că diminuează calitatea tehnică a înregistrării, ci, practic, nu permite consolidarea industriei muzicale. Aceasta înseamnă că producătorii nu vor putea, încă multă vreme, să demareze o cercetare serioasă de pregătire și editare și a acelor opere care nu intră în categoria produselor comerciale de vârf ale culturii de masă.

Totuși, există deosebiri esențiale între sistemul în interiorul căruia funcționează muzica ușoară, rock și pop, pe de o parte, și muzica populară, pe de altă parte. Prima ființează în interiorul sistemului instituțional internațional, se supune influențelor și valorilor sale care, adeseori, sunt și stimulatoare pentru dezvoltare (mai ales când e vorba de calitatea tehnică a înregistrării, de prelucrare muzicală, de producție). Noua muzică populară, în schimb, rămâne în interiorul pieței mediatice autohtone, încât, în concordanță cu cerințele și normele posturilor TV proaspăt înființate, se ajunge la apariția turbo-folk-ului și mai târziu a dance-folk-ului (simbolul kitsch-ului și al nonvalorii). În loc să se îndrepte spre arta de divertisment și de creare a operelor de estradă valoroase, întemeiate pe tradiție, dar și pe noile tendințe muzicale, această muzică este produsă în exclusivitate pentru profit. Despre necesitatea și posibilitățile cultivării veritabile a muzicii populare stau mărturie rezultatele din Franța, Grecia, Rusia, unde noua muzică populară cultivă identitatea culturală națională și se constituie în segmentul reprezentativ al ofertei culturale.

4. MANAGEMENTUL ARTELOR PLASTICE

Omul are o nevoie ancestrală de a se exprima prin reprezentări vizuale. Printre primele instincte creative la copii este cel plastic (desenul și modelarea). Nevoia de frumos în cotidian se realizează prin decorarea mediului propriu (a locuinței, a locului de muncă) și a propriei persoane, prin îmbrăcăminte, machiaj, frizură. Astfel, aceste două necesități au ca rezultat înflorirea artelor plastice și decorative, două sfere de activitate strâns legate. Moda și cultura de masă a lumii contemporane, nevoia de plasare a tipurilor de produse tot mai noi, precum și nevoia de creștere a cererii, având ca obiectiv sporirea cumpărării-consumului, au influențat în mod hotărâtor dezvoltarea designului și a aplicării lui, în toate domeniile: de la produsele industriei culturii (cărțile, discurile) și până la produsele de larg consum, asemenea periilor de dinți, aparaturii de bucătărie, uneltelor etc. Aceasta înseamnă, practic, că artele plastice au devenit o parte a cotidianului nostru. Ele cuprind arhitectura (care modelează fațada orașului și a locuințelor), sculptura (ce aduce un spirit al jocului în spațiile deschise ale orașului), pictura (care cel puțin în benzile desenate contemporane și-a găsit publicul de masă), grafica și designul grafic, ziarele și revistele, precum și modelarea obiectelor de îmbrăcăminte pentru cerințele cotidiene.

4.1. DEZVOLTAREA SISTEMULUI INSTITUȚIONAL

Istoria muzeului debutează ca istorie a colecționării de obiecte vechi și curiozități, de obiecte etnologice, pentru ca apoi să se impună muzeele ca instituții ce adună, păstrează, prelucrează și expun opere ale artei plastice și (mai târziu) ale celei aplicate.

Colecționarea (tezaurizarea), respectiv dorința oamenilor de creare a colecțiilor sistematice, aparținând domeniului de interes științific sau estetic propriu, este cunoscută încă din cele mai vechi timpuri. Pinacotecile Greciei și ale vechii Rome înlocuiesc *tezaurele profane* și *bisericești*, ale feudalilor și mănăstirilor, și *colecțiile de rarități* (aparținând oamenilor de știință și intelectualilor), pornind de la care se formează colecțiile de științe ale naturii. Tezaurele feudalilor conțin în general colecții speciale de arme sau colecții numismatice, iar ideile umanismului și ale Renașterii contribuie la crearea *lapidariilor* (a colecțiilor arheologice) în multe locuri

din Mediterana. Primul „museum" privat din țările sud-slave a fost întemeiat de istoricul slav Valvozor la Bogensperc. El și-a împărțit colecțiile în patru unități distincte: artistică, matematico-tehnică, istorică și numismatică. Activitatea de colecționare și cea muzeistică, în general, vor cunoaște o înviorare semnificativă abia în secolul XIX, când se formează modelul **muzeului public complex**. Intelectualitatea burgheză a Europei Centrale și de Est, dezvoltându-și conștiința națională, începe să acționeze în sensul formării instituțiilor de stat, astfel încât primele muzee apar deja prin anii patruzeci ai secolului XIX.

Activitatea muzeografică se intensifică în perioada dintre cele două războaie. Totuși, abia după al doilea război mondial se ajunge la o creștere notabilă a numărului acestor instituții și la crearea celor consacrate anumitor domenii.

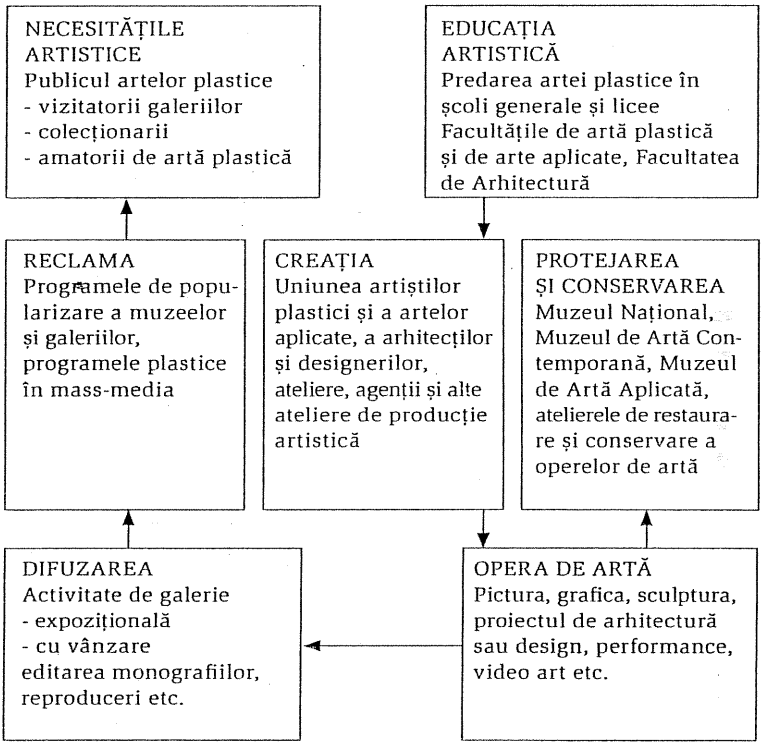
Rețeaua contemporană a muzeelor cuprinde în aproape toate statele unități complexe și specializate, între care prioritare sunt cele social-istorice: muzeele NOB („Narodno Oslobodilačka Borba" – „Lupta de eliberare națională"), istorice, memorialistice, arheologice, bisericești și altele. Muzeele de artă sunt mai noi, mai ales colecțiile de creație contemporană, pentru că muzeele complexe au avut și secțiuni de artă.

Istoria activităților de galerie și expoziționale începe să consemneze evenimentele ieșite din comun o dată cu debutul secolului XX – de la participarea artiștilor la expoziții universale, în contextul organizării expozițiilor mondiale și regionale, până la manifestări precum Bienala de la Veneția, Bienala din Sao Paulo, Documenta de la Kassel și astăzi expoziția Manifesta.

4.1.1 *Artiștii plastici și publicul artelor plastice*

Sistemul instituțional și activitatea plastică trec printr-o bruscă expansiune în perioada de după cel de-al doilea război mondial. Numărul vizitatorilor muzeelor și galeriilor crește: din anul 1872, când prin Muzeul Național de la Belgrad au trecut 439 de vizitatori, până în anul 1981, când l-au vizitat 300.000, numărul de vizitatori a crescut de 683 de ori. Predarea desenului este înlocuită de programele complexe de educație plastică în școlile generale și în licee, care includ informarea elevilor privind tehnicile, teoria și istoria artelor plastice. Liceele de artă devin parte a sistemu-

lui educațional oficial, iar numeroase cursuri și stagii de specializare se organizează în cadrul centrelor culturale, al universităților populare și muncitorești. Totuși, *publicul plastic* al muzeelor și galeriilor este format din **publicul organizat și din colecționari** și, în acest sens, se poate spune că trebuie făcut mai mult pentru promovarea culturii plastice și în vederea creării opiniei publice în domeniul plasticii.



Numeroasele facultăți (de arte plastice, aplicative, de istoria artei, arhitectură) formează un mare număr de artiști, critici, teoreticieni și animatori care participă la viața artelor plastice. Iau ființă și asociații ale artiștilor: Uniunea artiștilor plastici, Uniunea Artiștilor Plastici din Artele Aplicate, Uniunea Artiștilor Fotografi, apoi uniunile criticilor de artă și societatea pedagogilor din domeniul artelor plastice... Statutul de **artist independent** îl au aproape jumătate din membrii Uniunii Artiștilor Plastici, cărora, în

concordanță cu prevederile legale, li se asigură asistența medicală și pensia. Totodată, un coeficient atât de mare de artiști independenți, în Uniune, arată situația lor dificilă, ei fiind obligați să-și câștige existența pe piața operelor de artă, fără nici un fel de facilități și sprijin material.

Artiștii plastici își desfășoară munca artistică – procesul artistic – în ateliere specializate și în studiouri de pictură, sculptură, grafică, design, foto etc. Peste tot în lume, spațiul de lucru reprezintă o mare problemă pentru artiștii înșiși, precum și pentru instituțiile de stat care, prin măsurile de politică culturală luate, stimulează dezvoltarea artei. De aceea, atelierele se construiesc și se împart artiștilor fie spre folosință individuală, fie spre utilizare colectivă (cum sunt, foarte adeseori, atelierele sculptorilor și cele de grafică, datorită dotării scumpe și mărimii).

Piața operelor artiștilor plastici în Europa Centrală și de Est este foarte redusă, deși vânzările cresc din an în an. Un număr mare de galerii private și galerii-librării se înființează în întreaga regiune, dar cele mai multe dintre ele își realizează tranzacțiile comerciale și câștigul nu din vânzarea operelor de artă, ci din activități suplimentare.

Ca să stimuleze creația, țările au uzat întotdeauna de modalitatea comenzii, a **concursurilor publice și a achizițiilor** (funcția de mecena a statului). Cu achiziționarea operelor de artă plastică din expozițiile în curs se ocupă instituțiile muzeistice (Germania), comisiile Ministerului Culturii și ale Direcțiilor Culturale regionale (Franța), iar întreprinderilor și persoanelor particulare li se dă posibilitatea de reducere a impozitului cu valoarea depusă cu ocazia cumpărării obiectului de artă (Anglia, Olanda).

Premiile, ca formă de stimulare a creativității, nu sunt aici atât de numeroase ca, de exemplu, în creația literară. Dintre cele oferite la expozițiile colective, care reprezintă recunoașterea valorii și creează premise pentru deschiderea unei expoziții proprii, numai un număr redus duce de fapt și la o veritabilă valorizare pe plan național și internațional și se constituie în suport material pentru continuarea activității.

În ce privește **concursurile publice** – cel mai frecvent se recurge la acestea când este vorba de ridicarea de monumente și de complexe arhitectural-urbanistice. Fără astfel de concursuri, istoria sculpturii și a arhitecturii ar fi fost incomparabil mai modestă, pentru că numai prin ele sculptorii au avut posibilitatea să-și realizeze concepția proprie cu materiale scumpe și în forme impunătoare. Totuși, se întâmplă destul de des ca sculptorii să

cedeze dreptul lor de autor orașului, doar ca să obțină înlesnirea de realizare a propriului proiect.

4.1.2 *Taberele de artă plastică și atelierele*

Taberele de artă plastică sunt astăzi o formă larg răspândită de adunare și de lucru a artiștilor. Ele reprezintă una dintre modalitățile de acțiune artistică și în acele medii unde artiștii nu locuiesc în mod obișnuit (la sate etc.), oferind șansa unor contacte internaționale și de schimb de experiență, și în același timp posibilitatea de a lucra cu materiale costisitoare, mai ales dacă ne referim la sculptori: aluminiu, aramă, bronz, marmură. În felul acesta, orașul, comuna, întreprinderea sau școala (inițiatorul taberei) încep să-și facă o colecție, o galerie de artă plastică. Taberele sunt o bună ocazie pentru a face cunoștințe, pentru schimb de experiență și dialog privind creația – ceea ce în cazul artelor plastice (care presupun, ca proces de elaborare, o cantitate importantă de muncă individuală) devine o indiscutabilă necesitate.

4.2 DIFUZAREA OPERELOR ARTIȘTILOR PLASTICI

Expoziția este forma privilegiată de difuzare a artelor plastice; cel mai des, este organizată în galerii (respectiv, în spațiul acestora, spre deosebire de ceea ce se înțelege prin „galerie" – colecția tablourilor expuse), al căror număr, în toată țara, s-a mărit simțitor. Există mai multe instituții care organizează expoziții, și anume:

- muzeele (expoziții retrospective și altele, mai mari);
- galerii cu expoziții;
- galerii cu vânzare;
- galerii-librării sau caffé-galerii, galerii-magazine;
- spații expoziționale ale centrelor culturale;
- spații expoziționale ale întreprinderilor (spațiile amenajate din restaurante, magazine, holurile facultăților).

Importanța și funcția fiecăruia din aceste spații sunt diferite. În muzee, la propunerea custodelui, se organizează expoziții ca rezultat al muncii de cercetare științifică; galeriile cu vânzare, comerciale, expun opere în

mod permanent, până la vânzarea lor (nu este vorba deci de expoziții cu o anumită concepție); galeriile-librării și alte galerii private își desfășoară activitatea după principiul asocierii între vânzare și expunere, ceea ce înseamnă că, pe parcursul anului, vor beneficia de mai multe expoziții ale mai multor autori, și doar în mod excepțional de expoziții particulare, cu tematică sau cu program. Aceasta, practic, înseamnă că artiștii își pot organiza expozițiile abia într-un număr mic de galerii, și anume în cele au un statut recunoscut de opinia publică. Fiecare din aceste galerii are un Consiliu de programare; acesta, pe baza concursului anual, se preocupă de artiștii care, în perioada următoare, vor primi dreptul de a expune. A obține posibilitatea expunerii în galerii „jurizate" înseamnă a obține dreptul evaluării critice în mass-media și o anumită publicitate, pentru că cele mai multe expoziții se organizează în spații necorespunzătoare, și chiar în centrele culturale nu se vor bucura de o promovare mediatică adecvată. Totuși, importanța culturologică a unor astfel de manifestări este mare, pentru că oferă posibilitatea publicului de a intra în contact cu operele de artă. Adevărul este că galeriile cu „jurizare", ca instituții de sine stătătoare, se găsesc doar în marile centre culturale, și că mass-media urmărește în mică măsură evenimentele din provincie, ceea ce demonstrează că activitatea în artele plastice este în continuare îndeajuns de centralizată.

Manifestările reprezintă forma cea mai izbutită de difuzare a artelor plastice. Ele permit analiza producției actuale, deci evaluarea realizărilor și popularizarea, întrucât au o mare audiență atât la public, cât și în mass-media. Din păcate, în **Muzeul Imaginar** (André Malraux) sunt foarte puține opere ale artiștilor din Europa de Est, pentru că, sub forma cópiilor, reproducerilor, publicațiilor, înregistrărilor video, filmelor, ele nu sunt cunoscute nici măcar opiniei publice largi din regiune.

Serviciile pedagogice ale muzeelor de artă contemporană din lume se străduiesc să-și orienteze funcția de bază (aducerea tineretului școlar și a altui „public organizat" la expoziții) spre activitatea de marketing și reclamă. Seminariile, al căror principal scop este, înainte de toate, îndreptat spre medierea receptării operei, respectiv spre dezvoltarea discernământului artistic și a sensibilizării publicului plastic, și deopotrivă expozițiile, care cuprind programe de film și video, expuneri și mese rotunde – au extins, cu mult, formele obișnuite practicate de muzee ca promovare.

Managerii din domeniul muzeistic, ca și cei din domeniul plastic, lucrează în comun la crearea condițiilor pentru o cât mai completă comunicare. În cadrul secțiunilor pedagogice și de promovare ale muzeului, **sarcina managerului** este să insiste asupra *prezentării mediatice* a instituției în totalitatea ei și asupra anumitor colecții, să activeze în vederea formării *Clubului Prietenilor Muzeului* și să propună Clubului programe, să stabilească relații cu școli și organizații economice, cu scopul organizării vizitelor colective la muzeu. De asemenea, sarcina managerului este ca, de comun acord cu custodele, să pregătească în cadrul unor expoziții și un program al **activităților curente**: proiecții de film, mese rotunde, conferințe. Un mare număr de muzee oferă astăzi programe culturale separate, ce includ concerte, spectacole de teatru și alte manifestări scenice, pentru care trebuie asigurate condiții adecvate. Muzeul Contemporan organizează și un număr mare de **expoziții venite din altă parte**, în centre culturale sau întreprinderi, precum și manifestări internaționale, iar activitățile legate de contractarea expoziției, asigurarea ei și publicitatea sunt de competența managementului.

4.2.1 *Muzee și megaexpoziții*

Despre muzee, până acum vreo douăzeci de ani, s-a gândit în termeni negativi, cum ar fi criza, starea de amenințare, lipsa interesului din partea publicului etc.

Apoi, situația a început să se schimbe radical – crizei și recesiunii ce au caracterizat instituțiile muzeistice le-au urmat succesul la public și o înflorire generală a culturii muzeistice. *Boom*-ul neașteptat al acestei cetăți culturale de elită și deja condamnate – pe care, în concordanță cu „spiritul vremurilor", era mai bine s-o ocolești decât s-o cucerești – se explică prin influența artei moderne care, terminând cu ezoterismul avangardist, a acceptat pop art-ul și a devenit populară. Galeriile, colecțiile de artă, muzeele au început să răsară precum ciupercile după ploaie. Creșterea numărului muzeelor și a publicului este în strânsă legătură cu orientarea acestora spre economia de piață și cu o viziune care percepe vizitatorii muzeului în postură de consumatori.

Același lucru este valabil și pentru piața operelor de artă. Fiecare nouă licitație va crește de mai multe ori valoarea operelor oferite. Prețurile

devin astronomice – pentru un tablou al lui Van Gogh, dar și al lui Andy Warhol, se dau milioane de dolari.

Datorită megaexpozițiilor spectaculoase, marile muzee mondiale devin mai populare decât alte instituții de elită și ale culturii de masă – teatre, opere, cinematografe, câteodată chiar și decât fotbalul. Pentru prima oară, lor li se aplică termenul *Blockbuster* care, la propriu, înseamnă „spărgător" (n.trad.: Folosit în construcții, blockbooster în engleză). Se referă, desigur, la „prăbușirea" casieriilor sub greutatea banilor dați pe biletele de intrare, aceeași expresie aplicându-se inițial filmelor hollywoodiene de maxim succes.

Megaexpozițiile cu operele marilor artiști (Rembrandt, Van Gogh, Picasso...) atrag publicul – publicul atrage sponsorii –, sponsorii doresc și plătesc publicitatea –, publicitatea atrage publicul, care plătește bilete de intrare și creează efectul blockbuster. Astfel se închide cercul.

În locul dificultăților anterioare, provocate de lipsuri, marile muzee ale lumii încep să se confrunte cu problema unui surplus de public și a efectelor negative ale megaexpozițiilor.

5. MANAGEMENTUL CENTRELOR CULTURALE

Activitatea cultural-educativă cuprinde toate formele de difuzare publică a bunurilor culturale în sens generic (a operelor de artă, a descoperirilor științifice și a ideilor) prin intermediul formelor instituționale specifice, cum ar fi căminele culturale, centrele culturale, universitățile populare și muncitorești, căminele sociale. Această aparentă confuzie de termeni, prin care sunt denumite instituțiile având un profil de activitate asemănător, relevă împrejurările social-istorice și politice diferite în care acestea au apărut.

Aceste așezăminte culturale, care s-au ivit în a doua jumătate a secolului XIX în întreaga Europă, au avut, de la un stat la altul, forme diferite de organizare, cuprindere și obiective specifice. Țelul activității: a permite maselor populare largi să acceadă la cunoștințele necesare în lupta pentru emancipare – națională, de clasă, de elită, sexuală.

Tipurile centrelor culturale sunt:

- universitățile populare – Danemarca, Suedia, Norvegia...
- universitățile muncitorești – Anglia, Germania...
- casele de cultură – fosta URSS, Franța...
- casele populare – Italia, Spania...
- bibliotecile populare – țările slovene...

Istoria centrelor culturale în Europa Centrală și de Est începe prin înființarea bibliotecilor populare, al căror scop, mai ales în țările aflate sub dominație austro-ungară, a fost multiplu, dar mai ales se urmărea păstrarea tradițiilor culturale proprii și a limbii, precum și lupta pentru luminarea populară și emanciparea națională.

Universitățile muncitorești au fost înființate în perioada socialismului în vederea educației generale, a celei de specialitate, social-economice și ideologico-politice, precum și în vederea calificării muncitorilor. Totodată, o dată cu extinderea rețelei de universități populare și muncitorești, s-a amplificat și rețeaua caselor de cultură înființate ca forme instituționalizate de difuzare a culturii și de dezvoltare cultural-artistică a creativității. Astfel s-au format trei modele diferite, cu sarcini și programe distincte.

Treptat, pe parcursul anilor șaizeci, se ajunge la contopirea acestor instituții în mediile unde ele existau mai de mult. Motivele de combina-

re a funcțiilor culturii și educației au fost multiple: economice (comunele mai mici finanțează cu greu aparatul tehnic și administrativ a trei astfel de instituții), de cadre (existența unui număr relativ mic de cadre cu studii superioare pentru aceste activități din provincie) și culturologic-programatice, pentru că era de așteptat ca manifestările, presupunând un anume nivel de cultură generală, să se organizeze sub formă de seminarii și colocvii în casele de cultură.

În lumea contemporană există un mare număr de instituții de cultură de tip polivalent, pe care le desemnăm drept instituții cultural-educative. Denumirea pe care o primesc instituțiile cultural-educative nou create – centre cultural-informative – exprimă tendințele culturale moderne și aspirațiile „epocii informațiilor".

Totuși, titulatura larg acceptată de *Centru Cultural* sau *Centru Socio-Cultural* pare-se că e și cea mai potrivită; prin acest al doilea termen, în esență, este exprimată legătură cu tendințele pe care le-au avut universitățile populare la momentul înființării lor și este subliniat faptul că centrul cultural nu este elita, instituția de cultură cu prestigiu, ci nucleul tuturor manifestărilor culturale în interiorul unei anumite comunități.

5.1 TIPURILE DE CENTRE CULTURALE

Numeroase centre culturale polivalente din întreaga lume, ținând cont de felul în care au apărut, de modelul organizatorico-programatic, de cadre, aproape că se sustrag oricărei clasificări posibile și oricărei tipizări. Totuși, în primul rând, în concordanță cu obiectivele generale, cu amplitudinea și calitatea activității programatice, cât și cu amploarea publicului și cu mediul în care activează, centrele culturale pot fi:

Centre culturale de tip „emblematic". Casa de Cultură „Ivan Cankar" a fost construită pentru a satisface nu doar necesitățile locuitorilor Liubliei, ci ale întregii populații a Sloveniei, programele acesteia urmând să nu fie orientate, însă, doar spre publicul larg, ci și în beneficiul micromediului creatorilor (al opiniei publice culturale). Astfel de case de cultură sunt finanțate, de cele mai multe ori, din bugetul statului (Centrul Național de Artă și Cultură Georges Pompidou - Beaubourg în Franța, Palatul Culturii din Sofia) sau de către fundații (Centrul Cultural John Kennedy din Washington).

Centre culturale orășenești. Centrul Cultural din Belgrad și numeroase centre culturale în orașe cu peste 50.000 de locuitori (din Iugoslavia) -Čačak, Vranje, Valjevo... au o bogată activitate de creație și difuzare și, ținând seama de amplitudinea lor, pot fi considerate regionale.

Centre culturale comunale. Sunt modelul cel mai des întâlnit la noi; Consiliul Europei folosește, pentru acest gen de centre, termenul „centru socio-cultural".

Centre culturale din mediul rural (căminele sătești, sociale, ale pompierilor, ale colectiviștilor etc.).

Centre culturale din mediul muncitoresc (în Franța).

Centre culturale studențești și ale tineretului. Se deosebesc de celelalte nu doar prin public, ci, înainte de toate, prin programele lor, conținutul reclamei referindu-se la creația culturală a tinerilor sau la cea care, prin sensibilitate, este apropiată de tineret. De multe ori sunt „scene deschise" pentru proiecte inovatoare.

Centrele culturale specializate:

- pentru handicapați (Creativity Explored – Centrul Artistic din San Francisco, Creative Growth din Aukland, Creativity unlimited din San Jose, Institutul pentru Artă și Handicapați din Richmond);
- pentru turiști (în centrele turistice);
- pentru grupuri etnice (pentru muncitori emigranți).

Astfel de centre culturale în regiune sunt puține, însă formele lor și rețeaua din lume sunt tot mai bogate.

Noi modele de instituții culturale. Au început să apară în a doua jumătate a acestui secol, cel mai des sub forma centrelor culturale mixte, sub diferite denumiri: centru modular, centru de cercetări electronice în cultură, centru mediatic polivalent, casa cuvântului, imaginii și sunetului etc. Caracteristica lor de bază și diferența în comparație cu casele de cultură și centrele culturale este tocmai folosirea mijloacelor media, a înregistrărilor video, de sunet și electronice, în crearea și difuzarea operelor de artă. Totodată, în domeniul creației și al difuzării, se deschid numeroase studiouri video, arhive video și centre video (înregistrare, copiere, împrumut), fonoteci și studiouri de sunet etc., care, în sistemul nostru cultural, nu au dobândit încă forma, statutul și legislația corespunzătoare. La crearea **noilor ramuri artistice**, cum ar fi arta video, grafica pe computer și

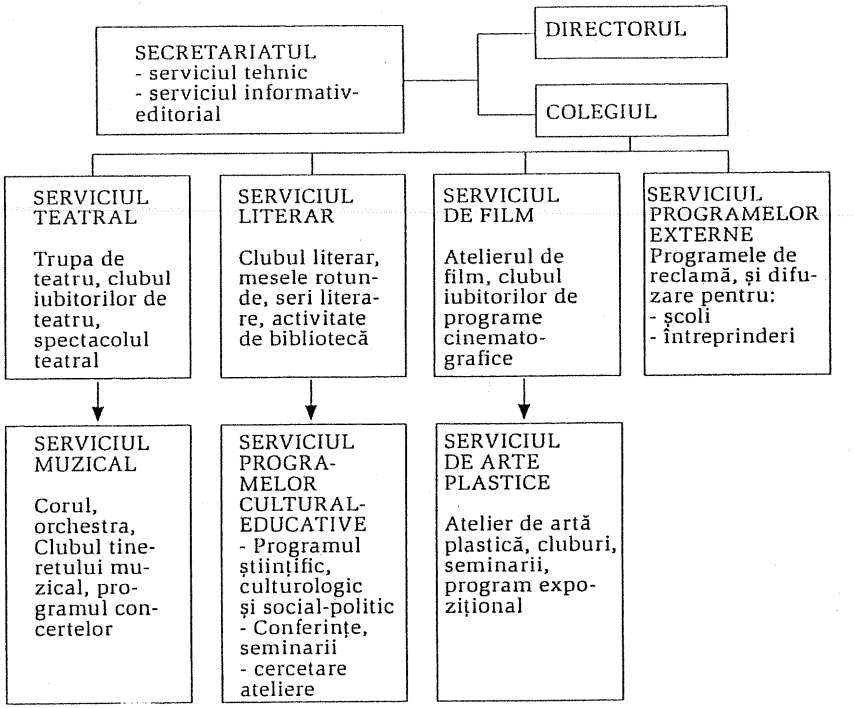
proiectele artistice interactive pe Internet, s-a ajuns în paralel cu introducerea video-ului și computerului în viața culturală. Este greu să prevezi în ce direcție se va dezvolta arta mai departe, dar și mai greu este să prevezi în cel fel și dacă arta și artiștii vor influența inovațiile tehnologice.

Când a descoperit înregistrarea sonoră, Edison a văzut în ea doar modalitatea de păstrare a vocii, nici nu a visat la posibilitatea înregistrării muzicii, dar și mai puțin la influența pe care tocmai înregistrarea sonoră o va avea asupra expansiunii viitoare a muzicii. Nici frații Lumière nu au văzut în film o modalitate de exprimare artistică, ci o importantă posibilitate de înregistrare, de reproducere a realității. Cumpărându-le descoperirea, Melijes va da filmului structura jucată, povestea și fantezia, dar filmul va deveni artă abia cu David Worcom Griffitt, omul care a știut să vadă în noua descoperire tehnologică de înregistrare a „scenelor de teatru" un mijloc deținând propriul său limbaj artistic.

Modelul centrului cultural se bazează pe o concepție care acordă aceeași atenție *difuzării* (prezentării) operelor capitale ale creației artistice, *susținerii actului creativ*, dar și *reclamei* și educării populației (funcția socio-culturală). Difuzarea culturii, ca sarcină principală și funcție a centrelor culturale, presupune alegerea, selectarea proiectelor și prezentarea bunurilor culturale din patrimoniul local, național și mondial. Pentru ca această sarcină să fie îndeplinită în întregime, este necesar ca, pe lângă autorii programelor din unele ramuri ale artei și pe lângă difuzarea descoperirilor științifice, să existe și anumite segmente instituționale cu spațiu propriu, precis stabilit, și cu o activitate proprie: biblioteca și cititorii ei, fonoteca, galeria cu colecția sa și muzeul cu colecția muzeistică. Nevoia de astfel de activități este evidentă, mai ales în comunitățile mici, unde există condiții pentru propășirea individuală a acestor instituții.

De obicei centrele culturale au următoarele sectoare: teatru, film, muzică, literatură, artă plastică, culturologie, știință și sectorul socio-politic. Prin diferite activități programatice, acestea realizează toate cele trei sarcini pomenite: creativitate, reclamă, difuzare.

Sectorul de programe este condus, de regulă, de **coordonatorul de programe** sau de **serviciul** corespunzător, mai ales dacă în cadrul unui sector se desfășoară o activitate complexă de creație și reclamă. Fiecare din aceste sectoare propune și activități specifice, dedicate unui anumit segment de populație – copiilor, elevilor, studenților, agricultorilor, indiferent dacă



sunt organizate de animatori-specialiști sau fac parte din fișa de atribuții a redactorilor-animatori. Fiecare redacție din sectorul de programe are o formă principală de prezentare și de realizare, dar în activitatea educativă și de reclamă se folosește și de alte forme. De exemplu: deși forma primară de difuzare a artei cinematografice este întocmirea repertoriului de filme și prezentarea acestora, sarcina redacției de film este să organizeze colocvii, expoziții, seri de întâlnire cu actorii preferați, cursuri de educație filmografică, seminarii. Abia prin folosirea tuturor modalităților de difuzare a culturii se poate obține extinderea culturii cinematografice, într-un anumit mediu. În mod similar, programele culturologice care, în general, se realizează prin cursuri, seminarii, mese rotunde, ar trebui să folosească și spectacolele de teatru și film, expozițiile și alte forme corespunzătoare, ca răspuns la nevoile unui public divers, iar problema dezbătută să fie cât mai cuprinzător prezentată.

Funcțiile centrului cultural nu se epuizează în susținerea creației și prezentarea-difuzarea bunurilor culturale; centrul trebuie să fie focarul vieții culturale dintr-un mediu, să orienteze și să influențeze prin conținutul activității sale viața cotidiană. Această funcție va fi cel mai bine satisfăcută prin oferirea de spații și alte facilități tuturor organizațiilor sociale și asociațiilor civice, precum și altor asociații informale de artiști și animatori culturali care își vor avea sediul sau, sporadic, vor realiza programe în centrul cultural.

5.2 CRITERIILE DE ELABORARE ȘI DE EVALUARE A PROGRAMELOR

Una dintre principalele sarcini ale responsabilului programului și ale colegiului centrului cultural vizează criteriile de elaborare și evaluare a programelor. Aceste criterii vor fi diferite între un centru și altul, depinzând de modelul lor de organizare-programare, astfel încât, de la un centru la altul, un criteriu va avea importanță mai mare sau mai mică. Valoarea artistică și profesională a programului are un rol hotărâtor în marile centre culturale de prestigiu; pluralismul abordării este adecvat mediilor orășenești, iar participarea publicului are cea mai mare importanță în centrele culturale mici, specifice, și în cele destinate unor grupuri sociale anume. Totuși, pot fi stabilite unele criterii generale, pe baza cărora se poate analiza obiectiv succesul real al centrului cultural.

Criterii de bază sunt:
- susținerea actului creator;
- valoarea artistică, științifică sau profesională;
- claritatea concepției programului;
- actualitatea;
- importanța socială și culturală a programului;
- pluralismul abordării;
- cantitatea de informație accesată prin intermediul programului;
- diversitatea modalităților și metodelor de prezentare a programului;
- participarea (participarea publicului, a specialiștilor);
- originalitatea programului;
- extinderea publicului.

Susținerea actului creator este una din primele sarcini ale centrului cultural. Analiza programelor centrelor belgrădene, efectuată încă în anii optzeci, a demonstrat că fiecare centru susține dezvoltarea culturală doar în cadrul unei anumite grupe de vârstă, adunând în jurul său ori amatori, ori profesioniști. Astăzi, aproape toate aceste activități s-au stins cu totul, întrucât creația presupune mari investiții în producție.

Valorizarea rezultatelor obținute se poate face prin prezentarea creațiilor artistice realizate la festivaluri și concursuri corespunzătoare, prin nota generală obținută din partea criticii, dar și din partea publicului.

Valoarea artistică, științifică sau profesională (educativă și de reclamă) a programului este elementul esențial de evaluare a reușitei per total a activității unui centru cultural. Ecoul fiecărui program în mass-media se referă întotdeauna și la valoarea artistică sau profesionistă, dar și la originalitate, ineditul programului, complexitatea modalităților și metodelor de prezentare. Complexitatea metodelor și modalităților de prezentare presupune și folosirea acelor căi de difuzare care nu sunt primare în activitatea unei redacții. Astfel, conferința privind șomajul va fi urmată de un film ales în mod adecvat, iar în timpul conferinței se pot folosi înregistrări video documentare, cuprinzând discuții cu șomerii; premiera de teatru va fi urmată de o expoziție a operelor publicate sau manuscrise ale autorului piesei, sau o masă rotundă pe tema spectacolului.

Pregătirea materialului informativ și difuzarea lui sunt o componentă foarte importantă, în funcție de care trebuie evaluată activitatea unui centru cultural. O informație bună nu este doar un factor de reclamă, de propagandă, ci are în același timp o latură educativă, pentru că îi informează pe vizitatori într-un mod profund, mai complex – avându-i în vedere și pe vizitatorii potențiali –, prin programe cu o certă valoare estetică și nu numai. Activitatea informativă a centrului cultural se folosește de modalități diferite și, de obicei, cuprinde:

- buletinul lunar (în Franța, este vorba de revista care se împarte publicului permanent);
- broșuri (cataloagele unor conținuturi – cicluri de programe); poate fi vorba de materiale xerografiate sau tipărite, cu fotografii;
- fluturași/pliante de popularizare a unor programe, cu un minimum de informație;
- invitații pentru anumite programe, afișe etc.

Evaluarea componentei-reclamă din cadrul activității de programe a centrului cultural nu se referă doar la activarea publicului, cu scopul urmăririi programelor de bază și în vederea difuzării culturii (spectacole, filme, concerte), ci presupune evaluarea muncii în ansamblul unei secții. Astfel, reclama, ca activitate a centrului cultural, ar trebui să cuprindă următoarele segmente:

- programele care ar face cunoscută o anume ramură a artei, cu procesul și tehnicile creative – metoda educativă a reclamei;
- programele ce extind și oferă informație mai completă despre o anumită operă sau despre un anumit autor, în vederea pre-reclamei;
- programele de participare a cetățenilor interesați sau a unor grupuri sociale, asociații cetățenești, în:
  a) crearea concepțiilor de programe;
  b) realizarea proiectelor;
  c) discuții în timpul derulării programului.

Participarea publicului drept criteriu de evaluare a activității centrului cultural nu trebuie luată doar sub forma indicativului cantitativ – a numărului de vizitatori la un anumit program, ci drept criteriu calitativ – reală participare a publicului, fie în programele *community* ale centrului cultural, în întregul său, fie în desfășurarea unui anumit program. Tendința de a avea un public numeros este importantă, însă același număr de spectatori are cu totul altă semnificație la film și la colocviu și oferă date diferite despre coeficientul succesului acestor programe. În schimb, indici suplimentari, privind desfășurarea discuției, ar putea constitui semnale elocvente; astfel, un colocviu cu douăzeci de participanți activi relevă un mult mai mare succes decât un colocviu cu o sută de participanți pasivi. Țelul redactorului trebuie să fie în concordanță cu posibilitățile pe care le oferă fiecare program în parte, să asigure o cât mai mare participare și în primul rând prezența activă a publicului.

5.3 MARKETINGUL ȘI PUBLICUL

Publicul organizat este termenul care, de obicei, denumește publicul adus colectiv la unele programe, cel mai des din școli, întreprinderi, comunități locale. Sarcina centrului cultural este stabilirea colaborării cu toate instituțiile și organizațiile ai căror membri reprezintă publicul lui potențial. De aceea, în multe centre culturale, și la noi și în lume, există și sectoare separate, sau locuri de muncă de redactori pentru promovare, a căror sarcină este colaborarea cu întreprinderile, școlile și instituțiile similare, cu scopul de a face cunoscute și acceptate programele existente ale centrelor culturale, prin folosirea metodelor specifice promoției. Propunerea și realizarea proprie a programelor speciale, fie ca programe dedicate în exclusivitate unui anume segment al publicului, fie de felul celor oferite publicului larg, intră, de asemenea, în sfera de acțiune a redactorului de promovare.

Câteodată înseși întreprinderile, școlile și comunitățile locale comandă programele, de cele mai multe ori spectacole de gală și manifestări cu un caracter festiv. Dacă un astfel de program va fi realizat sub forma obișnuitului spectacol-festiv, sau dacă, dimpotrivă, va fi neconvențional, mai bogat în conținut și având altă formă, aceasta va depinde, înainte de toate, de profesionalismul programatorului centrului cultural în organizarea proiectelor colective, care presupun colaborarea mai multor redacții diferite ale casei de cultură.

Asociația membrilor sau a prietenilor (a iubitorilor de artă) ai centrului cultural (membrii pot fi individuali sau colectivi, prin intermediul școlilor sau întreprinderilor). În unele țări a fi *membru* presupune multe privilegii în comparație cu restul publicului: buletinul lunar i se distribuie gratuit, are prioritate în procurarea de bilete pentru programe intens solicitate, beneficiază de reducere la intrare pentru toate programele, de folosirea gratuită a bibliotecii; o dată pe an membrii au dreptul și obligația să participe la conferința în care se analizează sezonul trecut și în care se evaluează planul pentru sezonul viitor. Membrii își aleg cu această ocazie delegații, ce vor participa la conferința centrului cultural în sezonul viitor (modelul francez).

Organizarea publicului în cluburi. Formarea cluburilor în unele redacții, drept cluburi de iubitori ai artei, nu intră în contradicție cu po-

sibila organizare a atelierelor și a laboratoarelor. Cluburile ar trebui să-i adune, înainte de toate, pe artiștii profesioniști care trăiesc în același oraș, pe amatorii și iubitorii artei. În alcătuirea proiectului de program, clubul ar juca, în felul acesta, un rol foarte important, inițiind forme, dar și propunând metode de realizare. Consiliul sau comisia de programe ale clubului ar constitui factori de mediere între membri și centrul cultural, prin veritabila lor funcționare.

O parte a programului inițiat de club în unele situații ar putea avea un „caracter exclusiv" – secțiune dedicată doar membrilor săi; de exemplu: excursii, vizitarea anumitor manifestări, diverse alte activități. Acesta este un factor atractiv al organizării în cluburi, a căror existență, pe de altă parte, reprezintă un imbold pentru centrul cultural. Astfel, programele redacției, în interiorul cărora clubul este activ, vor fi tipărite sub formă de broșuri, cataloage, chiar și reviste, vor fi multiplicate discuțiile interesante din cadrul conferințelor și, drept urmare, se creează condiții pentru creșterea numărului de membri și pentru o mai activă participare a lor.

Publicul din rândul membrilor clubului fiind motivat, altfel spus, fiind publicul cel mai interesat de anumite programe și cuprinzând așa-numitul public de specialitate, facilitează crearea programelor necesare și importante, pentru care există deja oarecare audiență. Pe lângă aceasta, clubul oferă oportunitatea oamenilor de specialitate, care, adeseori, nu au posibilitatea să participe activ la viața culturală din mediul lor (profesorii de limbă și literatură, profesorii de artă), să contribuie la redactarea programului și chiar la realizarea lui, la susținerea de cursuri, seminarii, expuneri, mese rotunde, ajutând la montarea expozițiilor și la alte activități similare.

Avantajele activității de club față de publicul organizat în colective sunt evidente, deși este nevoie să fie păstrate amândouă, iar după posibilități, chiar toate trei formele de activitate organizată cu publicul. Prima este dedicată non-publicului, a doua publicului, iar a treia publicului foarte activ, specializat și interesat. Totuși, trebuie avut grijă ca prima formă să nu fie redusă doar la vânzarea de bilete, pentru că poate apărea fenomenul de sală goală chiar și cu biletele vândute: biletul gratuit, prin intermediul sindicatului sau al școlii, nu este în mod cert un factor de promovare suficient.

6. MANAGEMENTUL PATRIMONIULUI CULTURAL

Cultura nu este formată doar din creația actuală, ci și din bunurile culturale apărute de-a lungul istoriei. Bunurile culturale moștenite se numesc patrimoniu cultural. De cercetarea, protejarea și prezentarea acestuia se ocupă o serie de instituții – arhivele, muzeele, direcțiile de patrimoniu, precum și bibliotecile naționale, cinematecile și fonotecile.

În categoria bunurilor culturale intră obiectele care sunt expresia sau mărturia creației umane și a evoluției naturale și care, după părerea organelor abilitate ale fiecărui stat, reprezintă sau pot să reprezinte o valoare sau să prezinte un interes istoric, artistic, științific sau tehnic, dar mai ales cele ce aparțin următoarelor categorii:

- exemplarele din domeniul zoologiei, botanicii, geologiei;
- obiectele arheologice;
- obiectele etnologice și documentare;
- obiectele din domeniul artei plastice și decorative, precum și obiectele artei aplicate;
- operele literare, muzicale, de artă fotografică și film;
- arhivele și documentele.

6.1 ARHIVELE

În Evul Mediu, patrimoniul cultural național era păstrat în general în tezaure mănăstirești, nesistematizat și neprotejat de jaful cuceritorilor, dar și de cei care au distrus sau au scos opere din tezaur, neavând conștiința marii valori și a importanței culturale și istorice ale acestora. Abia prin înființarea muzeelor, bibliotecilor și, în final, a arhivelor statului s-au creat condițiile pentru veritabila conservare, strângere, cercetare și folosire a patrimoniului cultural național.

Arhivele sunt instituțiile unde se păstrează colecțiile de manuscrise și raritățile de documente tipărite. Instituțiile de stat și științifice, educative, culturale și altele, sunt obligate după lege să predea arhivelor propriile documente, spre conservare (studiere și catalogare). Deja din aceasta se poate deduce că arhivele nu sunt doar instituții de cultură, ci satisfac și nevoile administrației și ale judecătoriilor. Materialul arhivat reprezintă sursa istorică primară, astfel încât arhivele sunt în același timp și instituții

științifice, în care se strânge materialul, se cataloghează, se păstrează, se folosește și se publică, conform unor cerințe științifice. Tot așa, este cunoscut faptul că, de exemplu, Ivo Andrić, deținătorul premiului Nobel, la scrierea romanelor sale „Cronica din Travnik" și „Un pod peste Drina", s-a folosit de imense cercetări documentare pentru a cunoaște, în cel mai direct mod cu putință, perioada despre care intenționa să scrie. Arhivele își realizează rolul cultural, în sens restrâns, și prin organizarea de expoziții cu documente și fotografii legate de anumite personalități, evenimente și perioade istorice. Arhivele, de regulă, nu au un spațiu expozițional propriu, astfel încât, pentru a-și realiza scopul menționat, folosesc spațiul altor instituții de cultură.

6.2 PROTEJAREA MONUMENTELOR CULTURALE

În întreaga regiune există o rețea de instituții care se ocupă de protejarea bunurilor culturale imobile. Între bunurile culturale imobile se numără monumente ale culturii, locuri și complexe cu o specială rezonanță cultural-istorică.

Bunurile culturale imobile sunt catalogate în funcție de mărimea importanței lor.

Multe monumente din regiune sunt parte a Patrimoniului Cultural și Natural Mondial; din Serbia, cel puțin două intră în acest fond: mănăstirile Studenica și Sopočani.

Activitatea direcției de protejare a monumentelor culturale este îndreptată în două direcții de bază:

1. cercetarea, evaluarea și catalogarea bunurilor culturale imobile de o importanță deosebită;
2. cercetarea bunurilor culturale aflate în pericol și luarea de măsuri pentru ocrotirea lor tehnică.

Un domeniu aparte al activității îl reprezintă **revitalizarea și prezentarea monumentelor** culturale și complexelor cultural-istorice. Perfecționarea **tehnologiei de protecție, conservare și cercetare a monumentelor culturale** și a valorilor culturale a contribuit la formarea de noi cunoștințe, la o mai precisă datare a siturilor arheologice, la mutarea monumentelor arhitectonice când acest lucru a fost necesar (ca urmare a ridicării baraju-

lui de la Assuan în Egipt sau cu ocazia construirii hidrocentralei din Piva), la perfecționarea tehnologiei de restaurare a tablourilor, incunabulelor etc. Revitalizarea presupune și încercarea de a include monumentele de cultură în viața socială (culturală, turistică), cu condiția păstrării aspectului și funcției lor primordiale. Exemplul unei astfel de revitalizări o reprezintă strada Knez Mihajlov din Belgrad. Aspectul ei de altădată a fost refăcut, astfel încât prima ei funcție, de principală stradă comercială din Belgrad, a fost nu doar păstrată, ci chiar subliniată în mod special. Și acest exemplu a demonstrat că protecția monumentelor culturale poate să fie o importantă contribuție la o mai bună ofertă în viața culturală a Belgradului.

Sarcina managementului culturii este ca, prin utilizarea metodelor corespunzătoare (reclama socio-culturală, modelele culturale, economia culturală etc.), să gândească o întrebuințare socială corespunzătoare a monumentelor, ca bază a identității culturale a orașului, regiunii, țării.

6.2.1 *Turismul cultural*

Turismul cultural, ca o călătorie în istorie, este prezent mai ales în țările a căror cultură scoate în evidență valorile de conservare a propriilor tradiții cultural-istorice, dar și în mediile care își dezvoltă conștiința națională, mai ales printre popoarele minoritare ce luptă împotriva asimilării culturale.

O perioadă importantă în istoria turismului o reprezintă secolul XIX – momentul trezirii conștiinței naționale în Europa, când călătoriile și excursiile au, între altele, funcția de întărire a conștiinței naționale: se vizitează locurile de cult ale istoriei și culturii naționale, se organizează vizite la locurile sfinte. Pe de altă parte, cultivarea interculturalității și dorința de cunoaștere a „celuilalt" – a altei culturi și a altor obiceiuri, precum și faptul că informarea asupra propriei istorii va crea o bază de comparație cu starea de fapt actuală –, sunt folosite de agențiile de turism (mai ales în unele țări ale Europei) pentru a organiza călătorii specifice, care să prilejuiască turiștilor o trăire istorico-culturală anume. A rememora evenimentul istoric la locul desfășurării lui, având posibilitatea ca mai târziu să studiezi documente, obiecte etc. în muzeele respective, câteodată urmate și de proiecții video și de alte forme de spectacole –, iată deci evenimentul cultural ce a declanșat cândva dezvoltarea turismului și care astăzi se află pe planul doi. În oferta noastră turistică, astfel de călătorii nici nu există în

mod practic (cu excepția excursiilor școlare, bine organizate), deși, după unele cercetări, există totuși interes pentru cunoașterea trecutului.

Analizând oferta turistică, este posibil să clasificăm **itinerariile istorice** în în felul următor: *călătoria-reconstrucție a evenimentelor istorice* (Revoluția Franceză, marile bătălii ale lui Napoleon etc.), *studierea perioadelor istorice* (California în epoca pionieratului, Grecia bizantină etc.) și *călătorii religioase – călătorii la locurile sfinte* (la Ierusalim, Mecca și Medina, Hilandar etc.).

A doua categorie de itinerarii turistice o constituie cele **geografice**, țelul acestora constând, pentru turiști, în programul de cunoaștere a altei țări, sau a altui oraș și altei regiuni. Astfel de călătorii pot fi: a) complexe, atunci când se încearcă o cât mai completă prezentare a unei țări (sau a capitalei acesteia) – incluzând monumentele cultural-istorice, fenomenele caracteristice vieții economice și sociale moderne; și b) specializate, când turiștii vor face cunoștință cu anumite valori ale unui mediu, de cele mai multe ori fiind vorba de monumente cultural-istorice, atracții turistice, frumuseți ale naturii sau unele ramuri ale industriei.

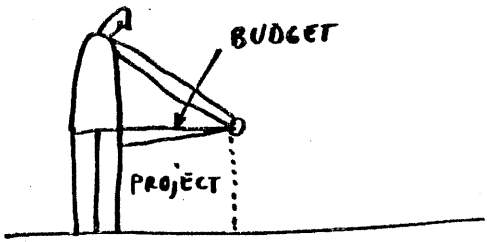
A treia categorie de itinerarii, **culturologice**, nu are legătură cu o anumită țară sau regiune, deoarece călătoria se organizează în vederea cunoașterii unei anumite direcții artistice, de cele mai multe ori în domeniul artei plastice (exemple: de la Istria la Ravenna – cele mai frumoase mozaicuri ale Vestului, Iarna Barocă – la Viena, Praga, Salzburg, München), dar și în domeniul artei muzicale și teatrale. Călătoriile se pot organiza și pentru a omagia un anumit artist. De aceea, în Germania a fost editat ghidul turistic *Goethe*, iar în Franța se organizează un mare număr de excursii pe urmele câte unui artist celebru: George Sand, Lamartine, sau se vizitează cartierele Parisului descrise în operele lui Balzac sau Zola.

Parisul este spațiul creativ și sursa de inspirație a multor scriitori importanți. De aceea, Centrul Georges Pompidou a început să organizeze excursii literare cunoscute sub denumirea de „Hoinari neobosiți". Scopul lor este descoperirea orașului prin opere literare. Astfel, de exemplu în aprilie 1999, Jeanine Gisarde, care este autoarea studiului *Balzac, arheologul Parisului*, a fost ghid prin Parisul lui Balzac. Iubitorii operei lui Balzac, turiștii interesați de dimensiunea culturală a Parisului, după cum și cei animați de o simplă curiozitate au trecut prin Notre Dame de Lorette, prezentată inimitabil în *Comedia umană* de Balzac.

Se organizează și un mare număr de **trasee de tip seminar** (le organizează asociația Smithsonian din Washington, dar și agențiile de turism, la solicitarea unor instituții, asociații culturale etc.), care combină expunerile și discuțiile cu vizitarea instituțiilor corespunzătoare – astfel încât obținem forma specifică a turismului de tip Congres.

O formă solicitată a turismului cultural o reprezintă și **excursiile în natură**, expedițiile ecologice și călătoriile-aventuri (care parțial pot fi legate și de obiective culturologico-antropologice). Expedițiile ecologice sunt organizate de asociațiile ecologiste, indiferent dacă sunt orientate spre vizitarea zonelor calamitate sau spre comunitățile alternative, ce trăiesc în concordanță deplină cu natura, luând de la ea necesarul pentru viață, dar ținând cont, în același timp, de posibilitățile de regenerare a resurselor naturale (California).

MANAGEMENTUL PROIECTELOR



1. MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Proiectul este o idee gândită sub formă de proces care conduce la un anumit rezultat. De ce se orientează tot mai mult acțiunile culturale spre proiect, dar tot mai puțin spre managementul activităților statornicite, este întrebarea care se leagă direct atât de schimbările în politica culturală, cât și de schimbările vremurilor. Politica culturală a majorității țărilor cu economie de piață insistă ca instituțiile de cultură să se comporte ca instituții răspunzătoare de rezultatele afacerii lor. Sunt puține țări dispuse să finanțeze funcționarea unei instituții în totalitatea ei, să acopere toate cheltuielile ei materiale – salarii, cheltuieli de întreținere etc., iar decizia privind nivelul de participare a statului se va lua pe baza proiectelor pe care instituția le depune în fiecare an, sau în unele țări, ca Olanda, la fiecare patru ani (ceea ce îi permite instituției să realizeze și proiecte de durată).

Până acum vreo zece ani și în domeniul culturii, ca și în altele, succesul economic și material a fost orientat mai mult către acțiune, proiectul fiind, înainte de toate, îndreptat spre realizarea unui anumit produs – spectacol de teatru, expoziție, activitate sau manifestăre culturală. Astăzi, această orientare spre produs a fost înlocuită de orientarea spre proces, spre însuși conținutul activității. Astfel, de proiect ține și rezidența artistului într-o comunitate locală, fără a se defini înainte care ar trebui să fie rezultatul acestei șederi. Un proiect poate fi constituit și de întâlnirea, compania, contactul și comunicarea artiștilor cu publicul. Deci, în centrul atenției se află tot mai mult calitatea comunicării care se realizează, procesul, felul cum se desfășoară comunicarea, și nu opera însăși.

Există două tipuri de abordare globală a managementului proiectului:

- **anglo-american** (succesul se măsoară prin gradul de realizare a obiectivelor dinainte planificate), care a dezvoltat metoda *Management by objectives*, dar se folosește și de analiza sistematică;
- **francofon**, care presupune desfășurarea proiectelor în grup și al cărui obiectiv este cultural sau social.

Bineînțeles, managementul proiectelor alternative în toate mediile nu implică folosirea strictă a metodelor și tehnicilor de management convenționale.

Care sunt caracteristicile de bază, comune, ale proiectului, dincolo de esența lui conceptuală?

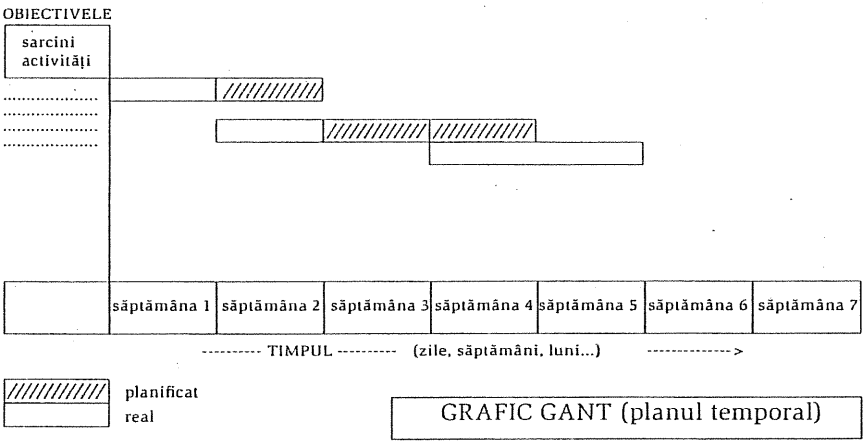
1. Toate sunt orientate spre realizarea unui anumit obiectiv.
2. Proiectul este un sistem – presupune întreprinderea acțiunilor legate între ele.
3. Are o durată precisă – începutul și sfârșitul exact stabilite.
4. Fiecare proiect este într-un anumit grad unic și specific.
5. Fiecare proiect presupune în egală măsură procesul și rezultatul – iar de multe ori procesul este în sine scop și rezultat.
6. Proiectul implică importanța egală a managementului de efecte (central când este vorba de instituții de cultură) și a managementului de eficacitate.

Prima caracteristică este *orientarea spre un anumit obiectiv* a proiectului și aceasta determină în bună măsură dezvoltarea metodelor managementului de proiecte. Structurarea obiectivelor (a celui de bază, apoi a celor intermediere și a celor mai puțin importante) a necesitat aplicarea metodei cunoscute sub denumirea MBO – managementul prin mijlocirea obiectivelor (*Management by objectives*). Astfel, sarcina fundamentală a managerilor de proiecte este să identifice cele mai importante obiective, să înceapă de la cel mai înalt, după care, treptat, trecând prin cele intermediare, să coboare la nivelul sarcinilor concrete. Acesta este și motivul pentru care proiectul este definit adeseori drept realizarea obiectivelor atent alese.

A doua caracteristică constă în faptul că fiecare proiect este un *sistem*, că fiecare presupune realizarea unui șir de activități legate între ele – acest lucru trebuie demonstrat foarte stăruitor, deși, uneori, legăturile dintre activități sunt indirecte. În schimb, o problemă foarte importantă este legătura proiectului cu instituția, respectiv introducerea proiectului și a mangementului său în programul și modul de funcționare specifice instituției, aici aflându-se sursa cea mai des întâlnită de conflicte și probleme în managementul de proiecte, încât una dintre sarcinile managerului de proiecte este definirea acestor relații cu ocazia conceperii liniei generale a managementului proiectului. (Dacă, de exemplu, expoziția va fi parte integrantă a programului unui muzeu, astfel încât la organizarea

ei să participe, într-un mod adecvat, toți angajații muzeului, sau ea se va constitui într-un program special, pentru care se va lucra independent și special, iar angajații muzeului vor primi personal onorariu în cazul că vor participa la proiect – iată întrebarea ce necesită răspuns chiar de la începutul lucrului). Datorită acestei complexități de organizare s-a impus și o altă metodă în managementul de proiecte – analiza sistemică, ce s-a folosit de experiența teoriei sistemelor.

A treia caracteristică a managementului proiectului – *durata limitată* – cere definirea momentului de început și a momentului de încheiere a proiectului. Aceasta presupune aplicarea metodelor de planificare a timpului de activitate – cunoscute ca metodele planificării de rețea, tabelul Bart sau tabelul Gant, prin care, pe axa orizontală se înscrie durata fiecărei activități planificate, necesare în realizarea obiectivului final, iar pe axa verticală – ordinea de desfășurare a activităților. Cea mai mare parte a efortului managerului de proiect se referă la cerința ca toate activitățile planificate să se termine la timp, încât proiectul să se realizeze în totalitatea lui la termenul stabilit. Acest lucru devine din ce în ce mai important în cultura economiei de piață, când data premierei sau deschiderea expoziției, festivalului sau turneului trebuie să fie fixată cu un an sau mai mult înainte, iar datorită interpreților ocupați și cu alte activități, urmărite de mass-media, aproape că este imposibil de modificat.



GRAFIC GANT (planul temporal)

A patra caracteristică a proiectului – *specificitatea și unicitatea* – atrag atenția asupra necesității ca managerii de proiecte să fie creativi, să fie mult mai flexibili în muncă decât managerul instituției care își desfășoară activitatea ca o muncă ce ține de rutină.

Bineînțeles, acest simț al improvizației, al schimbării neașteptate poate da naștere la conflicte cu managerul instituției, în condițiile în care proiectul se realizează în interiorul ei. Cu toate acestea, schimbările au devenit astăzi un imperativ în activitatea instituțiilor, încât fiecare manager bun se va folosi de experiența managementului de proiect, spre a crește calitatea muncii de manageriat în instituția sa. În teoria managementului a lui Isak Adižes, schimbările sunt considerate o constantă unică în activitatea organizației, întrucât, în măsura în care aduc probleme, creează totodată și șansa de a găsi în permanență noi soluții, modele de conducere, în felul acesta luând ființă instituții noi sau remodelându-se cele existente.

A cincea caracteristică a proiectului – faptul că este *în același timp proces și rezultat* – ne determină să studiem prioritățile și concordanța lor cu ocazia luării deciziilor concrete în managementul de proiecte. Evident că de tipul proiectului depinde și predominanta sa: în majoritatea cazurilor, obiectivul de bază al proiectului unui spectacol de teatru este *rezultatul* (indiferent dacă este vorba de motive artistice sau financiare), iar câteodată acesta se realizează în însuși *procesul* creației (mai ales când este vorba de activitatea unei echipe, a unei trupe internaționale, care dorește să cerceteze limitele muncii interculturale, sau când se dorește animarea populației pe durata pregătirii spectacolului – ca în teatrul de animație, de exemplu, unde spectacolul în sine e de importanță secundară).

A șasea caracteristică a proiectului – să *acorde importanță egală eficacității rezultatelor și rentabilității* – se întemeiază pe faptul că procesul și rezultatele proiectului trebuie să se realizeze în scurt timp (deci eficace), proiectul să nu aibă surse de venit dinainte garantate, nici statul să nu fie dispus să acopere pierderile (deci, trebuie să fie economicos) și apoi, să fie evaluat pozitiv doar dacă va realiza efectele dorite în comparație cu obiectivele propuse (deci, efectiv).

1.1 EVOLUȚIA PROIECTULUI

I. Concepția
II. Planificarea
III. Realizarea
IV. Controlul
V. Evaluarea
VI. Finalizarea

Faza I: concepția. Nu există teorie care să ne poată învața cum se creează o concepție – cum poți deveni autor de proiect. În schimb, managementul de proiecte ne învață cum să coordonăm un proiect, indiferent dacă noi suntem creatorul, autorul acestuia, sau dacă îl sprijinim pe artistul-autor să-și realizeze ideea. Operaționalizarea ideii este domeniul de bază al managementului de proiecte. În faza operaționalității este necesar să definim: misiunea (sensul proiectului), obiectivele lui fundamentale, dar și cele pe termen lung, care vor lăsa loc pentru noi proiecte în viitor, direcții programatice de bază ale proiectului.

În cadrul acestei etape avem câteva subetape:

1. analiza strategică a mediului;
2. identificarea problemei;
3. stabilirea obiectivelor proiectului;
4. evaluarea propriilor posibilități;
5. definirea misiunii proiectului.

În cazul unui proiect mai complex, la această etapă se vor adăuga câteva subetape suplimentare:

6. fixarea procedeelor metodologice;
7. dezvoltarea etapei de probă sau experimentale;
8. fixarea opțiunii alese – definirea versiunii finale a proiectului.

Faza a II-a: planificarea proiectului. Presupune elaborarea detaliată a cadrului instituțional al proiectului (statutul juridic, atitudinea față de instituțiile cu care se colaborează), alegerea operațiunilor strategice esențiale și a metodelor de realizare a proiectului. Atunci putem definitiva toate resursele de care dispunem (cadre, materiale, resurse spațiale, disponibilități temporale), putem prevedea posibilele piedici și modalitatea de a le depăși.

Planificarea proiectului, după cum s-a spus, se poate elabora după metodologia planificării strategice, sau prin aplicarea uneia dintre metodele planificării temporale, astfel încât cadrele, necesitățile materiale, bugetul, iar în concordanță cu ele și proiectul de fundraising se vor planifica după un anumit ritm, ținând cont de planul de bază în realizarea activității.

Pentru a proceda la realizare, este nevoie să procurăm resurse financiare – deci să facem un proiect de *fundraising*. În acest scop, managerul de proiecte va trimite numeroase cereri (către Ministerul Culturii, comisia de cultură a orașului, fundații etc.) și contracte de sponsorizare către donatorii potențiali.

Structura cererii pentru donație

scrisoarea către o fundație sau minister

1. rezumatul (proiectul este expus clar și concis într-un paragraf: titlul proiectului, locul de desfășurare, perioada de realizare, protagoniștii și grupul-țintă);
2. introducerea (descrie nivelul de calificare și credibilitate a depunătorului de proiect);
3. expunerea problemei (descrie deficiențele din societate și din viața culturală și formulează o propunere de a le îndepărta prin materializarea proiectului);
4. obiectivele proiectului (prin sublinierea acordului cu ale celui de la care se solicită resursele);
5. metodele realizării proiectului (se descriu strategiile realizării proiectului, cu ajutorul finanțatorului sau fără el);
6. evaluarea (se specifică momentul când și cum se va evalua gradul de realizare a proiectului – indicii evaluării);
7. bugetul și viitoarele surse de finanțare (se definesc clar toate cheltuielile, sursele și modalitatea prin care se vor obține fondurile în viitor, pe lângă dotarea existentă).

Fazele III și IV se desfășoară în paralel. **Realizarea proiectului** presupune punctul culminant al muncii în echipă și este perioada de stress maxim în viața managerului de proiecte. Ea cuprinde, în același timp, și **controlul**, astfel încât, pe parcursul fazei realizării, mai ales în faza ei terminală (în timpul desfășurării festivalului, cu câteva zile înainte și după

deschiderea expoziției etc.), se organizează în fiecare zi un briefing – o ședință a întregii echipe. Aceasta este și una din modalitățile de control permanent al procesului de realizare.

Faza a V-a: evaluarea proiectului. În momentul terminării proiectului – cu premiera, sau terminarea turneului, închiderea expoziției etc. – nu se încheie munca la proiect. Atunci este necesar să se treacă la sarcina următoare: evaluarea proiectului.

Țelurile evaluării sunt să stabilească, sistematic și obiectiv, pe cât posibil, relevanța proiectului pentru viața cultural-artistică a mediului în care a apărut și a fost realizat. Va fi studiată detaliat eficacitatea proiectului în raport cu țelurile sale, mai ales impactul lui asupra grupurilor-țintă dorite.

Evaluarea proiectelor cultural-artistice se concentrează, de aceea, în primul rând, asupra calității proiectului și a posibilității acestuia de a fi concretizat efectiv, și abia după aceea asupra eficacității managementului și a performanței economice atinse de proiect.

a) **În evaluarea programului** și a calității sale vor fi luate în considerare în mod special:
   - valorile artistico-estetice ale programului;
   - calitatea culturologică a programului (caracterul inovator în abordare, în metodă...);
   - cantitatea și balanța programului realizat, față de cel planificat;
   - efectele asupra grupului-țintă primar – analiza publicului;
   - efectele asupra grupului-țintă secundar – analiza reflectării în mass-media și a activității de promovare;
   - realizarea obiectivelor specifice proiectului.

b) **Evaluarea managementului** se referă la:
   - planificare – eficacitate temporală (felul de folosire a timpului);
   - balanța bugetară (*cost-effectiveness*);
   - diversitatea surselor de finanțare;
   - siguranța sursei;
   - lucrul în echipă și eficacitatea acestuia;
   - calitatea lucrului în echipă;
   - distribuirea adecvată a rolurilor și a sarcinilor;
   - realizarea obiectivelor specifice proiectului;
   - contribuția membrilor echipei.

Faza a VI-a: finalizarea proiectului. După efectuarea evaluării, echipa proiectului poate să execute reîmpărțirea resurselor rămase, să distribuie diplome și distincții și să decidă, în funcție de rezultatele evaluării, dacă participanții vor continua munca împreună la un nou proiect, sau vor arhiva materialul proiectului la instituția corespunzătoare și astfel vor închide proiectul.

2. MODELE DE PROIECTE CULTURALE

Proiectele se pot realiza în interiorul instituțiilor, în grupuri informale de artiști și individual. Însă și când sunt organizate individual, anumite tipuri de proiecte pretind o susținere instituțională, în timp ce altele se pot realiza doar în mediul social, cu ajutorul ONG-urilor și al diverselor asociații cetățenești.

Formele de bază ale proiectelor sunt:

- expoziția;
- concertul;
- spectacolul;
- difuzarea culturii: expunere, serată literară, lansare de carte;
- reprezentația (program-pilot);
- cursurile;
- proiecțiile de film sau video.

Formele complexe:

- manifestările (festivalurile, turneele și târgurile);
- serbările (întrucât acestea se organizează cel mai des fie ca manifestări, fie ca spectacole festive, vom vorbi despre ele la capitolele respective);
- acțiunile;
- atelierele;
- formele de reclamă.

Proiectele **mass-media** din domeniul cultural:

- emisiunile radio;
- emisiunile TV;
- rubricile și textele din publicații (foto-montaj etc.).

Este important să amintim că aici participă, pe lângă mass-media standard, și **noi forme de difuzare a culturii**: Internetul, baza de date computerizată, televiziunea prin cablu și satelit.

2.1 EXPOZIȚIA

Ca proiect, respectiv ca formă de difuzare a culturii, expoziția se referă la multe domenii ale creativității artistice, dar și la prezentarea culturii și a vieții culturale specifice unui mediu în sensul cel mai larg. Prin expoziție se înțelege o expunere publică a produselor, obiectelor sau operelor de artă, a documentelor, cu scopul generalizat de prezentare a unei anumite probleme, apariții, a lucrărilor de artă... Obiectivele expozițiilor pot fi foarte diverse: *artistice* (atunci este vorba de expoziții ca manifestări culturale), *de promovare și comerciale* (târgurile, expozițiile economice...), *didactice* (expoziții culturologic-documentare), *comemorative* (cu ocazia anumitor date, expoziții documentar-artistice) și *complexe* – când cuprind mai multe dintre obiectivele sus-menționate.

Distingem următoarele tipuri de expoziții:

- plastice – care pot fi: de pictură, de sculptură, grafică, expoziții foto, expoziții ale operelor de artă aplicată etc.;
- culturologic-documentare: arheologice, etnologice, de teatru, istorico-arhivistice, socio-culturale și altele;
- politice (politico-istorice);
- promoționale și de reclamă: expoziții de carte, discuri, târgul de carte, târgul spectacolelor de teatru sau balet;
- expoziții de lansare economică.

În difuzarea operelor de artă, dar și a valorilor culturale în general, cele mai importante sunt expozițiile artistico-plastice și culturologic-documentare, dar și expozițiile cu caracter de promovare sunt folosite frecvent, pentru a prezenta realizările artei contemporane ale unui mediu. Expoziția înseamnă informație, dar și valorizare, evaluare a operei de artă, evaluare a artei sau a orientării artistice dintr-un mediu. Expoziția poate însemna și promovare – mai ales când este vorba de expoziții de amatori sau expoziții concepute ca programe secundare ale altor manifestări.

În cooperarea culturală internațională, expozițiile constituie o formă foarte importantă pentru comunicare și pentru realizarea de contacte, indiferent dacă este vorba de expoziții mondiale, internaționale, regionale, sau dacă sunt realizate printr-un schimb bilateral.

Expoziții de artă plastică. Se organizează în spații diverse și sub diverse forme, cu diverse obiective, și în acest sens se pot reține următoarele tipuri:

- expoziții personale – de obicei ele prezintă opere apărute pe parcursul ultimilor cinci ani de creație ai unui artist. Expoziția lui Miča Popović în 1950 și a lui Lubarda, personală, în 1951 –, primele expoziții personale din Belgrad, de după război, au însemnat o cotitură în felul de expunere și, totodată, o ruptură cu stilul dominant până atunci. Deși astăzi expozițiile personale sunt forma cea mai des întâlnită în arta plastică, ele sunt de dată mai recentă în comparație cu altele;
- expozițiile retrospective – cu opere definitorii pentru întreaga creație a unui pictor; uneori, sunt legate de dezvoltarea unei anumite grupări, a unui stil sau a unei direcții artistice;
- expozițiile colective – expoziții anuale obișnuite, periodice (sau bienale, trienale), ale membrilor asociațiilor artistice, la care se prezintă opere realizate în perioada anterioară (este vorba despre „expoziții jurizate", saloane);
- expozițiile reprezentative, internaționale, cu concurs – de obicei se organizează bianual (Veneția, Kassel, Sao Paulo). Scopul lor este urmărirea și valorizarea critico-teoretică a realizărilor de vârf ale artei plastice contemporane mondiale;
- expozițiile tematice – se expun opere cu o anumită tematică ale pictorilor contemporani sau ale unor pictori din diverse epoci (Belgradul în operele artiștilor plastici...);
- expozițiile de grup – prezintă lucrări recente ale grupurilor de artiști asociați formal sau informal (EXAT 51, Mart, Grupul celor cinci, Grupul 57, Astăzi, Medijala, Clopotul, Gorgona, Alter imago, Kobra – Danemarca, Grupul Barbizon – Franța...). Decizia privind expunerea comună admite că există o sensibilitate asemănătoare, o bază ideatic-conceptuală, are în vedere abordarea picturii, stilul (nu este necesară apartenența la același curent din artele plastice);
- expozițiile programatice – deși adeseori sunt identificate cu expozițiile de grup, ele sunt în esență opera concepției critice sau teoretice, a viziunii asupra anumitor tendințe, stiluri sau sensibilități (expoziția *Conștiința formei în opera lui Kosta Bogdanović, MSU, Belgradul*). Pot fi organizate în vederea promovării unei anumite concepții estetice sau

reprezintă analiza curentului și încadrarea lui în istoria artei. Astfel, expoziția *Arta anilor optzeci* nu înfățișează arta anilor optzeci în totalitatea sa, ci doar operele acelor artiști care, în opinia criticii, sunt relevanți pentru spiritul vremii și sensibilitatea anilor optzeci.

Uneori și expoziția de grup poate să fie programatică – dacă grupul, în concordanță cu manifestul său, are concepții estetice ferme.

Bineînțeles, există și alte criterii după care se poate efectua clasificarea expozițiilor ca forme de difuzare a culturii. Astfel, să spunem, pornind de la statutul celor care expun, expozițiile pot fi clasificate în profesionale și de amatori (fiecare dintre ele poate să aparțină, totodată, unuia din tipurile amintite anterior). Ținând cont de instituția organizatoare, pot fi clasificate în muzeologice și de galerie; exclusiv expoziționale, expoziții cu vânzare și exclusiv cu vânzare etc.

Expoziții culturologic-documentare. Reprezintă noi medii de comunicare culturală, bine utilizate în activitatea marilor centre culturale mondiale (Centrul Național de Artă și Cultură Georges Pompidou-Beaubourg) și în aceea a muzeelor moderne (Smithsonian, Muzeul Științei și Culturii din Hiroshima, Spațiul Muzeal din Zagreb). La ele se apelează tot mai des cu ocazia marilor manifestări în anumite medii și orașe, având obiective educative, turistice și de promovare, în încercarea de a prezenta dezvoltarea culturală și valorile unei comunități.

Expozițiile culturologic-documentare au obiective mai largi și mai diferențiate în comparație cu expozițiile de artă plastică, al căror scop primordial este informarea opiniei publice privind viața plastică într-un mediu și crearea condițiilor de punere în valoare a realizărilor și a rezultatelor artistice ale anumitor artiști. Scopul expozițiilor culturologice este, înainte de toate, studierea și prezentarea unui fenomen în vederea informării, educației, popularizării și promovării în rândul publicului celui mai larg; pentru aceasta se folosesc cele mai diverse exponate: opere artistice, cărți, documente, fotografii, înregistrări sonore și video, obiecte de uz curent și industriale, chiar și acțiuni, puncte cu vânzare, mini-scenele teatrale etc., ca părți componente ale evenimentelor expoziționale.

Ca să-și îndeplinească funcția lor culturologică de bază, aceste expoziții se organizează cel mai frecvent în spații ne-muzeale sau sub formă de expoziții mobile, itinerante. Tot mai des devin spații expoziționale holu-

rile teatrelor și băncilor, precum și cantinele muncitorești din fabrici. Astfel, la expoziții de toate tipurile este prezent atât tradiționalul „non-public muzeal", cât și cel nou, publicul viitor.

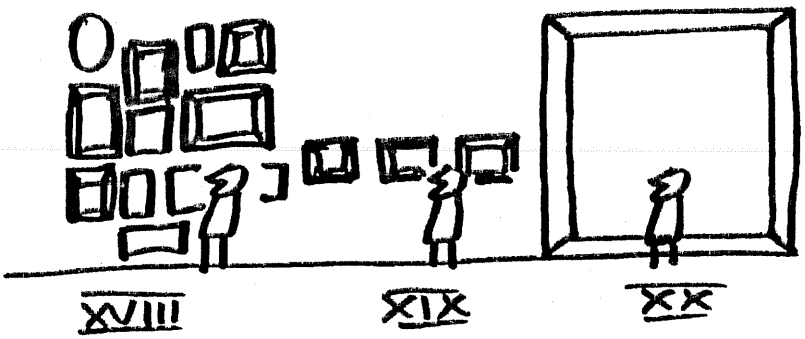
Expozițiile culturologic-documentare se pot grupa în felul următor:

- istorice (istorico-politice) și expoziții de arhivă;
- expoziții muzeologice științifice, de studiu (arheologice, etnologice, naturiste, astrologice etc.): *Arta din perioada Vinča* (Galeria ANV);
- socio-culturale (culturologice în sens restrâns): *Mileniul III, Medicina la sârbi*;
  a) paraartistice, la care, prin intermediul diverselor exponate, se expune o anumită ramură artistică, ale cărei opere, prin natura lor, nu pot fi, pur și simplu, expuse (teatru, film etc.): *100 de ani de teatru profesionist în Iugoslavia*;
  b) complexe, al căror scop este prezentarea unei anumite culturi naționale (*Evreii pe teritoriul Iugoslaviei*), a comunității regionale (Istra) sau a orașului (Novi Sad) etc.;
  c) monografice, al căror obiectiv este să înfățișeze un artist sau animator cultural, o instituție de cultură etc. (Joakim Vujić, MHAT, Grotowski...).

Expoziția este o formă autonomă de difuzare a culturii, esențială în activitatea muzeală, dar foarte des apare și ca formă însoțitoare, complementară unor manifestări precum: festivaluri, parade, jubileuri, spectacole și târguri.

Expoziția se organizează într-un anume spațiu și se poate concepe în așa fel, încât să fie mobilă, dar, în acest caz, trebuie respectate alte principii metodologice de concepție. (La alegerea echipamentului tehnic e necesar să ținem seama de problemele pe care le ridică transportul, de importanța expoziției pe o arie extinsă etc.). La expoziții mobile se apelează și atunci când se dorește împărțirea cheltuielilor de pregătire și organizare între mai multe instituții, astfel încât motivelor culturologice (crearea posibilității ca părți ale expozițiilor muzeale și exponate din depozitele istorice să ajungă și în localități mai mici) li se adaugă și cele economice.

Însăși expoziția este, în esență, studiul unei teme și lectura unui anumit artist sau designer asupra temei respective.



Munca la realizarea expoziției poate fi eșalonată în patru etape:

I. Activitatea de specialitate sau de cercetare științifică la prelucrarea temei și la strângerea materialului;

II. Activitatea de creare a concepției expoziției;

III. Activitatea privind crearea designului și a arhitecturii expoziției;

IV. Expunerea și protejarea exponatelor, activitatea de promovare, pedagogică și reclamă pe perioada expoziției.

Prima fază de lucru este finalizată când există deja un studiu și documentația extinsă – catalogul viitoarei expoziții (munca specialiștilor). În faza a doua, cu ocazia creării concepției expoziției (iar aceasta este activitatea la care, în cea mai mare măsură, ar trebui să participe și managerul cultural, pe lângă specialiștii din domeniul dat), se decide și planul ideatic, tematic al expoziției, care, în bună parte, va fi determinat de scopurile generale ale expoziției, de spațiul și locația ei, precum și de publicul căruia îi este destinată. Astfel, de exemplu, în perioada aniversării a 200 de ani de la nașterea lui Vuk Karađić, au fost organizate în țară și străinătate numeroase și diverse expoziții.

După ce se stabilesc *concepția generală* și structura tematică, se trece la alegerea materialului, ținându-se cont atât de felul acestuia, cât și de cronologie sau temă, în funcție de structura expoziției. În expoziții culturologic-documentare, se folosește un material cât mai divers: documentele de arhivă, fotografii, cărți, obiecte legate de personalitatea sau perioada despre care este vorba, hărți (istorice sau contemporane), grafice, scheme.

Materialul se grupează potrivit cu structura tematică dinainte stabilită a expoziției, prin care se asigură o anumită unitate și o anumită logică și se simplifică înțelegerea și urmărirea temei generale.

În faza următoare, crearea *arhitecturii și designului expoziției* (ceea ce n-ar trebui să se încheie doar prin dispunerea panourilor pentru fiecare ansamblu tematic), e necesar să se creeze legătura între spațiul dat, exponate, ansamblurile pe care dorim să le prezentăm, ceea ce dorim să scoatem în evidență în mod deosebit. Această activitate se numește oglinda expoziției și aici se impune participarea, pe lângă custode și organizator, și a designerului sau arhitectului (iar pentru expoziții mai mari și a unuia și a celuilalt), care vor proiecta atât cadrul general al expoziției, cât și modul de expunere pentru fiecare ansamblu tematic, relaționările între acestea, mișcarea din spațiul expozițional etc.

În etapa următoare se va efectua *selecția*, respectiv evidențierea celor mai improtante exponate, fie după valoarea lor artistică, după originalitatea lor, fie după faptul că reprezintă noi descoperiri (noi documente de arhivă etc.), fie pentru că în esență aparțin unei teme date. Locul lor, felul în care vor fi iluminate etc. se stabilesc prin consultare cu arhitectul, care, pentru astfel de exponate va rezerva un spațiu aparte sau, în cadrul sistemului existent, poziția centrală, cea mai impresionantă vizual. Sistemul de iluminare a expoziției poate să fie, în acest context, de mare ajutor.

Interpretarea exponatelor, crearea de subtitluri și comentarii reprezintă o parte importantă a abordării profesioniste a acestei activități. Legendele expozițiilor conțin principalele date privind obiectul expus, timpul și locul originii sale. În cazul în care nu poate fi găsit exponatul pentru o anumită temă sau este imposibil să fie expus, se recurge la prezentări textuale mai lungi (să spunem despre împrejurările social-politice în care s-au ivit respectivele apariții culturale, despre direcții artistice etc.). Acestea sunt „legendele" de introducere pentru expoziție, în totalitatea ei, și legendele de introducere pentru anumite ansambluri tematice în interiorul expoziției. Ele nu explică doar contextul larg, ci foarte des însăși motivația expoziției, alegerea unei teme anume pentru a facilita receptarea, respectiv urmărirea și înțelegerea expoziției în totalitate și a unor exponate din interiorul ei în particular.

Protejarea exponatelor este de asemenea un element foarte important în organizarea expoziției, mai ales când este vorba de expoziții de opere de

artă, de rarități și unicate care, uneori, pot impune chiar și operații de prelucrare, de conservare și restaurare.

În faza activității de promovare, pedagogice și reclamă deosebim, de asemenea, câteva etape:

- pregătirea expoziției pentru viitoarea activitate de reclamă presupune planul de dotare a expoziției, diorame, proiecții video și sonorizarea în concordanță cu obiectivele generale (muzica ambientală, înregistrări sonore: lecturi, inserturi din spectacole de teatru, din înregistrări radio etc., sau material video-sonor pentru fiecare ansamblu tematic în parte, pe care însuși vizitatorul l-ar conecta cu ocazia vizitării unei anumite părți, când este vorba de o expoziție mai mare);
- organizarea activității de informare și promovare: realizarea afișelor, invitațiilor, anunțuri plătite în ziare, conferințe de presă (cu prilejul expozițiilor mai mari), informări în scris oferite reprezentanților mass-media, organizarea deschiderii-vernisării și tipăririi catalogului expoziției, care este instrumentul ei de promovare, științific și educativ);
- organizarea programelor de reclamă: proiecții video și film, expuneri, audiții radiofonice, în concordanță cu concepția și tema expoziției;
- programele educative presupun organizarea ghidării profesioniste prin expoziții, a ciclului de seminării educative și mese rotunde pentru publicul larg sau cel de specialitate, în desfășurarea vizitelor școlare. În unele cazuri, expoziția poate asigura și cercetarea independentă, mai ales când este vorba de aranjare multimedia, în instituții aparte, specializate: de exemplu, Muzeul pentru Științe și Cultură de la Hiroshima.

2.2 PROIECTE SCENICE: SPECTACOL, REPREZENTAȚIE ȘI CONCERT

Spectacolul este forma de bază a interpretării scenice în care se realizează actul artistic teatral. Spectacolul are un program stabilit cu exactitate – o ordine a întâmplărilor scenice, a căror precizie este condiționată de destinația spectacolului: prin repetiție.

Fiecare spectacol diferă, pornind de la textul literar, de la libretul sau de la scenariu, apărând ca fruct al muncii colective a ansamblului.

Spectacolul este o operă artistică autonomă, deși este un rezultat al creativității multidisciplinare.

Formele de bază ale spectacolului sunt:

spectacolul dramatic

- de la reprezentație la teatrul de cameră
- pantomima
- monodrama
- recitalul
- spectacolul de păpuși
- instalația/performance

spectacolul muzical

- spectacolul de operă
- spectacolul de operetă
- oratoriul
- music-hall-ul

spectacolul de dans

- spectacolul de balet
- coreodrama și teatrul de dans/neverbal
- spectacolul folcloric.

Fiecare spectacol, deși se joacă după un program dinainte stabilit și exersat, conține în sine elemente de noutate – sunt posibile inovații, dar și eșecuri ale soluțiilor și creațiilor actoricești sau ale interpretării vocale, ceea ce caracterizează toate artele vii. Mai trebuie spus, pe lângă aceasta, că spectacolul, chiar și atunci când este considerat un act teatral finalizat (în etapa repetiției generale și la premieră), va fi, în fapt, realizat din nou la fiecare contact cu publicul. Prin această interacțiune se poate ajunge la modificări în interpretare, dar nu în însăși structura spectacolului.

Reprezentația este o „întâmplare" scenică transpusă în imagini, realizată pentru un anumit public; chiar și atunci când reprezentația se repetă, reluarea se face într-o perioadă scurtă. Reprezentația nu este o operă de artă în sine, ci forma sincretică a întâmplărilor scenice. Deși se lucrează după un scenariu, de cele mai multe ori acesta nu este în întregime original, ceea ce înseamnă că în reprezentație vor fi incluse opere de artă deja existente: poetice, muzicale, teatrale, de film etc.

Felurile reprezentațiilor sunt:

- reprezentații festive (cu ocazia jubileurilor, a diverselor sărbătoriri etc.)
- spectacole educative
- concursuri cu public
- reprezentații interactive
- spectacole distractiv-comerciale – programe-colaj
- spectacole distractive adresate unui public restrâns
- spectacole de estradă
- spectacole și programe de revistă

Reprezentațiile festive. Se organizează cel mai frecvent cu prilejul anumitor jubileuri, aniversări sau comemorări sau cu ocazia decernării premiilor importante. În funcție de structurarea programului, aceste reprezentații pot fi împărțite în:

- *ceremonii*: un loc important în structura programului îl ocupă cuvântările cu caracter reprezentativ, corurile și orchestrele; cel mai des acestea sunt organizate cu ocazia jubileurilor istorice, statale și culturale însemnate;
- *reprezentații tematice*: conținutul de bază al acestora cuprinde partea dramatică – recital dedicat jubileului, aniversării unui eveniment sau a unui artist important, dar pot fi și reprezentații în onoarea artistului – reprezentații omagiale;
- *reprezentații festive sincretice (de gală)*: conținutul lor este format dintr-un șir de puncte din program nelegate între ele, dar care tind să înfățișeze un anumit domeniu al creației sau anumite realizări artistice. Cel mai des sunt prilejuite de aniversările instituțiilor de cultură – ale teatrului, de exemplu, sau au un caracter umanitar. Astfel de reprezentații se organizează sub forma unor mari spectacole și cu ocazia decernării premiilor importante, cum ar fi premiul Academiei Americane de Film (Oscar);
- *spectacolele* mari sunt forme celebre de spectacole multimedia, destinate foarte des și transmisiei TV, respectiv publicului celui mai larg.

Reprezentațiile educative sunt destinate unei anumite populații, cel mai frecvent elevilor, și scopul lor este ca, prin forme populare de comunicare scenică și folosirea diverselor medii, a inserturilor de film, a

înregistrărilor video, dioramelor, să facă un eveniment istoric sau cultural-artistic cunoscut și apropiat.

Reprezentațiile-contact sunt forme specifice, care sintetizează atât cerințele spectacolului educativ, cât și pe ale celui distractiv, iar diferența fundamentală constă în participarea publicului, prin intermediul întrebărilor puse participanților la program sau chiar sub forma apariției scenice autonome. Programele-contact au din acest motiv și unele caracteristici specifice simpozionului și pot fi considerate partea distractivă a unui program de simpozion. Au mare valoare de reclamă și sunt o formă foarte potrivită pentru organizarea discuției publice privind programul anual al casei tineretului sau centrului cultural.

Spectacolele cu caracter distractiv-comercial (*event* marketing) – sunt organizate de cele mai multe ori din rațiuni de propagandă și marketing, în vederea promovării diferitelor produse ale stelelor mediatice. Foarte des, când sunt promovate produsele industriei muzicale, la pregătirea lor participă posturile TV și de radio, care dobândesc astfel posibilitatea transmiterii programului complet, a programului neînregistrat în studiou, ci live, consemnând reacția nemijlocită a publicului. Aceste evenimente au adeseori un caracter de „modă", încât se leagă de „tendințele" cluburilor de noapte și nu de spațiul instituțiilor culturale.

Spectacolele distractive cu caracter intern se organizează în comunități locale, școli, întreprinderi, adeseori respectând următoarele cerințe: prezintă posibilitățile creative ale unui anumit mediu, distrează și stabilesc o mai apropiată și mai profundă comunicare între cei care aparțin mediului respectiv.

Spectacole sincretice (programele-colaj), ca ansamblu atotcuprinzător de programe, atractiv organizate, sunt forma cea mai abordabilă, prin care publicul poate face cunoștință cu (și poate fi cointeresat la) realizările culturale și artistice. Diversitatea programului solicită o atenție neîntreruptă, dar oferă și posibilitatea ca, prin intermediul valorilor estetice știute și acceptate, să se ajungă la noi referințe și să se trezească interesul pentru o nouă descifrare și trăire a domeniului culturii și artei.

Concertul constă în interpretarea publică a uneia sau a mai multor opere muzicale în fața unui număr mai mare de auditori. În funcție de felurile compoziției, respectiv după structura interpreților, putem deosebi concerte (recitaluri) simfonice, de cameră, vocale și solistice.

Primele concerte publice au avut loc în Anglia și Germania, în secolul XVIII. Înainte de aceasta, muzica a fost interpretată doar în biserici sau în palate, unde accesul era permis unui număr limitat de auditori, de invitați sau membri ai unei asociații. Deci, din public făceau parte doar cei cu un anumit statut social, cei care practic au fost și oganizatorii concertului.

Astăzi, de difuzarea și organizarea concertelor muzicale se ocupă agențiile pentru concerte, pe lângă centrele culturale și managerii muzicali, astfel încât de cele mai multe ori se planifică seri de concerte cu abonament, concerte individuale (mai ales când este vorba de interpretarea operelor muzicale – concerte mari) sau turnee de concerte promoționale. Cum în arta muzicală cea mai evidentă este împărțirea – separarea anumitor „domenii" muzicale, care totodată presupune și diverse forme instituționale și diferite cercuri de auditori (muzica clasică, de jazz, rock-ul și pop-ul, muzica ușoară, muzica populară...), rezultă că în fiecare din aceste „domenii" se organizează diferite tipuri de concerte (în locuri diferite): de la concerte de muzică clasică la filamornică, concerte de muzică rock pe stadion sau în aer liber, până la *jam-session* în spațiile mici ale cluburilor.

2.3 PROIECTE DE DIFUZARE A CULTURII

Pentru a putea fi comunicate, nu e suficient ca noile realizări științifice, valorile culturale fundamentale, realizările artistice să existe, mai este necesar deopotrivă să se creeze condiții pentru expunerea și plasarea lor în public. Editarea de cărți, organizarea de concerte sau publicarea în reviste nu sunt suficiente pentru o veritabilă acceptare a unei opere din partea publicului, chiar dacă li se adaugă informația sub forma anunțului de reclamă plătit în presă, la radio sau TV.

Garanția acceptării unei idei sau a unei opere în viața culturală a unui mediu anume impune introducerea acelei opere sau idei în procesul de comunicare culturală sub diferite moduri: ca operă autonomă, în diverse tipuri de popularizare – emisiuni radio și TV, intervenții critice ori alte forme, cum ar fi „tribuna de difuzare a culturii". Astfel, prin termenul de tribună oficială vom înțelege toate acele modalități de difuzare a culturii care, implicit, promovează anumite valori culturale – prin intermediul unei luări de cuvânt publice. Există un foarte mare număr de programe în concordanță cu tema operei și scopul, sarcina tribunei.

Astfel, deosebim următoarele forme:

- masa rotundă
- expunerea
- dezbaterea
- serata artistică (literară, de film, de teatru...)
- lansarea.

Este necesară cunoașterea structurii și calității fiecărei forme în parte, pentru a putea decide asupra organizării aceleia care este în concordanță cu scopurile și conținutul temei pe care dorim să o plasăm în realitate.

Expunerea este, categoric, cea mai veche și cea mai răspândită modalitate de difuzare a culturii. Sistemul școlar, chiar și învățământul universitar se bazează tocmai pe această cale de transmitere a cunoștințelor și informațiilor. De aceea și unele instituții de cultură – universitățile populare și muncitorești, între altele –, create din considerente educative, au folosit expunerea drept cea dintâi formă, și de bază, a activității.

Ciclul de pregătire (cursuri, seminarii) este termenul ce desemnează o serie de expuneri și reprezintă un gen aparte de difuzare a culturii, important mai ales în domeniul predării cunoștințelor privind creația și expresia artistică.

Expunerea este forma de difuzare ce presupune comunicarea unilaterală, iar instituția educativ-culturală alege această modalitate deoarece scopul ei este să aducă la cunoștință publicului larg o anumită temă, respectiv să-i prezinte cele mai noi descoperiri științifice și realizări teoretice.

Expunerea durează de obicei 45 de minute, iar dacă presupune și o discuție – răspunsuri la întrebările adresate de public, și mai mult. Întrebările se pun pentru a se explica o anumită teză sau pentru a se înțelege mai bine esența temei prezentate. De aceea se aleg drept teme pentru expunere realizările științifice indiscutabile, iar lectorii sunt persoane avizate care se ocupă în mod competent de problema dată –, care au scris studii despre aceasta sau au publicat lucrări în reviste de specialitate etc.

Funcția cea mai importantă și scopul expunerii: să-i familiarizeze pe cei prezenți cu o anumită temă (funcția educativă), să ridice nivelul de cultură generală a cursanților. În anumite cazuri expunerile sunt destinate unui anumit grup-țintă – publicului de specialitate, în speță, dar și publicului de cultură, pentru a-l pune la curent cu o problematică de specialitate, cum ar fi noile descoperiri științifice.

Masa rotundă sau **conferința**, în sens restrâns, e o formă mai nouă de difuzare a culturii și s-a dezvoltat din dorința de a dezbate public anumite probleme, de a face schimb de opinii, de a expune idei controversate și de a ridica semne de întrebare. Scopul mesei rotunde este să se discute pe o anumită temă, opunând idei și concepții diferite, încât din comunicarea vie și directă cu publicul să se ajungă la anumite concluzii.

La o masă rotundă participă adeseori mai mulți interlocutori. Desigur, nu trebuie neapărat ca toți să fie specialiști competenți într-un domeniu, ci ei pot fi și artiști, ziariști, politicieni, care au puncte de vedere personale despre problema dată, încercând să construiască și o argumentație proprie. Masa rotundă durează mai mult decât expunerile – aproximativ o oră și jumătate, iar fiecare dintre participanți își expune viziunea asupra temei, aproximativ zece minute, după care are posibilitatea să dea o replică antevorbitorilor și să atragă atenția asupra părților bune sau rele ale expunerii lor (în total 45 de minute), astfel încât partea a doua a întâlnirii să fie lăsată în totalitate pentru comentarii și întrebări din public. Important este ca toți participanții să fie pregătiți pentru dialog, polemică, să știe a intra în contact cu publicul. În toate acestea, deosebit de importantă este persoana cu funcție de moderator al mesei rotunde, cel care orientează discuția, are grijă ca nici unul dintre vorbitori să nu se îndepărteze de subiect, să nu divagheze sau să fie plicticos. Moderatorul trebuie să se pregatească în mod profesionist pentru discuție, să cunoască problematica supusă dezbaterii și lucrările fiecărui participant.

Participanții nu sunt obligați să se conformeze în exclusivitate unor puncte de vedere acceptabile științific și teoretic (ca într-o expunere), ci pot avea și opinii controversate sau pot prezenta doar părți ale argumentației obligatorii într-o comunicare de specialitate. Conținutul majorității meselor rotunde se referă la teme social-politice și culturologice, cuprinzând rareori politicile culturale și problematicile actuale, controversate, ale managementului cultural.

Mesele rotunde au o funcție foarte importantă în coordonarea dialogului, în comunicarea liberă a participanților (a specialiștilor, politicienilor etc.), dar și a publicului, în acest fel influențându-se atât orizontul cultural, cât și convingerile publicului. Acest lucru devine evident mai ales dacă ele sunt consemnate de mass-media – în presă, în programele radio și TV (inclusiv în mijloacele de informare locale). Sunt organizate de casele

de cultură (ale tineretului etc.), după cum și de partide politice, ONG-uri, școli etc.

Dezbaterea se organizează atunci când este nevoie de prezența unor specialiști competenți, dar și a tuturor celor interesați de o anume problemă. De aceea, pe lângă inițiator, la discuție pot fi invitați (printr-o invitație aparte) până la o sută de specialiști, însă și publicul larg, prin intermediul anunțului din mass-media. Dezbaterea este asemănătoare ca formă cu consfătuirea științifică, dar se deosebește de aceasta prin scop: prin lobby-ul făcut, prin presiunea exercitată în vederea luării anumitor decizii etc., chiar și datorită prezenței publicului și a tendinței specialiștilor de a convinge și nu doar de a-și expune rezultatele muncii științifice și de specialitate. Dezbaterile se organizează adeseori dimineața, astfel încât pot ține trei-patru ore (iar în cazuri rare toată ziua), pentru ca majoritatea celor prezenți să-și poată exprima punctul de vedere despre problema dată, iar discuția să fie orientată pentru a se trage concluziile corespunzătoare. De aceea, moderatorul discuției are, în plus, sarcina, ca în timpul expunerii participanților să urmărească tezele lor de bază, să evalueze gradul de adecvare a celor prezentate și să sublinieze acele opinii despre care va constata că ar putea fi general acceptate drept concluziile dezbaterii.

De cele mai multe ori, conținutul dezbaterilor este legat de probleme sociale și culturologice (dezvoltarea anumitor tendințe culturale: editarea, meseria de librar, cinematografia etc., realizarea colaborării culturale internaționale etc.). Totuși, dezbaterile se pot organiza și cu ocazia viitoarei acțiuni culturale sau sociale (care trebuie să fie direcționată într-un anumit sens) sau în vederea extinderii interesului specialiștilor de diverse profile pentru o problematică (cum ar fi protecția mediului, a patrimoniului cultural etc.).

În mod frecvent, organizatorii dezbaterilor din Iugoslavia sunt uniunile artiștilor profesioniști, centrele culturale și ONG-urile, care își propun să confrunte, în raport cu o anumită problemă, cât mai multe opinii, încercând totodată să valorifice reacțiile opiniei publice, să exercite presiuni asupra puterii, să inițieze o anumită lege sau să impună o măsură administrativă.

Seratele artistice sunt forma obișnuită de difuzare a culturii în domeniul cărții, literaturii și muzicii. Seri literare au fost încă în secolul XIX, în saloanele franțuzești, o formă populară de prezentare a artiștilor și a celor

mai noi opere, adeseori nepublicate. Astăzi, seratele artistice sunt organizate de biblioteci, edituri, librării, centre culturale, școli.

Scopurile esențiale ale seratelor artistice sunt informarea (despre o nouă operă și despre autor) și promovarea (trezirea interesului pentru un domeniu artistic dat, pentru o operă), dar când este vorba de seri teatrale sau de film, atunci scopul lor este, totodată, iar uneori chiar prioritar, educativ. Din acest motiv și conținutul (structura) seratelor artistice diferă de la un mediu la altul, deși au și unele componente structurale comune:

- mai mulți participanți, de diverse profiluri, în program: un artist, un critic, un interpret;
- expunerea criticului, a inițiatorului, a prezentatorului etc.;
- expunerea artistului;
- „ilustrarea artistică" – prezentarea unor părți ale operei de artă puse în discuție, mai rar a întregii opere (când este vorba despre film) sau a mai multor segmente diferite etc.;
- discuția artistului și a criticului cu publicul.

Cum esența serii artistice este una de promovare, sunt chemați acei artiști a căror operă este apreciată de autorul (organizatorul) serii și acel critic care are o părere pozitivă despre opera dată. (Dacă ar fi fost vorba de o masă rotundă dedicată aceleiași opere, atunci sarcina organizatorului ar fi fost să invite critici având păreri și poziții diferite). Această direcționare valorică pozitivă dinainte stabilită diferențiază substanțial o serată artistică de o masă rotundă, iar diferența constă și în „ilustrarea artistică" (interpretare muzicală sau scenică, citirea sau insertul de film), pe care mesele rotunde, de cele mai multe ori, nu o au.

Lansările reprezintă o formă de marketing în difuzarea culturii, având drept scop principal plasarea unei opere în conștiința publică. Pe lângă faptul că se organizează și alte forme de reclamă și promovare (anunțurile în mass-media, spoturile), lansările constituie o modalitate importantă de promovare, indiferent dacă este vorba de concerte (o serie de concerte), de seri literare sau artistice (audiția noului disc). În alte domenii ale creației artistice, lansările, de regulă, nu se organizează, înainte de toate pentru faptul că unele arte nu au dezvoltată instituția sponsorizării (artele plastice, de exemplu), deși, în lume, galeriile organizează, pe lângă expoziții, și „lansarea lucrărilor" artiștilor în cadrul expunerilor „de o seară".

Există două forme de bază ale activității de promovare:

- conferințele de presă (la care participă doar autorii și editorii sau producătorii operei);
- seratele artistice promoționale (participă autorii, criticii și interpreții care prezintă segmente ale operei).

După caracteristicile lor, seratele artistice promoționale sunt foarte asemănătoare cu seratele artistice, le deosebește perioada de desfășurare (imediat după apariția operei în public), organizatorul (faptul că acesta este chiar editorul sau producătorul, nu o instituție culturală „neutră", care în bună parte diminuează „credibilitatea" serii, în ochii publicului larg) și o accentuată evaluare pozitivă a operei din partea criticilor de artă special solicitați pentru această ocazie.

2.4 MANIFESTĂRILE

În viața culturală contemporană acest termen indică:

- spectacole mari și importante, spectacole având caracter cultural, sportiv sau altul, care prezintă și popularizează în fața publicului anumite realizări, succese, opere;
- saluturi, întâmpinări festive (prin ieșirile masive în stradă), care de obicei se dedică șefilor de stat, de guvern etc.;
- demonstrații, mulțimea de oameni în stradă, care protestează public, care își exprimă solidaritatea sau protestul cu ocazia anumitor evenimente și întâmplări sau în legătură cu o anumită personalitate.

Este evident, deci, că există manifestări cu caracter politic, religios, sportiv, cultural-artistic etc. Deși cea mai mare atenție va fi acordată manifestărilor cultural-artistice contemporane ca formă de difuzare a culturii, este necesar să cunoaștem și formele din care s-au dezvoltat manifestările actuale. Tot atât de importante sunt și acele manifestări la care programele cultural-artistice sunt doar o parte complementară a programului principal, indiferent dacă este vorba de conținuturi politice, turistice sau altele, pentru că în cadrul lor locul managerului cultural este foarte important.

Manifestările și serbările în societățile tradiționale:

- ciclice (de sezon), legate de ceremonia schimbării anotimpurilor (mai ales de venirea primăverii);

- serbări agrare (cu ocazia muncilor câmpului – a strângerii recoltei, a secerișului...);
- ceremonii calendaristice – serbări religioase, procesiuni etc., legate de anumite date.

Toate aceste manifestări există și astăzi, fie sub formă de serbări modernizate incluse în oferta turistică, fie ca serbări religioase tradiționale.

Manifestările și serbările în societățile contemporane:

- manifestări social-politice și serbări legate de evenimente istorico-politice;
- manifestări istorice legate de consemnarea evenimentelor istorice importante în procesul formării identității naționale și a conștiinței naționale: de exemplu, sărbătorirea a 600 de ani de la bătălia de pe Kosovo;
- manifestări cultural-artistice, care prezintă și evaluează activitatea artistică și rezultatele dintr-un mediu;
- manifestări comerciale-turistice, industriale (paradele de modă), de meserii (concursuri de coafură etc.);
- manifestări sportive – crosul, mitingul sportiv, universiadele, olimpiadele etc.;
- manifestări locale și serbări, ordinare și jubiliare, ale comunităților sătești sau orășenești;
- serbări intrainstituționale, serbarea anumitor instituții (școlilor, întreprinderilor...);
- serbări interpersonale care, deși, de cele mai multe ori, nu au caracter public, reprezintă forma caracteristică de a se distra a oamenilor în societatea contemporană; pot fi serbări de familie, colegiale și prietenești (nunți, petreceri în armată, ceaiuri...).

Deși aproape toate manifestările enumerate pot avea, și adeseori au, și un conținut artistic, vom acorda cea mai mare atenție manifestărilor cultural-artistice propriu-zise, tipurilor acestora, conținutului și modului de organizare. Cum scopul principal al manifestărilor cultural-artistice este *evaluarea și prezentarea realizărilor artistice apărute într-un anumit mediu, într-o anumită perioadă*, rezultă că ele o dublă orientare: de susținere a creativității (evaluarea) și de receptare (popularizarea manifestării în rândurile unui public larg). De aceea manifestările au adeseori un „carac-

ter festivist" și, prin aceasta, devin interesante și pentru acel public care, de obicei, nu urmărește ce se întâmplă în domeniul cultural și artistic. Pe lângă aceasta, manifestările au și o parte dedicată specialiștilor, în cadrul căreia se încearcă cooptarea unor profesioniști renumiți (critici și teoreticieni), după cum și a creatorilor din domeniul dat.

Manifestările cultural-artistice pot fi clasificate și analizate după numeroase criterii, care se referă la program, la obiective, domenii cuprinse, perioada de timp, participanți etc. Împărțirea elementară a manifestărilor în diverse tipuri, după criteriul obiectivului urmărit, cuprinde:

- festivaluri cu caracter de concurs;
- parăzi – care presupun prezentări festive, neconcurențiale;
- târguri – având caracter comercial;
- serbări-jubileuri, cu caracter de reclamă și festiv, la care, de cele mai multe ori, se acordă medalii, diplome, se onorează un anumit eveniment, o apariție sau o persoană (*hommage*).

Manifestările amintite se pot organiza în toate domeniile artei, în parte (teatru, film, manifestări muzicale și literare), dar pot fi și complexe (de exemplu *Marmora și sunetele*) și legate de anumite medii (radio și TV, festivaluri, târguri etc.). După indicele geografic, manifestările pot fi:

- internaționale: mondiale, europene, mediteraneene, scandinave, balcanice etc.;
- statale/naționale;
- regionale;
- comunale;
- locale.

Ținând cont de participanți, manifestările pot fi profesioniste și de amatori. Manifestările de amatori sunt de obicei de nivel local, comunal sau regional, în timp ce manifestările profesioniste, de regulă, se organizează la unul din nivelurile internaționale sau naționale. În schimb, există festivaluri mondiale ale teatrelor de amatori și ale amatorilor de film, dar, în rețeaua manifestărilor, numărul lor este deosebit de restrâns.

După frecvența cu care se repetă, respectiv perioada de timp în care au apărut, operele de artă prezentate, manifestările pot fi – anuale, bienale, trienale și, rareori, pot fi consemnate la intervale de patru sau de zece ani...

2.5. FESTIVALURILE

Festivalurile și parăzile sunt forme foarte importante de difuzare a culturii, ținând cont și de faptul că, în cazul lor, creația este evaluată: la paradă prin însăși alegerea celor prezentate, iar la festivaluri și prin premii, acestea din urmă putându-ne da și o idee despre realizările artistice ale unui mediu, într-o anumită perioadă. De asemenea, există și manifestări ce se diferențiază, după tipul lor, și de festivaluri și de parade (reținând componente și de la unele și de la altele), acestea operând nu numai o selecție între operele artistice realizate, ci au și o producție proprie (Festivalul din Avignon, Jocurile de vară din Dubrovnic, Teatrul de la Budva...). Prin caracterul său sărbătoresc, festivalul este atractiv și pentru publicul larg, astfel încât devine, prin el însuși, un factor însemnat de reclamă. De aceea, concepția festivalului trebuie să țină cont de principii metodologice deosebit de importante, pentru a nu deveni o intervenție culturală ratată, fără un veritabil nivel cultural.

Managementul festivalului/paradei cuprinde șapte etape:

Etapa I: festivalul sau parada începe cu elaborarea **concepției** – stabilirea obiectivelor și sarcinilor festivalului. Prin chiar concepția manifestării, se stabilesc elementele esențiale: perioada de desfășurare (anual, bianual...); caracterul geo-politic (internațional, național, republican...) și conținutul, respectiv condițiile de participare. Elaborarea concepției presupune o analiză preliminară a tuturor formelor similare de manifestare existente, precum și sublinierea importanței artistice și culturale și a aportului noii manifestări (analiza SWOT, urmată de planul strategic).

Etapa II: elaborarea **modelului organizatoric** al festivalului:

a) stabilirea structurii de conducere, elaborarea actelor normative;
b) stabilirea modelelor de program: conținutul programelor principale și secundare, durata, timpul și locul desfășurării programului, respectiv distribuția globală și sarcinile privind selecția;
c) elaborarea planului de acțiune (Tabelul Gant, bugetul, echipa...);

Etapa III: **alegerea**, selectarea programelor principale și secundare;

Etapa IV: **modelarea operativă** a festivalului, pe zile și ore, negocierea condițiilor de participare.

Structura organizatorico-programatică a festivalului					
Programul de bază al festivalului	Programul secundar al festivalului	Conferințe de presă, mese rotunde, discuții	Colocviu științific (de specialitate)	Programele colaterale: expoziții, lansări	Programe separate, doar pentru participanți, fără public
prima zi					
a doua zi					
a treia zi					
Împărțirea programului pe ore și perioada de desfășurare (spații de desfășurare)					

Etapa V: **acțiunea de marketing:** modelarea materialului informativ, numirea și crearea sistemului de relații cu publicul (*public relations*) – invitații de participare adresate criticilor, oaspeților, ziariștilor.

Etapa VI: **desfășurarea festivalului:** organizarea anumitor programe, servicii de presă, primirea, cazarea și transportul participanților etc.

Etapa VII: **analizarea și evaluarea** realizării culturale, ale modelului organizatorico-programatic și ale eficienței sale, ale unor probleme; publicarea concluziilor, publicarea/autorizarea textelor din cadrul discuțiilor publice, analiza dosarului de presă, pregătirea viitorului festival prin transformarea concepției, schimbarea modelului organizatorico-programatic etc.

Aceasta este o schiță rudimentară a diferitelor faze de organizare a festivalului, paradei, ca și a manifestărilor, în general. Acțiunile amintite trebuie realizate de o manieră care să permită festivalului să-și împlinească scopurile propuse; cea mai mare răspundere revine organizatorului festivalului, care trebuie, într-un mod înțelept, să pună probleme, să urmărească realizarea lui, personal să participe la ea și la sfârșit să analizeze rezultatul și să facă o sinteză a concluziilor.

2.5.1 *Economia festivalului de muzică*

Festivalul muzical este alcătuit dintr-o serie de spectacole muzicale ce se desfășoară într-o anumită perioada și într-un anumit loc și, de regulă, au o temă comună, cum ar fi muzica populară, cea contemporană, un anumit instrument sau interpretarea operei unui compozitor. Festivalul muzical poate, dar nu este obligatoriu, să aibă și caracter de concurs.

Numărul festivalurilor de muzică crește an de an. Importanța lor și reputația diferă – de la cele orășenești și regionale, continuând cu cele naționale, și până la festivalurile muzicale internaționale. Doar în Europa - după estimările recente – se desfășoară anual în jur de 1500-2000 de festivaluri muzicale.

Interesul publicului pentru festivaluri este foarte mare, astfel încât cererea de bilete de intrare (uneori foarte scumpe) întrece, într-o bună măsură, oferta. În felul acesta, de exemplu, cererea de bilete pentru festivalul de operă din München este în medie chiar de cinci ori mai ridicată decât capacitatea sălii unde se desfășoară festivalul.

Privind lucrurile sub aspect economic, festivalurile muzicale pot fi analizate din punct de vedere al cererii, apoi și sub aspectul ofertei, din interacțiunea acestor doi factori putându-se contura o idee privind ansamblul fenomenul economic al festivalurilor de muzică.

Cererea de festivaluri

Înființarea și creșterea numărului de festivaluri pot fi considerate o consecință a cererii pieței. Se pune de aceea întrebarea: care sunt factorii ce au determinat această cerere?

Mai întâi, este vorba de creșterea reală a venitului disponibil al cetățenilor, care permite ca tot mai mulți bani să fie orientați spre distracție și concedii cu conținut cultural. În consecință, un număr tot mai mare de oameni își permit să-și consume concediul anual de odihnă în afara domiciliului lor stabil și în aceasta sunt investite sume importante de bani. Cheltuielile de transport au scăzut, dacă privim lucrurile și sub raport absolut și relativ, astfel încât un număr tot mai mare de oameni își petrec în mai multe locuri concediul. Unele dintre acestea sunt centre ale evenimentelor culturale. Concediul este, în felul său, „o sărbătoare a consumului", încât prețurile mari ale biletelor devin acceptabile doar în cadrul orientării spre hiperconsumabilitate. Pe aceasta se bazează și festivalurile de muzică: un mare număr dintre ele se desfășoară în perioada lunilor de vară și sunt orientate spre satisfacerea interesului cultural al turiștilor dispuși să consume.

În felul acesta și timpul liber disponibil crește simțitor – concediul de odihnă plătit întinzându-se pe un interval de cinci sau șase săptămâni. Aceasta înseamnă că, raportate la durata timpului liber disponibil, fes-

tivalurile au devenit mai economicoase sub raport temporal – pentru ele consumându-se o tot mai mică parte din concediul anual de odihnă. Astfel, șansele ca publicul să se decidă pentru festival (în comparație cu alte forme de distracție, poate mai atractive) sporesc – pentru că la dispoziția consumatorului rămâne un procent tot mai semnificativ din bugetul de timp liber. Mai mult chiar, majoritatea programelor de festival desfășurându-se seara, acestea nu concurează și oferta diurnă de distracție activă (plaja, sportul, vizita muzeelor...). Unele festivaluri au și o ofertă specială de concerte, atât dimineața cât și după-amiaza, dedicată segmentului mai în vârstă al populației, căruia nu-i convin concertele de seară.

Din perspectiva economiei timpului, festivalurile muzicale, în comparație cu concertele, prezintă un avantaj suplimentar. El constă în faptul că biletele de festival se vând în formulă completă sau chiar ca parte integrantă a ofertei turistice. Aceasta diminuează foarte mult sau elimină consumul de timp necesar procurării de bilete, ceea ce, prin raportare la fiecare concert considerat separat, poate reprezenta un câștig care nu este de neglijat.

Concertele de muzică clasică au un public destul de limitat: este vorba, de regulă, de reprezentanții păturilor sociale cu studii superioare și mai înstărite. Restul populației simte bariera socio-culturală exprimată în concepția „Aceasta nu e pentru noi"! Combinarea concediilor cu festivalurile diminuează această barieră și astfel deschide calea pentru un public nou. Deschiderea se referă și la publicul local, atunci când festivalurile (rezervate pentru cultură înaltă) se desfășoară în afara spațiilor sacrosancte ale instituțiilor culturale.

Aici apar și două grupe de factori care, în mod indirect, stimulează cererea de festivaluri, fiindcă din existența și desfășurarea lor decurge partea de câștig specific, respectiv de putere politică și de renume. Este vorba, mai întâi, de industria muzicală și de sponsorii din economie și, în al doilea, de politicieni.

Muzica înregistrată sub toate formele – discuri, casete și CD-uri – este parte indisolubilă a industriei culturale, care necesită importante investiții și marketing, dar și aduce un profit pe măsură. Festivalurile reprezintă o extraordinară ocazie de participare a stelelor muzicale în fața unui public foarte larg, pe lângă o însemnată publicitate (totodată gratuită) în massmedia. Festivalurile – și nu doar cele care au caracter competițional – sunt

foarte importante ca o treaptă în viitoarea afirmare a vedetelor muzicale. Același lucru este valabil și pentru sponsorii ce nu aparțin industriei culturale: festivalurile le fac o reclamă, atât lor cât și produselor lor, mai reușită decât o poate face producția cotidiană de concerte, respectiv de operă.

Politicienilor, nu mai puțin, festivalurile le aduc un beneficiu direct și de aceea sunt interesați de continuarea și dezvoltarea lor. Pe lângă faptul că participarea la juriul unui festival le creează o imagine favorabilă de mecena al artelor (deși, spre deosebire de oamenii de afaceri, ei nu plătesc din propriul buzunar), sunt aduși în centrul atenției de mass-media – mai ales cu ocazia deschiderilor festive sau închiderii festivalurilor.

Oferta festivalului

Care sunt motivele care au permanentizat și susțin desfășurarea festivalurilor de muzică? Primul este, cu siguranță, încercarea de a se depăși închistarea și închiderea în propriul perimetru al instituțiilor de cultură, cum ar fi operele și sălile de concerte. Al doilea este conținut în faptul că balanța, per total, cheltuieli/venituri a festivalurilor – în comparație cu cifra de afaceri a caselor de discuri – este mult mai bună. Și, în fine, al treilea motiv: legislația care reglementează condițiile de angajare a personalului instituțiilor de cultură, dar care nu se referă la festivaluri.

Marile orchestre și opere sunt, în majoritatea țărilor, instituții având o importanță publică deosebită și, în cea mai mare parte, sunt finanțate de stat. Acest fapt le face destul de inflexibile și închise față de inovațiile de program și marketing. Festivalurile muzicale sunt mai puțin supuse unor astfel de limitări instituționale, iar organizatorii lor, de aceea, se află într-o situație mult mai avantajoasă când doresc să-și realizeze propriile idei creative. Ei, pe de o parte, trebuie să plătească valoarea de pe piață a superstarurilor muzicale, angajându-le doar pentru una sau mai multe apariții, dar, pe de altă parte, compensează cu ușurință printr-un auditoriu mai mare și prin prețul ridicat al biletelor. Totodată, festivalurile angajează artiști foarte tineri, încă neafirmați. Pentru ei, posibilitatea de a apărea în public este mai importantă decât câștigul, încât acceptă și onorarii simbolice.

Câștigul net obținut la astfel de festivaluri poate fi investit în proiecte care, singure, nu sunt rentabile comercial, dar au, indiscutabil, valoare artistică. Este cazul muzicii artistice contemporane și, mai ales, al opere-

lor contemporane, când se merge pe **dotare în cruce** (*cross subsidization*) pe seama repertoriului clasic.

Festivalurile muzicale, de regulă, se folosesc de infrastructura existentă (sala, dotarea...) a instituțiilor de cultură existente, întrucât se desfășoară pe perioada obișnuitului sezon mort. Acesta este motivul pentru care directorii acestor instituții culturale se găsesc de obicei în consiliile de conducere ale festivalurilor și, nu arareori, chiar în conducerea lor. O astfel de „uniune personală" permite reducerea cheltuielilor festivalului, pe de o parte, cu satisfacerea intereselor instituției, pe de altă parte. În mod similar, festivalurile muzicale folosesc spațiul altor instituții publice (universități și biserici) și pentru aceasta plătesc mult sub nivelul prețurilor de piață – este vorba despre instituții non-profit și de un real interes public.

Astfel, festivalurile muzicale, iar aici este și cazul altor manifestări culturale, reușesc, de regulă, prin investiții mai mici să realizeze aceleași efecte financiare și socio-culturale ca și instituțiile de cultură active pe parcursul unui an întreg. Sau, astfel spus, reușesc cu aceleași investiții să realizeze efecte corespunzătoare mai mari.

Cercetările pe care Fray și O'Hagen le-au efectuat analizând un număr de festivaluri muzicale reușite arată că există un **ciclu de viață al festivalului** aparte. Țările europene doresc, de fapt, cu orice preț, să fie patronii inițiativelor culturale izbutite și sunt pregătite, pentru aceasta, să pună la dispoziție mijloacele financiare necesare, astfel încât acestea, mai devreme sau mai târziu, devin „instrumente" ale politicii culturale oficiale. Rezultatul intervenției statale este, într-o mai mare sau mai mică măsură, același: birocratizarea conducerii și pierderea inițiativei programatice a festivalului, ca urmare directă a finanțării de la buget. Paradoxal, aceasta duce la crearea festivalului alternativ în același oraș sau în altul, în acest fel debutând ciclul de viață al unui nou festival.

2.6 TÂRGURILE

Târgul, spre deosebire de bazar (magazine sau magazine universale), este o piață provizorie, pe care se întâlnesc vânzătorii-expozanții și cumpărătorii-vizitatori. Târgurile se desfășoară la intervale stabilite, în același loc și în aceeași perioadă a anului. Un târg ține mai multe zile sau chiar săptămâni. Istoricește privind lucrurile, târgurile apar la intersecția dru-

murilor comerciale sau pe locurile care sunt deja centre ale procesiunilor religioase.

La târguri se expune marfa, se demonstrează abilități, se face schimb de idei și se contractează afaceri. Târgurile se împart în: generale (târguri propriu-zise) și specializate – de chimie, electronică, modă, carte etc.

Primele târguri din spațiul european apar în Imperiul Roman și se extind spre Europa de Vest, Balcani și Asia Mică, așa cum se extinde și statul roman. Căderea Imperiului Roman duce la dispariția târgurilor, pentru ca, două secole mai târziu (în secolul al VII-lea), să apară din nou. Sunt renumite târgurile din Köln (Germania), Saint Denis (Franța), Geneva (Elveția). Târguri celebre există și în afara Europei de Vest: cel din Nijni Novgorod a existat încă din secolul al XII-lea. Interesant este că puterea sovietică, în anul 1930, a desființat prin decret toate cele 17.500 de târguri existente în URSS, pentru că nu se încadrau în economia planificată și în planificarea cincinalurilor.

Târgurile se organizează în spații (deschise sau închise), unde, de-a lungul anului, se desfășoară o activitate specifică după un calendar prestabilit. Nu întâmplător se spune – spectacol de târg. Fiindcă târgul, într-o anumită perioadă și într-un anumit loc, focalizează atenția opiniei publice asupra unui tip de produse de vânzare.

În domeniul culturii, cele mai cunoscute sunt târgurile de carte, muzică (industrie discografică), târgurile de artă plastică (acestea sunt târgurile marilor galerii, dar nu ale artiștilor), cele de teatru-balet, film, apoi ale producțiilor de radio și TV. (Târgurile de film se organizează frecvent pe lângă festivalurile de film, dar reprezintă manifestări aparte). La noi, târgul, ca formă de marketing, este important doar în acele domenii ale culturii care depind, în mod special, de piață și la care există instituții de producție puternice. Editurile, radioul și televiziunea, casele de film trebuie să investească în târguri, ca să-și asigure succesul comercial al produselor lor și, prin aceasta, să-și creeze condiții pentru continuarea activității și pentru investiții în noi proiecte. De aceea, ele își planifică din timp participarea la târguri, încercând să-și adapteze activitatea (cel mai mare număr de cărți se publică tocmai înaintea târgului de carte).

Cheltuielile de participare la târguri, deși ridicate, se raportează la capitolul cheltuieli promoționale, iar organizatorul târgului este interesat ca și cheltuielile participanților la târg să fie recompensate, astfel încât

prezența lor la viitoarele târguri/ediții să fie asigurată. De aceea, organizatorul târgului se străduiește să cointereseze specialiștii, ziariștii și publicul larg, considerând că are un rezultat bun când realizează o vânzare și contracte reușite.

2.6.1 *Târgul de carte*

Primele târguri de carte datează din anii treizeci, din timpul marii crize economice, ca o tentativă a editorilor de-a îmbunătăți vânzarea de carte. În Marea Britanie, săptămânalul *Sunday Times* va organiza, începând cu anul 1933, Salonul Anual de Carte, în timp ce în Germania, la Leipzig, se desfășoară un târg asemănător. După al doilea război mondial, târgul de carte se mută la Frankfurt și devine cel mai mare târg cu acest specific din lume.

Editarea este una din ramurile economice care, în bună parte, este realizată de întreprinderi mici, ceea ce face târgurile de carte și mai importante ca bursă de informații privind o piață dispersată și variată. Aici librarii află ce au publicat editorii, iar editorii se întâlnesc cu tipografii și caută cele mai avantajoase condiții de tipărire. În sfârșit, aici, cititorii iau contact, în același loc, cu ansamblul noii producții editoriale.

2.7 ACȚIUNEA CULTURALĂ

O mare parte din proiectele al ONG-urilor și ale asociațiilor civice recurg la o formă sau alta de acțiune culturală. În politica culturală, ea este una din cele mai puțin folosite modalități și se definește drept acțiune de reclamă instituționalizată, social comandată, de o importanță mai largă – să zicem de alfabetizare, de integrare a unui anumit grup în viața socială și culturală a comunității etc.

Ca să-și justifice propriul nume, în orice domeniu, acțiunea culturală trebuie să fie complexă, iar aceasta înseamnă că include în sine multiple forme de difuzare elementară a culturii. De aceea, de exemplu, în acțiunea de alfabetizare a populației, pe lângă seminarii, a fost necesar să se recurgă și la proiecții de film, spectacole, expoziții etc., pentru a influența într-un mod cât mai sensibil dezvoltarea necesităților și intereselor culturale, doar în acest fel putându-se obține efecte veritabile în munca de alfabetizare.

(Dacă nu se ajunge la o adevărată dezvoltare a necesităților culturale, un om alfabetizat tardiv va deveni din nou și după puțin timp analfabet).

Succesul acțiunii culturale depinde de trei segmente fundamentale:

- cercetare-analiză, în care s-ar oglindi situația existentă;
- proiect-pilot, respectiv structurarea modelelor teoretice adecvate de organizare și reclamă;
- planul operativ de realizare.

Acțiunea culturală uzează de toate formele de difuzare a culturii și, totodată, presupune și includerea diverselor grupuri de cetățeni, organizații, instituții și uniuni civice. Scopul acestei acțiuni: să trezească interesul comunității și, orientat spre diverse fenomene, să implice pe cei a căror activitate ar fi putut contribui la schimbarea sau îmbunătățirea situației. Acțiunile culturale pot fi îndreptate spre o mai largă problematică socială; astfel sunt acțiunile de alfabetizare, de cultură urbană, de integrare a anumitor grupuri etnice în viața socială și culturală a mediului (a romilor, a muncitorilor migratori...). Ele se pot referi la o problematică culturologică precisă: folosirea computerelor în domeniul culturii, dezvoltarea mișcării de amatori, protecția patrimoniului cultural, consemnarea evenimentelor și a personalităților celebre neglijate în mod nejustificat. Astfel de acțiuni au în vedere o sumă de probleme pe care comunitatea le consideră importante sau, dimpotrivă, nu le ia suficient în considerare și face prea puțin pentru a le soluționa, ceea ce influențează calitatea generală a vieții dintr-un anume mediu social.

ACȚIUNEA CULTURALĂ RAFAEL - PROGRAMUL EUROPEAN DE ACȚIUNE ÎN DOMENIUL PATRIMONIULUI CULTURAL

Obiectivul acestei acțiuni culturale, care s-a desfășurat în perioada 1995-2000, a fost să contribuie la unitatea popoarelor Europei și la înflorirea culturii statelor membre prin respectarea diversităților naționale și regionale și sublinierea existenței patrimoniului cultural comun.

În programul de acțiune Rafael au fost cuprinse cinci domenii:

- dezvoltarea și promovarea patrimoniului cultural european;
- instalarea *networking*-ului și parteneriatului între organizațiile din domeniu;
- facilitarea accesului la bunurile de patrimoniu;
- inovații, perfecționări și o mai mare mobilitate profesională;
- colaborarea cu alte state și organizații internaționale.

Acțiunile culturale în cadrul programului Rafael au fost finanțate astfel încât contribuția Uniunii Europene să nu depășească 50% din cheltuielile totale, cu posibile excepții, care au trebuit să fie justificate în mod deosebit.

O atenție aparte s-a acordat stabilirii de legături între Rafael și alte programe de acțiune ale UE în domeniul culturii, educației, științei și turismului.

Pe parcursul realizării, la acest program de acțiune – pe lângă cele 15 state membre ale UE – s-au alăturat și numeroase alte țări. Despre acest lucru vorbește și faptul că în aprilie 2000 pe Internet au fost nu mai puțin de 2058 WEB-site-uri legate de programul Rafael.

3. PROIECTELE DE ANIMAȚIE

Societățile contemporane dețin în cultură o bază instituțională dezvoltată. Un mare număr de artiști, uniuni artistice, grupuri și instituții oferă programe care, formal, sunt la îndemâna tuturor, dar dintre cei ce reprezintă opinia publică în domeniul culturii, în calitate de public, participă un mic număr de oameni, iar cât îi privește pe creatorii programului, aceștia sunt, de regulă, doar artiști profesioniști.

De aceea, animația a devenit o formă necesară de intermediere între oameni și artă, orientată spre tradiționalul non-public, având „calitatea de relaționare", întrucât reprezintă totalitatea măsurilor „prin care se stabilește o relație vie între beneficiari și activitățile culturale" (Michel Simonot).

De aceea, animatorul trebuie să folosească în munca sa cunoștințe culturologice, sociologice, psihologice, dar trebuie să aibă și anumite capacități pedagogice și artistice, și mai ales sensibilitate, cu care să miște, să emoționeze, să trezească potențialul intelectual și emoțional al oamenilor și să-i îndrepte spre creativitate (în sensul cel mai larg al acestui cuvânt), astfel încât să dispară bariera ce separă cotidianul nostru de lumea artei.

3.1 CONȚINUTUL ȘI ESENȚA ACTIVITĂȚII DE ANIMARE

Concis spus, activitatea de animare în domeniul culturii se va defini ca:

- eliberarea disponibilităților fiecărui om, cu scopul exprimării libere și creative a propriei persoane prin intermediul artei, științei, activității productive sau sociale etc.;
- susținerea și crearea posibilităților de acceptare a realizărilor și valorilor culturale (artistice, științifice și altele), ale generației proprii și ale celor anterioare, înțelegerea lor, delectarea cu ele; bineînțeles, și receptarea valorilor propriei culturi, naționale și a valorilor altor culturi și civilizații care intră în patrimoniul cultural mondial comun ;
- confruntarea omului cu problemele societății contemporane, în care se dezvoltă conștiința privind necesitatea gândirii critice și a deciziei în toate domeniile vieții sociale, și nevoia de a participa activ și creator la viața socială și culturală a comunității.

Îndepărtarea artiștilor de propria operă și de public, care se accentuează de-a lungul istoriei civilizației, a făcut din artist o figură mitică, iar activitatea sa a fost mistificată, rămânând necunoscută și străină pentru un cerc larg de oameni. De aceea s-a și dezvoltat conceptul de mediere ca intermediere creativă, spre deosebire de intermedierea managerială, de piață, pentru care vânzarea, respectiv rezultatul comercial, este scopul principal. Conceptul de animație presupune o organizare complexă și coordonarea activității culturale cu ocazia prezentării fiecărui program – expoziție, concert, spectacol de teatru etc., indiferent dacă este vorba de activitatea obișnuită a unor instituții de cultură sau de programe și manifestări speciale și temporare. Astfel, să zicem, spectacolul de teatru presupune un număr mare de acțiuni suplimentare: expoziții (despre autor sau teatrul ce realizează spectacolul etc.); filme (privind perioada la care se referă acțiunea, versiunile filmate ale textului dramatic, filmul biografic sau documentar despre autor, teatru etc.), diapozitivele și proiecția sonoră, materialul informativ, programul și afișul spectacolului, discuții după spectacol etc. În felul acesta, mai important decât animația, este obiectivul aprofundării cunoștințelor și al dezvoltării sensibilității, mai puțin însă, acestea, cu scopul acumulării de informații și al afișării erudite (în ceea ce se poate transforma cu ușurință o acțiune de animație condusă neprofesionist, și care, ca program educativ, va declanșa o reacție de respingere, în loc să atragă publicul potențial).

Pe de altă parte, prin studierea procesului de animație culturală se observă că rezultatele cele mai importante se înregistrează mai ales în planul autoeducării, întrucât activitatea de animație nu se epuizează prin ea însăși, ci reprezintă un imbold spre formarea de tip autodidact, spre o permanentă perfecționare și obținere de cunoștințe.

Colaborarea cu publicul (iar animația este tocmai una din modalitățile cele mai potrivite) aproape că nu există în instituțiile culturale tradiționale, al căror scop este satisfacerea necesităților existente și exprimate, la un public cultural deja format. Iar dacă există unele forme, atunci, cel mai des, este vorba de programe educative dedicate copiilor și tineretului. Dar „activitatea cu publicul" în contemporaneitate nu ar fi trebuit să presupună o „relație școlară" didactică, ci conținuturi și metode cât mai diverse, care să permită accesul tuturor „reprezentanților" publicului la un program anume, dar mai ales celor care intră pentru prima oară în contact cu acest

program și pentru prima dată se întâlnesc cu o operă artistică. Ar fi de dorit ca publicul proaspăt să-și lege de acest program interesele, intrând în categoria publicului permanent, astfel încât, în continuare, să-și poată dezvolta asemenea preocupări în mod independent, fie în instituții de cultură, fie în particular.

În relație strânsă cu acestea se află și următoarea funcție a animației – dezvoltarea comunicării, a sociabilității. Sinonimul englezesc cel mai uzitat pentru animație socio-culturală este *socio-cultural commmunity developement*, sintagmă prin care se subliniază cu deosebire aspectul de socio-dezvoltare al animației – ca termen cultural mai larg, în sens antropologic (îndreptat spre progres social), decât însăși dezvoltarea cultural-artistică (noțiune de cultură în sens restrâns). O comunicare întreruptă sau inexistentă în comunitatea locală, condiționată de noul mod de viață urban (gruparea oamenilor în cartiere-dormitoare, ca urmare a defalcării pe zone a spațiului urban în cartiere industriale, de afaceri, comercial-culturale, de recreere și locuit), poate fi restabilită prin intermediul diverselor forme de animație, care se bazează pe crearea grupului, ca o condiție de continuare a activității. Asociațiile locale civice și culturale, al căror număr și importanță cresc în Europa și America, constituie o bază instituțională necesară, în interiorul lor dezvoltându-se posibilitatea creării grupurilor cointeresate de realizarea programelor importante atât pentru viața grupului, cât și pentru viața comunității în care grupul sau asociația acționează. Foarte frecvent aceste asociații cetățenești își au sediul tocmai în instituții de cultură, ale căror străduințe nu se epuizează o dată cu formarea grupurilor de public ce vor participa la evaluarea programului realizat, ci ele cuprind și influența asupra viitoarei politici de programe, chiar și conceperea proprie a programelor importante pentru viața culturală locală.

Proiectul serbării - carnaval: *Amintirile unui oraș*

La astfel de proiecte, foarte frecvent întâlnite în orașele mici ale Europei de Vest, participă toate categoriile de vârstă și socio-profesionale ale locuitorilor, de această dată grupate în funcție de preocupări, de necesități și posibilități culturale și creative. Fiecare grup participă întru totul autonom și liber la conceperea unui segment de program, a cărui schemă, adeseori, este o anumită temă, realizată prin intermediul unuia dintre mediile artistice.

Obiectivul proiectului este multiplu: crearea coeziunii sociale la nivelul comunității, a sentimentului colectiv de identitate; cercetarea trecutului istoric și a valorilor culturale realizate prin animarea oamenilor pentru un stadiu diferit al societății, a împrejurărilor sociale și istorice – înainte de toate prin istoria vieții individului și în limitele vieții contemporane, nu însă și a evenimentelor politice; după care animarea oamenilor, pentru a se ocupa cu o anumită formă de creație artistică și în vederea evidențierii în activitatea artistică.

Proiectul „Amintirile unui oraș" a cuprins următoarele segmente:

Cercetarea istoriei localității și a traiului cotidian de la sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX, prin folosirea arhivei, a literaturii, dar mai ales prin intervievarea celor în vârstă. Din această cercetare au făcut parte grupuri specializate, care au pregătit:

a) expoziția de documentare culturologică (exponate și documente);
b) câteva spectacole de teatru cu teme diferite:
   - viața femeii;
   - apariția fabricii (degradarea lumii rurale și construirea societății industriale);
   - legenda populară locală, jucată ca spectacol de păpuși pentru copii;
c) interpretarea muzicii populare tradiționale;
d) desfășurarea carnavalului – elaborarea conceptului de carnaval; serbările, animarea anumitor grupuri, care se vor masca în funcție de anumite evenimente cheie – pregătirea pentru participare a întregii populații.

3.1.1 *Fazele procesului de animație*

Specificitatea animației ca metodă de lucru, în comparație cu modalitatea obișnuită de acțiune culturală, va rezulta cel mai clar din analiza procesului de lucru. Deși formele proiectului de animație pot să fie foarte diferite, totuși, procesul are, de regulă, patru faze:

- procesul depistării problemelor (cercetarea socio-culturală);
- procesul formării grupei prin instituirea comunicării;
- procesul creativ (munca la un program colectiv);
- punerea în practică, în continuare, a realizării – animarea prin intermediul acestei opere.

Aceasta înseamnă următoarele:

1. Animatorii sesizează o problemă socială, indiferent dacă este vorba de ei personal, de grupul social căruia îi aparțin sau de mediul social în care trăiesc; să zicem, poziția dificilă a femeii de la țară sau a celei fără loc de muncă, analfabetismul adulților etc., după care efectuează o mică cercetare a mediului, strângând în acest fel informații privind existența reală a acestei probleme și posibilele ei consecințe.
2. După stabilirea finală a temei, încearcă să formeze grupul de oameni cointeresați de rezolvarea problemei, mai ales dintre cei direct afectați de aceasta. Dacă se va decide pentru tema situației dificile a femeii de la țară, grupul va fi format din femei interesate de schimbarea propriei condiții și își va începe activitatea prin cunoaștere reciprocă și prin discuții referitoare la experiența proprie a fiecăreia și la trăirea inegalității, iar animatorii doar vor direcționa dialogul grupului, cu scopul constatării treptate că acțiunea este necesară. Această fază de lucru are ca obiectiv cristalizarea ideii, formularea mai precisă a acesteia etc.
3. Observând în faza anterioară a lucrului în grup posibilitățile acestuia precum și ale indivizilor care-l compun (mai ales afinitățile față de anumite medii artistice), animatorii inițiază, după aceea, crearea proiectului artistic, în cursul realizării căruia înseși participantele își vor preciza poziția, o vor dezbate în grup, astfel încât rezultatul muncii lor să se materializeze într-o creație artistică – spectacol, roman, film, video, expoziție etc.
4. Ultima fază a procesului de animație l-ar reprezenta realizarea acestei opere, a spectacolului etc., în locul și mediul său de origine, respectiv în

medii unde, se presupune, există probleme asemănătoare, prin permanenta reexaminare a principiilor, prin provocarea publicului – respectiv a celor care trăiesc cotidian, muncesc, colaborează. Astfel devin posibile dezvoltarea și orientarea conștiinței unui număr tot mai mare de oameni interesați de temele abordate în opera artistică prezentată, pe de o parte, și, pe de altă parte, preocupați de posibilitatea ca ei înșiși să creeze ceva, să-și depășească limitele propriei personalități, respectiv situarea într-o postură dezavantajoasă, acceptată fără a încerca măcar să schimbe ceva în mediul și în lumea în care trăiesc. Conștiința și experiența în studierea problemei și a cercetării în comun privind posibilitățile depășirii ei prin intermediul activității artistice colective vor crea condiții pentru un alt mod de viață posibil – în care identitatea individului și a grupului, recent descoperită, să poată fi pierdută cu greu.

3.1.2 *Formele de animație culturală*

În concordanță cu diversitatea de sarcini și obiective ale acțiunii de animație, managerul cultural și animatorul proiectează și pregătesc o anumită formă de animație, ale cărei țeluri sunt cele mai adecvate și mai ilustrative. Astfel, deosebim următoarele forme ale animației culturale:

1. Animația – pregătirea, ante-animația

De multe ori se crede că animația, respectiv pregătirea, înseamnă crearea publicului pentru programe artistice sau animarea oamenilor în vederea includerii lor în activitatea cultural-artistică a societății și altele asemănătoare. De aceea, astăzi, în lume, multe instituții de cultură, mai ales cele teatrale, muzeele, arhivele și bibliotecile se ocupă și cu animația, pe lângă activitatea lor de bază, ieșind în afara spațiilor proprii, în non-public. Animația se face în aceste cazuri în ateliere, prin proiecția de diapozitive, filme, prin desenarea și publicarea benzilor desenate, a afișelor etc. Această formă de animație are ca obiectiv să creeze un nou public, prin informare, prin trezirea interesului pentru o anumită operă de artă sau pentru activitatea unei instituții, mai ales prin activități ce premerg vizionării operei, o popularizează, dar nu-i sunt imanente. Dacă este vorba chiar de acțiunea de animație, ante-animația are ca obiectiv să

creeze, într-un mediu anume, atmosfera necesară includerii în proiectul de animație pe care-l organizează și conduce grupul de animatori. Ante-animația se confundă adeseori cu activitatea de marketing, înainte de toate pentru că serviciile bune de marketing ale marilor instituții de cultură au început să utilizeze intens animația în activitatea lor. Dar deosebirea de bază, altfel spus calitatea acțiunii de ante-animație, constă în sensibilizarea, respectiv dezvoltarea înclinației pentru o anumită artă sau operă, în timp ce acțiunea clasică de promovare, înainte de toate, dă informații și influențează publicul deja format.

2. Animația educativă

Una dintre problemele de bază cu care se confruntă în practică animatori culturali este o cunoaștere insuficientă a spectatorilor potențiali sau a participanților la o acțiune sau la un program cultural. Insuficiența unei cunoașteri anterioare transformă oamenii într-un public pasiv, care se exprimă în felul următor: „nu înțelege", „nu pricepe" spectacolul, filmul sau opera plastică, mai ales când este vorba de noi tendințe în arta contemporană. Este valabil faptul că persoana ce nu cunoaște limbajul unei arte, adeseori, nu poate nici să comunice cu opera în cauză, indiferent de efortul pe care managerul unui centru cultural sau al altei instituții de cultură îl depune pentru a se ajunge la acest contact și, dincolo de o mare disponibilitate pe care o are opera însăși, de a comunica. De aceea, este necesar ca activitatea cu publicul și cu non-publicul dintr-un mediu să fie organizată în forme de animație, prin care participantul la program să fie inițiat în problematica operei și totodată să se familiarizeze cu tehnica creației și cercetării artistice, să învețe codurile și simbolurile diferitelor medii, ale cauzalității etc. (Să zicem, posibilitățile de reprezentare simbolică a dimensiunilor cronologice în film sau în arta teatrală etc.). De asemenea, în acest tip de animație intră și atelierele de educație artistică, destinate nu doar viitorilor amatori, ci și celor care sunt iubitori ai artei sau își doresc să fie; ori conferințe educative în cicluri, cu expoziții, spectacole, filme... Programul cultural-artistic existent se poate folosi astfel încât vizitatorii să ia cunoștință de unele medii artistice, dar și de probleme ale vieții sociale: planificarea urbană, egalitatea între sexe, dreptatea socială, evenimentele istorice, problematica relațiilor în familie, educația și alte domenii.

3. Animația creativă

Nu doar că se încearcă, prin animație, să se instaureze interesul oamenilor pentru artă, ci însăși activitatea artistică e folosită ca metodă de animație, în vederea acceptării noilor valori estetice și culturale. De aceea, se realizează proiecte artistice în colectivitate sau în ateliere, în cadrul cărora rolul animatorului este doar de coordonare, vizându-se realizarea coeziunii de grup și, într-o mai mică măsură, abilitatea de a conduce, și aceasta mai mult în sensul oferirii cunoștințelor tehnice și de specialitate, necesare în realizarea proiectului, decât presupunând regizarea, oferirea de schițe participanților etc., care ar rămâne, în acest caz, simpli interpreți. Domeniul artistic astfel definit poate să fie doar „canalul" (Abraham Moles) de transmitere a mesajelor, pentru animarea populației în vederea participării la anumite procese culturale sau acțiuni, dar, foarte des, proiectul de animație cuprinde un mare număr de forme ale animației creative, astfel încât participanții sunt incluși în munca creativă, în funcție de propriile capacități și preocupări.

4. Animația-serbare

Adeseori, proiectul de animație are drept obiectiv organizarea unei mari sărbători, care, prin ea însăși, este foarte potrivită pentru animarea unui cât mai mare număr de indivizi dintr-un mediu, a muncitorilor unei întreprinderi, sau a elevilor puși să participe la pregătirea și desfășurarea ei. În acest sens, se folosesc spațiile culturale deschise – piața publică, parcul, malurile apelor sau străzile orașelor, pentru că în acest mod se facilitează și includerea celorlalți oameni, a celor care nu au participat la pregătire. Evenimente precum sărbătoarea *Amintirile unui oraș*, despre care am vorbit deja, sau carnavalul, excursia au un caracter distractiv, deși pot conține și programe educative și artistice.

Lanțul animației

Ante-animația, animația educativă, animația creativă și cea festivă, aceste patru forme ale activității de animație pot și ar trebui să alcătuiască un sistem, mai ales când este vorba de o colaborare permanentă și pe termen lung, care singură are sens și poate să dea rezultate într-un mediu anume.

Plecând de la ante-animație, prin intermediul animației educative, oamenilor li se trezește mai întâi interesul pentru munca creativă, pentru im-

plicarea în proiectul de animație ce se organizează; după care li se oferă cunoștințele necesare, iar prin intermediul animației creative participă direct la realizarea lui, luând cunoștință, poate pentru prima dată, de capacitățile și posibilitățile lor creative.

Rezultatul muncii lor va fi prezentat cu ocazia unui eveniment – a unei festivități, care permite o nouă întâlnire și extinderea cercului celor interesați, aprofundarea în continuare a programelor culturale de animație, dar și a altora, crearea de asociații civice, cluburi sau ONG-uri, în care aceste noi preocupări ar putea fi satisfăcute. De exemplu, la școală, după un program de animație astfel organizat, ar urma noi forme de întâlniri, în „secții" cu totul noi; în clubul de jazz și rock, în locul (sau în preajma) secției muzicale și corului; în redacția de fanzine, în clubul pentru cercetarea socială și istorică a locului, în ateliere de creație...

Noile grupuri artistice, ca și mijloacele populare de comunicare, mai ales videoul, benzile desenate, arta pe computer etc., sunt căi foarte potrivite pentru realizarea programelor de animație. Cum încă nu sunt condiționate instituțional, noile medii sunt mai „democratice", mai puțin selective și nu cer o educație profesională anterioară susținută.

Participarea publicului la crearea operelor literare constituie una dintre formele de animație artistică –, ce are astăzi o cu totul altă importanță și calitate, ținând cont de faptul că artiștii se străduiesc să asigure trăirea activă a procesului muncii lor și a rezultatelor muncii lor (a operei de artă). Astfel, se creează o nouă relație între artiști și public: intermedierea nu se mai realizează prin opera de artă finită, ci doar prin procesul creativității. Artistul devine inovatorul, cercetătorul, atât în sfera artei, cât și în sfera relațiilor sociale, iar spectatorul încetează să fie privitor pasiv sau „trăitor" activ, ci, de asemenea, ajunge creator și participant în procesul apariției operei de artă. Teatrul de animație reușește să realizeze astfel un contact cu publicul încă în timpul muncii la spectacol, angajând membrii unui mediu să participe, ei înșiși, la spectacol, fie în calitate de actori-cercetători, fie ca realizatori ai scenografiei, costumelor etc. Tot ei vor contribui, încă din timpul lucrului pe text – la intriga de bază, la dezbaterea problemei sau a specificităților în vorbire etc., exemplificând cu situații din propria experiență.

Mișcarea *Street-art* în domeniul exprimării plastice încearcă să obișnuiască populația cu ideea de lucru în propriul mediu, încât să permită

celor mai creativi și mai talentați să se alăture direct artiștilor și să amenajeze plastic toate spațiile goale și moarte ale mediului urban.

Proiectele de animație se deosebesc și în funcție de persoanele cărora le sunt adresate și, atunci, de cele mai multe ori, pot fi:

a) proiecte direcționate spre toți locuitorii comunității locale – animația totală;
b) proiecte destinate unor grupe de vârstă:
   - pentru copii;
   - pentru tineret;
   - destinate „vârstei a treia" – bătrânilor;
c) proiecte consacrate unor grupuri sociale, de cele mai multe ori marginale: gospodinelor, șomerilor, muncitorilor din alte medii/țări, precum și invalizilor, handicapaților etc.;
d) proiecte vizând anumite grupuri etnice, în vederea păstrării identității lor culturale (romii, vlahii etc.).

După durata ei, animația poate fi scurtă (un proiect desfășurat o dată și pe o durată limitată) sau pe termen lung. Cercetările arată că efecte reale apar doar acolo unde ea face parte din acțiunea socială permanentă, încât, în multe state ale lumii, se face tot posibilul ca, să zicem, artiștii să petreacă timp îndelungat în mici comunități locale sau școli (cel puțin un an de zile), iar finanțarea necesară o asigură guvernele, și nu școlile sau comunitățile locale (Proiectul *Artist in Residence* în Marea Britanie sau SUA, *Arta în educație* – teatru, film etc. – în mai multe țări ale Europei de Vest).

Totuși, cel mai mare număr de activități de animație îl reprezintă proiectele de „scurtă respirație", care, la un moment dat, înseamnă mult pentru mediul sau instituția unde se desfășoară, dar, la un an-doi după terminarea lor, adeseori, din ele rămân puține urme în viața culturală a comunității.

3.1.3 *Metoda animației*

Acțiunea de animație poate avea o formă simplă sau complexă – de la micul „eveniment" până la spectacolul destinat unui mare număr de oameni. În

funcție de însăși forma animației și de programul desfășurării ei, se va stabili metoda de realizare, care poate fi:

- paternalistă (în cadrul căreia animatorul ia funcția de conducător, consilier, jurist). Această formă de animație apare des în cazurile în care animatorul este, în același timp, artist și cineva care, în domeniul său artistic, încearcă să lucreze cu grupul (exemplu: Teatrul Nevăzut a lui Boal);
- directivă (în cadrul căreia animatorul rămâne, mai departe, factorul de bază ce direcționează munca în echipă, dar nu domină și nu impune soluții); această metodă se aplică, cel mai des, în activitatea cu copiii;
- participativă (care permite o colaborare egală cu toți membrii grupei, exprimarea lor total liberă). Aici animatorul este doar coordonatorul (sau administratorul grupului), unul dintre membrii grupului. Animația participativă poate fi aplicată atunci când există deja o coeziune puternică a grupului, când toți membrii acestuia se cunosc și au, în urma lor, o anumită experiență în proiecte de animație.

3.2 ATELIERELE CREATIVE

În teoria animației culturale există multe abordări privind munca pe ateliere și importanța ei, dar, până acum, au lipsit clasificările modelului atelierelor după obiectivele lor, după modalitățile și conținutul muncii.

Dar, pentru ca atelierele să-și atingă menirea și scopul, acestea însemnând, adesea, trezirea necesităților, a preocupărilor, asigurarea spațiului pentru exprimarea creativă a personalității, dar și crearea, totodată, a grupului, a condițiilor pentru munca în echipă etc., este necesar să combinăm pe perioada activității la seminar, sau a activității de animație, diferite forme și modele de ateliere.

1. **Ateliere de pregătire**

- cunoașterea propriului corp și exprimarea corporală;
- cunoașterea grupului;
- jocuri de relaxare și încălzire.

Printre exemplele cunoscute de ateliere de pregătire, de încălzire, se află următoarele ateliere de cunoaștere a propriului corp:

- alergare lentă;
- alergare cu picioarele încrucișate;
- hipnotismul (un participant își întinde mâna în direcția feței altui participant, după care o rotește, iar celălalt trebuie să mențină legătura între față și mână, ceea ce duce corpul în poziții ciudate și neobișnuite...).

Printre atelierele de exprimare corporală cele mai cunoscute sunt jocurile de recunoaștere după gestică (se împart grupului bilețele cu denumirea unor perechi de animale; executând anumite gesturi, perechile trebuie să se recunoască, fără a utiliza vorbirea sau sunete onomatopeice... Pe bilețele pot fi și nume de plante, iar corpul trebuie să exprime legănarea acelei plante în vânt; pot fi și denumirile energiilor naturale sau ale elementelor: apa, focul, aerul, pământul...).

2. **Ateliere de comunicare**
- jocuri sociale de creare a grupurilor, subgrupurilor, perechilor;
- jocuri distractive pentru o mai bună coeziune și comunicare.

Aceste ateliere, al căror scop fundamental este o mai bună cunoaștere și apropiere a grupului, recurg, ca imbold inițial, la jocuri, cum ar fi, de exemplu:
- jocuri de prezentare verbală (primul își spune numele, al doilea numele celui anterior și al său, a treilea numele celor doi anteriori și al său și așa mai departe; se pot crea și perechi ce se descoperă-cunosc, după care se prezintă reciproc întregului grup);
- jocuri de prezentare fizică a persoanei etc.

3. **Ateliere educative în sens restrans:**
- ateliere de descoperire: a mediului, a propriei persoane, a relațiilor (prin intermediul simțurilor, asocierilor, a meditației, discuțiilor...);
- ateliere de cunoaștere:
  - jocul asocierilor;
  - jocul de folosire a simțurilor;
  - teatru invizibil;
  - clubul de dezbateri;
  - ateliere analitice:

a) ateliere literare – analiza poeziei;

b) ateliere de film – analiza unor inserturi în vederea introducerii într-o problemă;

c) ateliere de muzică – analiza materialului muzical, a instrumentelor... (să zicem: instrumente de lemn, instrumente din trestie...).

4. **Jocuri de simulare** (interesele contradictorii) - acesta este totodată un atelier educativ și de cunoaștere – atelierul de exersare a gândirii, de susținere a opiniilor, de negociere:

- jocuri de roluri – o judecată, relația de sponsorizare... (probleme reale);
- jocuri de confruntare a opiniilor privind problema simulată.

5. **Ateliere de creație**

- *ateliere dramatice* (împărțirea lui Augusto Boal):
  a) dramaturgie simultană;
  b) teatru–tablou;
  c) teatru–forum;
  d) teatru invizibil;
  e) teatru–jurnalism;
- *ateliere de artă plastică*:
  a) pictură;
  b) colaje individuale și colective;
  c) sculptură (de multe ori din resturi de material sau din elemente găsite în natură);
  d) executarea ansamblurilor, instalațiilor etc.
- *ateliere foto și video*:
  a) de fotografie tematică;
  b) analiza înregistrării video a atelierului dramatic;
  c) montajul video a înregistrării TV etc.;
- *ateliere de muzică și dans* etc.

6. **Ateliere de psihologie** - ateliere de provocare a emoțiilor:

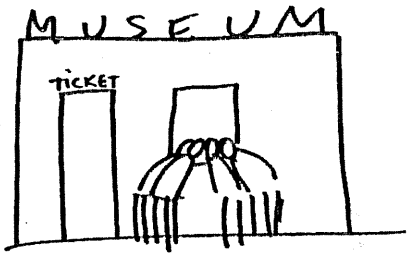
- psihodramă;
- clubul poveștilor...

* * *

Animația în domeniul artei, ca parte componentă a oricărei acțiuni culturale, gândită pe baza unei politici culturale, trebuie, în primul rând, să faciliteze realizarea obiectivelor și sarcinilor acelei politici culturale. De aceea, conceptul inițial de animație, apărut în Franța și dezvoltat în cadrul politicii inițiate de Malraux în cultură, a presupus animația ca formă de popularizare a programelor și a evenimentelor culturale, respectiv apropierea realizărilor culturale de oameni din așa-numitul non-public. Acest concept inițial a fost depășit atât în gândirea teoretică, precum și în practică. Se observă că animația culturală nu are voie să fie un proces mecanic – procesul de informare și propagandă, întrucât ea este munca creativă de cercetare, de lucru cu oamenii și de creare a rezultatelor comune ale animatorilor și participanților la proiect, a rezultatelor care, înainte de toate, se referă la trezirea și dezvoltarea necesităților culturale, în sensul cel mai larg al acestui cuvânt.

Animația în domeniul culturii și artei se contrapune conceptului administrativ, potrivit căruia utilizatorul este egal cu consumatorul, cu cetățeanul pasiv, în care institutul de cultură își elaborează programele și realizează venituri, iar publicul existent (opinia culturală) le acceptă cu mai mult sau mai puțin entuziasm. Deși își identifică un punct de origine într-una dintre arte, animația, prin intermediul unui proiect artistic corespunzător, se străduiește să pună în valoare toate potențele, intelectuale și artistice ale oamenilor, dezvoltând conștiința socială și identitatea individuală a fiecărei persoane.

ECONOMIA CULTURII



1. MARKETINGUL ÎN CULURĂ

Sensul originar al cuvântului englezesc marketing este: „a pune pe piață". În teoria contemporană a economiei și în practică, acest termen are un înțeles mult mai complex. Comportamentul de marketing înseamnă că toate deciziile de afaceri se iau în funcție de legile economice ale cererii și ofertei, respectiv de reacția cumpărătorului. Orientarea productivă, de altădată, a întreprinderii este înlocuită tot mai mult de orientarea de piață, de marketing. Importantă este conștiința faptului că volumul vânzărilor nu depinde doar de *volumul* pieței, ci de *gradul de utilizare* a acestei piețe, ceea ce înseamnă că întreprinderea cu un marketing de piață se comportă activ: se adaptează la aceasta, dar o și stimulează și îi provoacă cererea. Politica de afaceri este îndreptată spre satisfacerea optimă a cerințelor consumatorilor, încât marketingul pune în mod practic consumatorul în postura de conducător al unor întreprinderi, dar și al întregii economii (orientate prin marketing).

Marketingul nu este legat doar de vânzarea produselor finite; el apare o dată cu apariția ideii de creare a unui nou produs. În toate fazele procesului de producție – începând cu modelarea estetică și funcțională a produsului, până la prezentarea lui pe piață, sau la anunțarea lui, până la campania de reclamă ce premerge apariției produsului, continuând cu vânzarea de reclamă, cu lipsa produsului, provocată artificial, în vederea creșterii cererii – domină modul de gândire de tip marketing, care poate fi sintetizat în lozinca: „Consumatorul este regele!" Marketingul devine activ într-o măsură tot mai mare și în cultură. Este suficient să urmărești campaniile de publicitate ale starurilor muzicii populare compuse recent și ale muzicii rock: abordarea lor prin marketing, în esență, nu se deosebește de abordarea prin marketing în cazul detergenților sau al colecției de îmbrăcăminte blue-jeans. Însă, marketingul cultural nu este util doar pentru vânzarea produselor standardizate în divertismentul de masă.

Și capodoperele literare sau concertele de muzică clasică se lansează în același mod. Astfel, dreptul de publicare a romanului filosofului, teoreticianului artei și literaturii Umberto Eco, *Pendulul lui Foucault*, a fost scos, la vremea respectivă, la licitație, bucurându-se de o publicitate mondială. Dreptul de publicare (*copyright*) a fost vândut înainte chiar de a fi fost scris romanul, doar pe baza titlului și a celebrității romanului anterior al lui

Eco, *Numele trandafirului*. Un caz asemănător îl reprezintă Milorad Pavić, care, după succesul mondial al *Dicționarului Khazar*, a avut dinainte asigurat interesul cititorilor (și editorilor) pentru următoarele romane.

În esență, sarcina principală a managerului în domeniul marketingului în cultură constă în activitatea de prezentare și popularizare a valorilor culturale și realizărilor artistice, precum și în suscitarea interesului oamenilor pentru artă și opera de artă.

După Edgar Morin, sociologul francez al culturii, acțiunea de reclamă trebuie desfășurată când există:

a) distanța între producător și consumator, sau dacă
b) producătorul este obligat să încurajeze consumul.

Managerul cultural are astăzi obligația să cunoască metodele și tehnica de a face reclamă, dar trebuie să aibă și o largă abordare prin marketing în „vânzarea" programelor sale. Aceasta înseamnă că e necesar să cerceteze „diferența dintre producător și consumator", iar abordarea de piață a culturii îi impune încurajarea consumului, pentru un cât mai mare câștig economic, pentru a sprijini rentabilitatea muncii întreprinderii sau instituției, al cărei produs îl vinde (cartea, discul, spectacolul, conferința...).

Instituțiile de cultură și artă din Europa de Est încă nu au, de cele mai multe ori, sectoare aparte de marketing, a căror existență să reprezinte cercetarea produsului și stabilirea mai multor forme de contactare cu publicul. Unele instituții au secții de publicitate care, în munca lor, nu folosesc tehnicile de marketing și nu organizează cercetări calitative și cantitative ale publicului, ale motivațiilor și nevoilor lui culturale și de comportament. (Depinzând de bugetul local, republican sau federal în cultură, multe instituții chiar consideră că „facerea banilor" este un act anticultural.)

Este clar că obișnuita cercetare a publicului, care cuprinde doar clasele sociale, diferitele grupuri de vârstă, activitățile în timpul liber și nivelul de educație, nu este suficientă pentru crearea noii politici de marketing a instituției de cultură. Bineînțeles că este importantă cunoașterea factorilor ce determină lipsa de motivație pentru frecventarea instituțiilor de cultură, dar mai importantă decât aceasta este cunoașterea cauzelor veritabilei lipse de motivare „culturală". (Căutarea cauzelor „practice" este

obișnuita autojustificare a tuturor celor care nu au un interes special pentru artă și cultură.)

Cauzele reale ale deficitului teatrelor

- teatrul se află la distanță mare de domiciliu sau de centrul orașului;
- probleme cu transportul în comun;
- probleme cu parcarea;
- posibilitate limitată de procurare a biletelor (vânzarea exclusivă la casă);
- reprezentația începe ori prea devreme, ori prea târziu;
- probleme legate de lăsarea copiilor în grijă;
- prețul mare al biletelor etc.

Reclama, ca activitate neglijată, dar importantă, a instituțiilor de cultură din Iugoslavia are două obiective esențiale, care-i justifică existența:

a) să mărească piața produselor culturale (factorul economic) în cadrul economiei de piață a țării, fapt ce capătă însemnătate după marile schimbări social-politice ale sistemului;
b) să contribuie la dezvoltarea necesităților culturale și a deprinderilor locuitorilor (obiectiv cultural, ce presupune folosirea metodelor de animație și a strategiei prin marketing).

Instituțiile de cultură nu ar trebui să se gândească doar cum să atragă un public cât mai numeros (vânzând bilete), ci cum să atragă publicul ce va deveni adevăratul public al evenimentelor culturale – capabil să reacționeze și să comunice cu opera de artă.

Există, desigur, foarte multe supoziții greșite, care se opun abordării prin marketing a artei și publicului... Câteva dintre ele sunt:

- Avem un produs bun. De ce am avea nevoie de marketing?
- Ne cunoaștem publicul. De ce să îl cercetăm prin marketing?
- De ce să ne definim piața? Toți oamenii aparțin pieței noastre.
- Promovând arta, nu avem voie să folosim metode de marketing, trebuie să fim modești etc.

1.1 SEGMENTAREA PIEȚEI

Multe instituții de cultură nu se gândesc la segmentarea pieței – care se referă nu doar la segmentarea publicului, ci și la diversificare față de colegi, concurenți, sponsori, mass-media și oamenii din sectorul de comunicare. Planurile cuprinzătoare ale marketingului și strategiei trebuie construite pentru fiecare model cultural aparte, deoarece fiecare model cultural se caracterizează prin diferite valori, interese, motivații și stiluri de viață. Noului repertoriu al operei, de exemplu, ar fi trebuit să i se facă reclamă, în diverse medii, în moduri diferite, prin intermediul canalelor de comunicare.

1.1.1 *Tipuri de modele culturale*

A. Modelele culturale dominante (din punct de vedere al echilibrului între valorile culturale și dezideratele ideologice și politice de la un moment dat).

1. Modelul dogmatic-educativ (conducătorii politici și economici, activiștii culturali și creatorii apropiați aparatului de stat, așa-numiții membri ai stilului de viață exclusivist).

Caracteristici: cultura transmisiv-creativă (valorile sociale acceptate – verificate și considerate drept legitime), fără „semne de întrebare" și „negație", cu o mare autocenzură a creatorilor. Opera de artă este acceptată doar la „nivel ideologic", la nivelul mesajului, urmărind importanța socială și caracterul „progresist" al acestuia față de cerințele ideologice de moment. Până nu de mult, ideologia modelului dogmatic-educativ a fost marxistă, iar astăzi ideologia acestui model are caracter național. În timpul din urmă, este reacția împotriva noii ordini mondiale, a mondializării și globalizării.

2. Modelul culturii elitiste (animatorii culturali, creatorii, intelectualitatea, instituțiile de cultură și universitățile).

Caracteristici: cultura creativă, cu o doză sesizabilă de autocenzură, dar și cu una de interogație și negație, care nu ajunge, însă, la poziții radicale. Din când în când, se află într-o situație conflictuală cu politica culturală, dar niciodată de o așa manieră încât să-i stânjenească drumul către opinia publică sau apariția pe canalele de comunicare instituționalizate, ale statului.

Caracterul predominant al unuia sau al altuia dintre modele în sfera culturală depinde de relația de moment, pe linia putere politică – cultură. Canalele de comunicare de bază, în ambele cazuri, sunt: mass-media de interes național, revistele de specialitate, instituțiile de cultură. Amândouă sunt modele exemplare în colaborarea culturală internațională (susținute de convenții ale statului și de banii statului). Foarte des, fără a ține cont de declarațiile formale (cândva: orientarea socialistă de autoconducere, astăzi: lupta împotriva noii ordini mondiale etc.), pe reprezentanții acestor două orientări, în esență, îi caracterizează faptul că se sprijină pe așa-numitele valori tradiționale și pe conceptul tradițional de cultură.

B. Modelele culturale ale culturii de masă

3. Modelul cultural standard (funcționarii, tehnicienii, pătura de mijloc).

Caracteristici: orientarea pleziristo-consumatoare, moderația ca principiu, distanțarea în grup – drept dorință de trecere la „stilul exclusiv", la cultura elitistă. Formele trăirii evenimentului artistic: muzica ușoară, cântecele orășenești vechi, presa feminină, romanele în top și romanele best-seller, publicistica...

4. Modelul cultural populist (non-compus) (muncitorii, funcționarii, stratul inferior al păturii medii, o parte a populației de la țară).

Caracteristici: orientarea pleziristo-consumatoare – distracție, pasivitate, imitație. Formele trăirii artistice: muzica populară non-compusă, comediile autohtone contemporane (filme), presa feminină, o anumită presă muzicală, benzile desenate...

4a) Modelul cultural turbo-folk (membrii noii elite – bussines-ul privat...).

4b) Modelul cultural disco-folk (tânăra generație, adolescenții...).

5. Cultura rock ca model cultural al tinerilor (tineretul școlar și studențesc).

Caracteristici: orientarea spre distracție, „direcționarea spre alții", valorile grupului și încercarea de distincție a grupului. Se evidențiază factorul de stil – folosirea simbolurilor vizuale care să le marcheze apartenența la grup: îmbrăcăminte și machiaj. Formele trăirii artistice: muzică rock, concerte și discoteci, filmele americane de acțiune, științifico-fantastice, criminalistice și muzicale, revistele de muzică.

C. Modelele culturale alternative – alternativă subculturală, contraculturală, mișcările sociale (intelectualii, tineretul școlar și studențesc, artiștii).

Practica socială și formele de exprimare simbolică se definesc prin protestul față de modelele dominante.

6. Subcultura muzicală – Subcultura hippy; cultura rock, drept alternativă creativă la subcultură; subcultura punk; apariția subculturii muzicale – darkerii, neoromanticii, breakerii...; subcultura tehno, acid house, klaberii, raverii...

7. „Subcultura după ultima modă" intelectuală (intelectualii, studenții – mișcări sociale).

Mișcările feministe, ecologiste, „pacifiste", precum și mișcările și grupurile legate de noi forme ale sacralității și spiritualității, dar și subcultura națională sârbească autentică.

8. Subcultura artistico-creativă sau grupurile alternative (artiștii și actorii culturali). Cândva suprarealiști, membrii medialei, gorgonei, new primitivs, klokotriști, postmoderniștii, conceptualiștii..., iar astăzi: Laid Art, Dah Theater, Remont, Familia pârâurilor limpezi...

9. Subcultura artistico-intelectuală a disidenților (artiștii și actorii culturali).

Caracteristici: negarea radicală a valorii sociale și a rolului puterii și guvernării în societate, mai mult prin intermediul formei artistice convenționale decât prin intermediul experimentelor.

D. Modelele tradiționale ale vieții culturale

10. Modelul agro-cultural (agricol) (populația de la sate).

Caracteristici: cultivarea modului de viață și a valorilor tradiționale, neutilizarea produselor ori a culturii de masă ori a celei elitiste, accesul mic la mass-media.

11. Modelele vieții culturale ale unor grupuri etnice (romi, vlahi...)

Caracteristici: autarhia, inexistența unui sistem instituțional adecvat de „elită", încât acestor grupuri le rămâne, în exclusivitate, cultivarea tradițiilor culturale prin intermediul amatorismului folcloric (nu există școli adecvate în limba maternă, mass-media, instituții de cultură...).

E. Modelele culturale marginale (grupurile sociale marginale, în conflict cu normele și convențiile sociale elementare).

12. Subcultura narcomanilor (nu trebuie confundată cu subculturi alternative ce folosesc drogurile pentru stimulare).

13. Subcultura delincvenților (delincvenții minori, criminalii, în plus numeroșii „profesioniști" ai noii societăți: dealeri, bișnițari etc.).

Ambele subculturi se caracterizează prin canale de difuzare a informațiilor neinstituționale și informale, rezistență la normele sociale, crearea formelor de comunicare și solidaritate în interiorul grupului.

Modelele culturale – grupurile-țintă ale acțiunii de marketing

Orientarea mesajelor de marketing spre un model cultural unic își găsește de obicei scuze în faptul că numeroase modele culturale nu corespund „publicului de teatru și operă". Este adevărat, dar poate și fiindcă informația privind viața teatrală și de operă nu ajunge până la aparținenții acestor modele culturale, din simplul motiv că nu există în mass-media pe care ei o urmăresc în mod frecvent.

Instituțiile de cultură se străduiesc în genere să facă programe doar pentru o mică parte a populației – pentru publicul de artă tradițional (modelul de cultură elitist). Considerând reclama drept aspectul negativ al societății de consum, nu au introdus niciodată în preocupările lor adevăratele metode și strategii prin marketing, astfel încât au lăsat să le scape și posibilitățile de atragere a publicului de artă tradițional la programele lor.

Sociologii culturii subliniază influența negativă a reclamei asupra lumii imaginației contemporanilor. Evidențiind doar că reclama este baza culturii de masă și că influențează dezvoltarea ei, valorile, normele și modelele ei, că propune chiar retorica verbală și alege obiectele de uz zilnic, ei neglijează posibilitatea ca reclama să fie utilizată ca un factor puternic de animație și de informații pe tărâmul artei și culturii.

Prin folosirea tuturor instrumentelor de marketing cunoscute, managerii culturali pot aduce pentru prima dată în programele lor și pe cei care nu alcătuiesc publicul obișnuit (permanent). Dar adevăratele probleme încep în clipa când se dorește un public veritabil, care se prezintă la casă cu certitudine, care cere să fie informat periodic prin pliante lunare, prin poștă etc. De aceea, un bun manager cultural ar trebui să facă o schiță a mișcărilor profesioniste în vederea creării unui plan de marketing reușit.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Noua orientare de piață a instituțiilor de cultură aduce o nouă abordare a marketingului și reclamei. Dar pentru a dezvolta strategia de marketing care să aibă o influență veritabilă asupra diverselor grupe de locuitori, este necesară nu doar studierea efectivă a publicului, ci și cunoașterea unor cercetări științifice mult mai complexe și mai profunde sub aspect socio-cultural, care, din alte motive științifico-teoretice, se efectuează în cadrul institutelor științifice. Rămâne în sarcina managerului ca prin munca sa să lege ambele izvoare de informare și să dezvolte abordarea marketingului creativ atât în producție, cât și în difuzarea bunurilor culturale.

1.2 FAZELE DE LUCRU ÎN MARKETINGUL PROGRAMELOR CULTURAL-ARTISTICE

I Cercetarea pieței
- cercetarea publicului și a non-publicului, a grupurilor-țintă
- cercetarea altor organizații care produc programe similare

II Planul general de marketing – *imaginea*
- stabilirea identității mesajului (conceperea mesajului publicitar)
- stabilirea concepției plastice (letering, logo, semnul...)

III Strategia și formele campaniei publicitare
- planificarea formei (afiș, program, spot publicitar)
- dinamica desfășurării – mediaplan
- planificarea conceptului *public relations* al programului

IV Realizarea unui concept publicitar global al instituției
- organizarea planului de *public relations*
- conferințele de presă, lansările, contactele...

V Campania de reclamă – PR
- mass-media (anunțuri în ziare, TV, radio...)
- anunțul vizibil în orașe (afișe la locurile de afișaj, în mijloacele de transport în comun, împărțirea de pliante...)

VI Programul promoțional și publicitatea
- continuarea publicității în mass-media și altele
- continuarea realizării programului *public relations*, prin folosirea conferințelor, consfătuirilor, expozițiilor, simpozioanelor, prin aplicarea tehnicilor și metodelor de animație.

1.2.1 *Faza I: Cercetarea pieței*

Cercetarea grupurilor-țintă reprezintă prima fază în activitatea managerului în cultură – a „propagandistului". Indiferent dacă organizează de unul singur cercetarea sau se folosește de rezultatele cercetărilor existente privind nevoile culturale, precum și de datele pe care le oferă statistica culturală, analizele sale trebuie să fie orientate spre determinarea publicului real și a celui potențial, a stilurilor de viață, a valorilor și preocupărilor fiecăruia dintre aceste grupuri. Pe lângă cercetarea nevoilor culturale și a nivelului cultural, accentul de bază al cercetătorului cade pe motivație și pe caracteristicile personalităților și ale grupurilor. Descoperind când și cum o anumită persoană sau un grup social pot fi motivate, se descoperă în esență și conținutul viitorului mesaj al reclamei.

Exemplu: strategia de reclamă a teatrului într-un oraș industrial. Cercetarea publicului arată că nu există muncitori, dar mai ales muncitoare, la spectacole. Cercetarea necesităților culturale și a modului de existență al angajaților arată că stilul de viață și activitatea muncitoarelor se află sub semnul vieții de familie. De aceea, dragostea pentru copii reprezintă baza concepției viitoarei strategii de reclamă. Managerul de marketing va sublinia: copilul are nevoie de un părinte educat cultural; neglijându-vă propria personalitate, l-ați lipsit pe copil de un părinte bun! Permiteți-vă un spectacol de teatru – oferiți copilului un părinte reușit!

Distincția folosită, teoretic, între *piața ideală pentru vânzători* și *piața ideală pentru cumpărători* e introdusă în teoria de marketing Kit Deal. Bineînțeles, piața ideală pentru vânzătorii operelor de artă există doar în anumite perioade de timp, în țări cu standard înalt la clasa medie (când este vorba de arta teatrală), sau în țările cu un standard subit înalt la noua elită (când este vorba de arta plastică – cumpărarea drept investiție și legitimarea statutului). Dar, în condiții normale, piața nu e ideală nici pentru cumpărători, nici pentru vânzători; totuși, instituția de artă trebuie să se poarte ca și când ar acționa pe o piață favorabilă cumpărătorilor, deși

cumpărătorul, probabil, nu va împărtăși această percepție. Din unghiul instituției privit, orice preț al biletului este mic – în timp ce pentru vizitator, mai ales datorită faptului că vizitatorul mediu nu vine singur, prețul este mare, întrucât presupune, pe lângă prețul a două sau mai multe bilete, și costul transportului, parkingului, al ieșirii de după spectacol, al lăsării copilului în grijă etc.

Însă, problema nu este doar aceasta – un impediment cu mult mai mare în dezvoltarea afacerii instituțiilor de artă îl reprezintă „piața inexistentă", publicul nedisponibil. Este vorba de faptul că multe cartiere ale orașului, multe generații, numeroase pături ale populației nu participă și nu reprezintă în fapt o parte a pieței culturale. De aceea, peste tot în lume, sarcina fundamentală a marketingului în artă și cultură este tocmai crearea și extinderea pieței. Animația trezește interesul, dezvoltă sensibilitatea, dar campania de publicitate în mass-media a instituției de cultură și a produselor ei dă legitimitatea de piață necesară în societatea contemporană.

Fără marketing și publicitate, acțiunea de animație a instituției de cultură se percepe ca și scrierea temei școlare de casă, și publicul potențial, mai ales cei tineri, nu vor fi stimulați, încât, după terminarea proiectului de animație și educație, să vină singuri la teatru. Abia când vor vedea sau vor auzi prin intermediul mass-media reclama în legătură cu proiectul despre care anterior au aflat la școală sau în cadrul unor acțiuni colective a ONG-urilor, vor înțelege că și ei trebuie să întreprindă acțiunea de cumpărare, pentru că este vorba de ceva care are o valoare *contemporană* pe piață. În felul acesta, înseamnă că se pot reuni acțiunea culturală și cea de marketing, care doar asociate își pot realiza obiectivele proprii.

1.2.2 *Faza II: Stabilirea planului general de marketing*

El se întemeiază pe rezultatele cercetărilor anterioare, dar ține seama de concepția generală a politicii de afaceri și culturale a instituției de artă. Se pregătește textul ce va permite artiștilor angajați să muncească la modelarea designului total al instituției sau acțiunii culturale. S-a înrădăcinat convingerea că activitățile artistice sunt apanajul persoanelor cu un înalt grad de educație și al necesităților culturale dezvoltate, încât numărul cel mai mare al mesajelor de reclamă tocmai în felul acesta este și făcut. („Cu ziarul NIN se știe mai mult", „Fiți con-TEMP-orani"). În schimb, adevărata

acțiune de reclamă tinde spre extinderea publicului; înseamnă că trebuie să se adreseze non-publicului, să caute valorile acelor grupuri sociale pe care dorește să le motiveze, spre a participa la viața culturală.

Denumirea instituției poate să fie factorul de atracție sau respingere a publicului. Numele face parte din imaginea unei instituții de cultură, este întâia ei trăsătură, întâiul ei semn distinctiv în public. Denumirea arată dorința întemeietorului, intenția și ambiția lui. Aceasta este și unica parte obligatorie a textului fiecărei informații, a fiecărui program sau pliant, a oricărei campanii de marketing, chiar și a simplei discuții asupra unui proiect, în interesul instituției. Despre denumire de obicei nu se discută. Aceasta, atunci când este vorba de instituții tradiționale de cultură, oricât de neadecvată ori de stângace ar fi din punctul de vedere al marketingului, și chiar, adeseori, contrară cu ceea ce se dorește să se obțină prin misiunea, prin programul instituției, este acceptată ca ceva dat.

Denumirea trebuie să obțină un astfel de efect la publicul cultural, încât (pentru colaboratori și public) să garanteze siguranța valorică în aprecierea viitoarelor proiecte. Este necesar ca ea să fie astfel concepută, încât grupurile-țintă, cele cărora li se adresează, să se poată identifica cu instituția și programele acesteia.

Studiind titulaturile instituțiilor de cultură, putem reține câteva tipuri:

- denumiri tradiționale, nesubordonate schimbării (Comédie Française, Musée du Louvre, Ermitaj, Balșoi Teatr);
- denumiri cu caracter general semnificativ ale instituțiilor de cultură și ale manifestărilor stabile (Musée de la Ville, Museum of Contemporary Arts, Teatrul Dramatic din Belgrad, Teatrul Dramatic Iugoslav, Târgul Internațional de Carte);
- denumiri având conținut culturologic (Maison de la Culture André Malraux, Sala Ravel);
- denumiri care stabilesc profilul programelor (Théatre de l'Europe – Odéon, Teatrul pentru Copii, Teatrul de Păpuși, Muzeul Omului, Muzeul Etnografic);
- denumiri simbolice: Teatrul Pinocchio, Teatrul Melc, Teatrul DAH, Atelier 212 (denumirea atrage atenția asupra procesului de muncă în „atelier" și asupra putinătății sediilor, subliniind caracterul de avangardă al teatrului), Teatrul Kult;

- denumiri cu proveniență ideologică – semnul spiritului vremii (Teatrul Regal, Thêatre National Populaire, Universitatea Muncitorească „Đuro Salaj", Universitățile populare din Danemarca și Suedia...);
- denumiri ce indică proprietarul sau întemeietorul instituției (Teatrul Renaud-Barrault, Guggenheim Museum Bilbao, New York...);
- denumiri care reies din locație (Thêatre de l'Est Parisien, Halles des Schaaerbeck, Teatar na Taganki...);
- acronimele – BITEF, BELEF etc.

A denumi o instituție de cultură, revistă sau editură este deosebit de greu. Titulatura trebuie să ilustreze esența, misiunea instituției, dar totodată trebuie să fie și specifică, răsunătoare și ușor de reținut. Mai ales trebuie ținut cont că denumirea se referă la o perioadă îndelungată de timp – pretențios ar fi spus, la veșnicie, dar în esență este așa. De aceea, ea nu are voie să fie „modernă", în sensul de ultimă modă, pentru că, tot atât de repede, timpul o va nimici (acest lucru și-l pot permite doar unele „proiecte" a căror durată se stabilește și limitează anterior).

Totodată, un bun producător trebuie să țină cont că denumirea urmează să fie funcțională din punct de vedere al marketingului – deci asociativă, nu respingătoare (Centrul pentru Decontaminare Culturală din Belgrad are un nume care respinge un mare număr al populației), sau prea generalizată (Teatrul Popular), sau legat de o personalitate și, în acest sens, induce mari obligații (Teatrul Stanislavski etc.).

Criterii de denumire a instituțiilor – regulile nominalizării:
- scurtimea (ideale două până la trei cuvinte),
- claritatea și precizia,
- asociabilitatea – care corespunde caracterului, identității,
- specificitatea – să răspundă profilului, genului...,
- simbolicitatea,
- caracterul adecvat – potrivirea la conținuturi, esență,
- ușor de memorat.

Criterii de denumire a programelor și proiectelor în activitățile culturale, în general, sunt aceleași, dar având în vedere că „se întâmplă o singură dată", ar mai trebui adăugată și nevoia de:

- a provoca,
- a fi modern,
- a avea impuls mobilizator.

Când este vorba de denumirile companiilor de reclamă, aceste categorii trebuie avute în vedere în mod cu totul special.

Este mult mai mare libertatea de a conferi un nume unui program în interiorul instituției de cultură, pentru că el se poate termina într-o perioadă scurtă, atunci când se epuizează interesul publicului pentru el, sau dacă din instituție pleacă oamenii care l-au creat (de exemplu: Scena Koreodramatică a Teatrului Dramatic Iugoslav sau Centrul pentru Comunicații Vizuale al Muzeului de Artă Modernă), decât atunci când se denumește instituția, cu ocazia înființării ei.

Un design al numelui sau înlocuirea lui cu alt nume, trebuie să fie în concordanță cu schimbarea politicii de afaceri și a programelor instituției de cultură, precum și cu schimbarea spiritului vremii.

Managerul instituției de cultură ar trebui, deci, să se străduiască singur să găsească un nume prescurtat potrivit, respectiv să reflecteze, încă din momentul când se stabilește denumirea, la felul în care aceasta s-ar putea prescurta – iar dacă forma abreviată are semnificații negative, probabil ar trebui să renunțe și la denumirea respectivă.

Sloganul rezumă frecvent concepția generală a marketingului – esența valorilor grupurilor-țintă cărora li se adresează. Deși majoritatea instituțiilor de cultură din Iugoslavia nu au un slogan, sau cel puțin nu și l-au ales conștient, în acțiunile de reclamă se folosesc fraze și semifraze ce funcționează drept sloganuri („Bine ați venit la Teatrul Național!", „Grăbiți-vă! Teatrul BITEF are doar 326 locuri!"). Totuși, analizele funcționalității sloganului arată că ele sunt de nerecunoscut, nu sunt suficient de clare, în plus ori conțin o foarte mică putere de a crea asociații, ori sunt prea complexe și astfel nu se pot ține minte.

Managerul cultural trebuie să cunoască, iar după aceea, ca expert, să și folosească toate tendințele și nevoile omului contemporan – de la motivarea de „snob" pentru urmărirea programelor culturale, în spatele căreia nu stau aspirații mai adânci, până la tendința spre „modernitate", la dorința de a merge în pas cu timpul, de asemenea, la năzuința de a trăi în natură sau la imboldul de descoperire a „rădăcinilor", respectiv a tradiției. Motivele

sociale amintite sunt de mult folosite de agențiile de reclamă cu scopul de a face propagandă la mobilă, alimente, articole cosmetice și altele, în timp ce în cultură mesajul are, de cele mai multe ori, un sens unic: produselor culturale și operelor de artă li se face reclamă prin „cultură", iar un astfel de procedeu reușește să cointereseze doar publicul cu nevoi culturale foarte dezvoltate, acel public care deja participă la viața culturală.

Logo și letering

Este necesar să se acționeze și în vederea creării imaginii vizuale generale pe baza a ceea ce reprezintă misiunea sau filosofia de management a unei anumite instituții. Se aleg **culorile** adecvate (astfel, se consideră că roșul purpuriu, auriul, argintiul și negrul reprezintă instituții prestigioase de cultură, în timp ce albastrul, verdele și galbenul sunt ale celor ce năzuiesc să atingă o largă popularitate). Este de dorit ca instituția să aibă și propriul **letering** (tipul de literă), care după aceea se va folosi consecvent în campania de marketing (precum și pentru inscripții – anunțuri în interiorul clădirii), totodată și **logotipul** aplicat pe toate mijloacele de comunicare: ștampilă, plic, hârtie pentru scrisoare, invitații, bilete, inscripții exterioare pe clădire sau pe indicatoarele din imediata apropiere. Toate acestea sugerează că s-a creat un profil, o identitate a instituției – s-a definit **imaginea** ei exterioară care se potrivește cu misiunea instituției și cu opinia angajaților privind importanța acesteia – respectiv *imaginea* interioară. Pentru această activitate este nevoie să fie angajată o echipă de specialiști: designeri, psihologi, culturologi, sau trebuie ca ea să fie încredințată agenției de marketing corespunzătoare, mai ales uneia cu experiență în sectorul non-profit, sau care a avut succes în așa-numitele *campanii public service advertising* (de obicei, este vorba de acțiuni destinate extinderii și dezvoltării culturii, finanțate de ministere ale culturii sau din fonduri private; obligația mass-media este să emită mesajele gratuit). Deși logotipul se execută în culori, el trebuie să fie astfel conceput încât să funcționeze și în varianta alb-negru. Semnul trebuie să fie clar și original, să se țină minte cu ușurință, să fie ușor de identificat și astfel să devină cunoscut și opiniei publice mai largi. Într-un cuvânt, este necesar ca el să creeze asociații, amintind imediat despre ce domeniu al culturii este vorba, care-i sunt caracterul și specificitatea.

1.2.3 *Faza III: Stabilirea strategiei și formelor campaniei publicitare*

Concepția campaniei publicitare pleacă de la premisa că reclama trebuie să ofere nu produsul (deci nu spectacolul concret, filmul etc.), ci un mod de viață și de gândire (deci motivația de a cumpăra). Astfel consumatorul, prin cumpărarea anumitor produse, aparține sau încearcă să aparțină unei anumite societăți, unui anumit mod de viață pe care îl vizează și spre care tinde. Creatorii campaniilor de reclamă propun, dar și influențează alegerea anumitor valori, atitudini și opinii, și în felul acesta participă la crearea culturii contemporane. Reflecția lui McLuhan: „dacă forța care îi pune în mișcare pe agenții de publicitate ar fi fost orientată spre gândirea politică și spre acțiuni creative, America ar fi fost în stare să împlinească multe promisiuni utopice pe care le-a trădat" ar putea fi parafrazată și în alt context: dacă managerii în cultură ar fi folosit, măcar puțin, experiența și modelele agențiilor de publicitate, viața culturală ar fi fost mult mai dinamică, mai bogată, și ar fi oferit o diversitate mult mai mare de valori și de stiluri de viață.

Analiza mesajelor de reclamă atrage atenția asupra faptului că valorile propuse nu se găsesc în produse, ci în viața ușoară, comodă, necreativă, de fapt în consum. De aici și sintagme precum *societatea de consum, societatea bunăstării, societatea timpului liber* etc., frecvent folosite în descrierea civilizației vestice contemporane.

După ce a fost stabilită concepția, managerul cultural precizează mijloacele de reclamă pe care le va folosi, în funcție de grupurile-țintă (public, non-public) cărora dorește să li se adreseze. În cel mai mare număr de cazuri va folosi mass-media – radioul, TV și presa și, în concordanță cu acestea, va angaja specialiști corespunzători care să realizeze o reclamă sonoră, un spot TV ori un anunț. În schimb, dacă grupurile-țintă sunt mai restrânse, se va folosi și de alte forme de reclamă: lansarea, conferința de presă, distribuirea de pliante, de cataloage, transmiterea materialului informativ prin poștă, afișaj (public și specificat).

Mijloacele promoționale cuprind:

- marcarea exterioară – identitatea vizuală a instituției (inscripțiile pe clădire, fațadă-design, vitrine, indicatoare);
- marcarea și semnalizarea interioară (inscripții în foaier, în săli etc.);

- marca generală a identității; logo-antet-slogan;
- materialul grafic de promovare:
  - buletinul lunar/repertoriul, broșurile, cataloagele, pliantele, invitațiile
  - afișe, bilete
  - anunțuri în ziar;
- materialul de promovare mediatic:
  - insert
  - spotul (serie de spoturi)
  - reclamă sonoră (seria de reclame sonore)
  - *home page/web site* a manifestării/programului.

Afișul, programul, biletul de intrare, *web site*-ul dau măsura nivelului de ansamblu al activității culturale și al programelor într-o instituție de cultură. *Imaginea* instituției pleacă în primul rând de la programele ei și de la conținutul activității, dar va deveni clar, ușor de recunoscut, abia după ce se va pune de acord cu prezentarea completă în fața opiniei publice –, ceea ce se realizează, înainte de toate, prin formele manifestărilor promoționale.

1.2.4 *Faza IV: Realizarea conceptului general*

Realizarea *conceptului general*, precum și a tuturor mijloacelor de reclamă care vor fi folosite în perioada următoare în activitatea instituției de cultură presupun o muncă de formulare și realizare a mesajelor de promovare în mod distinct pentru fiecare program sau produs (în interiorul concepției despre misiunea instituției, dar ținând cont și de conceptul global al campaniei de reclamă, aceasta însemnând că anterior au fost determinate profilul, identitatea instituției, prin intermediul logo-ului și al așa-numitului *concept general* al instituției; s-au stabilit cele promoționale și, de asemenea, bugetul; acum se caută sloganul adecvat, soluția vizuală pentru afiș, catalog, pliantul unui spectacol sau, dacă este vorba de festival, simbolul vizual pentru fiecare ediție.

În această perioadă, se investesc, așadar, resurse financiare în producția de afișe, programe, reclamă sonoră, spoturi TV etc. și devine necesară corelarea adecvată a procesului de realizare, astfel încât materialul promoțional să ajungă la instituție conform termenelor stabilite anterior.

(Se întâmplă adeseori ca și catalogul expoziției să ajungă din tipografie abia în timpul vernisajului sau chiar mai târziu, încât este imposibil să fie folosit la timp atunci când se face anunțul de presă.)

1.2.5 *Faza V: Campania de reclamă – PR sau publicitatea promoțională*

Această fază se desfășoară pe două niveluri: prin stabilirea sistemului de *public relations* și prin planificarea și realizarea dinamicii publicitare plătite – mass-media.

Sistemul de *public relations* presupune stabilirea legăturii managerului cu opinia publică culturală, formată în primul rând din alte instituții de cultură, mijloace de informare în masă, școli, precum și din toți operatorii culturali și artiștii interesați, din administrația politică și culturală (aparatul puterii), din potențialii sponsori și donatori. Întocmirea unei liste de adrese este una din activitățile cele mai importante ale managerilor din cultură; i se alătură și alegerea punctelor pentru distribuirea materialului informativ.

Conferințele de presă, lansările și alte forme de promovare „gratuită" fac parte, de asemenea, din programul de *public relations.*

Listele cu adrese (*mailing lists*) trebuie să conțină câteva segmente distincte, astfel încât să se poată combina de la un program la altul, pentru a nu se transmite mecanic informațiile către toți și despre toate programele, întrucât aceasta poate să provoace efectul invers de saturație și refuz la destinatar. Segmentele obișnuite ale listei cu adrese sunt: criticii (pe sectoare artistice); ziariștii (în funcție de activitățile culturale pe care le urmăresc și de tipul mijloacelor de comunicare); colegii – directorii și coordonatorii programelor din instituțiile de cultură similare; profesorii și cadrele didactice din școlile generale și din liceele care funcționează în aceeași zonă cu instituția; conducerea orășenească și statală în domeniul culturii; sponsorii – permanenți și ocazionali; prietenii și colaboratorii instituției (colaboratorii externi la programe, foștii angajați etc.); personalități publice (dintr-un mediu mai larg și din comunitatea locală) etc.

Public relations presupune o activitate de pregătire și de mediere adresată publicului larg, extrem de importantă, dar adesea invizibilă. Coordonatorul oficiului de relații publice trebuie să scrie texte despre programe, foarte des să formuleze aceeași informație în câteva texte diferite, desti-

nate diferitelor grupuri sociale, iar după aceea, împreună cu un grafician-designer să stabilească modul corespunzător de prezentare a acestor informații (sub formă de pliant, în broșură sau fără aceasta, catalog, program). Sunt cu totul diferite textele care se transmit spre mass-media de cele care, spre exemplu, se trimit profesorilor în școli, chiar și de cele care se expediază ministerelor competente și conducerii orășenești.

Totodată, el trebuie să fie prezent la numeroase emisiuni radio și TV, unde, sub forma planificată de informații despre viitoarele activități ale instituției, îi determină pe ziariști să ia interviuri altor membri ai echipei artistice sau culturale legate de eveniment.

De asemenea, coordonatorul relațiilor publice gândește și programe speciale, la care invită grupuri ale celor ce pot influența crearea opiniei publice în cultură.

Planul-media

Planul-media presupune selectarea mijloacelor media pentru a face anunțurile și stabilirea dinamicii lor în public.

O parte deosebit de importantă a planului-media constă în alegerea spațiilor de radio și TV, precum și a presei unde o să apară anunțul sau o altă formă a reclamei plătite sau neplătite. Selecția va depinde de gradul de popularitate a presei la grupul-țintă pe care dorim să-l informăm; dar, mai cu seamă, trebuie avute în vedere contextul în care anunțul e făcut (tipul emisiunii, rubrica, persoana intervievată) sau cadrul unei anumite emisiuni (interviu, critică, reportaj etc.). Câteodată este nevoie să concepi mai multe feluri de reclamă sonoră, care corespund profilurilor anumitor stații de radio sau chiar și ale emisiunilor, astfel încât una și aceeași reclamă, chiar și când e făcută în modul cel mai convențional, să nu difere prea mult de tipul emisiunii.

Dinamica informării-anunțării publice are propria sa strategie, aceasta înseamnând că managerul trebuie să planifice momentul cel mai potrivit pentru primele anunțuri plătite (reclama sonoră și spoturi), precum și forma anunțului. Caracterul secret, o informație insuficientă sau pe jumătate, dacă fac parte din concepția campaniei de reclamă, pot fi uneori de mare importanță pentru succesul proiectului, deși este important să menționăm că precizia, claritatea informației și caracterul ei complet sunt caracteristicile de bază ale tuturor formelor de anunțuri plătite.

1.2.6 *Faza VI: Promovarea produsului artistic după lansare*

Campania de promovare a unui produs artistic începe cel puțin cu o săptămână înaintea apariției acestuia în public, și se intensifică după premiera filmului sau a spectacolului, după apariția cărții în librării etc. Atunci, alături de modalitățile obișnuite și folosite deja de anunțuri plătite, se pot aplica și unele dintre formele și metodele animației: pe lângă expoziție se pot organiza proiecții, discuții; pe lângă spectacolul de teatru – expoziții, dezbateri, simpozioane...

1.3 OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII DE MARKETING ÎN CULTURĂ

a) Cercetarea pieței culturale în vederea evaluării ei, pe baza căreia se concepe politica de afaceri, se determină identitatea instituției de cultură și se formează oferta, respectiv, structura programelor culturale (artistice) și a produselor destinate pieței.
b) Extinderea publicului de cultură (orientarea spre non-public), informarea și promovarea instituțiilor concrete, a proiectelor culturale sau a operelor de artă; în plus, oferirea informațiilor esențiale despre programe (autori, interpreți, operă...), prin intermediul formelor diferite ale programelor de animație, prin care se creează posibilitatea ca publicul interesat să se transforme în public permanent.
c) Realizarea unui venit cât mai mare al instituției de cultură, prin care s-ar putea diminua tot mai mult dependența întreprinderii de finanțatori publici sau privați.
d) Creșterea sentimentului de autonomie în muncă, rezultatele devenind vizibile atât în interiorul instituției, cât și în fața opiniei publice, așa încât să crească prestigiul instituției, iar *imaginea* exterioară și interioară a acesteia să se amelioreze.
e) Autonomia și un venit mai mare contribuie la creșterea conștiinței angajaților, întăresc spiritul instituției, motivarea de a munci, iar toate acestea sunt elemente deosebit de importante ale *managementului de cadre*, care influențează eficacitatea și efectivitatea muncii instituției de cultură, în totalitatea ei.

Caracteristica de bază a marketingului este totuși vanzarea

Perceperea marketingului ca **îmbunătățire a vanzării** lipsește adeseori tocmai în activitățile culturale. Marketingul este perceput mai degrabă ca o muncă vizând imaginea, drept lansare, popularizare, ce va aduce publicul sau beneficiarii, care vor găsi posibilități să nu cumpere, deloc, bilete. Totuși, în centrul preocupărilor noastre, trebuie să fie vânzarea și câștigul realizat prin aceasta. Țelul marketingului este: determinarea oamenilor să cumpere, să **cumpere mai mult, mai des, acum**.

Îmbunătățirea vânzării, înțeleasă ca țel esențial al marketingului, inițiază și susține diversitatea și imaginația în aplicarea tehnicilor de marketing, cere o permanentă inovare și evaluare a rezultatelor. Toate tehnicile de marketing pe care le-am menționat mai sus nu trebuie să facă doar oferta atractivă, ci să determine publicul să devină client, consumator.

În acest sens este necesar să menționăm acronimul AIDA, de care ar trebui să țină cont fiecare manager de marketing.

A – atracție (Attraction)
I – informație (Information)
D – dorință (Desire)
A – acțiune (Action)

Dacă o campanie de marketing reușește în tot ce vizează, mai puțin în acțiunea propusă (deci cumpărarea biletelor), ea rămâne nereușită. Dar problema constă în faptul că, adeseori, când vedeți anunțul în ziar sau citiți critica expoziției care vă face să fiți curios, în momentul acela nu o puteți vizita, iar mâine poate veți uita. Dar, dacă telefonați imediat și cumpărați bilete pe baza cărții de credit, nu veți rata vizita – pentru că, nu-i așa, cine și-ar arunca banii investiți? Însă, încă sunt destul de reduse posibilitățile de cumpărare a biletelor prin telefon, pe computer, mai ales pentru muzee și galerii, deci, pentru acele instituții unde, de obicei, vizitele nu sunt „terminate" dinainte.

Una din primele reguli ale marketingului – cumpărarea fără amânare! – dă rareori rezultate prin marketingul cultural, dar merită încercată găsirea modalității adecvate. Când este vorba de îmbunătățirea vânzării, totul intră în calcul: de la biletul al cărui sens și importanță este ca, totuși, să materializeze iluzia, să dea acestei experiențe măcar un caracter obiectual

simbolic (suntem obișnuiți să cheltuim banii, înainte de toate, dându-i pe ceva pipăibil, material...), și până la cadouri, loterii și concursuri, reducerea prețurilor, oferirea „celui mai bun" loc, prezentarea dinamică a spectacolului, abonamentele.

A se evita gratuitățile! A practica spectacole gratuite este riscant pe termen lung în managementul cultural, pentru că „ceea ce are valoare, și costă".

Biletul la teatru ca un cadou de ziua de naștere; aniversarea căsătoriilor la teatru, care încep cu spectacolul ales (un bilet de grup pentru 30, 50 sau mai mulți invitați...) și se încheie, elegant, în restauratul teatrului (sau la bufet, cu șampanie, dacă nu există restaurant); concursurile, prețul diversificat al biletelor, procurarea lor cu ramburs... toate acestea sunt practici care pot duce la apariția publicului nou la teatru, sau pot stimula dorința celor care au alcătuit cândva publicul și, care, cu timpul, și-au pierdut acest obicei, să simtă din nou magia artei teatrale.

Asemenea acțiuni sunt folositoare și pentru **menținerea loialității publicului**. Dacă și cui să împarți vechile programe ale spectacolelor ce se adună în magazie? Este bine să te supui unei cheltuieli suplimentare de folosire a lor și să le împarți drept cadou spectatorilor care, în ultimii cinci ani, văd 50% din spectacole?

Nu contează dacă specialistul în marketing mizează pe cartea nostalgiei, distracției, pe obținerea valorii în plus, pe satisfacerea dorinței de cunoaștere, a trăirii emoționale sau estetice –, important este ca nevoile publicului și nevoile artistului și ale organizației artistice să fie, la un moment dat, unite, în folosul tuturor.

Succesul unui spectacol sau al unui sezon, realizat într-un mod anume (de exemplu, prin introducerea abonamentului etc.), deși înseamnă impulsionarea celui viitor – nu este suficient pentru a conduce, inerțial, și pe mai departe la rezultatele dorite. Noul sezon cere o altă abordare de tip marketing, fiecare spectacol cere gândirea unei acțiuni promoționale sau a unei lansări adecvate prin raportare la tematica abordată, la specificul operei și echipei artistice.

Deci, instituția și organizația artistică trebuie să accepte mai întâi că marketingul artistic este necesar pentru dezvoltarea lor, după care să se

ocupe cu îmbunătățirea vânzării, considerată vârful de lance al campaniei promoționale, și să dea un statut corespunzător îmbunătățirii vânzărilor la instituția de cultură, exprimată printr-un buget specific (care nu presupune doar cheltuieli pentru PR – ci și pentru finanțarea invitațiilor gratuite, reducerilor etc.).

1.4 EVALUAREA MARKETINGULUI

O problemă specială o reprezintă evaluarea efortului și a rezultatelor marketingului. În țările unde marketingul nu este dezvoltat, el se măsoară prin numărul textelor publicate în presă și prin prezența programatorilor de renume, în timp ce în țările cu o cultură orientată spre piață, cel mai des, și, câteodată, drept unică evaluare se consideră rezultatul financiar. Bineînțeles, într-o evaluare calitativă trebuie luate în seamă și efectele financiare, dar și efectele legate de imagine, notorietate publică, un rezultat artistic mai elevat (prin ameliorarea imaginii se creează condiții ca, în perioada următoare, să fie angajați artiști mai buni, cu performanțe superioare).

O dilemă: cum vom estima rezultatul în marketing a două teatre ce au realizat aceeași sumă de bani la casă, în condițiile în care primul a reușit să vândă 1000 bilete la un preț mai mic, iar al doilea 500 de bilete la un preț mai mare? Având în vedere misiunea teatrului și obiectivele sale, este clar că primul rezultat e mai valoros, dar, din punct de vedere al marketingului, al doilea rezultat poate fi mai valoros dacă a presupus un volum mai mic de muncă (dacă s-a adresat clienților permanenți, dacă cheltuielile de reclamă au fost mai mici etc.). Dar nici aici nu trebuie să se ajungă la extreme. Deci, a nu crește, cu orice preț, numărul spectatorilor, prin micșorarea prețului biletului, pentru că în felul acesta singuri vom asigura produsul, iar unui număr important dintre cei prezenți nu li se va da posibilitatea unei trăiri veritabile (prin montarea spectacolului într-un spațiu amplu, în care scena se află la mare distanță de ultimele rânduri din sală).

Pe de altă parte, și aici este vorba de o dilemă etică (o trăire artistică veritabilă sau profitul) – marketingul nu are voie să fie o cale spre trădarea calității artistice. Nici artistul nu trebuie pus în fața publicului care așteaptă de la el ceea ce el nu dorește să-i ofere, nici publicul nu trebuie pus cu orice preț în fața unei opere de artă, pentru care nu este pregătit.

Grilă de evaluare în marketing a propunerii de proiect

Înaintea aprobării proiectului în vederea realizării lui (aprobarea repertoriului la teatru, a expoziției la muzeu, a programului festivalului, a cărții la editură etc.), este necesar să se facă evaluarea lui, din unghiul marketingului. Vom oferi aici o grilă posibilă de evaluare a proiectului. Numărul maxim de puncte este de 100, dar proiectul merită să fie realizat și dacă, printr-o evaluare obiectivă, obține 60 de puncte.

I CARACTERISTICILE PROIECTULUI	5	4	3	2	1
Autorul	foarte popular	cunoscut valoros	valoros	mediu anonim	slab anonim
Exclusivitatea, originalitatea					
Actualitatea					
Lungimea perioadei de rezistență pe piață					
Poziția față de politica programelor					
II POSIBILITĂȚI PE PIAȚĂ	5	4	3	2	1
Necesități					
Distribuția					
Mărirea pieței					
Timpul de plasare a proiectului					
Stimularea pentru alte proiecte					
III ARGUMENTELE DE MARKETING ALE PROIECTULUI	5	4	3	2	1
Argumentația vânzării					
Publicul cunoscut – utilizatorii					
Relația investiție – calitate					
Investițiile					
Necesitatea reclamei					

IV IMPORTANȚA PROIECTULUI ÎN CADRUL POLITICII DE PROGRAME	5	4	3	2	1
Consecința premiului artistic/științific					
Rezultatul financiar					
Finanțarea – donatorii cunoscuți					
Folosirea potențialului de cadre al instituției					
Folosirea potențialului tehnic și spațial					

Sarcină de serviciu – estimarea proiectului spectacolului în teatru cu repertoriu, într-un oraș de 300.000 locuitori.

În repertoriul teatrului se găsesc Mark Ravenhil, Feydeau, Nušici, Schiller și Dejan Dukovski.

Proiectul: W. Shakespeare – *Visul unei nopți de vară*, regizorul este câștigătorul marelui premiu la festivalul național de anul trecut. Scenograful este cunoscut pentru soluții spectaculoase, care ridică probleme tehnice. Actorii sunt angajații acestui teatru, dar câțiva au devenit foarte populari, jucând într-un serial TV. Două roluri principale – oaspeți dintr-un teatru din capitală. Au fost angajați, în mod special, compozitorul și ansamblul muzical.

Încercați să presupuneți interesul donatorului, cerințele financiare și facilitățile teatrului și orașului în totalitatea sa, astfel încât să puteți „estima" proiectul, după cerințele din grilă. Un proiect asemănător puteți aplica și teatrului a cărui activitate o urmăriți deja, sau puteți alege propriul proiect și să-i evaluați obiectivele.

2. ECONOMIA CULTURII

Legile economice funcționează indiferent de vârsta oamenilor – în cultură la fel ca și în economie. Aceasta înseamnă că nici în cultură nimic nu e gratuit, toate produsele și serviciile culturale au un preț. Astfel, întrebarea de bază a economiei devine totodată și întrebarea de bază a relațiilor economice în cultură: în ce fel mijloace limitate (în raport cu necesitățile, întotdeauna insuficiente) pot fi utilizate în cel mai adecvat mod, astfel încât să se realizeze un procent semnificativ din obiectivele pe care le vizează politica culturală. Datorită tuturor acestora a apărut necesitatea dezvoltării unei discipline științifice aparte – economia culturii.

Economia culturii, care se situează între științele aplicate, explică necesitatea, principiile și instrumentele reglării relațiilor economice din sfera activităților culturale. Ea abordează cultura drept o ramură socială, cu următoarele trăsături generale:

1. asigură o ofertă de servicii cu un caracter neproductiv;
2. folosirea acestor servicii are un efect social nemijlocit și un efect economic imediat.

Activitățile culturale au un efect social nemijlocit, ținând cont că satisfac necesități colective și personale, de cultură. Caracterul lor economic imediat constă în contribuția la creșterea productivității sociale a muncii.

Însă activitățile culturale pot avea și efecte economice nemijlocite. Este cazul, de exemplu, al activității de editare (în care intră și industria grafică) sau al producției de filme și discografice.

În mod similar, cultura este și unul dintre factorii industriei turismului, respectiv ai acelei părți a acesteia care se numește turism cultural. În economiile turistice dezvoltate (cum e cea italiană sau franceză) venitul provenit de la turiștii al căror scop este cunoașterea, în primul rând, a bunurilor culturale, aduce aproape o treime din întregul câștig din turism. La noi (în Iugoslavia – n. trad.), acest procent este mult mai redus, ceea ce este o consecință nu a unei valori mai mici a patrimoniului nostru cultural, ci a unei angajări economice insuficiente în turism. Apoi, cultura reprezintă baza de dezvoltare a întregii ramuri industriale, deci economice – care produce valori culturale perene. Pe lângă industria deja tradițională

a instrumentelor muzicale, aici intră și o bună parte a industriei electronice, care produce aparate audio și video, pe care, în bună parte, se bazează succesul economic, de exemplu, al Japoniei și Singaporeului.

Prețul bunurilor și serviciilor culturale conține aspecte specifice, ținând cont de faptul că prețul, ca o categorie economică, nu reușește să exprime calitățile estetice și creative ale bunurilor culturale. De aceea este necesară revalorizarea socială a prețului economic al bunurilor și serviciilor culturale, și aceasta, datorită faptului că vânzarea se va face sau sub prețul obținut pe piață (diverse înlesniri producătorilor și consumatorilor de cultură) sau peste prețul pieței (impozit menit să reducă oferta și cererea acestor produse ale culturii de masă).

Cu ocazia stabilirii prețului bunurilor culturale și al serviciilor, trebuie avută în vedere și funcționarea legilor lui Engel (Ernst Engel, statistician și economist german, 1821-1896), care explică dependența cererii unor produse de nivelul câștigului. Prima lege a lui Engel stabilește că procentul de cheltuieli pentru mâncare într-o gospodărie este invers proporțional cu venitul acesteia: cu cât suma totală de bani de care dispune o gospodărie este mai mică, cu atât se pun deoparte mai mulți bani pentru mâncare. A doua lege a lui Engel conține afirmația că o creștere a veniturilor gospodăriei duce la majorarea cheltuielilor pentru igienă, educație, cultură, distracție și călătorii turistice. Aceasta înseamnă că schimbarea prețului bunurilor și serviciilor culturale are o mare influență asupra fluctuației cererii, încât fiecare majorare, cât de mică, a prețurilor produselor culturale, precum și diminuarea puterii de cumpărare a populației conduc atât la reducerea cererii pentru ele, cât și a consumului. (Spre deosebire de acestea, alte produse, necesare vieții, de exemplu pâinea, au un grad mic de modificare a cererii, încât consumul lor, indiferent de preț, nu scade sub o anumită limită, stabilită de necesitățile biologice umane.)

Reducerea consumului cultural al populației nu este în interesul societății, iar la această situație s-ar ajunge cu siguranță în cazul că bunurile și serviciile culturale s-ar vinde cu un preț capabil să acopere toate cheltuielile de producție. Acest lucru, dacă am lua în considerare legile lui Engel, ar face ca o parte a populației fie lipsită de posibilitatea dezvoltării tuturor capacităților umane, din unde reiese (din punct de vedere economic) că de la acest segment se așteaptă o contribuție mai mică la producție decât cea care este obiectiv posibilă la nivelul dat al dezvoltării sociale, per to-

tal. Ca să se evite o astfel de situație, care are drept consecință frânarea întregii dezvoltări sociale, economia culturii cunoaște diverse instrumente. Aceste instrumente se pot împărți, în primul rând, în directe și indirecte. Instrumentele directe ale economiei culturale se întâlnesc mai frecvent în societățile în care cultura este finanțată de la buget, în timp ce instrumentele indirecte sunt tipice pentru societățile în care cultura are un caracter preponderent de piață.

Printre **instrumentele directe** ale economiei culturale se află *donațiile* și *subvențiile*. În cazul donațiilor, producătorului (instituție de cultură) i se oferă fondurile necesare și, în felul acesta, parțial sau în totalitate, se acoperă cheltuielile de producție; în cazul subvențiilor, fondurile alocate sunt îndreptate spre reducerea prețului unui produs sau serviciu. Dezvoltarea artei teatrale, de exemplu, poate fi sprijinită prin aceea că teatrelor li se va da o anumită sumă de bani (donația) pentru acoperirea cheltuielilor materiale și salariul angajaților, sau prin stimularea interesului publicului pentru arta teatrală, prin compensarea aplicată între prețul economic al biletului și cel accesibil majorității spectatorilor (subvenția). Aceste două forme de stimulare a activității culturale nu se exclud reciproc, ci se suplinesc și, deseori, se folosesc în același timp. Astfel teatrele de interes național primesc mari fonduri prin intermediul donațiilor, în timp ce spectatorii (sau unele categorii de public – muncitorii sau tineretul) sunt stimulați prin reducere la prețuri în cazul unui repertoriu artistic valoros.

Între **instrumentele indirecte** ale economiei culturii intră politica de dobânzi și impozite. Este vorba de intervenția socială prin care impozitele, obligatorii în alte domenii, se reduc sau chiar se anulează, la nivelul întregii culturi (sau al unor activități din interiorul ei), instituțiilor de cultură, putându-li-se facilita, în plus, credite în condiții favorabile (dobânzi mai mici, o perioadă de rambursare mai lungă etc.)

2.1 FINANȚAREA CULTURII

În economia contemporană, în care mijlocul general valabil de schimb este banul, se folosește expresia *finanțarea culturii*, pentru că este vorba de procurarea fondurilor financiare utilizate la acoperirea cheltuielilor materiale și a salariilor angajaților.

În funcție de sistemul social, putem defini trei tipuri de bază în finanțarea culturii:

1) de piață
2) prin buget
3) mixt

Modurile de finanțare a culturii de tip liberal și de piață, pe de o parte, și bugetar, pe de alta, se opun reciproc și sunt caracteristice respectiv sistemului capitalist, ori sistemelor sociale etatiste.

Fiecare dintre ele are anumite avantaje, dar și lipsuri, astfel încât nici nu pot fi acceptate, nici nu pot fi respinse în totalitate. În felul acesta, de exemplu, modul de finanțare de tip liberal pune pe prim plan satisfacerea necesităților culturale ale individului, în timp ce finanțarea prin buget răspunde satisfacerii nevoilor culturale ale păturilor (claselor) sociale largi. Prin aceasta, cultura de piață convine mai mult indivizilor înstăriți, care au suficienți bani și pot plăti pentru satisfacerea nevoilor lor culturale, în timp ce finanțarea de la buget permite și păturii mai sărace a populației să-și dezvolte nevoile culturale, pentru că, de exemplu, prețul biletului la teatru este sub prețul real al spectacolului. Ținând cont de faptul că finanțarea prin buget este legată de stat, în esență ea este de tip centralist și impune anumite soluții, neluând în seamă diversitatea condițiilor locale. Sistemul liberal, spre deosebire de cel bugetar, este evident descentralizat și se pliază pe condițiile locale, pentru că doar în felul acesta își poate asigura supraviețuirea pe piață. Ceea ce înseamnă că trăsăturile sistemului de finanțare a culturii de tip liberal este adaptabilitatea, în timp ce tipul bugetar este inadaptabil, dat fiind că fondurile se primesc indiferent de succesul avut la public.

În sfârșit, finanțarea bugetară permite un control mult mai direct al creației libere (statul controlează direct instituțiile de cultură și modalitățile de comunicare în masă) decât este cazul în sistemul de piață, unde controlul se realizează într-un mod aparte – prin intermediul succesului la public și al rentabilității economice a operei de artă.

Pentru că nici unul din cele două sisteme de finanțare a culturii nu corespunde scopurilor politicii culturale, în societatea noastră s-a impus necesitatea introducerii sistemului de finanțare care, prin aplicarea soluțiilor originale, va depăși lipsurile, dar se va folosi și de aspectele favorabile ale acestor sisteme tradiționale de finanțare a culturii.

În primul rând, pentru o parte a instituțiilor de cultură de interes național (Biblioteca Națională, Muzeul Național, Institutul de Protejare a Patrimoniului, Arhivele Serbiei) este mai potrivită finanțarea din buget. Motivul îl constituie funcția lor de păstrare și prezentare a patrimoniului cultural național, relativ independentă de multitudinea intereselor culturale, care întotdeauna se pot redefini.

În al doilea rând, unele domenii culturale, cum ar fi cinematografia sau activitatea de editare, având ca utilizatori indivizii (cumpărătorii cărților, spectatorii la cinematograf), sunt, după natura lor, orientate în mod preponderent spre piață. Fiindcă piața reacționează incomparabil mai diferit la multitudinea intereselor culturale particulare, nu doar luând în considerare finanțarea de la buget a instituțiilor, ci și finanțarea programelor din partea fundațiilor și a sponsorilor particulari. Cu instrumentele economiei culturale corespunzătoare (printr-o politică de dobânzi și impozite favorabile) activitățile culturale orientate spre piață pot satisface aspirațiile culturale ale populației printr-o ofertă culturală diversă și bogată.

2.2 ACTIVITĂȚI PROFITABILE ȘI NON-PROFIT

Potrivit poziției lor în raport cu piața, activitățile culturale pot fi clasificate în felul următor:

1. Profitabile, activitățile excedente pe piață: activitatea de editare, cinematografie, producția discografică. Acestea sunt preponderent orientate spre piață și își realizează majoritatea veniturilor prin vânzarea produselor. Bineînțeles, când piața e mică – și ele sunt în esență neprofitabile, deși funcționează după metodele caracteristice pentru activități independente de susținerea socială. De aceea, pentru producția de film și editarea pe teritorii lingvistice mici, este nevoie de sponsori și donatori.
2. Neon-profit activitățile deficitare pe piață: arhivele, muzeele, instituțiile pentru protecția patrimoniului. Acestea sunt preponderent orientate în afara pieței, iar produsele lor fie nu ajung deloc pe piață (întreprinderile pentru protecția patrimoniului, arhivele), fie se vând la prețuri simbolice (înscrierea la bibliotecă, biletele de intrare în muzeu), adică, de departe sub costul lor real.

Unele dintre activitățile culturale reprezintă forme intermediare între activitatea de piață excedentară și cea deficitară. Cel mai evident este cazul teatrului, care, în condițiile noastre (în Iugoslavia, n. trad.), își vinde produsele, în mod constant (spectacole, respectiv – biletele de intrare la teatru), sub prețul real – dar la limita de sus a posibilităților de cumpărare ale publicului său.

2.3 FINANȚAREA CULTURII – MAREA BRITANIE ȘI ELVEȚIA

Întrebarea pe care și-o pun majoritatea guvernelor nu sună – dacă trebuie să finanțăm cultura, ci: cum să o finanțăm. Există diferite posibilități ca acest lucru să se concretizeze. Discuția despre ce formă de finanțare a culturii trebuie aleasă se reduce la confruntarea argumentelor pentru modalitatea directă, respectiv indirectă, de finanțare a ei. O dată luată decizia pentru un model posibil sau altul, consecința imediată se va regăsi în rolul pe care-l va avea statul în domeniul finanțării. Dacă se decide pentru finanțarea directă, atunci el preia rolul proprietarului, iar dacă preia rolul indirect, atunci el va fi doar reglatorul, adică respectiv catalizatorul (cineva care influențează programele, dar nu le controlează direct).

Prima modalitate este tipică pentru majoritatea țărilor europene, în timp ce cea de-a doua există în SUA. Potrivit primului model, banii se dau direct instituțiilor de cultură (prin intermediul unui fond corespunzător sau consiliu), în timp ce, în cadrul celui de-al doilea, se merge pe o impozitare favorabilă, atât pentru instituțiile de cultură, cât și pentru sponsori (proprietarii capitalului), care oferă fonduri – fie pentru că iubesc arta, fie pentru că doresc ca despre ei – sau despre firma lor să se creeze o imagine favorabilă în public. În schimb, în timpul din urmă se observă o anumită convergență între modele: SUA a înființat Fondul Național de Artă, iar majoritatea țărilor europene au început să aplice o politică de impozitare care să stimuleze investițiile particulare în artă.

2.3.1 *Finanțarea culturii în Marea Britanie*

Marea Britanie nu are un Minister al Culturii, dar există Ministerul Artei. El a fost, începând cu anii optzeci, parte a Ministerului Educației și Științei, după care s-a separat. Ministerul Artei, prin intermediul Serviciu-

lui pentru Artă și Biblioteci, asigură fonduri Comitetului Artistic al Marii Britanii, Institutului Britanic de Film, Comitetului pentru Arta Aplicată, unor mari muzee naționale, precum și Comitetului Muzeelor Regionale.

Cultura și arta sunt finanțate și din alte surse, dintre care sunt de menționat cel puțin șase. În Anglia și Wales aproape două treimi din cheltuielile pentru cultură la nivel local sunt suportate de Ministerul Mediului, care, de asemenea, este răspunzător de protejarea monumentelor și a patrimoniului cultural. Ministerul pentru Afaceri Interne răspunde de Radiodifuziune, iar Ministerul Comerțului de Cinematografie. Consiliul Britanic (care funcționează prin intermediul filialelor din străinătate) este finanțat de Ministerul Afacerilor Externe. Ministerul Educației este răspunzător de domeniul educației artistice. El, de asemenea, finanțează parțial și muzeele educative și centrele artistice, mai ales pe cele care aparțin universităților.

Cheltuielile puterii locale sunt finanțate, în parte, din veniturile provenind din impozite, după cum și din fondurile obținute de la puterea centrală. În Marea Britanie există aproximativ 500 de ținuturi și districte și ele participă la finanțarea artei. Nu există o strictă delimitare a competențelor între ținuturi și districte în finanțarea muzeelor și galeriilor de artă, dar districtele, de regulă, finanțează centrele culturale locale (polivalente). Pe lângă puterea locală, la nivel regional, cultura și arta sunt finanțate și de douăsprezece comitete artistice regionale. Aceste comitete primesc optzeci la sută din fonduri din surse centrale (mai ales de la Comitetul Artiștilor din Marea Britanie), iar restul provine din surse locale.

Radioul și Televiziunea, de asemenea, participă la finanțarea culturii. Întrucât își realizează veniturile din abonamentele cetățenilor (reglementate prin lege), cedarea unei părți sub formă de compensație pentru transmisie/drepturi de autor poate fi considerată, într-un fel, subvenția statului pentru cultură. Televiziunea comercială obține venituri din reclame și o parte din ele sunt cedate ca drept de autor producătorilor de programe.

În timp ce, în cazul sponsorizării, pentru banii dați se așteaptă un contraserviciu din partea celui care a primit banii, în cazul donatorilor banii se oferă necondiționat (nu se așteaptă nici beneficii directe, nici indirecte).

Statul, prin înlesniri la impozite, sprijină ambele modalități de susținere a culturii. În cazul sponsorizării, primitorul plătește impozit pe venitul global pentru suma pe care a realizat-o în felul acesta, în timp ce în

cazul donației această sumă nu se impozitează. În ceea ce privește donatorul, sponsorizarea este considerată drept cheltuială materială și astfel se și impozitează, în timp ce donatorii sunt eliberați de impozit, dar în anumite condiții. Aceste condiții se reduc la următorul fapt: cheltuielile trebuie să fie pe termen lung (cel puțin timp de patru ani), și să nu reprezinte mai mult de zece la sută din totalul veniturilor supuse impozitării.

Spre deosebire de alte țări europene, veniturile din bilete reprezintă o parte importantă în structura totală a fondurilor de care dispun instituțiile de cultură din Marea Britanie. Statistica arată că în jur de 3% din bugetul familiei merge pe bilete, abonamente radio și TV, cheltuieli asemănătoare revenind pentru cultură și artă.

În timp ce, la începutul secolului, au fost multe teatre comerciale (ori stabile, ori itinerante), dezvoltarea radioului, dar mai ales a televiziunii a redus această cifră la doar câteva, situate în West-End; toate celelalte depind de subvențiile locale și de fondurile destinate culturii la nivel central. Opera și marile orchestre, de asemenea, depind vital de subvențiile de stat, dar se încearcă, în ultimul timp, să se realizeze o finanțare tot mai importantă din surse particulare.

Caracteristica esențială a sistemului de finanțare a culturii și artei în Marea Britanie este diversitatea lui. Sistemul este fragmentat și nu există un control și o coordonare centrală, ceea ce înseamnă că nu există o politică în cultură coerentă și explicită.

Acesta este sistemul de finanțare bazat pe semi-autonomia comitetului, promovându-se ideea de-a ține birocrații și politicienii la distanță de locul unde se decide împărțirea fondurilor. Fondurile disponibile sunt direcționate, înainte de toate, spre cultivarea formelor tradiționale de artă și spre răspândirea ei, mai puțin spre inițiative artistice noi.

Politica pe care o duc organizațiile artistice depinde de cei care se află în fruntea lor, iar aceștia dau socoteală celor care i-au numit, respectiv ales. Douăzeci de membri ai Comitetului Artistic au fost numiți de secretarul de stat pentru probleme de artă, pe baza meritelor în domeniu, încât ei nu sunt nici reprezentanții, nici deputații nimănui. Drept consecință, au numeroase împuterniciri, dar o responsabilitate insuficientă – multe lucruri țin de aptitudinile lor personale. Se poartă discuții despre adoptarea sistemului alegerii (nu a numirii) membrilor Comitetului, dar nu în detrimentul competenței lor artistice, întrucât introducerea așa-numiților

reprezentanți ai opiniei publice printre membrii comitetului ar însemna automat supremația birocrației profesionale – a funcționarilor angajați în Comitet – asupra celor datorită cărora Comitetul, de fapt, și există (artiștii și publicul acestora).

2.3.2 *Finanțarea culturii în Elveția*

Spre a satisface cele mai diverse necesități, politica culturală a Elveției are patru orientări de bază:

1) spre inițiativa atât a persoanelor particulare cât și a organizațiilor culturale;
2) spre politica culturală a comunelor;
3) spre politica culturală a cantoanelor;
4) spre politica culturală a Confederației, realizată de Fundația Pro Helvetia, de Serviciul Federal pentru Cultură etc.

Constituția federală a Elveției nu stabilește locul și rolul culturii prin nici o modalitate formală și explicită. Confederația acționează în domeniul culturii în mai multe feluri, dar toate sunt, mai mult sau mai puțin, indirecte.

Aceasta înseamnă că și Confederația poate să intervină financiar doar în cazurile în care la nivelul cantoanelor și al comunelor este asigurată o parte a fondurilor. Tot astfel, pentru intervenția Confederației la niveluri mai joase (comune și comunități locale), este necesar ca la nivelurile superioare să fie, de asemenea, asigurată participarea.

Confederația funcționează în domeniul finanțării culturii prin intermediul a două instituții: fundația Pro Helvetia și Serviciul Federal pentru cultură. Pe lângă administrație, care, la nivel federal, asigură fonduri pentru cultură, și unitățile organizatorice inferioare (cantoanele și comunele) investesc o parte a fondurilor lor în cultură. De asemenea, radioul și TV cedează o parte a fondurilor obținute prin abonamente, drept compensație pentru drepturile de autor ale artiștilor.

În domeniile finanțate de comitetul de cultură intră:

a) protejarea monumentelor culturale. Monumentele culturale sunt protejate pe baza unor criterii dinainte stabilite. Lucrările de protejare sunt coordonate (și pentru aceasta primește fonduri) de Serviciul pentru protecția bunurilor culturale;

b) arta plastică și cea aplicată. Sunt sprijinite, în primul rând, prin acordarea de burse artiștilor, prin achiziționarea de opere și prin participare la cheltuielile de expunere la expozițiile internaționale. Licitația federală anuală a operelor de artă, de asemenea, reprezintă o parte a politicii de finanțare a artei;
c) producția de filme. Pe baza legii privind cinematografia, Confederația sprijină atât scrierea scenariilor de film, cât și turnarea filmelor. Există, de asemenea, și un sistem de premii pentru calitatea filmelor realizate. Se finanțează, totodată, educația cinematografică, precum și festivalurile de film și chinoteca elvețiană;
d) susținerea culturii minorităților lingvistice. Confederația, încă din 1921, a investit fonduri pentru a da imbold culturii retoromane, iar zece ani mai târziu a început să investească fonduri și pentru cultura italiană de pe teritoriul Elveției;
e) în sfârșit, o parte a fondurilor sunt dirijate pentru sprijinirea scriitorilor, a compozitorilor, care se folosesc de acest răgaz pentru crearea unei opere literare, respectiv muzicale.

Fundația Pro Helvetia are ca obiectiv dezvoltarea și protejarea patrimoniului și menținerea legăturilor culturale cu străinătatea. Aceste obiective se realizează în cadrul următoarelor funcții:
a) ajutor anual dat asociațiilor artistice;
b) comenzi adresate muzicienilor și scriitorilor, precum și stimularea traducerilor și publicarea operelor artiștilor elvețieni în celelalte limbi naționale din Elveția;
c) premii în cadrul premierelor teatrale și muzicale;
d) subvenții pentru turneele teatrelor – mai ales pe alte teritorii lingvistice ale Elveției;
e) încurajarea creației populare, precum și organizarea cursurilor de limbi în vederea popularizării și stimulării dialectelor locale;
f) prezentarea culturii elvețiene în străinătate prin investiții în turneele artiștilor sau prin susținerea unor întregi manifestări care să reprezinte cultura elvețiană – cum sunt cele de la Paris sau Köln;
g) asigurarea cărților, discurilor, filmelor, video-casetelor pentru reprezentanțele diplomatice elvețiene, respectiv pentru centrele culturale aflate în componența lor;

h) participarea la cheltuielile oamenilor de știință și intelectualilor care țin conferințe în străinătate.

Cantoanele și comunele au largi împuterniciri în domeniul dezvoltării culturii din perimetrul lor. Deoarece s-a observat că rămâne în urmă colaborarea între cantoane, în ultimii ani este tot mai activă Conferința celor Zece Orașe privind afacerile culturale, care încearcă să intensifice legăturile culturale între orașele elvețiene, și mai ales între cele care aparțin unor zone lingvistice diferite.

Un rol important îl au fundațiile întemeiate de cele mai mari bănci elvețiene, al căror capital se ridică la mai multe zeci de milioane de franci. Întrucât, din an în an, crește numărul fundațiilor pentru cultură, s-a înființat Asociația Elvețiană a Fundațiilor pentru Cultură. Ea colaborează cu Conferința celor Zece Orașe, precum și cu Serviciul Federal pentru cultură, astfel încât fondurile fundațiilor să fie investite în cel mai bun mod posibil.

2.4 INDUSTRIA CULTURALĂ

Prin industrie culturală se înțelege organizarea industrială în serie a producției de bunuri și servicii culturale. Produsele ei se evaluează prin intermediul pieței, iar scopul producției este câștigul. Ca în oricare altă industrie, se produce pentru cumpărătorul necunoscut. Întrucât câștigul este motivul principal, industria culturală încearcă să creeze, pentru produsele sale, o piață cât mai extinsă, și astfel, pe lângă cheltuielile date, să realizeze un profit mai mare. De aceea se bazează pe un număr de necesități culturale elementare ale publicului (celui mai larg) și se străduiește intens să-i omogenizeze, pe cât posibil, gustul. Aceasta pentru că omogenizarea (egalizarea) gustului este o condiție obligatorie a producției în serie în industria culturală. Dar cum industria culturală apare în societățile dezvoltate, de consum, în care consumul este indicele producției, este necesară, în permanență, premeditat, dezvoltarea noilor preocupări (gusturi), astfel încât noile cantități de produse culturale (discuri, filme cărți...) să poată fi plasate pe piață. Tocmai acesta este obiectul marketingului în cultură.

Pentru piața culturală, foarte important este „star-sistemul". În industria culturală există o tendință evidentă ca cei mai mulți bani să fie alocați pentru produsele culturale de vârf (și pentru creatorii lor), în timp ce

pentru persoanele aflate pe o treaptă inferioară se alocă incomparabil mai puțin. Acesta este principiul cunoscut prin sintagma *câștigătorul ia totul (winner takes it all)*. Prima lui supoziție constă în faptul că mediocritatea nu poate înlocui talentul de vârf, ceea ce este, cu adevărat, cazul în cultură, spre deosebire de majoritatea ramurilor de producție, în care masa produselor de o calitate mijlocie își găsește cumpărătorii pregătiți să plătească doar un preț mediu; a doua supoziție este posibilitatea ca produsele culturale de vârf să fie accesibile publicului larg, fără creșterea cheltuielilor de producție (ceea ce industria culturală realizează cu sprijinul mass-media). Aceasta înseamnă, de exemplu, că nimeni nu va cumpăra un CD cu înregistrarea unui cântăreț de operă mediocru dacă, cu același preț, poate procura un CD cu înregistrarea lui Pavaroti. Inexistența diferenței de preț între două produse de calitate inegală este consecința producției de masă – cheltuielile unui onorariu extrem de mare al lui Pavaroti sunt compensate de milioanele de CD-uri vândute. Dacă la acestea se adaugă și faptul că prețurile de producție sunt aceleași (studioul, executarea matrițelor, realizarea CD-urilor), în ambele cazuri, este clar că patronii caselor de discuri vor opta pentru maximum de calitate (care și aduce un foarte ridicat profit), nu pentru mediocritate (care abia de acoperă cheltuielile de producție). Astfel, industria culturii reușește să satisfacă cererea masivă de produse de vârf, nesacrificând calitatea, ceea ce, pentru multe industrii clasice, nu este cazul.

Dar domeniul industriei culturale este mult mai larg decât producția de cărți, casete, filme. El cuprinde și o mulțime de ramuri industriale ce furnizează materialul de consum și mijloacele necesare practicării creației artistice.

Există numeroase clasificări ale industriei culturii, dintre care cea mai simplă este aceea al cărei criteriu ține seama de felul produselor, de modalitatea de producție și de modul cum e folosit produsul.

Potrivit acestei clasificări, în industria culturală intră:

- opere artistice multiplicate în serie: cărți, discuri și casete audio, video-casete, filme, dar și grafică, reproduceri... Aceste opere se pot cumpăra ca obiecte-marfă (discul, caseta), sau sub formă de trăire-„iluzie", prin achiziționarea biletului de intrare la film...;
- operele de artă sau programele culturale transmise: emisiunile stațiilor și studiourilor radio și TV;

- instrumente muzicale: mijloace cu care se creează, compune muzica, dar și cele cu care ea este interpretată în fața publicului;
- aparatura de înregistrare (creare) și reproducere a operelor de artă: camerele video, aparatura pentru sunet, proiectoare de film, aparatura radio și TV, gramofoanele, casetofoanele...:
  a) aparatura pentru întrebuințare cotidiană, de către amatori;
  b) aparatura profesională;
- materialul de consum (vopsele, lacuri, benzile de film și sunet...), necesar în procesul creației artistice sau pentru producția operelor de artă în serie.

Aceste cinci tipuri de produse apar în urma diferitelor activități industriale, în industria chimică și electronică și în industria hârtiei, ca ramuri industriale puternice, după care în instituții de radiodifuziune și presă (mijloacele de comunicare în masă) și, la urmă, în industria filmului, în edituri, în producția de discuri și casete (activități culturale). Gradul de dezvoltare a fiecăreia dintre ramurile sau activitățile culturale amintite mărturisește despre potențialul cultural și interesul în dezvoltarea culturală al statelor, mai ales din punct de vedere al difuzării culturii și a valorilor artistice. Analiza producției industriale autohtone și a pieței arată că pe piața (autohtonă) încă nu se pot cumpăra, ci se importă numeroase aparate de înregistrare a operelor de artă (mai ales tehnica profesionistă), dar și aparatură de calitate superioară pentru reproduceri în casete (aparatură video și de sunet).

Dezvoltarea tehnologiilor moderne în industria culturală permite investiții majore în produse ce se consumă masiv, deoarece fiecare produs industrial, ținând seama de faptul că e realizat în serie – individual este și ieftin. Cel mai bun exemplu pentru aceasta este, pe lângă carte (fenomenul cărții de buzunar), discul și CD-ul. Prețul unui CD gol este în jurul unei mărci germane – (sic!) o sumă fixă. Toate celelalte cheltuieli se reduc proporțional cu numărul exemplarelor produse. Aceasta este ceea ce se numește **economia cantității**.

Un exemplu extraordinar pentru tendințele de dezvoltare în industria culturii sunt și serialele TV mamut de tip *Dinastia* sau *Dallas* – cazuri în care producția unui episod costă până la 500.000 dolari SUA. În schimb, sunt vândute în întreaga lume, astfel încât pentru fiecare stat în parte este mai ieftin să cumpere serialul TV american decât să-l producă singur. Ca

și în alte domenii prospere ale economiei, și în acela al serialelor TV apar și ersatz-uri (produse sălbatice). Este vorba de serialele latino-americane (tele-novelele), mult mai ieftine decât cele apărute în SUA, dar cu un teritoriu lingvistic mare (spaniol), ca piață primară. Ele au depășit însă cu mult această piață primară și acum sunt difuzate în lumea întreagă – incluzând și piața est-europeană. În felul acesta țările Americii de Sud se contrapun industriei culturale americane uzând de propriile ei arme – așadar cu seriale TV interminabile adaptate sensibilității țărilor în curs de dezvoltare.

Această industrie culturală, orientată agresiv internațional, pune sub semnul întrebării culturile naționale și majoritatea statelor se străduiesc să reziste acestei tendințe prin politicile lor culturale naționale. Spre deosebire de alte industrii, motivul investiției, nu doar în cultura elitistă, ci și în industria culturală, în majoritatea țărilor, nu este, înainte de toate, câștigul, ci valoarea culturală, respectiv păstrarea și îmbunătățirea culturii naționale. Politica culturală este un domeniu privilegiat al politicii naționale în aproape toate statele moderne – datorită simplului fapt că este vorba de state naționale care se legitimează drept naționale tocmai prin cultura lor (națională). De aceea se și spune despre cultură că este **vaca sfantă** a statului național, așa cum sunt vacile pe străzile orașelor și satelor indiene.

Seria de cărți *Politica culturală*, pe care, cu vreo douăzeci de ani în urmă, a inițiat-o UNESCO subliniază convingător toată diversitatea obiectivelor și instrumentelor culturale pe care unele țări le folosesc pentru dezvoltarea culturii lor și, mai ales, a industriei culturale.

Japonia face acest lucru prin intermediul agenției culturale, care se ocupă, pe lângă industria culturii, de propagarea limbii japoneze, de problemele artei, ale drepturilor de autor, de religie și protecția patrimoniului cultural.

Această agenție culturală ia următoarele măsuri:

- conduce direct
- eliberează adeverințe
- prescrie activități
- finanțează producția
- dă înlesniri la impozite
- adoptă legi și norme
- cercetează și consiliază.

Japonia, de altfel – afirmă antropologii culturii –, e singurul stat ale cărui granițe se suprapun granițelor civilizației – ale celei japoneze. În cazul tuturor celorlalte civilizații, este vorba de mai multe state care au o civilizație comună (civilizația vestică, civilizația arabă, civilizația balcanică etc.). Civilizația japoneză este **endemică** – cum ar spune ecologii – ceea ce înseamnă că este integră și că există doar într-un loc.

S-ar părea că japonezii au reușit să rezolve cvadratura cercului – să se dezvolte ca stat postindustrial de vârf și să-și păstreze cultura tradițională: ikebana, gheișe, arta servirii ceaiului etc. –, problema lor cea mai mare constând în faptul că nu pot cheltui tot ce câștigă în străinătate prin vânzarea de televizoare, camere video și autoturisme.

Iată de ce japonezii au început să apară la licitațiile cu obiecte de artă extrem de scumpe și să cumpere pe milioane de dolari un Van Gogh, un Renoir, Matisse, Cézanne. Europei, la sfârșitul secolului XX, a început să i se întâmple ceea ce – datorită colonizării – li s-a întâmplat Africii și Asiei în secolele trecute. Capodoperele apărute în interiorul unei civilizații devin trofeele muzeale ale alteia.

În **Iran** s-a ajuns la o situația paradoxală, și aceasta deoarece o parte a industriei culturale este folosită ca mijloc de luptă împotriva industriei culturale în totalitate. Detronarea șahului, care prin anii șaizeci și șaptezeci a dus o politică de modernizare a țării (sprijinindu-se pe SUA), s-a făcut cu ajutorul propovăduirilor practicate de conducătorul religios șiit Khomeini, aflat în emigrație. Întrucât majoritatea locuitorilor din Iran erau analfabeți, aceste predici au fost înregistrate pe casete audio și, în secret, introduse în țară. Aici, ele au fost masiv copiate și ascultate în geamii. Aceasta a fost varianta de samizdat audio, spre deosebire de cea scrisă, rusească.

Atunci când Khomeini a venit la putere, a introdus dreptul șeriat și a mers și mai departe: a impus o cenzură totală a conținuturilor audio și video, ca să-i elibereze pe cetățeni de influențele vestice, și a interzis deținerea antenelor-satelit spre a împiedica vizionarea programelor TV ce nu corespund tradiției islamice. Totodată, din școli s-a scos învățarea limbii engleze, considerată instrumentul de colonizare culturală.

2.4.1 *Film și video – o politică națională*

Politica culturală în domeniul filmului și a producției video depinde de:

- cantitatea de bani ce se investește într-un proiect
- timpul necesar ca banii investiți să fie recuperați
- canalele de distribuire a produselor (rețea de cinematografe și video-cluburi, prezentare la TV prin cablu, satelit, comerciale)
- profilul de vârstă al spectatorilor, respectiv cerința societății de limitare a vizionării anumitor filme (semnele X, R)
- strategia de minimizare a riscului și realizarea succesului pe piață (sistemul starurilor).

Acest lucru, bineînțeles, este valabil doar pentru sistemele comerciale, cum este cel hollywoodian, iar nu pentru cele motivate cultural – adică majoritatea.

Monopolul hollywoodian în producția filmelor comerciale este format din șapte *mari* – Paramount, United Artist, Columbia Pictures, Metro Goldwin Mayer, Universal Pictures, Twenty Century Fox și Warner Bros.

Producția independentă, localizată cel mai des în afara Hollywoodului, apare abia în ultimii ani și e orientată, în general, spre filme care au și ambiții artistice (pe lângă cele comerciale, care sunt subînțelese). Personificarea lor este dată de staruri precum Quentin Tarantino și Harvey Keitel, în timp ce Steven Spielberg este personajul emblematic al filmului hollywoodian.

O replică interesantă e filmul indian, de asemenea comercial, dar luând în calcul doar piața autohtonă. India este cel mai mare producător de filme din lume, iar populația rurală din India (pe lângă cea urbană) este cel mai mare consumator de filme.

Lenin a crezut că filmul este cel mai puternic mijloc de propagandă și, de aceea, URSS a investit mult în acel timp în producția de filme. Dar, în timp ce majoritatea filmelor sovietice a fost explicit ideologică (războiul de apărare a țării + construirea socialismului), cele americane erau mult mai subtile. Acestea din urmă propuneau *valorile americane și modul de viață american*.

Când, la începutul anilor cincizeci, a apărut în Iugoslavia primul film american, *Balul pe apă*, acest lucru a fost egal cu o revoluție culturală: dis-

tracția americană în opoziție cu asceza partizanilor. (S-a considerat chiar că acest film – pe lângă altele asemănătoare – a fost motivul principal pentru încercările de fugă peste hotare ale tinerilor avangardiști, care, tocmai datorită filmelor hollywoodiene, au fost convertiți ideologic).

2.4.2 *Industria cărții*

Cartea este conserva culturii, afirmă Abraham Moles. Ea satisface nevoia socio-culturală de comunicare, atât pe cea interpersonală, precum și pe cea între generații. Cu atât mai mult cu cât este o conservă durabilă – iar perioada ei de folosință este, în principiu, nelimitată.

Ciclul de producție al cărții:



Editorul este *omul de afaceri* din domeniul cărții. El preia manuscrisul, al cărui autor nu este el, cu ajutorul capitalului (care, de obicei, nu este al lui, ci împrumutat de la bancă, și care este recuperat cu dobândă), și angajează o tipografie să multiplice manuscrisul sub formă de carte. Această carte va fi vândută de librărie pentru un procent (rabat). El a transformat această carte (cu sprijinul colaboratorilor specializați, al lectorilor, redactorilor...) într-o marfă care, pe piață, poate satisface nevoile intelectuale specifice unui grup de cititori pregătiți să cumpere cartea.

În lumea complexă a cărții există diverse meserii specializate. Una dintre ele este cea de *agent literar*; acesta intermediază relația editor - scriitor (și, profesional, reprezintă interesele scriitorului), ceea ce diminuează profitul editorului prin majorarea onorariului autorului. Faptul are drept consecință o mai mică posibilitate de investire în talentele tinere, încă necunoscute. Pe de altă parte, lupta pentru profit determină editorii să îmbunătățească metodele de vânzare a cărții.

Nu mai puțin importanți sunt și cercetătorii editoriali (*editor scouts*). Este vorba de *oamenii-antene*, pe care editorii îi angajează să le atragă atenția asupra manuscriselor și cărților interesante. Ei, de obicei, locuiesc

în afara orașului – sediu al editurii, într-o altă metropolă culturală, și în amintita căutare de posibile cărți constă activitatea lor pentru un onorariu. De obicei, este vorba de ziariști-corespondenți, scriitori și profesori care trăiesc în străinătate etc.

Editorii recurg la crearea așa-numitri *écurie d'auteurs*, respectiv la asocierea unor autori care, printr-un contract exclusiv, sunt legați de editor. La noi (în Iugoslavia, n. trad.) acest lucru îl fac Stâlpii culturii, atașându-și scriitorii sârbi cei mai cunoscuți (V. Arsenijević, Lj. Simović, S. Velmar Janković...), dar aceasta este o practică veche a marilor editori din lume.

Se deosebesc cărți cu coperte tari (*hardcover*) și ediții de buzunar (*paperback*). Ideea primilor editori de cărți legate moale și în tiraje imense a fost următoarea: tirajul să nu fie mai scump decât prețul mediu al oricărui obiect neînsemnat expus pe gondolele supermarketului. Astfel a apărut cartea Pinguin – de șase pence și a început producția masivă a cărților de calitate (conținut, tipar și design) în sute de mii de exemplare.

Cărțile se tipăresc de regulă mai întâi legate tare, pentru necesitățile comunității academice (bibliotecile și cititorii profesioniști – profesorii și studenții), după care ele vor apărea în versiune de buzunar (minimum 30.000 de exemplare), care este de cel puțin de trei ori mai ieftină. În lume se consideră că un tiraj minim (prin care se acoperă cheltuielile) și se realizează un câștig minim, este de aproximativ 3000 de exemplare. În Iugoslavia, tirajul marii majorități a cărților nu atinge 1000 de exemplare. Editorii străini, la vânzarea dreptului de publicare ©, nu pot să creadă că la noi cartea apare în tiraje atât de mici. Prima lor reacție este: „Păi, voi nu câștigați nimic din aceasta!", pentru că editarea este mai întâi bussiness, abia după aceea cultură.

În afara desfacerii prin librării, există și alte modalități de vânzare. Clasică este cea realizată prin abonament pentru lucrările în curs de apariție, ca procedeu standard în situația când editorul nu are capital de investit în tipărire și este vorba de un proces de imprimare scump. Vânzarea prin abonament se face prin anunțuri în ziare, sau, în prealabil, prin intermediul achizitorilor ce strâng banii de la viitorii cititori interesați. O astfel de modalitate, de regulă, presupune mari reduceri de prețuri, fiindcă editorul nu trebuie să plătească dobânzi la împrumuturi bancare, iar cartea o tipărește doar dacă acoperă cheltuielile elementare; în cazul că nu strânge capital suficient, banii sunt rambursați abonaților.

Este importantă și vânzarea cărții prin poștă, cu ajutorul exemplarului de reclamă, al cataloagelor, sau prin trimiterea cărții spre examinare (probă). În cazul în care cineva comandă cartea și o plătește, există o mică probabilitate ca, după o anumită perioadă (două săptămâni de regulă), să o returneze editorului în cazul că nu îi place. Achiziția este forma de intermediere la vânzarea de carte, care în Iugoslavia a dispărut în totalitate o dată cu criza ce a distrus economic pătura de mijloc (gulerele albe).

Pe piața mondială de carte dominante sunt corporațiile multinaționale de tip Penguin sau MacMillan, ce vizează întreg teritoriul lingvistic englezesc. Ele acoperă orașe: Londra, New York, Toronto, Calcutta, Sidney... Și pentru carte sunt valabile legile economiei cantității: cu cât este mai mare tirajul atins de un titlu, cu atât prețul unui exemplar este mai mic, iar câștigul editorului mai mare. Și aceasta deoarece cheltuielile fixe de redactare și pregătire pentru tipar rămân aceleași, indiferent de numărul exemplarelor.

Editarea, ca parte a industriei culturale, cuprinde cărți și reviste, nu și ziare (ele aparțin de mass-media). Statutul editării ca industrie se vede clar din politica țărilor colonizatoare, care și-au adaptat industria de editare exact ca pe cea textilă sau metalurgică. Americanii au spart monopolul britanic asupra editării încă în timpul revoluției: au refuzat să plătească autorilor britanici drepturile de autor, dacă editorii britanici nu plătesc în mod similar autorilor americani. Rezultatul a fost o adevărată invazie de autori britanici pe piața americană, fiindcă edițiile lor au devenit mai ieftine prin neplata dreptului de autor. Abia când s-a dezvoltat industria tipografică americană a venit și rândul autorilor autohtoni – pentru că trebuia dat de lucru tipografiilor. Așa a apărut Mark Twain și l-a înlocuit pe autorul, până atunci indiscutabil ca prestigiu, Charles Dickens. Canada s-a găsit aici între ciocan și nicovală – pe de o parte legea britanică nu o apăra în ceea ce privește drepturile de autor (ea fiind colonie), iar pe de altă parte a fost inundată de ediții americane ieftine. Acest lucru a pus serios în pericol apariția și dezvoltarea literaturii canadiene ca segment al culturii canadiene naționale.

O poziție asemănătoare au multe alte state mai mici – cu deosebire dacă sunt integrate unor piețe cu limbi de circulație mondială. În astfel de cazuri, statele mari, cu o industrie editorială puternică, cum sunt SUA și Marea Britanie, prin oferta lor relativ ieftină, înăbușă nu doar dezvoltarea activității editoriale, ci și pe cea a literaturii naționale.

2.4.3 *Industria culturii, ca mediu complex*

În urma constatării că industria culturii este un mediu complex sau un domeniu industrial complex, important ar fi să subliniem legăturile existente între sferele ei separate.

Un domeniu deosebit de important îl reprezintă relația dintre editare și film, respectiv televiziune.

Filmele se toarnă ori după un scenariu original (mai rar), ori după o operă literară – deja publicată. Existența unei lucrări interesante – mai ales cu succes la cititori – este un semnal pentru profesioniștii ce se numesc „vânătorii de scenarii" și care susțin, prin achiziționarea dreptului de autor, ecranizarea cărți. Uneori ei fac acest lucru la solicitarea regizorilor sau chiar a actorilor (star-sistemul), care ar dori să joace un personaj anume, într-un film turnat după un roman.

Și la noi, în Iugoslavia, în ultimul timp, apare această postură, de actor-producător. Astfel, de exemplu, Dragan Bjelogrlić a fost producătorul filmului *Satele frumoase ard frumos*, iar Ljubiša Samardžić este parțial și producător – el comandă scenariul, angajează actorii, găsește bani pentru turnare și toate acestea la un loc se transformă în film. Sieși, de obicei, își lasă un rol minor – atât cât să nu se uite că și el este actor.

Se poate întâmpla ca la ecranizarea cărții să se ajungă rapid, dar acest lucru se poate petrece și după câțiva ani. Între timp, dreptul de ecranizare este obiectul negocierii și comerțului.

Aici este important rolul producătorului care, în sistemul american al producției de filme, este un personaj central, în timp ce în sistemul european acest rol îl ocupă regizorul.

De regulă, în SUA cel care asigură resursele financiare pentru turnarea filmului (producătorul) are dreptul la toate deciziile-cheie – alegerea și intervențiile în scenariu, selecția actorilor pentru anumite personaje, alegerea coloanei sonore etc. El este omul ce investește și își riscă proprii bani.

3. SPONSORIZAREA ÎN CULTURĂ

Sponsorizarea, mecenatul, filantropia, binefacerea, ctitorirea... sunt doar câțiva termeni prin care este descris fenomenul finanțării artei prin contribuția întreprinderilor, instituțiilor și a persoanelor fizice. Acest fenomen este la fel de vechi ca și civilizația marilor imperii, în care împăratul a fost primul, dar, adeseori, nu cel mai puternic – financiarmente vorbind – mecena. Statul, biserica, boierii, mai târziu burghezii avuți și, în ultimul timp, corporațiile bogate, prin finanțarea artei, duc „propria politică culturală", își impun gustul propriu și anumite forme de creație artistică. De aceea, fenomenul necesită o cercetare și o interpretare nu doar din perspectivă sociologică și economică (cum, până acum, s-a și întâmplat frecvent), ci, înainte de toate, dintr-o perspectivă culturologică, pentru ca însuși *finanțatorul* să devină conștient de importanța și rolul influenței sale asupra vieții culturale, iar, pe de altă parte, și beneficiarii (artiștii și instituțiile de cultură) să înțeleagă profunzimea și importanța influențelor posibile ale finanțatorilor asupra creației (ceea ce, adeseori, nu se ia în seamă sau se minimalizează).

Prin cartea *Istoria artei în corespondența marilor creatori*, autorii ne-au oferit posibilitatea, neintenționat, desigur, selectând o seamă de scrisori ale unor artiști importanți, să îi cunoaștem pe cei care au avut rol de mecena, precum și formele și modalitățile acestora de influențare a procesului creator. Așadar, în cea mai mare parte a acestor scrisori regăsim ori solicitări către mecena ori mulțumiri pentru banii deja primiți, urmate de comentarii corespunzătoare ale operei de artă (mai ales în raport de dorințele exprimate sau presupuse ale finanțatorului). Este doar unul din studiile istorice în care se prezintă, într-un mod implicit, materialul din acest domeniu, dar fără să fie analizat în mod corespunzător.

În accepție teoretică, s-ar spune că și astăzi există diferențe între termenii mecenat, sponsorizare, donație, patronat, binefacere...

Mecenatul – se leagă de donația personală, individuală, în general orientată explicit spre artist sau ONG (abordarea hedonistă).

Patronatul – activitatea permanentă a fundațiilor particulare, față de artist sau de o instituție (abordare culturologică).

Donația – binefacerea, filantropia. Poate fi și anonimă (abordarea social-umanistă).

Achiziția (cultura corporațională) – trecerea operei de artă în proprietatea permanentă a corporației – este apropiată de termenul „a comanda", dar și de alte formele de *colaborare* între firmele industriale și artiști (stabilirea relațiilor de proprietate).

Sponsorizarea – este o relație de afaceri a corporației private sau a unei fundații cu artistul, cu un proiect artistic sau cu o instituție, între care se stabilește o relație de schimb (abordare comercială, de marketing).

Sponsorizarea este o relație de durată a instituției și a corporației, iar donația este, adeseori, unilaterală!

3.1.1 *Sponsorizarea ca parte a politicii culturale în Europa*

În Franța, până în urmă cu zece ani, nu a existat mecenat economic – sponsorizarea manifestărilor culturale și a programelor. În presă apăreau titluri precum: „Nu sunt banii din mecenat o formă de șantaj?" Aceste întrebări, în economiile liberale ale Marii Britanii și Americii nu s-au pus – întrucât, în fapt, economia, prin intermediul acțiunilor de sponsorizare, devenea purtătorul politicii în cultură și fără ea viața culturală și artistică a acestor țări ar fi fost mult mai săracă.

În Franța, unde oamenii erau obișnuiți cu ideea că întreaga cultură este o problemă a statului, sponsorizarea economică a fost, prin ea însăși, ceva dubios. Donația – aceasta da, era înțeleasă ca o binefacere. Foarte mult le-a trebuit Ministerului Culturii și statului să înceapă să stimuleze investițiile economice, să promoveze opinia că sponsorizarea face parte din politica de afaceri. Astăzi, mecenatul reprezintă o sursă importantă de finanțare a culturii franceze.

Această temă capătă importanță, abia în ultimii zece ani, și în Germania. Karla Forbeck și Andreas Wiesand subliniază că ea devine dintr-o dată obiectul disputelor parlamentare, al cercetărilor științifice, jurnalistice, al discuțiilor culturologice, al cărților... În fiecare an, doar în Germania se țin zeci de simpozioane și seminarii cu acest subiect, iar suma care se cheltuiește cu sponsorizările se ridică la 150 milioane DM (anual). (Neluând în considerare formele de ajutor nefinanciar dedicat artei și artiștilor, cum ar fi „împrumuturile" pentru expunerea permanentă a tablourilor din colecția corporației la muzeu etc.) În acest moment, în toate statele Uniunii Europene funcționează asociații de sponsori, orga-

nizate în Asociația Europeană a Uniunilor Naționale a Sponsorilor. Țelul acestor uniuni naționale este ca, prin muncă profesionistă, să ajute activitatea de sponsorizare a întreprinderilor și instituțiilor, străduindu-se ca aceasta să fie înțeleasă drept o parte a politicii generale de afaceri și marketing a întreprinderii. Totodată, se dezvoltă din ce în ce mai mult și serviciile consultative în aprecierea valorii operelor de artă și a proiectelor, fiindcă tot mai mulți sponsori, chiar și mecena, nu mai aleg după gustul lor propriu, ci caută aprecierea și părerea specialiștilor. Pe scurt, sponsorizarea devine o temă la fel de importantă și din punct de vedere economic (ca marketing) și culturologic.

3.1.2 *Strategia de sponsorizare, ca parte a politicii de afaceri a întreprinderilor contemporane*

Întrebarea cheie care se pune într-o întreprindere sau instituție cu ocazia deciziei privind asigurarea finanțelor pentru sponsorizarea anumitor programe culturale sau manifestări sportive este: de ce să sponsorizăm?

Să sponsorizăm, oare, pentru a deveni cunoscuți? Să sponsorizăm pentru a ne îmbunătăți propria imagine? Să sponsorizăm pentru a plasa pe piață noul produs (a-l promova sau a stimula vânzarea)? Să organizăm acțiunea de sponsorizare în momentul când schimbăm imaginea unei afaceri?

Fiecare răspuns este la fel de valoros, dar fiecare necesită o strategie de sponsorizare diferită. Necesită diverse investiții – investiții în felurite activități, dar și abordarea specifică în anunțarea și întrebuințarea acestui act în programele PR (de promovare).

Este interesant că, în total, 23% din companii plasează sponsorizarea în interiorul planurilor de marketing, ca parte a strategiei generale și de promovare, 31% studiază posibilitatea de-a lega cele două planuri, iar 46% nu sunt interesate de crearea unei legături între promovarea artei și culturii și marketing. De aceea, este evident că nu doar în Iugoslavia, ci și în alte state ale Europei, unde sponsorizarea decurge din tradiția mecenatului, trebuie demolate multe idei preconcepute, din cauza cărora sponsorizarea este înțeleasă drept act social sau activitate filantropică.

Ideile preconcepute – locurile comune ale politicii sponsorizării:

- sponsorizarea este datoria celor bogați;
- o nouă formă de donație în vederea liniștirii conștiinței;
- sponsorizarea înseamnă pierdere de bani;
- o să dăm atât cât putem arunca (aceasta practic înseamnă că sponsorizarea nu e o funcție a marketingului, nu se prelucrează în procesul marketing-miks);
- trebuie acordate fonduri doar dacă există o ofertă politică (dacă puterea insistă că trebuie dați banii teatrului... etc.);
- din sponsorizare nu se pot aștepta nici un fel de rezultate (și nici nu se obțin, dacă ea nu e parte a politicii de afaceri).

Nouă greșeli ale sponsorizării:

1. Oferirea unei imagini false despre propria întreprindere.
2. Inexistența strategiei sponsorizării – decizia privind sponsorizarea de la caz la caz – amatoricește.
3. Mecenatul nu e în concordanță cu politica comunicațională a întreprinderii.
4. Sponsorizarea înțeleasă drept decizie personală a directorului și un merit al acestuia.
5. Convingerea că deciziile se pot lua fără consultarea profesioniștilor din domeniul culturii – manageri, artiști...
6. Solicitarea (invitație din diverse motive: incompetență, lipsa informației, privatizarea) operatorului cultural, nespecialist, pentru consultații.
7. Menținerea relațiilor de dependență, a neîncrederii față de artist, instituție etc.
8. O estimare greșită a importanței mass-media (se omite pregătirea propriei strategii de informare prin media cu ocazia sponsorizării).
9. Neefectuarea evaluării politicii de sponsorizare – cel puțin la fiecare cincinal –, dar optim ar fi anual.

O mică cercetare preliminară pe care am efectuat-o în unele întreprinderi ale Serbiei a arătat că ele nu au:

- o strategie de marketing bine definită, în interiorul căreia să fie stabilită relația față de sponsorizare (să zicem, care artă va fi sponsorizată). În unele țări, economia pune un accent mai mare pe teatru, în altele pe

arta plastică, în altele pe film... La noi, în Iugoslavia, de exemplu, atât sfârșitul anilor șaizeci cât și începutul anilor șaptezeci au fost marcate de sponsorizarea filmului... Astăzi, sponsorii sunt necesari chiar pentru activitatea cotidiană de editare (ceea ce reprezintă unicul caz în lume), pentru crearea spectacolelor din repertoriul în curs al teatrelor naționale etc., astfel încât banii pentru sponsorizare se împart relativ „corect" între toate ramurile artei...

- nu fac publicitate acestui domeniu – în campaniile de reclamă ale întreprinderilor, sponsorizarea aproape că nu e pomenită (în unele țări ale lumii întreprinderile chiar abuzează, vehiculează imaginea artistului, dar mai ales a sportivului pe care i-au sponsorizat/*image transfer*/, o folosesc în materialele de propagandă). Sunt necesare dezvoltarea strategiei de informare, crearea dosarelor pentru presă, conferințele de presă, emisiunile de dinainte sau din timpul evenimentelor de sponsorizare, dar chiar și la terminarea lor – se așteaptă o prelucrare de marketing a sponsorizării din partea instituției care e sponsorizată. De exemplu, în timpul organizării Festivalului de Film se va organiza și recepția în Centrul Sava pentru partenerii de afaceri... Azi instituțiile de cultură se străduiesc să fie inventive și oferă sponsorilor potențiali tot felul de lucruri, pe care ei le acceptă sau nu... Deși nu arată că nu sunt interesați de propuneri pentru acțiuni complementare oferite de instituțiile de cultură;
- întreprinderea nu alege pe cine va sponsoriza, ea permite ca selecția să se facă pe baza relațiilor particulare, a predispozițiilor personale... De asemenea, este necesar ca decizia privind sponsorizarea să fie luată la nivelul adecvat, pentru a evita ca opera obținută prin contractul de sponsorizare să fie dată la o parte sau distrusă, dacă în întreprindere nu există înțelegere pentru o anume ramură a artei, pentru stilul acesteia etc.

MOTIVELE PENTRU A TE OCUPA DE SPONSORIZARE
(oamenii de afaceri germani, în ancheta efectuată în 1987)

- responsabilitate socială – 74%
- motivații ale pieței (imaginea etc.) – 57%
- interesul personal al proprietarului sau al managerilor de vârf ai companiei – 30%

Și, la sfârșit, întrebarea cheie pe care fiecare manager și-o va pune – care este sensul sponsorizării într-o economie de piață, orientată spre profit? Se pot aplica în cazul sponsorizării analize de tip cost/beneficiu?

Desigur, evaluarea este necesară, dar numai în cazul unui proiect de sponsorizare solid realizat, cu experți economici, dar și cu specialiști în analiza proiectului cultural și a efectului său asupra opiniei publice.

Sponsorizarea este, înainte de toate, una dintre tehnicile de comunicare, dar, ca și o campanie de reclamă, trebuie să răspundă unei nevoi specifice a întreprinderii (în Franța se zice: nu dorim să finanțăm balerina îndrăgită de director – încât, adeseori, acțiunile de sponsorizare sunt numite, în presă, peiorativ, „balerinele"). Ea trebuie să se bazeze pe reguli, să fie strict controlată și urmărită, ca să aibă efect.

„Doar acea acțiune care e condusă profesionist, care e credibilă, poate fi productivă pentru campanie, cel puțin pentru reputația ei în public și printre angajații ei." Unul din manualele franțuzești de sponsorizare se termină cu următoarele cuvinte: „Rămâne pe răspunderea voastră să *gândiți* evenimentul în această gospodărie cu trei membri: întreprinderea plătește, artistul muncește și toată lumea vorbește." Artistul va dori să se vorbească despre munca lui, iar despre sponsor, doar colateral – iar specialiștii în marketing ai întreprinderii trebuie să conceapă acțiuni ce vor avea în centrul lor sponsorizarea. Aici, sistemul PR este legat direct de funcția sponsorizării, și invers. Sinergia tuturor factorilor comunității locale, a economiei și artiștilor trebuie obținută printr-o acțiune bine gândită.

În acest moment asistăm la configurarea unei politici de sponsorizare ce presupune influența statului asupra sponsorilor potențiali, spre a-și investi fondurile în instituții de importanță națională. Astfel, organele puterii orășenești și republicane „influențează" băncile, și chiar întreprinderile economice încep să sprijine, înainte de toate, instituții cum ar fi Matica Srpska, galeriile acesteia, academiile de artă etc. Cândva, Ministerul Culturii Serbiei a avut ideea să înființeze „secția de marketing", respectiv, o secție care să se ocupe cu strângerea fondurilor din economie și cu redistribuirea lor. (În felul acesta, ministerul, oferind fondurile din sponsorizare și fondurile bugetare alocate culturii, ar fi avut întreaga putere de decizie în viața culturală. Astfel, ideea „pieței libere", a spiritului întreprinzător etc. s-ar schimba radical, rămânând valabil modelul centralizat al politicii în cultură.) Acest fenomen, în esență, arată că s-au păstrat vechile relații,

că acea atitudine, care ar presupune libera funcționare a culturii de piață, cu investiții ale statului doar în acele domenii unde acest lucru este necesar (protecția monumentelor, instituțiile de cultură națională etc.) încă nu s-a impus. Cum statul nu are suficienți bani ca, prin împărțirea lor, să controleze întreg sectorul culturii, el se străduiește să controleze și fondurile întreprinderilor particulare, dar mai ales ale „firmelor sociale", prin intermediul așa-numitei sponsorizări recomandate (respectiv a investițiilor direcționate).

Cât de importantă este această problemă, se deduce din faptul că, astăzi, cea mai mare parte a fondurilor pentru crearea spectacolului de teatru o dau sponsorii. (Spectacolul *Preafrumoasa Vasilisă*, al teatrului „Boško Buha", a costat 10.000 DM, iar din buget, s-au alocat 300 DM). Ce pot oferi teatrele, în această situație, sponsorilor? Teatrul Boško Buha și-a diversificat oferta în felul următor:

- pentru sponsorii care dau peste 3.000 DM se va pune o plăcuță de alamă pe viitorul sediu al teatrului, cu textul: „Acest sediu a fost oferit copiilor Belgradului de..."
- sponsorii care investesc peste 1.000 DM pot concura la titlul „sponsorul lunii".

3.1.3 *Modelele sponsorizării*

Totuși, pe lângă toate acestea, s-au dezvoltat anumite modele de sponsorizare:

1. sponsorul – creatorul politicii în cultură
2. sponsorul – utilizatorul prestigiului – menținerea imaginii și a contactelor de afaceri, abordarea conservativă
3. sponsorul manifestărilor și al acțiunilor mari
4. sponsorul „natural", sponsorul serviciilor
5. sponsorul – colecționar (comanda și achiziția). Aceștia sunt în general sponsorii taberelor de artă plastică.

4. FUNDRAISING

Teama de a nu avea un marketing reușit, dar mai ales de a nu dezvolta strategii de fundraising adaptate, domină instituțiile de cultură de pe întreg mapamondul. Ce se va întâmpla dacă demonstrăm că anul acesta sau la acest spectacol putem câștiga? Ce se va întâmpla dacă suntem atât de buni în realizarea veniturilor suplimentare, încât nu doar dublăm, ci înmulțim de mai multe ori bugetul obținut de la oraș sau stat? În acest caz, oare, anul viitor nu va fi redusă donația, iar noi nu vom fi expuși riscului să nu mai repetăm succesul în sponsorizare de anul trecut?

Toate aceste întrebări, din păcate, sunt foarte reale. Deși a stimulat dezvoltarea sponsorizării și în primii ani a susținut autonomia *fundraising*-ului și prin donații mărite, guvernul Margaret Thacher, după câțiva ani a redus bugetul pentru cultură, de fapt a redus fondurile destinate celor care s-au descurcat bine ca *fundraiseri* autonomi. Pentru mulți, acest lucru a însemnat un salt, după o etapă de risc – au înțeles că pot izbândi și pot fi independenți, chiar cu un succes mult mai mare decât sprijinindu-se pe buget. Pentru alții, aceasta a fost o experiență cruntă, în care perioadele favorabile alternau cu cele de criză – iar pentru unii criza s-a terminat chiar cu închiderea teatrului.

Deci, retorica de altădată a dezvoltării culturale, a democrației culturale, de democratizare a culturii a fost înlocuită de retorica **pieței** – retorica noii societăți a succesului și consumului bunurilor materiale. Cultura generației iuppi! Dar în întreaga Europă Centrală și de Est problemele esențiale constau în faptul că, o dată cu dispariția statului dur, a cenzurii ideologice, a încetat și grija conducerii, încât instituțiile de cultură sunt îndemnate să reziste pe o piață care, practic, încă nu există, astfel încât interesul s-a micșorat deosebit de mult, iar în unele locuri a dispărut cu totul.

Pe piață domină proaspetele elite, atât cele care se ocupă de bussiness și afaceri mari, adică noii sponsori, cât și cea formată din publicul venit la spectacole – cei care au posibilitatea să pună niște bani deoparte pentru a ieși seara în oraș. Dar această ieșire, de regulă, nu este la teatru sau la un concert de muzică clasică.

De aceea, nici un fel de retorică a pieței nu poate înlocui responsabilitatea statului și a orașelor în vederea dezvoltării artei și a susținerii activităților culturale în totalitatea lor. Dar, totodată, aceasta nu înseamnă

că instituțiile de cultură pot să aștepte liniștite să primească donații. Ele trebuie, de asemenea, să ofere maximum, atât în ceea ce privește calitatea producției artistice, cât și în ceea ce privește prelucrarea de marketing și plasarea programelor, să cultive un *fundraising* conștient, având țel precis, precum și activități de animație și educative, prin care și-ar extinde piața.

Planul de fundraising

Oamenii dau oamenilor, dar nu instituțiilor!

Un plan de fundraising bun presupune o companie condusă cu precizie, bazată pe o muncă susținută de cercetare și de concepție. El trebuie să aibă și un obiectiv financiar clar, mai mare decât suma ce reprezintă balanța venit/cheltuieli. Scopul *fundraising*-ului trebuie să fie obținerea banilor pentru dezvoltarea și îmbogățirea programelor de activitate.

Planul începe cu identificarea sponsorilor posibili și a donatorilor. Următorul pas este reprezentat de încercarea ca, în fiecare din aceste organizații, să se găsească persoana de contact potrivită. Abia după identificarea lor (și când se personalizează consiliul de conducere și interesele lui) încep să se scrie cereri corespunzătoare – cereri de sponsorizare. Atunci concepem și ofertele specifice, respectiv creăm conținuturi care ar putea să fie interesante pentru sponsorul potențial.

Munca de convingere și de negocieri cu sponsorul este forma cea mai importantă a activității de *fundraising*; se adaugă alegerea recompenselor pe care organizația artistică le poate oferi corporației, organizarea evenimentelor în mod special, modelarea acțiunilor „event" de marketing pentru donator/sponsor etc. Dacă se obțin fonduri, pasul următor este „scrisoarea de mulțumire", diploma sau o formă asemănătoare de gratitudine. Este foarte importantă mulțumirea în public (la conferințe de presă, de exemplu), precum și respectarea tuturor programelor și prospectelor, în care, conform înțelegerii, se menționează date privind sponsorii. Acest lucru deschide calea unei colaborări cu sponsorii, pe termen lung.

Sarcina *fundraiserului* este să-i cunoască pe eventualii finanțatori, să se străduiască să le cultive gustul, să fie inventiv în formularea propunerii și a motivației pentru sponsorizare.

Al doilea mod de *fundraising* se bazează pe un eveniment creat în mod special pentru a atrage sponsorii potențiali și, în același timp, pentru a-i

determina să concureze între ei. Dacă e vorba de un bal costumat, o licitație de tablouri pe viu, spectacol de binefacere... procedeele vor depinde și de motivul pentru care se cer bani, cât și de obiceiurile și standardele mediului.

4.1 PREZENTAREA ȘI CAPACITATEA DE CONVINGERE – CALITĂȚILE UNUI BUN MANAGER

Doriți să vă fie acceptat proiectul – spectacolul să aibă publicitate, sponsorul să vă ofere fonduri! Doriți să convingeți colegii că trebuie schimbată politica de afaceri!

Doriți să învingeți concurența, prezentându-vă ideea drept cea mai bună! Deci, ideile dumneavoastră trebuie să fie prezentate într-un mod convingător, sigur și eficient. Personalitatea dumneavoastră devine etalon al proiectului, în totalitatea sa!

De aceea, proiectul trebuie să fie prezentat astfel, încât să:

- convingă interlocutorul – juriul, viitorul partener etc. de calitatea și caracterul său de excepție;
- să arate realitatea ideii în condițiile date (credibilitatea organizației, posibilitățile mediului social etc.);
- să sublinieze posibilitățile personale ale managerului în coordonarea proiectului sau pentru a deveni parte a unui astfel de proiect.

Pregătirea prezentării trece prin mai multe faze:

a) decizia privind forma prezentării:
   - definirea obiectivelor
   - ce se dorește să gândească interlocutorul după prezentare
   - ce se dorește să se obțină
b) evaluarea interlocutorilor – ce se știe despre ei, gusturile lor, convingeri, mentalități, cultura în afaceri... (important de știut este și câți ani au, din ce mediu provin etc.)
c) analizarea situației în care se prezintă proiectul (câți oameni vor fi prezenți, mărimea spațiului, dotarea tehnică, ambianța...) – în concordanță cu acestea trebuie stabilită abordarea (în picioare/stând jos, puterea vocii, tonalitatea, intonația...)

d) decizia privind conținutul prezentării:
- temele-cheie, ideea de bază
- structura expunerii
- cuvintele-cheie
- alegerea strategiilor retorice (gradația, umorul...)
- susținerea vizuală a expunerii – da sau nu: mape, grafice...

e) verificarea – probele:
- controlul intervalului de timp (prezentarea trebuie să țină exact atât timp cât interlocutorul – fundația, sponsorul, ministrul – permit)
- exersarea ținutei, poziției, relaxării
- verificarea vocii, a vorbirii (exersarea pronunțării cuvintelor grele, cu accentuarea corespunzătoare...).

Este deosebit de important ca toate elementele prezentării să fie corelate timpului și spațiului și, de aceea, același timp trebuie consumat în cercetarea interlocutorului și a ambianței, precum și la pregătirea însăși. Solicitarea adresată unui anumit partid politic pentru sprijin și ajutor presupune să cunoaștem prioritățile acestui partid, chiar să stăpânim o terminologie corespunzătoare. Solicitarea adresată unui sponsor, unei corporații economice necesită nu doar cunoașterea programului lor de producție, ci și a strategiei de marketing. Chiar și ambianța este importantă, întrucât prezentarea pregătită pentru un grup mare, va arăta neobișnuit și impropriu dacă se desfășoară într-un birou mic. Pregătirea complexă este necesară, implicând chiar și accesul la date pe care nu am planificat să le folosim, dar care pot fi utile la discuții, în cazul interesului dumneavoastră și al dorinței veritabile a interlocutorului de a încheia contractul (statistica din anul trecut, proiectul de anul trecut etc.).

Structura prezentării cuprinde șapte părți:
- Fraza de deschidere este de mare însemnătate fiindcă atrage atenția
- Rezumatul esenței proiectului: ideile-cheie
- Descrierea proiectului: ce? de ce?
- Metoda: cum?
- De ce a fost ales interlocutorul drept partener, finanțator...
- Concluzia (a repeta ideea de bază)
- Fraza de încheiere: mulțumire, invitația la colaborare sau...

Zece recomandări pentru o prezentare bună

1. Evaluați și verificați ce se așteaptă de la dvs.!
2. Luați-vă destul timp pentru pregătire!
3. Stabiliți structura clară a expunerii dvs.!
4. Pregătiți-vă o agendă pentru a vă reaminti – bună, clară, scurtă!
5. Stăpâniți-vă emoțiile, relaxați-vă!
6. Pregătiți o introducere bună, șocantă!
7. Vorbiți cu energie, entuziasm!
8. Vorbiți tare și articulat; convingeți-vă că toți vă aud și vă înțeleg!
9. Priviți interlocutorul în ochi!
10. Alegeți-vă o frază de încheiere expresivă și ușor de reținut – cu o intonație corespunzătoare!

Zece sfaturi pentru o prezentare bună

1. Nu pregătiți prea mult material – cere o prezentare lungă, ceea ce obosește sau enervează interlocutorul, iar în dumneavoastră rămâne frustrarea că nu ați spus totul.
2. Nu încercați să vorbiți fără o scurtă listă de probleme.
3. Să nu citiți niciodată textul expunerii dinainte pregătit.
4. Să nu începeți niciodată prin a vă scuza – este o atitudine umilă.
5. Evitați glumele riscante (mai ales dacă simțul dumneavoastră în materie de umor nu poate accepta orice), termenii care provoacă asocieri erotice sau politice.
6. Evitați tot ce arată aroganță, o importanță excesivă acordată propriei persoane (nerăbdare cu ocazia oferirii răspunsului la întrebări neplăcute, sau la cele pe care dumneavoastră le considerați „tâmpite" etc.).
7. Nu împărțiți proiectele și materialele în momentele-cheie pentru luarea deciziei din partea interlocutorului; nu-i distrageți atenția de la prezentare.
8. Evitați o gesticulație excesivă: clătinare, datul din mâini.
9. Nu vă grăbiți în expunere, ca să nu se piardă din articulare și claritate!
10. Nu rostiți întreaga expunere pe un ton egal și monoton!

Deci, din toate cele de mai sus se poate deduce că o prezentare izbutită trebuie să aibă:

- o *structură* bună;
- un *limbaj* corespunzător (științific, popular);
- un *ton* corespunzător (convingător, prevenitor, energic...);
- *esență clar delimitată*, cu accentul pe frază corespunzător și strategie retorică;
- elemente de *umor*, care sparg blocajele și relaxează pe toată lumea;
- elementele de *susținere vizuală* – mape, hărți, diapozitive;
- o *gesticulație* de efect, dar moderată, adaptată ambianței;
- *evaluarea eficacității* chiar în timpul expunerii;
- *calitatea improvizației* – reacția vorbitorului la propria evaluare a evenimentului raportată la auditoriu;
- *cuvântul de încheiere* clar prezentat: *propunerea*.

Dar, ca în toate împrejurările să se obțină rezultatul maxim, managerul trebuie să controleze întreg procesul discursiv și de convingere a interlocutorului.

Controlul propriei expuneri se face prin:

- controlul propriului corp: a vorbirii și comportării (trebuie învățată stăpânirea emoțiilor și a mișcărilor);
- controlul conținutului: al propriei expuneri (structurarea efectivă a ideilor, compoziția flexibilă, care permite trecerea la altă temă vizavi de interesul interlocutorului etc.);
- controlul materialului pe care îl prezentăm sau distribuim (pe lângă lungimea corespunzătoare, să fie arătat la timpul potrivit, nici prea repede, nici prea încet, nici prea devreme, nici prea târziu, ca să nu stingherească poanta retorică);
- controlul publicului, al interlocutorului: a-l introduce, a-l ține în priză, a-i înțelege dorințele și tendințele, a ști să răspunzi în feluri diferite unor oameni diferiți – adaptarea stilului la situație...;
- controlul propriei prezentări (reușita improvizației, schimbarea stilului, a focalizării, a structurii și lungimii prezentării...).

Cu toate acestea, ideea și energia pe care managerul le are constituie elementul-cheie al succesului său în negocierile cu sponsorul ori cu un partener. Credința în importanța propriei propuneri sau cereri face din cineva un *fundraiser* extraordinar, chiar și pentru proiecte care, la prima vedere, sunt exclusiviste și ermetice.

EUROPA ȘI LUMEA – SCHIMBURILE ȘI COOPERAREA CULTURALĂ



1. STRATEGIILE DE COOPERARE CULTURALĂ INTERNAȚIONALĂ

Atitudinea omului față de lume diferă de la o perioadă istorică la alta și este diferită în societățile inegal dezvoltate. Dar diversitatea culturilor nu arată că unele sunt mai valoroase, iar altele mai puțin valoroase. Ele sunt doar diferite. Această mentalitate privind valoarea similară a culturilor diferite se numește **pluralism cultural**.

Concepția care cuprinde pluralismul cultural reprezintă baza de recunoaștere a dreptului la **identitate culturală**. Aceasta presupune dreptul la particularitate și suveranitate în exprimarea culturii fiecărei societăți umane. Întrucât identitatea națională (sentimentul apartenenței la o națiune) este una din bazele identității culturale a majorității oamenilor, dreptul la cultura națională este unul din drepturile elementare ale omului. Cultura națională este un fenomen complex care cuprinde semnificații diferite, dar ele pot fi reduse la câteva trăsături esențiale: prima caracteristică distinctivă a unei culturi este reprezentată de limbă, a doua de tradiție și de patrimoniul cultural, iar a treia de sentimentul de apartenență națională.

1.1 MULTICULTURALISMUL

Prin multiculturalismul se înțelege ideea sau ideile privind viața în comunitate a diferitelor grupuri etnice și culturale în cadrul unei societăți pluraliste. Sensul de bază al termenului de multiculturalism se referă atât la ideologie cât și la mulțimea politicilor, respectiv activităților culturale.

La nivelul ideologiei, multiculturalismul include păreri în care intră acceptarea diferitelor grupuri etnice, religioase, a activităților culturale și a diversității lingvistice în interiorul societății pluraliste. Când sa referă la politică, multiculturalismul reprezintă politica statală explicită, ce are două obiective de bază:

1. susținerea relațiilor armonioase între diverse grupuri etnice;
2. definirea relațiilor între stat și minoritatea etnică.

La nivelul politicii statale, Canada este considerată țara care a acționat cel mai mult pentru afirmarea multiculturalismului, ca ideal politic pe

baza căruia sunt reglementate relațiile între grupurile etnice într-un mod ce presupune coexistență, toleranță reciprocă și egalitate. „Mozaicul" canadian, format din grupuri cu caracteristici diferite, dar care formează un tot complex, se opune de regulă modelului „melting pot" (al creuzetului) care a marcat politica de asimilare a emigranților în SUA.

Unii dintre criticii multiculturalismului afirmă că acesta duce la împărțirea societății și că pune sub semnul întrebării unitatea statală. Alții au demonstrat că el înseamnă formarea ghetourilor sociale și culturale, ce limitează posibilitățile de dezvoltare ale comunităților etnice. În categoria a treia intră cei care consideră că există un conflict între multiculturalism și lupta pentru egalitatea sexelor, ținând seama de faptul că unele culturi (islamul, de exemplu) susțin poziția inferioară a femeii în familie și societate.

Discuții privind multiculturalismul în cadrul anumitor instituții sociale (școli, judecătorii, poliție...) scot în evidență particularitățile acestuia în raport cu alte sisteme. În școli, de exemplu, multiculturalismul înseamnă programe școlare ce includ motive aparținând diferitelor culturi și pregătirea sărbătorilor religioase și a altora, întărind conștiința despre diversitate culturală și totodată sprijinind relațiile pozitive între elevi.

În domeniul educației, multiculturalismul a dezvoltat critica modelelor educaționale de asimilare, care încearcă să impună o educație monoculturală în societăți caracterizate de diversitate culturală. În replică, abordarea multiculturală a educației este criticată de pe poziția asimilaționiștilor și antirasiștilor. Unii dintre critici au pus sub semnul întrebării relativismul cultural, care, după părerea lor, este conținut în mod obligatoriu în multiculturalism, întrucât acesta consideră toate culturile egal demne de respect și prin aceasta neagă valorile universale obținute de-a lungul istoriei omenirii.

Apare și o critică a multiculturalității, direcționată spre formele de manifestare sărbătorești, prezente în artă, cultură și la serbările religioase. Cultura antirasistă a multiculturalismului vrea să demonstreze că o astfel de orientare atinge doar niște aspecte nerelevante ale rasismului, în timp ce le neglijează pe cele importante, prezente în discriminarea rasială atât din școli cât și din alte instituții sociale.

În timp ce unii demonstrează că multiculturalismul și rasismul se exclud reciproc și duc la politici diametral opuse în cultură, alții se străduiesc să formuleze sinteza lor.

1.2 COLABORAREA CULTURALĂ INTERNAȚIONALĂ

Este evident că influența reciprocă a culturilor este veche cât însăși cultura. Încă din începuturile cele mai timpurii ale civilizației, putem urmări în resturile culturii materiale urmele diferitelor culturi. Tot așa, cultura sârbă din Evul Mediu își trăiește înflorirea datorită influențelor benefice ale culturii bizantine și vest-europene. Unul din cele mai importante momente ale arhitecturii medievale (Mănăstirea Dečani, de exemplu) a apărut ca rezultat a întrepătrunderii creative a diferitelor influențe culturale. Această îmbogățire nu e nicidecum automată: nu se bazează pe introducerea elementelor vechii culturi în propria cultură într-o formă neschimbată, ci într-o formă prelucrată creativ. Important este că între culturi există un contact permanent și reciproc, că ele exercită și primesc influențe: astfel de relații contribuie la accelerarea dezvoltării culturale a fiecărui stat.

Dar influențele reciproce nu au luat întotdeauna forma colaborării sau a stimulării, ci s-au manifestat, nu rareori, sub forma asimilării culturale. De altfel, și în zilele noastre se vorbește despre imperialismul cultural bazat pe supremația mass-media și a culturii de masă. Ca să se evite situația dependenței culturale (care este însoțitoarea, dar și factorul dependenței economice), este necesar ca fiecare stat să fie conștient de *dimensiunea internațională a politicii sale culturale.* Cu toate acestea, trebuie evitate pozițiile extremiste în politica culturală: cele care pot duce la dependența și pierderea propriei identități culturale, după cum și alte extremisme, nu mai puțin păguboase, care duc la închiderea în fața valorilor culturale universale ale umanității.

Cooperarea culturală internațională pe care o promovăm pleacă de la principiile de bază ale politicii noastre externe: ale colaborării, pe principiile egalității, cu toți cei care doresc acest lucru, și ale neingerinței în treburile interne ale altora.

Cooperarea culturală cu străinătatea poate să fie bilaterală (cu o țară) și multilaterală (cu mai multe state). Colaborarea bilaterală a țării noastre cu unele țări străine se realizează pe baza convențiilor interstatale și a tratatelor (pe termen lung) sau pe baza unor convenții interstatale de colaborare cultural-educativă pe termen lung. Cooperarea culturală multilaterală se realizează cel mai frecvent prin intermediul organizațiilor internaționale din domeniul culturii.

Armonizarea și coordonarea cooperării culturale internaționale le face Institutul pentru Cooperare Internațională Științifică, Cultural-Educativă și Tehnică. Institutul încheie acorduri privind colaborarea internațională și se străduiește ca Iugoslavia să fie prezentă la cele mai importante manifestări culturale internaționale. Sarcina lui de căpătâi este să susțină cooperarea directă a diverselor instituții și organizații autohtone cu instituții similare din străinătate.

Una din formele de cooperare culturală internațională sunt Centrele Cultural-Informative. Cum țara noastră (Iugoslavia – n. t.) are astfel de centre în mai multe țări străine, tot așa și la noi există Centre Culturale ale Franței, SUA, Rusiei, Marii Britanii, Germaniei, Italiei... O parte a cooperării culturale internaționale se desfășoară prin intermediul acestor centre, astfel încât în spațiile lor se organizează expoziții, simpozioane, proiecții video, precum și „Zilele culturii" țărilor respective.

O formă aparte de colaborare culturală o reprezintă manifestările culturale. În Iugoslavia se organizează zeci de manifestări internaționale în domeniul creației culturale. Astfel, la Belgrad se organizează BEMUS (întâlnirile muzicale belgrădene), BITEF (Festivalul internațional belgrădean de teatru și film), Salonul Internațional de Carte, Întâlnirile din Octombrie ale Scriitorilor, Bucuria Europei – Festivalul de Muzică pentru Copii... În mod similar, creatorii noștri participă la manifestări culturale în străinătate și astfel contribuie la afirmarea culturii. Foarte frecvent este și fenomenul afirmării artiștilor iugoslavi care-și câștigă un renume mondial trăind și muncind în străinătate. În aproape toate domeniile creației artistice se pot enumera numele celor care, în felul acesta, au dus peste hotare prestigiul culturii sârbești.

1.2.1 *Aspecte ale dreptului internațional, ale proprietății intelectuale și ale dreptului de autor*

Convenția de la Berna, care a fost semnată încă din 1886, reprezintă baza pentru reglementările privind proprietatea intelectuală. A fost semnată de marea majoritate a statelor. Convenția de la Berna recunoaște dreptul de proprietate al autorului asupra rezultatelor muncii intelectuale, ceea ce presupune dreptul de compensare din partea editorului pentru utilizarea lor (în sensul cel mai larg al cuvântului). Acest drept este limitat temporal.

Țările care au aderat la convenția de la Berna formează Uniunea de la Berna. Regatul Iugoslav a aderat în 1930, iar R.F. Iugoslavia în 1951. Toate semnatarele Convenției se obligă să-i trateze pe autorii din celelalte state semnatare ca pe proprii lor cetățeni.

Dreptul de proprietate intelectuală are două elemente de bază: cel de proprietate și cel moral.

Primul accentuează sistemul de drept anglo-saxon, iar al doilea pe cel continental. În primul caz este vorba de *Copyright*, iar în al doilea de *Droit d'auteur.*

În primul caz – în SUA și Marea Britanie – se insistă pe dreptul de proprietate, în al doilea – în Franța, de exemplu – accentul cade pe dreptul personal, care este temporal nelimitat, inalienabil și netransmisibil. În timp ce de proprietate se poate dispune mai mult sau mai puțin liber, drepturile personale intră sub incidența unei protecții speciale, încât comerțul cu drepturile intelectuale în tradiția continentală (aici intră și sistemul de drept iugoslav) – este limitat.

Convenția de la Berna privind dreptul de autor este direct legată de legislațiile naționale din acest domeniu, astfel încât suferă revizuiri frecvente. Două din aceste revizuiri sunt deosebit de importante. Prima este așa-numitul Acord de la Florența, din 1952. În cadrul UNESCO – la Geneva, în anul 1952, a fost proclamată Declarația Universală privind dreptul de autor. Scopul acesteia este să pună de acord dreptul anglo-saxon și cel continental – în folosul autorului și al comunității internaționale.

UNESCO a adoptat la Conferința Generală din 1976 protocolul privind Acordul de la Florența, care are trei recomandări de bază pentru țările semnatare ale Declarației Universale privind dreptul de autor:

- să nu plătească taxe vamale și altele la import pentru carte și materialele educative, culturale și științifice;
- să sprijine material și bănește schimbul internațional al bunurilor culturale, cum ar fi cărțile pentru bibliotecile publice, publicațiile guvernamentale oficiale, cărțile și accesoriile pentru orbi etc. ;
- să înlesnească importul bunurilor culturale, educative și științifice menite expunerii publice la târguri și expoziții.

1.2.2 *UNESCO*

UNESCO (United Nations Educational Scientific and Organization) este o organizație independentă care se ocupă cu educația, știința și cultura în cadrul Organizației Națiunilor Unite. Este una din cele douăsprezece organizații specializate ale ONU care acționează în diverse domenii ale colaborării internaționale. Sediul UNESCO este la Paris. UNESCO a fost creată imediat după sfârșitul celui de-al doilea război mondial. La început a avut cincisprezece țări membre, pentru ca astăzi numărul lor să ajungă la 168. Unul din țelurile esențiale ale UNESCO este păstrarea păcii mondiale prin susținerea colaborării între popoare. Fraza de introducere a Actului de Constituire UNESCO chiar asta spune: „Cum războaiele izbucnesc în spiritul omului, tot în spiritul său trebuie ridicate cetăți ale păcii."

Sarcinile UNESCO s-au modificat de-a lungul timpului; la constituire, s-a dat întâietate reconstrucției potențialului științific, educativ și cultural distrus de război (biblioteci, institute științifice, școli); mai târziu, accentul s-a mutat pe ridicarea de obiective (Institutul Internațional de Teatru) sau pe pregătirea istoriei dezvoltării culturale și științifice a umanității. Astfel sunt organizate acțiunile pentru protejarea Veneției și a Acropolei ateniene, pentru oprirea ruinării templului budist Borobudur din Indonezia... Cea mai importantă, totuși, a fost salvarea unei serii întregi de monumente periclitate de construcția barajului de la Assuan. La această acțiune au participat numeroase state ale lumii. De asemenea, la UNESCO se fac cercetări, evaluări și prezentări ale realizărilor diverselor culturi. În spațiul unui program aparte se susțin traducerile în limbile Europei, Asiei și Africii. UNESCO este inițiatorul Convenției generale privind drepturile de autor (1952), care permite libera circulație a valorilor culturale și apără interesele creatorilor acestora: semnul (*copyright*), care se poate vedea sub copertele multor cărți, face trimitere la acel document de drept internațional. UNESCO este și un editor important. Pe lângă o serie de cărți, editează o publicație lunară – „Curierul UNESCO" (care a apărut și în limba sârbă) și două publicații specializate : „Cultures" și „Museum".

UNESCO susține accesul la cultură ca un drept esențial al omului, permițând fiecărui stat membru să stabilească, în cadrul politicii culturale naționale, conținutul acestui termen. De aceea, UNESCO organizează diverse studii internaționale, de la cele privind pluralismul cultural și până

la cele care vizează problematica drepturilor de autor și politica de impozitare în domeniul culturii. UNESCO susține, totodată, și programe educaționale, respectiv perfecționarea artiștilor, a operatorilor culturali și cultivarea publicului.

Strâns legată de cultură este angajarea UNESCO în domeniul informației; analog cu depunerea eforturilor pentru garantarea accesului la cultură, UNESCO luptă și pentru accesul la informație. Acest drept are două dimensiuni: cea de a-i informa pe alții și cea de-a fi tu însuți informat. Pe lângă ajutorul oferit pentru introducerea sistemelor informaționale în țările în curs de dezvoltare, UNESCO sprijină și editarea manualelor și a îndreptarelor de alfabetizare.

Deceniul 1988-1998 UNESCO l-a declarat **decada dezvoltării culturale**, având ca scop fundamental „susținerea diversității care unește, a creativității care leagă și a solidarității care eliberează".

Organul cel mai înalt al UNESCO este Conferința Generală. Aceasta se desfășoară la un interval de doi ani și adoptă un program pe doi ani și un buget provenit din contribuția bănească a statelor membre. Din 1976 UNESCO adoptă și planuri șesenale (de șase ani), în care sunt precizate sarcinile și fondurile necesare pentru realizarea lor. Între sesiunile Conferinței Generale, realizarea programului este supravegheată de Comitetul Executiv, format din delegații unui număr de țări membre alese în cheie regională. Directorul General UNESCO propune bugetul și planurile Conferinței Generale, și este ales pentru un mandat de șase ani. Există și secretariatul UNESCO, format din angajații permanenți, specialiști din majoritatea statelor membre.

Legătura cu organizațiile culturale și instituțiile țărilor membre se realizează prin intermediul comisiilor naționale de colaborare cu UNESCO.

1.2.3 *Consiliul Europei*

Consiliul Europei este organizația guvernamentală internațională care adună numărul cel mai mare de țări europene. Condiția de membru în Consiliul Europei implică existența democrației parlamentare și respectarea drepturilor omului. În domeniul culturii, Consiliul Europei se străduiește să impună conceptul de democrație culturală; acesta permite ca moștenirea culturală comună să fie la îndemâna tuturor cetățenilor Eu-

ropei, dar și ca fiecare s-o înțeleagă într-un mod ce-i eliberează creativitatea. Consiliul pentru Colaborarea Culturală este un organism alcătuit din reprezentanții tuturor statelor care au semnat Convenția Culturală Europeană. Acest Consiliu stabilește și realizează politica culturală, ale cărei direcții esențiale sunt hotărâte de Parlamentul European și de conferința anuală a miniștrilor europeni pentru cultură și educație. Activitatea Consiliului se desfășoară în cadrul unui șir de proiecte multianuale și al acțiunilor *ad-hoc*. Două astfel de proiecte sunt *Industria culturală și creativitatea* și *Cultura și regiunile*. Tot la doi ani se inițiază mari expoziții ale patrimoniului cultural european. Până acum au fost organizate chiar douăzeci de astfel de expoziții, dintre care succesul cel mai mare l-a avut cea de la Lisabona (*Descoperirile portugheze și Europa renascentistă*, 1983) și cea din Atena (*Miturile grecești în arta europeană din secolele XVII și XVIII*, 1987). Dintre celelalte activități, cele mai cunoscute sunt înmânarea Premiului European de Teatru, expozițiile reprezentative ale marilor artiști europeni, manifestările muzicii europene (1985) și ale cinematografiei (1987). Este menționat proiectul evaluării politicilor culturale naționale, o atenție sporită fiind acordată de Consiliul Europei educării managerilor în cultură (Diploma europeană a managementului cultural, burse pentru mobilitatea studenților și profesorilor), precum și sprijinirii rețelelor din cultură (Forumul rețelelor culturale ale Europei).

1.2.4 *Uniunea Europeană*

Uniunea Europeană este o formă de uniune supranațională a celor mai dezvoltate state europene și a fost creată prin Convenția de la Maastricht, pe care țările membre ale Comunității Europene de până atunci au semnat-o la sfârșitul anului 1992. În schimb, preistoria Uniunii Europene este mai lungă de patruzeci de ani. Mai întâi a fost creată (1951) Comunitatea Europeană pentru cărbune și oțel, în care au intrat Germania, Franța, Italia, Olanda, Belgia și Luxemburgul. În scurt timp s-a demonstrat că baza de integrare a fost foarte bine aleasă: comunitatea, care a funcționat la început doar ca producătoare a două materii prime strategice, s-a transformat într-o sferă integraționistă completă a industriilor tuturor celor șase state. De aceea, în 1957 s-a trecut la un proces mai larg de integrare – atunci a fost creată Comunitatea Europeană. Prin includerea țărilor care, geografic

privind, se găsesc la marginile continentului – Marea Britanie, Irlanda și Danemarca (1973) –, apoi a Greciei, Portugaliei și Spaniei (1978), precum și prin adoptarea Actului European Unic (Single European Act), devin tot mai accentuate ambițiile Comunității Europene.

Abia anul 1988 marchează o cotitură în atitudinea Comunității Europene față de cultură. Atunci a fost adoptat documentul Noua Directivă pentru Cultură a Comunității Europene, care, plecând de la perspectiva integrării europene, menționează într-un mod cuprinzător și totodată precis direcțiile de bază și prioritățile politicii culturale a Comunității. Acestea sunt:

1. Crearea spațiului cultural european
2. Promovarea industriei europene a audio-vizualului
3. Înlesnirea accesului la patrimoniul cultural și
4. Stabilirea legăturii cu cultura țărilor din afara UE.

Crearea spațiului cultural european

Crearea spațiului cultural european presupune lărgirea pieței interne a UE în domeniul culturii, informarea privind cultura europeană, sponsorizarea în cultură și politica în domeniul editărilor.

Lărgirea pieței comune în domeniul culturii impune continuarea acelui tip de activitate care în primii douăzeci de ani de existență a UE în domeniul culturii a fost direcția prioritară de acțiune. După cum s-a spus deja, aplicarea spiritului și legii Convenției de la Roma în domeniul culturii s-a confruntat, încă de la început, cu natura specifică a acestui domeniu – patrimoniul cultural național. De aceea, UE a luat măsuri ca, pe de o parte, să se formuleze, pe cât posibil cu precizie, criteriile în temeiul cărora se stabilește apartenența unui proiect la ansamblul patrimoniului cultural și, pe de altă parte, să fie introduse hărți de identificare cu ajutorul cărora s-ar permite combaterea mai eficace a comerțului ilegal cu obiecte de artă și s-ar ușura găsirea lor în cazul furtului.

În ceea ce privește îmbunătățirea condițiilor de muncă și sociale ale celor implicați în cultură, UE s-a confruntat cu necesitatea de a redefini câmpul activității culturale. S-a demonstrat, cu această ocazie, că problema unui foarte ridicat procent de șomaj în acest sector poate fi rezolvată doar cu condiția ca aria acțiunii culturale să fie definită într-un mod nou

și incomparabil mai larg. Înseamnă, deci, că activitățile culturale clasice (arta dramatică și plastică, literatura, conservarea și prezentarea bunurilor culturale) trebuie abordate într-o cheie mult mai cuprinzătoare. Iar aceasta se poate considera a fi spațiul de acțiune socio-culturală.

Noua abordare presupune aplicarea concretă a conceptului de democrație culturală în dezvoltarea societăților. În acest sens, ținând cont de contextul pus în discuție, societatea se definește la diferite niveluri generale: de la cel local (localitățile sătești și părți ale orașelor), trecând peste cel municipal, până la cel regional (care poate avea caracter subnațional, național și transnațional). Astfel, pe de o parte, conceptul clasic al activităților culturale se deschide față de acțiunea socio-culturală în comunitatea locală și inaugurează profesia de animator cultural, în timp ce, pe de altă parte, prin aria sa de legitimă acțiune, UE începe a se considera domeniul industriilor culturale, respectiv spațiul audio-vizualului.

Într-un spațiu cultural astfel definit, în mod natural este inclus și turismul. Legătura acestei ramuri economice cu domeniul culturii nu este, bineînțeles, de dată recentă, însă redefinirea conceptului de cultură drept sfera de acțiune a UE a dus la o nouă, mult mai largă întrepătrundere cultură - turism. UE susține organizarea expozițiilor, târgurilor, festivalurilor, conferințelor, concursurilor, campaniilor de reclamă și a tuturor modalităților de promovare a conținuturilor culturale prin intermediul mass-media. În politica UE un loc aparte îl ocupă acele forme ale turismului care sunt orientate spre afirmarea și dezvoltarea comunităților – de la cele locale, trecând prin cele regionale și naționale, până la cele transnaționale – care sunt complementare cu politica ei în domeniul dezvoltării culturale.

O atenție deosebită se acordă dezvoltării culturale a regiunilor în interiorul UE. Această dezvoltare este susținută de măsurile canalizate spre ridicarea în totalitate a regiunii, spre extinderea publicului, a instituțiilor de cultură regionale și a manifestărilor, precum și spre sporirea colaborării interregionale. În vederea afirmării dimensiunii regionale a Europei, s-a înființat și Fondul Regional European. Acțiunea tipică îndreptată spre creșterea amplorii publicului la nivel regional este numirea Capitalei Culturale a Europei (European City of Culture), prin care cultura devine centrul întregii activități a acestui oraș de-a lungul unui an întreg. A fost concepută astfel încât, printr-o serie de manifestări (expoziții, festivaluri de film și muzică, simpozioane...), să se afirme atât identitatea culturală a orașului

și regiunii căreia acesta îi aparține, cât și identitatea națională a statului membru. Sunt evidențiate îndeosebi participările din alte țări europene, care trebuie să sublinieze dimensiunea europeană a evenimentului cultural, încât orașul ales să devină atractiv la nivelul continentului. La întrunirea Consiliului miniștrilor culturii ținută în 1990 s-a convenit ca, după anul 1996, răstimp în care din fiecare dintre țările UE un oraș va fi Capitala Culturală a Europei, această acțiune să se deschidă și față de alte țări europene. Totodată s-a decis ca, începând cu anul 1992, acțiunea de promovare a Capitalei Culturale a Europei să se dubleze. Respectiv ca, de atunci, în fiecare an să fie ales un oraș „geamăn" din țările europene care nu sunt membre UE și în acesta, cu sprijinul financiar al Uniunii, să se organizeze Luna Culturii Europene.

Crearea spațiului cultural european este de neconceput fără conștiința subiectivă privind granițele și conținutul acestui spațiu. În felul acesta s-ar putea stabili pe scurt premisa de la care pleacă UE când dezvoltă activitatea îndreptată spre crearea sistemului de informații despre cultură. Acest sistem de informare privind dimensiunea culturală a Europei are mai multe segmente relativ independente. Primul este gândit ca rețea de informații ce trebuie să lege, în domeniul culturii, diferitele subsisteme (locale, regionale, naționale și transnaționale) din care este formată UE. Al doilea cuprinde introducerea statisticii culturale europene și organizarea unui Centru aparte pentru statistică privind cultura, care ar face parte din Biroul de statistică al UE. Al treilea ar fi urmărirea sistematică a activităților culturale, a obiceiurilor și stilului de viață ale cetățenilor statelor UE. Aici intră și o importantă extindere a activităților privind cercetarea opiniei publice europene, care și până acum se efectua în cadrul Eurobarometrului, dar se limita, în general, la studiul atitudinii cetățenilor (din țările membre UE) față de problematica de interes european. Al patrulea constă în inițierea buletinului cultural european care, prin utilizarea unei tehnologii de televiziune sofisticate, să fie accesibil (prin intermediul satelitului) tuturor cetățenilor UE în limbile lor naționale.

Stimularea sponsorizării în cultură în cadrul granițelor europene este încă o modalitate prin care UE se străduiește să introducă în domeniul culturii Convenția de la Roma. Plecând de la interesul companiilor europene de a avea drept rază de acțiune totalitatea spațiului european, UE insistă ca și investițiile și ajutorul acordat de acestea artei să aibă am-

ploare europeană. Plecând de la experiența unora dintre țările membre ale UE (de exemplu a Marii Britanii și a societății ABSA-*Association for Bussiness Sponsorship of the Arts*), care au dezvoltat în mare măsură acest mod de asociere a culturii și economiei, se încearcă înființarea și în alte state de organizații similare, astfel ca investiția în cultură sub formă de sponsorizare să fie stimulată printr-o politică de impozitare comună și, în sfârșit, politica de sponsorizare să fie coordonată la nivel european. De aceea a fost înființată Fundația pentru Promovarea Artei (*Fondation for the Promotion of the Arts*), care, pe de o parte, trebuie să susțină dezvoltarea sponsorizării în toate statele membre UE iar, pe de altă parte, să permită activități de sponsorizare în spațiul european unic. Deja se creează o bază de date unică, ce cuprinde atât o evidență a proiectelor culturale în interiorul granițelor europene (cu includerea statelor membre ale Consiliului Europei) în funcție de direcțiile hotărâtoare (felul artei, spațiul geografic, perioada de desfășurare, publicul țintă etc.), precum și date privind sponsorii potențiali.

Cartea și editarea reprezintă unul dintre domeniile culturii pe care UE le abordează într-un mod complex, străduindu-se să susțină autorii, traducătorii, editorii, plasamentul de carte și publicul cititor. Întâlnirea anuală a miniștrilor culturii ai țărilor membre UE, care a avut loc în mai 1989, a adus o mulțime de recomandări privitoare la carte și cititor, plecând de la perspectiva anului 1992, și a adoptat o rezoluție aparte privind rolul cărții în stimularea cititului.

Statutul social și profesional al autorilor și traducătorilor se îmbunătățește și se afirmă printr-o mulțime de măsuri și instrumente:

- prin înlesnirea angajării într-un șir de profesii care în esență sunt paraliterare (în biblioteci, în edituri, în redacțiile culturale ale mass-media, în centrele culturale), întrucât se ia în considerare faptul că doar o mică parte a scriitorilor poate să trăiască din vocația de creator;
- prin coordonarea protejării dreptului de autor în toate țările UE, ceea ce include copyrightul și dreptul la cotă parte din sumele rezultate prin împrumutul cărților la bibliotecile publice;
- prin instituirea Premiului european pentru literatură, ce se acordă și se înmânează în Orașul European al Culturii pentru anul respectiv. Scopul premiului este creșterea prestigiului literaturii europene, dar în aceeași măsură al profesiei de scriitor.

Una dintre caracteristicile de bază ale Europei este diversitatea ei lingvistică. Este de înțeles, prin urmare, că traducerile au un rol important în comunicarea și cunoașterea reciprocă a culturilor ei. De importanță capitală este, de aceea, educarea profesională a traducătorilor, stimulată în cadrul unui program aparte. Pe lângă acțiunea de traducere a marilor opere ale literaturii europene în alte limbi europene, a fost instituit și Premiul European pentru Traducere, ce se înmânează în același timp cu Premiul European pentru Literatură. În domeniul editării, o atenție aparte se acordă dezvoltării noilor tehnologii de tipărire, întăririi poziției editorilor mijlocii și mici, care reprezintă baza diversității producției europene în domeniul cărții, precum și creării statisticii unice, care ar avea și funcția de a analiza starea, respectiv de a face prognoze privind piața europeană a cărții.

Promovarea industriei europene a audio-vizualului

Promovarea industriei europene a audio-vizualului este domeniul unde, în cea mai mare măsură, se poate observa continuitatea poziției UE față de cultură. Aici se evidențiază aplicarea directă a Convenției de la Roma, care, în alte domenii de acțiune a UE, este, deja, în bună parte, intermediată printr-un șir de măsuri specifice și instrumente adecvate culturii. Rațiunea acestei orientări este simplă – politica audio-vizuală a Comunității aparține domeniului strategic, viitorului ei tehnologic și economic: anume, dezvoltarea tehnologiilor informative și de comunicare.

Este vorba de trei programe complexe: ESPRIT, STAR și RACE. Cel mai important dintre ele este ESPRIT (EUROPEAN STRATEGIC PROGRAMME FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT IN INFORMATION TEHNOLOGY), implementat în 1984, în vederea accelerării evoluției electronicii, informaticii și industriei de comunicații în UE. Câtă importanță se acordă acestui domeniu în care Europa dorește să se opună dominării Japoniei și SUA, se vede și din faptul că, încă în 1987, a debutat EUREKA 2, care dublează numărul cercetătorilor angajați în cercetarea din domeniul electronicii, informaticii și al tehnologiilor de comunicare. Dacă despre trei dintre programele amintite se poate spune că sunt orientate hardver, programul MEDIA (MEASURES TO ENCOURAGE THE DEVELOPMENT OF THE AUDIO-VISUAL INDUSTRY) este evident de natură softver și este dirijat spre producerea, distribuirea și finanțarea producției audio-vizuale, precum și spre formarea profesională în aceste domenii.

Planul cincinal de creștere a dimensiunii audio-vizuale a culturii europene conține următoarele priorități: sprijinirea pe producătorii independenți, precum și pe întreprinderile mici și mijlocii în acest domeniu; stimularea producției de vârf, a educației profesionale audio-vizuale și a programelor plurilingvistice; dezvoltarea distribuției și a sistemelor de promovare motivate comercial; accelerarea emancipării regiunilor europene rămase în urmă din punct de vedere audio-vizual, ceea ce se referă, în special, la regiunile plurilingvistice, precum și la regiunile în care domină limbile europene mai puțin extinse; investiții pentru crearea canalului european plurilingvistic, în care s-ar investi atât capitalul public, cât și cel privat.

Totodată, tocmai în domeniul tehnologiilor audio-vizualului și al programelor, UE se deschide prioritar față de țările europene care nu-i aparțin, și mai ales față de cele din Europa de Est. Există mai multe motive pentru aceasta, dar toate se pot reduce la unul singur – necesitatea creării unei piețe cât mai mari, fără de care nu există concurență loială, nici o pătrundere reușită a tehnologiei necesare pentru a concura de la egal la egal cu SUA și Japonia, respectiv cu alte state din Orientul Îndepărtat.

Abordarea patrimoniului cultural

Înlesnirea abordării patrimoniului cultural în politică (în cultură) a UE se poate stabili în următoarele trei domenii: bogăția și diversitatea lingvistică, bogăția culturală a regiunilor și cea a patrimoniului istoric (în primul rând arhitectural).

Politica lingvistică a Uniunii este îndreptată, înainte de toate, spre:

a) stimularea învățării limbilor străine și a traducerilor
b) educarea traducătorilor și îmbunătățirea statutului lor profesional și
c) traducerea automată.

Învățarea limbilor (europene) străine se desfășoară prin punerea de acord a standardelor/programelor educative ce se referă la studierea limbilor în țările membre UE. O atenție specială se acordă învățării limbilor cu ocazia ședерii și școlarizării/studiului în alte țări europene. Aceasta este unul din scopurile de bază ale programelor LINGUA, ERASMUS și COMMET. Este deosebit de important programul îndreptat nu doar spre studenți, ci și spre tinerii muncitori – YES FOR EUROPE (Youth exchange scheme for Europe), program ce presupune un mai scurt sau mai lung se-

jur pentru muncă și studiu în țara a cărei limbă se dorește a fi învățată. În cazul programului de schimb al tinerilor muncitori, început încă în 1963, se pleacă de la necesitatea cunoașterii obiceiurilor de viață și muncă în alte țări europene, și nu de la simpla deprindere a limbii străine. O atenție asemănătoare dedică UE traducătorilor profesioniști. Acest lucru se referă în mod special la domenii de importanță vitală pentru funcționarea pieței comune: economia, dreptul, științele și tehnologia. În cadrul programului ERASMUS, printre altele, se permite perfecționarea traducătorilor în diverse domenii, dar totodată se creează sistemul centrelor specializate în perfecționarea traducătorilor de literatură. În cealaltă parte a acestui spectru se găsește dezvoltarea sistemelor de traducere automată SYSTRAN și EUROTRA, folosite pe scară mare pentru traducerea documentelor oficiale ale Uniunii.

1.3 CULTURA ȘI REGIUNILE EUROPENE
(Concluziile proiectului Consiliului Europei privind cultura și regiunea)

Schimbarea societății

Încă din anii șaizeci, Europa trece prin mari schimbări, care rămân de actualitate și în continuare. Viteza și natura universală ale acestor modificări provoacă crize în toate domeniile activității umane – în economie, în relațiile sociale, etice, în politică și cultură. Consecințele vizibile sunt apatia, docilitatea, interculturalismul, individualismul, spiritul corporaționist și noile fracturi sociale. Prin definiție, schimbarea este o provocare privind sensul și existența patrimoniului cultural. De aceea, noi ne și aflăm în faza unei nesiguranțe structurale, care duce, judecând cel puțin după reacții, la punerea sub semnul întrebării a înseși programelor ce vizează viitorul societății.

În multe regiuni ale Europei diverși factori se opun programării, cauzelor și consecințelor ei. Acești factori experimentează soluții conform cărora prioritare sunt autonomia, dialogul, egalitatea, solidaritatea și respectul diferențelor. Astfel de experimente arată că despre locuitori, despre oamenii simpli, se gândește tot mai puțin în termeni pasivi. Ei cer activitate: pacientul participă la tratamentul său medical, studentul își preia pregătirea în propriile mâini, iar cetățeanul își confirmă creativitatea culturală.

Metropolizarea și dezvoltarea locală

Una dintre schimbările menționate presupune și metropolizarea Europei. Ea duce la formarea centrelor, compuse din rețele de metropole, care devin stâlpii economici, sociali și politici, dar domină și scena culturală a continentului, cu întregul lor evantai de facilități culturale (muzee, universități, biblioteci, teatre etc.), reprezentând altare ale cosmopolitismului. Regiunile de periferie sunt departe de a se retrage; printre ele sunt multe care se opun subdezvoltării, promovând propria dezvoltare și prin oferte din domeniul culturii.

Însă politica culturală a regiunilor periferice e adeseori defensivă, bazată pe păstrarea valorilor tradiționale, fără a privi spre viitor. Demetropolizarea introduce o nouă strategie de dezvoltare – precum în centre, așa și la periferie, iar aceasta înseamnă dezvoltare locală.

Regiunile sunt partenerii privilegiați în implementarea dezvoltării culturale

De ordinul evidenței devine într-un atare context forța culturii regionale, regiunile impunându-se tot mai mult ca partener corespunzător în implementarea politicii culturale. În acest sens, trebuie menționate o serie de premise, între care descentralizarea regională și faptul că înseși regiunile creează o cultură specifică, bazată pe propria istorie, limbă, geografie, pe relații social-politice etc. Bineînțeles că un astfel de caracter regional nu împiedică regiunile să se racordeze la mișcarea mondială în domeniul culturii. Pe scurt, regiunile sunt punți de legătură specifice și universale –, această concluzie neînsemnând totuși că politica culturală trebuie să rămână în exclusivitate o prerogativă a anumitor regiuni. Acestea reprezintă canalul ideal prin intermediul căruia se poate cere statului o împărțire mai corectă a finanțelor ce se primesc pentru cultură. În mod similar, regiunile se află în poziția de a stimula comunele pentru implementarea coordonată a activităților din domeniul culturii. În felul acesta, regiunile sunt participanții favorizați în procesul democrației culturale și, mai generalizat, avându-se în vedere specificitățile culturale ale regiunilor europene, ele reprezintă nivelul instituțional cel mai adecvat pentru dezvoltarea politicii culturale.

Democrația culturală

Constă în acordarea priorității omului, creativității și cunoștințelor sale. Democrația culturală înseamnă progres, dar există încă multe lucruri ce trebuie făcute pentru încurajarea inițiativelor de jos și înlesnirea asocierii diferitelor forțe culturale.

A judeca după criteriile democrației culturale presupune o lărgire maximă a granițelor culturale, astfel ca toți participanții la actul cultural să fie stimulați să nu se închidă în sectoare mici și, nu în ultimul rând, trebuie arătată recunoștință tuturor colaboratorilor. Întrucât tehnologia, distracția și media se află printre forțele culturale contemporane dominante, ele sunt, de asemenea, elemente esențiale ale democrației culturale.

Mediatorul

Este acel tip de animator cultural ce poate fi regăsit pe la toate nivelurile ierarhiei sociale și în toate domeniile de activitate. El contribuie la îmbunătățirea comunicării între diferite sisteme, își ajută partenerii să-și formuleze identitatea și proiectele, într-un cuvânt – orientează acțiunile. Politicile culturale ale regiunilor și comunelor cer și produc un șir de animatori, cum ar fi instructorii, manageri, mediatorii, comunicatorii etc. Vitalitatea lor constituie una din principalele chei ale succesului politicii și ale democrației culturale. În bună parte trebuie să le fim recunoscători pentru faptul că politica culturală nu mai e doar un segment ce conține echipamentul, ci este și investiție în oameni.

2. REȚELELE CULTURALE EUROPENE

Unele cuvinte intră în uz o dată cu apariția anumitor fenomene, chiar fără a fi precedate de multe discuții teoretice. În unele cazuri ele se dovedesc cu adevărat adecvate, alteori însă maschează absența conținutului și a unor ideii veritabile, noi.

Cuvântul **rețea** este unul din acele cuvinte ajunse de curând la modă și care se folosesc în toate împrejurările posibile – și atunci când, mai exact, ar trebui utilizați termeni ca: asociație, cerc sau grup. Faptul că astăzi există în Europa mai mult de cinci sute de rețele doar în domeniul culturii este provocator prin el însuși. Este aceasta consecința unei cereri veritabile, a necesității, sau rețeaua a devenit doar o nouă modă pentru artiști, managerii artiști și practicienii mediatici?

De aceea este foarte important să se facă distincția între rețea și, de exemplu, o organizație internațională, un grup, un cerc sau o asociație.

Ce este o rețea?

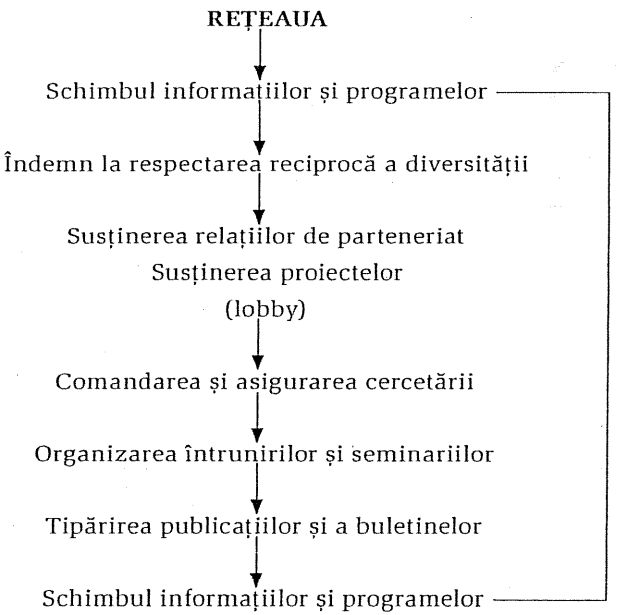
Rețeaua se definește ca un tip aparte de legătură ce unește elemente – persoane, grupuri sau organizații – care se numesc „noduri" ale rețelei. Comunicarea se dezvoltă cu ajutorul canalelor prin care se transmit mesajele trimise sau primite de unii membri ai rețelei.

Este necesar ca rețeaua să fie deosebită, pe de o parte, de piața atomizată, iar pe de alta, de organizațiile înființate ierarhic. În cazul pieței, relația între participanți este temporară, nu permanentă, ceea ce înseamnă că încetează după efectuarea schimbului. În cazul organizațiilor, aceste relații sunt de durată. Ceea ce distinge rețelele de organizații este absența unei autorități vizibile, legitime, care să rezolve conflictele dintre unele elemente. În mod similar, piața aduce cu sine o doză apreciabilă de risc, dar și un mare coeficient de autonomie, în timp ce intrarea în organizații diminuează nivelul riscului, însă, tocmai de aceea, crește nivelul de heteronomie, respectiv dependența față de alte elemente. Rețeaua – la nivelul modelului – reprezintă compromisul funcțional între piață și organizație, maximizând caracteristicile pozitive și minimizându-le pe cele negative, atât ale uneia, cât și ale celeilalte.

De obicei, există câteva obiective concrete atunci când se creează o rețea: ea este răspunsul la necesitatea exercitării ajutorului reciproc, la nevoia spargerii izolării, a stabilirii contactului și a formulării acțiunii comune.

La început, deseori, este vorba doar de un cerc de colegi, de persoane fizice, motivate să lucreze împreună. Dar, la scurt timp după aceea, toți așteaptă de la rețea ca ea să devină:

- sistemul – platforma pentru schimbul și dobândirea atitudinilor, ale convingerilor și ideilor;
- centru informațional;
- asociație sectorială ce permite cooperarea cu alte forme asemănătoare, indiferent dacă este vorba de rețele sau asociații;
- sistemul care apără sau promovează interesele comune ale membrilor (lobby față de sfera politică, sfera publică, a instituțiilor profesionale și educative...);
- „umbrela organizatorilor", ce acoperă diverse instituții care urmăresc același țel sau unul asemănător.



Deși instituțiile din rețea au obiective și interese comune, în mod frecvent ele nu împărtășesc aceeași sensibilitate, același stil, nici chiar viziunea și modul de a îndeplini sarcinile. Un minimum de condiții premergătoare

pentru funcționarea rețelei îl reprezintă crearea unui climat de colaborare, a disponibilităților rezultate din atitudini asemănătoare față de o serie de probleme esențiale.

De aceea, rețeaua nu e coaliția instituțiilor având un obiectiv de bază diferit și care se asociază în vederea realizării unui scop comun, deseori secundar.

Una dintre calitățile rețelei este și faptul că pentru ea nu este valabilă definiția clasică conținută în afirmația că viteza convoiului este egală cu viteza celui mai lent vapor din componența acestuia, respectiv că puterea lanțului este egală cu puterea celei mai slabe verigi. Rețeaua, de fapt, are calitatea de a structura, permițând ca relația între membrii ei să se desfășoare cu viteze și intensități diferite și să presupună diverse calități ale relațiilor reciproce. Premisa creării și funcționării nu este, deci, omogenitatea elementelor și a relațiilor reciproce, ci existența regulilor minimale sau a sintaxei rețelei.

Norma reciprocității, bazată pe încrederea unora în alții, este caracteristica esențială a rețelei, de aceea se poate vorbi și despre moralul comun drept supoziție minimală a existenței ei.

Se pot observa următoarele funcții ale rețelei:

1. Învățarea de noi abilități și obținerea de cunoștințe

Rețelele susțin obținerea de noi abilități și cunoștințe, deoarece permit o mai mare diversitate în cercetarea mediului – ceea ce este în avantajul lor prin raportare la organizațiile ierarhice. Totodată, rețelele fac posibilă obținerea de informații mai bogate și mai complexe decât este cazul celor ce parvin prin intermediul pieței.

Rețelele fac acest lucru în două moduri. Mai întâi, ele încurajează un schimb rapid de cunoștințe, atinse, în mod autonom, de unele din elementele lor, care sunt rezervoare de cunoștințe. În al doilea rând, fapt și mai important, rețelele susțin sinteza inovatoare de cunoștințe, deosebite calitativ de cele deja existente în unele elemente ale rețelei. Astfel, rețeaua însăși devine epicentrul, ce permite inovarea cunoștințelor, și nu doar un simplu canal de schimb. Am putea numi această însușire drept calitatea sinergică a rețelei. „Multe albine, dar un singur roi", a scris filosoful spaniol Ortega y Gasset încă în anii douăzeci ai acestui secol. Este interesant că Nikolas Negroponte, guru contemporan al societății informatice, în cartea

bestseller *A fi digital*, folosește o figură asemănătoare – a păsării și stolului – când vorbește despre comunități virtuale în care se comunică prin rețea.

2. Obținerea legitimității

Dacă unul dintre membrii rețelei este extrem de bine cotat, atunci recunoașterea se transferă și asupra altor componenți. Acest lucru este foarte important atunci când un anumit membru al rețelei și-a început de curând activitatea, astfel încât abia dacă are un minimum de referințe proprii pozitive. În acest caz, fie și numai apartenența la rețea îl legitimează pozitiv.

Împrejurarea aduce foloase directe fiecărui membru al rețelei – începând cu posibilitatea crescută de-a rezista printr-o dezvoltare economică complexă și până la crearea posibilităților pentru un câștig mai mare.

Cercetările au arătat că efectele pozitive de integrare într-o rețea sunt deosebit de valoroase în țările în tranziție, unde apartenența la o rețea transnațională reprezintă o informație importantă pentru toți cei care doresc un contact de durată cu un anumit subiect, deși mediul înconjurător imediat nu inspiră încredere.

Astfel de efecte ale rețelei se pot demonstra cu exemplul Asociației Mediilor Electronice Independente (ANEM), respectiv al rolului radioului B(2)-92, în instalarea și funcționarea sa. Este cunoscut că această stație de radio, pe lângă rolul informativ, joacă și unul cultural de frunte. Înaltul prestigiu internațional a lui B(2)-92 (stație radio ce reprezintă paradigma mediei independente reușite) se răsfrânge asupra altor membri ai rețelei care, luați fiecare în parte, sunt, în general, de importanță locală. (Apartenența la rețea, în schimb, aduce cu sine și neplăceri politice, absolut concrete pentru toți membrii ei, incluzând aici interdicția de a emite și urmărirea judecătorească a redactorilor și colaboratorilor ei. Dar acest lucru este deja un specific iugoslav).

3. Adaptabilitatea la schimbări neașteptate

Unul dintre avantajele importante pe care le aduce apartenența la o rețea este și adaptabilitatea crescută la schimbări neașteptate. Rețeaua, de fapt, permite o comunicare sporită cu un mediu mai larg decât ar fi fost posibil în cazul unei organizații izolate. Exemplu: FIAT (Festivalul Internațional al Teatrelor Alternative) din PODGORICA s-a desfășurat în timpul bombardamentelor NATO și chiar sfidându-le. FIAT nu a avut loc în

PODGORICA, cum a fost cazul anterior, ci dispersat, în orașele din care ar fi trebuit să vină teatrele – participante la festival. Acest lucru a fost posibil întrucât FIAT este membru al rețelei internaționale a teatrelor alternative.

Cercetarea topologică a rețelelor atrage atenția și asupra unor aspecte cantitative. Astfel, se vorbește despre grade diferite de abordabilitate, densitate, centralitate și dominare a rețelei. Pe lângă aceasta cercetarea relațiilor dintre membrii rețelei include și cunoștințe privind frecvența, rezistența și importanța acestor relații pentru existența și dezvoltarea în timp a câte unui membru al rețelei în ansamblu. Acest lucru duce la concluzia că rețeaua este egalitară doar la nivelul modelului, în timp ce formele empirice de participare la rețea pot fi și altfel formulate. La început, rețeaua este de obicei rudimentară – nu mai mult decât un grup de colegi, respectiv – de adrese ale acestora – despre care se știe sau se presupune că au interese comune. Însă după puțin timp rețeaua începe să acopere un spațiu mult mai larg.

Strategiile de dezvoltare a rețelelor presupun câteva faze:

1. Faza întăririi încrederii
2. Extinderea numărului membrilor (prioritate are numărul sau calificarea membrilor)
3. Gândirea structurilor inferioare formale și neformale
4. Stimularea dezvoltării instituțiilor în regiunile și statele unde rețeaua nu are membri potențiali adecvați.

Rețelele culturale reproduc în bună parte formele sistemului comunicațional global, care este expresiv de asimetric. Există o corelație internă între dezvoltarea puterii economice de producție și capacitatea culturală a fiecărei societăți. Acesta este, evident, handicapul nostru (în Iugoslavia – n. trad.) – mediul social al rețelelor culturale îl reprezintă societatea informatizată, iar baza lui socială este orașul dual (informatizat). Dacă gândim în categoriile spațiului – economic și politic în aceeași măsură –, de orașul dual și de societatea informatizată noi, ca stat (Iugoslavia, n. trad.) suntem destul de departe. Dar dacă gândim în categoriile tendențiale – iar rețelele aparțin lumii tendințelor – atunci perspectivele noastre (ale Iugoslaviei, n. trad.) sunt mult mai bune.

Cel mai mare număr de rețele culturale din Europa cultivă drept valori esențiale – umanismul, interculturalismul (sensibilitatea interculturală), drepturile omului, dar, mai ales, dreptul la cultură, etica operatorilor culturali (artiștilor, administratorilor și managerilor), profesionalismul, cu accent sporit pe educația de specialitate permanentă. Se consideră că rețelele trebuie să acționeze în afara câmpului convențiilor și colaborării politice internaționale, pentru că ele reprezintă emanațiile spiritului societății civile și sunt imboldul necesar dezvoltării ei.

Cele mai cunoscute rețele în domeniul culturii în Europa sunt IETM (Întâlnirile Informale ale Teatrelor Europene), EFAH (Forumul European pentru Artă și Patrimoniu Cultural), ENCATC (Rețeaua Europeană de Facultăți și Centre de Formare a Managerilor Culturali), AMARC (Asociația Stațiilor de Radio Independente) etc. Toate aceste rețele, pe lângă faptul că fac schimb de informații privind activitatea prin intermediul buletinelor, Internetului etc., elaborează și proiecte separate, sub formă de consfătuiri, congrese, cursuri și seminarii. În plus, în cadrul rețelelor se organizează și numeroase parteneriate între anumiți membri. Astfel, de exemplu, în cadrul ENCATC există două subrețele ERASMUS, ce cuprind fiecare cinci facultăți din țările UE – ai căror studenți trec liber de la o facultate la alta pe perioada celor patru ani de studiu.

Rețeaua artistică de calculatoare intră în legătură cu alte rețele publice asemănătoare din lume. Posibilități speciale oferă dezvoltarea Rețelei Culturale Paneuropene. Acestei rețele europene a instituțiilor artistice și culturale și a persoanelor fizice i s-au alăturat și câteva rețele din diferite țări. Membrii rețelei artistice europene de calculatoare sunt ARTNET din Amsterdam (un grup eterogen de utilizatori, organizații artistice și persoane fizice din Olanda); Europe Jazz Network din Ravena (Italia) – rețea care adună promotori, organizatori, directori artistici și consultanți pentru programe muzicale și de producție, precum și agențiile de muzică din întreaga Europă; ArtsLink UK din Londra, cu aproximativ 200 membri din diverse ramuri ale artei, printre care Royal Opera House, Arts Council of Great Britain și numeroase trupe de balet; GreenNet-BBS-ul londonez, în relație cu o rețea artistică din Manchester, și KuKoNet din Berlin, precum și numeroase conferințe din cadrul Internet-ului.

Sunt legate în totalitate aproape 1000 de instituții culturale și artistice și persoane fizice din Europa. Este planificată conectarea și cu alte rețele:

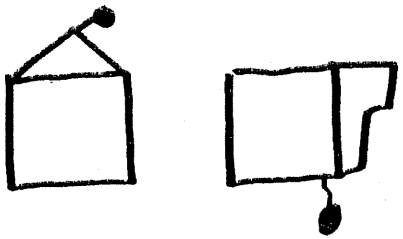
ARTCOM Electronic Network din San Francisco, Arts Net din Australia, Arts Wire din Seattle (SUA), US Institute for Theatre Technology din Chicago, Kult Net din München.

Conectarea în rețea a instituțiilor culturale și artistice asigură o legătură ieftină și rapidă cu lumea. La prețul unei convorbiri telefonice locale (să zicem un număr de la Belgrad) se ia contact cu instituții de cultură și artă mondiale și se identifică o serie de posibilități inexistente mai înainte.

Organizarea în rețea presupune un proces permanent de instituire a unei structuri orizontale, mobile, descentralizate. În aceasta constă diferența de bază între o asociație și o rețea. În cazul când aceiași membri s-ar organiza sub formă de asociație, ar opta pentru structura verticală, în care președinția aleasă ar avea o multitudine de facilități și ar conduce activitatea asociației în totalitate, controlând părțile periferice și proiectele ce se desfășoară în cadrul lor. Spre deosebire de alte forme de asociere, rețeaua are o structură flexibilă și nu recurge la un mecanism de control al proiectului pe care îl realizează în comun unii membri ai săi. Rețeaua reprezintă adeseori baza de plecare pentru identificarea viitorului partenerul ideal în vederea realizării proiectelor internaționale mai mari și mai complexe, iar pe de altă parte face imposibil controlul din partea guvernelor și a ministerelor în domeniul colaborării culturale internaționale, așa cum a fost cazul în sistemul anterior, a cărui bază o reprezentau asociațiile de breaslă.

În activitatea lor de până acum, rețelele au contribuit la identificarea numeroaselor probleme în viața culturală a Europei, a lipsurilor în domeniul politicii culturale, a muncii profesioniste în cultură, mai ales în domeniul colaborării internaționale. Din punct de vedere a managementului cultural, se poate spune că rețelele au contribuit la recunoașterea profesiei de manager atât pe plan național, cât și pe cel internațional, scoțând mai ales în evidență importanța instruirii permanente a managerului în diferite meserii, în care această profesie poate să apară (managerul de rețea, mediatorul, agentul de sponsorizare etc.).

CERCETAREA CULTURII



1. TEHNICI DE CERCETARE A CULTURII

Lucrând la management, marketing sau în politica culturală, adeseori ne lovim de o problemă pe care nu știm să o rezolvăm, sau de o întrebare la care nu găsim răspuns. Atunci, de obicei, procedăm în felul următor: 1. privim cu atenție obiectul interesului nostru și ne străduim să-i observăm caracteristicile de bază; 2. încercăm să stabilim ce se cunoaște despre această problemă (verificăm ce scrie despre ea în cărți și manuale, îi întrebăm pe cei care sunt specialiști în domeniu). Privitul permite cunoașterea concretă a aspectului exterior al unui fenomen, iar informarea referitoare la cunoștințele deja existente ne scutește de efortul de-a descoperi ceva cunoscut, dar totodată ne avertizează asupra problemelor asemănătoare și a modului de rezolvare a acestora.

Cercetarea științifică folosește metode exact definite, ce oferă precizie în stabilirea elementelor și posibilităților de verificare a rezultatelor obținute de alți cercetători. Prin aceasta se deosebește știința de artă sau religie. Arta și religia se străduiesc, de asemenea, să dea un răspuns la întrebări de importanță capitală, dar acest lucru îl fac într-un mod subiectiv (personal) și, de aceea, imposibil de verificat obiectiv. (Astfel, fiecare pictor va pune pe pânză altfel aceeași floarea-soarelui. Dar toți botaniștii vor descrie și vor analiza identic floarea respectivă. Vor face acest lucru în așa fel, încât toți cei care se ocupă cu botanica să le poată repeta procedeul, să reproducă și să verifice cunoștințele la care ei au ajuns).

Se pare că e mai ușor să explici semnificația cercetării științifice dacă arăți ce fac de fapt oamenii de știință în timpul cercetării.

Oamenii de știință:

- strâng date
- le descriu
- le clasifică
- le definesc
- le experimentează
- le generalizează
- le explică
- le prevăd
- le controlează
- le evaluează.

Știința nu-și identifică un țel în sine însăși. Țelul ei este **cunoașterea** care decurge din rezolvarea problemei, iar din cunoaștere reies schimbări ce contribuie la satisfacerea necesităților umane. **Cunoașterea există pentru a permite acțiunea**. Știința, ca activitate de cunoaștere, răspunde la întrebările **cum** și **de ce**. Pentru a răspunde la aceste întrebări, știința recurge la metode aparte (*metoda*, în greacă, înseamnă a cunoaște drumul sau felul), la procedee prin care îmbogățește cunoștințele despre obiectul cercetării sale. Aceasta înseamnă că, în mod evident, cunoașterea științifică nu este definitivă; ea se extinde, se completează, se schimbă. Dezvoltarea cunoașterii se efectuează prin activitatea de cercetare.

1.1 STRUCTURA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

S-a mai spus că cercetarea științifică nu-și găsește un țel în sine. Ei îi premerge problema ce trebuie rezolvată. Se pune întrebarea: cum să recunoști tema de cercetat, sau – ce să cercetezi? Iată răspunsul: sunt cercetate problemele care au importanță cognitivă sau practică. Prioritate în cercetare vor avea acelea a căror soluționare lărgește cunoașterea și care au o aplicabilitate practică. Este vorba, deci, despre cunoștințe folositoare. La științele aplicate – este și cazul managementului cultural – accentul se pune pe aplicabilitatea practică a cunoașterii. Bineînțeles, soluționarea chestiunilor practice nu înseamnă abdicarea de la abordarea științifică (sistematică, critică) a cercetării. Această abordare, prin prisma aplicabilității, influențează, înainte de toate, alegerea problemelor, dar nu și modul lor de soluționare.

1.1.1 *Observarea și sursele problemelor*

Louis Pasteur, renumitul microbiolog francez, a spus la sfârșitul secolului al nouăsprezecelea: „Știința își deconspiră tainele doar spiritelor pregătite". Ca orice problemă să devină observabilă, este necesar să existe cunoștințe în domeniul respectiv, dar și capacitatea de-a formula întrebări. Problemele se rezolvă prin folosirea, în același timp, a cunoștințelor existente și prin observarea (descoperirea) de noi date. Cunoașterea fără capacitatea observării problemelor este doar erudiție, iar capacitatea de observare a problemelor fără o corelare cu datele existente este doar raționament. Abia

unite, cunoștințele și capacitatea depistării întrebărilor permit o abordare potrivită pentru cercetarea științifică.

1.1.2 *Formularea problemei*

Problema observată a fost astfel formulată încât să fie posibilă cercetarea ei. Este necesar, mai întâi, să se stabilească obiectivul cercetării. O dată stabilit, el va defini cu precizie ce anume se cercetează, iar țelul cercetării conturează sensul cunoștințelor care, prin cercetare, se doresc atinse. Cercetarea publicului centrelor belgrădene pentru cultură, de exemplu, are drept obiect vizitatorii tuturor programelor centrelor belgrădene de cultură, iar țelul cercetării este să se constate dacă și în ce proporție programele centrelor satisfac necesitățile lor culturale.

La formularea problemei, este necesar ca termenii de bază folosiți în cercetare să fie stabiliți într-un mod clar și fără echivoc. În exemplul adus trebuie spus limpede ce se subînțelege prin centru de cultură (instituții care se ocupă cu difuzarea elementară a culturii, indiferent dacă se numesc centru de cultură, universitate populară sau universitate muncitorească). Trebuie, de asemenea, precizat ce înseamnă în acest caz atributul „belgrădean" (vor fi oare cercetate toate centrele culturale de pe teritoriul orașului sau și cele aflate în suburbiile Belgradului). Deosebit de importantă este stabilirea termenului de necesitate culturală, pentru a se ști ce presupune el exact și cum se pot deosebi necesitățile culturale, de exemplu, de cele educative sau sportiv-recreative.

Proiectul de cercetare

Totalitatea termenilor precis definiți, care stabilesc obiectul și rezultatul scontat al cercetării și sistemul ipotezelor generale și specifice, empiric (operațional) fondate, constituie **cadrul conceptual-ipotetic** al cercetării. Împreună cu planul de teren, planul de cadre și planul resurselor financiare, el constituie **planul de realizare a cercetării** ce trebuie pregătit înainte de a se trece la elaborarea chestionarului și la efectuarea cercetării pe teren. Întrucât planul cercetării reprezintă în esență răspunsul la întrebările **ce, cum, cat și cand**, cu el se concurează la cel ce a comandat cercetarea, pentru finanțare, respectiv, prin depunerea lui, se anunță o lucrare de licență, sau o teză de doctorat.

1.1.3 *Ipoteze*

Supozițiile ce trebuie verificate prin cercetare, și aceasta prin stabilirea concordanței lor (respectiv a neconcordanței) cu faptele, se numesc ipoteze de lucru. Ipotezele servesc pătrunderii în necunoscut. Ele reprezintă întrebările pe care cercetătorul le adresează lumii, într-o astfel de formă, încât prin ele să se obțină un răspuns clar și indubitabil. Aceasta înseamnă că ipotezele trebuie astfel puse, încât să poată fi verificate prin metodele cercetării empirice. Dacă vor fi confirmate prin cercetare, ele încetează să fie ipoteze și devin parte a științei. Sistemul ipotezelor deja confirmate, reciproc legate, formează teoria științifică. Putem deosebi ipoteze generale și specifice. Ipoteza generală, care se referă la problema de cercetare în totalitatea ei, nu se poate verifica în mod direct, ci trebuie să fie operaționalizată. Acest lucru se obține prin însușirea mai multor ipoteze specifice, a căror dependență poate să fie verificată nemijlocit, prin confruntare cu faptele date.

Iată o astfel de mulțime de ipoteze generale și ipoteze specifice ce operaționalizează relația unor caracteristici socio-demografice de bază ale publicului de cultură și frecvența prezenței lui la programe culturale:

Ipoteza generală: Publicul centrului de cultură este format din persoane distincte demografic și socio-cultural. De aceste caracteristici depinde frecvența particularilor la programe.

Ipoteze specifice:

- frecvența venirii la centrul de cultură scade o dată cu vârsta;
- frecvența venirii la centrul de cultură crește o dată cu gradul de școlarizare.
- sexul persoanei nu influențează frecvența prezenței la programe;
- pe măsura creșterii distanței între domiciliu și centrul de cultură scade frecvența venirii la programele acestuia;
- persoanele cu o educație artistică aparte (muzicală, plastică) participă mai des la programele din acest domeniu, decât la altele.

Sursele și metodele de cercetare

În cercetările și analizele de management cultural, deosebit de importante sunt datele cantitative (numerice), care se adună în cadrul statisticii

culturale. Doar pe baza unor date numerice centralizate, complexe, sistematice este posibilă evaluarea întregului potențial al mediului studiat: al comunității locale, comunale, regionale sau al întregii țări. Acest potențial cultural este evident și din datele privind numărul și felul instituțiilor de cultură, indicii activitatății acestora, numărul (structura) angajaților, obiectivelor și aparaturii, mijloacele financiare de care dispun (structura privind veniturile și cheltuielile), numărul și structura publicului.

Indicii numerici sunt strânși și publicați de serviciul statistic în anuare statistice și în buletinul statistic „Cultura și arta", pe care îl editează Institutul Federal de Statistică (al Iugoslaviei – n. trad.). În mod similar, în cadrul fiecărei cercetări empirice se creează o evidență statistică aparte, ce permite folosirea metodelor cantitative analitice. Adeseori sunt coroborate datele finale (primite de la serviciul statistic) cu cele obținute prin cercetare. Acest lucru face posibile o mai largă comparație și o concluzie fundamentată privind frecvența și caracteristicile de bază ale fenomenelor studiate.

Statistica culturală urmărește, de exemplu, viața teatrală și strânge informații privind numărul teatrelor, numărul premierelor și spectacolelor și numărul spectatorilor. Pe baza datelor obținute, se extrag diverși indici, care evidențiază numărul spectacolelor în corelație cu premiera, numărul spectatorilor la un spectacol sau prin raportare la ocuparea, în procente, a sălii. Aceste cifre contribuie la evaluarea succesului de repertoriu și economic al teatrului și duce spre o politică culturală corespunzătoare, însă, statistica doar descrie fenomenele, nu vorbește despre cauzele lor. Ca, de exemplu, să fie prevenită scăderea numărului spectatorilor în teatrele belgrădene, trebuie aflate cauzele procesului. Iar acest lucru nu este posibil fără cercetarea comportamentului publicului. Prin intermediul unei astfel de cercetări a publicului teatrelor belgrădene, se va studia atitudinea lui față de instituția teatrală, gustul teatral și evaluarea repertoriului anumitor teatre, evaluarea accesibilității biletelor de intrare în raport de prețul lor și de locul vânzării, cât și timpul (ne)potrivit de desfășurare a spectacolului. Pe lângă acestea, va fi nevoie să se cerceteze și acea parte a locuitorilor care nu merge la teatru (așa-numitul non-public), pentru a se observa motivele celor care au încetat să frecventeze teatrul, dar și ale celor care niciodată nu l-au frecventat... Și doar pe baza unei astfel de cercetări cuprinzătoare se vor putea lămuri cauzele diminuării numărului de spec-

tatori și se pot propune măsurile de stopare a acestui proces și de atragere a unui public nou.

1.2 TEHNICILE CERCETĂRII EMPIRICE

Punctul de plecare al fiecărui procedeu empiric îl reprezintă observarea fenomenului. În știință este vorba de analiza sistematică, planificată, care poate căpăta formă de interviu, studiu, anchetă sau analiză a conținutului.

1.2.1 *Observarea*

Observarea este tehnica de cercetare ce permite ca toate cunoștințele privind fenomenul cercetat să fie cunoscute în mod nemijlocit. Se limitează la descrierea și analizarea manifestărilor exterioare (a exteriorizării) comportamentului persoanei și grupului. De asemenea, are în vedere doar momentul actual – prin ea nu se pătrunde în motivele interioare de comportament, ceea ce înseamnă că nu va reuși să explice numeroase fenomene.

Prin observare, de exemplu, se poate constata numărul spectatorilor, dar nu se decelează motivele venirii lor la teatru. Nu știm dacă este vorba de interes față de instituția ca atare, pentru o anumită piesă sau pentru unii actori care apar în ea. Este posibil să nu fie deloc vorba de o trăire estetică, ci de nevoia de-a fi în societate, de-a apărea în public (fenomenul așa-numitului public de premieră) sau de obligația de serviciu (criticii teatrali). Totuși, prin tehnica de observare se pot obține date prețioase – la care nu s-ar fi ajuns în alt fel. Spre exemplu, despre comportamentul publicului nu putem trage concluzii doar pe baza intervievării spectatorilor. După vizionarea spectacolului, aceștia își schibă, deseori, evaluarea propriei trăiri, încât cel care a moțăit tot timpul poate să afirme că spectacolul este interesant, iar intelectualul care a râs în hohote și, evident, s-a distrat pe cinste – califică spectacolul drept vulgar.

Cu toate acestea, în unele domenii observarea este de neînlocuit și reprezintă o tehnică de selecție. Ea este deosebit de importantă în cazul cercetării unor grupuri subculturale (punkeri, narcomani, machiori...), ai căror membrii nu acceptă de cele mai multe ori interviul sau se prefac, încât sunt greu de acceptat declarațiile lor drept veritabile (sincere). Rămâne doar observarea sistematică, efectuată pe baza schemelor de clasificare atent elabo-

rate. Se notează diferențe de aspect (felul de-a se îmbrăca, frizura, bijuteriile), locurile de întâlnire (târgurile, cafenelele, cluburile exclusive...) și muzica pe care ei o audiază. Chiar și numai pe baza confruntării schemelor de clasificare, ce descriu, de exemplu, îmbrăcămintea punkerului prin comparație cu cea a narcomanului, se pot observa diferențe în sistemul lor de valori.

1.2.2 *Interviul și ancheta*

Aceste tehnici de cercetare (spre deosebire de observare) se întemeiază pe observarea indirectă. De la cel intervievat se așteaptă răspunsuri la un șir de întrebări special pregătite. Din conținutul răspunsurilor se deduc opiniile, așteptările și sistemul de valori ale acestuia. Ca tehnică de cercetare, interviul permite strângerea de date privitoare la experiențele din trecut ale celui chestionat, precum și la propriile lui trăiri și convingeri în raport cu propria-i persoană și cu alți oameni. Pe baza declarației intervievatului se poate deduce, de asemenea, mai mult sau mai puțin sigur, comportamentul său în situații de viață concrete.

Întrebările care vor fi puse se găsesc în chestionar. Acesta este instrumentul de cercetare cel mai des utilizat de științele sociale empirice. Toate întrebările apar din studiul ipotezelor (cuprinse în schema de cercetare) și se folosesc ca indici empirici. Prin intermediul lor se stabilește un contact direct cu problema aflată în cercetare.

În chestionar se diferențiază întrebările cu răspunsuri incluse de cele cu răspunsuri deschise. La cele cu răspuns inclus, replicile posibile sunt date dinainte. De exemplu, la **întrebarea** privind sexul persoanei, **răspunsul** este: 1. masculin, 2. feminin.

Ele se pun atunci când se stabilesc unele fenomene pentru care sunt cunoscute anticipat răspunsurile posibile. Întrebările cu răspunsuri deschise se folosesc când e necesar să se obțină părerea cuiva. (De exemplu: Care este serialul dvs. preferat?) În timpul pregătirii de prelucrare a chestionarului, și întrebările deschise se „închid", astfel ca, după înregistrarea tuturor răspunsurilor deschise, să se poată întocmi un așa numit codex. Din codex se poate deduce frecvența fiecărui răspuns. În exemplul nostru, se poate constata care este serialul TV cel mai popular.

Întrebările trebuie formulate clar, evitându-se sensul dublu; ele nu au voie să fie prea complicate, dar nici atât de simple încât intervievatul

să ajungă la concluzia că-i este subapreciată inteligența. De asemenea, întrebările nu au voie să plictisească (mai ales în cazul chestionarelor voluminoase); acest lucru duce la scăderea atenției intervievatului, încât el va răspunde superficial sau imprecis.

Chestionarul astfel completat, deși formal corect, nu are nici o valoare. De aceea, în strategia de elaborare a chestionarului trebuie combinate în mod permanent bateriile de întrebări (un șir de întrebări orientate spre aceeași problemă) cu întrebările-surpriză, care trebuie să-l „scuture" pe intervievat și să-i îndrepte atenția la discuția pe care o poartă cu cercetătorul.

Nepermise sunt întrebările sugestive, respectiv acelea la care însuși modul de punere a problemei duce la un anumit răspuns sau arată care dintre răspunsuri le-ar conveni cercetătorilor. O astfel de întrebare este, de exemplu: „Ce fel de cărți citiți cu plăcere?", în chestionarul care cercetează nevoile culturale ale populației. El sugerează citirea cărților drept activitate de dorit, deși este evident că majoritatea populației adulte de la noi (Iugoslavia – n. trad.) nu citește cărți. Dar, dacă vom întâlni aceeași întrebare în chestionarul care cercetează interesul cititorilor, membri ai unei biblioteci, ea va fi neutră întru totul pentru că se adresează celor despre care știm cu certitudine că citesc cărți.

Cercetarea cu ajutorul chestionarului este precedată de o pregătire serioasă și îndelungată: trebuie să anchetezi sute, câteodată chiar mii de oameni. După **cercetarea de probă** se schimbă și se ajustează instrumentul de bază, de cercetare – chestionarul: unele întrebări sunt formulate mai precis, altele din deschise se transformă în închise, iar altele sunt excluse. De aceea chestionarul final este mult mai scurt și mai precis decât cel anterior, viziunea de probă.

Ideală rămâne situația în care cercetătorul (cel ce a elaborat planul cercetării și al chestionarului) efectuează personal interviul. Dar acest lucru adeseori nu este posibil, pentru interviu recurgându-se frecvent la intervievatori special pregătiți – anchetatorii. Plecării pe teren trebuie să-i premeargă pregătirea anchetatorilor. Ea permite ca anchetatorul să cunoască în amănunțime chestionarul, modul de intervievare, precum și mediul social unde se efectuează cercetarea. Doar așa se poate reduce la minimum așa-numita greșeală de anchetă, care este urmarea existenței intermediarului (anchetatorului) între chestionar și răspuns. Anchetatorul,

prin calitățile sale personale (aspect, vârstă, sex) și sociale (felul vorbirii, felul de-a se îmbrăca), poate influența răspunsurile celor chestionați, deși, de acest lucru, aceștia nu sunt conștienți.

Dacă, de exemplu, interviul privind calitatea programului de televiziune îl efectuează o persoană ce se prezintă drept funcționarul televiziunii, evaluarea programului TV va fi mai bună decât dacă ea e făcută de o persoană neutră.

În **anchetă** (spre deosebire de interviu) se realizează comunicarea directă între chestionar și anchetat. Chestionarul se trimite prin poștă sau se împarte la un grup de anchetați, adunați la un loc (școală, întreprindere). În timp ce la interviu sarcina cercetătorului este să pună întrebări și să obțină răspuns la ele, la anchetă acest lucru nu este posibil, în mod obiectiv. De aceea chestionarele de anchetă, de regulă, sunt scurte și e mai simplu să răspunzi, ceea ce înseamnă că ele conțin, în general, întrebări cu răspunsuri închise. Acest lucru diminuează probabilitatea neînțelegerii unor întrebări și crește probabilitatea completării întregului chestionar. Ancheta se folosește cel mai des la un mare număr de anchetați, pe un teritoriu extins.

1.2.3 *Eșantionul*

Pentru a se constata dacă (și câți, care) oamenii din Iugoslavia citesc, nu e necesar să fie intervievați toți iugoslavii. Această procedură ar fi foarte scumpă și ar dura foarte mult. În locul unui atare procedeu complet (care are loc o dată la zece ani, cu ocazia recensământului populației), este suficient să se stabilească **eșantionul** populației iugoslave și, pe baza unui mai mic număr de anchetați, să se tragă concluzii privind comportamentul întregii populații. Acest procedeu se numește de *generalizare* și necesită aplicarea unor procedee statistice aparte (elaborarea eșantionului și evaluarea greșelii din eșantion).

Problema *reprezentativității* eșantionului (a reprezentării întregii populații printr-o parte a ei) se rezolvă în moduri diferite. Cel mai simplu este așa-numitul *simplu eșantion întâmplător.* Aici toți aparținătorii populației care este obiectul cercetării au posibilități egale de pătrundere în eșantion, prin aplicarea tehnicii de extragere din urnă (asemănător extragerii la tombolă). Există și un tabel aparte al numerelor întâmplătoare,

care garantează o probabilitate similară intrării în eșantion a tuturor persoanelor ce aparțin populației de bază.

Reprezentativitatea se poate obține și prin aplicarea eșantionului *sistematic*. În acest caz, formarea eșantionului începe prin întocmirea tabelului complet cu numerele de ordine ale aparținătorilor populației studiate. După care, pe baza mărimii planificate a eșantionului, se stabilește așa-numitul „pas" (distanța egală între fiecare din numerele de ordine) și întâmplător se stabilește numărul de la care se va porni. (Astfel, de exemplu, în interiorul populației cu 1000 de membri ai unui video-club – atunci când cercetăm sensibilitatea estică pentru film – eșantionul va fi stabilit în felul următor: mai întâi va fi extras „ad-hoc" un număr – între 1 și 20 – care va constitui începutul, după care, din tabel va fi ales fiecare al douăzecelea. Dacă se începe, de exemplu, cu cifra 7, atunci eșantionul va fi alcătuit din numerele 7, 27, 47... 987 din tabelul membrilor video-clubului.

Eșantionul stratificat se aplică atunci când se dorește să fie prezente într-un mod reprezentativ unele grupuri – de altfel puțin numeroase – ale populației de bază. În felul acesta, de exemplu, în cercetarea membrilor bibliotecii orășenești vor fi formate straturi aparte de elevi, studenți și angajați (care, întotdeauna, sunt foarte puțini, raportați la numărul total de membri ai bibliotecii) și în cadrul fiecărui grup vor fi aleși cei care intră în eșantion.

Este important de știut că mărimea eșantionului depinde de omogenitatea populației de bază. Cu cât e mai mică diversitatea între cei ce formează populația, cu atât va fi nevoie de un eșantion mai mic, care va fi reprezentativ pentru întreaga populație.

1.2.4 *Prelucrarea rezultatelor*

După efectuarea cercetării pe teren este necesară prelucrarea chestionarelor. Țelul prelucrării constă în aranjarea răspunsurilor conținute în chestionare, astfel încât pe baza analizei lor să se testeze (confirme sau infirme) ipotezele conținute în schema de cercetare.

1.2.5 *Analiza conținutului*

Analiza conținutului este o tehnică de cercetare cu ajutorul căreia se obțin cunoștințe privind *conținutul* mesajului și *emițătorul* lui. Abia pe această bază se poate trece la abordarea științifică de cercetare a *primitorului* mesajului și mai ales a *efectului* său.

Analiza cantitativă a conținutului se folosește cel mai des în mass-media (ziarele, radioului, televiziunii), dar se aplică și în cazul documentelor. Esența acestei tehnici de cercetare constă – cum deja se poate deduce din denumirea ei – în numărare și clasificare. În funcție de problema cercetată se stabilește și obiectul analizei. Astfel, prezența mediatică a unui cântăreț va putea fi stabilită pe baza: 1) numărului de melodii și 2) frecvenței apariției melodiilor lui – a spoturilor la radio și TV. În cercetarea poziției unor ziare față de cultură – de exemplu a săptămânalului belgrădean „VREME" – obiectul analizei îl vor reprezenta toate articolele ce se ocupă, sub orice formă, de cultură. Întrucât este evident că poziția acestui săptămânal față de cultură nu se poate stabili pe baza cercetării unui singur număr, nici chiar a câtorva numere, cadrul temporal va fi de șase luni sau chiar de un an.

Poziția unei publicații față de cultură se poate identifica, prin analiza conținutului, în două moduri. Mai întâi, se va stabili care este coeficientul de articole dedicate culturii din numărul total de articole consacrate diverselor domenii de care se ocupă săptămânalul. În acest fel se va vedea cât de mare importanță acordă publicația culturii în raport cu, de exemplu, sportul sau politica internă, respectiv externă. Pe lângă numărul de articole, ca o măsură a reprezentativității se are în vedere lungimea lor. Cu cât articolele sunt mai extinse, cu atât domeniul cărora le sunt dedicate e mai important. De obicei, drept unitate de măsură se ia coloana, deși se poate merge și pe unități mai precise, cum ar fi numărul centimetrilor (în interiorul coloanei) sau chiar numărul de caractere.

Când se stabilește ce importanță acordă săptămânalul culturii este necesar să se studieze și cum evaluează el cultura, respectiv dacă despre ea scrie în mare parte în mod negativ sau informează neutru. De aceea, cercetătorii vor citi toate articolele și le vor nota cu (+), (-) sau (0). Numărarea articolelor și calcularea procentelor afirmative, negative și neutre conduc la o concluzie privind orientarea critică a publicației față de cultură.

Cultura este un domeniu foarte complex, cu activități multiple, încât este necesar să se stabilească ce importanță acordă publicația anumitor manifestări culturale. De aceea toate articolele vor fi clasificate în cel puțin șapte grupe (teatru, muzică, artele plastice, literatură, film, televiziune și multimedia). Sunt posibile, bineînțeles, catalogări pe mai departe în interiorul anumitor grupuri (filmul, astfel, poate fi catalogat drept film de stat, străin, documentar și alternativ).

Pentru ca activitatea complexă de numărare și clasificare să fie făcută cum trebuie, este necesar să se pregătească din timp tabelele analitice în care sunt trecute datele privind specificitatea fiecărui articol analizat (grupul, lungimea, orientarea). Utilizarea computerelor și a programelor pentru aranjarea și prezentarea datelor (tabelele, graficele...) ușurează mult această muncă, altădată de lungă durată și obositoare.

1.2.6 *Analiza artefact*

Obiectele pe care le folosim adeseori vorbesc mai mult despre noi decât noi înșine. Dacă vom veni la teatru în rochie lungă, cu evantai și binoclu, sau în blugi și cu rucsac, nu e doar o chestiune de întâmplare și împrejurare. Acest fapt atestă apartenența la un anumit model cultural, stil și mod de viață și poate fi un indice bun al valorii și al gustului artistic. Când călătorim, de asemenea, primul lucru pe care îl observăm sunt obiectele utilizate în împrejurări obișnuite, sau mijloacele de transport majoritare, articolele de îmbrăcăminte, rechizitele de comunicare socială etc. Astfel, și în istoria culturii, obiectul adeseori simbolizează o anumită perioadă istorică într-un anumit oraș (gondola la Veneția, ricșa la Beijing, bicicleta la Amsterdam sau în China...).

Obiectele, prin designul lor (formă, culoare, ne/funcționalitate) și prin modalitatea de folosire, explică extraordinar de bine valorile esențiale ale unei anumite culturi. De aceea analiza artefact se utilizează frecvent în cercetarea receptării artei, a procesului de creație, a identității culturale etc.

Cercetătorul culturii trebuie să observe ce domină într-un model cultural sau într-un mediu, trebuie să descrie aceste obiecte și, pe baza aspectului lor și a felului de utilizare, să determine caracteristicile stilului. În consecință, fiecărei cercetări a necesităților culturale îi va fi complementară analiza mobilierului, a aparaturii, a obiectelor decorative din locuință

etc. Goblene, pictură pe lemn, un suvenir de la băi, vaza sau lampa, grafica sau posterul, pictura și sculptura... nu sunt întâmplătoare, ci obiecte alese și amplasate într-un anumit spațiu să vorbească despre noi.

1.2.7 *Studiul de caz*

Studiul de caz reprezintă o metodă calitativă a cercetării empirice și este deosebit de important în studiul managementului instituțiilor de cultură. El se situează la antipodul analizei statistice, dar îi este, totodată, și complementar. Specialiștii îi reproșează că nu este o metodă reglementată științific, pentru că nu apelează la standardizare; că nu este sigur, pentru că intuiția și imaginația cercetătorului sunt deosebit de importante; că oferă puține posibilități de generalizare etc.; dar el rămâne o metodă necesară în cercetarea managementului, a dezvoltării culturale și a politicii culturale.

Ce putem considera a fi cazul potrivit pentru analiză? Acesta poate fi o regiune, o anumită plajă a activităților culturale vizavi de politica culturală sau posibilitățile de utilizare a marketingului (activitatea de bibliotecă, de exemplu), poate fi și o anumită instituție (muzeul...) sau proiectul (festivalul, programul acțiunii culturale). Granițele între un caz și contextul lui sunt dificil de definit cu claritate și în mod distinct, și aceasta pentru că, de exemplu, dacă analizăm practica în marketing a unui muzeu ca studiu de caz, prin care dorim să cunoaștem posibilitățile lui de a dezvolta această practică, este clar că el trebuie studiat în contextul regiunii unde acționează, al politicii culturale ce se referă la el, al populației și nevoilor ei culturale etc. Studiul de caz, înainte de toate, descoperă relațiile între fenomene și procese. El nu este, cum se apreciază adeseori în mod greșit, doar o colecție de fapte izolate, ci poate fi considerat drept evaluare, cercetare calitativă. Motivul pentru care studiul de caz este deosebit de adecvat în cercetarea managementului trebuie căutat în faptul că el promovează de cele mai multe ori o cercetare intensivă, oferind posibilitatea aplicării practice – a reluării cercetării și re-evaluării, apoi, a corectării practicii. În acest sens, exemple bune pentru studiul de caz sunt atât instituțiile de succes, cât și cele care au dispărut sau, sub diverse forme, au fost lipsite de succes.

Spre deosebire de alte cercetări empirice, în care întrebările esențiale sunt – **cine** și **ce**, după care **unde** și **cand**, cele de bază pe care le pune

cercetătorul, lucrând la studiul de caz, sunt: **de ce** și **cum**. Cercetătorul trebuie să răspundă de ce și cum a apărut un fenomen, cum s-a dezvoltat și a ajuns la anumite rezultate, nu să-l descrie pur și simplu. Forța metodei vine și din faptul că ea utilizează material și surse diverse și că permite combinarea diferitelor metode de cercetare empirică, de exemplu, a interviului, a analizei conținutului, a observării, a metodei biografice, dar și a unora dintre metodele analitice, cum ar fi analiza statistică (datele obținute de la studiul de caz puse în relație cu indicii statistici despre situația în stat și în regiune vor permite crearea de condiții valoroase). În felul acesta cercetarea succesului de management al unei instituții muzeistice, la care ar fi aplicat studiul de caz drept metodă, în fapt s-ar folosi și de metoda interviului (cu foștii și actualii angajați din instituție), a observării (a procesului de muncă: cel standardizat sau pregătirea expozițiilor), a anchetei în rândurile publicului, pentru a se putea estima mai corect efectul muncii muzeului în colectivitate, a analizei conținutului tuturor documentelor, programelor, cataloagelor etc., în vederea strângerii informațiilor, dar și a evaluării calității muncii (mai ales a marketingului). În prelucrarea tuturor informațiilor obținute și la elaborarea studiului final de cercetare ar fi fost necesar să se folosească datele statistice privind muzeele din regiune și, printr-o analiză comparativă, să se evidențieze locul și reușita muzeului ales.

1.3 RAPORTUL DE CERCETARE

După terminarea intervievării după prelucrarea datelor, precum și după prelucrarea materialului la care s-a ajuns prin folosirea altor metode, este necesar să fie comunicate rezultatele cercetării. Aceasta este sarcina raportului de cercetare.

Pregătirea raportului trebuie gândită încă de la începuturile activității de cercetare, nu trebuie să o considerăm doar faza finală, separată de formularea problemei, de definirea termenilor fundamentali, de elaborarea ipotezelor, de strângerea și analiza datelor. Schițele capitolului introductiv și trecerea în revistă a literaturii de specialitate pot fi executate și înainte de adunarea datelor. În orice caz, încă de la început este necesar a se schița conținutului raportului, cu capitolele esențiale specificate. Raportul privind cercetarea este rezultatul final – textul care se folosește pen-

tru analize proprii sau se predă celui ce a comandat cercetarea. Abia pe baza raportului, cel care a comandat, respectiv opinia publică științifică și de specialitate evaluează ideile, intențiile, procedura, rezultatele, conținute în cercetarea efectuată. Raportul trebuie, înainte de toate, să expună contribuția la soluționarea problemei de cercetare, iar nu suma tuturor cunoștințelor deja existente despre ea. De aceea, de regulă, nu sunt necesare sute de pagini. De asemenea, raportul trebuie scris într-un limbaj clar și concis. Cititorul raportului trebuie să se concentreze asupra modului în care este soluționată problema ridicată, iar nu asupra felului în care este prezentată această soluționare.

Anexă

Iată o scurtă listă a unor termeni care, în ultimii ani, au îngropat pur și simplu „politica culturală". Înșiruirea nu este completă și nu pune sub semnul întrebării faptul că fiecare cuvânt aflat în aceasta poate avea și un echivalent în limbajul comun (dar, în numeroase documente ce fac referință la politica culturală, nu îl are).

DICȚIONAR DE LOCURI COMUNE*

Abordare
Se folosește într-un sens abscons, pentru a se mușamaliza toate acele activități ce se referă la educație, economie, circulație, marketing și design, dar îi privește pe oamenii care participă la activități culturale. Este unul din șirul lexemelor ce au legătură cu calculatoarele, de aceea „macho" și sună managerial. („Grupuri pentru planificarea modului de abordare".)

Artă
Ca „abilitate". Aproape întotdeauna se abuzează de ea cu ocazia expunerii unei cereri grandioase și greu de susținut. În mod neclar implică faptul că sunt identice procesele economice și cele creative în teatru, în brake dance, olărit, cântatul la operă, în cabaretul alternativ, în sculptura în aer liber și cântatul la pian. În practică, sensul termenului de artă se schimbă de la o frază la alta.
Exemplu: „Arta își poate aduce o contribuție decisivă la revitalizarea cartierelor neîngrijite ale orașului. Teatrul, muzica și artele plastice – și sursele pe care plăcerea de a le utiliza le face posibile – sunt o componentă esențială a amalgamului de servicii culturale, ecologice și de recreere ce impulsionează dezvoltarea și creșterea economică. Arta aduce turiști, creează noi locuri de muncă și, cel mai important lucru, poate deveni catalizatorul principal pentreu regenerarea atotcuprinzătoare a unei regiuni. Arta este pupila ochiului autorespectului și identității unei societăți. Și

* Preluat din John Pick, *Art in the State*, Londra, 1998.

încă ceva, la fel de important – ea leagă comunități care altminteri ar fi separate."

Cerere

Cuvânt utilizat în mod obișnuit pentru scrierea întregii scale a priorităților consumatorilor, dar folosit și într-un sens restrâns, selectiv, prin care birocratul din cultură scoate în evidență diverse fețe ale preocupărilor manifestate de opinia publică față de cultura subvenționată. Acestui sens aparte al „cererii" nu i se iese în întâmpinare, el se realizează în mod birocratic, respectiv cererea este acceptată în totalitate abia după ce birocrații au rezolvat-o. („Anul 1986/1987 nu a fost, financiar vorbind, ușor pentru cultură. Multe instituții culturale de abia au evitat catastrofa financiară pe care nu a provocat-o cererea diminuată, ci faptul că subvențiile insuficiente nu le-au permis să vină în întâmpinarea cererii...".)

Complice

Aparența sugerează că factorul despre care este vorba se găsește în umbră și se comportă neutru, dar, în esență, selectarea termenului acoperă intenția agresivă de a categorisi totul, de a controla și de a comanda tuturor. („Vom participa în calitate de complici, făcând legătura între oamenii de afaceri autohtoni și instituțiile de cultură corespunzătoare".)

Comunitate

Un zumzet agreabil, care reprezintă o creație apărută doar în capul celui ce o folosește și care cuprinde în totalitate sensuri blânde și delicate. Cuvânt utilizat mai întotdeauna ca baston, întrucât autorul nu dorește să fie pus, în mod serios, sub semnul întrebării. („Cultura întărește autorespectul comunității și dezvoltă identitatea comunității".)

Dezvoltare

Termen a cărui utilizare a fost unanim acceptată în țările post-coloniale, unde referirea la el este foarte apreciată. Birocrații culturii îl folosesc pentru a denumi ori „conducerea", ori, într-un sens și mai larg, „patronatul" sau „factorul de dezvoltare". Cei interesați exclusiv de câștig recurg la acest termen drept acoperire.

Eficacitate
Mediocritate garantată. Cuvântul se strecoară în discursul planificatorilor în momentul când se propune ca mințile birocratice să stabilească parametrii în interiorul cărora o ineligență creativă trebuie să acționeze și să stabilească anticipat care sunt „nevoile" publicului.

Evaluare
Verificarea birocratică a corectitudinii instituționale. Cândva, termenul însemna evaluarea critică a artei, dar acum se referă mai mult la modurile de conducere, fără a ține cont de producția artistică.

Necesități
Vechi termen stângist, transferat pe ferocea nouă piață de consum, pentru că este, încă, de mare folos birocraților îngâmfați. Vorbește despre dorințe pe care oamenii le au, fără a fi conștienți de ele, dar birocrația statală le poate cunoaște și înregistra. („Necesități reale", „căutând soluții pentru necesitățile sesizate, și nu doar pentru cerințele exprimate"). Evident că oamenii nu au sentimentul necesității unui tip de artă, indiferent care, până în clipa apariției operei și a oferirii acesteia. De aceea, se adevărește afirmația că managerii culturali experimentați trebuie să încerce a prevedea ce așteaptă, în fond, publicul. Dar este adevărat și faptul că, o dată dorințele satisfăcute, este nevoie de mult timp și trudă pentru a se stabili dacă opera dorită de public i-a fost și necesară acestuia. Iată, așadar, o afirmație serioasă. Ca urmare, se poate sublinia că nu s-a născut încă birocratul capabil să prevadă care au fost sau vor fi necesitățile umane.

Organizatoric
Un termen de afaceri neclar, utilizat de obicei când e nevoie să se estompeze faptul că procesul care inițial s-a ocupat cu estetica, moralitatea, critica sau valorile artistice, s-a transformat dintr-o dată într-o activitate pur managerială și se ocupă de economie și bussiness. (A se vedea cuvântul-titlu „eficacitate".)

Parteneriat
Termen „tovărășesc" – apărut din necesitatea de a se demonstra că rivalii dintotdeauna au fost mituiți să facă, aparent, ceva împreună. Uneori se

utilizează, într-un mod neinteligent, pentru a crea falsul sentiment de comunitate culturală familială (în primul rând „parteneriatul comunitar"). Întotdeauna se referă la ceva temporar, foarte nebulos – participanții „pescuiesc în ape tulburi".

Patronat
Cuvânt utilizat pentru a se acorda o notă laudativă activităților ce se află în concordanță cu concepția de dreapta privind responsabilitățile individuale dar care, în practică, se referă la acțiunile murdare ale colectivismului birocratic cu banii contribuabilului. („Ideea unei opere de artă într-un spațiu deschis este susținută și reprezintă un exemplu frumos al noului patronat cultural...")

Plan
Planurile privind cultura sunt, fără doar și poate, pentru birocrație – de obicei este vorba despre planuri ce privesc viața comodă, o cercetare de dragul întocmirii unor rapoarte, călătorii transoceanice, vizând o experiență nemijlocită, de sfaturi oferite colegilor, plătite gras, consfătuiri cu alți birocrați, mese întinse și interminabile, în timpul cărora se fac planuri și care presupun numeroase scrieri birocratice, planificare etc.

Provocare
Cuvânt eroic, folosit pentru a se descrie un țel al managementului, care ori este caraghios, provocând râsul până la lacrimi, ori, cu siguranță, nedorit. Termen musculos, ce acoperă, adeseori, sensuri flasce. („Câștigul provocator". „Consiliul s-a confruntat cu o provocare tulburătoare când clădirea a fost declarată neutilizabilă.")

Strategie
Termen militar pentru „plan", deprins de funcționarii culturali dibaci. De fapt, se referă la un șir de principii neclare, expuse în interiorul copertelor unei broșuri de lux. („Strategia trebuie să dezvolte o astfel de cultură care va stimula interesul întreprinzătorilor și va continua inițiativa pozitivă a puterii.") Toate acestea sunt doar niște nimicuri folositoare, fundă ți ascund pe funcționarul ce nu deosebește poezia de proză și nu știe să aprecieze muzica bună nici atunci când are timp s-o asculte. Locurile comune

justifică mult din ceea ce fac funcționarii culturali, care, prin temperamentul și disponibilitățile lor, ar corespunde unei companii de asigurări.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Bibliografie

Adižes, Isak – *Životni ciklusi preduzeća (kako i zašto preduzeća umiru i kako ih lečiti)*, Adižes Institut, Novi Sad, 1995.

Art Museums and the Price of Success, Boekman Foundation, Amsterdam, 1993.

Atali, Žak – *Buka*, Vuk Karadžić, Beograd, 1983.

Boal, Augusto – *Pozorište potlačenog*, Gradina, Niš, 1984.

Bogdanović, Marija – *Metodološke studije*, Institut za političke studije, Beograd, 1994.

Bassand, Michel – *Culture et régions d'Europe*, Council of Europe, Strasbourg, 1990.

Bianchini, Franco – *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience*, Manchester University Press, 1991.

Digl, Kit – *Marketing u umetnosti*, CLIO, Beograd, 1999.

Dragićević-Šešić, Milena – *Umetnost i alternativa*, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 1992.

Dragićević-Šešić, Milena – *Horizonti čitanja*, Pont, Beograd, 1993.

Drucker, Peter – *Managing the Non-profit Organisation, principles and practices*, Harper Collins, 1990.

Dunđerović, Aleksandar – *Menadžement u pozorištu*, Muzej pozorišne umetnosti, Beograd, 1992.

Fitzgibbon, Marianne and Kelly, Anne – *From Maestro to Manager*, Oaktreee Press, University Press College Dublin, 1998.

Hagoort, Giep – *Cultural Entrepreneurship, An Introduction to Art Management*, Phaedon, Utrecht, 1993.

Handbook of Cultural Affairs in Europe, Zentrum für Kulturforschung mit C.I.R.C.L.E.(H.G.): english/français, Nomos Verlag-Hinweis, 1985.

Jovanović, Miodrag – *Zaštita kulturne baštine*, Plato i Filozofski fakultet, Beograd, 1994.

Kotler, Philippe – *Marketing for Non-profit Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

Krippendorf, Jost – *Putujće čovečanstvo*, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1986.

Major, Federiko – *Sutra je uvek kasno*, Jugoslovenska revija, Beograd, 1991.
The Management of Non-profit Organisations, Heineman, 1991.
Marketing u umetnosti, zabornik, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 1993.
Maslov, Abraham – *Motivacia i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
Moles, Abraham – *Sociodynamique de la culture*, Mouton-Hayes, Paris, 1967.
Rot, Peter – *Sponzorisanje kulture*, CLIO, Beograd, 1996.
Semprini, Andrea – *Multikulturalizam*, CLIO, Beograd, 1999.
Stojković, Branimir – *Evropski kulturni identitet*, Prosveta, Niš, 1993.
Stojković, Branimir – *Kulturna politika evropske integracije*, Institut za evropske studije, Beograd, 1996.

Rețele culturale europene

Cultural City Network (CCN) – cultural-city-network@aon.at
Eurocities – http://www.eurocities.org
Les rencontres – association of european cities and regions for culture – http://www.les-rencontres.org
Walled towns friendship circle – http://www.walledtowns.com
European Network of Cultural Centres – http://www.encc.net
European Culture Center – http://www.europeans.ch
Foundation of European Carnival Cities – Amsterdam, Postbox 6615
Balkankult – http://www.balkankult.org

Webografie

Comedia – www.comedia.org.u
EGPIS – European good practice information service – cities21.com-egpis
European Academy of the Urban Environment – www.eaue.de
European Commission Urban Pilot Projects – www.inforegio.org/urban/upp.frames.htm
European Sustainable Cities – ourworld.compuserve.com/homepages/European_Sustainable_Cities/homepage.htm
European Urban Forum – www.inforegio.cec.eu.int/urban/forum/
Forum on Creative Industries – www.mmu.ac.uk/h-ss/sis/foci/welcome1.htm
Global Ideas Bank (I.S.I.) – www.globalideasbank.org/
Huddersfield Creative Town Initiative – www.creativetown.com
The Innovation Journal – www.innovation.cc/index.html
International Council for Local Environmental Initiatives – www.iclei.org/iclei/casestud.htm
International Institute for Sustainable Development – iisd1.iisd.ca/default.htm
International Urban Development Association – www.inta-aivn.org
Kao John *Jamming* – www.jamming.com
Management – www.links.management.org.uk
Megacities – www.megacities.nl
Randers Urban Pilot Project – www.undervaerket.dk/
RSS (European Regional Development Fund and Cohesion Fund Projects) – www.inforegio.org/wbover/overstor/stories/D/RETD/st100_en.htm
SCN (Sustainable Communities Network) – www.sustainable.org/casestudies/studiesindex.html
United Nations Management of Social Transformations – www.unesco.org/most/bphome.htm#1

Postfață

Autori de certă autoritate în comunitatea academică sârbă și, în cazul Milenei Dragićević-Šešić, în cea internațională, realizatorii acestui volum își propun o adevărată trecere în revistă a problematicilor contemporane legate de managementul culturii.

Dorința de a așeza într-o perspectivă unitară „sistemul cultural", traversarea unei tematici și abordarea unor problematici atât de vaste constituie un travaliu foarte important și, fără doar și poate, extrem de binevenit pentru profesioniștii culturii din România. Chiar dacă, pe alocuri, ambiția de exhaustivitate a cărții va crea, firesc, și anumite dezechilibre și insuficiențe.

Cartea are, înainte de toate, valoarea unei introduceri în materie și pe cea a unei explicitări detaliate a conceptelor generice ale managementului cultural, disciplină recent teoretizată în Europa ultimelor două decenii. Ea abordează teme fundamentale ale domeniului, ca: definirea culturii și a acțiunii culturale în societatea contemporană; relația dintre managementul cultural și politicile culturale; modelele europene și orientările generale ale politicilor culturale în Europa în ultimii patruzeci de ani; economia culturii; dezvoltare culturală; dar își propune, în același timp, și descrierea mecanismelor, metodologiilor, modelelor de abordare teoretică și practică în cultură: instrumentele politicii culturale; evaluarea politicilor culturale europene; marketingul în cultură; managementul proiectelor; cooperarea culturală internațională; finanțarea culturii; cercetarea culturii...

Fiecare dintre aceste domenii este descris, pe de o parte, din perspectivă sectorială, ca arie ce include teatrul, muzica, patrimoniul cultural sau artele plastice, dar, pe de altă parte, care are în componență artele tradiționale, industriile culturale, și care se declină atât la nivel local, cât și la nivel național și internațional.

Analiza organizată pe domenii, pe discipline, pe niveluri de receptare, și „punerea în scenă" a diferențelor dintre metodologiile latine sau anglo-saxone de practică și de analiză managerială, completată de exemplificări detaliate din practica artistică și culturală din Serbia, conferă acestei publicații o complexitate aparte.

Operând cu concepte încă noi, insuficient definite în realitatea culturală românească, traducerea volumului și editarea lui s-au lovit de evidente probleme conceptuale și de terminologie.

Le vom menționa pe cele mai importante în receptarea textului:

Definițiile date de autori domeniilor managementului și, respectiv, celui rezervat politicii culturale, rămân încă ambigue. Atât primul cât și celălalt se referă la administrarea ansamblurilor și, în situația dată, la domeniul cultural în sens larg.

Nu este făcută, însă, nici o incursiune prealabilă în istoricul managementului sau în cel al politicilor culturale, pentru a ajuta cititorul să înțeleagă evoluția acestor noțiuni de la originea lor până astăzi, înainte de a constata diferitele modele europene. Relația între managementul pur și cel cultural, contradicțiile și locurile comune ale acestei relații, lipsesc, de asemenea, din analiza oferită și creează un risc de înțelegere exclusivistă din partea cititorului neavizat.

Exemplele legate de politicile culturale și modelele existente sunt, și ele, oferite în lipsa unei perspective istorice adecvate și a limpezirii prealabile a apariției (recente, de asemenea) a acestui concept. Anii '70 l-au impus, iar situația la care asistăm în prezent este de redefinire radicală a acestor politici, în concordanță cu procesul de integrare europeană, mecanismele determinate de globalizare, explozia tehnologică... etc.

Definițiile propuse pentru aspecte ale managementului teatral sau ale managementului proiectului, finanțării culturii, sponsorizării, turismului cultural sau industriilor culturale nu citează, din nefericire, surse de referință și induc, de asemenea, o senzație de definiție exclusivistă. Se creează impresia că managementul este aproape o ideologie, și nu o disciplină științifică.

Din punct de vedere terminologic, expresii ca „animație culturală", „propagandă", „reclamă", „publicitate", PR, „promoție", „managementul afacerilor" (v. business management), „misiunea organizației" (v. mission statement), „planul de afaceri" (business plan)... au încă o conotație insuficient de limpede în realitatea organizațiilor culturale din România.

Acest handicap de traducere e real, mai ales atunci când se explică strategiile de implementare a marketingului cultural, managementul proiectului sau metodologia medierii (animației) culturale.

Dar trebuie început de undeva. Și acest volum este un început marcant.

Cartea de față dă ocazia unei restituiri valoroase a conceptelor și, mai ales, a punerii lor în interrelație. Ea este un ideal instrument de lucru pentru profesioniștii care lucrează în organizații culturale românești, pentru specialiști sau studenți în managementul cultural. Ea se adresează celor care doresc să se familiarizeze cu noțiunile-cheie și cu orientările determinante ale acestei discipline.

Școala sârbă de cercetare își dovedește pertinența și forța în domeniu, prin caracterul vast informativ și cantitatea impresionantă de date și de metode pe care le propune volumul.

Corina Șuteu

Notă asupra ediției

Editorul nu se sfiește să afirme că tipărirea acestei cărți constituie un dublu eveniment: pe de o parte, ea inaugurează, în reflecția românească asupra culturii, *un nou domeniu* de cercetare și acțiune și, pe de altă parte, ea oferă cea dintâi lucrare dintr-o colecție, înscrisă în proiectele editoriale ale Fundației Interart TRIADE, intitulată ***Cultură și Management*** și dedicată acestui gen de preocupări.

Ca orice text de pionierat (și, în plus, ca orice text tradus!), și cartea de față s-a izbit de dificultăți, cu deosebire în ceea ce privește terminologia de specialitate, încă insuficient fixată, de vreme ce însuși managementul cultural e o disciplină recentă, nestatornicită științific pe deplin la noi.

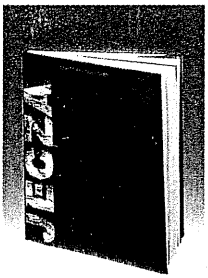
Traducătorii s-au străduit, în consecință, să confere expunerii nu doar o convenabilă proprietate semantică, ci și cursivitate logică, astfel încât întregul – ca fond ideatic, terminologie, configurație a sistemului de procedee, tipuri de relații interumane/interculturale, obiectivul stabilirii lor etc. – să fie cât mai convingător cu putință.

Management, mediere, marketing este, așadar, în viziunea noastră, deopotrivă un tratat, îndeajuns de doct (perfectibil, desigur), și un manual (un ghid, un curs), aflat, pentru întâia oară, la îndemâna celor interesați de dinamica europeană a culturii de astăzi.

Mulțumim tuturor celor care, în diverse chipuri, ne-au sprijinit, cu pasiune și competență, în efortul de a publica o carte, suntem convinși, mai mult decât necesară.

Editorul

Fundația Interart TRIADE - publicații:



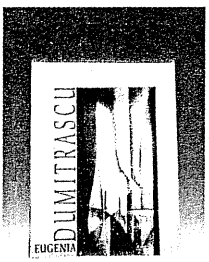
JECZA - *Sculptură/Skulpturen*

Catalogul lucrărilor/Werkverzeichnis 1963-2000

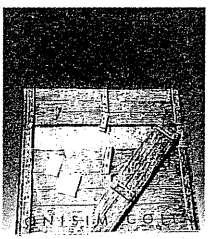
O carte gândită de Sorina Ianovici-Jecza și Georg Lecca.
lb. română/trad. lb. germană
256 pagini; 1078 ilustrații alb-negru și color; 24×32 cm
Design & layout: Pavel Vereș
Tipar: IDEA Design & Print Cluj
ISBN 973-0-02206-2
Apărut: 2000



MARCEL LUPȘE - *Restituiri*
lb. română/trad. lb. engleză
Texte: Pavel Șușară și Georg Lecca
(Expoziție: noiembrie 2000, Bistrița)
50 pagini; ilustrații color; 21×21 cm
Design: Sorin Vreme
Tipar: IDEA Design & Print Cluj
Apărut: 2000

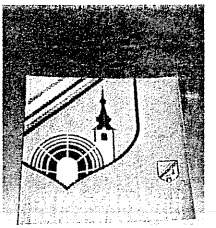


EUGENIA DUMITRAȘCU
lb. română
Texte: Deliu Petroiu, Alexandra Lucia Forga, Ileana Pintilie, Marcel Tolcea, Șerban Foarță, Ilinca Ilian
(Expoziție: Galeria TRIADE Timișoara, 28.07 - 28.08.2001)
28 pagini; ilustrații alb-negru și color; 15,5×23,5 cm
Tipar: BRUMAR Timișoara
Apărut: 2001



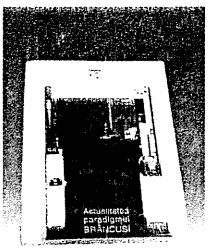
ONISIM COLTA
lb. română/trad. lb. engleză
Texte: Pavel Șușară, Horia Medeleanu, Mircea Zaciu
(Expoziție: Galeria TRIADE Timișoara, 13.10 - 01.11.2001)
46 pagini; ilustrații color; 23,5×21 cm
Concept catalog: Georg Lecca
Design și tipar: IDEA Design & Print Cluj
Apărut: 2001

GYERGYÓALFALU KÉPZŐMŰVÉSZEI (ARTIȘTI DIN JOSENI)



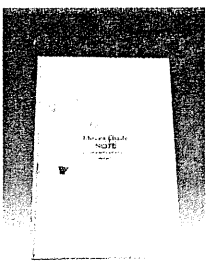
lb. maghiară
Text: Bajna György
68 pagini; ilustrații color; 21×21 cm
Tipar: K&K INTERNATIONAL Gheorghieni
ISBN 973-85096-2-9
Apărut: 2001

ACTUALITATEA PARADIGMEI BRANCUȘI



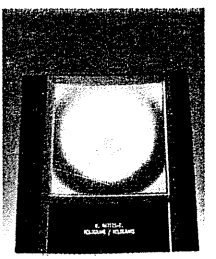
Coordonatorul proiectului: Sorina Jecza-Ianovici
lb. română
Texte: lucrările simpozionului – Sorana Georgescu-Gorjan, Dumitru Daba, Vlad Ciobanu, Cristian-Robert Velescu, Amelia Pavel, Ioan Vultur, Ileana Pintilie, Pia Brînzeu, Pavel Șușară, Janos Szekernyés
(Expoziție: Galeria TRIADE Timișoara, 08.12.2001 - 10.01.2002)
156 pagini; ilustrații color; 16×23 cm
Design: Pavel Vereș. Tipar: TRINOM Arad
ISBN 973-96326-6-1
Apărut: 2001

MIRCEA ELIADE
- *Note asupra simbolismului acvatic*



Ediție anastatică îngrijită de Georg Lecca, însoțită de traducerea în limba română de Lucia Zaharescu.
lb. franceză/trad. lb. română
Texte: Marcel Tolcea (studiu introductiv)
(Expoziție: „Manuscrise Eliade & pietre", Galeria TRIADE, Timișoara, 25.02 - 07.03.2002)
78 pagini; 14×23 cm
Colaborare cu Editura IDEA Design & Print Cluj
Tipar: IDEA Design & Print Cluj
ISBN 973-85541-3-6
Apărut: 2002
Premiul pentru ediție bibliofilă: Târgul Internațional de Carte BOOKAREST 2002 (oferit de Asociația Editorilor din România)
Premiul pentru încurajarea noilor editori: Târgul Internațional de Carte BOOKAREST 2002 (oferit de Asociația Editorilor din România și Centrul de Carte Germană)

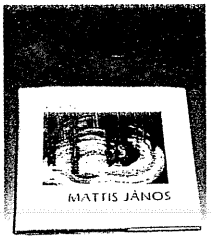
WALDEMAR MATTIS-TEUTSCH - *Holograme*



lb. română/trad. engleză
Texte: Urs Fries, Anette Kuhn, Marilena Preda-Sânc, Gheorghe Vida
(Expoziție: Galeria CIAC București, oct. - nov. 2001
Galeria TRIADE Timișoara, 17.10 - 20.11.2002)
24 pagini; ilustrații color; 23,5×27,5 cm
Tipar. IDEA Design & Print Cluj
Apărut: 2001

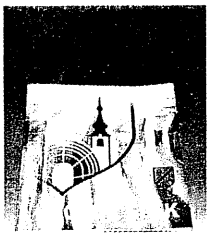
ALMÁSI TIBOR - *Mattis János*

Monografie
lb. maghiară/trad. lb. română și lb. germană
60 pagini; ilustrații alb-negru și color; 20,5×21 cm
Editura Régio Art Győr/Ungaria
ISBN 963-202-198-3
Apărut: 2002



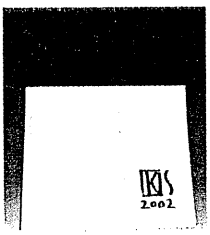
SÖVÉR ELEK

Monografie
lb. maghiară
58 pagini; ilustrații color; 20,5×21 cm
Tipar: F & F INTERNATIONAL Gheorghieni
ISBN 973-85096-3-7
Apărut: 2002



KARANCSI SÁNDOR

Monografie
lb. maghiară și lb. română
Texte: Dézsi Zoltan, Nicolae Bucur, Bajna György, Fodor Sándor, Karancsi Sándor, Galambos Farenc
64 pagini; ilustrații alb-negru și color; 20,5×21 cm
Tipar: Editura MARK HOUSE Gheorghieni
ISBN 973-85-323-6-1
Apărut: 2002



KOCSIS RUDOLF - *Obiect și sculptură*

Textul tezei de doctorat
lb. maghiară; rezumat lb. engleză
104 pagini; ilustrații color; 14×23 cm
Colaborare cu Editura IDEA Design & Print Cluj
Tipar: IDEA Design & Print Cluj
ISBN 973-85788-2-5
Apărut: 2002

