

Managementul teatrelor.

Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol

**Lluís Bonet
Héctor Schargorodsky**

Managementul teatrelor.

Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol

Autori: **Lluís BONET, Héctor SCHARGORODSKY**

Editor coordonator: **Carmen CROITORU**

Traducere: **Carmen STANCIU, Alexandru-Emil AVRAM**

Editura **PRO UNIVERSITARIA**, 2017

© Editura: Bissap Consulting S.L.
În colaborare cu Universidad de Barcelona.

Primera edición: Octubre 2016
Original title: *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*
@Lluís Bonet
@Héctor Schargorodsky

Consiliul de redacție: Lluís Bonet, Jaume Colomer, Eduardo Galán, Carles Molinet, Toni Benavent.
Coordonatori ediție: Lluís Bonet și Héctor Schargorodsky
Editori coordonator: Jaume Colomer și Bernat Casso
Grafică și machetare: Bernat Casso
Corector: Aniela Ventura

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BONET, LLUÍS

Managementul teatrelor : modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol / Lluís Bonet, Héctor Schargorodsky ; ed. coord.: Carmen Croitoru ; trad.: Carmen Stanciu, Alexandru Avram. - București : Pro Universitaria, 2017
ISBN 978-606-26-0842-2

I. Schargorodsky, Héctor
II. Croitoru, Carmen (ed.)
III. Stanciu, Carmen (trad.)
IV. Avram, Alexandru (trad.)
792
005

INSTITUTUL NAȚIONAL PENTRU CERCETARE ȘI FORMARE CULTURALĂ (INCFC)

Bulevardul Unirii nr. 22, etaj 2, sector 3, cod poștal 030833, București
Tel: 021 891 91 03 Fax: 021 893 31 75 Website: <http://www.culturadata.ro>

©2017 Toate drepturile rezervate pentru ediția în limba română.

Editor coordonator: Carmen Croitoru
Traducere: Carmen Stanciu, Alexandru-Emil Avram
Redactor: Bogdan Pălici
Corector: Radu Vasile
Tehnoredactare: Aurora Pădureanu
Grafică: Cătălin Toma

EDITURA PRO UNIVERSITARIA

Bulevardul Iuliu Maniu nr. 7, corp C, parter, Sector 6, București
Tel: 0733 672 111 email: editura@prouniversitaria.ro

În memoria lui Carlos Maria Manuel ELIA
Pentru Roxana MEYGIDE și Joan FONOLLOSA

Cuprins

Cuvânt înainte.....	11
Introducere	13
Structuri organizatorice și modele de management pentru teatru	21
1. Sistemul de producție și reprezentare scenică.....	23
1.1 Rolul social al artelor spectacolului	24
1.2 Sistemul teatral și piețele sale	26
1.3 Tipologii de infrastructuri teatrale	34
1.4 Politicile publice de sprijin în domeniul artelor spectacolului	38
2. Conducerea și structura organizatorică.....	45
2.1 Conducerea, organizația și forma juridică.....	46
2.2 Grupurile de interes.....	52
2.3 Misiunea și scopurile instituțiilor de spectacol	57
2.4 Profilul și funcțiile managementului.....	65
2.5 Structura organizatorică a teatrelor.....	70
3. Proiectele de management.....	75
3.1 Introducere în proiectele de management	76
3.2 Proiectul artistic	78
3.3 Managementul producției.....	91
3.4 Proiectul de dezvoltare teritorială	101
4. Managementul resurselor	117
4.1 Caracteristici și particularități.....	122
4.2 Evaluarea resursei umane	125
4.3 Strategii de intervenție	132
5. Resurse financiare și costuri	141
5.1 Planificarea bugetară	143
5.2 Strategia de costuri	146
5.3 Surse de finanțare.....	152
5.4 Fondurile publice	163
6. Marketing, comunicare și relații instituționale	167
6.1 Sistemul teatral și publicul său	168
6.2 Strategiile de marketing și comunicare	173
6.3 Instrumente de lucru.....	177
6.4 Relații instituționale și protocolul	186

7. Resurse materiale și servicii	189
7.1 Managementul infrastructurilor	190
7.2 Managementul furnizorilor.....	194
8. Evaluarea managementului	199
8.1 Conceptul de evaluare și problema calității.....	200
8.2 Tipologii de evaluare	203
8.3 Evaluarea internă, indicatorii și controlul managerial.....	206
9. Un fel de epilog.....	217
10. Referințe bibliografice	225

Lista ilustrațiilor

Schema 1

Paradigma structură – strategii – rezultat aplicată sectorului
artelor spectacolului 27

Schema 2

Sistemul teatral 29

Schema 3

Conducerea și palierele de decizie 49

Schema 4

Interacțiunea grupurilor de interese în instituțiile de teatru 55

Schema 5

Concepte contradictorii – produs al relațiilor dintre diferitele
grupuri de interese 56

Schema 6

Orientări și finalități în cazul a două teatre cu misiuni diferite 64

Schema 7

Lanțul valoric și matricea strategică a unui proiect teatral 69

Schema 8

Proiectele strategice ale unui teatru în relația cu mediul 77

Schema 9

Strategie și activități organizaționale în cadrul proiectului teatral 80

Schema 10

Factori determinanți în programarea și planificarea artistică 89

Schema 11

Etape de management pentru teatrele cu sistem propriu de producție
și în cele de reprezentare 93

Schema 12:

Strategii și acțiuni în proiectul de dezvoltare teritorială 103

Schema 13:

Cooperarea interinstituțională cu sectorul profesional și rețelele internaționale 111

Schema 14	
Context pentru administrarea și managementul teatrului	119
Schema 15	
Proporții estimative pentru fiecare grup profesional în funcție de tipul teatrului.....	124
Schema 16	
Managementul economico-financiar.....	143
Matricea 1	
Contracte cu implicații directe ale resursei umane în raport cu consecințele asupra costurilor indirecte, în funcție de domeniul de activitate	148
Matricea 2	
Tipuri de contracte uzuale în activitățile curente ale teatrului ce implică direct resursele umane.....	149
Schema 17	
Surse de venituri	154
Schema 18	
Bariere de consum în funcție de tipurile de public	170
Schema 19	
Rolul evaluării interne și al evaluării externe în procesul de management al unui teatru	204
Schema 20	
Procesul de construire a indicatorilor	207
Schema 21	
Indicatori de evaluare într-un teatru	209

Cuvânt înainte

Această carte este rezultatul unor fericite intersecții stimulate de cadrul extraordinar al ENCATC (European Network on Cultural Management and Policy). Ea dovedește (a câta oară?) că ceea ce ne preocupă și ne interesează în materie de management cultural se întâmplă și dincolo de limitele granițelor naționale și chiar dincolo de cele europene. Teatrul ca organizație este fundamental același, chiar dacă legislația, formele de administrare și finanțare pot diferi foarte mult. Problemele acestor structuri organizatorice nu diferă. Vorbim tot despre reguli și despre oameni dependenți de o misiune publică, misiune fără de care teatrul ar fi lipsit de scop, fiindcă deși s-a adăpostit în clădiri mai mult sau mai puțin complicate, teatrul a rămas la vocația lui de *agora*.

Din discuțiile avute cu profesorul Lluís Bonet pe marginea cărții lansate în 2016, am considerat că o variantă românească ar fi absolut bine-venită în contextul în care tocmai se relua în spațiul public profesional din România problema irelevanței managementului în instituțiile publice de cultură. Managementului i se reproșa atunci că nu respectă libertatea de gândire și limitează creativitatea artiștilor de toate categoriile. Și asta pentru că managerii sunt obligați să raporteze sistematic și periodic modul în care se folosesc resursele și modul în care creațiile sunt primite de comunitățile de beneficiari.

Cartea de față oferă o perspectivă neinfluențată de aceste zbateri și dezbateri autohtone. Ea vorbește despre viziune managerială, planificare și poziționare marketing, despre proceduri și indicatori, despre bugete și prioritizare, asociindu-le în mod direct cu beneficiarii, demonstrând fără echivoc că performanța teatrală și organizațională este rezultatul unui management corect care nu poate da răspunsuri metafizice la probleme administrative.

Parcurea acestui text simplu, pragmatic și fără echivoc a fost, pentru mine, plăcerea de a primi o certitudine. Certitudinea că arta teatrului nu poate fi desprinsă de o artă a conducerii, gestionării și organizării. Peste tot în lume, teatrul este o îndeletnicire de cetate, o activitate urbană prin excelență, rodul unei discipline și al unor alegeri raționale, chiar dacă la capătul drumului se află un scop eminamente spiritual și emoțional. Arta teatrului nu are nimic de-a face cu întâmplătorul, arbitrarul sau iraționalul. E un act conștient, deliberat, planificat și urmărit pas cu pas, pentru a scoate la lumină imponderabilitatea unei metafore. Pentru a materializa gândurile creatorilor, e nevoie de tot mai multă îndemânare și de tot mai mulți specialiști în spatele cortinei. Pentru a mișca vorbele și a da consistență trăirilor colective, imaginația unui individ sau a unui grup de creatori nu e suficientă. Alături de ei, o armată organică

(da, armată rămâne termenul ideal!) se străduiește zile în șir pentru o clipă de inefabil.

În zilele noastre, profesionistul de teatru e un om cu pregătire complexă și cu motivații puternice. Fie că se află în spatele unui proiect, microfon sau birou, profesionistul de teatru își asumă că e parte dintr-un mecanism și împărtășește o propunere managerială validată pentru o perioadă limitată de timp.

Abordarea autorilor, ce ordonează discursul pe categorii de probleme legate de funcții manageriale și organizaționale, face ca lucrarea să fie ușor de parcurs și să aibă aerul unui ghid, al unui îndreptar la care managerii pot apela și secvențial. Majoritatea elementelor de construcție managerială sunt descrise prin prisma strategiilor specifice pe fiecare segment: gestionarea spațiilor, a resurselor umane, a resurselor financiare și materiale, a marketingului dedicat. Aceste „strategii” – care includ și planuri operaționale și indicatori de monitorizare sau evaluare – sunt descrise ca adevărate foi de parcurs ce pot servi drept exemple de bună practică pentru un management eficient.

Analizele teoretice sunt însoțite de declarații ale unor practicieni care subliniază flexibilitatea, viziunea și modul particular în care principiile sunt aplicate în viața teatrelor, indiferent de mărimea și personalitatea juridică.

Managementul teatrelor (de stat sau private) este, în opinia autorilor, un veșnic proces de negociere între principalele categorii de factori de interes: autorități, angajați, public și nevoia imperativă de a oferi un produs de calitate, deasupra nivelului așteptat. Acest proces este continuu și nu are un loc anume în planificarea anuală, deoarece aproape fiecare producție necesită propria pregătire și alocare de resurse, pe toate segmentele.

Chiar dacă, aparent, tipurile organizaționale nu sunt identice ca structură, cei interesați vor găsi în această carte temeuri de a persevera în efortul managerial, chiar și atunci când construcția la care participă nu a dat încă satisfacții. Teatrul, așa cum afirmă autorii, rămâne o activitate cu oameni și pentru oameni, iar acest lucru nu va putea fi substituit de mașinării sau roboți, oricât de mult va avansa tehnologia.

Conf. univ. dr.

Carmen CROITORU

Introdúcere

Contribuția și structura cărții

Managementul unui teatru este o aventură pasionantă. În primul rând, pentru că a lucra alături de artiști și a-i ajuta să-și realizeze practic proiectele este ceva extrem de motivant. În al doilea rând, pentru că ai ocazia de a aduce în fața publicului mai multe ocazii care le vor permite să se emoționeze, să viseze, să reflecteze, să plângă sau să râdă; spectacole care contribuie, deopotrivă, la îmbogățirea capitalului cultural și a relațiilor sociale din cadrul unei comunități. Și, în cele din urmă, pentru că a gestiona un teatru sau o sală de spectacole îți oferă ocazia de a rezolva, zi de zi, provocări noi, cu rezultate care se raportează prin indicatori de calitate imateriali – o trăsătură comună a întregului sector cultural. Toate acestea necesită un profesionalism crescut, dar și multă flexibilitate și o deosebită capacitate de a lucra cu oamenii.

Această carte propune o perspectivă analitică, exhaustivă asupra managementului infrastructurilor destinate teatrului – indiferent dacă este vorba de teatre obișnuite, teatre mari, săli de concerte, spații alternative sau alte tipuri de spații de joc destinate spectacolelor. În ea sunt combinate contribuții din economia culturii, a științelor politice și ale planificării strategice, propunând, dintr-o perspectivă critică, un model de management ușor de adaptat la diferite realități. Lucrarea încorporează, de asemenea, experiența mai multor tipologii de teatre și a unui număr mare de prevederi legale, încercând să acopere o mare diversitate de aspecte.

Din acest punct de vedere, sunt foarte puține cărți care abordează tema managementului cultural. Proiectarea sau planificarea strategică dispune de câteva lucrări de referință în domeniul culturii, dar foarte puține sunt în mod special centrate doar pe managementul integral al teatrelor. Marea majoritate a studiilor de acest tip analizează doar realitățile unei anumite țări, sau au ca punct de referință universul anglo-saxon. În cazul nostru, ne-am bazat pe însumarea experiențelor a 30 de profesioniști din șapte țări diferite, în principal din America Latină și din Europa. În plus, metoda pe care am folosit-o în strângerea acestor informații –

interviuri, sesiuni de dezbateri colective, articole – a adăugat perspectivei teoretice, conceptuale a autorilor experiența concretă a celor care practică această profesie.

Ne-am dorit să ne îndepărtăm de modelul clasic, cel bazat pe selecții de texte sau studii de caz, dar este evident că, ținând cont de tema ambițioasă a cărții și de însuși profilul nostru profesional, am dorit să evidențiem procesul de formare și reflexie asupra meseriei celor care se dedică managementului cultural. Tocmai de aceea am folosit numeroase scheme și exemple. Nu pretindem că modelele pe care le prezentăm aici sunt universal valabile, pentru că fiecare context impune soluții adaptate situației individuale. Termenii utilizați pot fi diferiți de cei folosiți în unele țări sau în contexte instituționale, dar în esență managementul infrastructurilor teatrale este același oriunde în lume. Așa cum afirma Guillermo Heras, coordonatorul programului de cooperare ibero-americană „*Iberescena*”, „am văzut imitate multe modele din exterior care, odată transmutate în realități socioculturale diferite, au eșuat lamentabil. De aici reiese importanța analizei detaliate a contextului specific în care urmează să se implementeze un proiect cultural, pentru definirea parametrilor pe baza cărora se construiește proiectul.”¹⁾ Pornind de la acest principiu, au fost identificate modele și au fost elaborate recomandările pe care le face această carte.

În orice caz, paradigmele în care se dezvoltă managementul organizațiilor teatrale sunt excelente modele pentru managementul altor tipuri de proiecte – artistice sau de patrimoniu. Ele pot da naștere unor arhetipuri, chiar dacă fiecare spectacol este o realitate distinctă; se elaborează strategii de comunicare pentru a capta atenția unui public cu motivații diverse și se acționează având în vedere nu numai creșterea numărului de spectatori, ci și creșterea rolului jucat de instituția teatrală în comunitatea în care ea este situată.

În ciuda faptului că activitatea teatrală are o istorie îndelungată și o valoare socială recunoscută, de-a lungul timpului, managementul teatrelor a fost, în Occident, o activitate eminentemente empirică. Transmiterea cunoștințelor din acest domeniu s-a limitat la descrierea etapelor sau activităților tipice unei trupe de teatru. Informațiile pot îmbrăca o formă ludică și ironică – așa cum e cazul textului din 1720 al lui Benedetto Marcello²⁾ – sau pot avea un aer enciclopedic – ca în cazul manualului semnat de Conte și Langley³⁾ (2007). Pe măsură ce s-a dezvoltat studiul managementului și

1. Heras, 2012, p. 41

2. Este vorba de pamfletul satiric „*Teatro alla Moda*”, în care compozitorul venețian critică diferite aspecte ale modului în care se făcea operă în epoca sa. A fost publicat către sfârșitul anului 1720, fără ca autorul să îl semneze. Titlul complet este edificator: „*Il Teatro alla Moda – o sia – Metodo sicuro, e facile per ben comporre, & esequire L'Opere Italiane in Musica all'uso moderno – nel quale – si danno avvertimenti utili, e necesarij a Poeti, Compositori din Musica, Musici dell'uno e dell'altro sesso, Impresarij, Suonatori, Ingegneri e Pittori di Scena, Parti buffe, Sarti, Paggi, Comparsa, Suggestori, Copisti, Prottetori e MADRI di Virtuose & altre Persone appartenenti al Teatro*”.

3. Conte, David M. și Stephen Langley: „*Theatre Management*”, Quite Specific Media Group Ltd, 2007

administrației culturale în mediul academic, a început să crească și numărul cărților de specialitate, mai ales al celor care pun accent pe marketing – cum sunt lucrările devenite „clasice” scrise de Colbert și Cuadrado⁴⁾ sau Kotler și Scheff⁵⁾. Acestor lucrări le lipsea, totuși, perspectiva bazată pe experiența managementului cultural din țările europene (altele decât Marea Britanie) sau din cele din America Latină.

Aportul principal al acestei cărți constă în efortul de a structura și sistematiza managementul teatral dintr-o perspectivă holistică pornind de la trei tipuri de acțiune culturală complementare: proiectul artistic, proiectul de producție și proiectul de dezvoltare comunitară. Aceste trei forme vor fi analizate în relația lor cu procesele „clasice” de management al organizațiilor culturale: strategia de resurse umane, strategia de finanțare și costuri, strategia de marketing și comunicare, administrarea bunurilor și a serviciilor, formule și indicatori de evaluare. Toate acestea sunt argumentate prin modele conceptuale, citate, reflexii critice și exemple.

În prima parte a cărții sunt prezentate, pe rând, cele trei tipuri de proiect și strategiile corespunzătoare lor, dintr-o dublă perspectivă: prima pune în valoare încadrarea instituțiilor teatrale în sistemul de producție și reprezentare a spectacolelor, publicurile țintă și relația cu politicile publice de sprijinire a activităților culturale. A doua analizează în profunzime sistemul administrativ, relațiile între nivelul politic, cel strategic și cel operativ, precum și specificul și funcțiile managementului cultural sau infrastructura organizatorică a teatrelor și alte aspecte similare.

A doua secțiune este dedicată modului de gestionare a diferitelor resurse necesare unei bune implementări a celor trei tipuri de proiecte teatrale: creație artistică, producție și dezvoltare. Primul nivel analizat este cel al managementului resursei umane, element central în orice organizație, o mare provocare atunci când trebuie să se producă o bună cooperare între personalul artistic, cel tehnic și cel administrativ. Sunt abordate teme precum cultura organizației, fișa postului, procesul de selecție sau motivarea personalului – aspecte legate de regimul de muncă sau chestiuni salariale. Ne-am ocupat apoi de analiza strategiilor legate de costuri și resursele financiare: de la construcția bugetului de venituri și cheltuieli până la diferite formule de atragere de fonduri (politica de prețuri, mecenat și sponsorizare, publicitate etc.). Sunt abordate, de asemenea, și probleme legate de condiționările și consecințele finanțării din fonduri publice.

Marketingul, comunicarea și relațiile cu alte instituții constituie al treilea nivel ce a fost supus analizei. Pornind de la modul în care acestea se aplică în

4. Colbert, Francois și Manuel Cuadrado: „Marketing de las artes y la cultura”, Editorial Ariel, Barcelona, 2003

5. Kotler, Philip și Joanne Scheff: „Marketing de las artes escenicas”, Fundacion Autor – Sociedad general de Autores y Editores, 2004

domeniul managementului cultural, au fost analizate diferitele strategii posibile în relație cu mediile de comunicare și dinamizarea relațiilor sociale, precum și instrumentele utilizabile (distribuția, tarife diferențiate, promoții, publicitatea și orientarea spre nevoile publicului). Deopotrivă, sunt evidențiate particularitățile raporturilor interinstituționale, dar și problema protocolului.

A patra strategie tratează probleme legate de managementul structurilor și al furnizorilor. Sunt dezbătute consecințele necesității introducerii noilor tehnologii în procesul de management – inclusiv strategii de investiție, mentenanță, precum și mecanismele de control și prevenție a sistemelor de securitate. Acest al doilea capitol al cărții se încheie cu analiza procedurilor de evaluare și control managerial, punând accent pe problema calității, la care am adăugat o propunere de grafic de analiză și indicatori privind evaluarea.

Capitolul final conține concluziile la care am ajuns în urma procesului de redactare a acestei cărți, un epilog prin care ne propunem mai curând să lansăm teme de dezbatere pentru viitor decât să oferim răspunsuri imuabile. Sunt lansate întrebări cu privire la calitățile pe care trebuie să le aibă un manager de teatru pentru a sublinia necesitatea formării de lideri cu o concepție holistică, capabili să conducă instituții complexe, situate la intersecția modurilor de acțiune artistice, sociale, economice și politice.

Un aport deloc neglijabil este și bibliografia pe care se bazează demersul nostru. Veți descoperi acolo nu doar sursa citatelor, ci și alte lucrări de referință pe plan internațional – în principal cărți din spațiul academic și profesional latin (american și european), dar și acele titluri ce constituie sursele primare ale prezentului volum. Printre ele se regăsesc: teza de doctorat semnată de Hector Schargorodsky, „Managementul și funcționarea optimă a teatrelor publice din orașul Buenos Aires”, alte lucrări pe teme economice, de administrație și politici culturale publicate de Lluís Bonet.

Cum s-a născut această carte

Ideea de a scrie această carte s-a născut pe parcursul derulării diverselor seminarii și proiecte de cooperare interuniversitară pe care le-am realizat de-a lungul anilor și în care au fost implicați profesorii și studenții masteranzi și doctoranzi din domeniul administrației culturale de la universitățile din Barcelona și Buenos Aires. Cu ocazia fiecărei întâlniri, au fost împărtășite informații cu privire la aspecte distincte, atât practice, cât și teoretice, cu privire la conținutul și temele majore abordate în cadrul respectivelor programe de studii. Pe de altă parte, trecând în revistă literatura specifică existentă, destul de redusă cantitativ, am constatat că nu reușește să satisfacă informațiile

necesare studenților cu privire la conceptele fundamentale pe care se bazează managementul instituțiilor și proiectelor culturale în spațiul nostru geografic și cultural.⁶⁾

În același timp, realitatea cotidiană din America Latină și din Europa este una dinamică, marcată de procese evolutive distincte: conflicte, reconversii și alte efecte ale crizei economice, dar și proiecte inovatoare – fie cu mize sociale majore, fie în căutarea excelenței pentru a cuceri scenele naționale sau internaționale. Mai mult, schimbul de generații, cu tineri profesioniști mai bine pregătiți decât antecesorii lor, generează proiecte tot mai mari și mai ambițioase. Toate aceste concepte trebuie identificate și teoretizate la un nivel superior, care depășește un simplu studiu de caz sau de bune practici. Astfel s-a născut inițiativa de a scrie o carte despre managementul teatrelor care să surprindă noua realitate. Cu sprijinul inițial al programului de cooperare interuniversitară „Administrația profesionistă a organizațiilor din sectorul cultural”, finanțat de Agenția Spaniolă de Cooperare Internațională pentru Dezvoltare (AECID), am putut să aducem împreună manageri din Rio del Plata, Spania și Franța în cadrul unor seminarii în care s-au dezbătut aceste probleme-cheie. Deopotrivă, trebuie să menționăm că entuziasmul, viziunea, perseverența și perspicacitatea analitică a lui Carlos Elia au fost fundamentale. Convingerea sa cu privire la necesitatea de a combina experiența practică a profesioniștilor cu efortul academic al cercetătorilor a conturat, de la bun început, scopul acestei lucrări. Pornind de la acești factori stimulatori, cartea s-a structurat, încetul cu încetul, în etape de lucru desfășurate de autori pe ambele maluri ale Atlanticului.

Trebuie menționat că fără aportul concret și comentariile unui număr destul de mare de manageri de instituții teatrale publice și independente, precum și ale unor experți în domeniul marketingului din numeroase țări, nu am fi reușit să definim munca noastră în forma prezentată. Ne-ar fi plăcut ca, printre managerii invitați la dezbateri, să fie mai multe femei. Din păcate, se pare că, așa cum se întâmplă și în celelalte domenii de activitate care au legătură cu structurile organizaționale, marea majoritate a directorilor de teatre sunt bărbați.

Mulțumiri

Înainte de orice, trebuie să-i mulțumim lui Carlos Maria Manuel Elia, primul coordonator al departamentului de Management în artele spectacolului din cadrul Facultății de Științe Economice al Universității din Buenos Aires și, totodată, directorul Complexului Teatral din Buenos Aires.

6. În proporție covârșitoare, literatura de specialitate în domeniul managementului și marketingului cultural se bazează pe experiența și regulile valabile în spațiul culturii anglo-saxone. (n.tr.)

În al doilea rând, le mulțumim tuturor managerilor de teatru, coordonatorilor de echipe executive și experților din sectorul cultural care au participat la seminariile organizate de autori sau care ne-au acordat interviuri pe parcursul procesului de redactare a cărții. Generozitatea cu care au acceptat să-și prezinte experiența și deschiderea spre dialog au fost fundamentale. Chiar dacă lista este lungă, le mulțumim din inimă următorilor: Antonio Alamo, Julio Baccaro, Juan Calzada, Francesc Casadesus, Gonzalo Centro, Jaume Colomer, Rubens Correa, Fernando De Rito, Alfred Fort, Ariel Goldemberg, Gerardo Grieco, Mercedes Guillamon, Guillermo Heras, Leandro Iglesias, Domenec Reixach, Andres Rodriguez, Carlos Rottemberg, Salvador Sunyer, Kive Staiff, Ricardo Szwarczer, Toni Tarrida și Margarida Troguet.

Considerăm, de asemenea, că această lucrare nu ar fi fost posibilă dacă nu am fi beneficiat de lectura critică și comentariile pertinente ale lui Tino Carreno, Jaume Colomer, Leandro Iglesias și Ariel Stoller, precum și de designul și soluțiile grafice oferite de Berant Casso. Ne-am bucurat și de ajutorul necondiționat al colegilor din programele de studii menționate, cei cărora le împărtășim în permanență gândurile și concluziile noastre cu privire la managementul cultural, precum și contextul de aplicare. Din partea catalană, proiectul a fost susținut de Albert de Gregorio, Angel Mestres, Emmanuel Negrier, Pep Salazar și Jordi Tresseras. Din partea argentiniană, Cecilia Naez, Bruno Maccari, Graciana Maro și Carlos Moneta. Tuturor acestora – *mii de mulțumiri!*

Din perspectivă instituțională, ne-am bucurat de sprijinul universităților noastre și al Complexului Teatral Buenos Aires, care ne-au permis nu doar să ne dedicăm timpul finalizării acestui proiect, ci și să folosim infrastructura și serviciile lor. Aici am putut conta pe o comunitate importantă de profesori, doctoranzi și studenți care, an de an, au ascultat și comentat versiunile de lucru ale acestei cărți și au îmbogățit perspectiva noastră cu propriile lor gânduri și comentarii. În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, vrem să le mulțumim coordonatorilor Programului de Cooperare Interuniversitară finanțat de Agenția Spaniolă de Cooperare Internațională pentru Dezvoltare (AECID), fără sprijinul cărora nu am fi putut traversa de atâtea ori Atlanticul pentru a ne întâlni, în reuniuni de lucru, cu cercetători din mediul academic și profesioniști ai domeniului fără de care nu am fi reușit să publicăm această carte.

Lluís BONET și Héctor SCHARGORODSKY

La Molina și El Moro, 2016

Prima
parte

Structuri organizatorice și modele de management pentru teatru

1.



Sistemul de producție și reprezentare scenică

1.1 Rolul social al artelor spectacolului

În esență, reprezentațiile de teatru, muzică și dans din Occident nu au suferit transformări majore în ultimii 2500 de ani, căci spectacolul a rămas, în ultimă instanță, o întâlnire nemijlocită, directă, un transfer de emoții între artiștii interpreți și publicul lor. Din acest punct de vedere, conceperea și reprezentarea unui spectacol, din Grecia antică și până în zilele noastre, presupune parcurgerea aceluiași etape. „Theatron”-ul cetățenilor atenieni continuă, și azi, să fie același loc în care se contemplă actul artistic, în care comedia, tragedia, dansul și muzica sunt folosite pentru a exprima stări sufletești, preocupări, conflicte și teme de interes social major pentru individ și pentru umanitate.

Ceea ce s-a schimbat, dincolo de diferențele firești de perspective ideologice, estetice, sociale, politice și religioase care despart timpul nostru de acea epocă sunt atât conceptele creative și sociale, cât și procesele manageriale și tehnologia necesară producerii și reprezentării unui spectacol. Pe de o parte, creatorii și interpreții și-au aprofundat și diversificat limbajele, metodele și tehnicile de expresie artistică. Pe de altă parte, relația creator-spectator a suferit și ea transformări substanțiale de-a lungul timpului. În ultimele decenii, de exemplu, s-a trecut de la o relație unidirecțională, carea avea drept scop, în cel mai fericit caz, facilitarea accesului la cultură pe baza principiilor democratice, la strategii de implicare concretă a publicului în procesul de creație sau de stabilire a repertoriului.

Drept urmare, spațiile de spectacol s-au diversificat, iar circuitele de distribuție au devenit tot mai complexe, pentru a putea face față noilor formule de structuri teatrale care, în marea majoritate a țărilor occidentale, acoperă o arie extinsă – de la instituțiile de interes public până la marile teatre comerciale, de la săli de spectacol și companii independente la firme de producție artistică, de la centre culturale sau rezidențe de creație la spații polivalente, de la grupări de artiști la agenții de distribuție a produselor culturale. Toată această pluralitate

are consecințe directe asupra spațiilor de producție și reprezentare, asupra formulelor organizaționale și structurilor de personal asociate lor.

Spectacolele pot fi reprezentate în spații diverse, de la străzi, piețe, case particulare, biserici, baruri și alte locuri de socializare până la spații construite special pentru ele. Aceste structuri, pe care le numim generic teatre, pot avea configurații spațiale foarte diferite în funcție de, să spunem: mărimea spațiului de joc, scenă fixă sau mobilă ori o plasare diferită a publicului în raport cu scena. Același lucru se întâmplă și cu dotările tehnice: săli foarte simple coexistă cu altele ultramoderne, cu scenotehnică sofisticată, de sunet și lumini, de securitate sau de climatizare.

Diversitatea spațiilor de spectacole este rezultatul interacțiunii dintre factori specifici, printre care: curente estetice ale unei epoci, genurile și stilurile artistice, integrarea unor noi grupuri, clase și colective sociale în producția și consumul de spectacole, diverse modele de management privind producția și exploatarea produsului teatral, precum și obiceiurile tipice fiecărui oraș sau fiecărei regiuni. Consecința vizibilă în spațiile scenice de astăzi este această eterogenitate complexă, ce reflectă modificările de structură arhitecturală care au însoțit schimbările sociale, politice și tehnologice din Occident. Se pot evidenția, astfel, diferitele modele arhitectonice și de organizare care au definit epoci și stiluri, cum e cazul scenei elisabetane sau corrales-ul specific comediilor din secolele XVII și XVIII, sălile de teatru amenajate în palate sau scena italiană – toate acestea fiind construcții tipice mediului urban european. Trebuie să menționăm că acest ultim model este cel care a fost preluat, de asemenea, în Lumea Nouă, începând cu secolul al XIX-lea, pe baza lui fiind edificate formulele spațiului scenic contemporan. Același tip de spațiu scenic a condus și spre apariția sălilor ultraspecializate din punct de vedere tehnic, cât și spre spectacolele care impun înlocuirea convențiilor spațiale.

Pe de altă parte, modificarea cutumelor sociale, împreună cu apariția unor noi forme de comunicare și de divertisment, cum ar fi cinematograful, televiziunea sau internetul, cu posibilitățile de interacțiune digitală, au avut, de asemenea, un efect considerabil asupra proceselor de concepere, construcție și reprezentare a spectacolelor. Adaptarea a fost dublă: pe de o parte, un public din ce în ce mai doritor de experiențe totale obligă la modificarea formatelor, conținuturilor și a valorilor; pe de altă parte, noile nevoi de expresie și inovare născute în chiar interiorul artelor spectacolului, constituie și ele un impuls major de schimbare și transformare. Un alt factor demn de luat în seamă este concurența oferită de alternativele diverse de petrecere a timpului liber sau programele de dezvoltare personală. Varietatea de bunuri și servicii oferite azi impune conceperea și implementarea de strategii comerciale creative și de comunicare pentru a nu pierde locul câștigat pe piețele respective. Totuși, așa cum semnalează și Kive

Staiff, faimosul director al Teatrului „San Martín” din Buenos Aires, „Teatrul este o artă care va continua să trăiască atâta timp cât va păstra prezența umană; acesta este avantajul pe care-l are față de alte forme de manifestare artistică. Există o emoție, o vibrație inconștientă între spectator, care este prezent, privind un artist, un interpret în carne și oase, care se manifestă în fața lui pe o scenă”.¹⁾

1.2 Sistemul teatral și piețele sale

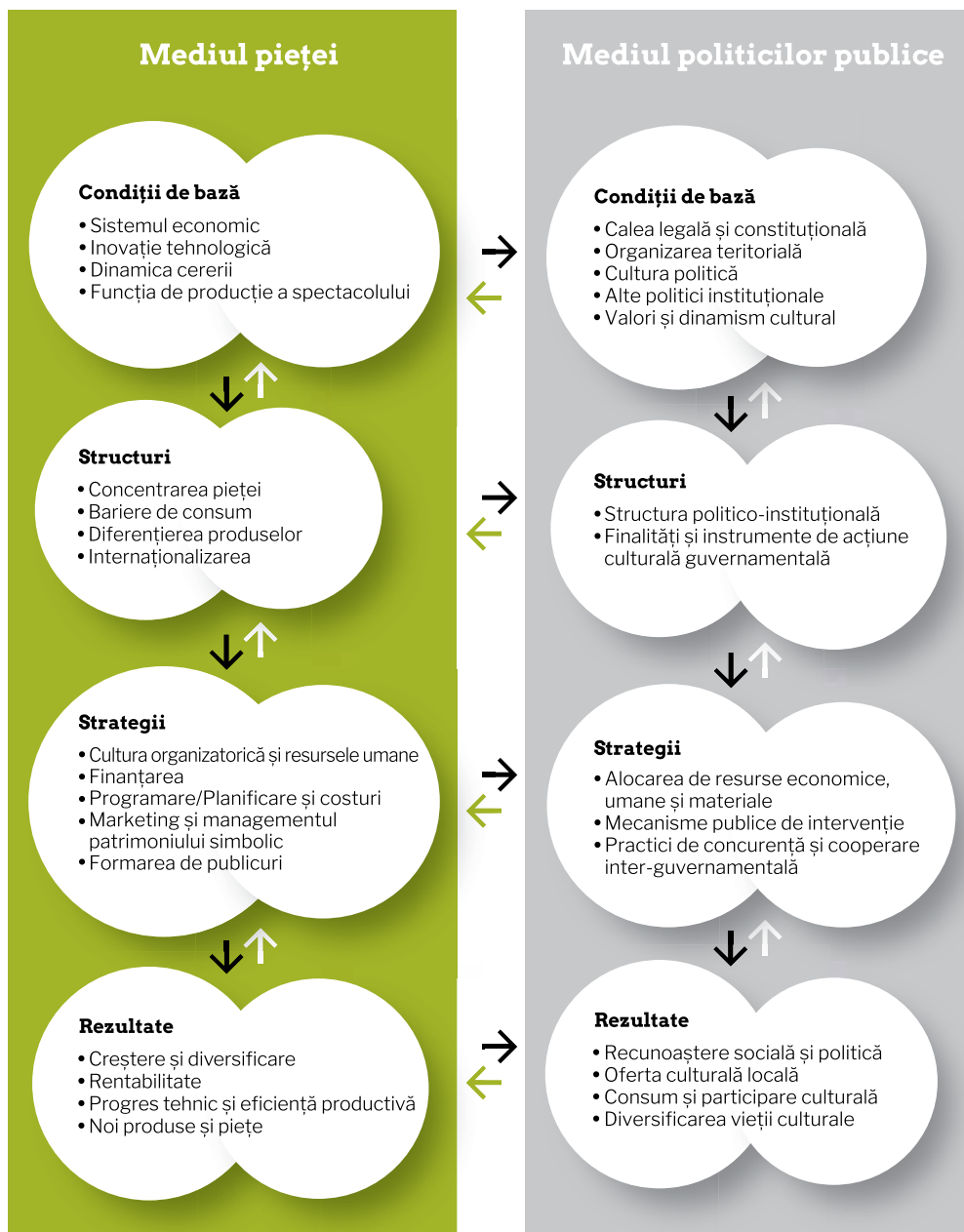
O modalitate de a înțelege modul de funcționare al teatrelor ca spații de reprezentare scenică se bazează pe încadrarea acestora într-un sistem, din care fac parte, deopotrivă, și alte organizații. Funcțiile de formare, producție, reprezentare și conservare a patrimoniului primit / moștenirii culturale sunt împărțite între organizații care, uneori, au mai multe atribute. Rolul principal al unei infrastructuri teatrale este reprezentarea publică a spectacolelor, dar, în funcție de misiunea, capacitatea și resursele sale, poate îndeplini și alte roluri – cu precădere pe cel de producător de spectacole.

Schema **structură – strategii – rezultate**, utilizată de obicei în economia industrială, care a fost adaptată la domeniul artelor spectacolului de Throsby și Withers (1979), iar în cazul Spaniei de Bonet și Villarroya (2008), are o aplicație interesantă la nivelul managementului teatral, punând în aceeași ecuație problema vânzărilor cu cea a politicilor publice. Această interacțiune permite evidențierea raporturilor de interdependență și a relațiilor de forță pe verticală dintre condițiile de bază (demersul legal, politic, social, economic și tehnologic) și structurile, strategiile și rezultatele obținute. În plus, pe orizontală se demonstrează că relația dintre politicile publice și agenții de piață nu este doar cauzală, ci și reciproc interdependentă.

1. Citatele între ghilimele fără sursă specifică corespund interviurilor personale realizate de autori, citatelor istorice sau transcrierilor observațiilor exprimate la întâlnirile cu directori de teatre organizate pe parcursul elaborării cărții, între 2007 și 2011 (în principal în sesiunile din Montevideo, Barcelona, Buenos Aires și Girona).

Schema 1:

Paradigma structură – strategii – rezultat
aplicată sectorului artelor spectacolului



Sursă: Bonet și Villarroya, 2008.

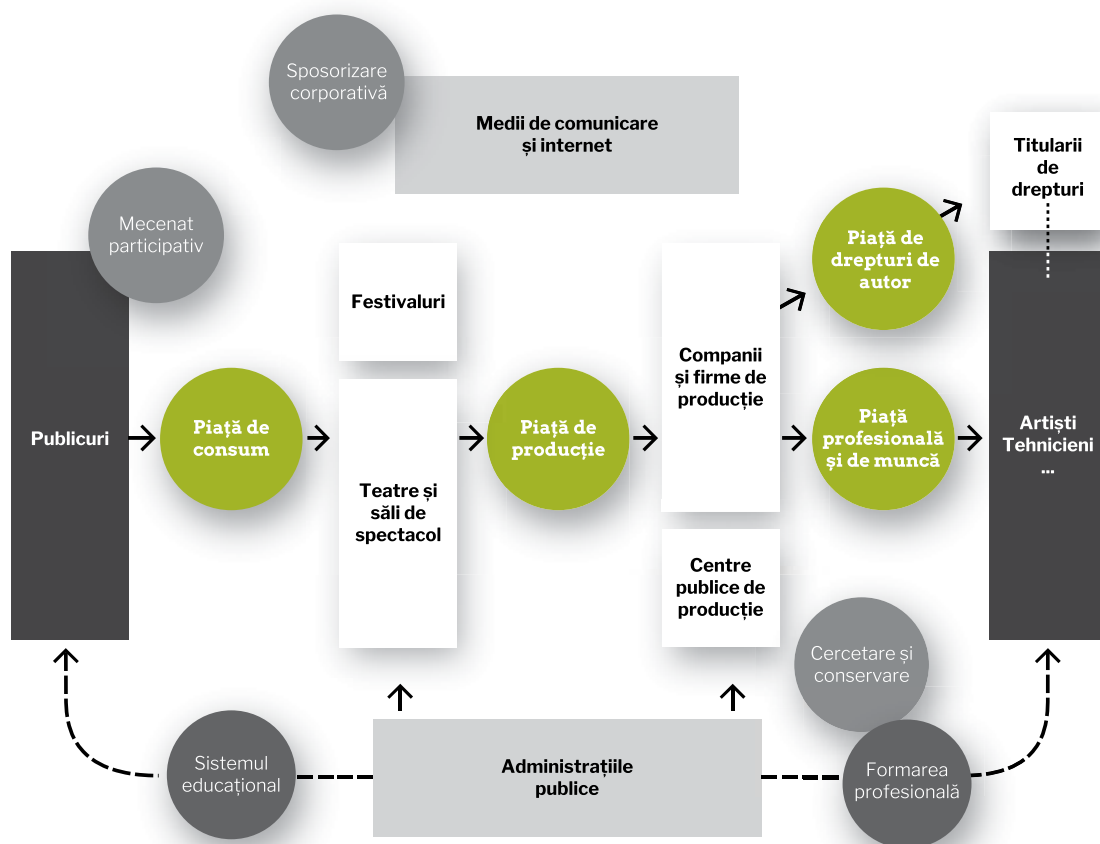
Pe de altă parte, structurile de piață (nivelul de competitivitate și de internaționalizare a pieței sau unicitatea spectacolelor) interacționează cu politicile publice (finalitățile și instrumentele sale); iar strategiile teatrelor și companiilor (proiectul teatral și managementul resurselor) interacționează cu strategiile guvernamentale (alocarea resurselor, mecanisme de intervenție și practici de concurență și cooperare interguvernamentală). Toate acestea condiționează, la rândul lor, rezultatele economice, sociale și politice ale activității artistice sub forma *feedback*-ului de jos în sus, astfel încât rezultatele impun modificarea strategiilor pe termen mediu, precum și structura pieței de spectacole. Nivelul instituțional al fiecăruia dintre actorii culturali prezenți, precum și relațiile de interdependență pot perturba strategiile utilizate. Astfel, de exemplu, o companie de producție de spectacole, cu un spațiu propriu de reprezentatii, care primește fonduri publice și angajează profesioniști independenți dezvoltă strategii și obține rezultate diferite în comparație cu o companie cu un acționar unic sau cu o societate de actori care are drept obiect doar producția de spectacole.

Din punct de vedere economic, sistemul teatral este structurat în jurul unui ansamblu de piețe – consum, producție, forță de muncă și drepturi de autor – interconectate între ele. Diferitele unități de producție – companii independente, companii de producție, centre de producție publice sau altele – oferă teatrelor (uneori sub propria siglă) și festivalurilor o cantitate de spectacole gata pentru a fi reprezentate public, câteodată realizate în co-producție cu acestea. La rândul lor, cei care posedă sălile de spectacole aflate în circuitul de piață oferă producției publicului, în funcție de disponibilitatea bugetară și orientarea artistică. Fiecare teatru sau festival selecționează un repertoriu de spectacole care se așteaptă să corespundă nevoilor și așteptărilor acelei părți a populației căreia i se adresează. După cum se arată în Schema 2, alături de teatrele stabile sau cele independente, alternative, există și festivalurile, evenimente intense care, pe o perioadă scurtă, oferă un program unic de spectacole sau alte activități paralele (Bonet și Schargorodsky, 2011).

Festivalurile și teatrele stabile își îndeplinesc misiunea în măsura în care planificarea și repertoriul reușesc să pună la dispoziția imediată a publicului o ofertă cât mai interesantă de spectacole. Din acest motiv, varietatea și calitatea ofertei de spectacole determină, pe termen mediu și lung, capitalul artistic, teatral al unei comunități, precum și disponibilitatea acestuia de a accepta sau de a impune un anumit repertoriu – de exemplu, unul tradițional sau unul avangardist. În acele locuri în care numărul de teatre și spectacole este foarte redus, selecția făcută de planificatorii respectivi este singura ofertă disponibilă unui public care poate doar ocazional să călătorească în alte orașe sau țări. Contribuția internetului sau a unor canale TV specializate face posibilă existența referințelor cu privire la ceea ce se întâmplă în alte locuri, dar niciodată nu

face posibilă trăirea artistică nemijlocită pe care o oferă un spectacol urmărit direct. În marile orașe, existența unei piețe mai mari de spații de reprezentare, specializate și competitive, oferă mult mai multe opțiuni de alegere.

Schema 2:
Sistemul teatral



Alături de limitările impuse de o ofertă locală redusă sau de acumularea unui anumit capital cultural (de distribuție inegală în funcție de nivelul de educație sau cel social al populației) există, de asemenea, și o limitare economică. Costul de producție și reprezentare al unui spectacol profesionist, în care actorii și personalul tehnic trebuie să exceleze este, pe termen lung, cât și în termeni

absoluți și relativi, tot mai mare.²⁾ Acest lucru explică creșterea discrepanței dintre costul de producție și reprezentare a spectacolelor și suma direct proporțională pe care o plătește, via preț, fiecare spectator (bilet de intrare, consumuri indirecte etc.). Această diferență, foarte mare în special în cazul teatrelor publice sau al instituțiilor puternic subvenționate, este suportată majoritar de către guverne. În cazul teatrului muzical sau comercial cu un public foarte numeros, prețul de intrare poate ajunge să acopere o mare parte a costurilor și, în cazul unui succes extraordinar, să aducă profituri mari. În ambele cazuri, cu cât un spectacol este mai apreciat sau are un impact public puternic, cu atât va atrage mai multe fonduri din sponsorizări private sau venituri din publicitate (deși acest aspect este mai puțin important în Europa continentală și America Latină decât în lumea anglo-saxonă). În cele din urmă, în sectorul teatrului independent sau în cazul spațiilor alternative, supraviețuirea este posibilă doar grație, auto-exploatării artiștilor, costurilor reduse de producție și, uneori, ajutorul comunitar.

În majoritatea țărilor occidentale, în special în cele cu o situație economică mai bună, aportul autorităților publice este determinant pentru sistemul teatral. Rolul său este acela de a furniza în mod direct sau de a subvenționa o mare parte din serviciile de pregătire, producție sau reprezentare scenică, în scopul de a reduce barierele sociale și economice privind accesul la spectacole. Grație acestei intervenții, cetățenii se pot bucura de o ofertă culturală mai largă, atât ca acoperire teritorială cât și ca tematică, precum și de un raport cost-calitate mult mai accesibil. Deci, pe de o parte, multe teatre și centre de producție publice pun la dispoziția sistemului teatral numai spațiile propriu-zise ci și spectacole de anvergură și calitate în general peste medie. În unele cazuri, aceste producții circulă și în alte teatre sau festivaluri, ceea ce permite completarea ofertei instituțiilor locale. Pe de altă parte, teatrele publice permit accesul publicului la prețuri modice sau chiar la superproducții pe care spectatorii le-ar putea vedea, numai în orașele mari (acolo unde se concentrează teatrul comercial particular). Acest sprijin guvernamental pentru producția și reprezentarea spectacolelor este completat de efortul depus pentru formarea artiștilor și tehnicienilor, de sprijin pentru cercetare și protecția patrimoniului, precum și de o politică educațională care stimulează gustul oamenilor pentru artele spectacolului în toate formele și genurile sale.

2. O analiză detaliată a dinamicii economice în artele spectacolului este cuprinsă în lucrarea lui William Baumol și William Bowen (1966), care demonstrează că dificultatea de a îmbunătăți productivitatea în artele spectacolului determină creșterea inexonerabilă a costurilor și justifică necesitatea sprijinul direct sau indirect al administrației publice, ținând cont de valoarea colectivă și beneficiile externe inerente activității culturale.

Sistemul teatral se structurează, în principal, pe două mari piețe: cea a producției și cea a reprezentării, completate de piața drepturilor de autor (care remunerează autorii și alți deținători de drepturi), precum și de cea a forței de muncă, formată din artiști, personal administrativ și tehnicieni. Piața de producție are ca furnizori diferitele centre de producție – de la companii independente la firme private, cooperative sau micro-firme teatrale până la grupuri muzicale independente sau centre de producție publică. Teatrele și festivalurile influențează câștigurile pe această piață sau coproduce, prin agenții săi, creațiile adecvate liniei lor repertoriale. La rândul ei, piața de spații de reprezentare are ca furnizori teatrele și festivalurile care negociază spectacolele lor și e obligată să țină cont de public, în calitate de consumator. În cazul în care același teatru produce și pune în scenă un spectacol, comportamentul dublu de furnizor și negociator nu este la fel de evident.

Pe ambele piețe, politica de prețuri depinde de gradul intervenției publice, de existență sponsorizărilor din surse private, de puterea de cumpărare a comunității de referință și, desigur, de prestigiul și volumul de resurse implicate în diferitele propuneri artistice. Atunci când contribuția financiară a sectorului public este mai mare, prețurile pieței de producție depind mai puțin de cele de consum. Într-un sistem eminamente privat, vânzarea de bilete asigură cea mai mare parte a veniturilor necesare acoperirii costurilor de producție și reprezentare, așa cum onorariul (suma fixă stabilită în funcție de numărul de reprezentații) negociat cu compania sau participarea acesteia la costuri depinde de calculul estimativ al veniturilor potențiale din vânzarea de bilete. Există, de asemenea, posibilitatea unor formule mixte, care combină cele două opțiuni.

În general, teatrele folosesc o parte din venituri pentru producții noi sau pentru achiziționarea drepturilor de reprezentare a altor spectacole ce se integrează în politica lor repertorială, alimentând astfel piața de producție teatrală și plătindu-și profesioniștii. Există două sisteme mari care reglementează remunerarea artiștilor: contractele colective, rezultate în urma negocierilor sindicale, și piața liberă, bazată pe valorificarea prestigiului între cerere și ofertă. Acest al doilea mecanism poate da naștere unor diferențe considerabile de remunerare în cadrul aceluiși spectacol, în funcție de poziția profesionistului în box-office. Pe de altă parte, multe teatre reușesc să-și crească veniturile proprii prin închirierea locațiilor, prin oferirea unor servicii complementare (magazine sau restaurante), prin publicitate către terți sau prin vânzare de produse legate de activitatea lor.

Așa cum am menționat anterior, formele de susținere publică sunt mai variate, de la subvenție directă pentru producție (ceea ce reduce costul de producție) la subvenția teatrelor (prin concursuri de proiecte sau alocare bugetară directă), ajungându-se chiar la formule de subvenție și pentru spectatori (bonuri valorice sau plata directă a билетelor de către autoritatea finanțatoare). O altă formă de intervenție și sprijin guvernamental se bazează pe neimpozitarea fiscală.

Aceasta se poate concretiza prin stabilirea unei cote reduse de impozitare (TVA redus pentru intrarea la spectacole), neimpozitare sau tarife mai accesibile, ori prin neimpozitarea sumelor donate pentru activități cu impact social, fapt ce încurajează mecenatul filantropic și sponsorizarea corporatistă. Altfel spus, sectorul public influențează, în mod direct sau indirect, prețurile de pe ambele piețe. Totodată, politica de sprijinire a școlilor de formare profesională (artistice și tehnice) și pentru centrele de cercetare specializate contribuie la dinamizarea sectorului cultural și valorificarea patrimoniului teatral, coregrafic și muzical.

Statutul de instituție publică pe care îl au unele teatre explică atât viabilitatea lor economică (potențialele pierderi fiind acoperite de administrațiile responsabile), cât și piedicile administrative și procedurale pe care le întâmpină managerii acestora. După cum s-a spus, în comparație cu teatrele private, comerciale sau independente, ponderea încasărilor din vânzarea de bilete sau a altor resurse tipice teatrelor publice tinde să fie mult mai mică decât bugetul de cheltuieli. Acest factor întărește necesitatea de a defini cu claritate obiectivele de politică publică avute în vedere, precum și dotarea acestor structuri cu instrumentele normative necesare atingerii scopurilor propuse, pentru a-și legitima existența în fața societății.

Un alt factor important îl constituie mediile de comunicare. Acestea influențează atât actul de creație cât și producția – în special prin reflectarea critică dar și prin conținutul și spațiul dedicat comentariilor și interviurilor, precum și consumul produsului cultural, prin influențarea deciziei publicului de a participa la spectacole. Investițiile în publicitate făcute de companii și teatre sunt completate de informațiile culturale din presa scrisă, radio și televiziune. Prin ceea ce îi este tipic, internetul oferă o dublă cale de comunicare, permițând atât artiștilor și organizațiilor teatrale, cât și publicului interesat, să informeze și să fie informat (de exemplu, să afle cele mai noi tendințele sau să studieze ofertele) și să schimbe opinii.

Piața de spectacole concurează cu celelalte oferte de produse culturale și de divertisment, atât la domiciliu cât și în spațiul public. Consumul la domiciliu oferit de televiziunile prin cablu și de internet impune managerilor de teatru particularizarea ofertei pornind de la valoarea sa de unicat: prezența fizică nemijlocită a artiștilor și spectatorilor în același spațiu, la un eveniment singular. Deși, în sine, sectorul teatral nu are contra-competitori, este uneori necesară conturarea unor strategii comune, generale de reafirmare a valorii pe care o au artele spectacolului în societate.

Panorama generală a pieței de spectacole se schimbă în funcție de regiuni și țări, așa cum se poate observa din studiile comparate existente (Maanen și Wilmer, 1998; van den Berg și Smithuijsen, 2008). În majoritatea orașelor mici și mijlocii, numărul structurilor teatrale și a producătorilor este redus, oferta fiind limitată

la teatrul public de proximitate³⁾ – aproape întotdeauna sprijinit de primărie – iar oferta de spectacole de producție externă, teatrale sau muzicale, provine din teatrul de amatori sau de la cel independent de la nivel local. În aceste orașe nu există teatru comercial. Majoritatea creațiilor profesioniste prezentate publicului provin din alte orașe, iar costurile de producție și reprezentare sunt amortizate prin turnee regionale sau naționale. În acele țări, în special din Europa, unde există un număr mare de teatre publice cu spații de reprezentare, mare parte din sistemul de spectacole – în special producțiile independente – se alimentează din capacitatea de a prezenta respectivele producții în întreaga regiune, pentru a amortiza investiția. Pe scurt, diferența dintre costuri și încasările posibile ale unui spectacol este, cel mai adesea, inclusă în capitolul „pierderi” de către teatre. În logica serviciilor publice, de fiecare dată când un spectacol este achiziționat, opțiunea modifică piața de producție și, în plus, semnalează publicul căruia îi este destinată oferta. Criteriile de alegere ale selecționarului, individuale dar cu impact colectiv, ajung să influențeze atât genurile, limbajele și stilurile artistice dominante, cât și consolidarea sectorului local de producție de spectacole.

Sistemul teatral din orașele mari este mai complex. Acolo coexistă teatre publice de centru alături de o multitudine de spații de reprezentare particulare, comerciale sau independente; pot exista inclusiv teatre publice de proximitate în care se joacă, pentru câteva zile, o piesă produsă de altă entitate. Teatrul comercial păstrează structuri stabile numai în acest context, deoarece necesită un flux ridicat și constant de spectatori, pentru a fi viabile din punct de vedere economic. În ceea ce privește sălile de spectacol necomerciale din orașele mici, chiar dacă oferă proiecte de mare interes care le ajută să-și atingă obiectivelor de căutări artistice și calitate a repertoriului, nu posedă vitalitatea și varietatea ce caracterizează piața teatrală din marile orașe. Totuși, aceste teatre reușesc să primească, uneori, subvenții publice pentru reînnoirea infrastructurii, proiecte de dezvoltare educaționale sau plăți pentru diverse servicii.

În orașele mici și mijlocii, activitatea de reprezentare a spectacolelor de teatru supraviețuiește grație intervenției publice, iar cele muzicale sunt posibile numai prin asocierea cu evenimente festive unde există venituri suplimentare provenite din consumul de băuturi și mâncare. Majoritatea vechilor spații de spectacole au căpătat alte destinații sau supraviețuiesc cu dificultate, găzduind grupuri de amatori și / sau activități de formare, în afară de faptul că sunt folosite ca spații pentru reuniuni. În unele cazuri, au fost refăcute din fonduri de la autoritățile locale, datorită relevanței lor sociale sau pentru a evita încălcarea normelor de siguranță a clădirilor.

3. Diferența dintre teatrele din centru și de proximitate (Bonet et al., 2008) ne permite să înțelegem diferitele nivele de responsabilitate teritorială. Primele acoperă o zonă de influență supra-locală, care ajunge, uneori, la valoare națională, sau chiar internațională. În schimb, teatrele de proximitate, multe dintre având titulatura de „municipale”, își concentrează misiunea pe satisfacerea cerințelor populației și a agenților teatrali locali.

În multe țări, universitățile joacă un rol important în modelarea sistemului teatral. Ele influențează atât activitățile din sfera culturală, prin prezentarea de spectacole sau organizarea de ateliere de lucru sau conferințe, cât și prin activitățile de cercetare și de formare academică. Acest travaliu este esențial pentru conturarea și exprimarea noilor tendințe din artele spectacolului.

În cele din urmă, cooperarea internațională joacă și ea un dublu rol în cadrul acestui sistemului: face cunoscută activitatea artistică din țările de origine și potențează interacțiunea cu agenți locali, dinamizând transferul de valori culturale. În țările mai puțin dezvoltate, ambele inițiative pot juca un rol decisiv în dezvoltarea unui sistemului național al artelor spectacolului. Ar trebui adăugăm că, în aceste țări, în afară de capitală sau alte orașe mari, viața teatrală – cu atât mai mult cea muzicală – este foarte restrânsă.⁴⁾

1.3 Tipologii de infrastructuri teatrale

Două caracteristici centrale permit structurarea tipurilor de infrastructuri teatrale, dincolo de particularitățile fiecărei țări și ale sistemelor lor teatrale, precum și ale misiunii asumate de fiecare proiect. Pe de o parte, forma juridică de proprietate a spațiului și / sau managementului acestuia. Pe de altă parte, capacitatea de a participa în totalitate sau parțial la producerea spectacolelor pe care le prezintă publicului. Acest al doilea aspect poate îmbrăca aspecte specifice, în funcție de genul de spectacol abordat. De asemenea, dimensiunea teritoriului pe care îl deservește, caracteristicile spațiului scenic sau scopul fiecărei infrastructuri sunt detalii care ajung să alcătuiască un ecosistem cu multiple tipologii (unele greu de diferențiat).

Dacă ne raportăm la forma juridică, putem distinge între: a) proprietatea publică cu management public; b) proprietate publică cu management privat; și c) proprietate privată cu management privat. Pentru fiecare dintre aceste modele putem întâlni variante care să satisfacă tradițiile juridice, administrative și politice ale fiecărei țări. Pe de altă parte, dominația unei formule legale asupra alteia (sau lipsa de personalitate juridică proprie) poate fi consecința unor conjuncturi de natură politică sau fiscală. Acest aspect va fi tratat în profunzime în capitolul următor.

Al doilea aspect luat în considerare este capacitatea unei infrastructuri de a produce spectacole. În timp ce unele teatre produc integral cea mai mare parte a spectacolelor pe care le joacă (și pe care, de multe ori, le exploatează și în turnee), altele prezintă doar spectacole produse de către terți. Între cei doi poli există diverse posibilități: producția integrală a unui anumit titlu, coproducția executivă

4. De exemplu, în Peru, 60% din spațiile de spectacol (33 din 54) sunt în Lima, iar în 14 dintre cele 25 de regiuni nu există nici măcar un teatru (De la Puente, 2014).

(majoritară sau minoritară), precum și coproducția economică, financiară sau cu aport de servicii (cesiuni de spații, ateliere sau materiale). În acest ultim caz, este posibil să se ajungă la acorduri cu companii sau grupuri independente pentru a pregăti și a lansa în premieră cele mai noi producții în cadrul unei infrastructuri teatrale destinate doar reprezentărilor. Altă alternativă asemănătoare este cea a companiilor găzduite sau asociate care folosesc infrastructurile de spectacole, temporar sau permanent, pentru a-și pregăti producțiile.

În toate teatrele cu producție proprie, în special cele cu formulă tradițională, instituția își asumă responsabilitatea pentru întreaga echipă și pentru procesul de creație și interpretare (de la protagoniști, la scenografie, la instrumente, la partituri sau costume). Conducerea acestor teatre decide care dintre componentele de producție pot fi externalizate și care pot fi asigurate de propriile ateliere. De asemenea, există modele de infrastructură pentru cazurile în care producția executivă poate fi delegată, parțial sau total, unor entități externe –societăți de producție sau profesioniști independenți.

Dincolo de caracteristicile fiecărui spațiu, aspectele evidențiate ne permit diferențierea, din perspectiva noastră, a unsprezece categorii de teatre:

- a) Teatrul public cu propria producție de spectacole lirice
- b) Teatrul public cu propria producție de spectacole dramatice / coregrafice / muzicale
- c) Teatrul public cu spațiu de reprezentații și cu producție ocazională
- d) Teatrul public cu spațiu de reprezentații folosit permanent
- e) Teatrul cu spațiu de reprezentații, folosit ocazional – public sau privat
- f) Teatrul privat cu producție proprie și spațiu de reprezentațiiTeatrul privat de repertoriuSala alternativă de format redus
- g) Teatrul universitar
- h) Spațiul neconvențional
- i) Teatrul fără repertoriu propriu

a) Teatrul public cu propria producție de spectacole lirice

Opera, în sine, este cea mai complexă dintre formele de spectacol având în vedere că îmbină muzica, dansul și teatrul într-o singură creație unitară. Costurile ridicate pe care le implică fac dificilă existența unor organizații private.⁵⁾ Aproape întotdeauna aceste teatre au personalitate juridică, ceea ce le conferă nu doar autonomie administrativă, ci facilitează și obținerea de sponsorizări. În general,

5. Cu excepția Statelor Unite, unde marea majoritate a sălilor de operă sunt entități non-profit. În restul lumii occidentale, excepțiile sunt rare sau concentrate pe producția spectacolelor (vezi cazul teatrului „Juventus Lyrica” din Buenos Aires sau „Opera de Sabadell” din Catalonia).

beneficiază de un numeros personal artistic (orchestră și cor, uneori și corp de balet sau, în tradiția germanică ori în fostele țări comuniste, cântăreți proprii), dispun de personal tehnic de specialitate și de personal administrativ. Cea mai mare parte a spectacolelor prezentate sunt producții ale teatrului (titluri noi sau de repertoriu) sau sunt coproduse cu alte teatre; uneori aceste teatre pot prelua și producții externe.

b) Teatrul public cu propria producție de spectacole dramatice/coregrafice/muzicale

Producția spectacolelor de teatru dramatic, coregrafice sau muzicale impune existența spațiilor de reprezentare și a personalului specializat. Doar astfel este posibilă programarea unui număr mare de spectacole – fie produse integral, fie în coproducție – sau găzduirea, ori schimbul de producții cu alte teatre. Cel mai adesea sunt realizate producții complexe din punct de vedere artistic și tehnic, cu distribuție numeroasă, formată din actorii trupei și /sau colaboratori (inclusiv orchestre, coruri sau alt gen de interpreți). De multe ori, aceste spectacole sunt itinerate și în alte teatre și în săli mari de spectacole, la nivel național sau internațional.

c) Teatrul public cu spațiu de reprezentare și cu producție ocazională

Teatrele care combină prezentarea spectacolelor externe cu unele producții proprii, dispun de o infrastructură mult mai redusă decât cele anterioare. Combinația dintre programarea unor reprezentații externe, cu cele din repertoriul teatrului sau realizate în coproducție le permite conturarea unei personalități artistice unice. Dacă fac parte din rețele teatrale, pot alege să găzduiască turnee cu spectacole ce se înscriu în aceeași linie repertorială și, totodată, să amortizeze și să împartă costurile de producție cu alte teatre.

d) Teatrul public cu spațiu de reprezentare folosit permanent

Sunt teatre cu un program de reprezentare bine selecționat și structurat, aflate în serviciul comunității de referință, dar care nu își pot asuma realizarea de producții proprii. Misiunea lor este orientată spre formarea publicurilor și susținerea activității artistice din zona în care își desfășoară activitatea. În funcție de bugetul pe care îl au la dispoziție și de context, activitatea de prezentare a spectacolelor poate fi completată cu alt gen de activități.

e) Teatrul cu spațiu de reprezentare folosit ocazional – public sau privat

Dispune de o sală de spectacole situată, de obicei, în centre educaționale sau localități mijlocii sau mici, în care sunt prezentate, ocazional, producții profesionale externe. Infrastructura este utilizată, în principal, pentru trupe de amatori, aniversări festive, acțiuni sociale sau activități academice.

f) Teatrul privat cu producție proprie și spațiu de reprezentații

Este o sală de spectacole cu management privat, profit sau non-profit, asumat de o companie sau o firmă de producție care realizează propriile spectacole pe care le prezintă la acest sediu poate invita, eventual, și alte companii. În funcție de politica culturală din fiecare țară, poate beneficia și de sprijin guvernamental substanțial.

g) Teatrul privat de repertoriu

Teatru cu un repertoriu de spectacole selecționate, care achiziționează producții de pe piață, cu scopuri comerciale. Câteodată, poate închiria sala pentru alte evenimente în afară de spectacolele programate sau poate închiria spațiul unui alt producător, dacă se încadrează în genul repertorial abordat de obicei.

h) Sala alternativă de format redus

Spații cu 50–200 de locuri, administrate de companii mici sau asociații care programează propriile producții. Acestea prezintă spectacole de același gen, sau spectacole realizate de alte companii sau coproducții, pentru a completa oferta proprie sau pentru a facilita circulația creațiilor și schimburile culturale.

i) Teatrul universitar

Unele universități, publice sau private, au propriile spații destinate teatrului sau altor activități culturale, fie ca extensie a departamentelor de artele spectacolului sau muzică. Aici sunt, de obicei, prezentate producțiile studenților sau ale altor universități și, în același timp, sunt folosite pentru alte evenimente academice.

j) Spațiul neconvențional

Sunt acele spații cu destinație inițială diferită de teatru (baruri, restaurante, case particulare, depozite etc.), care ajung să fie folosite în mod curent pentru prezentarea diferitelor genuri de spectacole.

k) Teatrul fără repertoriu propriu selecționat

Săli de spectacole care, indiferent de forma de proprietate – publică sau privată –, închiriază spațiul și serviciile aferente acestuia, fără a se implica în programarea unui repertoriu.

Trebuie adăugat că fiecare infrastructură poate fi adaptată diverselor scopuri, orientări estetice, genuri de spectacol sau modele de utilizare. Nivelul de implicare în comunitate asumat de fiecare teatru are consecințe asupra viitorului său. În ultimă instanță, numărul și calitatea spectacolelor produse și reprezentate în fiecare zonă sunt strâns legate de tradiția, vitalitatea, capacitatea de organizare și resursele disponibile fiecărei societăți.

1.4 Politicile publice de sprijin în domeniul artelor spectacolului

Activitatea teatrală, care a fost, până în prima jumătate a secolului al XX-lea, o afacere fundamental privată, a început să primească sprijin guvernamental substanțial în momentul creșterii nivelului de existență a orașelor și populației urbane. În veacurile trecute, intervenția statului în activitatea culturală fusese axată, în principal, pe controlul ideologic și acordarea de permise de joc, fiind proprietatea entităților bisericești sau de caritate, ori trupe pentru divertismentul curților regale. Numai în mod excepțional a permis statul existența teatrelor sau sălilor de spectacol deschise publicului larg, aflate în proprietate și / sau management public (vezi cazul „Comediei Franceze“ sau al „Teatrului Regal“ din Madrid). Astfel, exploatarea publică a activității teatrale s-a aflat aproape exclusiv în mâini private, fie în cele ale antreprenorilor, fie în cele ale entităților eclesiastice sau ale breslelor.

Sprijinul guvernamental pentru spectacole de genuri diferite a îmbrăcat forme distincte în fiecare țară, perioadă istorică și context socio-economic, în funcție de tradițiile, cultura politică și posibilitățile de autodezvoltare. În principiu obiectivele principale erau favorizarea formării unei mișcări teatrale profesioniste, asigurarea unei oferte culturale de calitate superioară și sprijinirea creșterii și dezvoltării publicului. Implicarea în finanțarea instituțiilor publice și / sau sprijinirea inițiativei private a fost influențată de diferitele forme ale politicilor culturale.

În Europa Occidentală și în mare parte din America Latină, apariția teatrului public și a sălilor private subvenționate este rezultatul creșterii gradului de nesustenabilitate al teatrelor private – dramatice sau muzicale. Teatrele comerciale viabile economic se regăsesc numai în marile capitale. Pentru o lungă perioadă de timp, și în unele țări chiar și astăzi, mare parte din fondurile guvernamentale de sprijin al acestui sector au fost utilizate pentru susținerea teatrelor publice. Așa se explică de ce acestea au fost considerate ca principal instrument pentru promovarea sectorului teatral, nu doar prin prezentarea de spectacole, ci și prin producție și prin protejarea patrimoniului artistic. Sectorul public chiar dacă într-o proporție modestă, contribuie și el, prin intermediul companiilor sau grupurilor independente, ori prin subvenții directe, la producția și prezentarea spectacolelor, facilitând activitatea infrastructurilor publice.

O problemă aparte o ridică sprijinul formării profesioniștilor din artele spectacolului. De la sfârșitul secolului al XIX-lea au fost create, în majoritatea țărilor occidentale, conservatoare școli de artă dramatică, muzică sau dans. Tot atunci, sistemul public de educație a inclus în programa sa învățământul artistic care, în unele țări, a reprezentat un act de încurajare a viitorilor spectatori și profesioniști ai scenei.

În afară de finanțarea publică sau subvenția directă există, și alte forme de sprijin pentru sectorul cultural. De exemplu, unele țări au politici interesante de asistență socială adaptate la tipul de activitate discontinuă a artiștilor și tehnicienilor (cazul *statutului de intermittent* în artele spectacolului din Franța⁶ este, probabil, cel mai cunoscut și generos). Altele, dispun de programe importante de sprijin extern, care ajută la promovarea internațională a vieții teatrale sau completează veniturile din activitatea artistică. Scutirea de impozit, atât pentru producție, cât și pentru consum, este un alt instrument care contribuie la dezvoltarea sectorului privat.

Conceperea, reprezentarea scenică și exploatarea unui repertoriu ambițios necesită o investiție, care numai în mod excepțional poate fi recuperată. În țările fără politici culturale dedicate, cum ar fi Statele Unite ale Americii, astfel de activități sunt oferite doar de entități non-profit care beneficiază de avantaje fiscale generoase. Acest lucru este valabil mai ales în orașele mari sau centrele universitare, cu o tradiție filantropică bogată în beneficiul muzicii, dansului sau teatrului. În Europa și America Latină, guvernele de orientare democratică au susținut, cu resurse financiare mai mari sau mai mici, un sistem public de producție și de reprezentare a spectacolelor, ca parte integrantă a politicilor culturale asumate.

Situația politică specifică, de-a lungul secolului al XX-lea, ale diferitelor țări din America Latină (dictaturi, centralism, persistența mentalității coloniale, regimuri cu un partid unic etc.) sau multe țări din Europa Centrală și de Est (unde a predominat planificarea economică centralizată) au împiedicat dezvoltarea democratică a politicilor teatrale. Moștenirea regimurilor comuniste a lăsat în urmă o mulțime de teatre cu companii stabile, cu o eficiență redusă, dificil de întreținut dar, totodată, și un public tradițional bine informat. În America Latină, politicile de sprijin s-au născut într-o manieră circumstanțială dezordonată, ca răspuns la cazuri punctuale sau mai degrabă ca rezultat al unui management dictatorial, decât ca urmare a unei planificări structurate. Un caz special îl constituie Mexicul: „În deceniul șase *Institutul Mexican de Securitate Socială a înființat peste 70 de teatre în toate statele din țară, ceea ce a devenit infrastructura instituțională de teatru cea mai importantă din Mexic*” (Consiliul Național pentru Cultură și Arte, 2003). Această politică, născută din inițiativa personală a directorului general al acestei instituții din epocă, a dăruit țării o infrastructură unică în regiune.

Peste tot, s-au schimbat, cu timpul, limitele intervenției guvernamentale. Dacă la început era susținut doar teatrul liric sau dramatic, dansul și muzica clasică,

6. *“Statut d’intermittent” – este în Franța, un statut special al artiștilor și tehnicienilor din domeniul artelor spectacolului, cinematografiei și audiovizualului, prin care cei care nu au contracte permanente pot primi un fel de alocație de șomaj care se acoperă dintr-o cotă suplimentară, pe perioada când artistul respectiv beneficiază de contract.*

ulterior au început să fie încurajate și noile limbaje artistice, artele parateatrale și ciroul, alte genuri muzicale și, din ce în ce mai mult, arta populară tradițională.

Politicile contemporane de sprijin pentru sectorul cultural și-au propus să facă mai mult decât simpla finanțare a producerii și reprezentării de spectacole, pentru că aceste forme de manifestare artistică nemijlocită reprezintă un factor de coeziune și identitate socială, educație civică a spiritului critic, o oportunitate pentru construcția de capital cultural și exprimare socială. Din aceste considerente, noile politici culturale au început să promoveze formarea profesioniștilor în domeniile artistice, cercetarea și conservarea patrimoniului teatral, căutările de noi limbaje estetice, dezvoltarea publicurilor, încurajarea inițiativelor de inserție socială, dinamismului trupelor de amatori, producția profesionistă sau teatrul comercial și alte formule. În timp ce unele dintre aceste aspecte pot fi concretizate în teatrele publice, cele mai ambițioase politici se bazează pe o simbioză între sprijinul pentru inițiativele non-profit, cele profitabile și cele publice.

Evident, în țările democratice previzionarea bugetară guvernamentală prin atribuire directă nu e lipsită de controverse, deoarece investiția într-o producție necontrolată, respectând libertatea de expresie artistică, e condiționată și de o atitudine de deschidere ideologică care poate intra uneori în conflict cu sensibilități politice conservatoare sau cu dorința de a obține un câștig politic imediat. Totodată, pot exista conflicte între acțiunea publică directă și interesele private. Cu toate acestea, relația dintre teatrul public și teatrul privat (comercial, alternativ sau independent) nu ar trebui să producă tensiuni evidente atunci când fiecare are o misiune asumată clară și interacționează în cadrul sistemului teatral, în conformitate cu aceasta.

Din dorința de a avea în repertoriu cele mai bune spectacole, teatrele de stat și cele private frecventează aceiași operatori de pe piața de producție: companiile independente, producțiile comerciale private sau infrastructurile publice de producție. Toate acestea, în funcție de resursele, dimensiunea și scopul lor, vor alege spectacolele ce se potrivesc cel mai bine profilului lor. Chiar dacă în unele cazuri concurează pentru același public, ele pot coopera în direcția creșterii numărului de spectatori sau pentru dezvoltarea de strategii teritoriale. În opinia lui Carlos Rottemberg, fost președinte al Asociației Impresarilor Teatrali din Argentina, *„nu există nicio competiție cu teatrul public sau cu cel independent, pentru că aceste infrastructuri nu prezintă spectacole din motive comerciale; de aceea ne completăm reciproc”*. În context european, acolo unde administrația subvenționează producții de calitate, atât în teatrul independent, cât și în cel comercial, uneori, relația dintre cele două tipuri de teatru se suprapune. În acest sens, Alfred Fort, fost administrator al Teatrului Național Catalan, afirmă: *„Relația cu sectorul privat nu este întotdeauna clară.*

Suntem conștienți de faptul că, uneori, le încălcăm teritoriul, iar alteori ei pe al nostru. Noi încercăm să facem ceea ce nu fac ei, iar uneori prezentăm lucruri pe care cu certitudine le-ar putea face și ei. Desigur, noi, ca teatre publice, trebuie să facem totul la cel mai înalt nivel, să sprijinim companiile noi și să asigurăm evoluția artelor spectacolului”. Actualul director al acestei instituții, Xavier Albertí, referindu-se la rolul unui teatru de importanță națională, afirmă: „Teatrul Național Catalan nu este doar o clădire, este mai ales un centru de conexiune neuronală al sistemului național de producție teatrală, și de aceea trebuie să fie creierul acestuia și să-și asume rolul de lider (...). Prin urmare, este foarte important ca TNC să fie întotdeauna foarte atent la întregul peisaj teatral din țara noastră, un peisaj mobil, în schimbare, și tocmai de aceea trebuie să fie capabil să ofere un model de programare a spectacolelor dinamic, așa cum este și mediul în care se integrează.”⁷⁾

Tensiunile politice

Teatrele publice, ca instrumente-cheie în multe politici teatrale naționale, pot juca și un rol mai puțin pozitiv – în măsura în care au posibilitatea de a condiționa libertatea artistică sau se pot manifesta ca instrumente politico-electorale. Găsirea unei relații corecte între scopurile artistice, logica politică și dinamica birocratică și instituțională este o problemă majoră ce poate avea soluții complexe. Acestui fapt i se adaugă factorul ideologic, lupta pentru putere sau chiar interesele personale, și modul în care toate aceste aspecte afectează activitatea specifică infrastructurilor teatrale – adică producția și prezentarea spectacolelor. Leandro Iglesias, cel care a fost directorul Teatrului Argentinian din La Plata și al Teatrului „Colón” din Buenos Aires, atrăgea atenția: „Când ne raportăm la teatrele publice trebuie să vorbim mai întâi despre politică, despre politicile publice. Este dificil atunci când afli că managerul unui teatru a fost anchetat sau demis pentru deciziile sale artistice. Stagiunile pot fi mai bune sau mai rele, uneori mai scumpe. Dar problemele sunt întotdeauna de breaslă, financiare, politice sau de atitudine personală; acestea sunt adevăratele provocări. Dacă decidentul politic nu înțelege dinamica culturale în contextul unei politici publice, toate eforturile sale vor fi spasmodice și nu se vor obține rezultatele dorite”.

Relațiile dintre teatru și autoritățile politice sunt complexe, deoarece există mai mulți interlocutori interni și externi care au capacitate de influență. Relația tensionată dintre guvern și opoziție este accentuată de imaginea importantă pe care o are teatrul în comunitate, amplificată de mediile de comunicare, și de modul în care această percepție asupra teatrului afectează reputația și

7. http://www.tnc.cat/sites/default/files/documents/projecte_direccio_artistica_xavier_alberti_resumit.pdf

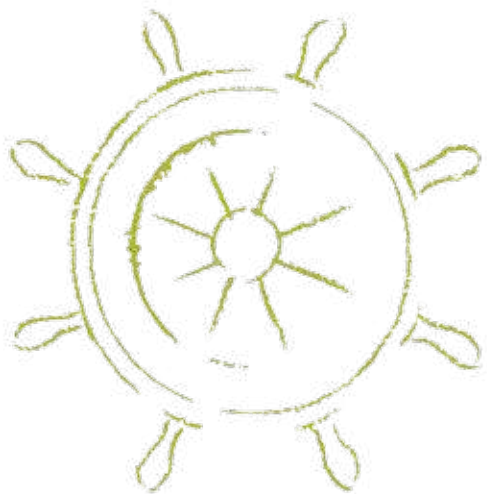
consensul social cu privire la activitatea guvernului și a politicienilor aflați la conducere.

Pe scurt, relația dintre teatrul public și politică este dificilă și, în același timp, inevitabilă, așa cum rezultă și din următoarele opinii. Pentru Gerardo Grieco, care a condus două dintre cele mai importante teatre publice din Uruguay: *„dacă ești manager de teatru ai ca primă datorie legitimarea politică și socială a proiectului tău. A face management înseamnă a influența sistemul politic și a-l obliga să răspundă acestor realități”*. Jaume Colomer, un analist în management teatral care a avut responsabilități de conducere atât în sectorul public cât și în cel privat, sintetizează relația astfel: *„a existat întotdeauna o atitudine oarecum critică față de putere, dar și de colaborare, bazată pe revendicarea dreptului inalienabil la libertatea de exprimare; dar insistăm asupra faptului că guvernul are datoria de a promova și finanța artele spectacolului”*. O altă perspectivă, complementară, are Xavier Marcè, președinte al Asociației Companiilor Teatrale din Catalonia, precum și jurnalistul Xavier Bosch: *‘Independența culturii față de politică a fost clamată în repetate rânduri de artiști și intelectuali, fiind acceptată declarativ de politicienii implicați în cultură și echipele lor, chiar dacă erau cunoscute pericolele inerente ale unei idei implicit incomode pentru interesele pe termen lung ale politicii reale’*. (Marcè și Bosch, 2007, pp. 22-23).

Relația cu puterea politică depinde de tipul de guvernare și de nivelul de dependență financiară al fiecărui teatru, în raport cu administrația. Cu cât relația este mai bine stabilită prin legislație, adică există mai puțin spațiu pentru decizii discreționare, cu atât tensiunea dintre logica politică și cea a managementului va fi mai redusă. Cazul Teatrului Municipal din Santiago de Chile, condus de un consiliu prezidat de primar și format din reprezentanți publici și din mediul privat, are avantaje sale, potrivit managerului acestuia, Andrés Rodríguez: *„Nimeni din afara consiliului director nu poate influența bugetele sau condiționa managementul. Relația cu politica guvernamentală se reduce la ceea ce stabilim cu Ministerul Culturii. Semnăm cu ei în fiecare an o convenție prin care ne angajăm ca, în schimbul banilor primiți, să desfășurăm un număr de activități stabilite și cuantificabile. Dacă nu am beneficia și de ajutor din contribuții private și toată finanțarea ar proveni din fonduri publice am fi, cu siguranță, mai puțin independenți.”*



2.



Conducerea și structura organizatorică

2.1 Conducerea, organizația și forma juridică

Modelul de conducere al unei instituții este configurat de setul de valori și proceduri care delimitează exercitarea autorității și împărțirea responsabilităților. Instituționalizarea reglementează organic modelul de conducere, adică explică și setează ierarhiile de putere. Forma juridică a unei organizații determină modelul instituțional și, într-o oarecare măsură, relațiile și modalitățile de exercitare a puterii, reprezentativitatea și sistemele de control, precum și participarea la luarea deciziilor.

Formele juridice cel mai des întâlnite în cazul teatrelor particulare sunt societatea pe acțiuni, societatea cu răspundere limitată, cooperativele sau, în zona celor non-profit, asociațiile și fundațiile. În domeniul public, dincolo de faptul că denumirile diferă în fiecare țară, găsim entități autonome cu caracter administrativ sau comercial, societăți publice sau fundații publice. Câteodată, unele teatre nu au personalitate juridică și depind direct de administrația tutelară. De asemenea, este posibilă și constituirea de consorții, finanțate de administrații publice diferite care se află sub conducerea acestora prin intermediul unui *board* sau consiliu de administrație. În orice caz, fiecare dintre aceste forme juridice se raportează la cadrul normativ al fiecărei țări, generând modele instituționale pe care fiecare organizație le adaptează la specificul și necesitățile asumate prin statut.

Pe de altă parte, dominația unei forme juridice față de altele poate fi rezultatul unor condiționări structurale (de ordin politico-ideologic, de tradiție juridică sau cadrul legal, ori în raport cu o cultură politico-administrativă sau economico-managerială). De asemenea, pot fi luate în considerare și circumstanțele conjuncturale – financiare, fiscale sau procedurale – care pot recomanda schimbarea formei juridice sau chiar a modelului instituțional. În unele cazuri, se poate sugera chiar și crearea unor entități asociative (de exemplu, o asociație de prieteni ai teatrului sau o fundație pentru acțiuni de mecenat).

Relațiile dintre nivelul politic, strategic și operativ

În orice organizație există trei nivele de decizie: politic, strategic și operativ. Primul conturează orientarea, fixează liniile directoare și modul de acțiune, asigură resursele necesare acestora și controlează rezultatele managementului. Conducerea își asumă strategia de dezvoltare, în ceea ce privește atât planificarea, cât și execuția, și stabilește direcțiile strategice și operaționale pentru dezvoltarea fiecărui departament al instituției. Limitările impuse la nivel politic depind de modelul de conducere. Există teatre în care politica influențează strategia (uneori, chiar și nivelul operativ), în timp ce, în altele, managerul și echipa sa se bucură de încredere, asigurându-li-se autonomie deplină în gestionarea organizației. Sunt și cazuri în care politicul nu își asumă nicio responsabilitate din cele care îi revin, încurajând astfel un management slab, tocmai prin relaxarea mecanismelor de control.

În alte cazuri, cum este cel al teatrelor non-profit din America de Nord, nivelul politic și cel strategic pot fuziona, completându-se unul pe celălalt, unii membri ai consiliului orășenesc îndeplinind funcția de consultanți sau chiar implicându-se direct în diferite activități ale instituției – cum ar fi, de exemplu, atragerea de noi fonduri. În asemenea situații, cooptarea în conducerea teatrului a persoanelor care contribuie cu fonduri proprii și au relații cu persoane influente nu numai că e de dorit, dar constituie chiar un atu în plus pentru dezvoltarea instituției.

Componenta și specializarea membrilor consiliului sau conducerii este de maximă importanță. Sunt de dorit persoane cu experiență managerială variată, cu sensibilitate artistică, pasionați și dedicați misiunii asumate de teatru, deschise spre nou și reprezentative pentru diversitatea culturală a zonei. Un consiliu format fie numai din reprezentanți ai administrației, fie doar din cei ai comunității artistice este lipsit de perspectiva plurivalentă de care are nevoie un teatru. Reconfigurarea inspirată a membrilor consiliului director al unei instituții de spectacol este fundamentală, atât pentru înprospătarea viziunii, cât și pentru asigurarea unei anumite continuități. O altă alternativă pentru a consolida strategia artistică sau comunitară a teatrului este colaborarea cu consultanți din mediul artistic sau social, pentru anumite nevoi sau acțiuni bine delimitate.

Criteriile de alegere a conducerii unui teatru și definirea misiunii depind, de asemenea, de modelul de conducere în baza căruia acesta funcționează. Nivelul politic, prin autoritatea și legitimitatea sa, determină misiunea, tipul de management și obiectivele majore ale instituției. Pentru a le îndeplini, ei vor alege un manager căruia îi deleagă responsabilități și putere de decizie. Managerul trebuie să dea socoteală, periodic, cu privire la gradul de realizare a obiectivelor propuse și să stabilească, la rândul său, sarcinile și responsabilitățile propriei echipe. Calitatea de reprezentant al instituției se împarte între președintele

organismului politic și conducerea teatrului. În cele din urmă, mecanismele de control permit evaluarea nivelului de eficiență, adică dacă au fost atinse obiectivele prestabilite, precum și calitatea procesului de management.

În unele cazuri, obiectivele și implicarea fiecărei părți sunt clar stabilite printr-un document scris, numit, de cele mai multe ori, contract-program. Acest document este rezultatul unei negocieri între decidenții politici și conducerea teatrului, negociere revizuită periodic. Uneori, contractele au la bază planul de management propus de director în etapa inițială de selecție a managerului. Contractele-program au rolul de a specifica resursele financiare necesare programului managerial, tipul de instituție (cu producție proprie sau ca spațiu de reprezentății), obiectivele cu privire la numărul de spectatori și de spectacole (volumul și genul spectacolelor, alte proiecte și activități complementare). Anual, obiectivele și resursele disponibile pot fi ajustate pe baza unui audit al procedurilor și rezultatelor. Sunt și cazuri în care aceste aspecte sunt dezbătute, într-o manieră mai mult sau mai puțin informală, între parteneri (proprietar particular sau stat) și echipa managerială a teatrului. În instituțiile cu un consiliu director, decidenții discută periodic și se pun de acord cu privire la obiective, programe și activități. În teatrele deținute de un proprietar individual, planul și strategia managerială se petrec după bunul său plac.

În general, modelul cel mai eficient este acela în care responsabilitățile sunt bine definite pentru fiecare nivel, oferind astfel un grad mare de libertate de acțiune și de implicare, și în care proiectul de management și rezultatele sale sunt pe deplin asumate de toți. De asemenea, un model eficient este cel în cazul căruia, atunci când intervin imixtiuni, acestea sunt complementare cu scopurile propuse.

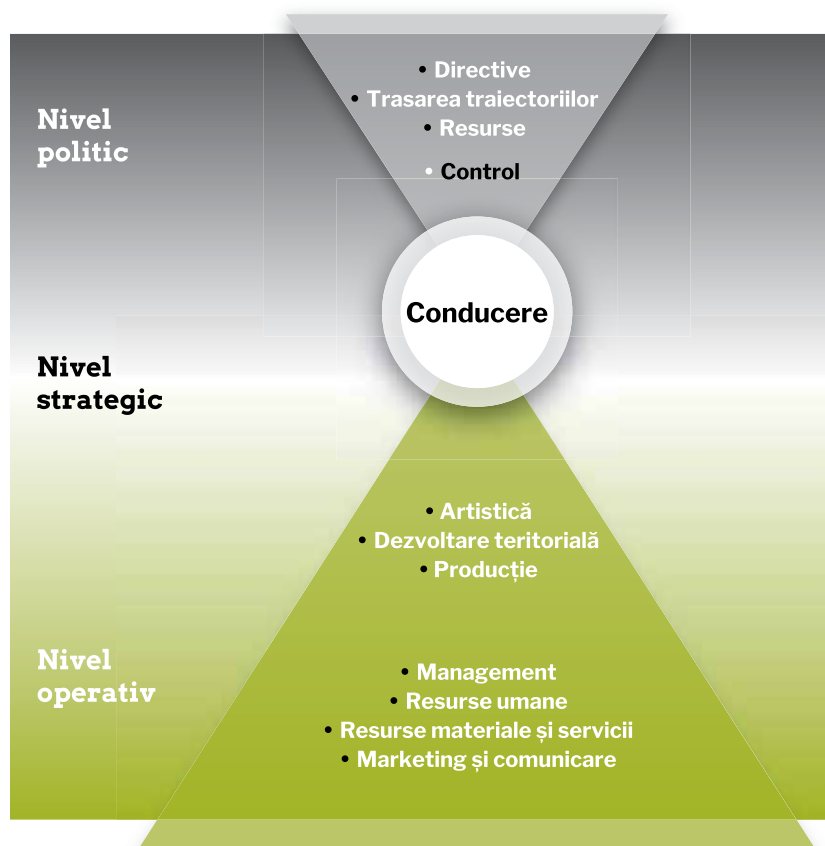
Directorul general trebuie să se comporte asemeni unei interfețe, un mecanism strategic plasat între planul politic și cel executiv, ceea ce îl obligă să facă față solicitărilor venite din ambele direcții. De exemplu, să găsească o cale de a echilibra pretențiile financiare pe care fiecare departament al teatrului le consideră absolut necesare, cu bugetul asigurat de finanțatori sau cu modelul economic asumat. Cea mai dificilă zonă de mediere este, de obicei, cea artistică, pentru că nevoile sale specifice, atât estetice, cât și de comunicare, sunt greu adaptabile unor reguli sau formule de consum prestabilite.

Pentru ca managementul general să își poată exercita rolul de coordonator, este indicat să existe un cadru procedural și normativ intern, care să definească modul de funcționare al fiecărui departament, să reglementeze schimburile între acestea și să stabilească traseele de circulație a informațiilor, într-un mod fluid și permanent – aspect cheie în procesul de luare a deciziilor. Aceste norme trebuie să fie acceptate și respectate de toți angajații. De asemenea, organizația trebuie

să respecte și normativele generale externe, care reglementează raporturile de muncă, economice sau fiscale, inclusiv pe cele care nu sunt strict legate de artele spectacolului. În teatrele din sectorul public, de exemplu, trebuie să se țină cont și de normative comune pentru întreaga administrație.

Schema 3:

Conducerea și palierele de decizie



Specificul managementului în teatrele publice

Un teatru public are o utilitate bine precizată, care poate genera modele de management direct, indirect sau o conducere externalizată. Specificitatea sa se naște din subordonarea instituției față de ordonatorul de credite de care depinde. Există instituții de spectacole publice cu management asigurat de funcționari publici, instituții publice cu management privat, precum și teatre private cu managementul privat. În cadrul acestor tipologii identificate putem întâlni numeroase variante, apărute sub influența tradițiilor juridice,

administrative și politice specifice unei țări. Uneori, și terminologia utilizată cu privire la aspectele juridice sau contractuale (management direct sau indirect, prin cesiune, externalizare sau subvenționare, contract pe proiect managerial etc.) poate avea semnificații diferite, chiar dacă actele sunt redactate în aceeași limbă.

În orice formulă, însă, sunt extrem de importante componența consiliilor de administrație, a patronatelor, a colectivelor sau a asociațiilor de conducere, cadrele normative corespunzătoare acestora și specializarea celor ce fac parte din ele. Membrii organismelor de conducere sunt responsabili pentru luarea deciziilor cu privire la aspectele strategice majore, numirea și controlul managementului teatrului, și tot ei stabilesc mecanismele de monitorizare și evaluare a conducerii.

În cazul managementului direct, asigurat la nivel guvernamental, politicianul desemnat drept responsabil pentru domeniul cultural își asumă acest rol cu perspective reduse de eficiență, născute din limitările legislative, de capacitatea de a domina opoziția și, în ultimă instanță, de dorința revalidării guvernului la următoarele alegeri. Desemnarea managerului, precum și luarea deciziilor strategice importante sunt asumate de respectivul politician prin consultarea cu persoane de încredere, cu specialiști din administrație sau grupuri de consilieri numiți ad-hoc. Este o formă de conducere tipică teatrelor fără personalitate juridică proprie, deși în unele țări se poate întâlni această situație și la nivelul unor instituții de spectacole cu personalitate juridică.

Un alt model de conducere cu implicații complexe este cel al managementului privat externalizat în cazul instituțiilor publice de tip „centru cultural pentru artele spectacolului”. La fel se procedează și cu alte servicii guvernamentale asigurate de terți, în schimbul unor anumite resurse (alocarea bugetară), entitățile private specializate, care au obținut contractul de management și care sunt obligate să respecte liniile directoare și obiectivele anunțate, astfel încât să se păstreze subordonarea instituției în raport cu decidenții politici. În unele cazuri, întregul management al teatrului este externalizat, inclusiv programarea spectacolelor, pe baza unui dosar detaliat al condiționărilor tehnice, iar în alte cazuri sunt externalizate numai anumite servicii, clar determinate (Bonet, 2008). Acest model de management prezintă un avantaj considerabil în ceea ce privește flexibilitatea și eficiența și facilitează transferul de experiență de la un proiect la altul. Totuși, externalizarea totală a managementului unui teatru poate duce la pierderea *know-how*-ului de către administrație și la influențarea strategiilor de programare de aspecte nerelevante pentru comunitatea locală. Succesul sau insuccesul acestei formule de management depinde mai mult de capacitatea administrației de a întocmi corect dosarele tehnice, de monitorizarea implementării contractului de management sau de desemnarea în funcții de

răspundere (de exemplu, regizorul tehnic) a unui reprezentant propriu decât de calitatea muncii concrete a entității către care a fost concesionat serviciul.

Dificultatea analizării acestui tip de instituție este consecința introducerii forțate a infrastructurilor teatrale în logica administrativă de tip guvernamental. Având în vedere că procesele de producție și reprezentare scenică sunt foarte diferite și puțin compatibile cu uzanțele și normele generale specifice administrației publice, apar deseori conflicte cu celelalte organisme guvernamentale pe teme economice, financiare, procedurale, de muncă ș.a.m.d. De exemplu, responsabilii financiari înțeleg cu dificultate parametrii de eficacitate și eficiență prin care se măsoară activitatea teatrelor. Pregătirea răspunsurilor cu privire la aceste aspecte solicită managerului capacitatea de a înțelege logica în virtutea căreia funcționează administrația publică sub tutela căreia se află, diferitele servicii pe care aceasta și le asumă și care sunt normele și procedurile sale de lucru.

Există, de asemenea, și cazuri rare de teatre particulare cu management privat, dar care din anumite motive sunt considerate de interes public (de exemplu, Teatrul „Lliure” din Barcelona). Având statutul juridic de fundație privată și o conducere independentă în raport cu organismele guvernamentale, caracterul său instituție de interes public este determinat doar de prezența politicianilor în consiliul de conducere, de dependența față de fondurile publice și de misiunea asumată.

Principalele diferențe dintre modul în care funcționează teatrele de acest tip și celelalte servicii publice pot fi rezumate prin analiza următoarelor aspecte:

- a) **resurse umane:** alegerea unui anumit repertoriu nu permite utilizarea principiilor de concurență deschisă în procesul de selecție a artiștilor. Pe de altă parte, particularitățile și numărul limitat de instituții de spectacole din subordinea unei administrații face imposibilă existența de proceduri sau protocoale adaptabile la specificul diferitelor tipuri de angajați.
- b) **resurse materiale:** necesitățile pentru a obține calitate artistică sunt stabilite într-un mod discreționar, incompatibil cu logica achizițiilor publice, ceea ce are consecințe nu numai în procesul de selecție, ci și în cel al costurilor implicate.
- c) **logica temporală:** cea mai mare parte a programării spectacolelor se concentrează în zilele de sărbătoare și în intervalul orar nocturn, cu sarcini de muncă foarte diferite.

Din aceste motive, dar și din dorința de a reduce posibilele conflicte, teatrele publice au nevoie de reglementări normative și instituționale specifice, care să le permită stabilirea unor parametri proprii de management. Atunci când se lucrează în formula de management centralizat, lipsit de flexibilitate, se întâmplă ceea ce povestește Leandro Iglesias, concluzionând cu o doză de umor amar: *„Este dificil să conduci un teatru prin reglementări normative care sunt gândite*

pentru un minister. E ca și cum ai vrea să omori un măgar dându-i palme peste fund... Cei care fac legile nu reușesc să înțeleagă că un teatru trebuie să producă și, în același timp, să vândă un serviciu cu atât de multe variabile încât e imposibil să te bazezi pe un proces de licitație care poate dura șase luni.”

Adoptarea unor reglementări legale mai flexibile permite teatrelor o mai bună îndeplinire a misiunii asumate, deși nu garantează *per se* și o funcționare mai bună. Alfred Fort nuanțează avantajele unei formule instituționale flexibile, cum poate fi considerată conducerea publică indirectă: *„Este adevărat că fundațiile sau societățile pe acțiuni se bucură de o autonomie administrativă mai mare, dar totul depinde de voința politică existentă de a permite sau nu conducerii teatrului o autonomie reală în management. Trebuie să menționez că o entitate declarată autonomă nu înseamnă în mod obligatoriu mai multă autonomie, dar este totuși formula legală ce conferă o mai mare flexibilitate conducerii.”* O opinie împărtășită și de Juan Calzada, fost director al Palatului de Festivaluri din Santander: *„Modelul ideal nu este nici fundația, nici societatea pe acțiuni. Ne îndreptăm, probabil, către o formă evoluată de fundație, mai flexibilă și mai bine pregătită pentru atragerea de fonduri din mediul privat și care poate funcționa în limitele legale ale dreptului privat, pentru încheierea de contracte. Evident, cu garanția existenței controlului și auditului. Sunt convins că în proporție de 90% noi, managerii, nu suntem interesați de control, ci ne dorim mai multă flexibilitate pentru a ne putea atinge misiunea și obiectivele publice asumate.”*

După cum se poate vedea, pentru cei care provin din administrația publică centralizată, posibilitatea de a dispune de personalitate juridică proprie e privită ca o soluție salvatoare. Iar care o au consideră că se confruntă cu dificultăți mult mai ample din această cauză. Indiferent de statutul juridic, pentru a putea dezvolta un proiect managerial ambițios și valoros din punct de vedere artistic, cel mai important este să te bucuri de încredere atât la nivel administrativ, cât și la nivel politic. În țările cu o tradiție consolidată în atingerea intereselor publice prin conducere de la distanță, modelele de management sunt mult mai deschise în delegarea responsabilităților spre entități private, în mare majoritate non-profit, având consilii de administrație autonome în raport cu structura politică, dar cu o prezență (uneori, fără drept de vot) a reprezentanților administrațiilor publice tutelare.

2.2 Grupurile de interese

Pentru conducerea unui teatru, interacțiunea cu fiecare dintre actorii săi influenți, grupuri de interese (sau *stakeholders*), are un caracter strategic chiar dacă, foarte des, se face într-o manieră informală. Acest lucru se întâmplă atât cu actorii care au puterea de a condiționa managementul teatrului, cât și cu aceia care doar influențează organizația, prin performanța lor. Relevanța fiecărui factor de interes

este dependentă nu numai de caracteristicile fiecărui teatru (statut și formă juridică, mărime, prestigiu sau resurse disponibile, printre altele), deoarece se modifică și în timp. Teatrul are nevoie de dialog cu fiecare dintre aceștia cu privire la obiective și strategii, indiferent dacă există sau nu o tensiune sau un conflict. În acest sens, este posibil să se identifice nouă tipuri de grupuri de interes (*stakeholders*):

- a) **establishment-ul politic:** în cazul special al teatrului de stat, dependența de politicienii cu responsabilitate directă asupra organizației și de alți oficiali de rang înalt este foarte ridicată. Ar fi prudent, chiar dacă nu în toate contextele este ușor, să se ia în considerare opoziția politică. Pentru celelalte teatre, relația cu clasa politică nu este la fel de importantă, dar poate fi cheia pentru rezolvarea situațiilor dificile sau pentru a fi confruntate în comun provocările. Unele dintre aceste provocări pot depăși chiar și activitatea principală a teatrului, dar acceptarea lor contribuie la o mai mare integrare a teatrului în rețeaua socială (prestigiul în fața cetățenilor, siguranța publică, probleme de urbanistică, subvenții etc.).
- b) **administrația publică:** din nou, în cazul teatrului de stat, dependența organică implică dezvoltarea de relații strânse cu aceste servicii externe care aparțin aceleiași administrații care le oferă un anumit fel de asistență, dar și alte agenții guvernamentale, cu care trebuie să stabilească în mod necesar o relație (responsabilă din punct de vedere economic sau al raporturilor de muncă, de exemplu). În cazul teatrului privat, respectarea normelor și dobândirea autorizațiilor impun înțelegerea logicii administrației și relaționarea cu aceasta.
- c) **donatorii și sponsorii:** fie aceștia reali sau potențiali. Sunt incluși marii finanțatori privați individuali sau instituționali, voluntariatul și companiile care oferă sponsorizare sau publicitate. Trebuie remarcat faptul că această căutare a donatorilor a fost profesionalizată pentru a constitui un serviciu de sine stătător.
- d) **mediile de comunicare:** sunt canale indispensabile pentru a facilita transmiterea mesajelor către public și comunitate, în special programele teatrelor. În plus, prin intermediul acestor canale se răspândește și opinia criticii de specialitate, având adesea efecte decisive asupra potențialelor segmente de public.
- e) **reprezentanții publicurilor sau spectatorilor:** grupuri de multe ori informale. Acestea pot fi independente sau provenite chiar din teatru; ele sunt un instrument de presiune, uneori enervant, dar, alteori, un aliat foarte eficient.
- f) **instituții ale comunității:** entități sociale, culturale sau chiar sportive la care teatrul se poate asocia în proiecte speciale; acestea sunt segmente care pot furniza noi publicuri.

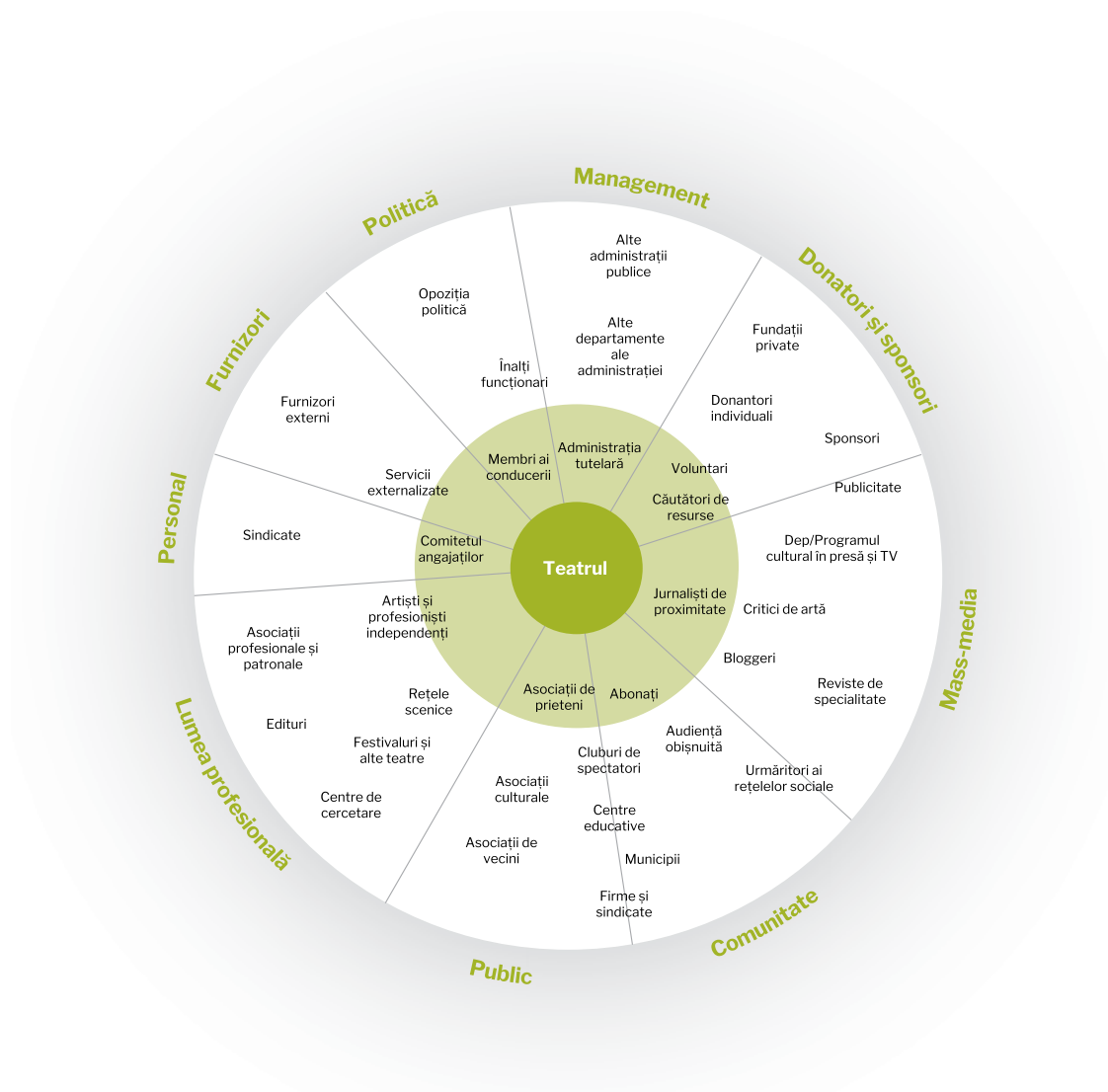
- g) comunitatea teatrală profesională:** comunitatea artistică vede în teatre nu numai o sursă importantă de lucru, dar și un spațiu de interacțiune și formare profesională care ar trebui să rămână operațional de-a lungul carierei sale. Aceasta se traduce într-o multitudine de cerințe, printre care și menținerea calității. În teatrele private, relația poate merge dincolo de logica contractuală angajator-angajat pentru a trece peste provocări comune, atât artistice, cât și comerciale sau de afaceri.
- h) sindicatele sau reprezentanții angajaților:** cu aceștia există o relație directă și permanentă, dat fiind faptul că sunt parte angajată în procesele de negociere cu privire la condițiile de muncă.
- i) furnizorii de bunuri și servicii:** pe de o parte contribuie la menținerea imobilului și a activității scenice în condiții adecvate de funcționare și, pe de altă parte, trebuie să fie în măsură să îndeplinească cerințele de calitate tehnică ale spectacolelor. Dezvoltarea unei politici a furnizorilor care include varietate, preț, timp și calitate este unul dintre secretele unui management eficient.

Așa cum se arată în Schema 4, unii membri ai grupurilor de interese sunt mai strâns legați de managementul în sine al teatrului (abonații, asociațiile prietene ale profesioniștilor independenți), în timp ce altele sunt mult mai îndepărtate (grupurile de firme și sindicatele sau alte autorități publice). Acest lucru nu implică automat ca managementul să acorde mai puțină atenție celor plasați periferic în schemă, dar indică gradul de apropiere al relației cu alții, ceea ce se traduce, în general, printr-o mai mare frecvență a contactelor. Fiecare dintre grupurile identificate are propria logică pentru a exercita diferite forme de control asupra teatrului. Acest lucru obligă conducerea să le cunoască pe fiecare dintre acestea, să le acorde atenția necesară în funcție de cerințele lor și să stabilească argumente și mecanisme de informare care să-i permită să le abordeze în condiții dacă nu avantajoase, atunci măcar relevante.

La momentul stabilirii strategiilor, conducerea trebuie să fie conștientă de diferențele de logică și obiectivele urmărite de fiecare dintre agenții cu capacitate de influență în teatrul respectiv. Prima logică pe care trebuie să o aibă în vedere este politica, în special dacă depinde în mod direct sau indirect de administrația publică. Politicienii caută atenția mass-mediei și a opiniei publice, fapt pentru care sprijinul pentru teatru este condiționat de obținerea acestor obiective (fără afectarea angajamentului estetic, în favoarea rolului social al artelor scenice). Cu cât este mai vastă audiența atinsă, cu cât se obține un consens social mai mare al managementului, precum și o mai mare reputație și prestigiu pentru teatru, cu atât mai multă importanță politică va avea pentru teatru relaționarea cu politicienii.

Schema 4:

Interacțiunea grupurilor de interes în instituțiile de teatru



A doua logică esențială este cea artistică, absolut crucială pentru utilarea scenică. Pentru profesioniștii săi, principalii factori de care trebuie să se țină cont sunt:

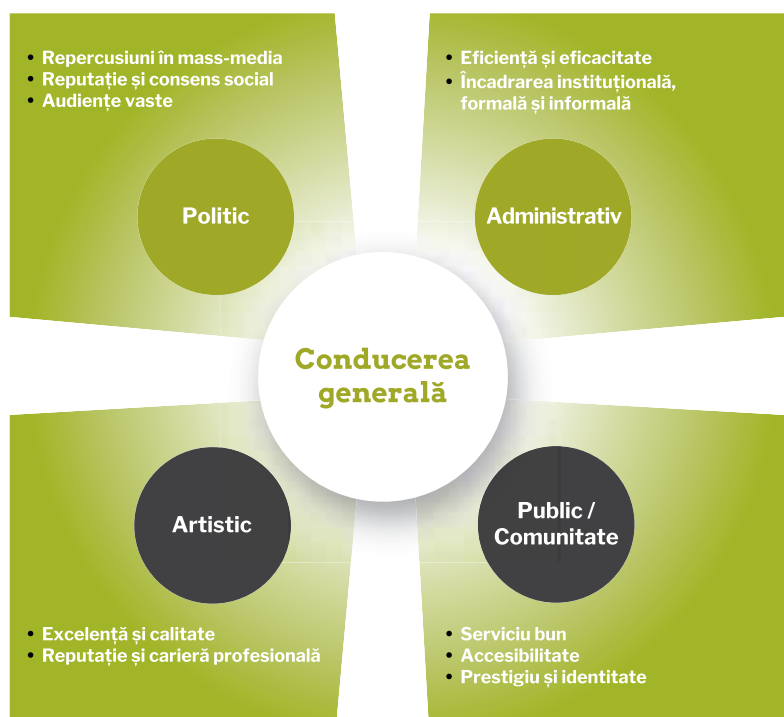
- strategiile pentru a întreține și a spori excelența și calitatea artistică, problemă care se poate observa în mod fundamental în program (atât în punerea în

- scenă, cât și în propunerile de formare, creare, producție și cercetare);
- b) posibilitățile oferite pentru dezvoltarea unei cariere profesionale prestigioase, inclusiv activitățile de formare care pot fi propuse și oportunitățile egale în accesul la locul de muncă;
- c) mediul creativ de muncă, înțeles ca un mediu care facilitează cercetarea artistică.

În acest sens capătă importanță calitatea și facilitățile spațiilor utilizate, tehnologia disponibilă și nivelul profesional al personalului sceno-tehnic.

Schema 5:

**Concepte contradictorii – produs al relațiilor
dintre diferitele grupuri de interese**



Cea de a treia dimensiune-cheie provine din comunitatea care, în toată diversitatea ei, se exprimă dincolo de consumatorul direct de teatru. Pentru mulți oameni care nu frecventează niciodată un spectacol, prestigiul și identitatea pe care succesul teatrului o conferă orașului au o anumită importanță. La rândul său, publicul care merge la teatru pune preț, în primul rând, pe calitatea propunerii artistice, pe tematici și pe selectarea programelor. În plus, publicul apreciază

o bună primire, o bună accesibilitate, facilități care-i permit să se bucure de spectacol, de serviciile de catering dintre acte, de zona de garderobă și, în unele locuri, de parcare sau de magazinul cu suveniruri. În cazul teatrelor de stat, este de asemenea important să ținem cont de costurile acestor facilități pentru contribuabil (indiferent dacă face parte sau nu din publicul teatrului) pentru ca aceste servicii să nu devină prea împovărătoare în raport cu beneficiile pe care le produce.

În cele din urmă, conducerea trebuie să se ocupe de interesele și logicile propriului personal, precum și de logica emanată de cadrul administrativ de care depinde, fie acesta de stat, asociativ sau comercial. În acest context, eficiența și eficacitatea sunt la fel de importante.

2.3 Misiunea și scopurile instituțiilor de spectacol

Un bun management al oricărei organizații necesită un exercițiu conceptual pentru o corectă definire a misiunii. Într-un teatru, acesta este rezultatul unui efort de grup, rezultat al negocierii dialectice dintre autoritate (reprezentată de politicieni, proprietari, acționari sau membri ai consiliului de administrație al unei fundații sau asociații) și echipa de management. Ca urmare, este de dorit ca misiunea să exprime în mod clar valorile și scopurile fiecărei structuri organizaționale, făcând legătura cu istoria și contextul social și artistic. Pentru a rămâne valabilă, misiunea trebuie reactualizată în timp. O misiune explicită este importantă în special în perioadele de criză economică, atunci când, la nivel politic, deciziile trebuie luate pentru a acorda prioritate anumitor nevoi și obiective sociale în detrimentul altora. În astfel de situații, misiunea legitimează existența teatrului și poate ajuta la identificarea unor metode de management eficiente pentru a tranzita și a depăși perioadele critice.

Misiunea este, pentru managerul unui proiect (sau al unui teatru), echivalentul unei busolei pentru marinari. În condiții de vizibilitate redusă, haos sau turbulențe, misiunea reprezintă o gură de aer care menține dirijarea organizației către adevăratele sale obiective. Continuând analogia busolei, nordul unui teatru este, în cele mai multe cazuri, definit anterior prin mandatul instituțional, iar abilitatea pilotului constă în cârmuirea strategică a organizației astfel încât curenții generați de presiunea politică, economică sau socială să nu o abată de la ruta stabilită. În construcția misiunii este important să se aprecieze istoria și traseul organizației în sine, obiectivele și principiile definite, mediul social, economic și artistic în care organizația își desfășoară activitatea, precum și resursele și beneficiile competitive de care dispune teatrul (Kotler și Scheff, 2004).

Alături de misiune este bine să existe o perspectivă a scenariilor viitoare care să permită cunoașterea locului în care organizația dorește să se poziționeze. Acest lucru se numește viziune. Combinarea misiunii cu viziunea și principiile organizației permite elaborarea strategiilor de management.

În domeniul culturii, până în urmă cu câțiva ani, existența unor documente programatice în care să se explice misiunea, viziunea și principiile unui teatru nu era un lucru obișnuit, mai ales pentru că mulți dintre profesioniștii de teatru le considerau forme din afara domeniului de activitate tradițională. În țările cu o tradiție mai lungă în justificarea și transparentizarea managementului, acest nou mod, mai strategic, de explicare a obiectivelor începe să fie adoptat începând cu anii '90. Treptat, această concepție a câștigat teren, permițând atât depășirea caracterului generic, retoric și ambiguu al definițiilor folosite în mod normal, cât și evaluarea nivelului de convergență între misiune, obiective implicite și explicite și practică, relevând și impactul real al teatrelor.

Scopuri asumate prin misiune

Misiunea fiecărui teatru este definită de traiectoria istorică și de interesele titularului său și este condiționată de diversele grupuri de interese din jurul său. Teatrele de stat sunt direct legate de politicile culturale guvernamentale de care depind. În teatrele deținute de asociații, dezbaterile între asociați, în special între cei mai activi, explică evoluția misiunii de-a lungul timpului. Separat, acționarii sau antreprenorii care este proprietarul sau autoritatea finanțatoare a unui teatru care funcționează ca o întreprindere comercială poate avea, de asemenea, o misiune explicită care să ghideze funcționarea acestuia în relație cu mediul social, chiar dacă urmărește obținerea unui profit.

Dincolo de scopul comun al oricărui teatru, care pune în scenă constant un set de spectacole de teatru de-a lungul anului, fiecare organizație încorporează în definiția misiunii sale scopurile specifice. Teatrele de stat și multe teatre non-profit pot avea o vocație de serviciu public, care subordonează voința acestora în scopul realizării interesului general. Programele și activitățile complementare pe care le desfășoară încearcă să antreneze grupurile dezavantajate, să abordeze aspecte de interes social sau să deschidă spațiul altor organizații similare, din comunitate. Alte teatre pun accent pe alte scopuri, de asemenea, legitime, cum ar fi obținerea de profit sau urmărirea unei opțiuni estetice specifice.

Așadar, un teatru de stat cu un repertoriu propriu reușește să aibă scopuri precum:

- să ofere un program de calitate care să faciliteze accesul cât mai multor cetățeni, indiferent de nivelurile de venit, ca urmare a paradigmei democratizării culturale;

- să fie etalonul teatral în teritoriul său;
- să-și întărească identitatea și prestigiul local.

În cazul unui mare teatru de stat axat pe producția proprie, se adaugă scopurilor anterioare și următoarele:

- redobândirea și punerea în valoare a patrimoniului teatral, clasic sau național;
- oferirea de oportunități profesioniștilor de teatru la început de carieră și oferirea de condiții profesioniștilor cu vechime, pentru a putea dezvolta proiecte de anvergură;
- impulsivarea activității teatrale sub forma unui angajament față de stimularea creației locale, dincolo de orașul în care se situează, la nivel regional, național și internațional;
- căutarea excelenței artistice;
- încurajarea creațiilor noi și promovarea inovațiilor teatrale.

Aceste două ultime obiective să regăsim și în foarte multe teatre private cu producție proprie și vocație de excelență, indiferent de mărimea acestora. În acest caz trebuie adăugate câteva scopuri adiționale:

- atingerea viabilității economice a organizației;
- menținerea nivelului estetic dorit prin proiectele promovate.

În schimb, un teatru cu orientare comercială se justifică în mod fundamental prin dorința sa de:

- realizare a profitului și promovare ca etalon în branșa sa;
- obținere a profitului economic, maxim posibil.

Provocarea constă în a traduce o misiune și niște scopuri generice grandioase, de multe ori greu de implementat, în obiective și strategii specifice care să ghideze organizația. Așa cum am observat, nu toate teatrele urmăresc aceleași obiective, pentru că depind de relația cu mediul politic-instituțional, economic, social și tehnologic în care acestea sunt inserate. Ele depind, de asemenea, de vitalitatea sectorului artistic local și de tradiția locală existentă și sunt strâns legate de nevoile și obiceiurile culturale ale populației. Astfel, traducerea obiectivelor în strategii concrete devine obiectivul principal al managementului unui teatru. Problema nu este întotdeauna simplă din cauza numeroaselor implicații care vin împreună cu aceste condiționări externe.

Căutarea excelenței artistice, adaptată genului și liniei estetice ale fiecărui teatru, este rezultatul unei munci asumate exigente, în care tot personalul angajat trebuie să-și aducă propriul aport individual, nu numai echipa artistică. Pentru a atinge acest deziderat este nevoie de talentul profesioniștilor, de capacitatea de management și de un *leadership* implicat.

Un alt obiectiv important pe care l-am menționat este acela de a oferi oportunități de dezvoltare creatorilor și interpreților la început de carieră, precum și asigurarea condițiilor pentru profesioniștii cu vechime prin proiecte dedicate. Acest lucru poate fi defalcat în diferite procese variind de la formarea de noi talente artistice în cadrul organizației în sine la crearea unui program de excelență în care tinerii participă împreună cu artiști renumiți. Referindu-se la acest subiect, Francesc Casadesús, manager al „Mercat de les Flors”, unul dintre teatrele europene de referință în domeniul artelor mișcării, afirmă: *„Știu că rolul meu ca manager al unui teatru de stat este acela de a juca un rol de susținător și promotor pentru dezvoltarea nivelului tinerelor companii bazate pe coproducții. Știu de asemenea că am o misiune în calitate de producător direct în cazul tinerilor artiști în curs de afirmare în teatru. Responsabilitatea publică înseamnă și a promova o viziune asupra întregului ansamblu social. Trebuie să încurajăm oamenii care dezvoltă proiecte în mod independent.”* Acest rol de facilitator de resurse trebuie să fie utilizat astfel încât să nu se ciocnească de dezvoltarea activității independente, mai fragile din punctul de vedere al resurselor, dar uneori mai creative la nivel de limbaj și expresie artistică.

Simpla programare a spectacolelor nu rezolvă problema facilitării accesului unui număr cât mai mare de spectatori în instituțiile publice de spectacol, finanțate de stat. Aceste instituții sunt obligate să apeleze la strategii comerciale sau de dezvoltare comunitară și să se adapteze la publicuri foarte diferite, de la cele elitiste de avangardă la persoane cu un capital cultural redus, trecând prin segmentul copii. Prin politici de tarificare corespunzătoare, instituțiile publice teatrale au și datoria să se ocupe de extinderea capacității de facilitare a accesului grupurilor dezavantajate. Pe de altă parte, niște activități de diseminare, coroborate cu sistemul educativ formal, a diverselor colective sociale sau a familiilor pot genera noi tipuri de public. În fața unui public neavizat, pentru care titlurile pieselor sau numele interpreților nu înseamnă prea mult, strategiile de difuzare trebuie să se bazeze pe stimularea curiozității și a interesului.

Orice teatru încearcă să fie etalonul cultural al comunității sale. În cazul comunităților mici, teatrul din oraș este probabil singurul loc în care sunt prezentate spectacole profesioniste. În unele cazuri, acest rol poate fi preluat de un local de noapte, care prezintă spectacole de muzică live, sau de un festival al orașului. Dar în marile orașe, cu o mai mare diversitate de infrastructură specifică, fiecare teatru trebuie să-și găsească locul și să intre în dialog cu diversele comunități. Un teatru este o clădire emblematică, care definește o entitate urbană și care reprezintă, în același timp, un mediu public de dezbatere care contribuie la nașterea identității, fiind deschis și criticii publice. Teatrul va fi cu atât mai important și relevant în conștiința publică a orașului cu cât reprezintă un simbol mai puternic – cultural, arhitectural și social. Din acest motiv, instituțiile

teatrale sunt adesea folosite în strategiile de regenerare urbană. Firește că este de dorit ca această funcție să nu se limiteze la mediul central urban, iar manifestările teatrale să transforme poziția geografică în oraș într-o agora a discuțiilor despre problemele sociale specifice locului.

Principiile și orientările teatrului

În studiul său despre organizațiile teatrale de tip non-profit din Statele Unite, Glenn Voss (2000) analizează un ansamblu de principii organizaționale relevante care relaționează diferit în felul în care fiecare teatru se poziționează față de mediul în care își desfășoară activitatea. În general, aceste principii pot fi incorporate în misiunile specifice, deoarece contribuie la orientarea fiecărei acțiuni, a fiecărui management și a atitudinilor sociale ale organizației.

Din multitudinea principiilor posibile, excelența artistică și rentabilitatea economică și socială merită o atenție particulară.

a) Excelența artistică

Toate teatrele își propun să atingă un înalt nivel al calității artistice și estetice specific genului lor. Unii fac din excelența artistică obiectivul lor principal. Cu toate acestea, atât calitatea, cât și excelența sunt concepte relative, deoarece există o varietate de valori abordabile. Parametrii în care se măsoară contribuția la inovația artistică a unui spectacol depind de ideologia, modelele estetice și valorile sociale ale fiecărui timp și loc. Interpretarea celor care judecă fiecare dintre aceste aspecte, din interiorul sau din exteriorul organizației, afectează rezultatul final al spectacolului și al teatrului. De aceea, conceptul de excelență artistică este relativ pentru că depinde de o multitudine de puncte de vedere. Atunci când un teatru include excelența artistică ca parte fundamentală a misiunii sale ar trebui să explice, într-un fel, ce criterii sunt folosite pentru a și măsura atingerea acestor deziderate. De exemplu, cum se va măsura calitativ opțiunea de a produce spectacole care experimentează limbaje teatrale, comunică și transmit emoție, creează metafore sau simboluri, contextualizează și produc noi referințe critice.

b) Rentabilitatea economică și socială

Pentru cele mai multe teatre, supraviețuirea este rezultatul combinației a patru factori: viabilitatea economică, evaluarea impactului social, satisfacția publicului și capacitatea de a duce mai departe teatrul. Modul în care acești factori se transpun în valori determină misiunea fiecărei organizații. Teatrul este o activitate culturală, dar analiza profitabilității include în mod necesar atât aspecte economice, cât și sociale. Din punct de vedere economic, rentabilitatea directă este randamentul obținut prin investirea unui anumit capital într-o

perioadă de timp prestabilită. Acest raport de rentabilitate este, de asemenea, un indicator al modului de gestionare a capitalului, deoarece ne spune dacă investiția a fost o decizie bună sau nu. Pe de altă parte, rentabilitatea socială a oricărei activități pe termen mediu și lung arată echilibrul dintre profiturile și pierderile în ceea ce privește coeziunea socială, capacitatea critică sau acumularea de capital cultural. Prestigiul sau cunoștințele acumulate dau în cele din urmă randamente economice, dar calculul rentabilității sociale este mult mai complex, deoarece implică studierea comportamentului unui număr mai mare de variabile, ca de exemplu satisfacția populației, contribuțiile la educație și prestigiul conferit orașului.

Un exemplu de misiune bine elaborată, care combină ambele concepte – calitate artistică și rentabilitate – este misiunea Fundației Teatrul Național din Bogota, care este enunțată astfel: *„O organizație culturală lider, cu vizibilitate națională și internațională, dedicată producției, promovării și difuzării artelor scenice, muzicale și audiovizuale. O organizație deschisă pentru noi propuneri și tehnologii, care reușește să realizeze un echilibru între excelența artistică și rentabilitatea economică și socială, fiind angajată în scopul construirii unei societăți democratice și tolerante și în satisfacerea cerințelor diverselor publicuri.”*

Dincolo de aceste considerente, combinația misiunii și a principiilor sale asociate permite evidențierea un set de linii directoare, care, în funcție de tipul de teatru, poate deveni exemplu pentru celelalte. Desigur, niciuna dintre aceste linii directoare nu se regăsește în stare pură, iar teatrele pot realiza activități care corespund mai multor categorii de acțiuni. Din cunoștințele noastre, pot fi definite cinci linii majore sau orientări dominante:

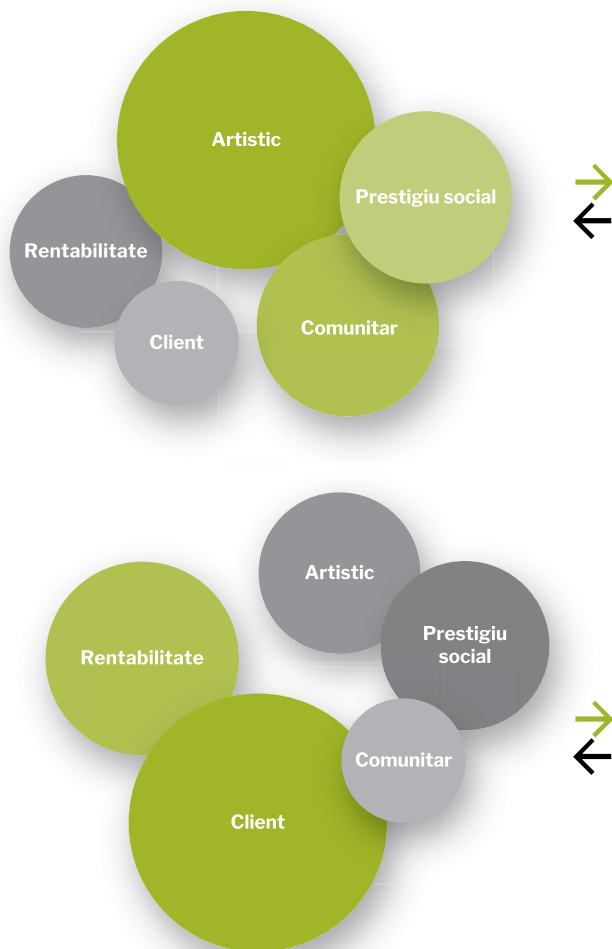
- 1. Orientarea comunitară:** corespunde acelor teatre a căror structură este pusă în primul rând în serviciul atragerii și captării unor publicuri noi. Aceste publicuri pot avea fie curențe în capitalul cultural, fie dificultăți economice, geografice sau fizice de acces la reprezentații. Pentru toate acestea, au fost dezvoltate servicii de promovare și sisteme de deplasări în teritoriu, atât în interiorul, cât și în afara propriului lor sediu, cu scopul de a transmite mesaje de atragere a publicului și de a mobiliza grupuri sociale specifice. Aceste teatre orientate spre comunitate mențin politici de prețuri accesibile. Alte teatre și-au adaptat propriile spații și dezvoltă strategii care vizează categorii cu diverse grade de handicap (surzi, nevăzători sau persoane cu un grad redus de mobilitate), facilitând integrarea acestora în restul publicului.
- 2. Orientarea artistică:** corespunde acelor teatre care au un program care prioritizează explorarea estetică. Orientările acestora sunt în strânsă relație cu școli și ateliere artistice. Evident, aceste organizații își asumă riscuri în legătură cu componența publicului, compus în mare parte din oameni cu

experiențe anterioare. În general, aceste programe-experiment au loc în săli relativ mici.

- 3. Orientarea către rentabilitate:** corespunde acelor teatre a căror motivație principală este de a maximiza surplusul financiar, astfel încât organizațiile să își dedice eforturile în scopul dezvoltării de noi resurse financiare și pentru ajustarea costurilor de spectacol. Prin urmare, ele caută să reducă costurile operative, să investească în ceea ce rentează, să limiteze riscul artistic și să sporească veniturile suplimentare. De obicei, există și o politică de preț segmentată foarte atent, atunci când dimensiunea și structura sălilor permite acest lucru.
- 4. Orientarea către client:** corespunde acelor teatre – atât de stat, cât și private – care au un program menit pentru a satisface, fără prea mult efort, cererea directă a publicului. Linia sa estetică, uneori destul de eclectică, este cea care vizează publicurile participative, cu scopul de a umple sala teatrului. Nu se caută în mod specific o anumită categorie de public, deși se confruntă și cu necesitatea satisfacerii cerințelor exigente ale clientelei avizate de teatru. De obicei, aceste organizații caută să integreze opere renumite, producții de succes deja verificate la public și sunt receptive la participarea artiștilor din media.
- 5. Orientarea către prestigiul social:** corespunde acelor teatre care dezvoltă programe și strategii de comunicare care au ca scop atât cultivarea și recunoașterea ca „loc social” (loc de întâlnire pentru elită, spațiu de socializare special), cât și obținerea de premii și reputație din partea criticii. Organizații de acest tip preferă să invite artiști de prestigiu sau să găzduiască producții fabuloase în loc să riște prin propuneri avangardiste.

Schema 6:

Orientări și finalități în cazul a două teatre cu misiuni diferite



A. Teatru de artă

- Să fie etalonul teatral din teritoriul său
- Să acceadă la o mai mare diversitate de public
- **Căutarea excelenței artistice**
- **Să pună în valoare profesioniști cu vechime**
- Atingerea viabilității economice
- Încurajarea noii creații și învății teatrale
- Obținerea excedentului economic
- Obținerea succesului la public
- Punerea în valoare a patrimoniului artistic teatral
- Punerea în scenă a proiectelor dorite
- Încurajarea profesioniștilor emergenți

B. Teatru comercial

- Să fie etalonul teatral din teritoriul său
- Să acceadă la o mai mare diversitate de public
- Căutarea excelenței artistice
- Să confere spațiu profesioniștilor cu vechime
- **Atingerea viabilității economice**
- Încurajarea noii creații și inovații teatrale
- **Obținerea excedentului economic**
- **Obținerea succesului la public**
- Punerea în valoare a patrimoniului artistic teatral
- Punerea în scenă a proiectelor dorite
- Încurajarea profesioniștilor emergenți
- Întărirea identității și prestigiului local

Direcțiile strategice și tipurile de organizații prezentate pot fi motivate de voința și sensibilitatea managerilor, a proprietarilor sau a responsabililor politici și tehnici. Cu toate acestea, spre deosebire de ceea ce se crede în mod obișnuit, statutul de subvenționat din bani publici nu presupune întotdeauna o preocupare mai mare pentru incluziunea socială. Această analiză trebuie să ia în considerare faptul că teatrele de stat, obligate să obțină legitimitate în fața diferitelor sectoare (sociale, politice, artistice etc.), oferă prioritate dimensiunii artistice în retorica lor. De asemenea, aceste instituții sunt mai atente în discursul lor în privința impactului și contribuției la dezvoltarea socio-

economică și teritorială. Cu toate acestea, ponderea obiectivelor artistice asupra celor financiare, necesitatea adaptării la schimbări (sociale, economice sau politice), precum și poziționarea strategică în ceea ce privește prestigiul pot varia semnificativ de la un teatru la altul.

Fiecare teatru comunică mai bine sau mai rău, mai mult sau mai puțin insistent, orientările sale dominante (în funcție de capacitatea de adaptare la presiuni și în funcție de propria dinamică) și scopurile explicite cuprinse în definiția misiunii sale, așa cum este ilustrat în cele două tipuri de teatru din schema atașată. Misiunea este uneori puternic ideologizată, în timp ce orientarea și direcțiile de acțiune răspund practicilor cotidiene. În orice caz, misiunea trebuie să se reformuleze la un anumit interval de timp – fără a pierde din vedere viziunea și principiile generale – printr-un proces consultativ în care trebuie să participe deținătorii principali de interes și profesioniștii, precum și ansamblul actorilor sociali și instituționali cu relevanță pentru teatru.

2.4 Profilul și funcțiile managementului

Profilul managerului

Nu există niciun model unic de manager capabil să asigure succesul sau care poate fi considerat universal valabil pentru orice tip de teatru. Cu toate acestea, se poate spune că succesul depinde în mare măsură de conducerea acestuia. Selectarea managerului, a profilului acestuia și a atribuțiilor prefigurează modele profesionale care răspund fiecărei tipologii de organizație teatrală, modelului său de operare, dimensiunii și ambiției propunerilor, dar și caracteristicilor sistemului dominant teatral, social și politic din mediul în care se află organizația.

În ceea ce privește profilul, aptitudinile și abilitățile necesare pentru ca o persoană (sau mai multe) să se încadreze în funcția de manager, cel mai răspândit model a fost cel unipersonal, deși există și alte formate care s-au dovedit a fi adecvate. De exemplu, în sistemul teatral francez există adesea o conducere bicefală de conducere, managerială și artistică.

Pe această cheștiune dezbaterea este încă deschisă, deoarece persistă încă argumentele pro și contra între cei care dau prioritate capacității de gestionare, împotriva celor care sunt convingși că întreaga conducere a unui mecanism cultural ar trebui să cadă pe umerii unui artist (Bonet, 2010). Această tensiune este dificil de rezolvat, deoarece ambele poziții sunt viabile și sunt indisolubil legate de dinamica de funcționare a teatrului ca organizație. În mod clar, un profil ideal ar fi acela care reunește ambele tipuri de competențe, dar sunt

dificil de identificat persoane cu o pregătire și o carieră care să întrunească aceste caracteristici. În opinia noastră, o variantă bună este de a avea un manager artistic cu o largă autonomie în ceea ce privește programul, sub o conducere generală cu o viziune integrală, cu o bună capacitate strategică și de conducere, cu o stăpânire a instrumentelor de management, precum și cu reală sensibilitate estetică și cunoștințe artistice. Oricum, profilul trebuie să se adapteze la misiunea, dimensiunea, locul și resursele disponibile ale fiecărui teatru. Creșterea numărului de programe universitare specializate în managementul cultural a oferit un număr tot mai mare de profesioniști cu aceste caracteristici. Mulți dintre ei și-au asumat în ultima vreme responsabilități de management, înlocuindu-i treptat pe cei care au avut doar o viziune artistică.

De exemplu, în Spania, profilul managerilor a evoluat în cadrul unui proces dinamic de profesionalizare, care însă nu a format un profil bine definit de conducere. În multe teatre municipale sau orășenești, fără producție proprie, managerul este înlocuit de funcționarul municipal de la cultură, care, alături de alte obligații ale sale, îndeplinește și rolul de face programarea spectacolelor și administrarea teatrului. În teatrele cu o componentă importantă de producție, directorul artistic își asumă, de obicei, atribuțiile directorului general, fiind ajutat de un administrator. În același timp, unele teatre mari au optat pentru un management general, cu profil de administrator cultural, care are autoritate atât asupra directorului artistic, cât și asupra celui administrativ; în general, aceste teatre au și un consiliu consultativ artistic. În cazul teatrului independent, conducerea este asumată de către membrii colectivelor artistice, deoarece presiunea publică și activitatea managerială de administrare efectivă este mai redusă.

În Rio de la Plata, situația este mai omogenă, deoarece s-a optat preponderent pentru tipul de conducere unipersonal. În teatrele de stat, conducerea le este de obicei oferită profesioniștilor lumii artistice, administratorilor (de stat sau privați) sau profesorilor în domeniul științelor umaniste. În toate aceste cazuri, încrederea politică este un factor important. În teatrul comercial, conducerea este asumată de antreprenori sau producători cu experiență.

Dezbateri - profilul optim pentru conducerea unui teatru

Mercedes Guillamón (fostă directoare-generală a Teatrului Calderón din Valladolid): „Nu sunt în favoarea ideii ca un artist să fie managerul unui teatru mare, deoarece există prea multe probleme și subiecte care nu au nimic de-a face cu creația artistică și care implică leadership și cunoștințe economice, de management și de resurse umane deosebite. În cazul unui teatru mediu, eu aș fi pentru un manager care știe foarte bine subiectul artistic, dar care să aibă și experiență în management. În teatrele cu producție artistică proprie, eu aș

distinge două funcții: cea de director artistic, cu capacitate de decizie artistică și libertate deplină în alcătuirea programelor, iar cealaltă de administrator general.”

Juan Calzada: *„Există multe teatre care nu își pot permite două capete, unul artistic și unul de management. Din punct de vedere organizatoric, oricare dintre cele două opțiuni pot fi valide. În ceea ce privește teatrele de specialitate, văd mai clar un profil preponderent artistic și mi-aș dori să mă pot baza pe cineva care să dea o notă personală teatrului.”*

Domènec Reixach (manager al Teatrului Archipel din Perpinyà și fost manager al Teatrului Național din Catalonia): *„Poți fi un manager cu o mare sensibilitate artistică și un artist cu o mare sensibilitate managerială. Dar, în ambele cazuri, trebuie să știi că inima teatrului este scena și că toate problemele ar trebui să fie privite prin această direcție; iar acest lucru poate fi făcut din ambele poziții. Eu sunt însă absolut împotriva artistului care conduce un teatru pentru a-și pune bazele unei afaceri.”*

Ariel Goldemberg (fost manager al Teatrelor Bibigny și Chaillot din Paris): *„De fiecare dată când într-un teatru de stat, sau chiar într-unul privat, cel care conduce instituția este regizor, cea mai mare parte a bugetului instituției se consumă în scopul realizării spectacolele sale.”*

Rubens Correa (fost manager al Teatrului Național Cervantes din Buenos Aires): *„Mie mi se pare că un artist în fruntea unui teatru de stat are părțile sale bune, pentru că însuflă amprenta sa artistică și poate pune accent pe legătura dintre spectacol și public. A fi artist înseamnă însă și un dezavantaj. Multe dintre probleme apar atunci când noi, artiștii, avem – spun avem, pentru că mă includ și eu – tentația de a spune «acea parte din management care nu-mi place poate să o facă altcineva», ceea ce devine un fel de «nici nu-mi pasă cum se face». Noi, artiștii, disprețuim prea mult aspectele politice și organizatorice.”*

Aceste comentarii, născute din experiența practică, par să fie de acord că managerul responsabil pentru un teatru trebuie atât să stăpânească instrumente de management, cât și să aibă sensibilitate artistică. În funcție de mărimea organizației și a numărului de spectacole, ar fi ideal să existe un manager general în fața căruia să răspundă unul sau mai mulți directori artistici, un administrator general și, după caz, alți responsabili ai unor departamente specifice. În teatrele mai mici, ar fi adecvat să ne putem baza pe profesioniști care au experiență sau o formare în ambele domenii. Un model interesant este de a selecta managerul în cadrul unui proces competitiv deschis, care să permită compararea proiectelor depuse de fiecare dintre candidați.

Responsabilitățile și sarcinile conducerii

Conducerea unui teatru are ca obiectiv general îndeplinirea misiunii instituției prin producerea și / sau punerea în scenă a unui program adecvat resurselor și contextului în care este situat. Pentru a realiza acest lucru, managerul trebuie să exercite un set de funcții administrative, atât la nivel strategic, cât și la nivel operațional, o sarcină care necesită abilități de *leadership*. Fiecare dintre aceste funcții impune realizarea proceselor de planificare, organizare, coordonare și control pentru a putea atinge obiectivele prevăzute sau dorite. Asumarea responsabilităților menționate și complexitatea operaționalizării impune ca funcția de manager să beneficieze de o dedicare de timp și energie substanțiale. În plus, funcția de manager înseamnă asumarea principiilor estetice, sociale și artistice în concordanță cu misiunea organizației.

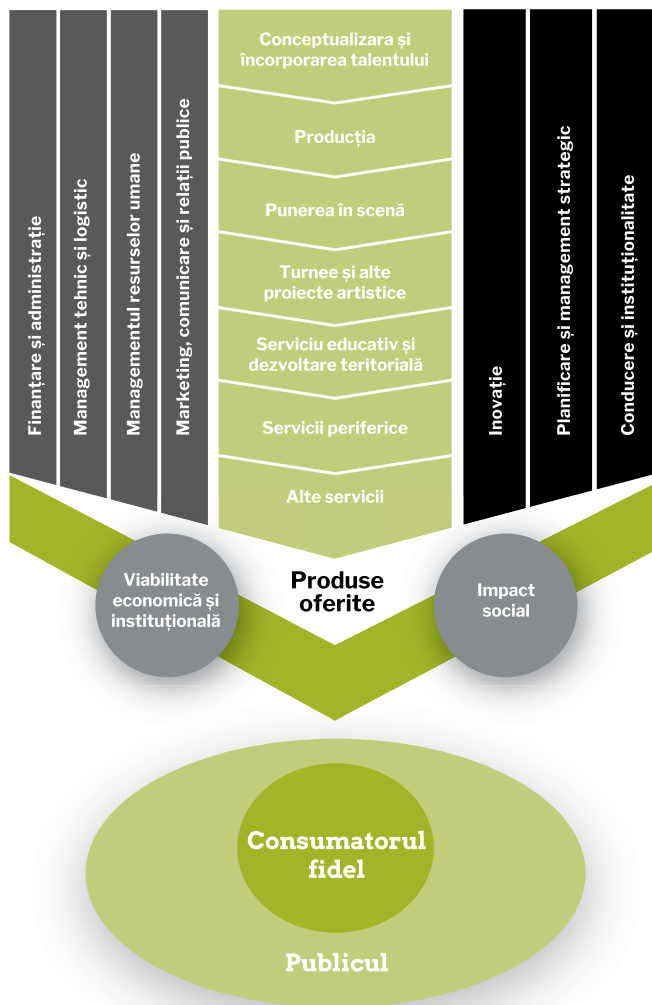
Următoarea schemă, o adaptare liberă după matricea operativă a lui Michael Porter (1980), arată setul de factori care trebuie luați în considerare în conducerea unui teatru. Ea descrie procesele de conceptualizare și incorporare a viziunii artistice și de livrare a diferitelor produse rezultate, cuprinzând și procesele de producție, post-producție și vânzare. Schema include definirea și dezvoltarea proiectului artistic (producția și punerea în scenă la sediu sau în deplasare / turneu, activitățile de programare asociate), dezvoltarea proiectului educațional și a celui de dezvoltare teritorială, exploatarea altor servicii (închirierea scenei sau a altor resurse), precum și gestionarea diverselor servicii periferice (restaurante, magazine, de securitate sau de curățenie). Toate acestea au loc ținând cont de modelul organizațional de conducere propus, de o planificare strategică și un management adecvat și de incorporarea resurselor pe toate palierele de management.

La nivel operativ, matricea se alimentează în plan orizontal printr-o administrație cât mai eficientă cu putință, cu acele resurse financiare, umane, tehnice și materiale fundamentale. Scopul organizației este de a pune la dispoziția utilizatorului și a ansamblului cetățenesc spectacole și alte activități artistice care să genereze cele mai importante beneficii sociale posibile din perspectiva viabilității sale instituționale și economice (fără ca aceasta din urmă să implice obținerea de beneficii, căci în funcție de filozofia și contextul teatrului, deficitul poate fi chiar necesar). În acest sens, conceptul de viabilitate socială, economică și instituțională se întrepătrunde cu ceilalți factori artistici, sociali și de inovare care caracterizează proiectul de spectacol.

Orice teatru poate, într-o măsură mai mare sau mai mică, să utilizeze matricea de mai sus și axele sale pe verticală și pe orizontală, ca model de referință pentru aplicarea în management. În mod logic, teatrele mari cu producție proprie sunt mult mai greu de gestionat.

Schema 7:

Lanțul valoric și matricea strategică a unui proiect teatral



Sursă: adaptare liberă plecând de la lanțul de valoare/principiu al lui Michael Porter (1980)

Fernando de Rito, fost manager al Teatrului Argentinian din La Plata, descrie munca sa în fruntea unui teatru liric de stat: „Dacă a gestiona un teatru dramatic de stat este destul de greu, atunci trebuie să spun că în cazul unui teatru liric este mult mai complicat din pricina numărului mare de factori implicați. De exemplu, egoul artiștilor din colectivele specializate (cor, orchestră sau balet) sau faptul că

marea lor majoritate se agață de particularitatea prestațiilor ce nu se raportează la aceleași reguli ca pentru restul personalului. Munca lor de creație este aproape permanentă – acest mod de lucru trebuie înțeles, iar orice planificare e obligată să pornească de la această realitate. De la felul în care se comportă materialele decorurilor la sunete, la repetițiile cu costume, totul trebuie să fie perfect articulat. Nu intru în discuții artistice, dar, în limita posibilităților noastre, încercăm să oferim ceea ce au nevoie. Deciziile bugetare sau problemele salariale le negociem în afara scenei, încercând ca între tehnicieni și artiști să existe atmosfera necesară pentru ca aceștia să-și facă treaba bine și la timp.” Acesta este, din punctul de vedere al administrației, un mod concret de a proteja „nucleul operativ” de spațiul de producție al organizării unui teatru liric și de evenimentele externe neprevăzute care ar putea să-l afecteze.

2.5 Structura organizatorică a teatrelor

Structura organizatorică descrie nivelurile de autoritate, sistemele de coordonare, locurile de muncă și distribuția muncii personalului, precum și serviciile prestate. Diferențele între cele două teatre se bazează pe tipul și volumul de activitate. Un teatru cu producție proprie și numeroase spectacole la sediu sau în deplasări necesită un departament de producție mult mai puternic decât unul care participă doar la coproducții. În teatrele care doar găzduiesc reprezentații, echipa de programare depinde de numărul de titluri anuale și de ambițiile artistice și de dezvoltare a rețelei teritoriale a proiectului.

Putem întâlni organigrame dezvoltate mai mult pe verticală, cu mai multe niveluri de autoritate, alături de altele mai orizontale, dar și structuri matriceale care se desprind de nucleul organizației. În cazul organizațiilor mari, una dintre principalele probleme este specializarea excesivă a unor categorii de personal, care poate degenera de multe ori într-o autoapărare a breslei. Teatrele de stat, în special în cazul celor cu un management direct centralizat, care fac parte din administrația guvernamentală, își configurează administrația și producția urmărind modelul de „birocrăție mecanică”, adică se organizează în structuri în care predomină ierarhiile predefinite, proliferarea regulilor, procesele de muncă standardizate și controlul formal, atât intern, cât și extern. Această formă de structurare are un impact direct asupra ansamblurilor sau colectivelor artistice care au un alt mod de funcționare, bazată pe încredere și experiență reciprocă. Echipele organizației direct legate de producția de spectacole sunt structurate în funcție de așa-zisa configurație „adhocrație operativă”, unde se lucrează pe proiect, fie temporar (pentru un singur spectacol), fie permanent (când există ansambluri stabile) (Mintzberg, 2004). Această dublă configurație structurală este o particularitate a tuturor teatrelor de stat, cu un accent aparte în acele teatre care au producție proprie.

Într-un teatru a cărui concepție de management este mai modernă, mult mai apropiată de organizarea matriceală, cooperarea și interdisciplinaritatea sunt cruciale. Prin urmare, structurile care se desprind de ideea de ierarhie și permit crearea unor echipe ad-hoc pentru a dezvolta proiecte transversale facilitează inovarea mult mai mult decât organigramele clasice. Activitatea artistică, în căutarea sa permanentă a creativității și excelenței, se simte mult mai confortabil în aceste structuri flexibile. Există teatre de stat care au făcut pași mari în această direcție, ceea ce înseamnă desprinderea de stereotipul că acest lucru este posibil numai în sectorul privat.

În cele din urmă, nu trebuie uitat că organigrama formală (reprezentarea grafică a organizării interne și a funcțiilor dintre departamente) este diferită de realitatea fluxurilor de comunicare și a relațiilor de putere care există într-o organizație vie. În acest sens, cultura organizațională cu regulile ei explicite și implicite este la fel de importantă pe cât este și capacitatea de leadership a conducerii.

Diferite perspective asupra modelelor de organizare internă

Alfred Fort: „Toate teatrele, indiferent de mărime, se organizează în mod similar. De obicei există o zonă de comunicare, o administrație, un director tehnic, un departament de dezvoltare a unor noi segmente de public și, desigur, niște artiști cu spectacolul lor. La nivel organizațional și funcțional, ceea ce diferențiază un teatru de altul este dacă produce sau nu propriile decoruri și costume sau instalații sceno-tehnice.”

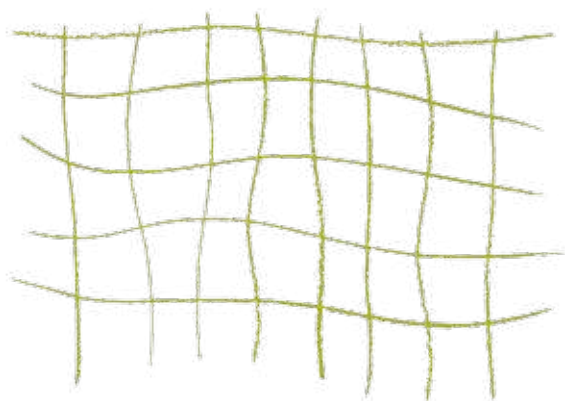
Francesc Casadesús: „Teatrul nostru este împărțit în patru zone: conținut sau programare, comunicare, management și producție. Aceasta din urmă este cea care face posibile spectacolele și determină și mărimea organizației. M-am luptat ca toată partea de creație a publicurilor să nu fie în cadrul zonei de comunicare, în sensul de «dacă există, trebuie comunicat», ci să se afle în cadrul zonei generale de conținut și programe, astfel încât publicul să poată participa la generarea de proiecte bazate pe nevoile sale.”

Toni Tarrida (fost responsabil de turneele TNC și în prezent Director Adjunct al Mercat de les Flores): „De la manager în jos avem nevoie de autonomie, stabilitate, continuitate și de contracte-cadru. Trebuie să se termine cu povestea omului-orchestra. Managerul trebuie să fie manager, directorul tehnic trebuie să fie director tehnic, cel de comunicare și de atragere a publicului ar trebui să facă exact acest lucru; este necesar ca aceste persoane să funcționeze cu deplin profesionalism față de fiecare proiect în parte. Eu nu susțin sistemul de schimbare, adică «mă duc la muncă și acolo o să-mi spună ce să fac», ci sistemul de lucru pe proiecte și obiective.”

Mercedes Guillamón: „Organigrama noastră este foarte redusă, deoarece Teatrul Calderon este un teatru generic, cu un program care variază de la operă la teatru de familie. Eu fac tot: sunt directorul general al fundației, directorul artistic, gestionez relația cu consiliul de administrație și relația cu orașul și, în același timp, fac programul și angajările. Suntem zece oameni în teatru: administrația, direcția tehnică, șeful de sală, mentenanța, relațiile publice, casieria, panoul de control, doi secretari executivi și cu mine. Restul funcțiilor le avem externalizate, cum ar fi curățenia, întreținerea, sălile, gestiunea și securitatea.”



3.



Proiectele de management

3.1 Introducere în proiectele de management

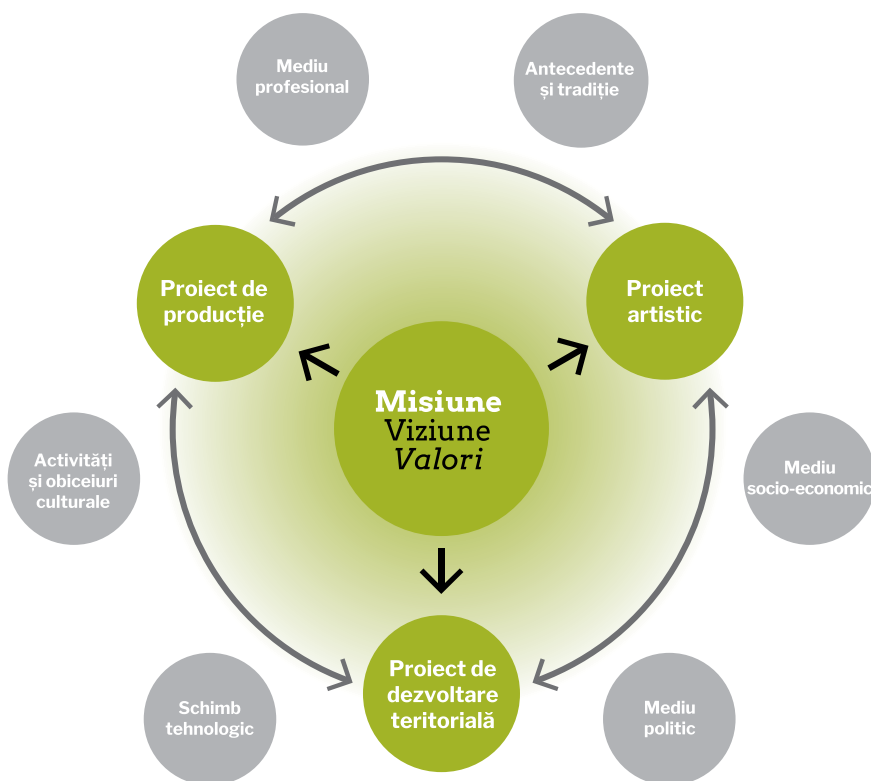
Prima și principală obligație strategică a unei conduceri dintr-o organizație culturală constă în transformarea mandatului primit – exprimat în misiune, reflectat în viziune și susținut în principii – într-un proiect de management cuprinzător. Din perspectiva noastră, această strategie este formată și dezvoltată în cazul unui echipament de scenă în jurul a trei proiecte interdependente: **proiectul artistic**, care definește toate aspectele legate de programul artistic; **proiectul de producție**, responsabil pentru toate aspectele tehnice, logistice și de construcție a spectacolelor și a celorlalte activități programate; și **proiectul de dezvoltare teritorială** (sau **proiectul comunitar**), care pune teatrul în relație cu diferitele teritorii (spatiale, virtuale sau sociale) ale locului în care este situat și care include atât activități legate de comunitate, cât și funcția educativă sau dinamizarea colectivelor artistice locale.

Aceste proiecte se bazează pe misiune și stabilesc strategiile orientate mai mult sau mai puțin social, artistic sau orientate către client; aceste proiecte țin cont de rentabilitate și de prestigiul social al teatrului. Ar trebui remarcat faptul că misiunea în sine și orientările care concretizează obiectivele politicii culturale sunt limitate de mediu, dinamismul cultural și tradiția teatrului. Prin urmare, este important să se gestioneze fiecare proiect ținând cont de presiunea și cerințele impuse de mediul politic și profesional, precum și de realitatea socio-economică, de schimbările tehnologice sau de nivelul de activitate și obiceiurile actuale ale societății care constituie publicul său și motivul existenței sale.

Logicile inerente ale fiecărui proiect – ideologice, tehnologice, productive sau relaționale – generează tensiuni între diferitele echipe responsabile. Cu toate acestea, ele permit, de asemenea, sinergii semnificative, care ar trebui să fie cunoscute și impulsionate. O modalitate de a facilita dialogul și coordonarea este prin intermediul structurilor matriceale în care echipele, proiectele și funcțiile interacționează continuu.

Schema 8:

Proiectele strategice ale unui teatru în relația cu mediul



O dimensiune crucială pentru succesul unei organizații teatrale este de a facilita inovația în fiecare dintre proiecte. Nu este ceva înăscut. Mulți consideră creativitatea ca pe un atribut exclusiv al proiectului artistic și că acest lucru implică obligatoriu inovarea. Cu toate acestea, este important ca aceasta să apară în toate compartimentele organizației, dar și mai important este să fie transformată în procese de inovare corelative în acord cu misiunea întregului ansamblu organizațional. Această evoluție este responsabilitatea echipei de management și pentru a da roade trebuie introdusă în cultura organizațională, pentru că orice schimbare creează reacții de rezistență mai puternice comparativ cu adeviziunile inițiale.

Proiectul artistic reprezintă sufletul unui teatru. Coerența programării spectacolelor prezentate, a infrastructurii tehnice, precum și a ansamblului de activități paralele (prezentări de carte, cursuri, seminarii, cercetare etc.) sau

a programării reflectă un scop și o intenție artistică singulară. În concluzie, ansamblul de probleme propuse și adaptarea lor la structura organizatorică influențează linia artistică. Acest lucru se transmite prin programul propus și se răspândește prin imagine și prin strategiile de comunicare.

Proiectul de producție transformă politica de producție din teatru într-o activitate operațională. Funcția sa este de a dimensiona organizația și de a coordona diversele echipe umane, infrastructura tehnică, resursele materiale și logistica necesare pentru a realiza programarea, toate acestea ținând seama de resursele economice și de timpul disponibil, pentru a oferi spectacole și o sumă de activități programate destinate publicurilor în condiții optime.

Proiectul de dezvoltare teritorială situează teatrul la intersecția diferitelor sensibilități și teritorii – nu doar fizice, ci și conceptuale (de avangardă sau referitoare la diversele tradiții scenice) – care acționează ca factor de dezvoltare pentru organizație. Un centru cultural are o dimensiune simbolică, care interacționează cu comunitățile care-l înconjoară și are ca scop să le determine evoluția. Prin urmare, o strategie integrată presupune că, alături de proiectul artistic și de cel de producție, este nevoie de o strategie de interacțiune cu toate comunitățile – estetice, sociale sau geografice – care merge dincolo de strategia de comunicare.

În cele din urmă, combinarea acestor trei proiecte ne permite să construim un model integral de management pentru teatru, oricare ar fi structura organizațională a acestuia și caracteristicile sale operative.

3.2 Proiectul artistic

Identitatea unei structuri culturale este exprimată în primul rând prin proiectul său artistic: acesta este punctul central al organizației. În cazul unui teatru, totul se rezumă, în mod esențial, la direcția de programe a ofertei de spectacole, dar și la toate celelalte acțiuni întreprinse în paralel. Un teatru cu responsabilitate socială se caracterizează tocmai prin importanța acordată așa-numitelor activități „complementare”: rezidențe artistice, prezentări de carte și publicații, organizarea de seminarii profesionale, prezentarea de propuneri sau proiecte ale artiștilor, acordarea de premii, organizarea de expoziții tematice sau propuneri de ateliere de inițiere și formare a publicurilor, asta doar pentru a cita câteva dintre alternativele posibile. În cazul unor teatre mari există o linie editorială proprie, cu publicarea de colecții de cărți și reviste; altele au o activitate pe internet sau în asociere cu televiziunile sau rețelele internaționale de difuzare (cum ar fi difuzarea în direct, la rezoluție maximă, în rețelele cinematografice sau în spații în aer liber a unor spectacole eveniment sau premiere).

În toate aceste cazuri, cheia pentru construirea proiectului artistic este nivelul și intenția artistică și coerența problemelor propuse în raport cu adaptarea la un timp și la un spațiu specific și în raport cu profesioniștii implicați. Linia artistică se transmite prin oferta de conținut tematic, prin tipologia și proporția de reprezentării, prin producțiile proprii, prin strategiile de abordare a publicurilor cărora le sunt destinate spectacolele.

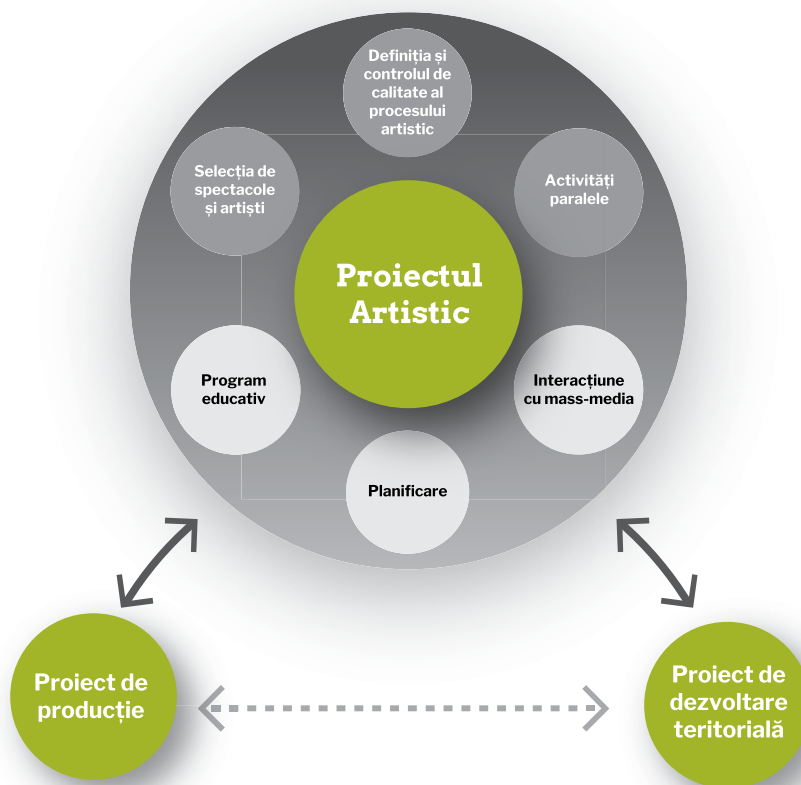
Un teatru poate avea un program mai mult sau mai puțin comercial sau de avangardă, clasic sau contemporan, consacrat sau inovator; dar, dincolo de opțiunea aleasă ori de combinația acestora, este esențial ca proiectul său artistic să fie coerent. Amplasarea geografică, într-o mare capitală sau într-un oraș mic, precum rațiunea existenței în sine a teatrului, determină o specializare a programelor și a planificării, o abordare interdisciplinară sau eclectică. Mai mult decât atât, indiferent de specializarea estetică, un teatru este, de asemenea, definit în funcție de numărul său de premiere, de capacitatea de producție sau de capacitatea de a participa la coproducții, de proporția grupurilor noi naționale față de cele tradiționale sau internaționale, de capacitatea de a genera un program și relația cu interpreți locali și cu artiști străini invitați.

Conceptul „artistic” conferă o dimensiune unică a organizațiilor culturale. Acest lucru se întâmplă pentru că proiectele care au această caracteristică – aceea de a fi artistice – cuprind, dincolo de dimensiunea materială, o dimensiune simbolică susținută de principii ce se revendică fundamental zonei de creație. De aceea, conducerea artistică presupune mai mult decât simpla selectare a pieselor care sunt prezentate în fața publicului, pentru că devine un proces care include aspecte filozofice, etice și sociale.

Din perspectiva managementului organizațional al unui teatru, proiectul artistic nu rămâne cantonat doar în aspectele materiale și simbolice ale unei piese anume, ci încearcă să sintetizeze și universul conceptual-estetic și ideologic care va îndruma toate deciziile artistice și acțiunile strategice pe care le presupune realizarea și prezentarea lui.

Schema 9:

Strategie și activități organizaționale în cadrul proiectului teatral



În proiectul artistic se conjugă misiunea și obiectivele organizației, împreună cu nota particulară în sine a personalului teatrului și cu echipa de management, ce își pune amprenta asupra gestionării și administrării resurselor.

Un proiect este, prin definiție, schema sau planul de lucru care ghidează procesul prin care o idee sau un ansamblu de idei se materializează până ce devine o realitate concretă. Astfel, realizarea lui efectivă constă în diferite etape ale căror materializări succesive duc la finalizarea piesei.

Proiectul artistic poate fi mai mult sau mai puțin implicit sau explicit; el poate fi rezultatul sau motorul și stimulul vieții culturale pentru locul în care se dezvoltă sau, dimpotrivă, el poate să nu se încadreze în dinamica locală. Poate îmbrăca diferite forme de reprezentare: poate să facă parte din planul strategic organizațional, poate să fie un manifest scris elaborat de manager și de echipa acestuia sau poate să fie implicit din discursul managerial. Dar există întotdeauna.

În cazul în care nivelul de elaborare, nivelul de incorporare în discurs și nivelul de acțiune al teatrului sunt slabe, cu timpul, organizația se resimte și rezultatele ofertei sale ajung în curând la limită. În sectorul privat, acest lucru definește limitele organizaționale și, în cele din urmă, viabilitatea companiei. În restul cazurilor, elaborarea și susținerea unui proiect artistic de nivel înalt este una dintre principalele obligații ale managementului. Sau, așa cum afirmă Jaime Colomer, „un proiect artistic are două perioade, de elaborare și de management. Uneori, din lipsa unei elaborări conceptuale complete, proiectul cade pe umerii conducerii, fapt ce duce la «văzând și făcând». În aceste situații, persoana care se află în fruntea organizației, managerul, este foarte important. De exemplu, în experiența cu Teatrul Principal din Palma de Mallorca, primul lucru făcut de Joan Arrom înainte de a accepta funcția de manager a fost de a elabora un proiect managerial, spunând: «Cel care mă numește director general acceptă implicit realizarea acestui proiect și pot merge mai departe; în cazul în care nu-mi susține proiectul artistic, mai bine să nu mă numească.»” Viabilitatea proiectului artistic este condiționată de autonomia funcțională și de libertatea de exprimare estetică de care dispune managementul și organizația în sine. În același timp, este esențială o anumită stabilitate și continuitate în timp a echipei de conducere.

Factori care influențează construcția proiectului artistic

Toate proiectele artistice se nasc din necesitatea de expresie a creatorului – managerului – în relație cu comunitatea căreia i se adresează. Teatrele sunt furnizoare de experiențe artistice, o combinație echilibrată de spectacole, programe educaționale și activități complementare. Această experiență a spectacolului include și o propunere de principiu, o comunitate de participanți și niște elemente ale contextului spațio-temporal.

Diverse elemente condiționează, într-o măsură mai mare sau mai mică, procesul de configurare a acestui proiect artistic. Principalii factori sunt:

- a) *Antecedentele / istoricul instituției;*
- b) *Modelele culturale ale comunității;*
- c) *Influența mediilor de comunicare;*
- d) *Durata stagiunii și frecvența reprezentațiilor;*
- e) *Caracteristicile fizice ale spațiilor care sunt folosite;*
- f) *Echipele artistice disponibile, proprii sau angajate.*

a) Antecedentele / istoricul instituției

Toate instituțiile, unele având câteva secole de viață și chiar și cele care își vor deschide porțile abia mâine pentru prima oară, au antecedente de care trebuie să

se țină seama. În cazul primului gen de teatru, marile reușite artistice (eșecurile se vor uita rapid...), schimbările din statutul juridic, modificările aduse construcției, reconstrucția după un incendiu (istoricește vorbind, teatrele trec prin incendii destul de des), modul în care au fost gestionate proiectele mari au format de-a lungul anilor o imagine organizațională care se proiectează cu atâta putere în viitor, încât condiționează, inclusiv sub formă inconștientă, luarea de decizii de către echipele de management. Astfel, ceea ce generic numim „tradiție” are o greutate foarte mare în concepția programului de spectacole și, de asemenea, în celelalte decizii strategice care formează proiectul de management.

În cazul teatrelor noi, antecedentele se găsesc în geneza fiecărui proiect organizațional. Se ajunge la deschiderea unui nou teatru din motive circumstanțiale de care trebuie să se țină cont: cereri sociale nesatisfăcute, existența unor echipe artistice de calitate în oraș, un centru de formare sau grupuri locale care necesită săli, noi linii de afaceri, inițiative individuale sau de grup, colective de antreprenoriat, revalorizarea urbană sau creșterea turismului etc. Multe dintre acestea, în plus, contribuie la favorizarea intervenției politice pentru susținerea și dezvoltarea activității culturale. În fiecare caz este fundamental ca leadershipul și echipa de management să cunoască în profunzime motivele și sentimentele comunitare care au dus la concretizarea proiectului, precum și a problemelor apărute în timpul procesului de construcție și dezvoltare.

Gerardo Grieco, cel care a participat în mod direct la redeschiderea Teatrului Solís, mărturisește: *„Am îmbogățit dezbaterile cu oameni din industrie; am făcut mai mult de cincizeci de ateliere de lucru cu alte sectoare sociale și actorii politici. La acel moment am reușit să implicăm întregul cabinet politic în dezbaterile cu privire la un plan strategic de revigorare a teatrului, care s-a bazat pe întrebarea: «De ce Teatrul Solís?» Și am fost norocoși să avem interlocutori buni, oameni care ne-au înțeles. Așa ne-am recuperat istoria teatrului nostru, ne-am făcut un plan bazat pe antecedentele lui și pe ceea ce credeam că ar trebui să fie Solís, până când am reușit să-l punem pe agenda politică. Mi se pare că acest lucru a avut loc deoarece demersul a primit în același timp și o validare socială. Acesta este un factor care din perspectiva unui teatru de stat ar trebui să fie luat în considerare.”*

b) Direcțiile culturale

Activitatea teatrală a fiecărui oraș sau comunitate, ca multe alte aspecte ale vieții sociale, are propriile caracteristici: existența, sau nu, a obiceiului de a merge la teatru, modul în care se distribuie timpul liber și resursele economice, precum și preferințele dobândite în familie sau școală ori ca o consecință a ofertei spectaculare de-a lungul timpului. Așa-numitul timp liber (în contrapondere cu timpul neliber!) se află în relație cu specificul fiecărei localități și condiționează proiectul fiecărui teatru.

Cu excepția marilor capitale, spectatorii doresc, în primul rând, să vadă punerile în scenă ale celor mai prestigioase teatre din principalele metropole. Această realitate a fost sintetizată de Mercedes Guillamón astfel: „Acest lucru se întâmplă pentru că într-un fel întreaga Spanie se uită către Madrid. Dacă în orașul tău, în teatrul tău, rulează ceva ce este în Madrid, atunci vecinii tăi se simt cetățeni ai lumii. Acesta este motivul pentru care, dacă programezi o companie madrilenă sau catalană ai un succes sigur. Spania s-a schimbat foarte mult în ultimii treizeci de ani. Nu se mai merge la Madrid pentru formalități, însă Capitala exercită în continuare o fascinație majoră asupra populației.”

Poziția managerilor față de această situație nu este, în general, una pasivă; ei încearcă să o modifice, iar din experiența lui Antonio Álamo din Teatrul „Lope de Vega” din Sevilla înțelegem cam în ce mod acționează managerii: „Unul dintre obiectivele propuse când am ajuns la conducerea Teatrului Lope a fost acela de a face ceva pentru ca publicul de teatru să nu mai fie compus din oamenii care au venit să vadă un actor cunoscut sau actriță cunoscută. Publicul obișnuit are nevoie și de alte lucruri, ca să nu mai vorbim de faptul că mai există și un alt fel de public. Am invitat la un moment dat artiști din cadrul news stage-ului newyorkez, pe cei mai buni poeți ai generației beat și poeții punk. Rezultatul a fost că teatrul s-a umplut de oameni tineri, gotici, punkiști, oameni pentru care până și termenul de teatru era diferit. Acești oameni ne-au învățat multe lucruri. Prin urmare nu numai că trebuie să facem altfel de teatru, dar trebuie să ne orientăm și spre alte categorii de public ce pot fi aglutinate.”

Acceptarea noilor modele de comportament de consum propuse poate contribui la modificarea comportamentelor prestabilite în materie de teatru. Juan Calzada semnală în cazul Palatului Congreselor din Santander: „Am reușit să schimbăm comportamentul sezonier al publicului printr-o muncă multidisciplinară, am reușit să atingem fiecare segment prevăzut, iar acest lucru a sporit atenția populației, deși, probabil, ne-a făcut și mult prea eclectici.” Este evident că în orașele de mărime relativ mică, unde teatrul este unicul punct de referință la nivel artistic, este important să se mențină un discurs profesional coerent care să permită explicarea diferitelor opțiuni de spectacole, uneori prin intermediul ciclurilor sau festivalurilor sau folosind spații și intervale orare ușor de recunoscut.

Direcțiile de programe ale impresarilor sau programatorilor din teritoriu, de la teatrele private sau de la spațiile alternative, de la școlile artistice sau grupurile de amatori, produc, cu timpul, obiceiuri artistice. Este, dacă vreți, o relație dialectică de avantaj reciproc între obiceiurile și tradiția locală și noul demers artistic al unor teatre.

c) Influența mediilor de comunicare

Mass-media nu este doar portavocea prin care să se difuzeze programul sau oferta de spectacole sau locul unde membrii publicului să găsească reperele critice și explicarea contextului unui spectacol pentru a putea decide ce vor să vadă. Media este și oglinda în care artiștii și programatorii văd reflectate dorințele și așteptările lor. Unele medii de comunicare au mai multă putere de influențare decât altele, în funcție de valoarea dată de profesionalismul criticilor și de capacitatea de influențare a impresarilor sau a publicului. O revistă specializată publică articole și critici mai mult sau mai puțin independente, dar publică și reportaje asociate cu publicitatea, pe care le primește de la companiile producătoare și agenții.

La rândul său, televiziunea are un mare impact direct și indirect asupra programării artistice. Influența producătorilor de conținuturi de televiziune nu este tocmai în avantajul teatrelor, deoarece aceste companii pot plăti remunerații mai mari decât teatrele, iar costurile pentru artiști nu sunt comparabile. Dar impactul public al prezenței unui muzician sau actor este mult mai mare și mai imediat într-un serial sau o emisiune de televiziune decât într-o producție live, astfel încât folosirea mediilor audiovizuale devine atractivă și pentru artiști și pentru manageri. Gonzalo Centeno, fost președinte al Rețelei de teatre și amfiteatre publice spaniole, comentează cu privire la impactul și relația cu televiziunile: *„Multe teatre programează în funcție de planificările televiziunilor, contractează producții care au ca lideri de trupe, actori din seriile de televiziune. Realitatea este că sloganul vânzărilor este actorul cunoscut sau actrița cunoscută, nu textul, nici istoria, nici autorul și nici genul pe care-l practicăm. Cum acești oameni lucrează până vineri seara și începând de luni, atunci putem pune în scenă doar sâmbăta sau, cu puțin noroc, de vineri până duminică.”* Iar Jaume Colomer nuancează: *„Capacitatea de a dezvolta un model de programe, scăpând de acest model al programărilor de reprezentații la teatru de vineri până duminică, este strâns legată de politica de încurajare a publicurilor.”*

În strategiile de comunicare și promovare, a te baza pe tonul dat de mediile de comunicare este fundamental, dar poate crea în timp piedici de consum complicate. Un bun exemplu este acela al Clubului de Cultură TR3SC din Catalunia⁸⁾, care, la începuturile sale, a participat activ la programul radioteleviziunii publice catalane cu actorii din domeniu, obținându-se astfel o creștere și fidelizare a publicurilor pentru consumul de teatru.

O formă care demonstrează sinergia particulară între teatre și televiziune cu impact pozitiv asupra consumului de teatru o reprezintă noile formate de televiziune destinate publicului infantil și adolescenților sau cele tradiționale în

8. www.tresc.cat

domeniul umoristic, în special cel politic. O modalitate de exploatare a interesului a fost concretizată de un program de televiziune de succes care a fost adaptat pentru a fi prezentat pe scenă cu aceiași protagoniști. Posibilitatea de a-i vedea „în carne și oase” pe actori, actrițe și imitatori se dovedește a fi foarte atractivă pentru public. Dincolo de valorile etice, artistice și politice pe care fiecare dintre aceste formate le au, dintr-o perspectivă mai obiectivă ar trebui menționat faptul că includerea acestor produse în program poate afecta puternic negativ dezvoltarea proiectului artistic la nivelul organizațiilor de teatru.

d) Durata stagiunii și frecvența reprezentărilor

Variabila de timp joacă un rol central în construirea proiectului artistic. Modul în care programul este distribuit temporar (pe zile și ore) va avea un impact direct asupra economiei teatrului (cu efect asupra veniturilor și costurilor), dar va influența și obiceiurile publicului. Publicul se va simți mai stimulat să participe în cazul în care calitatea ofertei este bună, frecvența reprezentațiilor este distribuită uniform pe tot parcursul stagiunii, iar programele se pot adapta la realitatea socială.

În marile orașe, teatrele pot exploata producțiile timp de câteva săptămâni. În cazul marilor succese, teatrele de stat nu pot extinde mult durata stagiunii, cum ar face-o un teatru privat, din cauza dificultăților majore de a duce la îndeplinire angajamentele asumate și din cauza misiunii asumate. De exemplu, Domènec Reixach, referindu-se la TNC, face următorul comentariu: *„Un spectacol este montat într-o perioadă cuprinsă între șase săptămâni și două luni și se joacă constant o perioadă echivalentă; ulterior, poate urma exploatarea acestuia în timpul unui turneu. Dar modificarea planificării anuale bazată numai pe succesul spectacolului este destul de dificilă.”*

Rolul coordonatorului programării unui teatru mare, cu mai multe săli, este foarte diferit față de cel din orașele mici, așa cum spune în continuare Reixach: *„... Diferența față de teatrele de la periferie este că, în timp ce teatrele naționale programează de marți sau miercuri până duminică, acestea oferă reprezentații exclusiv la sfârșit de săptămână și, doar uneori, în zilele de vineri.”* Teatrele de proximitate programează un număr mai mare de spectacole pe an, dar oferă doar una sau două reprezentații ale aceluiași spectacol dat fiind potențialul limitat de audiență pe care se bazează. Programul acestuia se concentrează, așa cum s-a spus, pe weekenduri și într-o manieră destul de instabilă. Foarte des sunt alternate perioade de reprezentație cu altele în timpul cărora teatrul se dedică altor activități (programe educaționale școlare, sărbători istorice sau alte evenimente sociale de relevanță locală). Toate acestea afectează designul unui proiect artistic coerent și viabil și afectează un plan de promovare coerentă.

e) Caracteristici tehnice ale spațiilor de spectacol disponibile

Punerea în aplicare a proiectului artistic și managerial ar trebui, în mod necesar, să țină cont de mărimea și dispoziția spațiilor disponibile pentru montarea spectacolelor, producția lor și restul activităților complementare sau al serviciilor suport. Evident, nu este vorba ca toate spațiile necesare să fie în același loc, pentru că există întotdeauna posibilitatea de a găsi alternative în alte clădiri sau se poate apela la alți parteneri. O varietate de spații cu caracteristici distincte facilitează o ofertă mai amplă, dar antrenează și logistica necesară pentru a monta și demonta spectacole în spații mai puțin familiare echipei de tehnicieni.

Mărimea scenei are un rol esențial în scenografia unui spectacol, în stabilirea numărului de artiști prezenți pe scenă și poate ajunge să limiteze realizarea anumitor tipuri de spectacole. Aceste probleme trebuie ridicate la momentul în care se decide construcția unui nou teatru și ar trebui să fie rezolvate înainte de deschiderea acestuia pentru a evita situația la care se referă Juan Calzada: *„Cred că marea provocare este ca echipa de conducere să fie formată din adevărați profesioniști care pot ghida procesul de operaționalizare al unui teatru. Nu ar trebui să trecem prin situații precum divorțul dintre echipa de arhitecți care construiesc clădirea teatrului și cea care mai apoi îl va conduce și utiliza, lucru pe care noi l-am experimentat direct, la un moment dat, în Spania.”*

Pe de altă parte, este necesar să ținem cont de timpii în care sălile de spectacole sunt ocupate de repetiții sau alte activități similare, timp care nu produc venituri teatrelor și care pot influența eficiența. Când teatrul nu dispune de spații scenice special destinate anumitor producții sau găzduirii anumitor spectacole, este necesară elaborarea unor scenarii alternative pentru ca productivitatea teatrului să fie cât mai puțin afectată.

f) Disponibilitatea echipelor artistice

Acest factor este asociat direct cu posibilitățile de dezvoltare profesională locală oferite de fiecare oraș tehnicienilor, interpreților și directorilor scenici. Din această cauză, este mai plauzibilă dezvoltarea activității artistice teatrale profesionale în marile orașe, acolo unde atât oferta, cât și cererea sunt substanțiale. Francesc Casadesús a mărturisit că a profitat din plin de situația existentă în Barcelona: *„În cazul teatrului pe care îl promovez, îmi pot permite luxul de a experimenta noutăți precum cirul contemporan, teatrul vizual sau alte variate discipline care nu se limitează strict la cuvântul rostit pe scenă. Îmi pot permite să abordez genuri ceva mai îndrăznețe pentru Barcelona.”*

În acele locuri în care oferta culturală cu artiști profesioniști este insuficientă, activitatea teatrelor de stat poate deveni foarte importantă. Acestea pot impulsiona dezvoltarea personalului local prin invitarea profesioniștilor

recunoscuți, cărora li se asigură temporar condiții stabile pentru exercițiul profesional în schimbul realizării activităților de formare specifice.

O altă variantă posibilă este invitarea profesioniștilor din orașele mari pentru a produce o piesă avangardistă. Aceste strategii ajută la ridicarea nivelului local de consum teatral, dar și la întărirea relațiilor de cooperare cu alte teatre și artiști locali. Practic, o rețea puternică de contacte și de relații profesionale devine un argument mai solid pentru managerii acestor teatre decât rezolvarea problemelor bugetare.

Criterii pentru elaborarea programele specifice și a planificărilor de spectacole

Aceste criterii sunt rezultatul elaborărilor conceptuale și estetice realizate, ținându-se seama atât de mandatul instituțional și compatibilizarea acestuia cu resursele disponibile, cât și de condițiile mediului artistic și social. Ele vor deveni măsurabile și realiste dacă se ține cont și de gradul de rentabilitate urmărit. Elaborarea lor este mereu o chestiune personală și nu este – nici nu poate fi – supusă unor normative exacte. În definitiv, această strategie corespunde cu o percepție subiectivă a directorului artistic sau a managerului și a întregii echipe manageriale.

Deși criteriile de programare nu sunt explicite, pot fi deduse plecând de la o analiză detaliată a programului. Analiza programelor unui grup de teatre situate de o parte și de alta a Atlanticului și interviuarea diferiților directori artistici pe această temă ne-au permis să adunăm o gamă largă de criterii posibile utilizabile în programarea spectacolelor și în strategia repertorială. Acestea se pot grupa, în general, în trei mari grupuri: criterii de tip cultural, criterii economice și criterii de dezvoltare locală.

Între criteriile cu impact cultural major regăsim:

- Popularizarea autorilor, a titlurilor sau a formatelor de producție care nu au fost prezentate niciodată în regiune;
- Depășirea, întotdeauna, a unui nivel minim de calitate artistică;
- Prezentarea de titluri noi, provocatoare, care se desprind de canoanele tradiționale și care pot determina activarea unor judecăți de valoare;
- Includerea în repertoriu a unor spectacole de rafinament estetic;
- Combinarea echilibrată a repertoriului clasic cu cel modern și cu cel de avangardă.

În categoria criteriilor economice regăsim:

- Programarea unor spectacole care au avut succes de casă în alte locuri;
- Programarea unor spectacole în care compania sau entitatea producătoare împarte riscurile cu actorul;

- Tendința ca veniturile estimate ale box-office-ului să depășească, în toate cazurile, costurile variabile ale spectacolului;
- Căutarea unui repertoriu specific misiunii publice în teatrele de stat, adică titluri pe care teatrul comercial și alternativ nu le pot aborda (în ceea ce privește volumul de resurse, necesitățile producției și altele); prin această strategie nu se face concurență neloială ofertei comerciale sau independente;
- Strategia maximizării rentabilității sociale și de prestigiu a banului public.

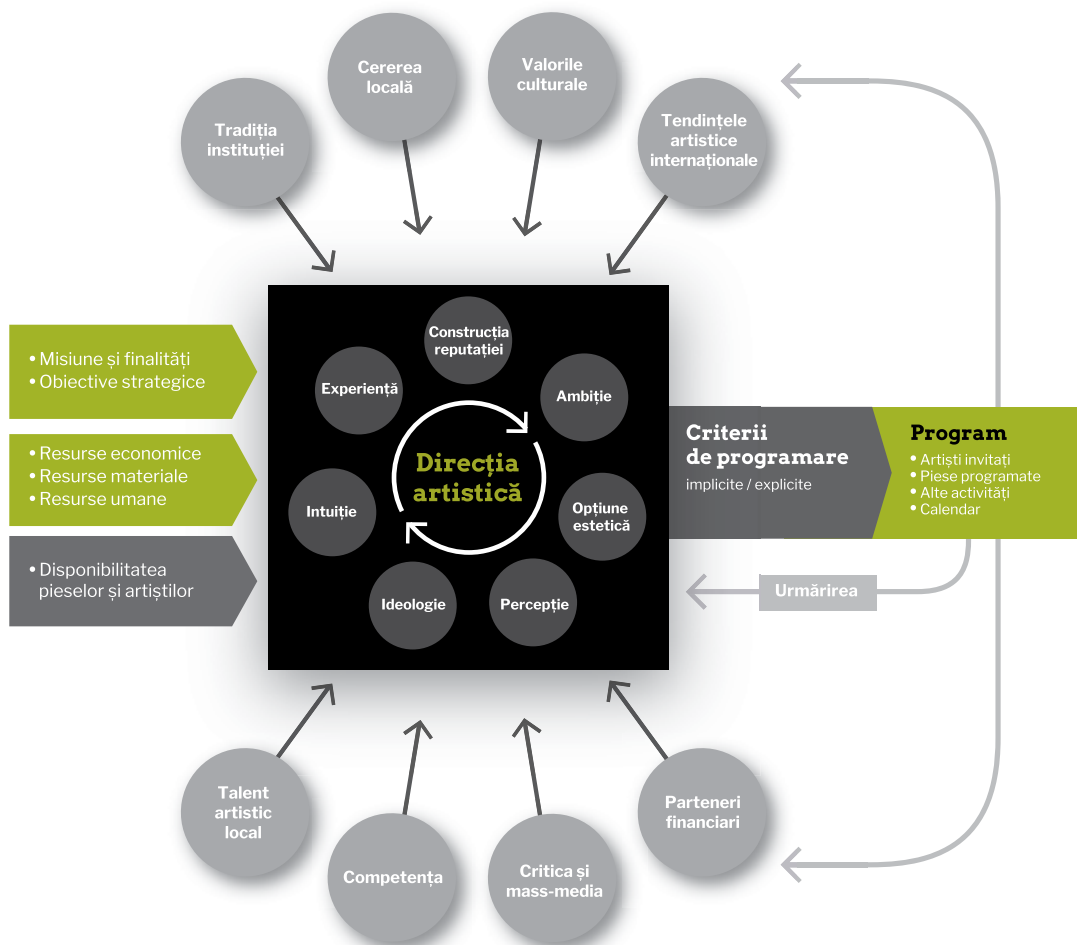
Dintre criteriile relevante pentru dezvoltarea locală, cele mai întâlnite sunt:

- Conectarea cu probleme politice și cele de critică socială prezente pe agenda civică;
- Satisfacerea așteptărilor publicului;
- Descoperirea și încurajarea profesioniștilor locali;
- Parteneriate și coproducții cu alte teatre, indiferent de forma juridică (alte teatre de stat, private, companii independente, asociații, rețele etc.);
- Contribuția la dezvoltarea culturală a comunității.

Trebuie semnalat faptul că, în implementarea lor practică, criteriile menționate pot ajunge să fie uneori contradictorii. Gestionarea tensiunii dintre raționamentul artistic și raționamentul economic este destul de complicată, iar alegerea unui repertoriu va depinde întotdeauna de profilul general și viziunea estetică abordată de teatrul respectiv, o contradicție pe care Ariel Goldemberg o exprimă în următorul mod: *„Eforturile mele se concentrează pentru a echilibra alchimia dintre ofertă și public, iar rezultatul final să fie un produs de calitate. Știu că uneori am programat spectacole foarte populare, dar dacă mă întrebi dacă acestea îmi plac, aş spune că nu, dar ştiu că trebuie să o fac. Pe de altă parte, dacă aş pune în repertoriu numai spectacolele care îmi satisfac gusturile mele estetice, poate că teatrul meu ar fi gol şi aş fi concediat.”*

Schema 10:

Factori determinanți în programarea și planificarea artistică



Sursa: adaptare de Bonet, 2011

Salvador Sunyer, manager al Festivalului „Temporada Alta” și al firmei de producție „Bitó”, care joacă spectacole în diferite teatre municipale, afirmă: „Trebuie să urcăm două trepte: să dăm ocazia publicului să poată vedea spectacole sofisticate și să tentăm și pe alții să năzuiască să consume astfel de spectacole.” Din altă perspectivă, Antonio Álamo justifică modelul său de strategie managerială și artistică astfel: „Calea tradițională a Teatrului Lope de Vega este aceea de a fi un teatru de autor. Dar eu, în mod subiectiv și decisiv, am alcătuit repertoriul de spectacole din tot felul de lucruri: lucruri populare pe perioada de vacanță și lucruri foarte riscante, precum La Zaranda, pentru tot

restul stagiunii. Și fac acest lucru deoarece cred că teatrul de stat trebuie, ca și mine de altfel, să ofere o gamă cât mai largă de spectacole care să încurajeze creativitatea orașului, a companiilor teatrale și să dezvolte un public local avizat.”

Raționamentele logice care stau la baza alcătuirii strategiilor repertoriale sunt foarte importante pentru conducerea artistică, dar și pentru management, deoarece au la bază procese decizionale cruciale în evoluția unui teatru.

Economistul francez Xavier Dupuis explică acest lucru cu claritate și precizie: *„Directorii (managerii) ajung să fie puși în fața unei alternative care poate fi rezumată în alegerea dintre două moduri de gestionare: managementul afacerilor sau managementul de tip festival permanent. Ambele tipuri duc la strategii divergente. Managementul afacerilor este caracterizat prin rigoare și este adesea confundat cu alegeri explicite în ceea ce privește costurile de producție și segmentarea publicului. Instituția devine astfel comparabilă cu o societate comercială în căutarea optimizării resurselor (venituri proprii, subvenții, sponsorizare și mecenat etc.) și profund adaptată cheltuielilor. Managementul de tip festival permanent se sprijină pe logica artistică și se opune punct cu punct managementului de afaceri semănând mai mult cu o economie prototipică, ceea ce se traduce printr-o producție limitată de spectacole scumpe și, uneori, cu diferențe în ceea ce privește gustul publicului larg. Calitatea și elitismul sunt corolarele sale.”* (Dupuis, 2007, pp. 173-174)

În practica cotidiană a managementului teatrelor de stat, aceste aspecte contradictorii pot genera tensiuni care se rezolvă uneori împotriva propriilor concepții manageriale, așa cum mărturisește Gerardo Grieco: *„Uneori pierdem unul dintre motivele existențiale ale teatrului de stat, și anume acela de a funcționa ca platformă de dezvoltare artistică. Căutarea excelenței mi se pare crucială și cred că este o obligație a oricărui teatru de stat, dar acest lucru nu înseamnă că artiștii și directorul se dedică doar crezului artistic și că nu le pasă de nimic altceva. Pentru publicul larg, acest tip de atitudine nu poate funcționa pe termen lung.”*

Definirea criteriilor de alcătuire a repertoriului îi revine, în ultimă instanță, conducerii artistice. Aceasta este cea care pune în joc experiența sa, intuiția, reputația, percepția necesităților societății, ideologia și chiar și propria ambiție pentru a construi o strategie repertorială solidă. Dar această „cutie neagră” personală a procesului strategic și de planificare artistică este, la rândul său, influențată de trei tipuri de condiții externe ce nu au cum să nu țină cont de:

- a) limitările instituției teatrale în sine,
- b) interesele sociale și
- c) gradul de dezvoltare al sectorului de spectacole în zona sa de influență.

Strategia repertorială constă în aplicarea concretă a unui set de criterii – implicite sau explicite – care rezultă din combinația de factori personali, instituționali și sociali.

În cazul lui Andrés Rodríguez, rezultatul acestui efort managerial se traduce prin „echilibrarea programului pentru ca nu toate titlurile să fie titluri noi. Avem obligația de a oferi publicului o ofertă pe care o cunosc și o așteaptă și, de asemenea, o ofertă pe care nu au mai văzut-o vreodată. Una dintre strategiile aplicate în Chile a fost aceea de a prezenta opere care nu au fost niciodată jucate acolo. Așa că am abordat un repertoriu în care au fost prezenți compozitori cunoscuți, ca Wagner sau Mozart, dar și muzicieni ai secolului al XX.” Pentru Kiv Staiff, definirea repertoriului este „o responsabilitate uriașă, pentru că nu e vorba doar de autorii pieselor. Repertoriul și titlurile propuse mă implică și pe mine, ca director al teatrului. Dacă piesele spun prostii, directorul teatrului este la rândul lui un prost, pentru că el a ales repertoriul. A realiza o strategie corectă din perspectiva repertoriului înseamnă realizarea unui amestec echilibrat între clasic, modern și de avangardă. Trebuie să fim ecumenici și să avem o mai mare deschidere. Cu siguranță, este nevoie și de ceva noroc, să alegi la momentul potrivit și să poți spune: în acest moment e potrivit să jucăm **Hamlet**.”

3.3 Managementul producției

Funcția producției și echipele de lucru

Organizarea și conceperea procesului de producție într-un teatru reprezintă mai mult decât producția efectivă a unui spectacol care se construiește integral în propriile ateliere ale unui teatru. În mod similar, recepția și montarea în scenă a unui spectacol realizat de terți implică, la rândul ei, funcții de producție în teatrul gazdă. Chiar și atunci când un teatru doar găzduiește un spectacol, se pot diferenția sarcini precise de producție care merg de la adaptarea fișelor tehnice la caracteristicile fiecărui spațiu până la detalierea tuturor operațiunilor de lucru și se termină cu primirea publicului în sală. Coproducțiile implică și ele o altă serie de sarcini tehnice inevitabile pentru bunul mers al spectacolului.

Teatrele de stat, cu repertorii proprii, prevăd o serie de activități paralele care impun mai multe sarcini de producție.

Un criteriu general ar fi acela că producția și montarea unui spectacol trebuie să mențină în echilibru condiții tehnice simultane: menținerea costurilor în marjele prevăzute de buget, respectarea calendarului de producție și data premierei / prezentării publice. Toate aceste activități fac parte din fișa postului unui producător. Producția este un proces complex și colectiv, „efortul conjugat al anumitor practici

artistice, tehnice, administrative și de gestionare care sunt efectuate de către un grup de oameni într-un mod organizat și care necesită mai multe resurse pentru materializarea unui spectacol". (Schraier, 2006, p. 17)

Jesús Cimarro definește funcția de producător astfel: „A produce echivalează cu a crea; prin urmare, produsele care rezultă din producția teatrală sunt creații, iar primul artizan al acestor creații nu este nimeni altul decât producătorul teatral. (...) Funcția producătorului executiv și economic este un numitor comun atât în producția teatrală din teatrul de stat, cât și în cel privat. Această funcție, esențială, va trebui să-și exercite leadershipul în mod efectiv pe baza competențelor sale pe parcursul întregii producții.” (Cimarro, 2009, pp. 63-64)

Directorul de producție al unui teatru își asumă responsabilitatea maximă în ceea ce privește producția executivă și coordonează echipele diferitelor părți ale producției (care se află în coordonarea unor producători subalterni). Sarcinile acestora variază de la sarcini logistice la controlul riscurilor, de la gestionarea drepturilor de autor la controlul operativ al bugetului de cheltuieli, trecând prin toate problemele tehnologice și operative, acestea din urmă fiind responsabilitatea directorului tehnic, personaj cheie în tot teatrul. Marea parte a funcțiilor sunt prezente, de asemenea, în diverse forme în toate teatrele care au producție proprie.

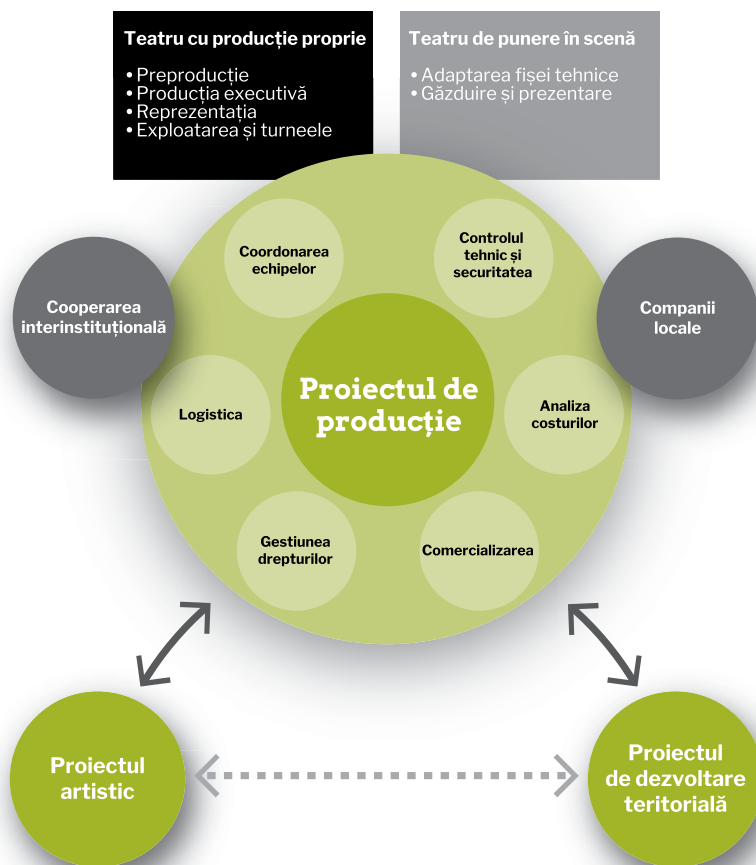
Printre sarcinile directorului de producție se numără și amortizarea conflictelor care pot afecta construcția și aplicarea programului, de ordin intern sau extern. Este fundamental ca întreaga echipă de producție să cunoască bine obiectivele și scopurile fiecărui sector de activitate pentru ca soluțiile tehnice și logistice să se adapteze în fiecare moment la concepția generală a spectacolului, dar și la disponibilitatea resurselor existente. De aceea este esențial ca echipa managerială să dedice timp comunicării obiectivelor fiecărui proiect / spectacol către tot personalul implicat în diferitele faze ale acestuia. Când întreaga echipă a teatrului își însușește proiectul, conducerea artistică și echipa de producție se realimentează reciproc. Pentru a atinge acest deziderat este nevoie ca obiectivele să fie în deplină consonanță cu strategiile artistice și cele de producție printr-o planificare eficientă, iar planul trebuie să fie cunoscut de fiecare membru al fiecărei echipe de producție.

În teatrele cu producție proprie, preproducția, producția executivă, punerea în scenă și exploatarea prezintă cerințe specifice, fiecare de o anumită complexitate. În schimb, în teatrele gazdă, procesul de producție implică doar adaptarea fișei tehnice a spectacolului primit la condițiile tehnice și fizice ale sălii, precum și armonizarea ansamblului de aspecte logistice, juridice și practice care presupun prezentarea spectacolului. Un caz particular este coproducția, care poate implica doar aportul financiar sau asumarea parțială a responsabilităților

de producție. În mod particular, atunci când un teatru gazdă invită o companie locală, cele două organizații pot colabora minimal la sarcinile de producție și, în schimbul plății, pot include în program o premieră realizată de acea companie fără ca teatrul să-și asume riscurile și costurile acelei organizații.

Schema 11:

Etape de management pentru teatrele cu sistem propriu de producție și în cele de reprezentare



Unele teatre își asumă responsabilități specifice, cu consecințe la nivel de producție. De exemplu, unele teatre de stat au printre obiectivele statutare conservarea cunoștințelor vechi și a meșteșugurilor. Acest lucru duce la cheltuieli suplimentare la nivel de personal, ateliere, materiale, dar are o mare importanță pentru ansamblul activității de producție. Acest obiectiv din

categoria prezervării patrimoniului imaterial impune cunoașterea unor cerințe tehnice specifice.

Alte teatre se specializează în dezvoltarea de noi produse, proceduri și materiale, fapt ce are diverse implicații în termeni de producție. Formele de cercetare pentru a crea noi producții reprezintă o importantă contribuție atât pentru mediul cultural, cât și în dezvoltarea practicilor culturale la nivelul comunităților.

Producția proprie

În teatrele cu producție proprie, departamentul omonim capătă în mod logic o mare importanță, dat fiind faptul că o mare parte din ceea ce se programează se planifică, elaborează și execută la nivel intern (în propriile ateliere sau secții de producție sau acest lucru este externalizat). Fazele sau etapele procesului de producție se pot sintetiza astfel: a) preproducția, b) producția efectivă, c) punerea în scenă și d) turneele și exploatarea în deplasare.

a) Preproducția: constă în planificarea designului producției decorului și a costumelor, cartografierea resurselor necesare, achiziționarea și gestiunea drepturilor asupra pieselor. Evident că sarcinile preproducției vor fi foarte diferite în funcție de complexitatea spectacolului – nu se poate compara producția unei opere cu cea a unui spectacol-monolog, nici măcar dacă este vorba de o premieră mondială, după cum nu poate fi comparată cu adaptarea unui text sau cu reluarea unui spectacol cunoscut. Alte activități complementare precum decernarea de premii, organizarea de colocvii, cursuri sau alte activități de formare, prezentarea unei cărți sau lectura publică a unui nou text dramatic presupun, fiecare în parte, anumite activități de preproducție.

Una dintre sarcinile cele mai delicate ale preproducției, care necesită abilități de negociere, constă în negocierea și obținerea drepturilor asupra punerii în scenă a spectacolelor. În cazul pieselor ai căror autori sunt în viață este necesară intrarea în contact cu autorii și / sau cu reprezentanții acestora. De asemenea, este necesară negocierea cu traducătorii și / sau adaptorii textului dramatic cu privire la drepturile, condițiile și termenele sub care se va lucra. Pregătirea contractelor de această natură presupune consiliere de specialitate în acest domeniu.

Apoi, identificarea celui mai bun colectiv de profesioniști, artistic și tehnic, este un lucru de bază pentru succesul spectacolului. Acest lucru presupune valorificarea economică a sumelor încasate, evitând uzura excesivă și incorporând, când este cu putință, mecanisme de profitabilitate angajate în exploatarea optimă a spectacolului. O problemă foarte complexă apare în mod particular atunci când este vorba de profesioniștii cu o agendă încărcată, ceea ce presupune

o compatibilizare a calendarului tuturor participanților (în mod special când spectacolul a avut succes și se dorește extinderea perioadei de exploatare).

b) Producția executivă: presupune montajul tehnic și coordonarea logistică a repetițiilor. Fiecare formă de artă scenică – teatrul, muzica, dansul sau cirul – are propriile cerințe (cum ar fi construirea decorului, recuzita, costumele, machiajul sau existența partiturilor). În toate cazurile, producătorul organizează producția în conformitate cu prevederile planului, distribuie sarcini între echipe, alocă spații și ore de lucru și de repetiție, propune și urmărește achiziționarea și contractarea de servicii, de comun acord cu directorii tehnici și artistici.

În ambele faze este important să se cunoască foarte bine abilitățile și nevoile tehnice ale echipelor formate din personalul operațional, pentru că alături de personalul care realizează și construiește decorul (tâmplărie, fierărie, croitorie și cizmărie) lucrează echipe tehnice formate din ingineri, tehnicieni de sunet și iluminare, de control al informației, echipe de imagine etc. Toate acestea sunt meșteșuguri esențiale, poate mai puțin strălucitoare decât munca artiștilor, dar fără de care niciun spectacol nu poate fi complet. A cunoaște, a evalua și a gestiona așteptările și cerințele diferiților profesioniști, proprii sau din exterior, este una dintre responsabilitățile producătorului.

Așa cum semnaleză Marisa De León (2004), „munca producătorului executiv este complexă și necesită calități speciale, printre care cele administrative, talent pentru o organizare clară și eficientă, o imensă capacitate de muncă, cunoștințe despre modurile în care se produce și se realizează fiecare dintre formele spectaculare; în plus, este nevoie de înțelegerea naturii fiecăruia în parte și a necesităților acestora: necesarul de repetiții, de montaj, timpii de planificare, punerea în aplicare și execuție. Producătorul devine, astfel, o specie de calendar ambulant de date și ore, planuri și acțiuni.” (p. 23) La urma urmei, un producător trebuie să întrunească mai multe calități, să posede aptitudine, dar și atitudine. Între acestea trebuie să nu neglijăm capacitatea de comunicare, empatia și capacitatea de a rezolva conflicte cu profesioniștii invitați și caracteristicile lor foarte diferite (locali față de cei din exterior, artiști versus tehnicieni autohtoni sau excentrici versus moderați).

c) Punerea în scenă: constă în asigurarea prezentării corecte a spectacolului în fața publicului, adică în însușirea și operaționalizarea îmbunătățirilor indicate de regizorul spectacolului: ajustarea timpilor și ritmului de spectacol, indicații scenice sau modificări în sonorizare și iluminare sau altele. Pe durata stagiunii, producătorii executivi îndeplinesc și rolurile de menținere a controlului și a disciplinei ansamblurilor artistice și a echipelor de tehnicieni implicați, care au tendința de a se relaxa pe măsură ce entuziasmul premierei scade în intensitate. Alte sarcini la scenă implică: controlul frecvenței serviciilor la scenă, orele,

calendarele stagiunii, programarea evenimentelor extraordinare, dar și sarcini legate de evitarea costurilor suplimentare nejustificate, generate de plata orelor în plus neprevăzute, care ar putea scumpi proiectul. De asemenea, pot apărea în sarcina producătorilor diferite sarcini administrative și de logistică, ca de exemplu: furnizarea de consumabile în timp, monitorizarea stării decorurilor și a recuzitei etc.

d) Turnee și exploatarea spectacolelor în deplasare: dacă o producție are succes, se pune problema prezentării ei pe alte scene, fiind posibilă planificarea exploatării sale ulterioare în alte teatre sau festivaluri, precum și difuzarea acesteia prin alte medii. Aceste forme de exploatare, bine planificate, pot, fără îndoială, să contribuie la amortizarea investiției realizate și să amplifice impactul și imaginea teatrului. Gândirea spectacolelor încă de la început cu luarea în considerare a unor posibilități de exploatare în afara propriei săli (redimensionând decorurile, facilitând montarea și demontarea, flexibilizând designul imaginii și sonorizarea sau adaptarea la registrele digitale, printre altele) facilitează producția acestora și realizarea ulterioară a turneelor.

În multe cazuri, turneele duc spectacole în teatre gazdă, ale căror spații scenice necesită modificarea designului inițial. În aceste cazuri, fișa tehnică se va adapta la caracteristicile fizice generice ale incintelor în care va fi pusă în scenă producția, precum și la nevoile ei de transport. Realizarea turneelor necesită o planificare detaliată a fiecărei etape a procesului de producție, chiar din primele stadii ale preproducției. Aici se iau în calcul aspectele materiale ale spectacolului și costumele pentru a se evita problemele ulterioare de transfer sau de construcție. În același timp, este necesar să se cunoască în detaliu echipamentul sceno-tehnic al fiecăruia dintre teatrele unde se face deplasarea sau turneul, pentru că, uneori, acestea nu dispun de sisteme tehnice, de iluminat sau de sunet, necesare pentru a prezenta spectacolul în mod corespunzător.

Un alt aspect crucial, cu repercusiuni în imaginea teatrului aflat în turneu, este cel al disponibilității artiștilor, pentru că, adesea, garantarea prezenței protagoniștilor se dovedește a fi foarte dificil de realizat din cauza activității simultane în alte proiecte sau în cinematografie sau televiziune. Costurile ridicate de turneu ale unei mari producții limitează posibilitățile de deplasare, fapt pentru care este foarte important să se găsească surse complementare în schema financiară, ca de exemplu sponsorizarea privată sau alte fonduri publice specifice (acțiune culturală externă, ambasade străine sau mari festivaluri internaționale).

Managerul chilian Andrés Rodríguez ne-a explicat că a organiza un turneu presupune, „în primul rând, să vedem unde dorim să ne plasăm producțiile, apoi să căutăm locul ideal sau măcar potrivit pentru reprezentații, iar în treilea rând să demonstrăm că avem capacitatea operativă de a realiza deplasarea. Noi avem

o echipă comercială experimentată, care poate face toate formalitățile și poate obține resursele necesare prevăzute de un turneu. În cazul tuturor turneele noastre, deplasarea orchestrei, a trupei de balet sau a corului costă foarte mult. În acest sens folosim firme locale care ne ajută, atât pentru montaj, cât și pentru sprijin financiar. De exemplu, dacă mergem spre nordul țării avem două firme care sunt protejate de legea donațiilor culturale și care ne pot finanța călătoria.”

Alt format de comercializare pentru turnee sau deplasări constă în vânzarea drepturilor asupra unui spectacol sau a unor anume aspecte ale producției (scenografie, costume) către un alt teatru pentru a-l pune în scenă cu propriii actori (franciză).

Unele teatre reușesc să pună în scenă versiunea audiovizuală a spectacolelor lor la televiziune, în cadrul programelor publice de formare universitară, în rețelele centrelor culturale sau în alte teatre, naționale sau internaționale. Fiecare dintre aceste posibilități impune, de asemenea, sarcini de producție specifice.

O altă opțiune posibilă de exploatare a unei producții, obișnuită în rândul unui mare număr de teatre și țări, constă în invitarea unui regizor pentru a monta un spectacol. În acest caz, este important să se țină seama de personalitatea, experiența anterioară și capacitatea de a înțelege cultura organizatorică particulară a personalului teatrului care face invitația. Chiar dacă managerul teatrului este autoritatea maximă a organizației, relația dintre acesta și regizorul invitat nu trebuie să se bazeze pe ierarhie, ci, în mod fundamental, pe încredere și respect reciproc în ceea ce privește atât aspectele artistice, cât și cele practice. În acest caz, conducerea teatrului și echipa de producție trebuie să se asigure că resursele financiare, tehnice și de personal necesare sunt la dispoziția regizorului în modul și în timpii săi de lucru, așa cum s-a stabilit prin contract.

Este necesar să se știe că, prin natura activității artistice, de multe ori produsul finit nu iese exact așa cum a fost conceput și nici imaginat de niciuna dintre părți. Uneori, după opinia ambelor părți, spectacolul depășește așteptările anterioare – publicul și critica pot sau nu să fie de acord cu această apreciere; alteori, spectacolul nu mulțumește nici pe managerul teatrului, nici pe regizor.

Pe de altă parte, spațiul de intervenție al managerului de teatru asupra problemelor artistice, în timpul procesului de producție și al montării, ar trebui să fie minim. Dacă s-a luat decizia montării unui text, a alegerii unui regizor și a unor interpreți, tot ceea ce managerul ar mai trebui să se asigure este că se alocă toate resursele disponibile în serviciul spectacolului. Rezultatele obținute – artistice și sociale – se evaluează doar în momentul în care produsul este finalizat. În timpul montării producției, managerul teatrului poate face sugestii, dar este important să se evite conflictele pe teme artistice, pentru că sunt

lipsite de eficiență. Atunci când cineva devine conștient de dezechilibre grave, în special în cazul în care acestea au și consecințe economice, cel mai bine este să se încerce o mediere prin dialog deschis. Aspectul și responsabilitatea instituțională a managerului unui teatru este, într-un alt plan, aceeași cu cea a regizorului artistic al unui spectacol, astfel încât ar trebui să se poată negocia pentru a obține cel mai bun succes posibil și pentru a evita, cu orice preț, să se decidă oprirea spectacolului.

Independent de modelul de producție ales – cu echipe proprii sau invitate –, crearea spectacolelor implică un act de virtuozitate, chiar și în termeni economici, o recunoaștere socială și un prestigiu comunitar, pentru că profesionalizează artiștii, generează mișcare economică, dezvoltă noi businessuri și contribuie la dinamizarea activității scenice locale.

Coproducția

Coproducția este o asociere temporară între teatre, festivaluri, companii și / sau firme producătoare de spectacole pentru a realiza în comun construcția și punerea în scenă a unei piese. Este vorba de o formă tot mai uzuală de colaborare care facilitează finanțarea unui spectacol căci, împărțind costurile fixe între coproducători, permite utilizarea într-o manieră mai eficientă a resurselor artistice și a materialelor disponibile. De asemenea, aceasta ajută la creșterea gradului de conștientizare a vizibilității respectivului spectacol și a promotorilor acestuia, în fața unui public mult mai mare.

Există diferite tipuri de coproducții, cu implicații diverse pentru asociați: coproducție executivă (atunci când unul sau mai mulți parteneri schițează și se angajează în construirea spectacolului), coproducție financiară (când aportul comun al partenerilor este doar în bani), coproducție în rezidență (când un teatru oferă spațiul său și serviciile pentru dezvoltarea proiectului unei companii) sau coproducție în turneu (atunci când teatrele care primesc spectacolul în turneu contribuie cu o parte din resursele tehnice, umane sau artistice). Ideal ar fi ca fiecare partener să contribuie cu propriile cunoștințe, experiențe și resurse disponibile și ca diferitele modele de coproducție să se adapteze fiecărei realități specifice. Asumarea riscului și a potențialelor beneficii se distribuie în funcție de aportul fiecăruia sau în funcție de termenii agreeți anterior.

Teatrele mici și medii au acces la resurse mari și pot participa la construirea unor spectacole a căror anvergură nu este acceptată la nivel independent sau individual. Pentru un teatru cu această dimensiune, coproducția aduce într-adevăr sinergii pozitive dincolo de cele economice, dobândind cunoștințele și experiența celorlalți parteneri. În măsura în care o astfel de colaborare continuă, este posibilă influențarea caracteristicilor teatrului, cu subiecte, actori sau

resurse locale care completează dimensiunea dezvoltării comunitare a unui teatru gazdă.

Juan Calzda sintetizează experiența sa astfel: „Noi am început în Cantabria doar ca un teatru gazdă, pentru că ne aflam într-o comunitate mică și aveam un număr mic de reprezentații ale fiecărei producții. Dar în momentul în care am putut realiza coproducții cu teatrele din regiune sau din alte părți ale țării, am făcut un pas mare. Să atingi cel puțin un anumit grad de independență de producție proprie este, cu riscuri și dificultăți, ceva fundamental.”

Cu siguranță, orice teatru își poate propune să realizeze coproducții, dar pentru aceasta este nevoie de voință și de un minim de resurse, pentru că se pot face coproducții cu un aport minim. Domènec Reixach povestește cazul coproducției **Tres hermanas**: „Coproducătorul ne-a adus scaune, pentru că scaune cred că există peste tot. Cu producția **Unchiul Vanea** s-a întâmplat la fel. Astfel e mai ușor să călătorești făcând coproducții cu multe teatre.” În situația în care există mai multe resurse, se pot face turnee sau deplasări în locuri mai îndepărtate: „Am pus în scenă **Nunca estuviste tan adorable** în Sala Villarroel împreună cu Festivalul de Teatru Grec și Centrul Dramatic Național. Am fost rugați să realizăm decorurile în avans, și am găsit banii, iar această piesă a venit fără scenografie din Argentina. Au venit doar actorii, fiecare actor având costumele în valiză.”

Participarea activă în rețelele naționale și internaționale, precum rețeaua Informal European Theatre Meeting (IETM) sau Rețeaua Spaniolă de Teatre, Amfiteatre, Circuite și Festivaluri de stat, facilitează contacte pentru integrarea în circuitele de coproducție ale diferiților producători disponibili la colaborare. Este importantă, de asemenea, cunoașterea programelor guvernamentale de sprijin a coproducțiilor și a cooperărilor internaționale.

Pentru acele teatre care nu-și pot asuma singure producția, găzduirea unei companii este o excelentă soluție pentru diversificarea propriului repertoriu. Poate fi invitată o companie străină pentru a realiza sau a finaliza propria-i producție în cadrul teatrului; în schimbul accesului la spațiul și infrastructura sau echipamentele existente, compania, care a putut să economisească din cheltuielile cu chiria și închirierea sceno-tehnicii, poate da premiera în acea sală și poate dezvolta un fel de activitate de interacțiune cu comunitatea locală (prezentări, seminarii, cursuri etc.). Este un fel de coproducție cu o scăzută implicare executivă din partea teatrului gazdă. În schimb, dintr-o perspectivă artistică de imagine și implicare socială, ambele părți câștigă din acest interschimb.

Producția în teatrele de revistă

Teatrele gazdă contractează un spectacol, finanțează casele de bilete și deschid porțile teatrului pentru ca tehnicienii și artiștii externi să poată lucra. Echipa locală trebuie să primească și să studieze anterior fișa tehnică a spectacolului pentru a putea preveni posibilele incompatibilități sau dificultăți și pentru a dispune de toate resursele acordate în contractul de prezentare publică. De asemenea, în funcție de regimul contractelor economice semnate cu companiile, teatrul gazdă se ocupă și de publicitatea spectacolelor și de difuzarea biletelor, în afară de sarcinile obișnuite.

Sarcinile se distribuie între conducerea teatrului și șeful tehnic al sălii. Acesta din urmă este cel însărcinat cu primirea și ghidarea profesioniștilor aflați în turneu, cei care aduc și montează scenografia și ajustează aspectele tehnice. Acestuia îi revine, în plus, coordonarea echipelor externe cu cele locale și controlul orarelor, utilizarea adecvată a infrastructurii, precum și supervizarea normelor de securitate. Directorului îi revine sarcina coordonării relației dintre personalul teatrului și artiștii și / sau tehnicienii companiei găzduite; această relație este un factor strategic în reușita proiectului.

Pe de altă parte, în anumite regiuni, toate teatrele de revistă având o anumită identitate stabilită în privința programului, adică mai mult decât închirierea spațiului, trebuie să producă un anumit număr de activități în timpul anului. Acestea pot fi realizate cu echipe interne sau externe, cu producători executivi adecvați sau direct sub conducerea șefului tehnic al teatrului. Directorul tehnic se implică în aproape toate tipurile de activități, de la coordonarea producției de cursuri, colocvii, prezentări sau a diferitelor evenimente și până la ajutarea grupurilor de amatori în montarea spectacolelor acestora.

Majoritatea managerilor teatrelor de revistă intervievați acordă multă importanță participării active a teatrelor în unele părți ale producțiilor găzduite sau ale activităților complementare, deoarece chiar și spectacolele invitate conferă particularitate și calitate unui teatru, completând funcția de revistă. Francisc Casadesús apără următoarea idee: „*Chiar dacă sunt teatre de revistă, cred că e bine să avansăm spre modele de teatru cu personalitate artistică, în sensul de a nu fi o simplă gazdă, ci participanți activi ai producțiilor originale, ai coproducțiilor sau generarea de festivaluri, dacă e cazul.*”

3.4 Proiectul de dezvoltare teritorială

Teritoriile sociale, artistice și simbolice ale unui teatru

Al treilea proiect major care definește un teatru este angajamentul luat față de regiunile de referință, fizice și / sau virtuale, artistice și comunitare. Din această perspectivă, conceptul de teritoriu merge dincolo de spațiul fizic unde sunt localizate teatrul sau comunitatea avută în vedere – și care în bună parte justifică existența acestuia – și cuprinde ansamblul de contexte care condiționează și în același timp oferă posibilitatea dezvoltării proiectului artistic.

Evident, există o dimensiune spațială a teritoriului regional acoperit, dată de zona și geografia fizică și umană care-l înconjoară. În general, un teatru situat într-o zonă rurală are obiective și dificultăți distincte față de cel situat într-o mare metropolă cosmopolită. Oricum, limitele demografiei sunt mereu relative, căci unele mari proiecte artistice au fost generate în spații care, *a priori*, nu păreau a fi cele mai adecvate. Este important să subliniem că, alături de această dimensiune fizică a teritoriului, există și alte dimensiuni sociale, artistice sau simbolice. Toate acestea condiționează și contextualizează resursele și provocările de care un teatru se poate lovi. Precum în cazul demografiei, în proiectul teritorial al unui teatru nu există limite, dar există condiții.

Dintr-o perspectivă socială, arta scenică, la fel ca oricare artă produsă în interacțiunea dintre artiști și public, reprezintă rezultatul istoriei și dinamicii comunităților în care sunt inserate. Recipientul și conținutul său – respectiv imobilul și programul – exprimă contradicțiile unei societăți care nu este niciodată scutită de tensiuni, fiind formată din multiple comunități de interese care văd instituția teatrală prin prisme diferite. Pentru cei puțini, cei mai apropiați și obișnuiți, acesta este spațiul cotidian de interacțiune socială și de expresie și recepționare a emoțiilor intense. Pentru un grup mai extins, acesta este spațiul memoriei unde s-au trăit experiențe interesante. Pentru cei mai mulți, este doar un edificiu unic (în multe cazuri, unul monumental) de care sunt mândri, dar care nu face parte din obiceiurile lor cotidiene.

În orice caz, proiectul de dezvoltare teritorială ar trebuie să fie pentru un teatru o dimensiune de neevitat. Pentru un teatru comercial, dimensiunea teritorială este coloana vertebrală a afacerii, deoarece orice expansiune geografică a publicurilor acestuia necesită analiză și strategie specifică. Pentru un teatru independent, cu vocație de serviciu în folosul comunității, strategia teritorială întărește viabilitatea acestuia. În plus, în cazul unei săli publice, marea provocare constă în a ajunge la pături ale populației cât mai largi cu putință, cu un dublu scop: creșterea accesului la cultura teatrală (ca

parte a strategiei politice de democratizare culturală) și oferirea posibilității de exprimare sau de a fi coprotagonistă în activități teatrale (în încercarea dezvoltării unei adevărate democrații culturale). Este vorba despre împăcarea rigorii unui program profesional de calitate, care trebuie să ajungă la public – obiectiv împărtășit de celelalte tipuri de teatre –, cu deschiderea de spații unde populația tânără, studenții secțiilor artistice sau liderii zonali să poată să genereze și să implementeze propuneri valoroase.

În cuvintele lui Federico García Lorca, promotor al conceptelor de democrație și democratizare culturală, *„teatrul este unul dintre instrumentele cele mai expresive și utile pentru educarea unei țări și este barometrul care marchează măreția sau decăderea acesteia. Un teatru sensibil și bine orientat în toate ramurile sale, de la tragedie la vodevil, poate schimba în câțiva ani sensibilitatea unui popor; iar un teatru distrus, unde copitele înlocuiesc aripile, poate urâți și adormi un oraș întreg. Teatrul este o școală de lacrimi și de veselie, o tribună liberă unde oamenii pot scoate în evidență valori morale comunitare sau greșeli și pot să explice pe viu normele eterne ale inimii și sentimentele omului. Un popor care nu-și ajută și nu-și încurajează teatrul, dacă nu este mort, este cu siguranță muribund; la fel cum un teatru care nu ia pulsul social, pulsul istoric, drama poporului său și culoarea reală a peisajului și spiritul, cu râsete și lacrimi, nu are dreptul de a se numi teatru, ci sală de jocuri sau loc pentru a face acel oribil lucru care se numește pierderea timpului.”*

Schema 12:

Strategii și acțiuni în proiectul de dezvoltare teritorială



Cealaltă dimensiune teritorială care atinge toate tipurile de teatre este legată de experiența și obiectivele artistice. Diferitele tradiții și experiențe artistice compun teritoriul împărtășit. Există teritoriul inovației sau al avangardei, precum și cel al tradițiilor teatrale. Provocarea în acest caz constă în situarea teatrului la intersecția diferitelor teritorii și sensibilități alese ca puncte de referință.

În cele din urmă, trebuie să se țină cont de aspectele simbolice asociate unui teatru urban cu program artistic. Identitatea unui proiect depinde de resursele localizate în jurul acestuia (materiale și umane) și de capacitatea de a le transforma și a le da o valoare mai mare. Patrimoniul și tradiția acumulată, experiența în elaborarea și transmiterea de emoții sau calitatea proceselor

în care se află constituie modul său de a contribui la imaginea și identitatea teritoriului unde se află localizat.

Din acest set de perspective se poate vorbi despre teritorii care trebuie împărtășite sau cucerite. Teatrele pot vedea societatea asemenea unui receptor al propunerilor expuse sau pot încerca să influențeze cu un proiect neașteptat.

Teritoriul condiționează posibilitățile de dezvoltare a proiectului artistic mult mai mult decât se poate crede. Nu este același lucru să gestionezi un teatru de stat într-un mare oraș față de unul dintr-un oraș mic, sau în locuri cu o importantă tradiție și experiență în artele teatrale față de unele locuri în care nu există o cultură teatrală consolidată. În cazul teatrelor comerciale, am observat deja că viabilitatea economică a acestora le limitează la marile orașe, în timp ce acelea fără scopuri comerciale trebuie să studieze bine caracteristicile teritoriilor lor și cum relaționează cu obiectivele urmărite înainte de a decide forma pe care o va adopta proiectul artistic.

În final, semnalăm că relația dintre locul fizic și cel simbolic și modul în care diferitele comunități relaționează cu teatrul este foarte importantă. În principiu, rezidenții împărtășesc cu spațiul geografic o identitate și un sentiment unic de comunitate, căci fac parte din istoria sa, în timp ce vizitatorii ocazionali percep acest lucru ca o poartă de intrare în intimitatea culturală a unei societăți mai mult sau mai puțin cunoscute.

Se pot identifica cel puțin patru mari strategii de dezvoltare teritorială: a) implicarea în comunități; b) crearea de noi publicuri; c) cooperarea cu organizațiile similare; și d) dezvoltarea sectorului teatral local (național și internațional).

Pentru a dezvolta fiecare dintre aceste strategii se pot implementa programe și activități diverse, printre care revin recurent: programe cu instituțiile educative, de la școala primară la universitate, precum și cele de formare artistică; participarea în rețele și dezvoltarea de alianțe cu instituții și colective teatrale locale, regionale și internaționale; activități și alianțe cu firme, cu administrații publice, cu entități culturale și grupuri sociale din alte sectoare de activitate; și dezvoltarea de acțiuni de comunicare socială care amplifică angajamentul teatrului față de societate.

Dezvoltarea unui program coerent care să satisfacă toate provocările pe care proiectul de dezvoltare teritorială le presupune nu este ușoară. Acest lucru este pus în evidență în acele teatre care au un excelent proiect artistic, dar care, cu toate acestea, nu reușesc să aibă un proiect teritorial complet. Orientativ, propunem în continuare câteva posibile acțiuni pentru a dezvolta în mod operativ fiecare strategie.

Implicarea în comunitate

Un teatru implicat în comunitatea sa are, de obicei, o legătură strânsă cu celelalte organizații ale societății, în primul rând cu cele cu care împărtășește obiectivul de a extinde capitalul cultural și social al membrilor săi. Pe de o parte, anumite organizații sunt entități culturale sau educaționale publice recunoscute și subvenționate de stat – bibliotecile, muzeele sau centrele educative –, în timp ce altele reprezintă societatea civilă: cluburi de cartier, asociații civice, fundații private etc. Pe de altă parte, lumea afacerilor poate deveni un aliat important atunci când vine vorba de relaționarea teatrului cu alte sectoare sociale. De asemenea, este important să se stabilească relații cu entitățile care lucrează pentru integrarea persoanelor cu diferite dizabilități sau cu persoanele în vârstă, pentru că experiența lor poate fi foarte utilă în procesele de integrare în activitățile teatrului a categoriilor defavorizate. Într-o primă etapă, se poate lua în calcul, pur și simplu, cunoașterea teatrului și a programului acestuia de către membrii, partenerii sau utilizatorii acestor organizații, în scopul de a arăta o realitate scenică, de care pot să nu fie conștienți (cu vizite de teatru, întâlniri cu artiști și tehnicieni de scenă, costume sau machiaj sau împărtășind procesul de producție al unui spectacol). Evident, ideală ar fi incorporarea lor ca public sau, în cazul în care sunt deja, decreșterea interesului pentru cele mai riscante propuneri artistice. Un pas către această sarcină se poate face din ambele direcții, oferind acces prin abonamente mixte (abonamentele de teatru să includă muzee, cluburi, asociații artistice etc.) sau oferind informații de interes reciproc prin canalele de comunicare specifice.

Uneori, legătura dintre teatru și celelalte organizații sociale poate merge mult mai departe, deoarece le poate implica în dezvoltarea în comun a strategiilor de dezvoltare locală. De exemplu, acest lucru se poate face folosind spațiile teatrului pentru a discuta teme de interes comunitar în forumuri, seminarii și ateliere de lucru sau chiar incorporând valorizarea artistică a acestora în repertoriul de spectacole. Strategia de democratizare culturală a unui teatru se bazează și pe propunerile colectivelor implicate, oferind spațiile disponibile ale teatrului pentru ca tinerii studenți sau grupurile de amatori să-și poată implementa propriile propuneri.

Diferite experiențe impulsionează astăzi proiecte cu un grad mare de implicare comunitară, de interacțiune și de implicare a diverselor categorii de public. Pe de o parte, există școlile de spectatori, cum este cea condusă de Jorge Dubatti, în conformitate cu propunerile lui Anne Ubersfeld (1997), care oferă domenii de studiu, analiză și discuții pentru spectacolele de „teatru de cartier”. Experiența lui Dubatti în Buenos Aires coincide cu inițiativele de formare de tineri spectatori în era digitală (Duran și Jaroslasky, 2012). Necesitatea de a interacționa cu al patrulea perete (metafora teatrală a „teatrului iluzie”) favorizează apariția unor

propuneri similare pe multe latitudini diferite, adesea conduse și susținute împreună cu unele asociații de prieteni ai teatrului, asociații active și implicate. Pe de altă parte, proiectul BeSpectATive!⁹⁾, finanțat prin programul Europa Creativă, dezvoltă experiențe de valorificare a spectatorului centrate pe patru axe: interacțiunea și ucenicia artistului; programarea spectacolelor de către spectatorii înșiși; gestionarea și producția directă din partea tinerilor; și coproducerea și cointerpretarea între artiști profesioniști și tineri.

O problemă particulară, cu o mai mică implicare socială, dar de mare importanță în termeni de echitate teritorială, este obligația pe care o are un teatru național de stat față de comunitățile cele mai îndepărtate din punct de vedere social sau geografic. Rubens Correa subliniază dificultățile asumate de această misiune: *„În cazul Teatrului Național Cervantes, vocația națională a acestuia a stat mult timp doar în nume, în nimic altceva. Ar trebui să aibă un impact mare asupra întregii țări, nu numai în Buenos Aires. Prin urmare, am implementat un plan federal, cu trupe și producții de turnee.”* Correa însuși ridică problema unei alte provocări, și anume deplasarea experienței scenice în comunitățile cele mai defavorizate din motive economice sau sociale: *„Am dezvoltat, de asemenea, un plan dedicat locurilor din zonele marginase, cu două reprezentații pe săptămână pentru școlile de lângă cartierele sărace; cu toate că, în acest caz, dăm peste alte probleme. Așa că, atunci când am invitat o școală, profesoara ne-a întrebat dacă ne vom ocupa și de transport, pentru că nu au bani.”* În unele locuri este relativ ușor să găsești fonduri externe pentru acest gen de acțiuni (de la fundații private, resurse municipale, firme), dar în altele nu; și atunci responsabilitatea de a propune acțiunile de democratizare culturală în formă integrată revine teatrului.

Trebuie să observăm că nu este întotdeauna ușor să delimitezi gradul de ajutor pe care teatrul, ca parte implicată a unei comunități, ar trebui să-l dea organizațiilor sociale. În unele cazuri, gratuitatea poate avea sens atunci când comunitatea gazdă nu își poate asuma în mod efectiv niciun cost și astfel se pot obține fonduri pentru a o implementa. Oricum, este important să fim conștienți de faptul că există o serie de costuri imparable și că un alt sector al comunității va trebui să și-l asume. Din perspectiva noastră, cu unele excepții, este necesară depășirea ideii gratuității ca principiu, pentru că uneori grupurile, cu o capacitate economică suficientă, profită de politici de susținere destinate inițial pentru grupurile marginalizate și dezavantajate. Trebuie remarcat faptul că, dincolo de bariera economică, ne lovim și de bariere psihologice și sociale, limitări care sunt, de asemenea, greu de depășit și necesită conceperea unor strategii specifice pentru dezvoltarea de noi segmente de public.

9. www.bespectactive.eu

Educarea și creșterea „publicurilor”

Pentru a începe această analiză este necesară diferențierea între grupurile care merg cu o mai mare sau mai mica frecvență la teatru și cele care nu merg din diferite motive (acest aspect este tratat din perspectiva marketingului în capitolul 6.1. și în schema 18). În primul caz, strategiile pentru a-i motiva să meargă la teatru sunt din categoria obișnuită și au ca obiectiv fidelizarea și creșterea prezenței. În al doilea caz, îi putem identifica, pe de o parte, pe cei care în mod conștient nu sunt interesați în frecventarea acestei forme de artă și, pe de altă parte, pe cei care nu merg din pricina anumitor bariere care îi împiedică (economice, geografice, de capital cultural sau social), dar care ar merge dacă ar putea să le depășească. În ajutorul activării acestui ultim segment, teatrele care au o misiune de serviciu public sau cele care sunt implicate social trebuie să-și concentreze eforturile pentru a încerca să atragă noi publicuri. Pentru captarea publicurilor este necesară o dublă strategie, de marketing și de comunicare, dar și strategii de dezvoltare comunitară teritorială, toate fiind complementare și capabile să includă atât simple activități de prezență publică, cât și unele născute din rădăcinile sociale ale teatrului. (Colomer și Sellas, 2009)

Cele mai dificile acțiuni de formare a publicurilor sunt acelea care încearcă să îi atragă pe cei care nu au o experiență teatrală anterioară (lipsă de capital cultural și receptare emoțională scenică), pe cei care provin din alte medii culturale (emigranți, grupuri de la periferia societății) sau a căror experiență a fost negativă (școlari sau adulți obligați să vadă spectacole de calitate îndoielnică sau în condiții psihice sau fizice contraproductive). Pentru ultimele două grupuri se recomandă furnizarea de experiențe noi sau inițiatice foarte atractive, care să le facă să depășească trăirile sau comentariile negative în cazul în care acestea ar fi existat. Dacă, plecând de la acestea, se obțin trăiri plăcute, se deschide posibilitatea ca ei să devină parte din publicul activ. Acest lucru determină managerul care încearcă să pună în practică acest gen de strategii să selecteze cu mai mare atenție spectacolele propuse și să fie mai atent la regia artistică pentru a furniza un nivel acceptabil de receptare. Atragem atenția că acest gen de acțiuni sunt în special eficiente atunci când se identifică și se reunesc grupuri cu caracteristici similare (din punctul de vedere al generației, geografiei, culturii și nivelului socio-economic), pentru că acest lucru permite adaptarea programului la procesul de dezvoltare personală și culturală, facilitând educația la scară colectivă (disipariția temerilor sau plăcerea de a împărtăși). În această sarcină, este fundamentală legătura cu sistemul școlar și cu familiile pentru a deschide interesul pentru zona specifică teatrului (sau a persoanei responsabile cu această sarcină). În mod complementar, dezvoltarea practicii teatrale, muzicale sau coregrafice de amatori oferă, de asemenea, rezultate foarte bune.

Pentru a încorpora în categoria publicului consumator de teatru indivizii și colectivele care au opreliști economice, fizice sau sociale, este fundamentală asocierea între teatru, politicile publice (educative sau sociale) și cooperarea societății civile (fundații sau entități specializate). Atunci când barierele fizice, mentale, psihologice și sociale sunt mult mai mari decât cele economice este nevoie de programe de sprijin special concepute.

Acest lucru poate fi realizat direct printr-un departament al teatrului sau externalizat către entități sau firme specializate, în colaborare cu asociațiile cu experiență și / sau cu alte programe publice existente. În toate cazurile, se poate alocă un procentaj fix de reprezentării pentru realizarea acestor obiective prin rezervarea biletelor.

În cazul unui teatru de stat, care este și unicul spațiu scenic dintr-o regiune, programul de spectacole și repertoriul ar trebui să acopere cererea majorității comunităților prezente. Chiar dacă acest lucru ar putea duce la un program eclectic, atunci când este bine planificat (în cicluri, formate sau pe subiecte atractive), coerența propunerii artistice se menține. În acest sens, o politică repertorială care să abordeze genuri diferite va spori atractivitatea pentru un public eterogen. Din punctul de vedere al categoriilor de vârstă, este necesar să se țină seama de circumstanțele care se intersectează cu factori ideologici, sociali, psihologici, de gen, de orientare sexuală sau de capital cultural. Juan Calyzada ridică printre altele problema pierderii publicului tânăr: *„Adevărul este că între 17 și 30 de ani, am pierdut cea mai mare parte a publicului.”* Această provocare impune o imaginație bogată și un efort suplimentar. Copiii și adolescenții care au mers cu părinții sau cu școala la teatru, fără ca propunerea să-i atragă în acel moment, sunt un public care nu se recuperează foarte ușor, afară de situația în care li se propun noi variante mai apropiate de interesele lor sau în cazurile în care se pot simți parte integrantă din subiectul propus. Unele teatre independente sau comerciale au încercat să-și deschidă porțile la miezul nopții, o abordare strategică greu de imaginat pentru teatrele publice care, în mod cert, ar trebui să se confrunte cu dificultăți în negocierea cu personalul angajat.

Marea provocare a strategiilor pentru captarea noilor publicuri stă în dificultatea de a obține rezultate reale, tangibile din punct de vedere numeric și cu impact semnificativ în capacitatea de autofinanțare pe termen scurt. Altfel spus, reușita de a atrage publicuri noi constant este un proces care necesită timp. Pentru aceasta, este esențial ca toți actorii culturali implicați – școlile, teatrul comercial, sălile alternative, teatrul de stat, sectorul profesional – să participe la această strategie.

Strategiile de cooperare interinstituțională

În lumea de azi, competitivă și interconectată, nu poate fi conceput managementul unui teatru într-o manieră izolată. Din acest motiv este interesant să analizăm unele dintre principalele forme de cooperare între acestea și organizațiile publice și private ale altor sectoare sociale și economice. Această cooperare se poate dezvolta pe trei niveluri:

- a) cu entitățile sociale, educative și culturale ale mediului din imediata proximitate (entități de cartier, sindicate, asociații profesionale, școli, universități, muzee, biblioteci, centre culturale etc.)
- b) cu mediul profesional (alte teatre, festivaluri, asociații de profesioniști, școli de artă dramatică, coregrafică, muzicală și teatrală, medii de comunicare etc.)
- c) la scară internațională (rețele de teatre, festivaluri, entități de cooperare internațională sau piețe de drepturi de autor și spectacole).

Cooperarea cu toate aceste instituții poate lua forme diferite, chiar dacă toate necesită o muncă anterioară de apropiere. În afară de împărtășirea unui obiectiv comun, trebuie găsit sincretismul pentru a apropia entități cu principii, culturi organizatorice, interese, mărimi și forme de gestiune aflate *a priori* în afara sferei teatrale, dar pe măsură ce se inițiază și continuă acest dialog, se generează și încrederea și experiența în lucrul cu astfel de organizații.

Există diferite forme de cooperare. Printre acestea putem cita, în ordinea crescătoare a nivelului de angajament:

Acordul punctual: angajamentul de schimb limitat în timp, în condiții precizate. De exemplu: deconturi instituționale, schimburi de servicii sau inserarea informațiilor în acțiuni punctuale de difuzare / comunicare.

Rețeaua latentă: formată dintr-un ansamblu de instituții și profesioniști care muncesc în același proiect și schimbă informații și contacte într-o manieră informală, dar permanentă.

Rețeaua asociativă: asocierea, națională sau internațională, între instituții și / sau profesioniști care împărtășesc permanent informații și contacte, oferă servicii, consiliază și oferă formare partenerilor și organizează congrese și seminarii. De asemenea, apără și reprezintă interesele colective în fața guvernelor și a opiniei publice. Participarea în astfel de rețele profesionale poate da naștere alianțelor pentru strategii repertoriale sau proiecte între un număr limitat de membri.

Alianța la nivel de programe sau rețele de proiect: acorduri formale între un număr limitat de organizații pentru realizarea programelor sau proiectelor în comun, pentru o anumită perioadă de timp. Acțiuni care se schițează și dezvoltă

în comun și în care fiecare partener aduce resursele stabilite. De exemplu, coproducția de spectacole, organizarea în comun de evenimente, construirea de consorții naționale sau internaționale pentru obținerea de subvenții sau semnarea de acorduri plurianuale de cooperare cu biblioteci sau alte rețele de instituții culturale.

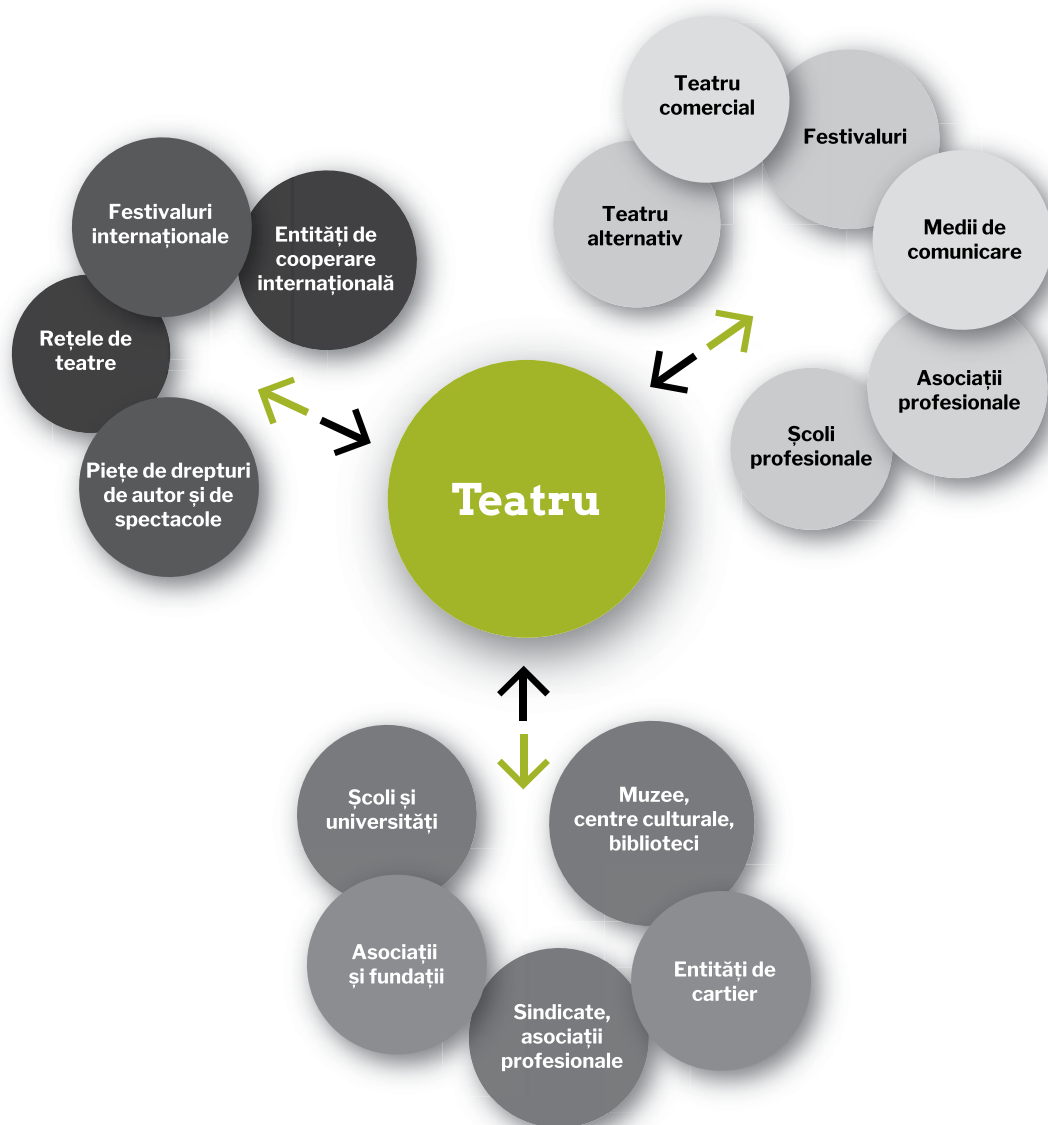
Punerea în mișcare a unui circuit guvernamental stabil de spectacole nu poate fi considerată, în sine, un proiect de cooperare, pentru că dincolo de circulația spectacolelor și schimbul de servicii și informații – factori intrinseci ai cooperării –, inițiativa nu este fructul unei decizii autonome a părților.

Atât acordurile, cât și rețelele și alianțele pot avea diferite grade de formalizare. Acestea se pot exprima prin intermediul convențiilor sau instrumentelor juridice similare care menționează în scris specificitățile care reglementează condițiile relației. În schimb, cele informale sunt susținute exclusiv de încrederea dintre managerii organizațiilor participante.

Dincolo de subiectul formal, pentru a coopera este necesar un anumit nivel de generozitate și o bună negociere între manageri pentru a obține un beneficiu colectiv major. Trebuie să se țină cont de diferența dintre alianțele strategice și alianțele tactice. Alianțele strategice sunt relaționate cu obiective pe termen mediu și lung, în timp ce alianțele tactice sunt folosite mai mult pentru situațiile punctuale sau imediate prin care trece un teatru într-un anumit context.

Schema 13:

*Cooperarea interinstituțională cu sectorul profesional
și rețelele internaționale*



Experiența cumulată arată că forma de alianță care contribuie cel mai mult la structurarea sectorului este participarea în rețelele asociative. Juan Calzada, membru al Rețelei spaniole de teatre, amfiteatre, circuite și festivaluri de stat¹⁰, afirmă: „Mă simt perfect reprezentat de rețeaua de stat de teatre publice. Astfel de forumuri îți permit să obții economii și experiențe ale realității naționale și internaționale. Multe teatre nu au timp să trimită reprezentanți în toate locurile. Rețeaua aduce coeziune, formare, oportunități de întâlnire, dar poate face și o analiză a sectorului. Rămâne o problemă latentă: expunerea. De ce? Pentru că problema este faptul că managerii teatrelor sunt toți niște primadone.” Cooperarea nu este nici evidentă și nici ușoară; necesită o deschidere efectivă, management și leadership, pentru că intervin frecvent dificultăți de coordonare, vedetism, finanțare și chiar conflict de interese (interne sau cu responsabili de stat). În ciuda dificultăților născute din cauza neînțelegerii politice și a unei tradiții regionale care nu valorifică cooperarea interinstituțională, unele teatre de stat sud-americane dedicate operei s-au asociat pentru a forma Ópera Latinoamericana (OLA) în scopul îmbunătățirii circulației spectacolelor și a formării tehnice și artistice a personalului.¹¹

De asemenea, se pot susține proiecte de cooperare la un nivel mai personal. De exemplu, Ángel Mestres vorbește despre experiența programelor de familie de la operă: „*Gran Teatro del Liceo a decis să deschidă programul pentru copii Petit Licese în Amfiteatrul Cornellà, un oraș format în mare parte din muncitori, situat la 15 kilometri de Barcelona, aducându-și imaginea și sprijinul, în cooperare cu alte companii.*” Carlos Elia, de la Teatrul San Martín, vorbește despre politica de cesionare între teatre a costumelor, scenografiei sau materialului tehnic realizat: „*Suntem destul de geloși atunci când vine momentul să împrumutăm, dar încurajăm cesiunea, pentru că este o chestiune de complementaritate și de dezvoltare reciprocă.*” La rândul său, Ramiro Osorio, director al Teatrului Mare Julio Santo Domingo din Bogotá, în fața întrebării „Cum pot fi deplasate evenimentele teatrale care ajung în Bogota și în alte părți ale țării?” răspunde: „*De exemplu facem alianță cu Teatrul Metropolitan din Medellín sau Festivalul de Dans din Cali și extindem agenda artiștilor pentru a putea susține în coproducție spectacole în aceste orașe din țară. Facem deja foarte mult și artiștii sunt atrași de acest sistem. Toate celelalte organizații ar trebui să se ocupe doar de transport după o primă deplasare internațională.*”¹²

Evident, există numeroase posibilități de cooperare, de formare de alianțe și rețele care permit dezvoltarea colectivă. În toate aceste cazuri, voința conducerii, managementul și „factorul uman” al profesioniștilor din domeniu

10. www.redescena.net

11. www.operalatinoamericana.org

12. Interviu „El hombre del Teatro Mayor” de KienyKe, pe www.kienyke.com/historias/el-hombre-del-teatro-mayor (8.1.2012).

sunt fundamentale, așa după cum este importantă și depășirea preconcepțiilor. Pentru atingerea unor obiective ambițioase la nivel instituțional și general, sunt necesare definirea obiectivelor comune și stabilirea beneficiilor directe și indirecte și a costurilor comune.

Dezvoltarea sectorului scenic

A doua dimensiune importantă a proiectului de dezvoltare teritorială este cea îndreptată către dezvoltarea sectorului scenic, atât bazele sale profesionale (de formare artistică și tehnică), cât și mediul instituțional (rețele de instituții, structură antreprenorială, piețe de drepturi de autor și distribuție). Un teatru este parte a sistemului și, în același timp, un actor activ al dezvoltării lui. Intervenția acestuia trece dincolo de simpla ofertă, de producție, coproducție sau punere în scenă a spectacolelor, pentru că, în funcție de deciziile luate de management, acestea pot contribui la dezvoltarea ansamblului sectorului, la valorificarea resurselor potențiale disponibile și la identificarea și susținerea talentelor emergente.

Uneori, impulsionarea sectorului și a valorilor scenice locale condiționează propriul proiect de management și opțiunile artistice ale teatrului și intervine constructiv în formarea publicului. Așa cum spune Guillermo Heras (2012), *„a gestiona un buget public implică necesitatea unor selecții transparente, uneori mai numeroase decât s-ar dori, pentru că este vorba să oferi oportunități creatorilor foarte tineri, cu diferite aptitudini și linii estetice pentru ca ei să ajungă la un discurs propriu și să fie, pe termen lung, în avantajul spectatorilor.”* (p. 27)

O formă foarte eficientă de dezvoltare constă în proiecte create în strânsă legătură cu școlile de formare artistică (muzicale, de actorie, coregrafie și scenografie). De asemenea, se pot gândi avantaje prin oferirea de burse de performanță și formare a absolvenților, în trupele spectacolelor, prin facilitarea folosirii spațiilor teatrului și organizarea activităților culturale în comun. Unele teatre de stat, cum este cel din Colon din Buenos Aires, au școli profesionale de artă care funcționează în cadrul aceleiași clădiri și aproape tot personalul artistic și tehnic face parte din organizație.¹³⁾

Un alt aport important constă în dedicarea timpului și resurselor cunoașterii noilor propuneri sau talente artistice din care se pot naște colaborări viitoare (coproducții sau proiecte în comun), generându-se noi oportunități.

Companiile, asociațiile sau institutele care reunesc organizațiile scenice sunt un alt mediu important pentru dezvoltarea sectorului. Dezbaterile și deciziile care se iau acolo au impact direct asupra ansamblului de activități scenice, încurajează

13. Institutul Superior de Artă al Teatrului „Colon” din Buenos Aires www.teatrocolon.org.ar/es/

formarea și consilierea și stimulează participarea în rețele, târguri / festivaluri și alte evenimente. Un bun exemplu de colaborare este Feria Teatral de Buenos Aires, inițiativă susținută de Asociația Argentiniană de Antreprenori Teatrali, de Asociația Argentiniană de Actori și de Asociația de Autori.



Partea
a doua

Managementul resurselor

În modelele de management analizate, diferitele părți implicate în administrarea structurii organizatorice teatrale sunt subordonate misiunii asumate, viziunii și valorilor pe care instituția și le autoimpune, precum și proiectelor artistice, producțiilor și impactului dorit în comunitate. Aceste sectoare managerial-administrative au rolul de a se ocupa de planificarea strategică, executarea și evaluarea tuturor acțiunilor administrative și tehnice care fac posibile spectacolele și celelalte activități culturale incluse în programul managerial. Activitățile de management sunt realizate astfel încât personalul artistic și cel tehnic să dispună de cele mai bune condiții pentru a oferi publicului produse culturale valoroase.

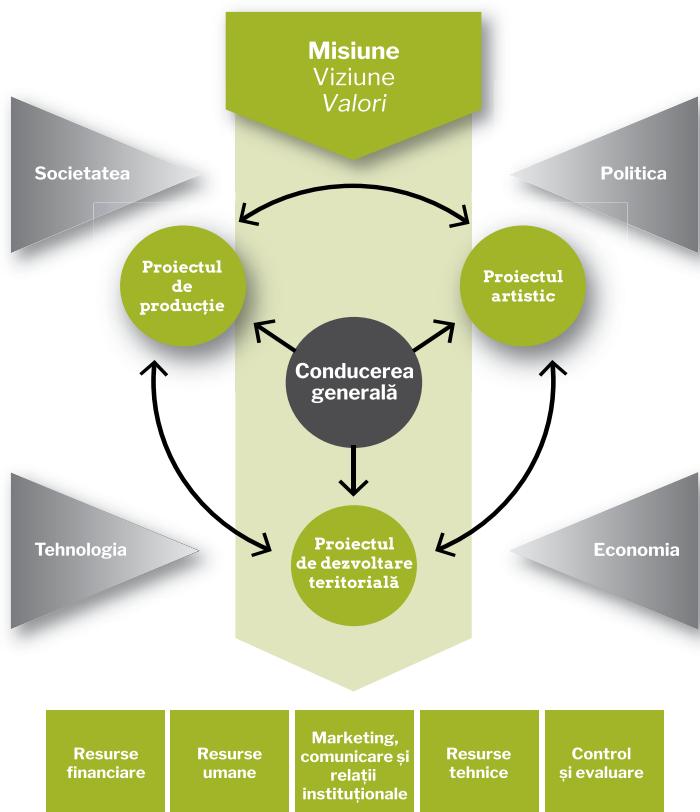
Până acum, ne-am concentrat asupra analizei celor trei dimensiuni pe care se structurează misiunea teatrului. În continuare, vom discuta despre modul în care pot fi folosite resursele disponibile (financiare, umane, tehnice și comunicaționale) astfel încât, puse în serviciul acestora, să ajute la atingerea obiectivelor propuse. De asemenea, vom studia și formulele de control și de evaluare pe care le are la dispoziție managerul. Deși poate părea mai curând un nivel executiv, și acest nivel are o mare importanță strategică, având în vedere că orice proiect din domeniul culturii poate fi influențat de dinamica fenomenelor sociale, economice, politice și tehnologice. Tendințe precum globalizarea, digitalizarea formelor de expresie în artă și schimbările sociale care le însoțesc sau crizele economice au un impact major asupra mediului cultural de azi, iar teatrul trebuie să știe cum să se adapteze.

Într-un teatru, complexitatea gestionării resurselor depinde de structura lui, de volumul și de genul activităților, dimensiunea, tipul de producție și modelele de management în vigoare, toate fiind condiționate de evoluția în timp a organizației, dar și a politicilor culturale. În consecință, fiecare teatru își va propune o strategie particulară, în funcție de realitățile mediului social în care acționează, de opțiunile și obiectivele artistice – ca producător de spectacole ori numai ca teatru-gazdă –, precum și în funcție de gradul de implicare în dezvoltarea comunității dorit. Este evident că resursele necesare unui teatru mic, destinat doar găzduirii spectacolelor, vor fi mult reduse față de cele necesare unei instituții de spectacole de mari dimensiuni, concentrată pe producția de spectacole – mai ales în cazul celor

specializate în genul liric (operă, balet). De asemenea, dacă un teatru este situat într-o metropolă sau într-un oraș mediu, are mult mai ușor acces la profesioniști de calitate și își poate externaliza serviciile. Nu în ultimul rând, managementul resurselor poate fi diferit, în funcție de statutul și modelul de conducere al instituției. Așa cum s-a arătat în capitolul al II-lea, administrarea publică joacă un rol important, în special în cazul teatrelor fără personalitate juridică proprie.

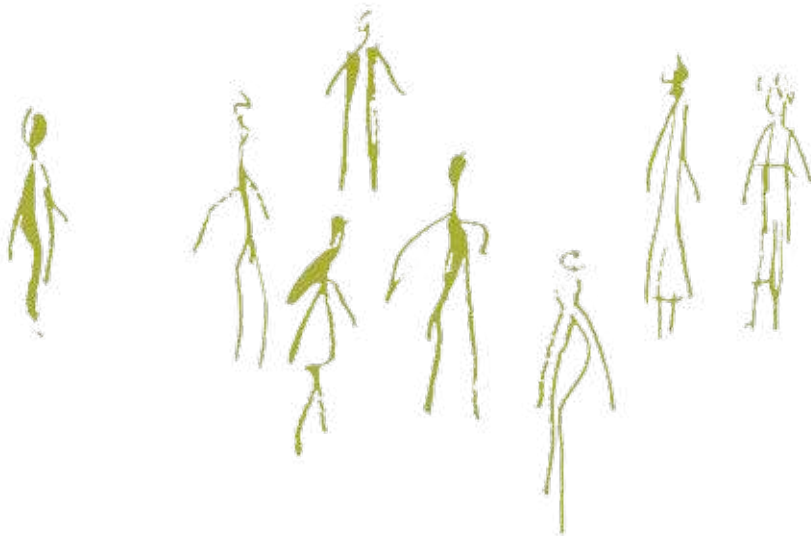
Schema 14

Context pentru administrarea și managementul teatrului



Fiecare dintre aceste tipologii necesită strategii specifice de management al resurselor umane și financiare, al politicilor de marketing și comunicare, al resurselor tehnice și materiale. Conducerea administrativă și gestionarea diferitelor resurse sunt secondate de un sistem de control și evaluare care permite corectarea greșelilor sau devierilor și oferă certitudinea că fiecare proiect se desfășoară în conformitate cu previziunile făcute. Echipa responsabilă necesită profesioniști cu profiluri și studii de specialitate, în concordanță cu multitudinea de aspecte ale unui management cultural profesionist.

4.



Resursele umane

4.1 Caracteristici și particularități

Managementul resurselor umane în cazul instituțiilor culturale se individualizează prin specificitatea și complexitatea sa. De aceea, în afară de evidențierea problemelor ce pot apărea și propunerea de strategii eficiente, este nevoie să ne aplecăm, mai întâi, asupra analizei unor particularități tipice domeniului.

În primul rând, principala resursă a unui teatru este cea umană. Prin urmare, este absolut obligatoriu să menții un nivel ridicat de motivare, astfel încât tot personalul să se simtă parte activă a proiectelor artistice realizate. Acest lucru nu este important doar pentru actul de creație. Calitatea și finalizarea, la timp și în forma dorită, a activităților și proceselor ce asigură buna funcționare a unei instituții de spectacole sunt direct influențate de gradul de implicare a angajaților din toate compartimentele. În marea majoritate a cazurilor, artiștii și tehnicienii de scenă sunt pe deplin dăruți muncii lor în timpul reprezentațiilor, ceea ce are un impact direct asupra modului în care publicul apreciază instituția.

În al doilea rând, un spectacol este un produs cultural ce se bazează pe indivizi care exprimă și întrupează, pe viu și în direct, în fața unei audiențe, emoții și diferite aspecte ale condiției umane. Gestionarea acestui proces – lucrul cu o distribuție formată din artiști interpreți – nu respectă niciodată un tipar și, de aceea, necesită abilități manageriale speciale, de leadership. Prezența absolut necesară a interpreților și tehnicienilor la fiecare reprezentație, și nu doar pe parcursul construcției operei, este o particularitate majoră a artelor spectacolului. Această caracteristică, ce are consecințe economice directe asupra bugetului, necesită și o atenție constantă din partea echipei manageriale.

În al treilea rând, fiecare teatru se diferențiază de altele în funcție de dimensiuni, structură arhitecturală și organizațională, genuri de spectacol și forme de contractare a serviciilor. Toate acestea influențează managementul resursei umane, care trebuie adaptat de la caz la caz. Mai mult, prin însăși existența sa în timp, o instituție moștenește formule de management care, adesea, ascund contradicții sau chiar conflicte latente. Din acest motiv, managementul nu se poate baza doar pe cunoștințe și instrumente generice, ci necesită și abilități sporite de adaptabilitate și leadership. De exemplu, managementul

resursei umane în marile teatre cu producții artistice proprii (în acest capitol vom acorda o atenție specială acestor instituții, pentru că au structura cea mai complexă de personal) nu seamănă deloc cu cel al teatrelor care doar găzduiesc spectacolele produse de alții. Așa cum observă, cu ironie, Gonzalo Centeno, „în Spania, cea mai mare parte a teatrelor municipale au doar un singur angajat, care face tot: planificarea spectacolelor, managementul sălii, primirea publicului și conceperea materialelor de promovare. Activitatea redusă justifică un număr mic de personal.” Ce logică ar avea, în acest caz, existența unei politici la nivel de resurse umane? Ar fi, evident, ceva improvizat, fără mare legătură cu regulile generale. La polul opus, în cazul marilor teatre cu producție proprie, politica de resurse umane cade în sarcina unor profesioniști în acest domeniu; în teatrele de mărime medie, conducerea își asumă și această responsabilitate.

În al patrulea rând, trebuie să ne raportăm la tipurile de contracte utilizate. Teatrele își asigură personalul necesar activităților prin formule contractuale diferite – de la angajați permanenți, pe perioadă nedeterminată, aflați într-o relație directă și stabilă cu instituția, până la persoane contractate prin intermediul altor instituții care prestează servicii pentru teatru sau angajați temporari (punctual, pentru diferite servicii, sau pe perioadă determinată). De asemenea, teatrele colaborează adesea cu profesioniști independenți și, în unele cazuri, cu grupuri de voluntari. Evident, din punct de vedere juridic, tipul contractului stabilește și nivelul de responsabilitate și / sau independență al fiecăruia în relație cu teatrul, dar responsabilul cu resursele umane este obligat să țină cont de toate aceste diferențe pentru a le armoniza. Uneori, se pot naște conflicte din cauza diferențelor dintre condițiile de muncă sau profesionale (salariul, orarul de lucru, ierarhii etc.). În orice caz, cele comune tuturor infrastructurilor pentru spectacole sunt: orarul de lucru și zilele în care se desfășoară activitatea curentă, dificultatea de a găsi motivații și criterii comune pentru categorii diverse de personal și importanța diferită pe care acestea o acordă stimulentele și sancțiunilor.

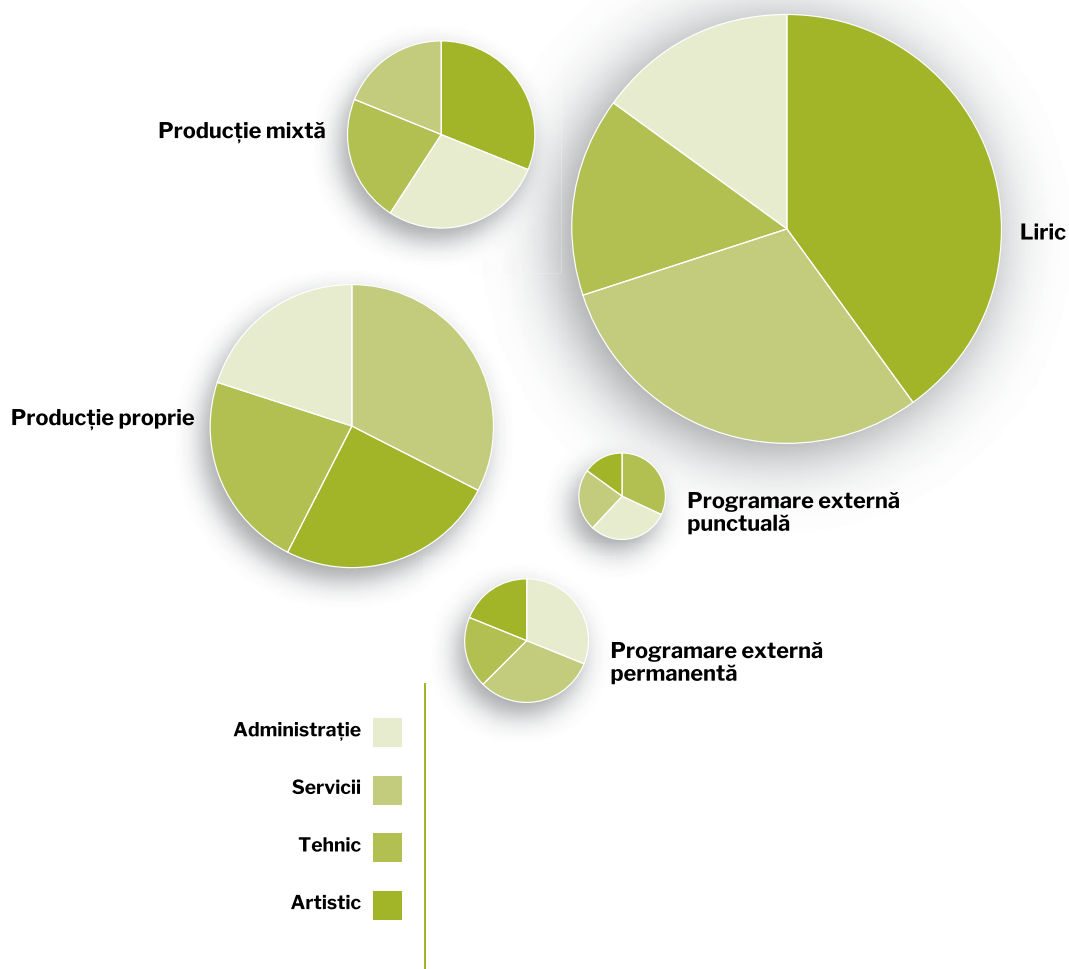
În al cincilea rând, managerul de resurse umane trebuie să învețe cum să interacționeze cu oameni care au grade foarte diferite de educație, cunoștințe, așteptări și motivații. Astfel, putem distinge, la nivelul unui teatru, patru mari grupuri profesionale:

1. Personal tehnic de scenă (mașiniști, tehnicieni de lumină și sunet, cabinieri, recuziteri etc.)
2. Personal administrativ (conducere, secretariat, relații cu publicul, comunicare, organizare spectacole, vânzări bilete etc.)
3. Personal pentru diverse servicii (paznici, pompieri, întreținere, garderobiere, plasatoare și alte servicii generale)
4. Personal artistic (conducerea artistică, trupa, regizor artistic, scenograf etc.)

În funcție de activitățile teatrului, dimensiunea și structura fiecărui grup poate fi diferită. Pentru a vizualiza aceste diferențe, în schema următoare am evidențiat, la o dimensiune medie, proporția pe care ar trebui să o aibă fiecare dintre cele patru tipuri de grupuri profesionale în cadrul structurii generale a unui teatru, în funcție de misiunea asumată de instituție. Toate acestea sunt importante nu numai din perspectiva managementului resurselor umane, ci și prin consecințele la nivel bugetar.

Schema 15

Proporții estimative pentru fiecare grup profesional în funcție de tipul teatrului



Cum se poate observa, schema de personal este mult mai numeroasă într-un teatru liric (marea majoritate fiind instituții susținute de la bugetul de stat), cifra angajaților dintr-un teatru diminuându-se direct proporțional cu numărul de spectacole produse și frecvența reprezentațiilor. Totodată, în cadrul fiecărui grup există atât profesioniști cu studii academice de diferite niveluri și specializări, cât și persoane cu pregătire și gusturi estetice mai mult sau mai puțin dezvoltate, meseriași din varii ateliere și, bineînțeles, cu o experiență și vechime în muncă diferită. Nu e ușor să conduci și să coordonezi grupuri și departamente atât de diverse, mai ales pentru că, în plus, trebuie să luăm în considerare nivelul de răspundere și implicare al fiecăruia, precum și raporturile ierarhice (de multe ori implicite) și traseele profesionale eterogene. Succesul în domeniul managementului resurselor umane ține de capacitatea de a identifica aceste diferențe, de a fi conștient de stilul de conducere agreat la nivel local și național, precum și de a cunoaște (chiar și numai pentru a-l contrazice) modul în care au fost gestionate și rezolvate în trecut conflictele din instituție.

O dificultate suplimentară apare atunci când în activitatea teatrului se implică și voluntari, în grupuri sau individual. Desigur, activitatea de voluntariat este expresia unui nivel ridicat de angajament social și de implicare a anumitor segmente ale comunității în activitatea artistică locală. În unele situații, voluntarii sunt o sursă de economisire a resurselor sau pot avea chiar un rol hotărâtor, acoperind zone fără de care activitatea teatrului nu ar fi posibilă. Cu toate acestea, lucrul cu voluntari (mai ales în cazul persoanelor aflate în practică sau în cel al falșilor voluntari, care se alătură teatrului cu speranța unor angajamente definitive ulterioare) poate duce la complicații sau neînțelegeri cu sindicatele. Din aceste considerente, este extrem de important să definim cu mare atenție sarcinile și responsabilitățile delegate voluntarilor. Mai curând este recomandabil ca acest tip de activități să fie desfășurate prin intermediul unor entități juridice independente (de exemplu, asociații sau organizații de tip „Prietenii teatrului X”).

Toate particularitățile descrise subliniază ideea că, pentru a concepe cele mai adecvate strategii manageriale, care să permită atingerea obiectivelor vizate, este esențial să avem informații cât mai numeroase și variate. De aceea, atunci când îți propui gestionarea eficientă a resursei umane dintr-un teatru, prima sarcină ce trebuie îndeplinită este realizarea unui evaluări exhaustive a personalului.

4.2 Evaluarea resursei umane

În orice tip de organizație, evaluarea unui anumit aspect are rolul de a permite cunoașterea situației reale în vederea conturării strategiilor și traseelor de acțiune ulterioare. Analiza resursei umane se realizează din patru perspective diferite: cultura organizațională, normele profesionale, regimul salarial, perspectivele și motivațiile personalului.

Analiza culturii organizaționale

Toate instituțiile au o cultură organizațională proprie, autoconstruită de-a lungul timpului. Această cultură, structurată ca o rețea de valori, reguli și relații dinamice, este generată organic ca rezultat al interacțiunilor dintre personal și nenumăratele influențe externe. Nicio strategie de management nu va putea fi implementată cu succes dacă nu se ține cont de modul în care această cultură, subtilă, dar extrem de rezistentă la schimbări, influențează comportamentul personalului și structura unei organizații.

Cultura organizațională condiționează activitatea în funcție de diferitele niveluri de responsabilitate, căci determină, în bună parte, ierarhiile și leadershipul, modelele de comunicare informală, gradul acceptat de inițiativă la nivel individual, spaima de risc, legitimitatea morală a deciziilor impuse, limbajul și climatul interrelațional și multe alte aspecte. Managerul – femeie sau bărbat – care crede că poate conduce personalul unui teatru cu logica precisă a unui jucător de șah are toate șansele să eșueze în demersul său dacă nu are capacitatea de a înțelege care sunt așteptările, ambițiile, simpatiile, antipatiile și anxietățile generate de teama de schimbări ale persoanelor cu care lucrează. În plus, în cazul instituțiilor publice, în special cele fără personalitate juridică proprie, trebuie să se țină seama de faptul că procedurile administrative determină în mod decisiv orice strategie de dezvoltare.

Pe de altă parte, pentru că vorbim despre instituții de spectacole, valorile, principiile și cutumele specifice mediului artistic influențează, și ele, substanțial cultura organizației: de la regula de a nu spune niciodată „Noroc”, ci „Baftă!” la intrarea în scenă, până la capacitatea de a-l convinge chiar și pe cel mai puțin important membru al echipei teatrului că munca sa are o valoare simbolică și transcendentală. Pentru că, într-un teatru, resursele umane își desfășoară activitatea în virtutea unor scopuri, tradiții și credințe specifice care au modul lor propriu de manifestare și, deseori, implică și rivalități de breaslă sau grup. Spectacolul trebuie să înceapă la o anumită oră, la fix, și nu poate fi întrerupt pe parcurs, accidental. Acest factor pune presiune pe toți cei implicați într-o reprezentație, pentru că greșeala unuia are consecințe asupra tuturor. De aceea, în timpul spectacolului, toți cei implicați sunt la fel de importanți, relaționarea lor perfectă pe toate coordonatele condiționând succesul demersului final – și anume prezentarea spectacolului în cele mai bune condiții, respectând atât creatorii, cât și publicul.

Pentru un management cu rezultate bune, trebuie, înainte de toate, să cunoaștem cultura organizațională a instituției și modul în care interacționează cu alte culturi organizaționale – în special ale furnizorilor și grupurilor de interese importante pentru activitatea teatrului. La nivel intern, trebuie să fim atenți la comportamentul tuturor, să păstrăm contactul direct cu fiecare persoană

– sau, cel puțin, cu persoanele-cheie (reprezentanții sindicatelor, secretare, responsabili tehnici) –, să vizităm, în momente și circumstanțe bine alese, atelierele și spațiile de lucru și să încurajăm implicarea activă a personalului (sugestii, observații etc.). La nivel extern, este important să fim prezenți și să participăm activ la dezbaterile din domeniu, să încercăm să cunoaștem cultura organizațională a instituțiilor pe care le considerăm un reper (pe plan național și internațional) și să comunicăm permanent cu ceilalți colegi.

Regimul de lucru

Dincolo de aversiunea firească a fiecărui individ față de schimbare, un teatru este o instituție organizată pe baza unor normative și proceduri care influențează și managementul resursei umane. Evaluarea normelor profesionale sau a regimului de lucru este extrem de importantă – mai ales în cadrul teatrelor de mari dimensiuni, în care activează persoane angajate în perioade și contexte foarte diferite. Dar și teatrele particulare pot funcționa într-un regim de lucru foarte variat. Pe de o altă parte, situația sălilor de spectacol ce pot fi închiriate pentru reprezentații nu e similară cu cea a spațiilor de joc alternative sau a teatrelor independente gestionate de un colectiv artistic. În cazul primelor, contractele de muncă îmbracă forma unor convenții colective, în timp ce în cazul celorlalte, pot fi utilizate și alte formule, de la cooperative la asociații non-lucrative sau mici societăți comerciale. În toate cazurile, însă, granița dintre raporturile personale, artistice și de muncă este destul de laxă. De exemplu, unele țări europene au reglementat în detaliu aceste relații sau au generat formule proprii (prin negocieri directe între patronat și sindicate) cu privire la regimul de lucru al personalului tehnic de scenă, în funcție de specificul și caracteristicile muncii lor. În alte țări, lucrătorii din sectorul privat nu beneficiază de cadrul protector al unor reglementări clare.

În instituțiile de spectacole de mari dimensiuni, finanțate de la bugetele de stat, majoritatea personalului are statut de angajat public, ceea ce impune conducerii respectarea a trei aspecte cheie:

- a) *diferența dintre condițiile care reglementează regimul de lucru al personalului administrativ în comparație cu alte grupuri profesionale din organizație (tehnic de scenă, artiști);*
- b) *proasta adaptare a formulelor contractuale la necesitățile activității artistice;*
- c) *varietatea condițiilor de lucru și, în special, problema salariilor.*

Politica de angajări la nivelul administrației publice, orientată spre omogenizare, tratează aproape orice angajat public drept personal administrativ. Julio Baccaro, fostul director al Teatrului Național „Cervantes” din Buenos Aires, subliniază exact acest aspect: „*Tehnicienii de scenă nu sunt personal administrativ, artiștii nu sunt*

personal administrativ, producătorii nu sunt personal administrativ, responsabili cu comunicarea media nu sunt personal administrativ. Cu toate acestea, toți sunt tratați ca și cum ar fi. Au existat mai multe încercări de a schimba această situație, dar nimeni nu îndrăznește să acționeze decisiv. Această lipsă de diferențiere a statutului are consecințe nefaste asupra motivării și dezvoltării profesionale: toate regulile sunt făcute pe potrivă personalului administrativ, care beneficiază de o ofertă relativ generoasă largă de cursuri de perfecționare care, odată parcurse, le conferă punctaje ce-i ajută să avanseze în carieră și, evident, să obțină salarii mai mari. Pentru tehnicieni de scenă aproape nu există asemenea oportunități, iar pentru artiști chiar deloc.” Această lipsă de distincție semnalată de Baccaro este o sursă permanentă de conflicte și demonstrează necunoașterea unor aspecte specifice culturii, nu numai domeniului artele spectacolului:

- regimul de lucru (durata zilei de lucru) în cazul artiștilor, al tehnicienilor și, de asemenea, al unei părți din personalul administrativ (relații cu presa, casa de bilete, plasatoare și personal de sală) presupune munca după-amiaza, seara și în timpul sfârșitului de săptămână;
- orarul neregulat al repetițiilor și reprezentațiilor artistice de-a lungul stagiunii;
- dificultățile tehnice relaționate cu manipularea decorurilor și a altor activități scenice generează și un anumit grad de risc fizic personal;
- implicarea emoțională a artiștilor interpreți;
- în cazul dansatorilor și artiștilor de circ, durata carierei este, din motive de uzură fizică și psihică, mult redusă față de alt tip de personal – artistic, administrativ sau tehnic.

Un caz tipic de inechitate între normativele generale cu privire la angajații publici și cei din instituțiile de spectacole, dincolo de aspectele legate de stabilitatea locului de muncă și politica salarială, este cel al plasatoarelor. Ele lucrează, efectiv, numai pe parcursul reprezentațiilor (în unele teatre asta înseamnă doar în două sau trei seri pe săptămână), aproape întotdeauna de vineri până duminică și numai câteva luni pe an, cât ține stagiunea. În mod evident, este imposibil ca toate aceste limitări temporale să fie cuprinse în cadrul general al reglementărilor de muncă din sectorul public. Din acest motiv, atunci când este posibil, fie serviciile sunt externalizate, fie se încheie contracte cu jumătate de normă, după modelul din teatrele particulare, ori se completează fișa postului cu alte sarcini. În orice caz, aceste strategii nu reușesc să evite toate conflictele posibile.

Sfera în care, în ultimele trei decenii, s-au înregistrat, totuși, schimbări este cea a orchestrelor simfonice din instituțiile de spectacole de stat. Sunt numeroase exemple în care muzicienii au renunțat la statutul de funcționar public, cu contract pe perioadă nedeterminată, în schimbul unui sistem care garantează, deopotrivă, stabilitatea locului de muncă, o remunerare corectă, statutul social, competitivitatea și calitatea artistică.

Oricum, nu există o opinie unitară asupra unui model ideal, sau cel puțin cel mai adaptat la cerințele cumulate de stabilitate și excelență, cu privire la relațiile de muncă între teatre și colectivele de creație. Leandro Iglesias, ca și alți manageri de instituții de spectacole cu ansambluri stabile din America Latină sau din Europa Centrală și de Est, consideră că *„pentru artiști este incomod să nu aibă contracte pe termen nedeterminat, pentru că doar această formulă garantează continuitatea ce le permite să atingă un nivel artistic ridicat. O orchestră de calitate nu se obține punând, pur și simplu, laolaltă cei mai buni instrumentiști. Totuși, menținerea unui ansamblu permanent fără testarea continuă, exigentă, a nivelului profesional poate transforma artiștii în funcționari. Cred că soluția cea mai bună ar fi cea în care nu toți ar avea contracte permanente, ceea ce ne-ar permite să păstrăm vie iluzia că putem oricând renunța la cineva, fără a genera conflicte la nivel de breaslă. Dar realitatea ne demonstrează că reglementările actuale nu permit acest lucru.”* Gerardo Grieco are o opinie personală pe acest subiect: *„Este firesc, pentru noi toți, să ne dorim stabilitatea locului de muncă, dar asta generează tot mai multe probleme la nivelul managementului. Cred că teatrele publice trebuie să ofere un anumit grad stabilitate, în cazul acelor servicii și meserii extrem de specifice al personalului de scenă, dar nu mai mult. Iar în aceste cazuri, dificultatea nu ține de tipul contractului de muncă ci, mai ales, de capacitatea de a gestiona resursa umană.”*

În orice caz, ceea ce contează este să cunoaștem în detaliu legislația care reglementează fiecare gen de raport de muncă și să avem capacitatea de a intui și soluționa, într-o manieră empatică și pozitivă, fiecare situație ce poate apărea. Existența unui cadru reglementat de negociere sindicală sau la nivel de breaslă reduce posibilitatea conflictelor de muncă. În acest sens, de mare ajutor sunt promovarea și negocierea unor contracte colective de muncă pentru diferitele grupuri de profesioniști din domeniul artelor spectacolului.

Problema salarială

Problema salarială este alt aspect fundamental al condițiilor de muncă. Așa cum se întâmplă în orice organizație, încorporarea și păstrarea persoanelor talentate poate avea loc dacă există sisteme de remunerație, recompense sau alte beneficii competitive în relație cu alte opțiuni oferite pe piața de muncă sau profesională. Pentru personalul creativ din lumea culturală, salariul nu este totul. Recompensele pot fi de natură simbolică sau legată de proiect. Acest fel de remunerație este folosit în special în organizațiile care nu au scopuri lucrative, compuse din colective care împărtășesc proiectul artistic, dar care, de asemenea, sunt prezente în negocierile salariale ale teatrului comercial.

Motivațiile și stimulările artiștilor sunt mult mai ample în raport cu cele ale restului personalului. Toate aceste lucruri conferă o mare complexitate în momentul determinării condițiilor de remunerație, creându-se neînțelegeri

frecvente, pentru că aspectul simbolic poate fi tradus în termeni materiali în foarte multe feluri. Așadar, problema salarială poate fi un focar de conflicte pentru că teatrul nu dispune mereu de resursele financiare suficiente pentru a plăti în mod adecvat personal din afară și astfel ajunge să exploateze sau să autoexploateze propriii profesioniști. La cealaltă extremă, remunerația marilor interpreți contrastează în mod radical cu nivelul mediu de retribuție din sector.

În cazul teatrelor de stat, politica de remunerație a personalului depinde de gradul de autonomie a gestiunii de la centru. În timp ce în organismele cu personalitate juridică proprie există o oarecare libertate pentru a angaja și retribui personalul, aceasta fiind mereu condiționată de cadrul general, în teatrele fără personalitate juridică situația este mult mai rigidă. În mod normal, cele care decid sunt organismele însărcinate cu politica salarială a ansamblului administrației publice, în negociere cu sindicatele. De multe ori se iau decizii fără a ține cont de nivelele de remunerație din mediul privat sau din sectorul audiovizual. Dacă diferența este mare, migrația celor mai talentați tehnicieni, a managerilor și a artiștilor poate să provoace scăderea calității programului din aceste teatre, dat fiind că pot să substituie siguranța în favoarea unei remunerații mai bune.

Pe de altă parte, personalul care nu este angajat pe termen nedefinit depinde de respectivul contract colectiv de muncă (securitate, curățenie, transport și altele) sau de capacitatea de negociere cu firmele pentru care lucrează din punct de vedere legal. Pentru funcțiile pe jumătate externalizate, condițiile de muncă și remunerațiile sunt în funcție de responsabilitatea pe care o au în organizație. De fapt, profesioniștii și artiștii aflați într-o poziție importantă de *star system* (cu remunerații foarte diferite, în funcție de prestigiul local, regional, național și internațional) au o mai mare capacitate de negociere. În schimb, profesioniștii și artiștii cu o reputație mică preferă să fie reprezentați de asociațiile lor profesionale, cele care stabilesc sumele minime care trebuie plătite pentru prestații clar determinate. Conducerea trebuie să cunoască aceste diferite situații și consecințele lor pentru a putea elabora o politică eficientă care să reglementeze situația ansamblului de resurse umane necesare teatrului.

Potențialul și motivațiile personalului

Potențialul fiecărei persoane care lucrează într-o organizație teatrală permite dimensionarea necesităților în materie de resurse umane. Traectoria și experiența personală condiționează gradul de angajament necesar, de exemplu, pentru a trece de la un sistem bazat pe îndeplinirea sarcinilor la unul unde se muncește pentru îndeplinirea obiectivelor. Rezultatul unui spectacol sau emoția împărtășită depind în bună parte de gradul de cerințe și de calitatea artistică colectivă. Creativitatea specifică muncii artiștilor trebuie însoțită de capacitatea de inovare a celorlalți profesioniști. Pentru toate acestea, evaluarea necesităților

umane nu poate fi numai cantitativă și nu poate nici să se limiteze doar la o scală mecanică de retribuții, deoarece combinația de atitudini și eforturi colective este mai importantă decât numărul oamenilor. În cazul teatrelor de stat, trebuie acceptat faptul că este nevoie de niveluri de autonomie personală și de muncă în echipă, chiar dacă în administrație nu primează asumarea de riscuri și responsabilități. Indiferent de statutul teatrului, unul dintre cele mai importante aspecte calitative pentru evaluare este gradul de motivație a personalului. Acest lucru este fundamental la început și este, de asemenea, de dorit menținerea unor verificări a evoluției motivării într-o manieră mai mult sau mai puțin periodică. Acest lucru se poate face prin intermediul observației, prin interviuri individuale sau prin convocarea de reuniuni pe compartimente sau a întregului personal. În acest ultim caz, simpla concurență, gradul de participare activă și atitudinea în timpul reuniunilor, însumate, pot fi luate ca indicatori valizi.

Motivația se referă la toți membrii personalului, de la managerii de compartimente sau grupurile artistice până la personal tehnic, administrativ și de serviciu. Toată lumea ar trebui să se simtă responsabilă pentru buna funcționare a teatrului, pentru că nu este vorba doar despre obținerea unui succes artistic, ci de a aduce la conștiința fiecărui membru al teatrului faptul că misiunea unei unități culturale presupune îngrijirea mai multor aspecte: acțiuni din sfera educației, atenția față de public și de artiști, buna întreținere a unui patrimoniu scenic etc.

Cunoașterea gradului de pregătire și de formare a personalului ne permite să evaluăm competitivitatea potențială a organizației, chiar dacă nu întotdeauna o înaltă formare obținută în sistemul formal de educație garantează rezultate optime. Pe baza acestor informații, managerii pot decide implementarea unor programe de formare continuă. În plus, existența unor planuri de dezvoltare și de formare ajută la lansarea noii generații de profesioniști competenți. Una dintre sarcinile esențiale ale managementului resurselor umane este de a supraveghea aceste programe.

4.3 Strategii de intervenție

Profilul și selecția personalului

Prima strategie a unui responsabil de resurse umane este de a analiza gradul de adecvare al personalului disponibil pentru nevoile teatrului. Pentru aceasta, se evaluează anterior posturile necesare, profilele corespondente și condițiile socio-profesionale ideale, care mai apoi se compară cu deficitele și surplusurile de personal existent, angajarea de noi profesioniști sau îndepărtarea personalului neadecvat.

În cazul în care personalul poate fi încorporat direct în structura de lucru a instituției, normele existente determină – cel puțin într-un anumit grad – elaborarea procedurilor de selectare, încorporare și eventuala concediere a personalului. O altă serie de reguli se impune în cazul în care încorporarea se face prin externalizare sau alte forme indirecte de angajare (prin intermediul firmelor de ocupare a forței de muncă temporară). Aceste reguli vor trebui să transmită ce înseamnă munca într-un teatru, misiunea lui instituțională, valorile și scopurile acestuia. Mai mult decât atât, încă din momentul selecției ar trebui să se ia în considerare potențialele conflicte între angajații cu regimuri diferite de muncă. În final, trebuie să ne asigurăm că organizația nu pierde experiența și cunoștințele acumulate de către acest personal extern.

În teatrele mici, pentru a găsi un management eficient, se încearcă selecția celei mai bune competențe profesionale plurivalente, pentru că, așa cum afirmă Jaume Colomer, *„deși este adevărat că specializarea este importantă în sectoarele de sunet, instalații sau electrică, există un număr de tehnicieni care, dacă sunt versatili, vor îmbunătăți viitorul acestor organizații. Acest lucru este bun pentru ei, pentru că poate fi adăugat la angajamentul lor față de teatru, dar, este util și pentru instituție, care va avea nevoie de mai puțini oameni.”*

În teatrele mari, posturile pot fi mai specializate, iar procesul de selecție se face pe baza unor profiluri mai strict definite.

În orice caz, nu este același lucru alegerea unui angajat pentru un profil artistic cu cea pentru un post tehnic, administrativ sau de conducere. În ceea ce-i privește pe artiști, lucrurile stau altfel atunci când vine vorba de integrarea acestora în propriile lor trupe (de obicei, în cazul orchestrelor, dar, excepțional, și în ceea ce privește companiile de actori). În primul caz va trebui să se facă apel la concursuri transparente pentru a asigura nivelele adecvate de calitate, în timp ce în celălalt caz de obicei directorul artistic al spectacolului este cel care decide criteriile de selecție sau *casting*, în conformitate cu cadrul contractual.

O altă problemă este grila de salarizare, pentru că factorii precum prestigiul și recunoașterea publică (*star system*) sau importanța fiecărui rol în cadrul spectacolului (și spațiul respectiv în sistemul publicitar al teatrului) pot genera conflicte sau invidii între artiști. În cazul orchestrelor, existența unor ierarhii recunoscute pe plan internațional (concert-maestru, primă-vioară, vioara a doua etc.) facilitează acceptarea grilelor de salarizare.

Selectarea personalului tehnic necesită, în mod special, criterii specifice, dat fiind că, în unele cazuri, este necesar să se acopere locuri de muncă în meserii cu caracter meșteșugăresc, dar, în același timp, meseriile lor pretind cunoașterea celor mai recente progrese tehnologice. În țările în care centrele specializate de instruire sunt puține, este de preferat ca personalul să fie selectat în funcție de abilitățile potențiale, urmând ca acesta să se formeze în cadrul teatrului sau în firmele de servicii specializate. Proiectarea tehnică și confecționarea de costume, recuzită sau elemente de scenografie reprezintă meserii vechi și valoroase care ar trebui prezervate prin selecție și formare. În schimb, selecția personalului administrativ sau de servicii urmează protocoale mult mai standardizate.

Echipa de management este importantă nu numai pentru că muncește umăr la umăr cu managerul, ci și pentru că ea va fi cea care se va interpune comunicării deciziilor pe verticală. În momentul selecției membrilor acesteia, este important să fie evaluate nu doar cunoștințele și experiența în domeniul specific (administratie financiară, marketing și comunicare, resurse umane sau producție tehnică), ci și capacitatea de a lucra în echipă, de a interacționa și de a înțelege logica specială a activității scenice. Producătorul delegat sau șeful de producție trebuie să știe să interacționeze, cu empatie și rigoare în același timp, cu diferitele colective ale teatrului, precum și cu organizații non-artistice din afara teatrului.

Managementul personalului angajat pe perioadă nedeterminată

Plecând de la diagnosticul resurselor umane, este posibilă schițarea strategiei integrale a îmbunătățirii personalului teatrului. Obiectivul este acela de a conta pe un plan pe termen scurt și mediu, centrat pe potențarea abilităților, a competențelor și a nivelului de angajament față de proiectul de management prevăzut. În proiectul managerial se regăsesc câteva probleme interconectate între ele:

- Comunicarea internă
- Formarea și dezvoltarea profesională
- Motivarea, stimulentele și compensările
- Controalele și sancțiunile
- Negocierea contractelor

Pe măsură ce o structură se dezvoltă la nivel de personal și la nivel organizațional, **comunicarea internă** devine un factor care poate asigura eficient o bună funcționare. Aceasta este o responsabilitate a întregii conduceri, dar responsabilul pentru resursele umane joacă un rol definitoriu. Păstrarea unui climat comunicațional deschis și a unei atmosfere plăcute depinde de capacitatea de a transmite informația actualizată și de a se preocupa de situația particulară a fiecăruia dintre cei care compun echipa. În acest scop, se pot organiza reuniuni periodice cu diferitele compartimente și, la nivel transversal, poate fi menținut la zi web-ul intern al teatrului cu informație completă (evitându-se difuzarea tendențioasă de bârfe sau informații care nu au fost verificate). Un teatru organizat inteligent dispune de locuri de întâlnire informală (cafeneaua, de exemplu), în care să se poată amesteca persoane din diferite sectoare; acest mic truc va ajuta la îmbunătățirea comunicării și a atmosferei interne generale.

Următoarea strategie constă în asigurarea **formării și a dezvoltării profesionale** a întregului personal al proiectului sau organizarea și stimularea participării la cursuri și seminarii specializate. Un mod de a aduce expertiză valoroasă în mod informal este includerea în proiecte a profesioniștilor cu experiență sau cu un grad superior de calificare. Dezvoltarea profesională va ține cont de nevoile teatrului și de potențialul fiecărei persoane, precum și de diferitele grupuri de lucru. Evident, cariera artistică a unui interpret urmează căi foarte diferite față de traseul parcurs de personalul tehnic sau de management. Pe de altă parte, în teatrele unde există un număr mare de personal externalizat, politica resurselor umane trebuie să se axeze pe coeziunea echipei, pentru că externalizarea serviciilor necesită sprijinul personalului intern, care să muncească umăr la umăr pentru a atinge obiectivele calitative dorite. Prin urmare, strategiile de dezvoltare profesională nu trebuie să fie circumscrise doar personalului propriu, ci să-i cuprindă pe toți cei antrenați în munca spectacolelor.

Politica de **motivare, stimulare și compensații** este percepută de angajați ca principalul instrument pe care instituția îl are pentru a valorifica munca lor și efortul depus pentru proiect, fapt pentru care devine o strategie de neevitat. Îmbunătățirea productivității în mediul spectacolului nu se obține prin introducerea formelor de organizare mai raționale sau prin înglobarea noilor tehnologii, ci prin încercările constante de a motiva financiar diferitele echipe de lucru și fiecare persoană în parte.

În întregul colectiv de muncă există o tensiune naturală între percepția echității (muncă egală, salariu egal) și solidaritatea de breaslă între lucrătorii din aceeași categorie, independent de aportul realizat (fapt comun în teatrele de stat). Într-un proiect colectiv, cum este cel regăsit într-un teatru de stat, este important să se combine, pe cât posibil, ambele viziuni, pentru că fără efortul tuturor nu este

posibil succesul, dar în același timp trebuie găsite mecanismele pentru a premia pe cel care face eforturi suplimentare.

Piața forței de muncă în domeniul teatral urmează modele de retribuție foarte diferite. În timp ce în teatrul independent primează solidaritatea de grup, în teatrul comercial se plătește în funcție de prestația individuală, de recunoașterea din partea publicului, a gradului de responsabilitate, de riscul asumat sau orele muncite. O problemă diferită este remunerarea marilor regizori sau interpreți, pentru că aceasta este, în mare parte, condiționată de valoarea acestora pe piață (*box-office*). Uneori este posibil să se obțină reduceri semnificative din cauza motivațiilor personale sau profesionale (interesul artistic al proiectului în sine, relația emoțională cu orașul sau prestigiul teatrului etc.). În orice caz, pentru a evita tensiunile generate de restul profesioniștilor din teatru, în termeni de remunerare, ei trebuie să fie convinși de valoarea pe care o aduc teatrului, audiența atrasă și de viabilitatea economică a proiectului care le asigură plata.

Oricum, remunerațiile – monetare și simbolice – depind de posibilitățile teatrului, de tradiția organizațională a acestuia și de capacitatea conducerii de a propune o strategie imaginativă și, în același timp, viabilă. Multe dintre aceste stimulente se pot concretiza prin licențe extraordinare, oferte de formare, voiaje de perfecționare, orare convenabile, recunoașteri publice sau posibilitatea de a participa în proiecte extraordinare.

În contrapartidă cu o politică de stimulente, este nevoie de **mecanisme de control și sancțiuni**, care trebuie utilizate într-o manieră strategică, nu doar conjuncturală, și puse în aplicare în condiții de echitate și transparență. Cu cât o organizație este mai mare, cu atât este mai importantă folosirea acestora pentru a evita un discreționarism injust și contraproductiv. De exemplu, controlul programului de lucru este important pentru unele posturi, dar contraproductiv pentru altele, în special în ceea ce privește atingerea excelenței artistice. În mediul administrației publice, procedurile de sancțiuni sunt reglementate, dar sunt foarte dificil de aplicat. Folosite corect, ele transmit un mesaj de seriozitate și egalitate în întreaga organizație.

Relația marilor teatre cu organizațiile sindicale este un factor relevant care presupune o strategie. **Negocierea** cu aceste organisme colective impune echipei de conducere implicarea de o manieră directă și permanentă, deoarece subiectele sunt recurente, iar comunicarea permanentă cu reprezentanții sindicali îndepărtează tensiunile. În cazul teatrului de stat, situația este mai complexă. Pe de o parte, stabilitatea inerentă muncii la stat este dificil de adaptat la o organizație artistică, iar pe de altă parte, faptul că este o instituție de stat întărește capacitatea de negociere sindicală a muncitorilor.

Cotroversa cu privire la negocierea teatrului de stat cu sindicatele

Leandro Iglesias: „Negocierea cu sindicatele trebuie să fie condusă de managementul organizației. Noi am învățat din greșeli că în teatrele de stat nu există probleme mici. Subiectul aparent cel mai neimportant poate fi vârful unui aisberg care poate genera o catastrofă sau poate face instituția de neguvernare.”

Fernando de Rito: „Înțeleg poziția lui Leandro, dar negocierea sindicală este afectată de poziția politică pe care cineva o reprezintă. Fiind vorba de un manager susținut politic, ajungi să simți o ambiguitate pe care un tehnocrat specializat care poate gestiona conflictul nu o va manifesta. Acesta va avea o viziune mai cuprinzătoare, care să faciliteze găsirea soluțiilor pentru satisfacția tuturor părților.”

Gerardo Grieco: „Dacă în calitate de manager nu ai autonomie de management în materie de resurse umane, dacă nu poți angaja personal, dacă nu poți stabili salarii, dacă nu poți genera stimulente, ce fel de relație poți să ai cu sindicatele? Răspunsul este: o relație de prizonier. Dacă așa avea sub conducere totalitatea politicilor de venituri, remunerații și de personal, așa negocia direct lucruri concrete cu sindicatul în cauză.”

Leandro Iglesias: „Din experiența noastră, atunci când ne grăbim în a anticipa conflictul și deschidem discuțiile, câpătăm mai multe avantaje decât atunci când așteptăm ordinea de zi, adică parcursul stabilit de sindicate. Dacă nu stabilești tu parcursul unei negocieri, atunci o face breasla.”

Carlos Elia: „Asocierea cu proiectul artistic și un anumit grad de informalitate în relațiile cu managementul mi-au deschis foarte multe uși în momente de conflict.”

Situația este diferită atunci când este vorba de teatrele de stat, care au o mare autonomie a managementului, mai ales atunci când operează sub dreptul privat (fundații sau entități autonome comerciale) sau și-au externalizat managementul, cazuri mai frecvente în Europa.

Reproiectarea structurii de personal

Reproiectarea structurii de personal presupune strategii pentru îmbunătățirea productivității acestuia pe baza evaluării cât mai obiective a necesităților teatrului în vederea adaptării organigramei și a funcțiilor existente. De exemplu, informatizarea și externalizarea vânzării de bilete permite redirectionarea personalului către acțiuni de marketing personalizat. Cu toate acestea, nu toate marile teatre sunt în situația de a putea reloca personalul pentru a acoperi noi

funcții polivalente și foarte specializate. Uneori este necesar să se încadreze tineri care să poată forța procesele de schimbare de jos în sus. În definitiv, a face management înseamnă și schimbare, înseamnă și o constantă adaptare la provocările sociale.

Toate procesele de reproiectare aferente personalului ajung să genereze, în mod simultan, instabilitate și rezistență din partea propriului personal și a ansamblului de agenți externi. Toate schimbările implică ruptura de *status quo*, ceea ce alterează relațiile de putere, rutina și siguranța, lucruri dificil de înțeles în cadrul relațiilor care compun un teatru. Un mod de abordare a acestui proces este acela de a găsi echilibrul între managementul eficient al resurselor, impactul acestora în trăirile emoționale și legitimitatea socială față de cetățenii / membrii și actanții sectorului teatral.

În teatrele de stat din multe țări este, în plus, nevoie să se țină seama că există o mai mare tendință a creșterii organice a personalului în consonanță cu procesele suferite de ansamblul administrației publice. De fiecare dată când se prefigurează o schimbare de direcție sau când începe derularea unei noi stagiuni, se angajează un nou personal „de încredere”; parte dintre aceștia rămân ulterior angajați pe durată nedeterminată. Nu este peste tot așa, dar a fost nevoie de o reformă graduală a condițiilor de muncă. Uneori a fost vorba de faptul că s-a profitat de închiderea unui teatru pe motiv de reformă organizațională locală sau incendiu. În alte cazuri, procesul a fost mai lent. Cu privire la teatrul municipal din Santiago de Chile, Andrés Rodríguez declara: *„În acest teatru, existau anterior angajați municipali. Schimbarea s-a petrecut treptat, începând din 1967, și a fost finalizată în 1981. Acum, contractele sunt guvernate de dreptul privat; nimeni nu poate rămâne la nesfârșit, se dau concursuri pe perioade limitate, iar contractele au condiții.”*

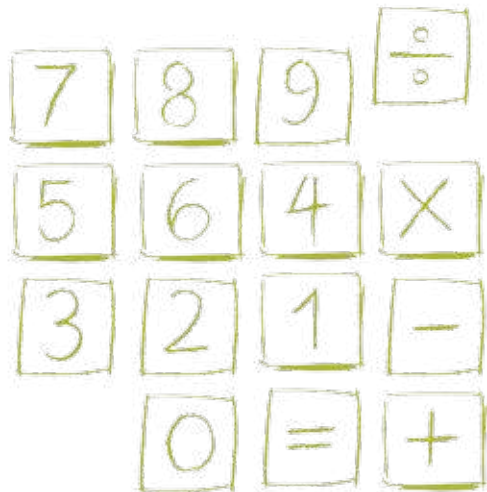
Sprijinirea acestor schimbări nu este simplă. Jaume Colomer relatează o experiență avută în ceea ce privește reorganizarea unui teatru care avea mai mult personal decât avea nevoie: *„Problemele de personal erau atât de grave încât soluția a fost clară: a trebuit reînceput de la zero. Cu toate acestea, nu am știut cum să facem acest lucru. Oscilând între a-i concedia sau a-i recalifica, cea mai simplă opțiune ar fi fost de a da foc teatrului. Lăsând glumele deoparte, unii erau funcționari lăsați moștenire de administrația anterioară și alții erau angajații proprii, mai ales personalul tehnic. Dar cel mai rău este că toți erau familia sau prietenii unor persoane importante, soții, soțiile sau nepoții cuiva. Acest lucru a însemnat că orice reducere a personalului putea deveni un act lovit de nulitate. În plus, sistemul nu stimula munca, ci statul degeaba, deși unii angajați, în opinia noastră, puteau fi recalificați. Diferențierea unora de ceilalți a fost o muncă umăr la umăr cu responsabilii de la resurse umane, și astfel am renegociat, pentru fiecare caz în parte, și am căutat cele mai amabile forme de concediere pentru restul.”*

Toate problemele descrise mai sus se accentuează atunci când organizația se confruntă cu o criză economică profundă care implică schimbări radicale. În aceste cazuri, recalificarea este mult mai dură, așa cum se poate observa la multe teatre europene începând cu criza din 2008. În aceste cazuri, provocarea constă – în măsura în care este posibil – în a nu concedia personalul cu cel mai atacabil contract, ci, dacă este cazul, doar pe aceia care nu corespund nevoilor proiectului artistic. Evident, atunci când acest lucru afectează personalul vârstnic sau pe cei cu vechime mare, trebuie avute în vedere alte considerații. În situațiile dramatice în care a fost concediată majoritatea personalului, iar profesioniștii rămași trebuie să se ocupe de problemele esențiale de rutină, este de dorit combinarea acestei munci cu proiectele foarte motivante.

În concluzie, managementul resurselor umane are responsabilitatea de a operaționaliza acțiunile referitoare la: condițiile de angajare sau încheierea contractelor de muncă, dezvoltarea carierelor profesionale, capacitatea personalului, licențe, sancțiuni, probleme legate de absenteism și oricare altă acțiune legată de condițiile de muncă. Varietatea situațiilor care apar în relația dintre teatru și personalul acestuia face ca acest management să fie o muncă complexă și delicată. Acesta presupune o atenție profesionistă cu normă întreagă în teatrele medii și mari; în plus, face imposibilă aplicarea unui singur model pentru toate organizațiilor teatrale.



5.

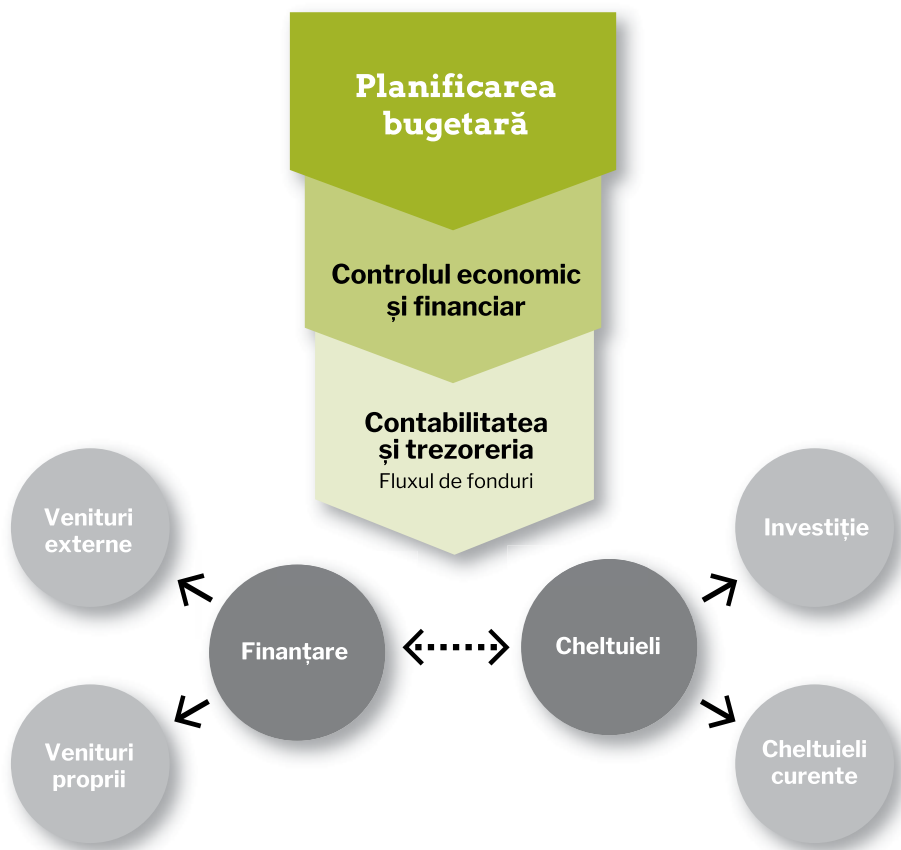


Resurse financiare și costuri



Zona de resurse financiare acoperă strategiile de obținere a veniturilor, de execuție a cheltuielilor și de control al costurilor. De obicei, aceasta se află în mâinile unui administrator sau manager, chiar și în teatrele mici fiind gestionată în mod direct de conducere. Instrumentul central pentru gestionarea acestor resurse este o planificare adecvată inițială, bazată în special pe proiectarea și dezvoltarea bugetului (cât mai participative cu putință). Acest proces poate varia în funcție de mărimea și cultura organizațională proprie sau de managementul (de stat sau privat) de care teatrul depinde. În principiu, managerul este responsabil pentru sporirea și dezvoltarea resurselor financiare pentru realizarea proiectelor, strângerea de fonduri suplimentare (subvenții, sponsorizări corporative sau sponsorizări private), maximizarea capitalului propriu (câștigurile de la box-office, exploatarea drepturilor deținute sau alte venituri generate de activitatea proiectului). Pentru aceste sarcini, managerul alocă o mare parte din energia și timpul său. Aproape aceeași importanță ca obținerea de resurse o au administrarea și controlarea cheltuielilor. Prin urmare, este necesar să existe o politică solidă de achiziții publice și o monitorizare completă a angajamentelor asociate cu contracte aferente (artistice, de servicii sau de bunuri).

Managementul economico-financiar necesită un sistem de control care, prin contabilitate și analiză detaliată a operațiunilor trezoreriei și a fluxului de fonduri, să permită îndeplinirea angajamentelor actuale și să asigure sustenabilitatea pe viitor a organizației. Cu toate că analiza noastră se va concentra pe teatrele mari, deoarece complexitatea acestora oferă mai multe cunoștințe, ea poate fi utilă pentru orice fel de teatru, prin adaptarea la condițiile particulare ale acestora.



5.1 . Planificarea bugetară

Bugetul reprezintă principalul instrument de planificare și control de care dispune conducerea sau managerul unui teatru. În acest proces, înțelegerea diferitelor rațiuni care stau la baza activităților specifice fiecărui compartiment este esențială. Dincolo de latura financiară și economică, bugetul comunică indirect cu politica artistică, cu resursele umane, iar în mod mai direct cu administrarea și gestionarea tehnică, precum și cu strategia de dezvoltare comunitară a organizației.

Există o separare și o distincție care trebuie făcută între bugetul de venituri și cel de cheltuieli, atât în procesul de planificare, cât și în timpul execuției efective. Între cele două există mai multe relații, dar de multe ori dialogul

insuficient și înțelegerea între diferitele compartimente ale unui teatru nu ajută la eficientizarea potențialului. Pentru a identifica cheltuielile și resursele generate de fiecare dintre proiectele care alcătuiesc repertoriul teatrului într-o stagiune, se procedează la o evaluare economică a diferitelor etape și procese. Prin natura sa, producția de teatru etapizată este extrem de nesigură, plină de evenimente neprevăzute, atât în ceea ce privește aspectele artistice, cât și aspectele economice. În ceea ce privește aspectele financiare, dat fiind că veniturile sunt incerte, costurile ar trebui să fie cât mai flexibile cu putință, astfel încât este necesar să încercăm să asociem riscurile cu cheltuielile. Acest lucru nu este întotdeauna fezabil, deoarece un teatru este o structură stabilă cu multe costuri fixe, pe care le generează în relație cu mai multe tipuri de furnizori și este dificil să se împartă riscul cu aceștia.

Multe teatre nu pot acoperi totalitatea cheltuielilor, fie din motive de repertoriu – programe de avangardă pentru publicurile minoritare sau producții costisitoare pentru a menține o tradiție –, fie din motive economice conjuncturale legate de eșecul operațiunilor artistice riscante. În primul caz, administrațiile publice tind să preia deficitul structural prin contribuție directă sau subvenție. În al doilea, managerul trebuie să negocieze deficitul generat cu intermediarii financiari sau, din nou, cu administrația pentru a nu pune în pericol viitorul organizației sau pentru a nu fi nevoit să închidă teatrul.

Procesul de planificare a bugetului necesită timp și o anumită flexibilitate, deoarece există șanse neprogramate pe care nu trebuie să le ratezi (spectacole în turnee, mari artiști, prezentări excepționale, evenimente punctuale sau comemorări). Pe lângă flexibilitate este nevoie de rigoare, profunzime și preocupare pentru detalii, condiții necesare pentru punerea în aplicare și monitorizarea bugetului. Pe de altă parte, este vorba de un proces în care intervine o mare varietate de oameni, servicii cu interese diferite – chiar contradictorii – și furnizori. Această situație necesită capacitate de negociere pentru a obține datele necesare pentru a putea estima bugetul și pentru execuția ulterioară a acestuia. Bugetul este cel în care se stabilesc diferenții parametri financiari, calendarul și utilizarea resurselor care ghidează acțiunea de management. El este, în cele din urmă, instrumentul care permite adaptarea modelului de management la resurse, prin stabilirea diferenței dintre ceea ce s-ar dori și ceea ce se poate realiza.

În cazul unor teatre mari de stat, în special atunci când nu au personalitate juridică proprie și nici nu dispun de un contract-program prestabilit, planificarea bugetului este mult mai complexă, lentă și birocratică. În cadrul acesteia nu participă numai teatrul, ci și un ansamblu de organisme publice. Procesul începe adesea cu cel puțin jumătate de an înainte de începerea exercițiului bugetar, atunci când, plecând de la prioritățile conducerii, fiecare compartiment în parte își prezintă nevoile. Cu aceste informații, echipa de management evaluează,

reordonează și prezintă superiorilor propunerea de buget pentru perioada în cauză. Această propunere detaliază propunerea prezentată anterior în linii mari și menționează resursele disponibile, până la aprobarea bugetului pentru acel an. În acest proces, este important să se exercite o acțiune de lobby, tehnică și politică pentru a asigura resursele maxime posibile. În anumite contexte dificile politice sau economice, disponibilitatea resurselor depinde de aprobarea în timp util a bugetelor anuale (uneori bugetele se extind).

Planificarea bugetului și disponibilitatea resurselor depind de existența sau inexistența personalității juridice independente. În primul caz, responsabilitățile sunt mai mari, în timp ce în al doilea, de multe ori, teatrul controlează doar anumite părți ale bugetului, astfel că nu este la fel de complicat să administrezi în condiții de autonomie juridică și financiară față de situația în care ești doar un alt serviciu din cadrul unei administrații. În acest al doilea caz, costurile de întreținere, de personal și, uneori, chiar și difuzarea de activități realizate sunt în sarcina altor unități ale administrației publice, fapt pentru care marja organizației pentru realizarea propriei strategii de gestionare a resurselor financiare este foarte mică. Iată ce spune Antonio Álamo: „În cazul Teatrului Lope de Vega, nu știu care este bugetul meu general. În calitate de director artistic, știu care este bugetul pentru aspectele artistice. Banii de care eu mă ocup sunt cei pentru finanțare, nimic mai mult. Nu știu nimic de cheltuieli și nici nu vreau să mă amestec. Chiar și problemele legate de personal le observ de sus, nici măcar nu mă afectează, nu sunt de competența mea.”

Opinia lui Leandro Iglesias este diferită: „Bugetarea ar trebui să se facă în funcție de programele artistice din stagiune, pentru a ne permite stabilirea costurilor. Dacă am dispune de un astfel de instrument în viitor, ni s-ar oferi un instrument esențial pentru a putea planifica. Acest lucru ne-ar permite orientarea către un sistem de angajări potrivit pentru teatre ca ale noastre, care prestează servicii de înalt nivel și care nu pot depinde de o licitație pentru a cumpăra hârtie sau cartușe de cerneală.”

Cu privire la acest lucru, Kive Staiff ne amintește că, în Argentina, „a fost o perioadă în care a existat o relativă autonomie, iar managerul, care pe de altă parte era responsabil penal pentru orice mizerie, putea lua decizii fără a fi nevoit să treacă prin furcile caudine ale birocrăției. În această privință, am regresat. Cei care ne mandatează ne suspectează, crezând că noi cheltuim iresponsabil, iar acest lucru nu e adevărat. Cealaltă parte a monedei este că ne temem să primim o autonomie dincolo de dispozițiile guvernului, restul trebuie să vină din colectare – ceea ce este uneori bun și alteori foarte rău, pentru că prețul de intrare nu ne permite logica economică pe care o are un teatru privat. Așa că găsirea fondurilor necesare, la alte organisme guvernamentale sau în sectorul privat, poate deveni un calvar.”

Este evident că planificarea bugetară și execuția ulterioară a cheltuielilor în cazul unui teatru privat este mult mai simplă din punct de vedere procedural decât în cadrul restrictiv al administrației publice. Cu toate acestea, importanța bugetului ca instrument nu s-a diminuat. În același mod în care misiunea ghidează strategia managementului general, bugetul este ghidul comportamentului economic și financiar pentru orice tip de organizație culturală. Ar trebui remarcat, în plus, că există o relație directă între alocările bugetare și strategiile repertoriale: două teatre de dimensiuni similare, cu profiluri repertoriale diferite, cu același buget de cheltuieli, vor distribui bugetul în mod diferit.

5.2 . Strategia de costuri

Pentru a avea o strategie mai cuprinzătoare de previziuni și de monitorizare a costurilor, propunem dezvoltarea unui aspect analitic triplu: economico-financiar, funcțional și prin planificare. Primul permite testarea costurilor fixe pentru cheltuieli variabile, costul de funcționare în ceea ce privește investițiile și amortizarea, precum și diferențierea fluxurilor de active și pasive financiare, ale fluxurilor economice reale. Cel de-al doilea aspect facilitează detalierea și separarea cheltuielilor cu personalul de cheltuielile curente pentru bunuri și servicii, transferuri și investiții. În cele din urmă, structura pe programe planificate, pe domenii de responsabilitate sau pe fișe de cost pe proiecte, poate permite analizarea separată a diferitelor componente ale unui program. De obicei, cel mai bun mod de a gestiona aceste concepte este începând de la structurile de matrice transversală.

Abordarea economică și financiară permite dispunerea de indicatori care să faciliteze procesul de luare a deciziilor de management; de exemplu, prevenirea momentelor de lipsă de lichiditate și planificarea termenelor de plată către furnizori, avansul, veniturile sau obținerea de împrumuturi în numerar. De asemenea, cunoașterea evoluției costurilor variabile în raport cu cele fixe poate facilita negocierile cu firme sau grupuri artistice la momentul stabilirii unei finanțări minime sau împărțirea veniturilor din încasări. De asemenea, este util să se evalueze relația dintre credit și capitalul propriu investit într-o operațiune financiară sau luarea deciziilor pentru investițiile necesare.

Abordarea funcțională este cel mai frecvent utilizată. Soldul este constituit din totalul disponibil din care s-au scăzut toate cheltuielile pe toate capitolele din datele contabile. Acesta permite cunoașterea valorilor totale ale fiecărei linii de cheltuieli și evoluția în timp, precum și diferențierea costurilor curente față de cele de investiții. De asemenea, se poate evalua rentabilitatea organizației și a capacității ei de îndatorare.

Managementul prin programe și proiecte facilitează contabilizarea fiecărui proiect în parte sau a subprogramelor teatrului în mod separat. Această abordare oferă informații relevante pentru managementul general, dar și pentru echipele de proiect, care încorporează costurile indirecte sau generale specifice aflate la dispoziția responsabililor lor și permite compararea proiectelor.

Întrucât incidența resurselor umane în activitatea scenică este esențială, merită luate în considerare elementele bugetare în funcție de implicarea directă sau indirectă a costurilor cu personalul. Matricele următoare prezintă două tipuri diferite de contracte care includ sau nu implicarea explicită a resurselor umane de către centrele de cost sau programe de mari dimensiuni. Această abordare permite evaluarea domeniului de aplicare al fiecărui tip de contract din perspectiva costurilor directe și indirecte și, în același timp, reflectarea asupra interacțiunilor cu alte variabile de management (implicarea și fiabilitatea personalului, siguranța, calitatea sau competitivitatea internă, printre altele).

În cazul în care analiza se concentrează pe acele contracte care includ în mod explicit participarea resurselor umane, este posibil să se diferențieze pentru fiecare domeniu de activitate diferitele niveluri ale relației dintre organizație și personalul responsabil. Această primă matrice prezintă diferitele posibilități de recrutare și evaluează costurile directe și indirecte ale fiecărui contract existent. De exemplu, o mare parte a serviciilor operaționale (de curățenie, de securitate sau logistică) pot fi furnizate fie cu personal salariat fix, fie prin firmele de ocupare a forței de muncă temporară (ETT) sau prin intermediul unor societăți de servicii externalizate specializate. Dacă e contractată o firmă, acest lucru presupune includerea în bugetul acesteia a tuturor costurilor indirecte (instalații, uniforme, consumabile, asigurări, formare sau logistică), iar dacă personalul este propriu, teatrul își asumă toate aceste costuri. În schimb, în cazul contractelor prin firmele de ocupare a forței de muncă sau al angajaților pe proiect, caracterul temporar și natura contractelor reduc o parte din costurile indirecte care revin teatrului. În cazul în care în loc de servicii operaționale sunt luate în vedere funcțiile de gestionare și administrare, costurilor indirecte de mai sus li se pot alătura cele legate de activitățile de birou (calculatoare, mese sau consumabile).

Atunci când este vorba despre contracte profesionale în funcție de proiect, foarte frecvente în rândul personalului artistic sau al consultantilor profesioniști (avocați, consultanți fiscali sau jurnaliști) și, ocazional, în cazul producătorilor și al personalului tehnic, impactul asupra costurilor indirecte este între scăzut și mediu. În final, există cazuri individuale în care teatrul împarte investiția și riscurile cu unii profesioniști de prestigiu sau în coproducție cu firme. În astfel de cazuri, o mare parte din costurile indirecte și o parte din costurile directe sunt suportate de către astfel de agenți. Evident că, în cazul în care proiectul are succes și se obțin beneficii, aceștia vor primi partea lor.

Matricea 1

Contracte cu implicații directe ale resursei umane în raport cu consecințele asupra costurilor indirecte, în funcție de domeniul de activitate

Domeniul de activitate Contractele	Artistic	Gestiune și administrație	Tehnic	Servicii operative	Consiliere profesională
Personal salariat fix	■	■	■	■	
Personal salariat per proiect	■	■	■		
Contract profesional per piesă	■	■	■		■
Contract profesional la risc	■	■			
Contract prin intermediul firmelor de ocupare a forței de muncă ETT		■	■	■	
Contract cu firme (cu grad de risc)	■	■			
Contract cu firme	■		■	■	■

Conducerea teatrului ar trebui să evalueze ce tip de contract este adecvat, luând în considerare nu numai impactul asupra costurilor directe și indirecte, dar gândindu-se și la calitatea serviciilor, implicarea și fiabilitatea personalului, întreținerea infrastructurii și a echipamentelor, la condițiile de siguranță sau la menținerea experienței sau a *know-how*-ului de către instituție – pe scurt, la tot ceea ce privește competitivitatea internă și externă. De exemplu, multe teatre preferă să aibă un manager tehnic responsabil (personal salariat fix al instituției), care cunoaște misiunea instituției, împărtășindu-i cultura și îngrijind infrastructura și echipamentele ca și când ar fi ale sale, și care angajează numai personal extern, atunci când volumul de activitate o impune.

Matricea de mai jos prezintă cele mai comune contracte care presupun implicarea explicită a resurselor umane bazate pe fiecare domeniu major de program al teatrului. Împărtășirea acestei informații cu persoanele responsabile pentru fiecare domeniu, atât în ceea ce privește condițiile contractelor, cât și costurile implicate, permite coresponsabilizarea și economisirea de resurse.

Matricea 2

Tipuri de contracte uzuale în activitățile curente ale teatrului ce implică direct resursele umane

Contracte \ Programe		Producția artistică	Prezentarea artistică	Gestiunea și administrarea	Întreținerea curentă
Consumabile					
Facturi	Electricitate			•	
	Telefon, internet				•
	Climatizare	•	•	•	
Înscrieri	Rețele, federații	•	•		•
	Presă	•		•	•
Asigurări	De muncă				•
	Public	•		•	•
	Exploatare și turnee	•		•	
	Infrastructură		•	•	•
Transport					•
Drepturi de autor și exploatare				•	•
Chirii			•		•
Investiție în capital și echipamente			•		
Dobânzi și amortizări			•		•
Cote și impozite		•	•		•

Nu toate aceste costuri sunt pentru cheltuieli curente, adică provenite din activitatea teatrului și din întreținerea acestuia. Un teatru ar trebui să planifice cu atenție strategia de investiții în ceea ce privește atât îmbunătățirea clădirii și a serviciilor, cât și îmbunătățirea aparaturii sceno-tehnice. Retehnologizarea este una dintre zonele cele mai complexe de management, deoarece rata de uzură morală în sine face dificilă amortizarea echipamentelor.

Prognostizarea corectă a costurilor facilitează rezolvarea multor situații neprevăzute, ceea ce pentru managementul unui teatru este crucial, deoarece procesele creative sunt de natură unică și imprevizibilă. Pe de altă parte, reducerea costurilor echivalează cu creșterea veniturilor, deoarece reduce deficitul sau crește marja de rentabilitate. Favorizarea proceselor competitive în rândul potențialilor furnizori, contractarea de servicii prin intermediul externalizării sau proiectarea de strategii de schimb interinstituțional contribuie,

de asemenea, la reducerea costurilor. În acest sens, Carlos Elia reamintește cum se poate finanța unul dintre servicii: „În cazul revistei, am primit finanțare prin publicitate la schimb. Aceste swap-uri ne sunt utile pentru că avem nevoie de servicii și le plătim prin publicitatea pe care o afișăm atât în pliantul programului, cât și în revista teatrului.”

Drepturile de autor și drepturile conexe

Deși este posibil să se obțină venituri din comercializarea drepturilor de autor ca rezultat al producțiilor proprii de teatru, cea mai comună situație este ca un teatru să plătească pentru a utiliza aceste drepturi. Această plată este remunerația care corespunde creatorilor sau titularilor drepturilor asupra unei piese, care, în cazul înregistrărilor audiovizuale sau fonografice, poate ajunge și la interpreții ei. Pe scurt, pentru a folosi o piesă este nevoie de autorizația sau de acordul autorilor și artiștilor sau al proprietarilor acestor drepturi. În general, aceste drepturi sunt administrate de entități pentru drepturile de autor, care sunt cele care le cesionează – de obicei, cu titlu oneros – pentru o perioadă determinată de timp și pentru o zonă geografică limitată. Condițiile de transfer sunt stabilite prin acorduri semnate între autorii sau reprezentanții acestora și teatru.

În Occident, acest mod de remunerare a creatorilor și interpreților face parte din sistemul de reglementare juridică privind proprietatea intelectuală și este structurat în conformitate cu două modele: *copyright*, termen folosit în lumea anglo-saxonă, și drepturile de autor, sistem predominant în celelalte țări.¹⁾ În sistemele de *copyright*, drepturile asupra operei sunt considerate ca fiind mai degrabă un bun patrimonial și, prin urmare, autorul le poate transfera și poate să se decupleze complet de locul de muncă stabil, în timp ce în sistemul drepturilor de autor nu există nicio posibilitate de alienare totală între autor și lucrarea sa, pentru că acest sistem include drepturi morale, la care autorul nu poate renunța. Sistemul juridic în vigoare din fiecare țară stabilește, în mod evident, limitele în care se pot încheia contractele.

În majoritatea țărilor există organizații care se ocupă de gestiunea colectivă a drepturilor care derivă dintr-o operă, reprezentând dramaturgii, compozitorii, coregrafii și interpreții în relația cu teatrele sau cu organizațiile similare. Mai mult, autorii pot încredința reprezentarea operelor lor agenților profesioniști mandatați de instituții și de alți actori de pe piață. Numărul și natura reprezentanților variază în funcție de regulile fiecărei țări. Este necesar de

1. Literatură disponibilă despre dreptul de autor este diversă și, în plus, entitățile de colectare de drepturi de autor oferă informații pe paginile lor web. O introducere interesantă în subiect poate fi citită pe site-ul Organizației Mondiale a Proprietății Intellectuale (WIPO): http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/909/wipo_pub_909.pdf

menționat faptul că piața drepturilor de autor este extrem de internaționalizată, astfel încât creatorii au nevoie de reprezentanți nu numai în propriile lor țări, ci în întreaga lume. În acest sens, organizațiile de gestiune colectivă și agenții specializați formează o rețea care acționează ca reprezentant al creatorilor din alte țări. Cunoașterea acestor rețele permite conducerii unui teatru, printre alte oportunități, extinderea repertoriului teatrului cu lucrări noi.

În cazul drepturilor de autor de opere dramatice, în general, legislația atribuie autorului %10 din venitul total al spectacolului. Acest procent poate varia în funcție de caracteristicile specifice ale lucrării în cauză și face parte din negocierea între părțile implicate. De exemplu, în cazul în care lucrarea are muzică și coregrafie special create, compozitorilor și coregrafilor le corespunde un procent anume care este stabilit de comun acord. În cazul drepturilor de autor de opere muzicale, valoarea dreptului de autor a compozitorului este, de asemenea, de aproximativ %10 și este independentă de drepturile de interpret pe care lucrarea le poate genera. La rândul său, autorii operelor coregrafice nu se pot baza, în multe ocazii, pe organizațiile care să se ocupe de gestionarea colectivă a unor astfel de lucrări, pentru că drepturile sunt gestionate în mod individual în condiții care sunt negociate între creator și coregraf (sau titularul din acest drept) și teatru. Este necesar să se țină seama că arta coregrafică este inseparabilă de muzica pe care este creată, pentru care, de asemenea, trebuie să existe o cesiune corespunzătoare.

Adaptarea și exploatarea unui pasaj dintr-un spectacol destinat inițial pentru alte limbi (de exemplu, operele literare sau de televiziune) generează, de asemenea, drepturi de autor. Costul licențelor de exploatare depinde în primul rând de caracteristicile acestora și gradul de succes în limba originală. În plus, drepturile de exploatare sunt independente de mediul folosit pentru a expune opera / lucrarea, ceea ce înseamnă că se poate realiza o cesionare individuală, pentru fiecare dintre acestea.

În ceea ce privește interpreții, muzicienii, dansatorii și actorii, aceștia au dreptul de a primi o remunerație atunci când lucrările la care au participat sunt reproduse prin alte mijloace (de exemplu, funcțiile de retransmisie prin *streaming*, cinematografe sau televiziune).

În cele mai multe țări, drepturile de exploatare ale unei opere expiră într-o perioadă cuprinsă între 50 și 100 de ani de la moartea autorului, moment în care devin bunuri publice. Din acel moment, lucrările pot fi folosite fără a cere permisiune sau plată. Trebuie să reținem că în unele țări din America Latină (Argentina, Paraguay și Uruguay) există un domeniu public plătit, care impune plata unei taxe la stat.

În prezent, există o dezbatere extinsă cu privire la diverse aspecte ale drepturilor de autor, în special cu privire la limitele de aplicare a acestora, cu privire la alocarea acestora, controlul și distribuirea beneficiilor pe care le produc. Unul dintre principalele motive care stimulează această dezbatere este provocarea asociată cu digitalizarea și cu distribuția pe internet. În domeniul artelor spectacolului, perceperea de drepturi este mai puțin discutată și a fost istoric acceptată de diferiți participanți de pe piață; cu toate acestea, diferitele posibilități de reproducere a operei teatrale / muzicale prin alte mijloace se aplică și în sectorul spectacolului viu.

Din perspectiva responsabilului unei organizații de producție și / sau care pune în scenă spectacole prezentate direct publicului, putem menționa două aspecte esențiale pentru buna gestionare a drepturilor de autor. Primul este acela de a prevedea în fiecare contract diferitele situații pentru fiecare lucrare, în cel mai înalt grad de detaliere și dezagregare posibil. În vederea atingerii acestui obiectiv, menținerea contactului permanent cu avocații sau firmele de avocatură specializate pe acest subiect este extrem de importantă pentru un teatru. Al doilea este acela de a include costurile prognozate (și, dacă este necesar, veniturile) generate de cumpărarea (sau vânzarea) drepturilor într-un capitol specific al bugetului.

5.3 Surse de finanțare

Finanțarea unui teatru poate proveni din exploatarea resurselor proprii sau din contribuția terților. Ambele sunt strâns legate, deoarece fără active de proprietate, care să atragă cererea (un program atractiv, un traseu instituțional și o tradiție solvabilă sau o clădire unică), administrația publică sau investitorii și donatorii privați vor fi mai greu dispuși să contribuie.

Dincolo de această clasificare clasică, este posibil să se facă distincția între serviciul principal oferit de teatru (programul într-un sens larg) de furnizare a unui set de servicii complementare (restaurante, magazine, parcuri etc.), care adaugă valoare, oferă servicii și alimentează programele. Primul justifică majoritatea veniturilor (box-office, contribuții guvernamentale, sponsorizări corporative etc.), dar și serviciile complementare contribuie la buget, extinzând oferta teatrului și oferind publicului un spor de confort. Serviciile complementare se pot dezvolta și în teatre de stat și în cele private, iar varietatea și dimensiunea depind de contextul economico-social al teritoriului, caracteristicile fizice, prestigiul și managementul fiecărui teatru.

În continuare, vom analiza fiecare dintre aceste surse de venituri mai comune, lăsând pentru final cazul particular al sprijinului de stat.

Politica de prețuri: veniturile din spectacole și din alte activități

De obicei, principalul venit propriu generat de o organizație teatrală este vânzarea de bilete de spectacol prin box-office sau casierie. Într-o măsură mai mică, contribuie la buget și veniturile din alte activități, cum ar fi cursuri, ateliere, publicații și expoziții, în cazul în care nu sunt gratuite.

Ca să poată funcționa, trebuie ca utilizatorului sau clientului să i se poată furniza actul de cumpărare la prețul corect și prin toate mijloacele posibile (de la birou tradițional la casierie via achiziționare prin internet, telefonie sau servicii disponibile *ad-hoc*). Prelucrarea informatică a acestor informații are avantaje mari nu numai din punctul de vedere al strategiei financiare, ci și din punctul de vedere al marketingului.

Monitorizarea zilnică a biroului de vânzare bilete permite luarea de decizii strategice financiare, de comunicare și de marketing: „*Sistemul de vânzare de bilete este permanent pe biroul meu; văd în fiecare moment fiecare bilet care se vinde, informație oferită de firma care furnizează serviciul, dar noi suntem cei care avem controlul asupra sistemului*”, semnalează Gerardo Grieco. Din punct de vedere financiar, monitorizarea permite analizarea comportamentului și rezultatele diverselor spectacole și ale celorlalte activități programate, în producție proprie sau produse de către terți. În cazul din urmă, se poate decide dacă este convenabilă sau nu împărțirea veniturilor din box-office sau partea fixă care trebuie să fie garantată ca un *caché* pentru companie. Acest lucru este important atât în ceea ce privește piesele de cartier, deoarece are consecințe în îndeplinirea previziunilor economice și de lichiditate – sau în gradul de satisfacție al furnizorilor artistici –, cât și pentru a decide viitoarele strategii de angajare (sau închiriere sau de cesiune către terți).

Schema 17
Surse de venituri



Politica de prețuri condiționează fundamental potențialele venituri proprii, precum și realizarea obiectivelor legate de cerere. Proiectarea acesteia presupune necesitatea expertizei și gestionarea istoricului de date proprii (ori de câte ori acestea sunt disponibile). Fiecare spectacol are un public potențial diferit, ceea ce presupune decizia de programare și planificare (sau cât de mare să fie sala, în cazul în care există mai multe), la ce prețuri să fie vândute biletele, determinând astfel rezultatele economice posibile. Gradul de ocupare al sălii, precum și numărul de reprezentații programate legate de costurile aferente fiecărei piese sunt indicatori cheie pentru înțelegerea profitabilității unui spectacol într-un anumit spațiu.

În unele orașe, cum ar fi Barcelona, gradul de ocupare a sălilor determină, de asemenea, un procent din valoarea subvenției de stat, făcând ca o alegere bună a programelor de către fiecare teatru și politica de prețuri asociată să aibă impact nu doar asupra volumului de venituri la casierie, ci și asupra valorii finale a subvenției municipale.

Pentru a crește veniturile și, în același timp, pentru a crește numărul spectatorilor, este necesară o segmentare a prețurilor pe sala de spectacol. Prețul locurilor pot diferi în funcție de zile și ore, în funcție de poziția scaunului în sală și în funcție de diferitele grupuri de public, sau o combinație a celor trei criterii. De asemenea, spectacolele pot avea prețuri ale biletelor diferite în funcție de gen sau de tipul de piesă, de costul spectacolului și de publicul căruia i se adresează.

În majoritatea teatrelor, nu este ceva foarte obișnuit să se facă o politică de preț plecând de la ziua și orarul reprezentațiilor, așa cum se obișnuiește să se facă în cinematografe. Cu toate acestea, este o alternativă demnă de a fi luată în considerare pentru cele mai urmărite reprezentații, în special în cazul în care sunt combinate cu alte forme de diferențiere. Începând cu o anumită dimensiune a sălii, teatrele pot percepe un preț diferit pentru fiecare loc în funcție de amplasarea acestuia în raport cu scena (în funcție de proximitate, vizibilitate sau reputație). Teatrele cu scenă italiană, concepute la acea vreme pentru a fi rentabile, au o arhitectură care facilitează segmentarea, în timp ce unele dintre cele mai moderne, cu o vizibilitate foarte bună din orice poziție și cu puține bariere fizice, fac acest lucru ceva mai complicat. În general, în marile teatre lirice, care de obicei au locuri pe mai multe etaje, se aplică o segmentare mai minuțioasă decât în teatrele mici. Sălile alternative și cele mici au, de obicei, un preț unic. Atunci când este posibil, se recomandă ca numărul de locuri ale fiecărei zone din sală și creșterea de preț să răspundă evoluției cererii.²⁾

În prezent, dezvoltarea unor instrumente digitale de vânzare permite flexibilizarea și adaptarea prețurilor la evoluția cererii, așa cum se face în cazul vânzării biletelor de avion sau al rezervărilor hoteliere. Combinația dintre predicția dinamică a cererii cu ofertele sau acordurile de prețuri cu diferitele canale de vânzare, utilizând segmente particulare ale numărului de locuri disponibile, permite maximizarea gradului de ocupare și, prin urmare, a veniturilor aferente.

Multe teatre, în special acelea cu angajament social mai mare, au adesea prețuri diferite în funcție de tipurile de public: copii și tineri, studenți, persoane vârstnice sau cu venituri scăzute, colective cu diferite capacități etc. Aceste avantaje pot include întreaga ofertă sau pot să se intensifice în funcție de anumite circumstanțe sau obiective (programe sau spații specifice, zile cu o rată mai

2. În funcție de elasticitatea prețului sau de sensibilitatea acestuia din partea fiecărui segment al cererii.

mică de participare, sau pot fi oferite numai pentru un număr limitat de locuri, de exemplu). Generozitatea mai mare sau mai mică față de anumite grupuri nu depinde numai de misiunea, principiile și obiectivele fiecărei instituții culturale, ci și de capacitatea economică și de cerința de autofinanțare corespunzătoare. În orice caz, trebuie să se țină seama de impactul acestora asupra contului de exploatare al organizației.

O altă strategie foarte frecventă care, bine implementată, aduce beneficii teatrului și un public loial este politica de abonamente. Reducerea costurilor de intrare nu numai că poate extinde volumul audienței, dar poate îmbunătăți încasările teatrului și veniturile acestuia. Din punct de vedere financiar, fidelizarea publicului prin deconturi atractive (de obicei, între 15% și 25%) raportează în timp, la nivel anual, venituri mai mari. De asemenea, încasarea la începutul stagiunii (abonamentele foarte scumpe) îmbunătățește lichiditățile în casă. O altă posibilitate este de a oferi prețuri speciale pentru grupuri mari, cu sau fără structură instituțională, și, în special, organizațiilor partenere sau *stakeholderi*: companii, sindicate, școli, asociații etc. În unele cazuri, este posibil să se vândă reprezentații întregi către entități interesate (congrese profesionale, convenții de afaceri sau de altă natură).

O ultimă posibilă strategie este integrarea în costul de intrare a anumitor servicii suplimentare, ceea ce oferă publicului un sentiment de exclusivitate (intrare VIP). De exemplu, în spectacole cu pauză (sau la sfârșitul piesei) se poate oferi un serviciu exclusivist de tip restaurant și / sau de parcare pentru publicul dispus să plătească pentru o astfel de facilități; se pot include, de asemenea, reduceri la restaurante, magazine, parcare, grădiniță etc.

Mecenatul filantropic și sponsorizarea corporatistă

Mecenatul și contribuția privată directă fără obligația de contraserviciu sunt mai obișnuite în acele orașe și țări unde există o tradiție filantropică înrădăcinată și o oarecare fiscalitate favorabilă, dincolo de recunoașterea socială și de un beneficiu simbolic. În orice caz, cu cât prestigiul teatrului și relația cu identitatea locală este mai mare, cu atât mai ușor vor fi atrase resurse din mecenat și sponsorizare. Un program atractiv ajută și implicarea activă a comunității, contribuind la prestigiul managementului și la dezvoltarea contactelor care se pot transforma în gesturi filantropice pentru instituție. Utilizarea unui personal specializat și dezvoltarea de strategii adecvate facilitează strângerea de fonduri și contactul cu noi mecenate, chiar și în orașele mici. Într-adevăr, abordarea și persuadarea planificate față de persoane cu sensibilitate artistică care dispun de venituri economice mari reprezintă contacte sociale care pot oferi rezultate surprinzătoare.

Mecenatul filantropic este completat adesea cu operațiuni de sponsorizare corporativă. Firmele (și unele dintre fundațiile acestora) caută o rentabilitate explicită a investiției lor, axată în general pe imagine și comunicare (și însoțite de beneficii fiscale). De asemenea, aceste strategii valorifică setul de servicii pe care le poate oferi teatrul. Acestea pot include spații pentru reprezentații, spectacole exclusiv pentru clienți, furnizori și angajați, utilizarea de facilități, întâlniri și mese cu personalul artistic.

Obținerea de fonduri din sponsorizări este mai ușoară pentru teatrele cu prestigiu, cu repertoriu de calitate sau pentru teatrele mai populare (cu interpreți celebri și spectacole de succes). Uneori, dacă teatrul este de stat, acest lucru poate constitui un avantaj, de exemplu, atunci când firma care oferă sponsorizarea dorește să intre în grațiile unor politicieni locali. În alte cazuri, așa cum semnalează Gerardo Grieco, *„sponsorizarea, patronatul, vânzarea de reprezentații speciale sau galele sunt politici care s-au instalat ca o căutare deliberată pentru venituri suplimentare. Vreau să subliniez importanța acestor politici, ele creează o alianță care devine strategică, consolidează și validează activitatea artistică, politică și socială a teatrului. Desigur, este o alianță condiționată: ești într-un teatru de stat, prin urmare nu poți face nimic.”*

Cu toate acestea, pentru teatrele situate la periferie, în orașe sau localități mici, sau pentru sălile alternative sau de avangardă, obținerea participării financiare private este mai dificilă. În fața lipsei de interes din partea firmelor, cei responsabili pentru aceste teatre ar trebui să depună eforturi pentru a găsi soluții: firme apropiate sau schimbul de servicii cu mass-media sau profesioniști foarte buni.

Pe de altă parte, disponibilitatea de a oferi resurse și nivelul de generozitate al firmelor sunt lucruri extrem de diferite. Primul aspect depinde de sensibilitatea managerilor sau proprietarilor pentru activitățile artistice. Unele organizații economice sunt orientate spre genuri artistice specifice, în funcție de proximitatea simbolică sau practică (există o anumită predispoziție a sectoarelor de lux către operă sau a berăriilor și a băuturilor răcoritoare către muzica modernă). De asemenea, organizațiile teatrale depind de existența sau nu a tradiției sau a practicii de sponsorizare corporativă.

Spre deosebire de teatrele anglo-saxone, unde găsirea și activarea resurselor financiare (*fundraising*) constituie o bază istorică de susținere economică, în majoritatea teatrelor europene și latino-americane, căutarea specializată a donatorilor și sponsorilor este de dată relativ recentă. Această lipsă de tradiție și experiență determină o abordare insuficientă a potențialului teatrelor pentru atragerea de resurse. În unele teatre de stat sau în sălile private cu linie artistică profund independentă există o oarecare reticență legată de influența

unor organisme economice ce poate afecta imaginea artistică sau anumite principii ale teatrului. În orice caz, este important să fie cunoscute limitele care nu pot fi acceptate sau peste care nu se poate trece și să fie valorificat aportul sponsorizării și al mecenatului pentru a face posibilă continuitatea activității teatrale.

Următoarele declarații ilustrează posibilitățile și problemele unor responsabili ai teatrelor de stat spaniole în căutarea sponsorizării:

Francesc Casadesús: „Cu privire la aportul financiar din afara teatrului, îmi pun de fiecare dată problema: Ce fel de serviciu în contrapartidă ar putea avea mai multă valoare pentru firmele sponsor? Ce este mai convenabil pentru noi?”

Juan Calzada: „Pentru una dintre operele noastre am primit 30.000 de euro. În schimb am dat 30 de bilete, 2 bilete la lojă, am mai dat și logoul instituției, am fost prezenți la declarațiile de presă și, la final, am dat un cocktail pentru invitații lor.”

Alfred Fort: „Noi avem un fel de tarife pentru mecenat, sponsorizare sau donatori. În TNC închiriem totul: sălile, restaurantele; este surprinzător cât plătesc oamenii pentru un spațiu aici.”

Francesc Casadesús: „În evaluarea a ceea ce primești și ce dai, mi se pare foarte interesantă contribuția în natură, în special prin servicii mass-media.”

Juan Calzada: „Mie acest lucru mi se pare foarte interesant, noi facem acest lucru cu ziarele locale. Cu toate acestea, sponsorizarea în natură nu are mereu continuitate. De exemplu, am avut un acord cu Renfe (compania spaniolă de căi ferate) pentru a aduce Compania Națională de Dans și stagiunea lirică cu Orchestra din Córdoba. Renfe a pus la dispoziție gratuit 100 de bilete în schimbul statutului de transportator oficial al stagiunii lirice. Dar anul următor nu am obținut nimic pentru că au schimbat responsabilul.”

Francesc Casadesús: „Există și alte exemple interesante, produs al tradiției de origine al unor firme: o companie franceză de gaz, interesată în organizarea unor ateliere pedagogice de actorie pentru angajații săi, ne plătește programul de dezvoltare a audienței și ateliere de teatru pentru cartier. În Franța există o foarte mare implicare a firmelor și sindicatelor în relația cu teatrele.”

În perioadele de criză, atunci când contribuțiile de stat și veniturile din bilete se răresc, există tendința de a stimula strategiile de căutare de sponsorizare. Nu este cel mai bun moment pentru că și resursele firmelor pentru aceste activități

sunt mai mici. Aceasta este o activitate care ar trebui să fie proiectată în mod strategic pe termen lung, deoarece companiile tind să-și schimbe prioritățile. Serviciile simbolice pe care teatrul le oferă astăzi pierd valoare odată cu trecerea timpului.

Prin urmare, este important să existe o gândire strategică, pe termen lung, care să valorifice expertiza în sponsorizare și mecenat, dar care să ia în considerare și alte forme de contribuție socială pentru producțiile de teatru. Acestea pot varia de la promovarea voluntariatului, o formă de filantropie care nu produce venituri directe, ci economisește costurile și generează o relație pozitivă cu comunitatea, până la dezvoltarea de proiecte de microfinanțare (*crowdfunding*) sau, cel puțin, experiențe de box-office inversat.³⁾ Dincolo de contribuția economică limitată, aceste mecanisme presupun niveluri de implicare intensă a unor grupuri implicate în comunitate. Lansarea platformelor digitale de microfinanțare a condus la renașterea proceselor de finanțare colectivă de lungă tradiție (multe teatre s-au construit urmând astfel de antecedente bazate pe acest model). Astăzi se folosesc pentru proiecte punctuale sau mici, iar succesul acestora depinde de capacitatea de a implica din punct de vedere emoțional colective ample prin intermediul rețelelor sociale. În orice caz, încurajarea unui cerc important de prieteni, mecena și voluntari mărește cifrele de audiență și aduce o recunoaștere mai mare.

Veniturile din publicitate

Utilizarea anumitor sectoare ale clădirii teatrului, exteriorul sau interiorul clădirii, pentru instalarea dispozitivelor menite să comunice mesaje publicitare ale produselor oferite de firme ar putea deveni o altă resursă financiară. În cazurile în care acest lucru este posibil (nu întotdeauna este, datorită constrângerilor normative sau contextului social nefavorabil), ar trebui să se lucreze cu cea mai mare grijă pentru a evita aspectele disfuncționale sau poluarea vizuală, precum și pentru a păstra valoarea estetică și / sau istorică a clădirii.

Spațiile cel mai frecvent utilizate pentru publicitate sunt de obicei broșurile (sau alte materiale de comunicare), copertinele exterioare, zona de recepție și, în unele regiuni, cortina scenei. De asemenea, site-ul este, de obicei, un spațiu de ofertă de publicitate, directă sau indirectă.

Unele producții, în special cele mai comerciale, încorporează anumite mecanisme de publicitate non-convenționale, cum ar fi includerea mărcilor firmelor într-o

3. *Box-office-ul inversat constă în solicitarea spectatorilor de a dona, la finalul spectacolului, cât consideră oportun pentru a plăti artiștii și a garanta sustenabilitatea producției. Provenind din practica teatrului de stradă, nu aduce mari venituri, dar este folosit în sălile mici ca mecanisme de solidaritate și de adaptare în perioadele de criză.*

formă mai mult sau mai puțin subtilă în scenografie, în costume și în elementele scenice (mărți de băuturi, îmbrăcăminte, accesorii sau menționarea anumitor branduri).

Servicii de tip magazin și restaurant

În același context, se pot desfășura activități comerciale de tip magazin sau restaurant, în cazul în care clădirea teatrului o permite sau dispune de un spațiu pretabil pentru așa ceva. În cazul barului (sau restaurantului), în afară de prestarea unui serviciu care mulțumește participanții la spectacol, pot fi atrase și alte persoane, mai ales dacă teatrul este bine poziționat și are acces direct la stradă; aceasta este o realitate foarte comună în cazul multor teatre tradiționale. Desigur, calitatea bucătăriei este esențială, ceea ce face ca și asigurarea serviciului oferit de către specialiști să necesite un nivel de calitate sporit. Un detaliu important este amenajarea și izolarea fonică a spațiilor dedicate acestor activități față de sălile de spectacol și de repetiții.

Pentru teatru, este importantă viabilitatea economică a serviciului, pentru că aduce nu numai resurse financiare, ci garantează și o ofertă de calitate care să completeze întregul serviciu al instituției (la prețuri care nu sunt exorbitante). Un serviciu de tip restaurant care este costisitor într-o manieră exagerată, în raport cu prețurile de pe piață, ajunge, în final, să prejudicieze teatrul. O altă problemă este cine ar trebui să furnizeze serviciul respectiv. Cu excepția teatrelor mici, acolo unde persoana care servește publicul poate să ofere un serviciu minim de tip bar sau să întrețină tonomatele, cel mai bine este să se externalizeze serviciul. Cu cât este mai mare volumul de activitate al teatrului, cu atât mai rentabil poate deveni barul sau restaurantul, făcându-se astfel o dublă realimentare.

În lumea anglo-saxonă, unde necesitatea de a acoperi costurile din resurse proprii a fost dintotdeauna foarte mare, serviciul de tip restaurant din pauze, cu mecanismele de rezervă și serviciu amplu – inclusiv cu vânzare în sală –, a permis ca aceste venituri să devină foarte importante. Există, totuși, un conflict deschis între pretențiile conducerii de a crește acest tip de resurse și rezistența care se regăsește în unele departamente ale teatrului. Un anumit tip de personal artistic simte că se distruge misiunea și reputația teatrului; nici personalul tehnic și de primire nu-și dorește prelungirea zilei de muncă. Soluția constă în găsirea echilibrului adecvat care să maximizeze veniturile, evitând costurile simbolice inutile, fără a incomoda activitatea și recepția artistică. Din păcate, tendința actuală de a lucra fără pauză nu contribuie la realizarea acestui echilibru.

Pe de altă parte, a dispune de un magazin de specialitate este un lucru destul de comun în teatrele de prestigiu din marile orașe, în special în cazul în care acestea au un aflux turistic major, magazinul fiind o atracție pentru vizitatorii interesați

de suveniruri de vacanță. Magazinul acestor teatre poate fi (deși nu reușește întotdeauna) o activitate comercială profitabilă pentru a vinde și o mulțime de elemente legate direct sau indirect de activitatea teatrală. În teatrele mai mici sau în cele situate în orașele mici, existența micilor magazine de suveniruri este posibilă, dar ele nu sunt întotdeauna sustenabile economic. În toate cazurile, înainte de a lua decizia de a include sau de a menține un magazin într-un teatru, trebuie să fie analizat modelul de exploatare și relația dintre investiții – beneficii potențiale – și proiecția instituțională.

Ca și în cazul serviciilor de tip restaurant, externalizarea magazinului către o companie specializată poate fi de dorit, deoarece acestea sunt mai calificate decât o structură gândită pentru a produce și / sau a pune în scenă spectacole. Cu toate acestea, este important ca următoarele obiective să nu fie scăpate din vedere: furnizarea de servicii mai bune pentru comunitate, înmulțirea beneficiilor și creșterea prestigiului teatrului. Pentru acest lucru va trebui să selectăm cu mare grijă produsele adecvate (de la videouri și cărți cu programele de succes anterioare până la articole de papetărie, veselă, de artizanat sau diverse accesorii). Atunci când este posibil, merită efortul de a se imprima logoul teatrului pe unele produse, pentru că acest lucru ajută la promovarea mărcii teatrului (*merchandising*).

Închirierea de producții, echipe și spații

Un teatru de producție poate găsi o sursă de venit (și de prestigiu) prin închirierea unora dintre producțiile lor sau a unei părți dintre acestea. Teatrele cu o mai mare tradiție dispun de depozite foarte mari de costume, elemente de coafură și diverse elemente de recuzită, care se pot împrumuta și altor teatre și companii. De asemenea, este posibilă închirierea de echipamente de lumină, sunet sau înregistrare și servicii profesionale asociate.

O altă resursă pe care cele mai multe teatre o oferă sunt diferitele spații ale clădirii date spre închiriere: săli de expoziție, lobby-urile și holurile și, în unele ocazii, spații pentru repetiții, depozite, birouri sau sedii cu scop polivalent. Toate acestea generează venituri suplimentare, mai ales atunci când aceste activități sunt gestionate de personal specializat.

Ca și în cazul politicii de prețuri a orașelor, aici este posibil să se dispună de strategii de discriminare pozitivă de cesiune de săli sau de o reducere a prețului pentru anumite colective. Aceasta este o modalitate de a îndeplini misiunea teatrului și de a amortiza investiția colectivă, dar pentru managerul de teatru reprezintă o reducere a venitului potențial. În această privință este important să se formuleze în mod clar regimul de utilizare a spațiilor și tarifele pentru diferitele categorii: companii de teatru de amatori, școli, organizații non-profit, asociații

locale, departamente ale instituției titulare, partide politice, companii etc. Cu cât este mai transparent criteriul (utilizarea gratuită, bonificații sau preț întreg), se reduce suspiciunea de subiectivism și se facilitează relațiile dintre conducerea teatrului și mediul social și politic al instituției. În cazurile în care se dispune de un contract-program, aceste aspecte și justificarea lor sunt detaliate și evaluate pe tot parcursul perioadei de management.

Alte surse de finanțare

Vânzarea de produse cu imagine proprie (*merchandising*) poate fi o sursă de venit profitabilă și nu doar un instrument de comunicare, atunci când volumul de afaceri generat – produs al prestigiului și al dimensiunii potențialului de cerere – este mai mare decât costurile. Rezoluția tensiunii dintre logica de marketing și cea financiară va decide prețul și, prin urmare, cererea și veniturile. Puține teatre reușesc să genereze venituri substanțiale din vânzarea produselor, iar strategia depinde în mare măsură de canalele de distribuție.

Unele teatre cu producții proprii de înaltă ținută artistică și estetică reușesc să primească venituri din drepturile de exploatare. Acestea pot proveni din vânzarea completă a drepturilor de producție (ex.: punerea în scenă la nivel internațional, cu sau fără echipele de interpreți și tehnicieni) sau din valorificarea parțială a producției (scenariu, scenografie și / sau costume). O altă posibilitate este comercializarea diferitor drepturilor de difuzare audiovizuală, sub condiția rezolvării drepturilor tuturor deținătorilor. Această posibilitate se poate naște numai atunci când producția are perspective de succes.

În cazuri excepționale, atunci când clădirea care adăpostește teatrul se remarcă prin unicitatea sa arhitecturală sau are o vedere panoramică deosebită, este posibil să se poată obține venituri din tururi ghidate. Este cazul celebrului Palau de la Música din Barcelona, unicul amfiteatru declarat patrimoniu mondial de către UNESCO, care obține din acest tip de activitate 21% din veniturile sale.

În cele din urmă, este important să se ia în considerare finanțarea atipică. Anumite teatre pot deține active sau drepturi în afara activității culturale, care le oferă unele venituri (conturi bancare, trusturi, fonduri etc). În țări precum Statele Unite, este comun a avea o donație care nu poate fi de capital eficient, ci randamentele acestora (acțiuni, închiriere de locuințe etc.).

5.4 Fondurile publice

Una dintre principalele surse de finanțare pentru artele spectacolului în majoritatea țărilor occidentale este bugetul public. În funcție de caracteristicile și resursele politicii culturale, valoarea fondurilor disponibile și modul de a le accesa poate varia. Există două mecanisme majore de acces la astfel de fonduri: contribuții directe prin cheltuieli publice și avantaje fiscale. Cea mai mare parte a sectorului artelor spectacolului aflat în proprietatea statului este finanțată cu fonduri din cheltuielile bugetare, fie din contribuțiile directe de la administrația titulară, fie din subvenții. La rândul său, sectorul privat se alimentează atât din transferurile pe care le obține de la guvern, cât și din beneficiile fiscale. Acestea din urmă pot deveni, în unele țări, foarte importante. Avantajul fiscal poate atinge direct consumatorii prin reducerea taxelor pe bilet (TVA) sau prin donații. Acest ultim mecanism ajută, de asemenea, teatrele întrucât favorizează cererea.

Cazul teatrelor private

Mecanismele prin care sectorul privat primește fonduri publice sunt legate de politica culturală a țării în care se află, de capacitatea lor de a se asocia în mod colectiv, reușind astfel să convingă autoritățile publice. Această activitate de *lobby* se dezvoltă prin construcția de argumente care permite consolidarea mecanismelor (fonduri competitive, sistemul de contracte-program sau tipologia beneficiilor fiscale, de exemplu). Sursele guvernamentale depind de conjunctura economică și bugetară. Din practica obișnuită, beneficiile fiscale sunt mai puțin transparente pentru opinia publică decât subvențiile sau transferurile directe.

Odată ce cadrul a fost stabilit, fiecare teatru – precum și ceilalți actanți ai sistemului teatral – încearcă să maximizeze resursele. Acest lucru necesită o cunoaștere aprofundată a sistemului și se sprijină pe abilitatea de a prezenta propuneri și proiecte adaptate la direcțiile politicilor culturale guvernamentale. În majoritatea țărilor, sectorul independent își legitimează accesul la fonduri publice pe baza contribuției acestuia, în termeni sociali și artistici, chiar dacă ceea ce primește este cu mult inferior față de aportul teatrului de stat. La rândul său, sectorul comercial își întemeiază pretențiile în raport cu volumul audienței deservite și cu posibilitatea de a activa *star system*-ul. În acest caz, suportul este în principal direcționat în mod indirect, prin scutiri de taxe și punctual cu subvenții de infrastructură.

Cazul teatrelor de stat

Fondurile primite de teatrele de stat din partea administrației constituie o parte foarte importantă a veniturilor lor, într-o mare măsură atât în Europa, cât și în America Latină, ceea ce respectă, în principal, două raționamente. Primul raționament se bazează pe faptul că democratizarea accesului este una dintre misiunile centrale ale teatrului de stat, parametrii politicii sale de prețuri nu sunt stabiliți de piață, ci sunt produsul unei decizii politice, ceea ce duce, în multe cazuri, la sume derizorii incapabile să acopere costurile. Unul dintre cazurile extreme este cel al teatrelor de stat orientate complet spre zona socială, situație în care multe dintre producțiile și spectacolele lor (sau majoritatea) au un preț simbolic.

Al doilea raționament se referă la dimensiunea și specificul acestora. Majoritatea teatrelor cu producție proprie și majoritatea teatrelor lirice sunt de stat pentru că structura lor naturală de funcționare nu este viabilă într-o logică a rentabilității economice (pentru a acoperi costurile, prețul билетelor ar trebui să fie atât de mare încât nu ar exista un public suficient de numeros pentru a asigura funcționarea sustenabilă în timp).

În cazul unor teatre de stat periferice cu o competență scăzută în zona lor de influență, este posibilă supraviețuirea fără costuri excesive dacă se programează pe riscul organizației, în acest caz, sectorul public acoperind doar costurile obișnuite de funcționare. Tipul de producții prezentate în aceste condiții sunt neregulate, adesea semiprofesionale. În cazul în care administrația locală dorește să ofere un program de calitate, trebuie să-și asume total sau parțial finanțarea pe care companiile sau grupurile o solicită.

Principala instituție furnizoare de resurse este administrația tutelară a teatrului. În Europa, este un lucru obișnuit ca cele mai multe teatre de stat să fie municipale, dar acestea primesc și contribuții din partea guvernelor regionale și naționale. În America Latină, situația este mai neobișnuită, deoarece există o mai mare implicare politică în teatru și în administrarea acestuia.

Tipurile de venituri din activitățile unui teatru de stat sunt similare cu cele ale altor teatre, dar nu și proporția fiecărei surse. Uneori nu se pot percepe aceleași prețuri din motive sociale sau politice, dar este de dorit o mai bună utilizare a tuturor surselor posibile de finanțare în funcție de caracteristicile fiecărui teatru.

O particularitate a teatrelor de stat, în special atunci când nu au personalitate juridică proprie, este aceea de a nu putea conta direct pe ceea ce produce niciuna dintre resursele sale proprii. Imposibilitatea utilizării acelor bani are un efect demoralizant în ceea ce privește managementul, așa cum spune Juan Calzada:

„Pare destul de evident că am putea conta pe box-office, dar nu întotdeauna este așa, iar acest lucru provoacă o dublă problemă: în primul rând, ce importanță mai are că obținem patru dolari sau patru sute de dolari; și în al doilea rând, cu cât faci mai multe venituri, cu atât mai puține contribuții guvernamentale vei primi mâine. Asta înseamnă că administrația nu face decât să te pedepsească. Din punctul meu de vedere, ceea ce un teatru produce ar trebui să servească doar la sporirea calității repertoriului, la rafinarea ofertei estetice și la oferirea de servicii mai bune pentru un public mai numeros.”

Din perspectiva noastră, fondurile alocate de administrațiile publice teatrelor ar trebui să fie legate de misiunea sau mandatul dat managerului, iar sumele să fie determinate de posibilitățile pe care le permite situația economică generală în fiecare perioadă, în urma negocierilor politice cu privire la distribuția generală a resurselor publice. Managerii consultați sunt de acord că, din păcate, de cele mai multe ori participarea lor la dezbaterile privind alocarea bugetului este foarte limitată, iar în unele cazuri chiar inexistentă.

6.



Marketing, comunicare și relații instituționale

6.1 Sistemul teatral și publicul său

Rolul spectacolului în societatea contemporană s-a schimbat. Pe de o parte, concurează cu o mulțime de alternative de petrecere a timpului liber, multe dintre acesta foarte atractive din punct de vedere tehnologic, dar, pe de altă parte, unele dintre expresiile sale – în special muzica – continuă să aibă o influență enormă. Tinerii își dedică timpul pentru împărtășirea virtuală a intereselor, discuțiilor sau video-jocurilor și oferă mai puțin timp consumurilor culturale tradiționale (lectura, mersul la film sau teatru, radio sau TV). Captarea interesului tinerilor este un obiectiv dificil de atins. Așa cum afirmă Alfred Fort, *„mulți tineri între 18 și 30 de ani nu vin niciodată la teatru pentru că nu le pasă deloc de ceea ce facem. Problema s-ar putea să fie în subiectele și tipurile de spectacole pe care le oferim. Poate că nu știm nici să alegem și nici să comunicăm corespunzător.”* Dacă au primit o educație bună și, prin urmare, au un capital cultural, interesele îi conduc către alte locurile care au importanță în comunitate sau cele cu prezență mediatică în societate, în special sportul. Sarcina de a-i seduce este o temă motivantă, dar necesită imaginație și apropierea de logica lor comportamentală. E cazul nu doar al celor tineri, ci și al unei bune părți din populație.

Și totuși, cum s-ar putea îmbunătăți capitalul cultural al diferitelor tipologii de spectatori prin artele spectacolului? Cum să transformăm publicul potențial în public regulat al teatrului, al dansului, al ciroului sau al acelor genuri care nu mai sunt populare? În mod evident, este necesară elaborarea unor strategii de comunicare bazate pe motivațiile comunității, aplicabile diferitor tipuri de public capabile să spargă barierele. Așa cum afirmă Ricardo Szwarczer, care a fost director al Teatrului Colón, al Operei Lille și al Festivalului Grec de la Barcelona, *„nu putem trata publicul de teatru ca pe un simplu consumator”*. În acest sens, cunoașterea pieței și analiza în profunzime pot da unele dintre cheile interpretative necesare. Aceasta nu este o simplă piață, dar trebuie să înțelegem motivațiile profunde ale diferitor tipuri de spectatori și dinamica lor.

Spectatorul de teatru (și al activităților culturale în general) nu este un subiect pasiv; el participă activ, emoțional și intelectual, la experiență, la conținutul și dimensiunea divertismentului. Toată ființa sa, în mod conștient și inconștient, este influențată, iar amploarea implicării va depinde în mare măsură de cunoștințele anterioare și de experiența de viață, ceea ce constituie un avantaj personal, care conține și produce valori culturale. Desigur, sensibilitatea naturală are, de asemenea, influența sa, precum și mediul social și comunitar.

Sarcina socială de creștere a capitalului cultural al comunității, în diversitatea și bogăția sa, presupune eforturi susținute și coordonate, care aproape fără excepție necesită imaginație, strategie și resurse financiare. Acest scop presupune o abordare dintr-o perspectivă holistică, de analiză a comportamentelor sociale și, în același timp, a logicilor pieței scenice și a politicilor publice. În proiectarea strategiilor care oferă răspunsurile, diferitele perspective sunt complementare în această reflecție: contribuție sociologică, pedagogică legată de dezvoltarea socio-culturală și de marketing.

În dezvoltarea capitalului cultural, teatrul se comportă ca o extensie a educației, fapt pentru care, în opinia noastră, statul trebuie să-și asume un rol inevitabil, un rol vital împreună cu familiile, profesioniștii și instituțiile educaționale și culturale.

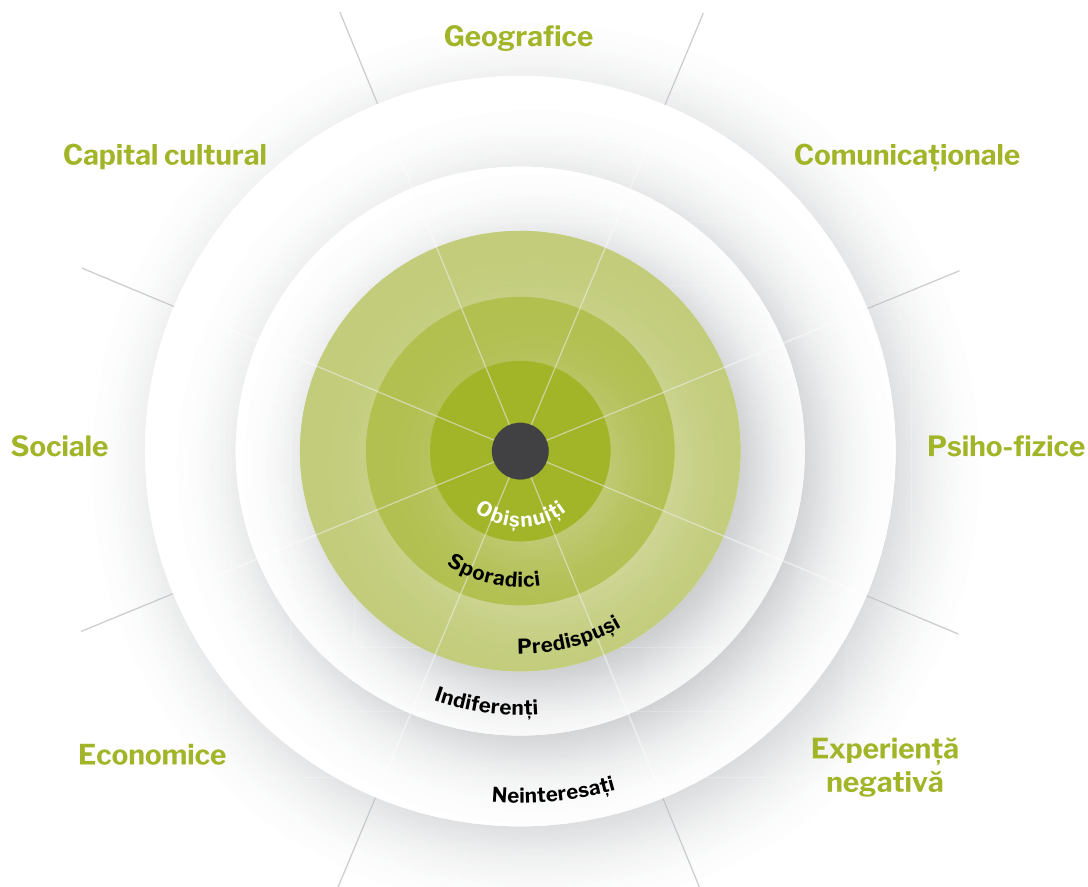
A te bucura deplin de spectacolul scenic – teatru, muzică, dans sau circ – înseamnă printre altele că spectatorul trebuie să parcurgă un proces de învățare care nu poate fi făcut decât prin intermediul experienței practice. Acest lucru nu înseamnă că cei care merg pentru prima dată la teatru nu pot să se bucure, ci doar că acest lucru este un proces evolutiv și se rafinează pe măsură ce ei capătă mai multă experiență și devin capabili să perceapă semnificații mai profunde și nuanțe mai complexe în fiecare expresie artistică. Spectatorul de teatru se formează în timp.

Motivații și obstacole în funcție de tipologiile de public

În orice persoană, procesul de instalare a dorinței de a participa la un spectacol live care precedă realizarea efectivă a acesteia este foarte complex și poate fi studiat plecând de la diferitele motivații, inclusiv cea psihologică, economică sau socială. Este important ca echipa unui teatru să cunoască fiecare aspect pentru a orienta ansamblul strategiilor de dezvoltare a publicurilor, atât din punctul de vedere al marketingului și comunicării, cât și din cel al dezvoltării educaționale și comunitare.

Schema 18

Bariere de consum în funcție de tipurile de public



Pentru început, trebuie să distingem între diferitele segmente de audiență potențiale, adică între cei ale căror experiență anterioară și capital cultural îi stimulează să participe la spectacole live și cei pe care încercăm să-i aducem pentru prima oară la teatru. Adică să se facă distincția între public și „non-public”; iar în acest al doilea bloc, se impune o distincție suplimentară între cei care ar putea fi interesați (o să-i numim potențiali predispuși) și cei indiferenți sau cei care, după ce au încercat, au decis să opteze pentru alte alternative (și care revin greu asupra deciziei). În ceea ce privește publicul care vine la spectacole, frecvența dintre publicul uzual și publicul sporadic marchează o primă distincție, dar o analiză detaliată a caracteristicilor, a valorilor și a atitudinilor permite analize suplimentare. Așa cum sugerează Lucina Jiménez (2000), publicul este marea necunoscută sau, mai bine spus, marele miraj, pentru că ne gândim la acesta

ca la „un spectator construit din propria biografie și imaginație a creatorului” (p. 158). Este important, așadar, să nu ne lăsăm înșelați de acest miraj și să fim foarte analitici în a aproxima participarea și frecvența.

Colomer și Sellas (2009, pp. 43-46) oferă diferite tipuri de clasificare a spectatorilor, care fac obiectul unor factori cum ar fi nivelul de educație, participarea uzuală la spectacole live, distanța geografică în raport cu teatrul sau festivalul, ciclul vital al persoanei (în cazul în care vârsta este combinată cu nivelul de autonomie sau dependența de familie), beneficiul așteptat sau obținut (de la formare la evadare, trecând prin diferite tipuri de bucurie). Cu toate acestea, ei ne propun crearea unei hărți taxonomice de publicuri specifice pentru fiecare unitate și relaționarea acestora cu respectivele contexte sociale, politice, economice sau culturale.

Plecând de la acest tip de abordări analitice, este posibilă planificarea unor strategii eficiente. Ar trebui remarcat faptul că statisticile disponibile arată că cele mai multe dintre activitățile scenice reunesc un procent relativ mic al populației în toate țările occidentale, fiind mai mare în orașele mari, care au o largă și variată ofertă, și foarte scăzută în zonele rurale. Acest lucru marchează atât amploarea dificultăților viitoare, cât și amplul spațiu care trebuie cucerit în aprecierea socială a spectacolelor de scenă.

A acționa în favoarea dezvoltării publicului obișnuit este mult mai eficient, mai ales atunci când se captează public de la celelalte teatre din același oraș sau se transformă din tipul sporadic în tipul regulat. Cu toate acestea, adevărata legitimitate socială ar trebui să provină din extinderea publicurilor, făcându-i să fie interesați de un repertoriu mai amplu.

În orice caz, fiecare dintre categoriile de public menționate înfruntă motivații și opreliști. În general vorbind, este posibil să se distingă șapte obstacole majore în accesul consumatorilor de teatru: obstacole economice, geografice, de capital cultural, sociale, psiho-fizice, comunicaționale și cele produse de experiențele negative din trecut.

Aceste obstacole sunt modulate în funcție de tipul de spectacol și se combină între ele. De exemplu, autoexcluderea din genul „operă” poate fi mai dură decât în „hard rock”, fiind considerată o activitate extrem de elitistă. Dar pentru un iubitor al genului liric, cu resurse limitate, care trăiește departe de oraș, principalele obstacole sunt economice sau geografice; deși, cu cât este mai interesat sau pasionat, cu atât mai puțin sensibil va fi la prețul biletului de intrare. Lăsând deoparte acest prejudiciu social, cazul unui tânăr care asistă cu prietenii săi la un festival pop-rock nu este foarte diferit; acesta va fi dispus să plătească mult în raport cu nivelul propriu de venit – pentru drum și cazare, chiar în locuri fără

pretenții – tocmai pentru a participa la eveniment, trăind experiența colectivă (și putând să o împărtășească). În cazul circului, amintirea unei scene cu clovni, banală, dar care l-a făcut pe copil să râdă, nu incită adultul să participe neapărat la spectacole de acest gen; este necesară o experiență nouă, aceea a unui circ contemporan bun, pentru a actualiza în mod radical percepția inițială.

Un exces de informații fără discriminare transmise la modul impersonal, care nu transmit emoție sau unicitate și care nu răspund unor nevoi explicite pentru niște potențiali consumatori indiferenți, devine, într-un mod inconștient, o barieră de comunicare. Pentru mai multe grupuri cu limitări fizice sau psihice, participarea la teatru a fost în mod tradițional un teren interzis. Această barieră, dublată de neînțelegerea socială și lipsa de învățare și de cultivare continuă a capitalului cultural, devine în multe cazuri aproape de netrecut. Anumite teatre, în colaborare cu asociațiile care le grupează și cu sprijinul fundațiilor proactive, reușesc să facă progrese în diminuarea efectelor acestei bariere. Există, totuși, un spațiu mare care trebuie cucerit, iar pentru aceasta, combinația de strategii de marketing și de dezvoltare comunitară oferă o gamă largă de instrumente.

În sens invers, există numeroși factori de motivare pozitivă; printre aceștia, posibilitatea de a socializa, făcând parte dintr-o comunitate și simțindu-se important în aceasta, având avantajul de contaminare sau de rețea; de asemenea, capacitatea de a învăța lucruri noi, de a le aprofunda, de a simți plăcere și de a trăi experiențe interesante. Prin urmare, participarea la o experiență excepțională, percepută ca o oportunitate unică, care nu poate fi ratată, reprezintă motivații care sunt modulate, în funcție de trăirile anterioare, de fiecare persoană în parte. Așa că, pentru cineva cu o săracă experiență scenică, poate fi extrem de motivantă trăirea unei seri unice împreună cu un colectiv emoționat care umple o sală sau foaierul pentru a participa gratuit la gala inaugurală a stagiunii. O problemă comună pentru orice tip de spectator este cea a riscului pe care îl implică participarea la o piesă care nu a fost testată în prealabil, fără garanția satisfacerii așteptărilor sale anterioare. Desigur, există modalități de a reduce riscul, cum ar fi cunoașterea opiniei criticilor, consultarea celor care deja au văzut piesa sau vizionarea trailerelor de pe internet ale piesei sau ale spectacolelor similare.

Absența unor obstacole de ordin economic, cultural, social sau geografic nu înseamnă în sine motive pentru a participa la un spectacol live; alte categorii de motivații personale pot depăși majoritatea obstacolelor. De aceea, strategiile de marketing și de comunicare, asociate cu un program rafinat și angajant, dau de multe ori rezultate.

6.2 Strategiile de marketing și comunicare

Strategia de marketing și comunicare a unui teatru, în coerență cu diferitele obiective, trebuie construită într-o manieră integrată. Fiecare acțiune planificată trebuie să aibă coerență în sine, dar în același timp să corespundă unei strategii generale. Un prim pas este cunoașterea poziționării teatrului pe piață pentru a încerca modificarea deficitelor și a aspectelor negative și, în același timp, pentru a le întări pe cele pozitive. În al doilea rând, regăsim conectarea propunerilor de program și a celor repertoriale cu potențialele publicuri. Pentru acest lucru este necesară cunoașterea lor cât mai profundă.

În domeniul gestionării culturii, marketingul se află în serviciul misiunii instituției și a proiectului său artistic și teritorial sau, mai bine spus, în serviciul produsului (Colbert și Cuadrado, 2003). Din perspectiva noastră, un studiu de piață nu ar trebui să determine ce tip de produs este oferit numai în funcție de cererea sau oferta conjuncturală, ci să fie un instrument de luare a deciziilor. Planul de marketing ar trebui să fie rezultatul unui dialog profund și continuu între diferiții profesioniști ai unui teatru, nu o impunere a „oamenilor de marketing”. Este la fel de important ca directorul artistic să-l asculte pe responsabilul de marketing, precum și ca acesta să fie capabil să propună o strategie în consonanță cu propunerea artistică și cu misiunea teatrului.

În cazul unui teatru comercial, este clar că se oferă ceea ce se crede că piața poate accepta; urmărește succesul și durabilitatea proiectului de afaceri, în conformitate cu misiunea pe care și-a atribuit-o. În cazul unui teatru mai angajat din punct de vedere artistic și / sau social, unde viabilitatea economică este limitată la sustenabilitate, marketingul este o strategie de sprijin, dispunând de instrumente care ajută la poziționare, la notorietate și pentru captarea publicurilor specifice cărora li se adresează.

Din această perspectivă, un teatru poate lua în considerare trei strategii majore de marketing relaționate cu obiectivele-cheie: a) definirea propriului profil și a imaginii de brand, cu scopul de a construi poziționarea teatrului pe piață; b) cunoașterea publicurilor – reale și potențiale – cu scopul de a construi comunități de relații cu aceștia; și c) comunicarea programului organizației, cu scopul de a crește numărul și frecvența audiențelor.

a) Construirea profilului și poziționării pe piață

Primul pas în construirea și poziționarea teatrului pe piață este să cunoaștem locul pe care acesta îl ocupă în sistemul teatral / spectacolar local, național sau internațional. Toate teatrele au o istorie – chiar și cele recent deschise – care oferă un profil propriu, care a fost construit în timp. Analizarea acestui aspect

necesită o privire din exterior care să nu fie condiționată de prejudecăți sau iluzii. Începând de aici, treaba marketingului este de a defini, împreună cu restul echipei de conducere a teatrului, profilul și poziționarea pe piață dorită și de a planifica procesul de transformare a imaginii moștenite în cea dorită.

Designul profilului și al brandului rezultat este o sarcină fundamentală, în care profesioniștii externi pot, de asemenea, să participe. Strategia include aspectele fizice și intangibile și se traduce în toate expresiile de imagine internă și externă, de la logo la bannerele și publicitatea organizației, de la spațiile arhitectonice și mobilierul aferent la uniforma personalului care interacționează cu publicul. Pentru că fiecare acțiune care se realizează în cadrul teatrului comunică din interior spre exterior, iar acest lucru trebuie să aibă impact. Așa cum afirmă Gerardo Grieco, *„totul comunică; comunică modul în care personalul teatrului îți vorbește la telefon, modul în care îți oferă biletul de intrare, dar cel mai important lucru într-un teatru este ceea ce spun oamenii despre el.”* Pentru a operaționaliza această provocare, este imperios necesar ca atitudinea personalului și comunicarea internă să fie în concordanță cu imaginea de brand care a fost definită. Un profil bine conceput îi poate ghida într-un fel indirect pe acei spectatori adecvați către angajamentul social și artistic al teatrului. În orice caz, există mai multe modalități ingenioase de a comunica un profil atractiv.

b) Analiza audiențelor și construirea comunităților

Construirea unei comunități de referință este esențială în orice organizație artistică. Acest lucru se poate face manual, grație cunoștințelor personalizate și / sau bazat pe utilizarea inteligentă a microdatelor asociate CRM.¹⁾ Pierderea contactului personal reprezentată de substituția crescândă a vânzărilor la casă cu sistemele de vânzare digitală este compensată prin cunoașterea mai aprofundată și prin posibilitățile de interacțiune pe care CRM le permite. Este necesar, în orice caz, să se investească în procesul de analiză transversală a datelor și trebuie să se adopte strategii adaptate fiecărei realități.

Pentru teatrele mici, cu un public limitat și un profil foarte bine definit, întrebarea este cum să pătrundă mai adânc în conștiința publicului pentru a propune oferte interesante, care să-i permită să crească. În consonanță cu această ultimă provocare, Margarida Troguet propune diferențierea între „public” și „spectator complice”. Cea de-a doua categorie, pentru caracterul său de lider de opinie, va primi un tratament diferențiat; acestei categorii i se oferă o informație mai completă și aprofundată, i se propune accesul la activități rezervate pentru grupuri mici (vizite în timpul procesului de producție, întâlniri cu artiștii sau participarea la procesul de selecție a programului) și i se oferă avantaje sau oferte

1. „Customer relationship management” sau „managementul relației cu publicul”. Un software specializat care permite gestionarea microdatelor aferente vânzărilor de bilete.

speciale. Alte alternative explorate în cadrul proiectului european menționat anterior, BeSpectATIVe!, constau în implicarea publicului în diferitele procesele de creație, producție sau de programare.

La rândul său, utilizarea CRM permite cunoașterea în profunzime a comportamentului acestei mase anonime formate din cei care achiziționează biletele, datorită intersectării unei imense cantități de date: frecvență, număr de însoțitori, genuri preferate, tipologia locației alese și a prețului plătit. Toate acestea sunt prelucrate și analizate în raport cu alte date cu caracter personal deținute în sistem, tratate anonim. O analiză riguroasă și o strategie de comunicare inteligentă permit ca mesajele să ajungă la fiecare microcolectiv, pe baza opțiunilor de consum anterioare. Împărtășirea de date și analize cu alte unități culturale din localitate duce la îmbogățirea cunoașterii publicului cultural și amplifică alternativele de interacțiune cu aceștia.

c) Comunicarea programului

O bună strategie de comunicare din perspectiva marketingului este fundamentală pentru a influența comportamentul audiențelor. În acest sens, Kotler și Scheff (2004) semnalează: *„Pentru a comunica trebuie să informezi, să convingi și să educi publicul țintă cu privire la alternativele sale, la consecințele pozitive ale alegerii unui anumit mod de acțiune și la motivațiile de a acționa (și, de multe ori, să continue să acționeze) într-un anumit fel.”* A informa implică punerea la dispoziția potențialelor publicuri datele obiective necesare pentru a le ajuta să ia o decizie: titlul spectacolului, trupele artistice, locul, data, ora, prețul și modalitatea de achiziție a билетelor, servicii complementare etc. Persuadarea constă în a induce celuilalt, pe cale rațională, să ia o decizie într-o anumită direcție – în acest caz, să asiste la un spectacol sau la alte activități ale teatrului.

Astfel, orice acțiune de comunicare care duce cu sine mai mult decât informațiile de bază în ceea ce privește spectacolul are intenția de a convinge. A educa înseamnă a sprijini procesul personal de descoperire, de formare și bucuria de a acumula capital cultural.

În concluzie, managementul teatrului ar trebui să ia în considerare aceste trei aspecte ale comunicării pentru a planifica în mod cuprinzător acțiunile sale, așa cum subliniază Mercedes Guillaumon: *„Strategia de comunicare este foarte strâns legată de politica de programare / planificare și de vânzările spectacolelor. Un obiectiv central al ambelor este loialitatea față de public sau de a-l aduce înapoi în cazul în care migrează spre alte oferte.”* O altă preocupare ar trebui să fie captarea unor noi segmente de public.

Strategia de comunicare trebuie să meargă dincolo de simpla relație cu media sau cu informația găsită pe site-ul instituțional. Ușurința accesului la informație,

claritatea mesajului și non-invazivitatea sunt câteva principii esențiale de care trebuie să ținem cont. Începând de aici, se pot dezvolta tot felul de strategii pentru a fi prezenți în fiecare dintre segmentele de public țintă, de la prezența transversală, produs al acordurilor cu alți operatori, la relația reciproc avantajoasă cu media.

Strategiile de persuasiune cele mai eficiente sunt cele care se bazează pe evidențierea motivațiilor. Afișarea în mesaje difuzate de teatru a persoanelor care se bucură, care se emoționează, care descoperă lumi noi, care împărtășesc sau care sunt recunoscute ca parte activă a societății ajută la convingerea grupurilor care nu intenționează să devină consumatori de teatru. În acest sens, rețelele sociale (cum ar fi Facebook, Twitter sau Instagram) sunt instrumente utile pentru diseminarea opiniilor utilizatorilor care-și împărtășesc emoțiile. Alături de acestea, este esențial să se utilizeze puterea comunicării vizuale și audiovizuale. Nu este vorba numai de proiectarea celor mai bune afișe sau bannere, ci de o prezență activă în canalele de YouTube sau Vimeo, gestionate, evident, de un expert în domeniu.

Pe de altă parte, explicarea diminuării unor obstacole este, de asemenea, o modalitate de a convinge. De exemplu, anunțarea grupurilor interesate de remodelarea unei părți a teatrului pentru a facilita participarea persoanelor în scaune cu roțile sau o nouă traducere simultană pentru persoane cu deficiențe auditive contribuie la creșterea prezenței și la promovarea unei societăți favorabile incluziunii.

Nu toată lumea se comportă la fel și nici nu are aceleași așteptări în relația cu un teatru. Publicul sporadic sau acele persoane potențial dispuse pentru consumul de spectacole live (poate pentru că achiziționează reviste culturale sau merg să vadă expoziții) pot fi seduse dacă li se oferă ocazia de a trăi experiențe atractive, reducând obstacolele obiective și subiective. Dintr-o perspectivă educativă, utilă pentru captarea atenției publicului sporadic, dar exigentă din punct de vedere cultural, se pot redacta *caietele* spectacolelor care urmează să fie lansate, cu interviuri, critici, comentarii și chiar se poate recurge la o dinamizare ținută a publicului prin strategii participative sau de abilitare (repetiții deschise, dezbateri cu artiștii după reprezentație, ateliere cu trupele găzduite etc.). Atât acele *caiete*, cât și toate materialele scrise și audiovizuale folosite trebuie să fie accesibile publicului în foaier sau pe site-ul teatrului.

O altă strategie posibilă este planificarea nu numai a unor activități din punct de vedere artistic, ci și din punctul de vedere al comunicării. Astfel, organizarea unui festival în cadrul stagiunii obișnuite a unui teatru permite captarea de noi segmente de public și obținerea unui impact mediatic mai mare, cu relevanță în

dezvoltarea organizațiilor. De asemenea, oferă rezultate notabile programarea în intervale orare sau zile excepționale (sesiuni nocturne sau zilele teatrului), în spații neobișnuite și în medii informale.

Mai dificil de abordat sunt persoanele care, fără nicio ostilitate față de lumea teatrului, sunt total indifferente față de acest fenomen. Pentru acestea trebuie făcute eforturi suplimentare și aplicarea unui marketing de graniță, un marketing dur și costisitor, dar cu grad mare de satisfacție atunci când dă rezultate. Pentru acest tip de marketing este foarte util să se stabilească relații cu toate tipurile de entități (sindicate, firme, cluburi sportive, centre de vârstă a treia, grupuri religioase etc.), mai degrabă pentru a le oferi mici spectacole sau alte activități decât pentru a-i aduce la reprezentațiile convenționale din teatru.

Pentru a îmbunătăți toate aceste strategii e nevoie de o echipă proprie și de sfatul consilierilor de specialitate care cunosc multe alte teatre și unități culturale pentru a beneficia de ultimele inovații și de perspectiva lor profesională. Teatrele trebuie să-și reconsidere resursele disponibile (economice și umane) pentru a-și extinde publicurile și trebuie să-și capaciteze echipele pentru a se deschide comunicarea cu diferitele tipuri de public potențial.

6.3 Instrumente de lucru

O bună conturare și planificare a strategiei de marketing necesită mai multe seturi de instrumente cunoscute în diferite combinații adaptate teatrului. Efortul financiar și cel de resurse umane sunt însă direct proporționale cu obiectivele proiectate.

În opinia noastră, există șase mari instrumente care permit implementarea strategiilor precedente:

- a) politica de prețuri;
- b) canalele de distribuție și vânzare;
- c) publicitatea;
- d) relația cu mediile de comunicare;
- e) dinamizarea rețelelor sociale;
- f) atenția față de public.

Politica de prețuri: tarifyare, promovare și abonamente

Politica de prețuri, dincolo de impactul acesteia asupra veniturilor, este un instrument excelent pentru a atrage publicul. În funcție de obiectivele stabilite pentru fiecare tip de public și de activitate, pot fi stabilite strategii rafinate. În cele mai multe teatre, spectacolele se plătesc, dar cele mai multe dintre activitățile suplimentare nu se plătesc. Prezentările de carte sau dezbaterile cu artiștii gratuite permit formarea publicului și poziționarea teatrului în raport cu o comunitate interesată. De obicei, se plătesc însă cursurile sau vizitarea clădirii pentru turiștii din acele teatre istorice sau clădiri de patrimoniu.

În funcție de tipurile de public și de obiectivele de target pentru fiecare dintre acestea, prețurile pot acoperi o gamă care merge de la gratuități până la prețuri maximale, trecând prin diferite alternative. În cazul unor contexte socio-economice foarte precare, acolo unde publicul-țintă nu își poate asuma costurile de intrare, gratuitatea este un instrument valid pentru a-l atrage și a-l forma. În astfel de cazuri, asumarea costurilor directe de către stat, organizații non-profit sau chiar persoane fizice (artiștii) este singura modalitate de a asigura prestarea de servicii.

În fața vechii dezbateri cu privire la gratuitate ca instrument pentru captarea noului public, diferiții responsabili de teatre au emis următoarele opinii:

Gerardo Grieco: „Politica de prețuri este un factor important în relația cu publicul. Uruguayul era obișnuit cu gratuitatea. Gândind că, dat fiind că este gratis, este și mai accesibil, acesta lucru a ajuns să devalorizeze semnificativ activitățile teatrale. Este mult mai eficient să oferim acces gratuit la repetiții doar studenților, ONG-urilor și altor grupuri defavorizate din punct de vedere economic.”

Mercedes Guillamón: „Gratuitatea este ceva ce poate ajuta, dar, în ultimă instanță, singurul lucru pe care-l produce este să-i facă pe cei care deja merg la teatru să meargă mai des; din păcate, metoda nu funcționează pentru persoanele care nu au mai intrat înainte în teatru.”

Juan Calzada: „Cred că problema are legătură cu percepția față de scump și ieftin. Adică teatrul nu este scump în raport cu Real Madrid – Racing de Santander, cu bilete de 240 de euro, sau cu un concert de rock. Cu toate acestea, de multe ori unora li se pare scump un spectacol de teatru la prețul de 6 euro. Problema este că persistă și impresia comună că ceea ce oferim nu permite o distracție așa de mare în raport cu celelalte oferte.”

Modularea prețurilor nu este ușor de aplicat. Nu e doar o chestiune de cât de mult pot plăti publicul sau diferitele tipuri de audiență, ci faptul că acest instrument de marketing trebuie să ia în considerare dimensiunea psihologică și impactul asupra atragerii publicului. Percepția cetățenilor este legată de tradiție, adică de obiceiurile locale, ceea ce înseamnă că niște creșteri bruște, semnificative de preț vor avea importante repercusiuni în costuri politice sau în cereri neadecvate. Mai mult decât atât, tipul de produs și statutul de teatru de stat sau privat al spațiilor contează. Același public dispus să plătească un preț mare pentru a participa la un festival de modă, la o comedie sau la un spectacol muzical oferit de un teatru comercial va considera abuzivă ridicarea prețului pentru un spectacol organizat de o instituție publică. Cu toate acestea, este important să conștientizăm participanții de costurile reale ale spectacolului live și de faptul că reducerile sau gratuitatea ajung la segmentele de public țintă care au într-adevăr nevoie sau pe care dorim să le atingem. Politica de stabilire a prețurilor ar trebui să fie în serviciul misiunii și strategiei de management a organizațiilor culturale.

În orice caz, pentru a atrage segmentele de public care sunt interesate de teatru, dar au resurse economice reduse, așa cum se întâmplă cu studenții, șomerii, pensionarii sau persoanele foarte în vârstă sau cu acele comunități marginalizate, poate fi rezervat un anumit număr de bilete cu preț redus, se pot organiza reprezentații speciale la prețuri speciale sau se pot oferi la un preț mai mic un număr de bilete care nu au fost vândute, cu puțin timp înainte de reprezentație. De asemenea, putem jongla cu zilele și orele reprezentațiilor sau cu amplasarea locului din sală. Pe de altă parte, prețurile pot fi crescute atunci când sunt asociate servicii speciale (locuri rezervate, catering inclus, parcare sau altele) sau în cadrul reprezentațiilor cu o mai mare cerere (deschiderea stagiunii, weekenduri, sărbători etc.).

Dincolo de obiectivele de incluziune socială, politica de prețuri este extrem de utilă ca instrument de promovare comercială. Unul dintre mecanismele cele mai comune este de a oferi un sistem de abonamente. Din punctul de vedere al consumatorului, acest lucru facilitează achiziționarea unui anumit număr de bilete la preț redus. Aceste abonamente pot fi individuale sau de grup, abonamente închise cu reprezentații stabilite sau deschise și flexibile la alegerea spectatorului. Abonamentele închise, dincolo de faptul că obligă teatrul la o planificare destul de strictă la momentul comercializării, prezintă avantaje și dezavantaje pentru public. În ceea ce privește beneficiile, acestea constau în faptul că participanții își pot stabili din timp agendele și pot comunica la rândul lor programul teatrului (cu prietenii, pe Facebook sau în familie). Printre dezavantajele abonamentului închis se numără dificultatea de schimbare a datelor și includerea în pachet a unor spectacole mai puțin interesante. În schimb, acest model are mai multe avantaje pentru teatru (formarea unui public loial, cunoașterea dinainte a

nivelului de ocupare a sălii, precum și existența avansului de bani în casierie). Abonamentele deschise sau flexibile sunt mai dificil de gestionat, dar extrem de utile în captarea interesului unui public contemporan, mai activ social. În cazul tinerilor, care nu doresc să-și condiționeze agendele, ci să poată decide în ultimul minut, oferirea de abonamente flexibile oferă un rezultat mai bun.

Există multe alte instrumente de promovare și de reduceri legate de politica de prețuri. Fiecare responsabil trebuie să analizeze cu atenție beneficiile și costurile, dintr-o perspectivă globală, pe termen mediu. Abuzul de reduceri poate induce obiceiuri nedorite la anumite segmente de public.

Printre cele mai comune formule de abonament pot fi menționate: 2x1 (două bilete la prețul unuia), 2x1 amânat (dreptul la intrarea viitoare), plată fixă pentru publicul fidel sau grupurile de tineri, schimburi de invitații la alte unități culturale, reduceri la achiziția în ultimul moment sau beneficii pentru a fi un membru al anumitor grupuri.

În măsura în care teatrul dispune și implementează o strategie de marketing relațională, bazată pe CRM, în analiza segmentată a feedbackului publicului pentru informațiile trimise prin internet, va fi mai ușor să fie oferite propuneri care să răspundă nevoilor și modelelor comportamentale.

Canalele de distribuție și de vânzare

Casa de bilete fizică nu mai este de mult timp unicul canal de distribuție a biletelor. Cumpărarea și rezervarea prin telefon, prin servicii specializate pe internet sau mobil și multe altele care vor apărea au revoluționat complet canalele de distribuție. Mediile digitale au transformat informația și percepția spectatorului încă din momentul alegerii unui preț sau a unei localități; deja nu mai putem să le vindem ce vrem noi. Implementarea prețurilor dinamice se va impune în mod cert și acest lucru va permite îmbunătățirea modalităților de captare, reținere și fidelizare a multiplelor și variatelor publicuri.

Pentru ca publicul să poată achiziționa biletele într-o manieră comodă, este esențial să ne putem baza pe un sistem de vânzări eficient, sigur, cu suficient timp în avans și care să confere teatrului încrederea într-un bun registru contabil, ușor de verificat în timp real. Acest sistem nu mai este exclusiv, astfel că publicul are acces la mai multe canale și platforme pentru achiziționarea biletelor. Folosirea platformelor comerciale de vânzare a biletelor implică un cost (pentru teatru sau pentru spectator), dar sunt canale extraordinare pentru oferte și pentru informațiile despre profilul spectatorilor. Așa cum s-a spus și mai devreme cu privire la introducerea conceptului de CRM, folosirea într-o formă inteligentă, dar nu abuzivă a acestor informații va permite comunicarea și oferirea fiecărui profil

de spectator în parte a unei oferte mai adecvate, la un preț care să maximizeze misiunea și diferitele obiective și strategii ale teatrului.

Fiecare tip de public se comportă în mod diferit, în raport cu diferitele canale (în funcție de vârstă, nivelul socio-educational, capacitatea de folosire a tehnologiei sau de nivelul de venituri), fiind astfel importantă modularea fiecărei strategii de captare. În orice caz, pentru analiza pieței și pentru procesul de proiectare a campaniilor promoționale este esențială negocierea cu diferitele platforme de comercializare de date statistice cu privire la cumpărători. Majoritatea serviciilor de CRM sau unele firme specializate de analiză oferă informații foarte utile, dar este esențial să fim conștienți de enorma valoare a informațiilor care pot fi extrase din acele date.

Oricum, casele de bilete localizate în incinta teatrului nu au dispărut. Cu privire la acestea este important să ne gândim la intervalele orare de funcționare, la claritatea mesajelor din anunțurile pentru public sau la numărul necesar de angajați pentru a evita formarea de cozi sau blocarea inutilă a unui angajat în fața unui ghișeu gol. Personalul de la casă este reprezentantul organizației în relația cu clientul în timpul procesului de vânzare și joacă în acel moment un rol decisiv. De aici și obligația de a pregăti în mod special acest tip de personal.

Publicitatea

Publicitatea este mecanismul tradițional pentru a comunica brandul și produsul și pentru a incita cumpărarea de bilete. Există o multitudine de medii prin care se poate opera. Dat fiind că mesajul este fundamental, este necesar să ne gândim dinainte la efectele acestuia și la reacția destinatarilor. Din acest motiv, schițarea lui este crucială, atât scris, cât și vizual, respectând brandul teatrului și fiecare dintre spectacolele sau programele complementare. Selecționarea cu atenție a profesioniștilor responsabili de acest aspect și dialogul cu echipa teatrului ajută la găsirea celor mai bune soluții.

Există o controversă cu privire la incisivitatea mesajului, pentru că receptarea acestuia de către un public variat poate genera o mai mare sau mai mică acceptare sau respingere. În funcție de valorile culturale ale publicului, de renumele și misiunea teatrului și de propunerea scenică, trebuie să găsim formele cele mai adecvate. De exemplu, Juan Calzada propune cu intenția de a provoca: *„Ar trebui să facem precum englezii atunci când lansează filmele lor spunând: dragoste-sex-violență, iar în titlu: Regele Lear. Aceasta înseamnă a oferi o formă de bucurie, nu de obligație.”* Fără îndoială, este un drum lung de parcurs de la provocare la sugestie poetică, dar fiecare teatru trebuie să ajungă la propria sa identitate vizuală și de mesaj.

Supporturile publicitare cele mai utilizate sunt broșurile, afișele de stradă sau bannerele (poziționate pe spațiile publicitare citadine sau pe fațadele clădirilor), flyerele, precum și programele de sală. Poziționarea materialelor publicitare în locuri adecvate (baruri și magazine aglomerate, clădiri simbol sau în transportul public) au o mare eficiență. O altă alternativă constă în achiziționarea de spații publicitare sau în realizarea de schimburi cu diferite agenții care dețin media adecvată. Eficiența acestui lucru va depinde de capacitatea de răspândire și de costuri. Un alt mediu în care poate funcționa eficient publicitatea este internetul, începând cu site-ul teatrului și continuând cu rețelele sociale și cu serviciile de specialitate. Publicitatea poate fi inserată, direct sau indirect, pentru că brandul teatrului poate apărea pe diferite produse de consum uzual (*merchandising*), precum cămăși, papetărie, insigne sau altele (genți, batiste, dulciuri etc.).

Toate modalitățile imaginabile depind de bugetele alocate publicității. O perspectivă cost-beneficiu – per spectacol, la nivel general – poate fi utilă, în special având în vedere presiunea continuă a agențiilor de publicitate și a profesioniștilor acestora.

Relația cu media

Relația cu media este esențială pentru a face cunoscut teatrul, programul și activitățile acestuia. Ambele părți beneficiază de pe urma acestei relații pentru că teatrele au nevoie de portavoce în spațiul public, iar media are nevoie să-și umple paginile sau timpul cu informații interesante pentru publicul lor. Uneori, chiar media este cea care caută activitățile teatrului pentru a putea redacta propriile-i articole (articole de fond despre lumea teatrală, instituții sau protagoniști ori programe de televiziune despre lumea artistică sau despre meseriile de profil). În acest caz, sinergia este dublă.

Fiecare media are propriul limbaj și propria sintaxă care trebuie înțelese și pentru a domina. Presa generalistă, care trăiește din vânzarea de ziare, de publicitate și cu sprijinul public, dedică câteva pagini culturii și spectacolelor și, în funcție de prestigiu, oferă suplimente culturale. În paginile acestora, teatrul ocupă însă un loc periferic. Cu toate acestea, trebuie cultivată o bună relație profesională cu coordonatorii presei și criticii de specialitate, în cazul în care aceștia încă mai există. Cunoașterea caracteristicilor și intereselor culturale ale comunității cititorilor este un factor esențial pentru a decide cui să se ofere întâietate și unde să se intervină prin publicitate.

Presă de specialitate este din ce în ce mai rară în formatul pe hârtie, fiind îndreptată către publicul de specialitate și mediul profesional. Principala utilitate a acesteia, din perspectiva marketingului, este construirea unui spațiu unde să se publice, fără prea multe dificultăți, interviuri și comentarii cu privire

la activitatea teatrului. Acest material poate fi refolosit pentru alimentarea webului, a panourilor publicitare și a rețelelor sociale ale teatrului. De asemenea, ele reprezintă o interesantă fereastră prin care oamenii doresc să afle informații despre situația sectorului, artiști sau experiențe artistice.

Mediul radiofonic este marele aliat tradițional al teatrului și poate deveni o platformă accesibilă de difuzare a mesajelor publicitare. Invitații, interviuri, comentarii se pot combina cu diferite concursuri pentru ascultători. În localitățile cu populație redusă, radioul local este, probabil, mediul de comunicare cel mai eficient.

La polul opus se află programele de televiziune, unde accesul este mult mai complicat, în special atunci când este vorba despre canale cu o audiență foarte mare. În aceste cazuri, cel mai mare succes îl pot obține inserarea unor secunde / minute în cadrul programelor de știri. Acest lucru este posibil doar atunci când oferta culturală este de mare interes, este un eveniment special sau, în unele cazuri, când postul respectiv are o afinitate deosebită pentru teatru. În mod normal, revistele sau programele culturale sunt mult mai receptive la prezentarea ofertelor de teatru. Canalele culturale, acolo unde există, pot avea rubrici specializate, dar capacitatea acestora de influență și de atragere a audienței este mai limitată. O opțiune interesantă sunt canalele de televiziune de stat / naționale. Cu acestea se poate uneori negocia mai bine în vederea promovării activităților culturale din localitatea sau țara respectivă, întrucât comunicarea publică a vieții culturale face parte din responsabilitatea acestora.

Oricum, această difuzare necesită o pregătire internă anterioară și o capacitate de adaptare la cerințele televiziunii – de regulă, acestea sunt de ordin tehnic (la ora și în ziua impuse de producătorii de televiziune).

Comunicarea cu media, în cazul marilor teatre, se află adesea în mâna unui jurnalist profesionist sau a unui birou de presă, intern sau extern. În teatrele cu resurse mai mici, responsabilul de marketing (uneori chiar managerul) se ocupă de aceste aspecte. Toate aceste aspecte trebuie tratate cu seriozitate și cu profesionalism, deoarece pot salva sau compromite lansarea unor spectacole.

Dinamizarea rețelelor sociale

Celălalt mare canal de comunicare extrem de important în context este reprezentat de rețelele sociale. Internetul, cu multiplele sale funcționalități, a schimbat radical modul în care comunicăm și interacționăm la nivel global. Dat fiind înaltul nivel socio-educational al majorității publicului de teatru, comunicarea cu aceștia prin intermediul internetului se dovedește a fi din de în ce mai eficient. Din păcate, accesul anumitor categorii de persoane cu vârste înaintate au o

relație precară cu mediul online. Din acest motiv, trebuie să combinăm metodele tradiționale cu cele digitale, dar în mod cert cea mai bună relație cost-beneficiu este cea digitală. Este recomandabil să îmbinăm diferitele medii disponibile, de la gestionarea presei la întreținerea paginii web și dinamizarea rețelelor accesibile teatrului (Facebook, Instagram, Twitter sau YouTube).

Un alt instrument de comunicare bazat pe rețelele sociale este folosirea telefoniei mobile. Există o mulțime de aplicații, în special pentru smartphone-uri, care permit multiplicarea efectelor în rețea. Multe dintre acestea sunt aceleași despre care am vorbit în fraza anterioară, dar accesul se face prin telefonul mobil. Altele, precum mesageria telefonică sau WhatsApp, presupun deținerea numărului personal de telefon al consumatorilor. Dar înaltul potențial invaziv face și mai necesară folosirea mediatorilor profesioniști decât în cazul rețelelor sociale bazate exclusiv pe internet. Problema imixtiunii (nu doar cu privire la legislația aferentă protejării datelor cu caracter personal) și a legitimității folosirii acestora trebuie să fie abordată cu mare precauție de către un teatru.

Fiecare rețea are propria-i gramatică, fiind importantă redactarea adecvată a mesajelor transmise și promovate. În același timp, interactivitatea naturală a acestor medii presupune un profil asemănător al tuturor persoanelor care comunică prin intermediul lor. Mesajele importante și lanțurile de comunicare nu trebuie lăsate fără răspuns.

O problemă fundamentală constă în a stabili ce sistem media transmite o credibilitate mai mare. Cineva care caută programul spectacolelor va avea încredere în informația existentă pe site-ul teatrului, dar dacă va căuta oferta întregului oraș se va axa pe informația publicată în presă sau pe site-urile instituționale sau specializate. În cazul în care va dori să cunoască mai îndeaproape piesa sau evenimentul pentru care se decide, va acorda o mai mare credibilitate opiniei experților. De asemenea, se va uita pe site-ul teatrului sau pe YouTube la prezentările pieselor sau spectacolelor anterioare sau la cele ale aceleiași trupe. Dar cea mai mare răspândire o vor avea canalele „word to mouth”, de această dată la scară digitală. Din acest motiv, persoanele instruite din cadrul teatrului care alimentează rețelele sociale pot avea grijă și de relația cu bloggerii și criticii digitali.

Atenția directă față de public

Relația cu publicul începe cu mult înainte de sosirea la teatru, prin multiplele instrumente de comunicare disponibile (web, publicitate, rețele sociale etc.). Cea care are o eficiență mai mare este cea care ia naștere prin contactul direct cu personalul teatrului, fie prin telefon sau corespondență prin diferitele interfețe conectate la internet, fie direct în clădirea teatrului. Această relație

condiționează – în sens negativ și pozitiv – „zvonurile” pe care le va multiplica publicul. Dacă este bine primit, publicul, simțindu-se important, începe să se bucure de experiența de a merge la teatru chiar dinainte de a începe spectacolul. Atitudinea celor care sunt în contact cu publicul de la primul contact telefonic, la controlul biletelor de la intrare, la garderobă, la îndrumarea la locul din sală sau chiar în parcare, la bar sau la restaurant joacă un rol fundamental pentru a crea un mediu plăcut. Acest comportament al personalului se completează în mod necesar cu buna funcționare a facilităților și a serviciilor teatrului care asigură confortul participanților (iluminatul, curățenia, climatizarea sau securitatea).

A avea grijă de public într-o manieră adecvată implică în mod necesar un proces anterior de selecție și de capacitate a personalului (propriu sau subcontractat), precum și oferirea formării și resurselor materiale și informative necesare pentru rezolvarea acestor aspecte. De aceea, trebuie să alegem persoane comunicative, empatică și în același timp capabile să rezolve imediat orice probleme; aceste persoane trebuie să manifeste sensibilitate față de teatru și o dorință de a servi publicul.

De asemenea, este convenabil să ne putem baza pe un cadru normativ pentru ca aceștia să-și poată duce la bun sfârșit îndatoririle în cele mai bune condiții posibile și să dispunem de mecanisme de evaluare pentru a corecta proastele obiceiuri. Manualele de proceduri trebuie să indice ceea ce trebuie făcut înainte ca publicul să se așeze în sală, până la rezolvarea situațiilor extreme de tipul amenințărilor cu bombe sau incendii.

În orice caz, atenția directă a personalului față de public trebuie să fie consonantă cu imaginea pe care o transmite teatrul prin intermediul tuturor mediilor. Vestimentația, limbajul și comportamentul personalului trebuie să arate respectul și deschiderea întregului personal al teatrului.

6.4 Relații instituționale și protocolul

Relațiile instituționale îndeplinesc trei funcții. În primul rând, permit poziționarea imaginii teatrului în mintea establishmentului politic, social și artistic. În al doilea rând, facilitează stabilirea de relații de încredere specifice cu diferiți factori care interacționează sau care pot condiționa viața și viitorul teatrului. În cele din urmă, sunt un mediu în plus de comunicare socială în spațiul public. Protocolul este un instrument în serviciul relațiilor instituționale care ajută la stabilirea / trasarea comportamentului organizatorilor și participanților.

Atunci când sunt implicate personalități politice, în special în actele publice unde există mai multe persoane, este necesar ca acest lucru să se întâmple fără afectarea publicului căruia-i este destinat evenimentul. Îngrijirea VIP-urilor necesită planificare până în cel mai mic detaliu pentru a evita susceptibilitățile. În ceea ce privește autoritățile publice, există o triplă motivare: aduc legitimitate, impact mediatic și, în cazul în care s-a primit sprijin de stat, este o formă de a arăta proiectele realizate.

Unul dintre instrumentele aflate în serviciul relațiilor instituționale sunt invitațiile. Acestea se distribuie, în lumea artistică, către autorități, sponsori și presă. Pentru lumea profesională artistică se practică din *fair play* o relație de schimb și autopromovare în cazul anumitor reprezentații alese special.

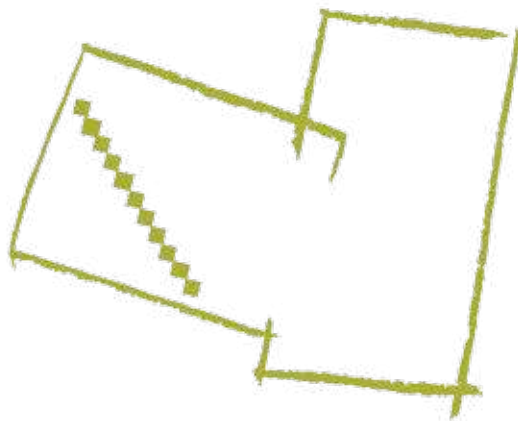
În privința sponsorilor privați și a celor care au sprijinit realizarea spectacolului, este o formă de cizelare a relației și de gratitudine față de generozitatea acestora. În final, invitarea presei multiplică promovarea și impactul, așa cum am arătat.

În general, invitațiile se concentrează pe ziua lansării, chiar dacă se pot oferi, într-un număr mai mic, și pentru alte reprezentații. Dincolo de invitarea la spectacole, este important să se facă cunoscute în aceste colective și ansamblul de activități organizate de teatru, de la prezentarea stagiunii și până la prezența artiștilor, ori într-o manieră prioritară toate evenimentele punctuale.

Munca de promovare implică nu doar o bună agendă cu contacte, ci și un tip de relaționare personalizată cu mediul politic, social, profesional. Toate teatrele, de la cel mai mic la cel mai mare, fie de stat, comercial sau independent, au beneficii prin dezvoltarea unor strategii de relații instituționale coerente, adaptate necesităților proprii.



7.



Resurse materiale și servicii

7.1 Managementul infrastructurilor

La începutul acestei cărți, am făcut observația că, în timp ce esența teatrului nu s-a schimbat în timp, s-au schimbat însă, în mod substanțial, aspectele tehnologice; la fel cum s-au modificat vizibil și procesele de management necesare pentru a construi și a oferi publicului spectacolele în parametrii artistici doriți. Aceste modificări fac ca, în vremurile noastre, pentru îndeplinirea obiectivelor, un teatru să aibă nevoie de o mare varietate de bunuri și servicii.

Managementul adecvat al acestor resurse implică o disponibilitate, dar și o mare flexibilitate, având în vedere că o parte dintre acestea răspund cererilor ad-hoc, prin urmare nu pot fi standardizate (așa se întâmplă, de exemplu, în proiectul de producție, care este într-o bună măsură un proces concret). În același timp, în teatru va fi întotdeauna nevoie de resurse pentru menținerea în condiții de operativitate a unui spațiu în care vin zilnic angajații și publicul. Pe de o parte, clădirea în sine – în sens material și funcțional – are nevoie de investiții și de întreținere permanentă, iar pe de altă parte, punerea în scenă și / sau deplasarea spectacolelor implică, de asemenea, utilizarea altor categorii de servicii sau achiziționarea unor bunuri specifice. Unele resurse intersectează ambele aspecte ale operativității teatrale, cum ar fi controalele de prevenire și de securitate, sistemele tehnice sau scenografiile. Trebuie să ținem cont, de asemenea, că o parte din resurse vor fi furnizate de către profesioniști sau de firme specializate din afara teatrului.

O clasificare rapidă permite distincția dintre serviciile de bază, serviciile tehnice și serviciile profesionale. Această distincție devine importantă atunci când externalizarea este folosită ca instrument pentru îmbunătățirea eficienței managementului, deoarece, în acest caz, fiecare categorie produce consecințe diferite pentru organizație și necesită diferite procese de selecție. Aceste servicii cuprind, în funcție de mărimea și posibilitățile teatrului, următoarele:

- **Servicii de bază:** curățenie, întreținere, securitate, logistică, asigurări, grupuri sanitare și de prim ajutor; și, în majoritatea cazurilor, serviciul de restaurant și garderobă.
- **Servicii tehnice specializate:** iluminat, sonorizare, presă și comunicații, accueți; și, în unele cazuri, design, traducere și subtitrare, arhive (înregistrări videofonografice și fotografie), spălătorie, croitorie, cizmărie, machiaj și coafor.
- **Servicii de consiliere de specialitate:** juridice, fiscale, de achiziții, contabile, de audit și de resurse umane.

Paradoxuri în utilizarea tehnologiei

Utilizarea tehnologiei moderne atât în procesele de producție de spectacole, cât și în sistemele administrative și de mentenanță a clădirilor este, în primul rând, inevitabilă. Folosirea unor echipamente depășite poate fi dăunătoare nu numai imaginii, dar și calității spectacolelor, așa cum declară Carlos Elia: *„Este tristă rezistența multor teatre în achiziționarea noilor tehnologii, mai ales că este evidentă influența acestora în creșterea calității artistice. Din fericire, unii scenografi ne oferă scenografii virtuale, iar acest lucru ne obligă să ne adaptăm scenotehnica. În plus factorul tehnologic poate deveni atractiv și din perspectiva publicului care este încântat să intre în clădiri cu facilități moderne.”* Cu toate acestea, Gerardo Grieco prezintă următorul paradox: *„Am devenit dependenți de tehnologie, astfel încât, dacă nu funcționează, nu există reprezentație. În același timp, tehnologia folosită crește în mod sistematic costurile, în special cel cu personalul, pentru că de multe ori gradul de specializare al operatorilor echipamentelor este foarte ridicat. Înainte, pe scena noastră, toată tehnologia consta în frânghii, draperii și greutatea pentru fundalurile pictate, prinse pe ștângi, pe care publicul le accepta. Acum avem 48 de motoare controlate de un calculator. Și nu există spectacol care să nu necesite proiecție. Ne-am schimbat foarte mult, dar trebuie să recunoaștem că tehnologia vine la pachet cu costuri mai mari.”*

Având în vedere impactul pozitiv al modernizării tehnologice, păstrarea echilibrului și a unei măsuri în gradul de utilizare a mașinilor computerizate trebuie să fie de așa natură încât să nu afecteze în exces finanțele teatrului. Dar trebuie să recunoaștem că utilizarea tehnologiei permite gestionarea integrală a teatrului într-un mod mai eficient. Implementarea procesului de digitalizare pentru a controla un set de sisteme de operare foarte mari, de la contabilitate și administrație la controlul iluminatului de scenă și sală, precum și sistemul de climatizare al clădirii, detectarea computerizată a erorilor de funcționare sau economisirea de energie a ușurat mult munca și a

permis lucruri pe care le-am fi considerat imposibil de obținut. Toate acestea se traduc printr-o importantă îmbunătățire a eficacității și a eficienței organizației în ansamblul său. La rândul său, decizia de a încorpora tehnologia direct în spectacol corespunde dorințelor managementului teatrului și a colectivelor artistice și de producție a fiecărui proiect, ei fiind cei care resimt direct avantajele aplicării acesteia, cântărind între posibilitățile economice ale teatrului, calitatea intrinsecă adusă și impactul sperat la public.

Investițiile, mentenanța clădirii și a instalațiilor

Toate clădirile destinate reprezentațiilor teatrale sunt locuri de întâlnire care primesc un flux semnificativ de oameni care circulă prin spațiile sale zi de zi. Publicul, artiștii și personalul angajat testează funcționarea sistemelor sale în mod permanent. În timpul de lucru, numărul de persoane din săli și de pe coridoare poate varia, pentru teatrele mari, de la câteva zeci la câteva mii. De-a lungul zilei, clădirea oferă publicului diferitele sale servicii profesionale, unele explicite (restaurant, garderobă, grupuri sanitare), iar altele care nu sunt observate decât atunci când eșuează (climatizarea sau iluminatul, de exemplu). În cel mai rău caz, într-o situație de urgență, este esențial să fie furnizat (nu doar din motive legale) un plan de siguranță și de evacuare.

Întregul personal care lucrează în spațiul teatrului are nevoie de zone adecvate pentru a-și îndeplini sarcinile. Echipa artistică necesită încăperi largi pentru repetiții și cabine liniștite, curate, cu băi și apă caldă. Un management eficient are nevoie de birouri echipate cu mobilier și tehnologie informatică și de comunicații adecvate. Instalațiile de scenă și operatorii acestora, în afară de „umeri” solizi, necesită spații cu înălțime mare, deasupra și sub nivelul scenei pentru a putea manevra decorurile. Magaziile și depozitele necesită rafturi și spații suficiente pentru a stoca elementele de scenografie (Astacio și Ibăñez, 2009). În teatrele cu producție proprie, acolo unde funcționează atelierele trebuie ca aceste spații să fie adecvate mașinărilor utilizate, în special când dispun de servicii proprii de croitorie, spălătorie, machiaj, coafor și cizmărie.

Procesele de producție sunt, prin lor natura, operative, fapt care necesită o infrastructură tehnică avansată. Una dintre provocările teatrelor de producție este menținerea la zi a infrastructurii, fără a cădea în tentația de a cheltui dincolo de propriile posibilități.

O clădire care îndeplinește toate aceste cerințe necesită un design pe care nu orice arhitect sau firmă de construcții îl poate furniza. Construcția și / sau renovarea clădirilor pentru reprezentațiile de teatru, muzică sau

operă necesită o mare experiență. Multe dintre cele mai bune teatre, care la vremea lor au dispus de o structură și de instalații bune, trebuie renovate și actualizate. Un anumit grad de perimare afectează nu numai teatrele de acum două secole, dar și pe multe care nu depășesc mai mult de trei decenii. În toate cazurile, proiectul de arhitectură ar trebui să fie rezultatul unui dialog continuu între echipele de arhitecți, experți tehnicieni specializați în acustică sau iluminare și alți profesioniști ai teatrului.

Toate cele prezentate implică atât managementul, cât și întregul personal în diferitele procese de mentenanță sau execuție impusă de fiecare dintre sistemele sale operative. Pe scurt, clădirea teatrului concentrează atenția și utilizarea unei mari cantități de resurse materiale și servicii.

Această sarcină nu este deloc simplă și poate deveni chiar și mai complicată în acele teatre care operează în clădirile catalogate ca fiind istorice, în care orice intervenție asupra structurii necesită permise a căror emitere durează mult și specialiști avizați pentru rezolvarea efectivă. Existența unui specialist tehnician intern cu experiență și pregătire, responsabil pentru întreținerea, dar și eventuala coordonare a firmelor externe este, practic, esențială în aceste cazuri.

Prevenția și controlul securității

Este cunoscut faptul că serviciile de pază și securitate sunt scumpe, dar și mai costisitoare ar putea deveni lipsa de preocupare pentru acest subiect, atât în termeni economici, cât mai ales sociali. Să nu investești în securitate înseamnă riscuri permanente atât pentru personal, cât și pentru public. Clădirile de teatru sunt zone cu risc ridicat de incendii, din mai multe motive: instalații electrice de putere mare cu fluxuri variabile, combustibilitatea ridicată a materialelor care asigură o mai bună acustică și condiții estetice (țesături și lemn), decoruri cu suprafețe mari. Teatrele sunt, de asemenea, un loc de exprimare a emoțiilor care pot duce uneori la probleme de ordine publică. Acesta este motivul pentru care codurile de construcție și așezare, precum și inspecțiile periodice sunt deosebit de riguroase din partea autorităților publice specializate. În cele mai multe țări există reglementări din ce în ce mai exigente de control și siguranță la spectacole. Ele trebuie nu numai cunoscute, ci și aplicate.

Strategiile pentru mentenanța clădirii și activitățile în materie de siguranță, acțiunile pentru prevenirea accidentelor și contractele de asigurare, în fiecare dintre cazuri, necesită un tratament atent din partea conducerii. În

ceea ce privește clădirea, existența unor cortine de siguranță, tratamentul ignifug, prezența permanentă a personalului de urgență (în unele cazuri, a pompierilor), accesul ușor la stingătoare de incendiu portabile și existența unor căi de evacuare (semnalizare, uși de urgență, iluminare și audio) sunt, de asemenea, esențiale.

Alături de toate acestea, este necesar să dispunem de planuri de urgență, norme de securitate și manuale de uz pentru fiecare sarcină sau post în parte (casă de bilete, trezorerie, lumină și sunet etc.). În vederea formării unei culturi cu privire la securitatea publicului și a angajaților, este necesar să se organizeze cursuri de sensibilizare și formare, precum și exerciții de evacuare. Altă problemă este controlul de droguri și alcool legat de personal, o problemă delicată, dar importantă în unele teatre. Cum s-a mai spus deja, strategia de prevenție și securitate necesită un buget considerabil, din păcate de neevitat.

7.2 Managementul furnizorilor

Obținerea resurselor materiale și a serviciilor necesare pentru a menține teatrul în condiții de funcționare implică, în primul rând, identificarea corectă a potențialilor furnizori pentru fiecare dintre acestea. O metodă de control al costurilor furnizorilor este de a-i cataloga în mod periodic în conformitate cu standardele de calitate, preț, forme de plată și cu prestațiile către alte organizații culturale. O posibilă clasificare pentru diferitele niveluri de furnizori este cea în funcție de tipul de serviciu prestat, ceea ce permite diferențierea între prestatorii de servicii complexe, cu valoare adăugată mare, mari furnizori de echipamente, servicii și consumabile și micii furnizori locali de bunuri sau servicii curente.

Teatrele trebuie să aibă un sistem de furnizori și achiziții adaptat nevoilor sale, un lucru deloc evident în unele sisteme administrative, excesiv de birocratice. O soluție constă în separarea managementului de achiziția pentru producție și punerea în scenă a spectacolelor, foarte specializate, de cele cu destinații mai generale, în special în teatrele publice. Carlos Elia declară cu privire la acest lucru: „Un creator de costume vrea doi metri de pânză de la un anumit furnizor, iar de la alții vrea pânză de altă culoare pe care cel dintâi nu o are. Cum pot să justific în fața administrației de care depinde teatrul o atare varietate de cerere? Și cât de multe proceduri și formulare trebuie să completeze micii furnizori? E aproape imposibil. Desigur, până la urmă reușim, dar totul ajunge să coste foarte mult.” De la teatrul din Rio de la Plata, Grieco adaugă o perspectivă autocritică din funcția de conducere a unei entități publice cu o mai mare autonomie a

managementului: „Cu cât ești mai responsabil de autonomia ta, cu atât ești mai responsabil de propria-ți birocrăție. Cred că, uneori, nu avem suficientă maturitate la nivel de manageri. Toți cerem, dar după ce primim banii și trebuie să facem lucrurile cum trebuie, este nevoie de un management pe care nu toate teatrele de stat sunt pregătite să și-l asume. Este foarte ușor să dai vina pe ministrul economiei, pe birocrăție sau pe sistem. Dacă vrem să nu fim superficiali, ar trebui să recunoaștem aceste neajunsuri.”

Prin intermediul externalizării de servicii către firme specializate este posibil să se obțină o mai mare eficiență și o reducere a costurilor. Este cu siguranță un instrument foarte util, dar care trebuie să fie folosit cu atenție, în primul rând pentru a păstra know-how-ul și controlul asupra serviciului și pentru a nu afecta gradul de angajament pe care-l are personalul cu organizația.

Un interesant contrast virtual cu privire la externalizarea și reducerea de costuri pe ambele maluri ale Atlanticului.

Domènec Reixach: „În proiectul inițial al Teatrului Național din Catalonia, acesta era prevăzut să producă toate scenografiile chiar în cadrul teatrului. Dar în Catalonia există o rețea de firme foarte specializate dedicate realizării de scenografii de bună calitate. Acestea au preluat treptat realizarea lucrurilor complicate și, în cele din urmă, pe cele mai simple. Ceva similar s-a întâmplat și cu realizarea de costume. Mai mult decât atât, menținerea unui atelier pentru realizarea scenografiilor care să dețină toate tehnicile este foarte scumpă, pentru că fiecare scenograf cere lucruri diferite. Producem mai comod prin externalizarea mai multor servicii.”

Leandro Iglesias: „În teatrele de stat din Buenos Aires, externalizarea înseamnă a lua o decizie politică, nu mai este doar o chestiune de management. Poate că se pot externaliza unele aspecte tangențiale sau complementare, dar trebuie să fim foarte atenți, pentru că în joc este un patrimoniu de care noi trebuie să avem grijă. Cu alte cuvinte, mă bucur că se externalizează doar serviciile care nu au nimic de-a face cu producția specifică a teatrului, cum ar fi curățenia, securitatea sau transportul instrumentelor.”

Jaume Colomer: „Într-un teatru din Catalonia s-au externalizat toate serviciile, inclusiv box-office-ul și tehnicienii. Momentan, sistemul funcționează pentru a pune în scenă, dar pentru producție există probleme foarte mari. Pentru a crea un act de cultură de calitate ai nevoie de un minim de personal implicat. În cazul în care nu responsabilizezi fiecare persoană, mâine se sparge un bec și nimănui nu-i pasă.”

Juan Calzada: „În cazul nostru, am externalizat mentenanța, curățenia, paza, transportul și manipularea decorurilor și însoțitorii, cu excepția responsabilului principal. Dat fiind că avem nevoie ca aceștia să fie implicați în proiectul nostru, lucrăm la formarea muncitorilor din firmele care ne prestează serviciile tehnice; noi le oferim obligatoriu o formare deosebită față de cea pe care o primesc în mod obișnuit la firmă și chiar le susținem, în diferite ocazii solicitările salariale.”



8.



Evaluarea managementului

8.1 Conceptul de evaluare și problema calității

Din perspectiva managementului unui proiect sau al unei organizații, evaluarea este procedura care permite urmărirea tendințelor în scopul îmbunătățirii. În măsura în care orice proiect trebuie să fie pregătit și implementat, evaluarea contribuie la realizarea misiunii și a obiectivelor prevăzute, plecând de la procesul de informare care realimentează atât planificarea, cât și execuția sau managementul operațional. Așa cum s-a putut observa pe parcursul cărții, proiectele care formează baza pentru managementul unui teatru se concretizează în diverse strategii complementare de management al resurselor (financiare, umane, de comunicare, materiale și tehnice). Fiecare dintre acestea poate fi evaluată plecând de la un sistem de indicatori care răspunde modelelor specifice de interpretare.

Evaluarea proiectelor artistice este mult mai complexă decât evaluarea proceselor standardizate, având în vedere intangibilitatea și efectele pe termen lung (efecte directe și externalități) pe care le au obiectivele sale. Cele mai multe dintre ele au o puternică componentă subiectivă legată de diversitatea percepțiilor de valoare pe care le are activitatea culturală pentru societate și diversele sale grupuri. Pericolul managementului artistic este tendința de a justifica orice acțiune, în unele cazuri chiar și gestiunea deficitară, prin natura subiectivă și intangibilă a actului teatral. Există o anumită dificultate în evaluarea și cuantificarea proceselor artistice (Muro, 2007). Generalizarea proceselor standard cu indicatori inadecvați și adaptați la realitatea proiectelor artistice pune uneori sub semnul întrebării unele proceduri de evaluare. Pentru a depăși ambele abordări, este necesară abordarea problemei cu cea mai mare rigurozitate, nu cu relaxarea evaluărilor.

În orice serviciu, calitatea include atribute tangibile și intangibile. Printre primele se pot cita oportunitatea, accesibilitatea, acuratețea, continuitatea, confortul, atmosfera față de public sau prețul билетelor. Printre atributele

intangibile se numără prestigiul, statutul social asociat sau senzația experienței trăite.

Acestea din urmă sunt deosebit de importante în domeniul cultural, dar, în orice caz, percepția calității este rezultatul comparației între diferitele atribute mai mult sau mai puțin tangibile sau simbolice. Atributele intangibile afectează nu numai produsul final în sine – definit în misiunea serviciului –, ci duce și la o îmbunătățire continuă în toate procesele care-l însoțesc.

De exemplu, în cazul în care sistemul de vânzare a билетelor este bine conceput și gestionat, publicul, în loc să aștepte la coadă, poate face achiziția de bilete rapid și fără probleme, iar satisfacția în legătură cu întreaga interacțiune cu teatrul crește. Prin urmare, nu este suficient să oferi o bună piesă interpretată de artiști mari, ci este nevoie ca întregul set de servicii oferite – centrale sau periferice, tangibile sau intangibile – să fie prestate în cel mai bun mod posibil. Toate aceste lucruri definesc calitatea.

Cu toate acestea, în timp ce un management deficitar este resimțit rapid de către utilizator (de exemplu, o problemă cu sistemul de climatizare), buna funcționare curentă a acestuia poate să treacă neobservată. Atunci când ne obișnuim cu un anumit nivel al calității, observăm în termeni relativi atât deteriorarea, cât și îmbunătățirea, dar nu mentenanța. Percepția calității depinde de experiența și așteptările anterioare. Prin urmare, este esențial să se analizeze calitatea nu numai din punctul de vedere al „obiectivului” ofertei, ci și prin prisma experienței altora, fie a publicului, fie a altor profesioniști, în mass-media sau chiar prin prisma organismelor tutelare.

În cele mai multe dintre procesele de producție, crearea de proceduri care să includă factori intangibili și factori tangibili ajută la realizarea conceptului de calitate. Este adevărat că în domeniul creativ este foarte dificil să definești procedurile, întrucât calităților tehnice trebuie să le fie adăugate cele artistice (calitatea artistică definită de sistemul artistic fiind mai mult sau mai puțin intrinsecă). La evaluare se ia în calcul și percepția către comunitatea receptoare. Reflecția asupra calității artistice a primit atenția multor teoreticieni de-a lungul timpului, începând chiar cu esențialele contribuții ale lui Kant sau Hegel.

Dar nu vom aborda zona filosofiei culturii, deoarece în această carte ne interesează mai ales măsura în care putem ajuta la îmbunătățirea managementului unui teatru și îndeplinirea misiunii propuse.

Astfel, sistemul în care se integrează calitatea produsului artistic și paradigmele sale (condiționate de prescriptorii săi și în dialectica evoluției propunerilor artistice) marchează câteva modele de produse care au sau nu calitate. În

ceea ce privește calitatea percepută de către public, capacitatea de emoție și de conexiune cu referințele lui simbolice stabilește diferența. O dinamică bună „word-to-mouth” sau viralitatea pe rețelele sociale reprezintă manifestări clare ale calității (atât în termeni pozitivi, cât și în termeni negativi).

Așa cum menționează Fernández Torres (2007), din perspectiva instituției, calitatea artistică se obține atunci când un spectacol reușește să atingă atribute precum:

- Transmiterea emoției și impactul la audiență
- Relaționarea socială – la situații sau contexte
- Legătura simbolică cu putere de referință la operele magistrale din trecut
- Generarea de limbaje, metafore și simboluri
- Combinarea într-o manieră coerentă a resurselor expresive și tehnice disponibile
- Inovarea și diferențierea prin conținuturi și prin formele de expresie artistică.

Dincolo de preferințele estetice, calitatea artistică există atât în teatrul comercial, cât și în cel de avangardă și este independentă de gen (de revistă, muzical, de dramă, comedie, dans, circ, concert clasic jazz, pop-rock etc.). Parametrii care permit măsurarea acestora, în diferitele genuri sau limbaje scenice, nu sunt întotdeauna legați de succes, deoarece acesta este un termen ambiguu. Conceptul de succes înseamnă, în opinia noastră, realizarea misiunii teatrului cu resursele disponibile. În cazul în care calitatea artistică reprezintă o parte explicită a misiunii, nu se poate atinge succesul fără ca, în același timp, să se atingă un nivel adecvat de calitate artistică.

Pentru Kotler și Scheff (2004), cel mai important factor pentru succesul sau eșecul unui produs artistic este calitatea artistică a acestuia: *„Să abordezi scurtăturile care afectează în mod negativ calitatea artistică a unei organizații este cel mai bun mod de a ajunge la eșec. Calitatea este mult mai importantă decât instrumentele de marketing, cum ar fi prețul și promovarea. Strategiile de marketing pot atrage clienții, dar în cazul în care experiența în sine nu este satisfăcătoare, nu va exista nicio tehnică de promovare care să-i convingă să revină. În plus, a cheltui bani pe publicitatea și promovarea unui produs inferior este inutil, dacă nu chiar contraproductiv.”*

Fiecare societate, în fiecare perioadă istorică, dezvoltă cazuri de legitimitate pentru a decide cu privire la valoarea artistică a lucrărilor, a producțiilor și a interpreților care reflectă cel mai bine standardele de calitate stabilite. Mediul academic, alături de critici, jurnaliști și specialiști, cărora în prezent li se adaugă și bloggerii, construiesc un sistem de referință recunoscut, dar aflat într-o permanentă evoluție. Unii directori artistici ai festivalurilor sau teatrelor

emblematic joacă, de asemenea, un rol important, influențând atât producătorii, cât și publicul care-i consideră drept etalon.

Rezultatul atins de un spectacol în termeni de calitate artistică nu se poate asigura complet *a priori*. În cadrul spectacolului live, putem angaja cel mai bun interpret, dar nu ne putem asigura că în ziua evenimentului un eventual disconfort fizic sau psihologic nu va împiedica atingerea gradului de emoție sau de excelență tehnică scontate anterior.

Alături de calitatea artistică, este de asemenea esențial să analizăm calitatea tehnică. Aceasta se axează pe îmbunătățirea proceselor realizate de organizație în realizarea efectivă a produsului final. Acea parte a serviciilor tehnice standardizabile (securitatea, contabilitatea, curățenia sau mentenanța etc.) sunt mai ușor de gestionat și de evaluat dacă dispunem de instrumente precum norme, proceduri, registre / arhive, autorități de control sau de planuri de formare și de arhivare. Documentația, de asemenea, permite certificările de calitate (Lovelock et al., 2004). Calitatea tehnică se poate îmbunătăți în cazul în care există manuale specifice, proceduri formale de autoevaluare, proceduri automate de primire a plângerilor, a nevoilor și a cerințelor utilizatorilor (prin sondaje sau alte metode de colectare a datelor). De asemenea, se poate evalua rapiditatea unui răspuns la problemele prezentate de către clienți sau utilizatori. Un indicator pentru măsurare este procentul de clienți sau utilizatori mulțumiți.

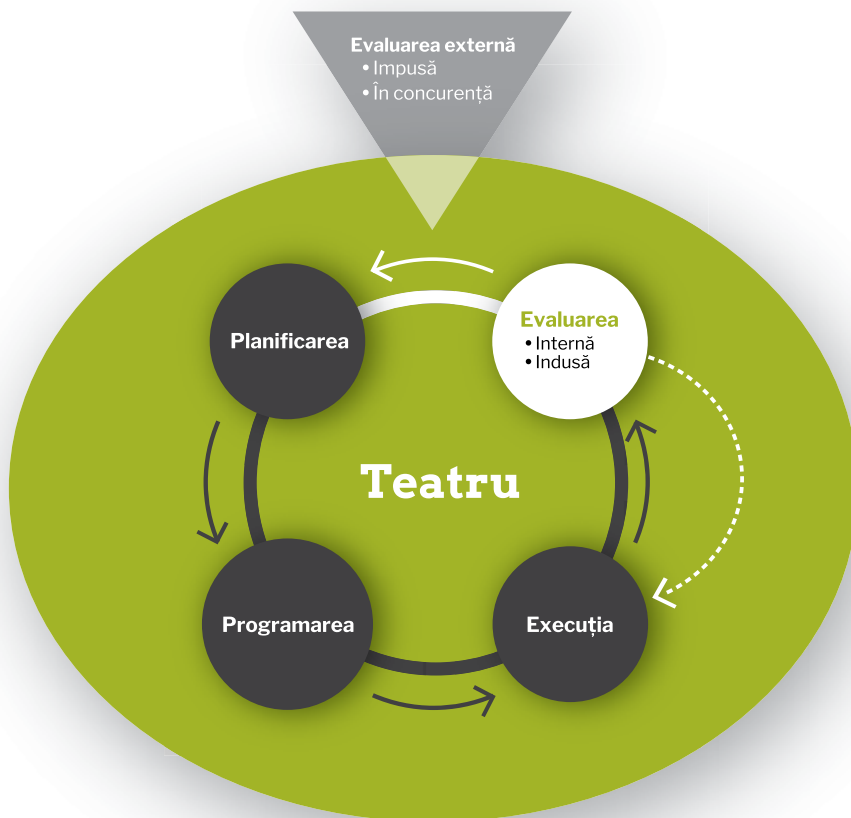
Atunci când calitatea percepută a serviciilor scade foarte mult, va reacționa chiar comunitatea utilizatorilor în sine, scoțând în evidență situația, fie direct, fie prin intermediul mass-mediei. În teatrele particulare, liderii acestora încearcă să găsească o cale de a inversa acest aspect, pentru că pierderea publicului schimbă automat, în sens invers, rentabilitatea economică a proiectului. Pe de altă parte, în teatrele de stat acest lucru va deveni o problemă de management care se va transforma într-o problemă politică. La extremă, de obicei responsabilitatea este decontată prin înlocuirea conducerii, chiar dacă problema nu a fost exclusiv responsabilitatea acesteia.

8.2 Tipologii de evaluare

Managementul tuturor proiectelor culturale necesită, pe lângă o bună planificare, mecanisme adecvate de control și evaluare. Atunci când evaluarea este integrată în procesul de planificare-programare-execuție cunoscut de manageri, abaterile de traiectorie sunt mai ușor de corectat și se poate verifica atingerea obiectivelor dorite, pentru că atenția nu cade numai asupra rezultatelor, ci permite interacțiunea cu privire la parcursul în următoarele procese consecutive de planificare, programare și execuție.

Schema 19

Rolul evaluării interne și al evaluării externe în procesul de management al unui teatru



Cu toate acestea, evaluarea poate fi abordată prin prisma a două dimensiuni complementare: interne și externe. Pe de o parte, organizația în sine și managerii necesită instrumente interne care să le permită să afle unde / către ce și cum evoluează proiectul și fiecare dintre strategiile sale. Pentru aceasta se definesc obiective și indicatori asociați tablourilor / panourilor de control. O formă alternativă de evaluare constă în includerea în procesul de evaluare a unor persoane – străine sau din cadrul organizației. Această practică se poate activa și pentru mecanismele de strângere a plângerilor sau a sugestiilor, impulsionând în acest fel perspectivele de calitate din partea experților și autorităților externe.

Mai mult decât atât, un teatru îi este dator societății care-l susține (sau partenerilor săi) pentru că primește fonduri publice și / sau private pentru a-și îndeplini misiunea. Evaluarea externă poate fi impusă de organismele tutelare (de exemplu, instituția de care depinde teatrul sau care-i acordă subvenții). O altă alternativă de evaluare externă este cea care apare atunci când unul dintre proiecte este prezentat la o licitație de proiecte sau în concurență, fiind evaluat în funcție de criteriile instituției sponsor. Acesta este cazul unui teatru care se prezintă la o licitație / un apel de fonduri de finanțare, subvenții, fundații private sau agenții de cooperare internațională. Multe dintre aceste apeluri / licitații au obiective predefinite care condiționează propunerea proiectului (unele obiective și strategii, precum procedura legal-administrativă), obligând teatrul să-și adapteze intențiile sau proiectul dacă dorește să aibă șansa de a câștiga. Procedura încurajează structurarea organizațională și clarificarea proceselor manageriale pentru că e obligată să țină cont de evaluatori independenți și punctaje publice.

Evaluarea impusă de organismele tutelare este adesea prost primită și criticată de o parte dintre organizații. În multe cazuri este o simplă procedură administrativă cu puține consecințe practice. Oricum, cu toate că această evaluare poate fi greoaie, insuficient adaptată la realitatea specifică a unui teatru sau proiect scenic, dacă este folosită la nivel intern într-o manieră inteligentă poate deveni un stimulent care pune presiune pe toate nivelurile organizației – de la conducere și până la ultimul colaborator – și permite îmbunătățirea eficienței. Așa cum afirmă Ángel Mestres, *„organisme care te evaluează sau care-ți fac auditul, chiar dacă-ți impun un mai mare efort, îți ușurează de fapt munca”*.

Teatrele de stat trebuie să realizeze procedurile generale care afectează toate organismele de stat. Acestea sunt proceduri cuprinse în actele normative, concepute pentru a verifica respectarea legii și a obiectivelor guvernamentale, fiind generale sau specifice pentru fiecare proiect în parte (în funcție de ceea ce a fost planificat). În general, aceste evaluări nu reflectă însă caracteristicile specifice ale anumitor instituții culturale. De aceea, Leandro Iglesias propune: „Știm că este dificil pentru Ministerul Economiei sau cel al Administrației Publice să propună mecanisme administrative flexibile sau adecvate unei realități cum este cea a teatrului. Funcționarii acestor ministere văd lucrurile din perspectiva auditorului. Dar dacă noi am oferi un sistem de monitorizare standardizat, cu un limbaj adaptat pentru administrație și, în același timp, la realitatea teatrului, totul ar fi mai ușor. Trebuie să fie clar că suntem funcționari publici care au obligația de a da socoteală, nu doar din punct de vedere politic și economic, ci și social.”

8.3 Evaluarea internă, indicatorii și controlul managerial

Evaluarea internă este posibilă doar în cazul în care scopurile și obiectivele au fost definite anterior într-un proces corect de diagnosticare strategică în raport cu misiunea. Diferitele modele de organizare ale unui teatru – de stat, cu scop comercial sau nu – condiționează forma de management și, prin urmare, ceea ce este evaluat și modul în care se face. Modalitățile de a programa, de a planifica spectacolele, de a distribui responsabilitățile și de a planifica bugetul diferă foarte mult în aceste tipuri de teatre. Prin urmare, nu este posibil să se evalueze cu aceiași parametri diferitele forme de management ale unui teatru. De exemplu, posibilitatea de a păstra un spectacol de succes pe un banner pentru două sezoane este percepută ca un succes pentru un teatru privat și se îndepărtează de misiune în cazul unui teatru de stat. De asemenea, îmbunătățirile eficienței sunt mult mai costisitoare în cadrul unui teatru centrat pe profit, unde proprietarii iau decizii și reacționează rapid, fără a urma o anumită procedură.

În orice caz, un bun proces de evaluare începe cu momentul planificării. În cadrul acesteia, scopurile generice, valabile pentru o tipologie largă de teatre, sunt transpuse în obiective strategice, adaptate la un anumit spațiu și timp istoric. Aceste obiective strategice se concretizează într-o serie de obiective operaționale și se alocă resursele în jurul unui număr limitat de programe (producție, programare, educație și dezvoltare regională etc.). Fiecare program se planifică defalcăt într-o lungă listă de acțiuni. Ceea ce a fost planificat și executat în fiecare dintre aceste etape poate fi evaluat. Pentru aceasta putem distinge trei categorii de indicatori: de proces, de rezultat și de impact. Primii termeni permit o examinare, în termeni stricți de eficiență, a acțiunii realizate cu resursele minime posibile, îndeplinind standardele așteptate. Indicatorii de rezultat măsoară realizarea obiectivelor, fie acestea strategice sau operaționale. De fapt, indicatorii de impact urmăresc să evalueze dacă misiunea și obiectivele majore ale proiectului au fost îndeplinite. Ultimele două tipuri de indicatori analizează, prin urmare, eficacitatea obținută.

Iterarea periodică a procedurilor de evaluare și de control pe diferite niveluri și sectoare este forma cea mai concretă și cea mai simplă prin care teatrul, la fel ca orice altă organizație, învață să se cunoască pentru a se schimba mai eficient în atingerea obiectivelor sale. Procedurile necesare pentru corectare oferă un feedback sistemului, îmbunătățindu-i randamentul.

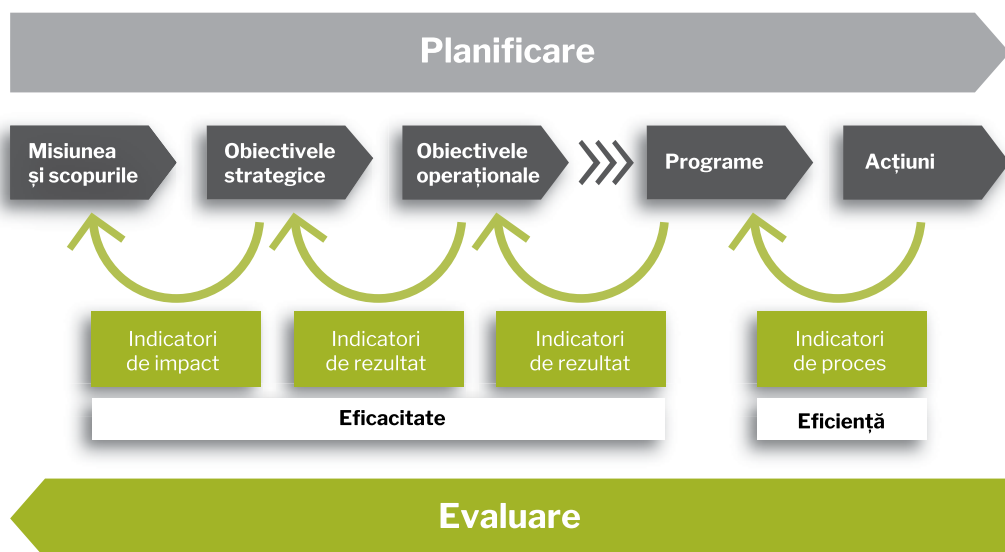
În funcție de propria situație, conducerea fiecărui teatru poate realiza diferite proceduri de control și evaluare. În mod normal, elementul de care se ține seama în primul rând – și, din păcate, de cele mai multe ori unicul – este răspunsul pe care-l primește programul artistic oferit publicului (măsurat, de exemplu, de

totalul biletelor vândute sau în funcție de rata de ocupare a sălii) și de impactul în mass-media (numărul de mențiuni publicate și calitatea criticii).

Cu toate acestea, evaluarea rămâne un proces complicat. Să ne imaginăm că misiunea explicită a unui teatru constă în a ajunge la numărul maxim de persoane posibile. Dată fiind capacitatea maximă a unei săli, unul dintre obiectivele operative va consta în umplerea sălii pentru toate reprezentațiile. Așadar, și independent de resursele disponibile, va fi vorba de programarea maximă a numărului de reprezentații pe an pe care spațiul și numărul de spectatori îl pot permite.

Schema 20

Procesul de construire a indicatorilor



Indicatorul gradului de ocupare (cel mai frecvent utilizat pentru a măsura acest obiectiv) nu măsoară numărul total de persoane diferite, ci numărul de persoane care au umplut sala. Dar trebuie să fim conștienți că impactul dorit nu este un indicator pe deplin îndeplinit dacă persoanele care participă sunt întotdeauna aceleași. Acest indicator de rezultat devine doar un indicator de impact dacă teatrul în cauză programează un singur spectacol pe tot parcursul anului, deoarece marea majoritate a consumatorilor nu obișnuiesc să vadă de mai multe ori aceeași piesă.

Există două forme de aproximare a numărului total de persoane diferite care au participat. Prima constă în realizarea unui sondaj de public, sistem mai exact, dar și mai costisitor; a doua este folosirea microdatelor din bazele de date și a celor care rezultă din vânzarea билетelor, din care se poate deduce tipologia publicului.

Un alt aspect fundamental pentru un teatru este cel al evaluării programului artistic managerial. Conceptul de calitate, așa cum am spus, depinde de scara relativă de valori și de nivelul de așteptare generat. Pentru artiști, opinia criticii și a specialiștilor din domeniu este fundamentală. Pentru conducerea unui teatru, în funcție de misiunea și de obiectivele acestuia, pe lângă opinia critică profesională pot fi importanți și alți indicatori de tip economic, educațional sau social. De exemplu, prețul de contractare al spectacolului în raport cu veniturile obținute, cea mai bună primire din partea publicului din respectiva stagiune față de cea a altei piese similare din urmă cu trei ani sau creșterea numărului de tineri care se află printre abonați. În ultimă instanță, cel care evaluează impactul social real este publicul, în multiplele sale dimensiuni. Așa cum spune Saldavor Sunyer, *„cel care evaluează programul în cea mai mare și mai bună parte este publicul, în special când este vorba de un public educat și exigent”*.

Dincolo de multiplele dificultăți specifice, este posibilă construirea unor sisteme de indicatori care să semnaleze comportamentul diferitor sectoare ale teatrului într-o formă mai exactă. Unul dintre instrumentele cele mai folosite în diferitele tipuri de organizații este **panoul de comandă** (cunoscut de asemenea ca panou de control, panou de bord, tablou de bord sau *Balance Scorecard*).

Panoul de comandă

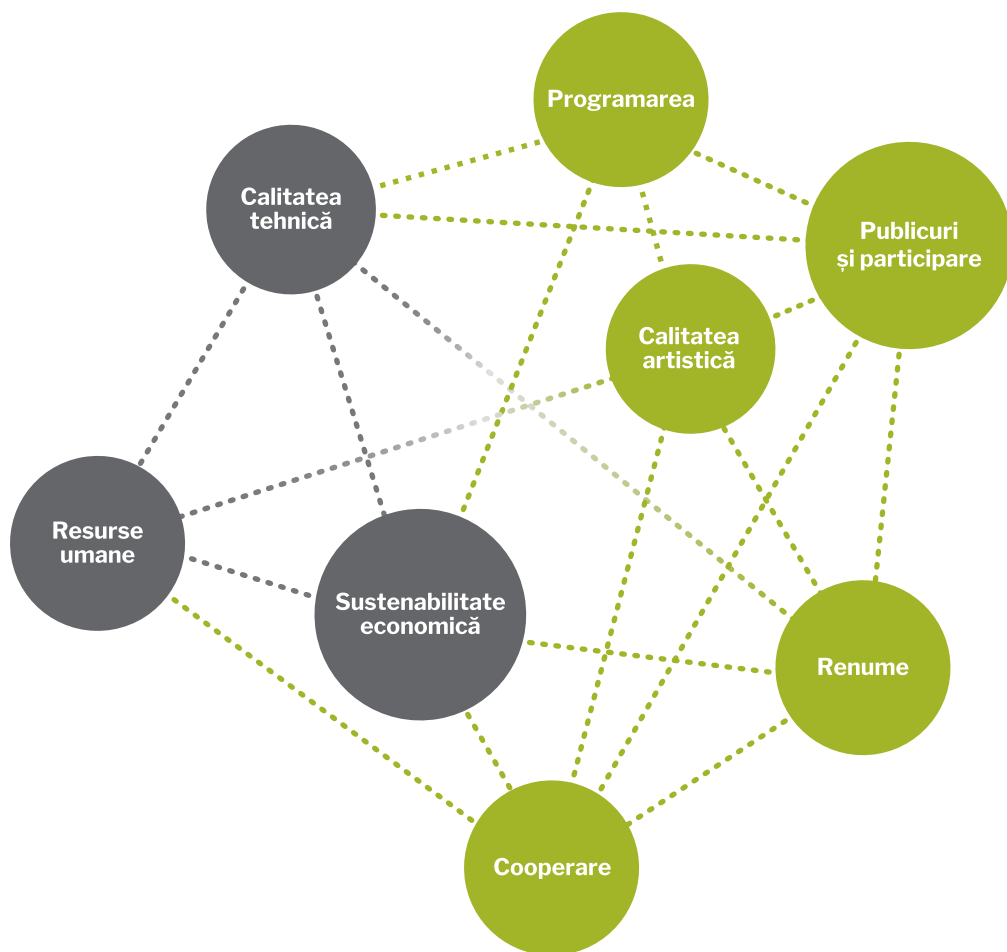
Acest instrument este, în esență, un ansamblu sistematizat de indicatori calitativi și cantitativi, ale cărui observare și evaluare periodice permit o mai bună cunoaștere a situației în care se află teatrul, precum și dinamica acestuia. Astfel, luarea deciziilor se poate face pe o bază mult mai obiectivă decât prin simpla intuiție (Asuaga et al., 2007). La elaborarea unui panou elementar, cu ajutorul tehnologiei actuale putem ajunge să procesăm un număr suficient de indicatori pentru a obține informații, în timp real sau la momentul potrivit, cu privire la progresul tuturor și a fiecăruia în parte dintre compartimentele organizaționale. Există teatre care se folosesc de programe de cooperare cu departamentele universitare pentru a rezolva aceste probleme tehnice, dar și pentru a primi feedback din partea mediului academic.

În orice caz, este vorba despre alegerea indicatorilor care permit observația periodică a organizației, cu includerea unor perioade de analiză variabile. Pe lângă indicatorii săptămânali sau lunari, alți indicatori se pot orienta pe perioade mai ample. În selectarea indicatorilor este important să ținem

cont de obținerea datelor și de nivelul de folosire a informațiilor elaborate în vederea luării deciziilor. Evident, de indicatorii și de importanța relativă a acestora vor depinde misiunea teatrului și, bineînțeles, caracteristicile particulare ale acestuia (dimensiune, program, localizare etc.).

Schema 21

Indicatori de evaluare într-un teatru



Este convenabil să construim un panou de comandă pentru zonele de responsabilitate (financiară, de comunicare, resurse umane etc.), precum și pentru proiecte sau programe; acest panou permite observarea detaliată a procesului de implementare a strategiilor și a atingerii obiectivelor. Așadar merită efortul selectării acelor care sunt mai sintetici și semnificativi pentru a-i prezenta consiliului de administrație sau conducerii, altor organisme tutelare sau societății în general. Trebuie să avem în vedere, cu toate acestea, că mass-media, precum și politicienii, se uită mai ales la datele cu privire la audiență și reputație, fără a ține seama de alte zone importante din panou.

Propuneri de indicatori și proceduri

Există un număr mare de indicatori posibili, cantitativi și calitativi. În continuare, propunem o listă limitată, cu titlu de recomandare, de date esențiale pentru construirea indicatorilor, organizată pe zone și medii de evaluare.

a) Programul și producția scenică

- Spectacole programate în funcție de tipologia de gen, naționalitate, epocă, producție
- Producții și coproducții (lansări, relansări turnee)
- Reprezentații oferite în funcție de tipologia spectacolului și a publicului (generalist, familial, școlar, colective specifice etc.)
- Activități complementare (conferințe, lansări de carte, cursuri, congrese și seminarii etc.)
- Activități în afara misiunii, în funcție de tipologia beneficiarului (comunitate, politico-sindicală, corporatiste etc.)
- Timp liber al sălilor
- Timp de repetiții

b) Publicuri și participare

- Participanți în funcție de tipologia spectatorului și a activității (preșcolar, studentesc, turiști, femei, parteneri ai altor entități, persoane cu dizabilități, cu un nivel scăzut al veniturilor etc.)
- Participanți în activități complementare
- Voluntari și membri ai consiliilor consultative, grupuri ale spectatorilor sau prieteni ai teatrului
- Intrarea pe baza invitațiilor conform scopului (creșterea audiențelor, contacte cu puterea politică, difuzarea în presă, obținerea sponsorizării, dezvoltarea relației cu profesioniștii din domeniu etc.)
- Observarea gradului de satisfacție a publicului și voluntariatul
- Reclamațiile publicului și timpul de rezolvare a acestora
- Followeri în rețelele sociale.

c) Calitatea artistică

- Referințe critice pozitive publicate în presa generală, reviste de specialitate sau bloguri tematice
- Programarea de producții proprii în festivaluri și teatre de renume
- Premii și distincții primite
- Observarea reacției publicului, provocată de dimensiunea artistică a spectacolului în termeni de emoție, contextualizare socială sau artistică, identificarea personală sau colectivă, aprecierea metaforelor, a simbolurilor sau a limbajelor scenice, ori capacitatea de empatie și de comunicare cu publicul.

d) Renumele

- Referințe în publicații de specialitate și pe blogurile tematice
- Invitații la nivel național și internațional primite
- Premii obținute
- Participarea artiștilor de renume
- Ziariști și critici prezenți

e) Cooperarea

- Coproducții
- Participarea la congrese internaționale
- Participarea în rețele naționale și internaționale
- Acorduri de cooperare, în funcție de tipologia agentului (asociații comunitare, centre educaționale, servicii publice regionale, colective profesionale sau alte instituții culturale) și scopul (creșterea audienței, coproducția, întărirea comunității, schimbul de informație etc.)
- Artiști, tehnicieni, firme independente implicate în proiect.

f) Sustenabilitatea economică

- Oferta în funcție de spectacol și stagiune
- Bilete și abonamente vândute
- Prețul biletelor, al abonamentelor și al serviciilor oferite
- Venituri totale la casa de bilete, sponsorizare, subvenții, drepturi etc.
- Cheltuieli cu personalul în funcție de tipologii
- Alte cheltuieli: consiliere, logistică, facturi, mentenanță etc.
- Costuri de punere în scenă: cache-uri, drepturi de autor, difuzare și comunicare etc.
- Investiții (în producție, drepturi, echipament tehnic, reparații)
- Chirii (producții, spații etc.)
- Împrumuturi, tipuri de dobândă.

g) Resurse umane (în termeni de satisfacție, coeziune, angajament și productivitate a personalului)

- Profesioniști angajați (artiști, tehnicieni, persoane administrative, alți angajați de specialitate) în funcție de originea geografică, vârstă, gen sau specialitate
- Ore de lucru
- Ore contractate
- Scara de remunerație în funcție de tipologia personalului
- Nivelul de formare bazică și de capacitate
- Flexibilitatea orarului în perioadele strategice
- Continuitatea în organizație a profesioniștilor cheie
- Conflicte de muncă și perioada de rezolvare a acestora
- Conflicte interne și capacitatea de rezolvare a acestora
- Propuneri și aport pentru îmbunătățire din partea personalului
- Activități de socializare internă.

h) Calitatea tehnică (în beneficiul clădirii, ateliere sau la scenă)

- Accidente și reclamații în tratamentul publicului (amplasament sau informații eronate, aglomerări, nivel foarte scăzut al atenției, garderobă și obiecte pierdute, îngrijire medicală, grupuri sanitare și curățenie, climatizare etc.)
- Accidente în producția internă cu furnizorii (scenografie, costume, machiaj, logistică, materiale etc.)
- Întârzieri la repetiții, întârzieri lansări premiere sau altele (măsurate în timp)
- Neconcordanțe cu fișele tehnice ale producțiilor proprii și externe
- Accidente administrative (întârzieri ale plăților către furnizori, lipsuri în ceea ce privește asigurările, probleme juridice etc.)
- Sustenabilitatea ecologică (consum energetic, folosirea materialelor reciclabile, logistica sustenabilă etc.).

Pentru a obține indicatori, aceste sisteme de date se compară cu datele altor teatre sau date din ani anteriori și astfel se obțin indici în funcție de variabilele de referință, cum sunt:

- Timpul (zi, lună, an)
- Locuitori ai localității, zona de influență sau populația turistică
- Locuri disponibile
- Echipament și producție teatrală sau culturală
- Nivel de venit al zonei

Intersectarea datelor cu variabilele de referință fac loc diferitor tipuri de indicatori. Unii dintre aceștia se folosesc pentru a măsura diferitele zone, strategii sau obiective. De exemplu, numărul de bilete vândute împărțit la

numărul de locuri disponibile, adică procentajul de ocupare a sălii, ne permite să estimăm atât raportul dintre ofertă și cerere, cât și potențialul de venituri sau, în termeni de timp, adaptarea fluxului de cerere potențial la un spectacol anume.

Atunci când se compară cu alte realități, este important să cântărim în funcție de fiecare dintre acestea. De exemplu, numărul de followeri în rețelele sociale nu permite în sine evaluarea nivelului de urmărire virtuală a activităților teatrului, ci este necesar să luăm în considerare creșterea sa în raport cu resursele investite, mărimea orașului unde este localizat teatrul, nivelul de venit sau extinderea telefoanelor inteligente în zona respectivă. Alt indicator foarte folosit, dar care e mai puțin relevant, deoarece este particularizant, este numărul de abonamente vândute de un teatru. Acesta va depinde de valoarea reducerii abonamentului în raport cu prețul biletului individual, de cât de atractivă este oferta programului inclus sau de posibilitatea de a accepta schimburi.

Fiecare manager trebuie să construiască propriul panou de indicatori în funcție de realitatea organizației sale, de obiectivele și de strategiile pe care dorește să le măsoare și să le evalueze. Pot exista tot atâtea panouri câte profile de manageri sau zone de răspundere există într-un teatru, indiferent dacă sunt asumate de diferite persoane sau de una singură, ca în cazul unui teatru mic. Unii indicatori pot fi împărțiți, de exemplu procentajul de ocupare a sălii, pentru că – dincolo de îngrădirile exprimate anterior – el este util atât pentru management, cât și pentru responsabilii cu dezvoltarea audiențelor. Alt indicator interesant atât pentru directorul artistic, cât și pentru cel de marketing se referă la intensitatea, calitatea și caracterul celor care emit comentarii în rețelele sociale după o premieră.

În general, responsabilul de marketing și comunicare are nevoie de niște indicatori diferiți de cei ai șefului tehnic, ai directorului artistic sau ai responsabilului financiar. Astfel, de exemplu, indicii de absenteism sau de rotație a personalului vine în ajutorul managementului resurselor umane; sau indicii de întâzieri pentru reparațiile efectuate de furnizorii externi care interesează, în primul rând, pe responsabilul tehnic. Alții au o destinație mai ambiguă, așa cum este numărul de vizite lunare pe site în funcție de originea geografică, care, fiind o informație care permite evaluarea strategiei de comunicare, poate da detalii cu privire la expansiunea teritorială a proiectului. Evoluția numărului de sponsori diferiți și procentul adus de aceștia în totalul veniturilor privește, în special, pe responsabilul financiar, dar și pe directorul general.

În sectorul public, multe dintre rezultatele oferite de panou pot fi, de asemenea, împărțite comunității pentru a arăta principalele rezultate ale managementului, așa cum a făcut-o Teatrul San Martín sub conducerea lui Carlos Elia. Acesta relatează: *„Avem indicatori destul de buni pentru management, am dezvoltat*

un model de panou de comandă adaptat caracteristicilor organizației noastre, care ne ajută să stabilim obiective clare, precise și realiste. În fiecare an publicăm rezultatele în revista noastră, tocmai pentru a arăta comunității ce s-a făcut. Suntem atenți la evoluția tuturor indicatorilor.”

Trebuie să fim conștienți că niște sisteme de control adecvate, atât externe, cât și interne, contribuie la asigurarea transparenței managementului și îmbunătățesc eficiența organizației. În plus, în cazul teatrelor de stat, permit conducerii acestora să se poziționeze mai bine față de cetățeni. Obiceiul controlului și al evaluării periodice și sistematice nu este încă instalat în multe dintre organizațiile teatrale, ceea ce face ca doar puține să aibă inițiative în acest sens și să dedice timpul și resursele necesare realizării acestui tip de acțiuni.



9.



Un fel de epilog

Managementul teatrelor este un lucru mai puțin boem și mult mai complex decât pare la prima vedere. Succesul realizării unui bun management necesită mai mulți profesioniști pregătiți, cu anumite calități – atitudini, abilități și cunoștințe – care merg dincolo de cele ale managerilor de organizații de servicii. În managementul teatral se combină competențe manageriale, artistice, de interacțiune socială și chiar abilități politice, ceea ce implică o viziune holistică și interdisciplinară. Este important ca managerul să dispună de o puternică sensibilitate artistică, completată de cunoștințe în domeniu, pentru a putea dialoga și înțelege creatorii, interpreții și criticii de specialitate. De asemenea, este necesară o mare capacitate de leadership pentru a conduce organizații care funcționează în mijlocul unei diversități de logici aflate în tensiune: estetice, politice, tehnice, economice sau sociale. În plus, managerul de teatru trebuie să știe să se descurce cu personalități puternice, cu credințe profunde și subiective, cu obiceiuri diverse. Pentru toate acestea, managerul trebuie să transmită, în interiorul și în afara organizației, mesaje clare și adecvate fiecărui mediu și fiecărui profil și să realizeze acest lucru într-un mediu cum este cel cultural, în care parametrii disponibili pentru evaluare trebuie contextualizați și interpretați în mod adecvat pentru a răspunde situațiilor și provocărilor neconvenționale, un mediu în care conținuturile și mesajele simbolice și imateriale sunt, în mod special, fluide.

În acest context, a administra proiecte de teatru poate genera sentimente de nesiguranță notabile. Un bun manager se întreabă constant, adesea fără a dispune de răspunsuri clare: Ce valoare are ceea ce propunem pentru comunitățile noastre astăzi, din perspectiva zilei de mâine? Ce greutate dăm programului și artiștilor locali în fața prestigiului viziunii alternative a profanilor? Cum să împăcăm așteptările publicului tradițional cu dezvoltarea audiențelor și cu necesitatea de a ne asuma riscuri de ordin estetic? Cum să găsim și să știm relația adecvată dintre costul investiției și calitatea produsului rezultat? Ce fel de prețuri trebuie să propunem pentru bilete, ținând cont de diferențele tipuri de public, atunci când nu cunoaștem în detaliu funcția de cerere pentru un nou spectacol? Cum să împăcăm interesele diferitor grupuri de profesioniști

care interacționează (artistic, tehnic, administrativ, de comunicare sau personal pedagogic)?

Aceste întrebări, și multe altele, avându-și originea într-o reflecție responsabilă, sunt extraordinar de stimulante și motivante. Dincolo de dificultatea obiectivă, pot fi abordate corect doar dacă există o viziune strategică, dedicată și curioasă, precum și un proces continuu de autoformare și de învățare alături de comunitățile de profesioniști.

Axele fundamentale ale managementului unui teatru nu se schimbă de la o țară la alta sau de la o metropolă la un oraș mic de provincie. Toate teatrele trebuie să-și propună o viziune, un proiect artistic, de producție și de dezvoltare; proiecte care, în unele cazuri, vor fi foarte ambițioase, iar în altele, mai precaute. În același timp, așa cum s-a văzut în marea varietate de teatre studiate în capitolele anterioare, problemele fiecăruia și ale mediilor sociale necesită strategii specifice de management și leadership. Important este ca managementul să vină cu o ofertă care să răspundă misiunii, explicite sau nu, pentru fiecare proiect, facilitând inserția în sistemul teatral. Pot exista diferite modele de management, unele fundamentate pe statut sau pe opțiuni particulare de conducere, dar cel mai important este ca fiecare teatru să-și găsească locul în sistemul de spectacol live.

În unele țări cu un sistem de organizații teatrale foarte structurat, cu influență a politicilor guvernamentale, cum este cazul german sau francez, mandatul este mai clar, fiecare manager își cunoaște cadrul de referință și găsește resurse disponibile pentru a duce la bun sfârșit respectiva misiune. Pe alte latitudini geografice și instituționale, munca este mai dificilă, pentru că trebuie să contribui și să construiești un sistem și niște politici culturale coerente, pe lângă sarcina cotidiană de a-ți gestiona teatrul. În orice caz, este necesar să cunoști funcționarea piețelor care compun sistemul – piețe de consum, de producție, de muncă –, principalii actori de influență și mecanismele de difuzare și de evaluare care-l mobilizează.

A administra în plin secol XXI un astfel de sector aparent învechit, așa cum este arta teatrală, este ceva deosebit de îndrăzneț. Transformarea accelerată a realității în care trăim, cu schimbări majore în referințele culturale (etice, estetice, lingvistice, identitare sau de gen), cele geopolitice (valorile și practicarea democrației, modele de guvernare, procese de integrare regională sau pierderea percepției distanței) și cele economice (globalizarea economică prin uniformizarea consumului și ubicuitatea resurselor, criza mondială sau volatilitatea prețurilor), afectează și esența lumii scenice.

În acest context, rolul tehnologiei este crucial. Ea afectează forma noastră de interacțiune și relaționare; de producție, distribuție și consum; de cunoaștere și

înțelegere a lumii. Tehnologia închide unele breșe și deschide altele noi. Aplicat lumii spectacolului, a devenit posibil astăzi să asistăm la inaugurarea stagiunii Scalei din Milano dintr-un teatru și, simultan, dintr-o sală de cinematograful din Ciudad del Cabo sau de pe canapeaua unei case din Amazonia. Cu toate acestea, spectacolul, trăirea și relația de comunitate sunt, în sine, total diferite. Tehnologia generează noi analfabetisme funcționale, în special în rândul populației vârstnice. Viteza și intensitatea schimbărilor, dincolo de problema accesibilității, transformă parametrii gustului. Acest lucru are efecte atât asupra cererii, cât și asupra propunerilor de conținut pentru noile generații, în termeni de volum sonor, rapiditate a imaginilor sau simultaneitate a stimulilor.

Societățile contemporane sunt mult mai eterogene. Pregătirea de bază și construcția capitalurilor culturale nu răspund proceselor omogene. Interesele lumii sunt răsfirate, iar limbajul multor propuneri scenice ajunge doar la o minoritate. Trebuie ca teatrul să răspundă doar ambițiilor și motivațiilor legitime ale bărbaților și femeilor din artele scenice? Sau trebuie să răspundă doar publicurilor lor obișnuite? Cum să te poziționezi față de alte limbaje artistice care sunt în asertimentul intereselor și așteptărilor publicurilor mai ample (filme, seriale TV, jocuri video, festivaluri de pop-rock etc.)? Iar în lumea spectacolului live, de ce propuneri precum Cirque du Soleil atrag publicul care nu este niciodată atras în alte teatre? Este o problemă de tematici deformate, de campanii de marketing sau de limbaj, de *star system* sau de acceptare socială?

Marea majoritate a generației tinere nu găsește în multe dintre artele spectacolului un limbaj din epoca sa. Ei caută oglinda preocupărilor intereselor lor în alte medii mai apropiate, cu ritmuri și limbaje adecvate la nivel de artificialitate sau de abstractizare pe care nu le mai înțelegem. Ceva asemănător se întâmplă cu populația de emigranți, provenită din zona altor țări, care nu găsesc și nu recunosc repere în propunerile scenice actuale. Mulți dintre aceștia nu au intrat niciodată într-un teatru convențional. În rarele ocazii când li se oferă ceva de interes (o personalitate de la TV sau din țara de origine), comportamentul lor diferă de dinamica audiențelor obișnuite pentru că folosesc canale de comunicare foarte specifice sau interacționează cu oferta într-un mod diferit (de exemplu, cumpără biletele în ultimul moment). Acest fapt ne obligă să adaptăm strategiile de programare și de comunicare, modalitățile de vânzare, precum și politica de prețuri, în funcție de fiecare caz.

Toate aceste schimbări sunt pentru liderul unui teatru o provocare în plus de gestionat, motivantă, dar în același timp exigentă. Managementul impune ascultarea și sesizarea schimbării realității, analizarea profundă a acesteia și luarea de decizii adecvate, pentru a ajuta la creșterea sectorului și a comunităților sociale și artistice de referință. De aceea, e nevoie de un

model de culegere și analizare a datelor cât mai profesional și sistematic cu putință, pentru a putea îmbunătăți luarea deciziilor și multiplicarea impactului proiectului.

Toate procesele de schimbare generează opoziție și creează disconfort în cadrul personalului teatrului și al publicurilor tradiționale, dar foarte greu se poate justifica o creștere a resurselor (publice sau private) dacă nu se mărește activitatea și recunoașterea socială și / sau economică prin utilizarea lor corectă. Aceasta este o provocare colectivă în care politicile guvernamentale joacă un rol important.

Politicile culturale au avut un rol determinant în construcția sistemelor teatrale din majoritatea țărilor occidentale. Scopurile lor au evoluat deceniu după deceniu, dar marea parte a infrastructurilor și programelor se mențin. A aduce la zi organizațiile teatrale și programele lor presupune, dacă vrem să fim onești cu privire la necesitățile contemporane, o reflecție profundă care va implica luarea de decizii polemice, de cele mai multe ori, care vor genera, cu siguranță, multă rezistență. Nu este vorba de a lăsa deoparte valoroasa moștenire primită, ci de a o adapta la o lume în schimbare, cu sisteme de valori în transformare, și de a deschide interpretări noilor generații. Cu această perspectivă ne întrebăm: Trebuie statul să continue să pună în mișcare, să gestioneze și să întrețină teatrele publice? În ce genuri de locuri și în ce circumstanțe? Ce să facem cu aceste structuri în cazul în care se ajunge la concluzia că nu ajută la structurarea unui sistem teatral competitiv de calitate? Ce forme de statut și modele de management să promoveze administrația publică? Ce indicatori de rezultat și impact permit măsurarea mai bună a execuției obiectivelor de politică culturală guvernamentală?

Epoca în care administrațiile publice investeau în marile infrastructuri de teatru s-a încheiat, practic. Poate mai există excepții, dar este dificil să ne gândim la o perioadă mai prolifică decât a fost cea trăită de Occident în timpul primilor treizeci de ani ai secolului al XX-lea. Cheltuiala și investiția publică în cultură se află în dezbatere, iar legitimitatea acestora nu este atât de mare pe cât ne-ar plăcea. Atunci când se instalează o criză economică, pentru cea mai mare parte a populației cultura este considerată cireașa de pe tort și nu coloana vertebrală în jurul căreia trebuie construit modelul de dezvoltare comunitară. Propunerile culturale finanțate total sau parțial de cuferele publice nu sunt percepute ca o valoare echivalentă cu educația, sănătatea sau serviciile sociale. Este aceasta o responsabilitate care poate fi atribuită lumii culturii pentru că propune activități care sunt percepute ca neesențiale pentru menirea și fericirea colectivă? Sau nu am știut să explicăm valoarea intangibilă și impactul economic corelativ a ceva neprevăzut în viața socială?

Există o problemă de eficiență socială. În multe teatre sprijinite cu resurse publice, potențialul teatrelor și chiar și al profesioniștilor aflați în subordine este superior cererii. În termeni economici, se poate vorbi despre ineficiența infrastructurii, pentru că folosirea excesivă a acesteia a dus la multiplicarea activităților, dar la un impact economic negativ. Independent de permanenta lipsă a resurselor financiare și a costului suplimentar care înseamnă menținerea activă a teatrului pe durata multor ore pe zi, în majoritatea proiectelor există personalul și mijloacele tehnice, dar nu și suficient public care să se apropie și să-l folosească. Această capacitate de petrecere a timpului liber se poate rezolva prin diferite alternative sau propuneri culturale adaptate fiecărui loc în parte, ținând cont de interesele diferitor comunități care-l înconjoară. În unele cazuri este posibil ca teatrele să decidă să-și asume funcții de centru cultural polivalent; în altele, s-a ales punerea teatrului la dispoziția propunerilor altor colective de expresii artistice. În orice caz, cheia constă în găsirea profesioniștilor și a publicurilor care dau viață și justifică teatrului. Încă mai sunt multe de făcut, iar un teatru poate fi un spațiu de confruntare și de participare socială și artistică excepțional.

În acest context, ce rol joacă conceptele de calitate și de excelență artistică? Sunt acestea sinonime cu exclusivitatea, sau pot să aducă valoare ansamblului societății? Din punctul nostru de vedere, se poate atinge calitatea în toate genurile și limbajele artistice. Există o diversitate de percepții, de scări și de coduri de evaluare care depind de contextul istoric, de valori și de scopuri. Acest proces, care deși include subiectivități, poate fi obiectiv, este dificil de măsurat, dar nu imposibil; în special dacă se iau în calcul parametrii precum capacitatea de a emoționa sau de a construi o comunitate, în conexiune cu referințele simbolice din fiecare zonă și din comunitățile care interacționează cu propunerile. Nu atinge succesul fără calitate.

Pentru a atinge obiectivele artistice, sociale sau economice prevăzute și nivelele de calitate în consonanță cu acestea, este de dorit să ne bazăm pe un bun model de guvernare instituțională. Procesele de luare a deciziei, de împărțire a responsabilităților și de evaluare a rezultatelor atinse depind de valorile, procedurile și cultura organizațională a instituției. În mediul spectacolului live, dincolo de stilurile de guvernare predominante în sectorul public sau privat al fiecărei țări, teatrul are dificultăți în a construi modele de management care să fie transparente, eficace și eficiente. Discreționarismul din procesele de decizie și un anumit spirit boem – haosul reprezentând valoare în multe proiecte creative – nu ajută la atingerea obiectivelor stabilite. O viziune strategică este de mare folos pentru a depăși practica guvernării puțin dezvoltate.

Selecția echipei și distribuția de responsabilități sunt probleme cruciale pentru organizația artistică, iar resursele umane – proprii sau asociate – constituie principala resursă. Producția culturală este o activitate intensă în termeni de

muncă. Talentul, inspirația și dăruirea creatorilor acesteia fac diferența în raport cu alte propuneri. În spectacolul live, interpreții și tehnicienii sunt prezenți în toate reprezentațiile. Posibilitatea de substituire a oamenilor cu roboți este minimă.

Obiectivul oricărei echipe este să dispună de resurse financiare suficiente pentru a pune în mișcare și a implementa un proiect. Dar problema financiară nu asigură în sine calitatea artistică și nici un bun răspuns al publicului. Se pot atinge aceleași obiective cu bugete mai mici. Ar trebui, conform premizei, să condamnăm sectorul la a munci cu bugete ridice care ar implica o autoexploatare permanentă? Evident că nu. Poate că totul depinde de obiectivele stabilite. Dacă finanțarea provine fundamental din autoexploatarea artiștilor și a tehnicienilor, impactul va fi aproape inexistent în termeni de recuperare a patrimoniului teatral, de dezvoltare sau de creștere a audiențelor. Aceste obiective clare presupun resurse importante, dar este esențial să știm să adaptăm ambițiile și bugetul de cheltuieli la resursele disponibile, primite sau autogenerate.

În fond și la urma urmei, managementul unui teatru presupune să avem în vedere multitudinea de aspecte care compun limbajul și organizația. O viziune parțială, axată doar pe aspectele financiare sau de comunicare sau doar pe propunerea artistică, nu este de ajuns.

10.



Referințe bibliografice

Aguilar, M.; și Verdú, M. (Coord.). (1995). *Tres paredes para ti. Los espacios escénicos en España*. Madrid, Spania: ICCMU. Documente aflate în administrare culturală.

Agid, Ph.; și Tarondeau, J-C. (2006). *L'Opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*. Paris, Franța: Vuibert.

Allen, J. (1981). *Theatre in Europe*. Eastbourne, Regatul Unit: John Offord.

Argano, L. (2010). *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management*. Milano, Italia: Franco Angeli.

Astacio, C.; și Ibañez, D.; Tamayo, J.L. (2009). *El arte de la escenotecnia : cómo diseñar espacios escénicos de excelencia*. Barcelona, Spania: Gescenic.

Asuaga, C. et al. (2007). „Gestión de teatros públicos: una adaptación del Cuadro de Mando Integral”. *Quantum*, II (1).

Assassi, I. (2007). „The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience”. *International Journal of Arts Management*, 9(3): 50-64.

Auvinen, T. (2000). Unmanageable opera? *The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of ve opera organisations* (teză de doctorat). <http://openaccess.city.ac.uk/8122/>

Baumol, W.J.; și Bowen, W.G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, SUA: Twentieth Century Fund.

Benghozi, P-J. (2002). „Les sentiers de la gloire: savoir gérer pour savoir créer”. *Des savoirs en Action, contributions de la recherche en gestion*. Paris, Franța: L'Harmattan.

Bollo, A. (2012). *Il marketing della cultura*. Roma, Italia: Carocci.

Bonet, L. (2011). *Una re exión sobre el proceso de programación cultural*. [Mesaj pe un blog] <http://luisbonet.blogspot.com.es/2011/01/una-re-exion-sobre-el-proceso-de.html>

Bonet, L. (Ed.) (2008). *Externalització de serveis culturals públics. Qualitat i e ciència en la cooperació públic-privat*. Barcelona, Spania: Gescènic.

Bonet, L. et al. (2008). *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*. Madrid: Red española de teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf

Bonet, L. (Ed.) (2010). *Per l i reptes del gestor cultural*. Barcelona, Spania: Gescènic.

Bonet, L., Elia, C.; și Schargorodsky, H. (2008). *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Barcelona, Spania: Gescenic.

Bonet, L.; și Schargorodsky, H. (2011). *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona, Spania: Gescenic.

Bonet, L.; și Villarroya, A. (2008). „The performing arts sector and its interaction with government policies in Spain”..E H.O. van den Berg; C. Smithuijsen (Ed.), *State on the Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*. (pp.). Amsterdam, Olanda: Boekman Foundation.

Bonet, L.; și Villarroya, A. (2009). „La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España”. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1): 311-336.

Cimarro, J. (2009). *Manual de producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid, Spania: Fundación Autor.

Colbert, F.; și Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes Escénicas*. Barcelona, Spania: Ariel.

Colomer, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona, Spania: Gescènic.

Colomer, J. (2010). „Sobre los modelos de programación”. *Artez. Revista de las Artes Escénicas*, (153). www.artezblai.com/artez/artez153/iritzia/colomer.htm

Colomer, J. et al. (2010). *Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local*, Quaderns del PECCAT 2. http://cultura.gencat.cat/web/content/dgccc/serveis/06equipaments/documents/arxiu/equips_de_gestio_dels_equipaments_culturals.pdf

Colomer, J.; și Sellas, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona, Spania: Gescènic.

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (2003). *Atlas de infraestructura cultural de México*. <http://sic.conaculta.gob.mx/atlas/atlas.zip>

Conte, D.M.; și Langley, S. (2007). *Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts*. Hollywood, SUA: Entertainment Pro.

Cuadrado, M.; și Pérez, C. (2007). „La gestión de la programación teatral en España”. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1): 79-89.

De La Puente, D. (2014). *Políticas públicas en el sector de las artes escénicas. El caso de la ciudad de Lima* (Teză de doctorat). Universidad de Barcelona, Barcelona, Spania.

De León, M. (2004). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. Mexic: CONACULTA.

Donato, F. (2004). *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*. Milano, Italia: Franco Angeli.

Dupuis, X. (2002). „Entreprises culturelles, consommateurs et pouvoirs publics face à la tarification. Stratégies et pratiques”. EF. Rouet (Dir.), *Les tarifs de la culture*. (pp.) Paris, Franța: La Documentation Française.

Dupuis, X. (2007). „El análisis de las modalidades de gestión: una clave para el análisis económico del espectáculo en vivo”. L. Bonet, C. Elia; și H. Schargorodsky (Ed.), *La economía del espectáculo, una comparación internacional* (pp.). Barcelona, Spania: Gescènica.

Duran, A.; și Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires, Argentina: Leviatán.

Fernández Torres, A. (Noiembrie, 2007). „La calidad del producto escénico: entre el recelo y el silencio”. În (Presidencia), *Jornadas sobre la calidad en el teatro*, Santurce, Spania. www.elmuro.es/articulos/calidad/calidad_prod_escen.doc

Foster, K. J. (2008). *La programación de las artes escénicas. De la teoría a la práctica*. Mexic: CONACULTA.

Gallina, M. (2014). *Ri-organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*. Milano, Italia: Franco Angeli.

García Lorca, F. (1960). *Obras completas*. Madrid, Spania: Aguilar.

Haunschild, A. (2003). „Managing Employment Relationships in Flexible Labour Markets: The Case of German Repertory Theatres”. *Human Relations*, 56(8): 899-929.

Heras, G. (2012). *Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor*. Caseros, Argentina: RGC.

ICC Consultors Culturals (2002). *Anàlisi del procés de producció i explotació dels espectacles d'arts escèniques de Catalunya*. Barcelona, Spania: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Jiménez, L. (2000). *El lado oscuro de la sala. Teatro y públicos*. Mexic: Escenología.

Koskinen, T.; și Lowe Olsson, N. (2012). *Educational Material on Collective Management of Copyright and Related: Management of rights in dramatic works*. www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_emat_2014_6.pdf

Kotler, P.; și Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid, Spania: Fundación Autor.

Lacombe, R. (2004). *Le spectacle vivant en Europe. Modèles d'organisation et politiques de soutien*. Paris, Franța: La Documentation Française.

Leal Jiménez, A.; și Quero Gervilla, M.J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPT04/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU

Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G.; Huete, L. (2004). *Administración de servicios*. Mexic: Pearson.

Maanen, H. van; Wilmer, S.E. (ed.) (1998) *Theatre Worlds in Motion: Structures, Politics and Developments in the Countries of Western Europe*. Amsterdam, Atlanta: Editions Rodopi B.V.

Marcè, X.; și Bosch, X. (2007). *El exhibicionismo del mecenas. Re exiones sobre actuación pública en el sector cultural en el siglo XXI*. Lleida, Spania: Milenio.

Marcello, B. (1720). *Il teatro alla moda*. http://imslp.nl/imglnks/usimg/9/98/IMSLP92051-PMLP189405-II_teatro_alla_moda.pdf

Martin, J. (2006). *Comment mieux accompagner les artistes? De la production à la diffusion*. www.onda.fr/_chiers/documents/chiers/chier_30_fr.pdf

McCarthy, K.F. et al. (2001). *The Performing Arts in a New Era*. Santa Monica, SUA: RAND.

Mintzberg, H. (2004). *Diseño de organizaciones e cientos*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Mundy, S. (2002). *The Performing Arts. A Manual for Managers*. [www.coe.int/t/e/cultural_cooperation/culture/completed_projects/stage/DGIV_CULT_STAGE\(2002\)16_EN.pdf?L=E](http://www.coe.int/t/e/cultural_cooperation/culture/completed_projects/stage/DGIV_CULT_STAGE(2002)16_EN.pdf?L=E)

Muñoz-Seca, B.; și Rivarola, J. (2007). *Ópera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI: re exiones desde el teatro*. Madrid, Spania: Pearson Educación, Prentice Hall.

Muro, R. (2007). „Subjetivismo y calidad en las artes escénicas, un debate pendiente”. *Revista mundo del espectáculo teatral*, 22.

Négrier, E., Bonet, L.; și Guerin, M. (2013). *Music Festivals, a Changing World. An International Comparison*. Paris, Franța: Michel de Maule.

Pérez Casado, R. (2002). *Gestión de la producción de las artes escénicas*. Mexico: Escenología.

Pérez Martín, M.A. (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. Ciudad Real, Spania: Ñaque editora.

Pérez Martín, M.A. (2006). *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*. Ciudad Real, Spania: Ñaque editora.

Pick, J. (1985). *The theatre industry. Subsidy, profit & the search for new audiences*. London, Regatul Unit: Comedia.

Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, Spania: Pirámide.

Poulin, L. (2002). *Managing our performance spaces, impact study of the costs relating to the management of performing arts premises in Canada*. <http://canadacouncil.ca/~media/les/research%20-%20en/performing%20arts%20venues%20study%20-%20managing%20our%20performance%20spaces/pub01e.doc>

Preece, S. (2005). „The performing arts value chain”. *International Journal of Arts Management*, 8 (1): 21-32.

Quero Gervilla, M.J. (2003). *Marketing cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. Madrid, Spania: Rețeaua spaniolă de teatre, auditorii și circuite de proprietate publică și Universitatea din Málaga.

Reid, F. (1983). *Theatre Administration*. London, Regatul Unit: Adam & Charles Black.

Rubio Arostegui, J.A. (Coord.). (2007). *Fundamentos de ciencias sociales aplicados a la gestión cultural (artes escénicas)*. Madrid, Spania: Comunidad de Madrid.

Ruiz Gutiérrez, J. (2009). *Gestión y cultura: relación en tres actos*. Bogotá, Columbia: Universidad de los Andes.

Schargorodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1201_SchargorodskyH.pdf

Schargorodsky, H. (2011). „Gestionar teatros públicos: una aproximación al perfil profesional de la dirección general”. *Revista g+c*, 11: 70-73. <http://www.cultunet.com/es/component/ippingbook/book/16-no-11-revista-gc-qgestion-cultural-en-argentina-y-chileq1-revista-gc>

Schargarodsky, H. (2009). „Una mirada a los teatros públicos desde la perspectiva organizacional”. EC. Asuaga (Ed.), *Un encuentro no casual. Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. (pp.) Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.

Schraier, G. (2006). *Laboratorio de Producción teatral*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional del Teatro.

Stolovich, L., Lescano, G., Mourelle, J.; și Pessano, R. (2002). *La cultura es capital*. Montevideo, Uruguay: Fin de Siglo.

Tajtákova, M. (2006). „Flexibility of Strategic Choices in an Opera House Management”. *International Journal of Business Environment*, 1(3): 365-381.

Throsby, C.; și Withers, G. (1979). *The Economics of the Performing Arts*. Victoria: Edward Arnold.

Ubersfeld, A. (1997). *La escuela del espectador*. Madrid, Spania: Publicaciones de la ADE, Serie: Teoría y práctica del teatro.

Urrutieguer, D. (2006). „Les logiques économiques de la production de spectacles”. *Théâtre S*, 23: 11-20.

Valentin, T.; și Navarro, G. (1998). *Gestión, producción y marketing teatral*. Ciudad Real, Spania: Ñaque editora.

Van Den Berg, H. O.; și Smithuijsen, C. (2008). *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*. Amsterdam, Olanda: Boekmanstudies.

Voss, G., Cable, D.M.; și Voss, Z.G. (2000). „Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theatres”. *Organization Science*, 11(3): 330-347. <http://gvoss.cox.smu.edu/OrgValues.pdf>

Această carte este o analiză comparată despre managementul teatrelor și este destinată reflecției. Ea propune modele și strategii de intervenție, aplicabile tuturor organizațiilor și instituțiilor de spectacole. Este vorba de strategiile care trebuie adaptate realităților și posibilităților într-un context sectorial și teritorial. Managementul organizațiilor culturale reprezintă o sinteză de trei proiecte: proiectul artistic, proiectul de producție și proiectul de dezvoltare teritorială. Acestea se confundă cu etapele și procesele clasice ale managementului: strategiile organizatorice, strategiile financiare, marketingul și comunicarea, administrarea și alocarea resurselor materiale și a serviciilor, precum și modele de evaluare.

Informațiile adunate din experiența profesională și academică a autorilor în domeniul managementului teatrelor susțin argumentele ce stau la baza identificării nevoii existenței unei astfel de publicații. Ea este completată cu citate ample aparținând unui număr mare de profesioniști din diferite țări din Europa și America Latină. Lucrarea îmbină modele de intervenție personalizate extrase din studii de caz cu tehnicile de abordare a strategiilor economiei și politicilor culturale și conține mai multe scheme de sistem managerial.



Lluís Bonet

Director al programului de Masterat în management cultural din cadrul Universității din Barcelona, expert în management, politici și economie culturală. Laureat al Premiului pentru Cercetare al CAC și membru al mai multor comisii de jurizare pentru premii internaționale. A susținut conferințe în peste 40 de țări.

Héctor Schargorodsky

Director al Observatorului Cultural și al programului de Masterat în administrația organizațiilor din sectorul cultural și creativ – Facultatea de Științe Economice, Universitatea din Buenos Aires. Membru al Corpului de Administratori Guvernamentali din Argentina. Expert UNESCO în politici culturale. Doctor în administrație, actor și profesor de teatru – Școala Națională de Artă Dramatică. Fost manager al Teatrului Național Cervantes și consilier al board-ului Complexului Teatral din Buenos Aires.

