

Alexandru BOUREANU

Alexandru BOUREANU

BAZELE MANAGEMENTULUI ÎN COMPANIA DE TEATRU

**Strategii și instrumente pentru organizația teatrală
contemporană**

Ediția a II-a revăzuă și adăugită



**EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA, 2026**

Referenți științifici:

Conf.univ.dr. Luminița BÎRSAN - Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Conf.Univ.dr. Vichi- Carmen Stanciu UNATC I L Caragiale București

Copyright © 2026 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

ISBN 978-606-14-2296-8

© 2026 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

CUVÂNT ÎNAINTE LA EDIȚIA A DOUA

La mai bine de un deceniu de la apariția primei ediții, această carte revine într-o formă amplu revizuită și adăugită, determinată atât de transformările profunde ale mediului teatral, cât și de experiența profesională acumulată în domeniul artistic, universitar și managerial. Noile realități ale organizației teatrale, schimbarea raportului cu publicurile, digitalizarea, precaritatea muncii culturale, exigențele privind etica, accesibilitatea și sustenabilitatea, efectele pandemiei și apariția inteligenței artificiale, au impus nu doar actualizarea unor informații, ci reconsiderarea întregii arhitecturi a volumului.

Ediția de față păstrează nucleul primei cercetări, dar îl dezvoltă printr-o perspectivă contemporană, interdisciplinară și aplicată. Reflecția teoretică este pusă în dialog cu practica managerială, inclusiv prin studiul de caz dedicat Teatrului Național „Marin Sorescu” din Craiova, iar anexele administrative ale ediției anterioare sunt înlocuite cu instrumente de lucru destinate artiștilor, managerilor, producătorilor, cercetătorilor și studenților.

În procesul de documentare, structurare, verificare bibliografică și revizie editorială au fost utilizate și instrumente bazate pe inteligență artificială generativă. Folosirea acestora a avut un rol auxiliar, de sprijin al cercetării și redactării. Selecția surselor, interpretarea informațiilor, formularea argumentelor, validarea conținutului și asumarea integrală a textului aparțin autorului. Această precizare răspunde unei exigențe de transparență academică și reflectă convingerea că noile tehnologii pot susține activitatea intelectuală, fără a substitui responsabilitatea critică, experiența profesională și autoritatea autorului.

Cartea își propune să ofere nu o rețetă definitivă, ci un cadru de reflecție și acțiune pentru cei care construiesc, conduc și studiază organizațiile teatrale contemporane.

Autorul

INTRODUCERE

Ediția a II-a revizuită și adăugită

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

Louis Lavelle, *Traité des valeurs*¹

La mai bine de un deceniu de la apariția primei ediții a acestei cărți, organizațiile teatrale funcționează într-un mediu profund transformat. Schimbarea comportamentelor de participare culturală, diversificarea formelor de producție și difuzare, extinderea tehnologiilor digitale, precaritatea muncii artistice, presiunile economice, instabilitatea legislativă, noile exigențe privind accesibilitatea și incluziunea, urgența ecologică și apariția inteligenței artificiale au modificat atât practica teatrală, cât și rolul managerului cultural. Pandemia de COVID-19 a accelerat o parte dintre aceste procese, dar nu le-a creat în întregime. Ea a făcut vizibile vulnerabilități structurale mai vechi: dependența de spațiul fizic, fragilitatea financiară a organizațiilor, caracterul discontinuu al carierelor artistice, insuficiența protecției sociale și dificultatea unor instituții de a se adapta rapid la schimbare.²

Ediția din 2012 pornea de la necesitatea adaptării conceptelor managementului general la specificul teatrului și de la întrebarea privind măsura în care o conducere profesionistă poate contribui la performanța creației artistice. Ea propunea reflecția asupra relației dintre proiect cultural, resurse, public, producție și dezvoltare teritorială și susținea necesitatea unei pregătiri teoretice într-un domeniu în care conducerea se exercita încă, adeseori, predominant empiric. Acest nucleu conceptual rămâne valabil și constituie punctul de continuitate dintre cele două ediții.³

Perspectiva trebuie însă nuanțată. Managementul nu produce în mod direct valoarea artistică și nu poate garanta apariția unei opere importante. Creația nu este rezultatul mecanic al unei proceduri, al unui buget bine administrat sau al îndeplinirii unor indicatori. Managementul poate, în schimb, să creeze, să protejeze și să dezvolte condițiile în care actul artistic devine posibil. El poate asigura timpul necesar cercetării și repetiției, competența echipei, stabilitatea resurselor, siguranța profesională, libertatea de expresie, comunicarea, infrastructura tehnică și legătura dintre proiectul artistic, publicuri și comunitate. În egală măsură, un management inadecvat poate limita creația, poate produce conflicte, poate compromite condițiile de muncă și poate transforma instituția într-un mecanism administrativ incapabil să își mai îndeplinească misiunea culturală.

Prin urmare, managementul teatral nu trebuie înțeles numai ca administrare eficientă a unor resurse și nici ca exercitare a unei autorități ierarhice. El reprezintă procesul prin care o organizație își formulează misiunea, își mobilizează resursele, distribuie responsabilitățile, ia decizii, construiește relații profesionale, produce și transmite valoare culturală, își evaluează rezultatele și se adaptează mediului în care funcționează. În domeniul teatral, acest proces trebuie să respecte autonomia creației, să protejeze demnitatea profesioniștilor, să asigure

¹Louis Lavelle, *Traité des valeurs*, vol. II, *Le système des différentes valeurs* (Paris: Presses Universitaires de France, 1955). Citatul este reluat în traducerea utilizată în ediția din 2012 a volumului de față; localizarea paginii în ediția franceză va fi verificată înaintea tiparului.

²OECD, “Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors,” *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, 7 septembrie 2020, <https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en>.

³Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 3–9.

sustenabilitatea organizației și să transforme viziunea artistică într-o experiență accesibilă și relevantă pentru publicuri.⁴

Management cultural, management artistic și producție teatrală

Managementul aplicat teatrului se află la intersecția mai multor domenii: management general, politici culturale, economie, drept, sociologie, psihologie organizațională, marketing, studii teatrale, management de proiect, producție și tehnologie. Acest caracter interdisciplinar nu presupune preluarea mecanică a modelelor utilizate în întreprinderea comercială. Conceptele de produs, piață, consum, concurență, eficiență, profit, client sau promovare dobândesc sensuri particulare atunci când sunt raportate la creație, libertate artistică, drepturi culturale, responsabilitate publică și valoare simbolică.

Spectacolul poate fi analizat, din punct de vedere economic, ca rezultat al unui proces de producție și ca serviciu oferit unui public. Din punct de vedere artistic, el este însă o operă colectivă, efemeră și relațională, a cărei valoare nu se epuizează în prețul biletului, în costul de producție sau în numărul de reprezentații. Spectatorul poate fi cumpărătorul unui serviciu, dar este, în același timp, participant la producerea sensului teatral. Instituția poate obține venituri, dar existența ei nu se justifică numai prin capacitatea de a genera încasări. Managerul trebuie să înțeleagă mecanismele economice fără a reduce arta la mecanismele pieței și să apere autonomia artistică fără a ignora costurile, obligațiile contractuale, utilizarea fondurilor și responsabilitatea față de comunitate.

Este necesară, de asemenea, delimitarea dintre management cultural, management artistic, direcție artistică și producție teatrală. Aceste funcții se pot suprapune în organizațiile de mici dimensiuni, dar nu sunt identice. Managementul cultural privește organizația în ansamblul ei: misiunea, strategia, resursele, guvernanta, publicurile, finanțarea, parteneriatele și impactul. Managementul artistic urmărește coerența programului, raportul dintre repertoriu și identitatea organizației, relația cu artiștii și dezvoltarea proiectelor de creație. Producția teatrală transformă intenția artistică într-un proces realizabil, coordonând calendarul, bugetul, contractele, echipele, atelierele, logistica și exploatarea spectacolului. Direcția artistică formulează și apără viziunea estetică. O instituție funcțională trebuie să articuleze aceste responsabilități și să evite atât subordonarea creației față de administrație, cât și separarea proiectului artistic de realitățile organizaționale.

Managerul contemporan nu mai poate fi definit exclusiv prin capacitatea de a da ordine, de a controla și de a mobiliza eforturile altora. Autoritatea formală rămâne însoțită de răspundere juridică și financiară, dar leadershipul presupune ascultare, negociere, delegare, integritate, gândire critică, capacitate de anticipare și disponibilitatea de a învăța. Într-o organizație teatrală, în care profesioniștii dețin competențe distincte și un grad ridicat de autonomie creativă, managerul trebuie să creeze cadre de cooperare, nu să substituie prin propria autoritate competențele artistice și tehnice ale echipei. El devine mediator între creație și instituție, între libertate și responsabilitate, între proiectul artistic și resurse, între ritmul producției și nevoile oamenilor, între patrimoniu și inovație.

Teatrul ca bun simbolic, serviciu public și infrastructură culturală

Transformările ultimilor ani au consolidat o perspectivă asupra culturii care depășește opoziția dintre valoarea artistică și valoarea economică. Declarația MONDIACULT 2022, adoptată de 150 de state membre UNESCO, afirmă cultura ca bun public global și leagă politicile culturale

⁴William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022); Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023).

de drepturile culturale, libertatea artistică, drepturile sociale și economice ale artiștilor, diversitatea expresiilor și dezvoltarea durabilă.⁵

Din această perspectivă, teatrul nu este doar un producător de spectacole. El este un spațiu de întâlnire, memorie, dialog, cercetare, educație și reprezentare. Este locul în care o comunitate își poate confrunta trecutul, își poate interoga prezentul și își poate imagina viitorul. Instituția teatrală conservă patrimoniu, produce limbaj artistic, formează profesioniști, creează locuri de muncă, dezvoltă competențe, atrage mobilitate și contribuie la identitatea culturală a unei localități sau regiuni. Valoarea sa se exprimă prin spectacole, dar și prin relațiile pe care le creează, prin cunoașterea pe care o produce, prin accesul oferit unor comunități diferite și prin capacitatea de a păstra deschis un spațiu al pluralității.

Această misiune publică nu elimină necesitatea gestiunii economice. Dimpotrivă, tocmai importanța culturală și socială a teatrului impune utilizarea responsabilă a resurselor. Sustenabilitatea financiară trebuie însă diferențiată de maximizarea profitului. Pentru o instituție publică sau o organizație nonprofit, performanța economică constă în capacitatea de a folosi resurse limitate pentru îndeplinirea unei misiuni, de a asigura continuitatea activității, de a remunera echitabil munca, de a gestiona riscurile și de a diversifica sursele de finanțare fără a compromite autonomia artistică.

Cultura produce și efecte economice: locuri de muncă, turism, regenerare urbană, competențe creative și activitate comercială asociată. Dar aceste efecte nu sunt singura justificare a investiției publice. Participarea culturală poate susține incluziunea socială, educația, bunăstarea, implicarea civică și capitalul social, iar politicile de dezvoltare locală au nevoie de o înțelegere mai aprofundată a modului în care asemenea efecte sunt generate.⁶

În același timp, evaluarea activității teatrale nu poate fi limitată la numărul de spectatori, încasări, premiere, turnee sau apariții în presă. Acești indicatori sunt necesari, dar nu suficienți. Ei trebuie completați prin analiza calității artistice, diversității repertoriale, condițiilor de muncă, accesibilității, dezvoltării profesionale, experienței publicului, relevanței comunitare, inovației și efectelor pe termen lung. Nu toate dimensiunile valorii culturale pot fi transformate în cifre, după cum existența unor rezultate numerice favorabile nu demonstrează automat îndeplinirea unei misiuni culturale.

Transformările mediului teatral contemporan

După 2012, pandemia a reprezentat cea mai severă întrerupere a funcționării obișnuite a organizațiilor teatrale. Închiderea sălilor, limitarea mobilității și imposibilitatea întâlnirii fizice au afectat în primul rând activitățile dependente de spații și întregul lor lanț de producție. Criza a demonstrat că politicile generale de sprijin erau adeseori slab adaptate contractelor temporare, muncii independente, carierelor bazate pe proiecte și modelelor economice atipice ale sectorului cultural.⁷

Mutarea activității în mediul online nu a reprezentat numai o soluție temporară. Ea a modificat raportul dintre prezență și mediere, dintre spațiul scenic și spațiul digital, dintre publicul local și cel aflat la distanță. Spectacolul transmis online, creația concepută pentru platforme, arhivele digitale, comunicarea prin rețele sociale, ticketingul electronic și analiza datelor au devenit componente ale activității teatrale. Acestea nu anulează specificul întâlnirii

⁵UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration (Paris: UNESCO, 2022), secțiunile privind cultura ca bun public global, drepturile culturale, libertatea artistică și condițiile profesionale ale creatorilor, <https://www.unesco.org/en/mondiacult/2022>.

⁶OECD, The Culture Fix: Creative People, Places and Industries (Paris: OECD Publishing, 2022), <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

⁷OECD, "Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors."

directe dintre actor și spectator, dar obligă teoria teatrului și managementul instituțiilor să își revizuiască anumite delimitări tradiționale.

Digitalizarea a extins accesul la instrumente de creație, piețe și publicuri, fără să producă automat stabilitate profesională. Raportul UNESCO din 2026 privind politicile pentru creativitate constată că transformarea digitală a generat oportunități, dar a amplificat și inegalitățile, precaritatea, instabilitatea veniturilor, concentrarea vizibilității pe câteva platforme și riscurile asupra proprietății intelectuale.⁸

Inteligența artificială adaugă o nouă dimensiune acestor transformări. Ea poate sprijini cercetarea, traducerea, organizarea arhivelor, comunicarea, accesibilitatea, planificarea și anumite etape ale procesului creativ. În același timp, utilizarea sa ridică probleme privind drepturile de autor, proveniența datelor, atribuirea contribuției, remunerarea creatorilor, transparența, uniformizarea expresiei și răspunderea pentru deciziile automatizate. Recomandarea UNESCO privind etica inteligenței artificiale solicită o abordare centrată pe drepturile omului, demnitate, diversitate și control uman și recomandă formarea digitală a artiștilor și profesioniștilor creativi.⁹

Aceste teme nu mai pot fi considerate exterioare managementului teatral. Managerul trebuie să decidă în ce condiții sunt introduse instrumentele tehnologice, cum sunt protejate datele, cum sunt recunoscute contribuțiile creatorilor și cum este păstrată autonomia deciziei artistice. Tehnologia trebuie evaluată în raport cu misiunea instituției, nu adoptată numai pentru că este nouă sau pentru că promite reducerea costurilor.

O altă transformare esențială privește statutul muncii artistice. Artiștii și profesioniștii culturali se confruntă frecvent cu venituri neregulate, cariere fragmentate, contracte temporare, perioade de muncă nerecunoscută și protecție socială insuficientă. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor leagă libertatea artistică de mediul economic și social în care creația are loc și recomandă practici echitabile, protecție socială, formare continuă și cadre profesionale sustenabile.¹⁰

În această logică, responsabilitatea managerului nu se încheie la rezultatul vizibil al producției. Ea include condițiile în care acel rezultat a fost obținut. Un spectacol apreciat nu justifică epuizarea echipei, insecuritatea, discriminarea, hărțuirea, abuzul de autoritate sau munca neremunerată. Calitatea procesului trebuie considerată o dimensiune a performanței. Siguranța fizică, securitatea psihologică, respectarea timpului de lucru, comunicarea transparentă și posibilitatea exprimării profesionale nu reprezintă concesii, ci condiții ale unei organizații sănătoase și ale unei creații responsabile.

În noiembrie 2025, Comisia Europeană a adoptat Culture Compass for Europe, document care plasează între provocările centrale libertatea artistică, precaritatea muncii, accesul inegal la cultură, inteligența artificială și reziliența în situații de criză. Strategia propune, între altele, o Cartă europeană a artiștilor, un centru european de date culturale și o strategie dedicată inteligenței artificiale în sectoarele culturale și creative. Acest cadru arată că managementul cultural contemporan trebuie să combine competența administrativă cu înțelegerea drepturilor culturale, a condițiilor profesionale și a schimbărilor tehnologice.¹¹

⁸UNESCO, *Re|Shaping Policies for Creativity: We Share, We Act, We Build* (Paris: UNESCO, 2026), în special constatările privind mediul digital, inteligența artificială, distribuția inegală a beneficiilor economiei creative și precaritatea creatorilor, <https://www.unesco.org/en/reshaping-creativity-reports>.

⁹UNESCO, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*, adoptată la Paris la 23 noiembrie 2021, <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>.

¹⁰European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

¹¹European Commission, *A Culture Compass for Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 12 noiembrie 2025, <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-compass>.

De la public la publicuri

Unul dintre obiectivele formulate încă în prima ediție privea cercetarea nevoilor, preocupărilor și gusturilor cetățenilor. Această direcție devine astăzi parte a unui domeniu mai larg: dezvoltarea publicurilor. Termenul „public”, utilizat la singular, riscă să sugereze existența unui corp omogen de spectatori. În realitate, organizația teatrală se adresează unor publicuri diferite prin vârstă, educație, experiență culturală, venit, localizare, motivație, acces la tehnologie, disponibilitate și tip de relație cu instituția.

Putem vorbi despre public fidel, public ocazional, public potențial și non-public, despre public educațional, comunitar, festivalier sau digital. Aceste categorii nu sunt fixe. Persoana care nu frecventează teatrul poate fi exclusă nu prin lipsă de interes, ci prin bariere financiare, geografice, fizice, informaționale sau simbolice. Cunoașterea publicurilor nu înseamnă numai colectarea datelor de vânzare, ci studierea motivațiilor, experiențelor, așteptărilor și obstacolelor participării.

Orientarea către publicuri nu trebuie confundată cu subordonarea repertoriului față de preferințele deja existente. Studiul european privind dezvoltarea publicurilor arată că plasarea acestora în centrul organizației presupune găsirea unui echilibru între obiectivele artistice și rolul acordat participării în misiunea instituției. Dezvoltarea publicurilor este legată de acces, mediere, co-creare, leadership, inovare organizațională și schimbare internă, nu doar de marketing.¹²

Teatrul nu are numai misiunea de a răspunde unei cereri, ci și pe aceea de a provoca, de a forma, de a propune limbaje noi și de a face vizibile experiențe care nu se află deja în centrul atenției publice. Managerul trebuie să evite două extreme: ignorarea publicului în numele autonomiei artistice și transformarea repertoriului într-un răspuns mecanic la preferințele majoritare. Între aceste extreme se află medierea culturală: construirea contextului în care operele pot fi întâlnite, discutate și înțelese fără a le simplifica sau instrumentaliza.

Accesul și participarea nu sunt sinonime. Accesul presupune posibilitatea reală de a beneficia de viața culturală: proximitate, informare, prețuri accesibile, condiții fizice adecvate și eliminarea barierelor. Participarea presupune o relație mai activă: dialog, exprimare, colaborare, educație și apartenență. Această distincție a constituit și una dintre bazele strategiei manageriale asumate pentru Teatrul Național „Marin Sorescu” în perioada 2021–2026, unde dreptul de acces și dreptul de participare au fost definite ca priorități, iar comunicarea, informarea și accesibilitatea au fost corelate cu participarea culturală.¹³

Experiența practică a confirmat că relația cu publicurile trebuie integrată în funcționarea instituției. Ea influențează repertoriul, programarea, comunicarea, educația culturală, politica de prețuri, accesibilitatea, parteneriatele și utilizarea spațiilor. În același timp, dezvoltarea publicurilor nu este responsabilitatea exclusivă a unui departament de marketing. Ea presupune cooperarea dintre conducere, direcția artistică, dramaturgie, actori, producători, comunicare, personalul de sală și partenerii educaționali sau comunitari.

Managerul ca practician reflexiv

Managementul teatral este un domeniu în care teoria și practica trebuie să se verifice reciproc. Cunoașterea principiilor, conceptelor și instrumentelor este necesară, dar nu suficientă. Fiecare organizație are o istorie, o cultură internă, un sistem de relații, un patrimoniu, un public și un context instituțional propriu. Niciun model nu poate fi aplicat identic în două organizații diferite.

¹²Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations. Guide Part I: Tools of Audience Development (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), <https://doi.org/10.2766/119284>.

¹³Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021–2026 (Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2021), 12–14.

Din acest motiv, managerul trebuie să fie un practician reflexiv: să acționeze, dar și să examineze critic premisele și efectele propriilor acțiuni; să formuleze obiective, dar să fie capabil să le revizuiască; să folosească indicatori, dar să înțeleagă limitele acestora; să își asume deciziile, dar să creeze spațiu pentru evaluare, dezbateri și corecție. Experiența nu devine cunoaștere numai prin acumularea anilor de activitate. Ea devine cunoaștere atunci când este analizată, contextualizată, comparată și transmisă.¹⁴

Prezenta ediție este scrisă din această dublă perspectivă, academică și profesională. Experiența artistică, universitară și managerială acumulată a modificat inevitabil modul în care sunt înțelese conceptele prezentate în 2012. Conducerea unei instituții teatrale naționale a oferit posibilitatea confruntării teoriilor cu realitatea deciziei: constrângeri bugetare și legislative, dinamica unei trupe permanente, relații sindicale, producții de mare anvergură, proiecte internaționale, crize sanitare, infrastructură, evaluare publică, accesibilitate și relația continuă cu publicurile.

Studiul de caz dedicat mandatului managerial 2021–2026 la Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova nu este conceput ca o anexă festivă și nici ca o reproducere a unui raport administrativ. El va urmări relația dintre diagnoză, obiective, implementare și rezultate și va analiza atât realizările, cât și limitele, dificultățile, adaptările și obiectivele nerealizate. Proiectul managerial a formulat o viziune bazată pe acces și participare, educație culturală, dezvoltare durabilă, dialog cu actorii interesați și responsabilitate instituțională, iar raportul final permite examinarea modului în care aceste principii au fost transpuse în programe, producții, parteneriate, turnee, comunicare și dezvoltare de public.¹⁵

Această poziționare presupune și recunoașterea riscului de subiectivitate. Autorul este, în același timp, cercetătorul și unul dintre actorii procesului analizat. Pentru a limita caracterul autoreferențial, experiența va fi confruntată cu documente instituționale, indicatori, rapoarte, surse externe și literatura de specialitate. Nu se urmărește prezentarea unui model perfect, ci înțelegerea mecanismelor prin care o viziune managerială este transformată în acțiune și a condițiilor care facilitează sau împiedică această transformare.

Obiectivele și metodologia volumului

Cartea urmărește să ofere o bază conceptuală și practică pentru înțelegerea managementului teatral contemporan. Ea se adresează artiștilor care inițiază și coordonează proiecte, managerilor și producătorilor, profesioniștilor din instituții publice sau organizații independente, cercetătorilor din domeniul teatrului și politicilor culturale, precum și studenților care se pregătesc pentru profesii artistice, tehnice, administrative sau curatoriale.

Volumul nu propune o rețetă universală. Obiectivul său este să explice problemele, să ofere instrumente de analiză și să stimuleze capacitatea cititorului de a lua decizii adecvate unui context concret. Sunt avute în vedere atât organizațiile publice de repertoriu, cât și companiile independente, asociațiile culturale, festivalurile, colectivele temporare și proiectele hibride. Diferențele juridice, economice și organizaționale dintre acestea sunt importante, dar toate trebuie să articuleze, în forme proprii, viziunea artistică, echipa, resursele, producția, comunicarea și relația cu publicurile.

Demersul este interdisciplinar. Sunt utilizate lucrări de management cultural și artistic, studii teatrale, economie culturală, sociologie, politici publice, leadership, marketing, drept și

¹⁴Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983); Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (Abingdon: Routledge, 2024).

¹⁵Boureaanu, *Proiect de management 2021–2026*; Alexandru Boureaanu, *Raport final de activitate 2021–2026* (Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2026), în special secțiunile privind strategia, publicurile, parteneriatele, comunicarea și evaluarea rezultatelor.

producție. Acestea sunt completate prin rapoarte UNESCO, documente europene, cercetări privind participarea culturală, surse statistice, legislație și documente instituționale. Literatura clasică a managementului nu este abandonată, ci reconsiderată critic, în raport cu evoluțiile recente și cu specificul creației.

Structura cărții urmărește trecerea de la fundamente la aplicare. Primele părți analizează teatrul ca organizație artistică și culturală, conceptele managementului, economia specifică a artelor spectacolului și formele instituționale. Sunt apoi abordate cultura organizațională, resursele umane, strategia, guvernanta, producția, finanțarea și managementul proiectelor. O parte distinctă este dedicată publicurilor, comunicării și evaluării impactului. Transformările recente — pandemia, digitalizarea, inteligența artificială și sustenabilitatea ecologică — sunt discutate nu ca teme periferice, ci ca factori care modifică întregul sistem teatral. Studiul de caz final confruntă instrumentele teoretice cu experiența conducerii unei instituții naționale.

Fiecare capitol va urmări, pe cât posibil, relația dintre concept, context și aplicare. Definițiile vor fi însoțite de exemple, studiile teoretice de instrumente de lucru, iar experiențele practice de reflecții critice. Tabelele, modelele de analiză, grilele, studiile de caz și întrebările de evaluare sunt introduse pentru a facilita utilizarea cărții în formarea universitară și în practica profesională.

O disciplină a posibilului

Managementul este descris adesea ca artă și știință. Formula rămâne sugestivă, cu condiția să nu înțelegem știința drept promisiune a controlului absolut, iar arta drept simplă intuiție individuală. Managementul contemporan combină cunoașterea sistematică, experiența, judecata profesională, imaginația, responsabilitatea și capacitatea de adaptare. El lucrează cu reguli, dar și cu situații care nu au precedent; cu bugete, dar și cu valori care nu pot fi convertite integral în bani; cu indicatori, dar și cu experiențe care rezistă măsurării; cu instituții, dar mai ales cu oameni.

În teatru, această tensiune devine cu atât mai vizibilă. Managerul trebuie să planifice un proces al cărui rezultat artistic nu poate fi anticipat în întregime. Trebuie să creeze stabilitate pentru o activitate întemeiată pe risc și explorare. Trebuie să răspundă unor obligații administrative fără să transforme creația într-un act birocratic. Trebuie să protejeze identitatea instituției, dar să permită schimbarea; să respecte tradiția, dar să nu o transforme în inerție; să cunoască publicurile, dar să nu le reducă la segmente de piață; să asigure continuitatea organizației, dar să păstreze deschis spațiul experimentului.

Managementul teatral poate fi înțeles, în acest sens, ca o disciplină a posibilului. El nu creează opera în locul artiștilor, dar creează cadrul în care întâlnirea dintre artiști, operă, instituție și public poate avea loc. Nu elimină incertitudinea, ci îi construiește condiții profesionale. Nu substituie viziunea artistică, ci o ajută să dobândească formă, durată, vizibilitate și sens public.

Aceasta este premisa ediției de față: managementul nu se află în exteriorul teatrului și nici în opoziție cu libertatea creației. În forma sa profesionistă, etică și reflexivă, el este una dintre condițiile prin care teatrul își poate îndeplini misiunea artistică și publică într-o societate aflată în continuă schimbare.

PARTEA I

TEATRUL CA ORGANIZAȚIE ARTISTICĂ ȘI CULTURALĂ

CAPITOLUL I

TEATRUL ȘI SPECIFICUL PRODUCȚIEI SALE

Orice reflecție asupra managementului teatral trebuie să pornească de la natura obiectului pe care acesta îl organizează. Teatrul nu este doar o clădire, un text dramatic, o instituție, o echipă de artiști sau un spectacol oferit publicului. El este, simultan, un sistem de creație, o practică socială, o experiență colectivă, o formă de muncă și o infrastructură culturală. Fiecare dintre aceste dimensiuni produce cerințe distincte pentru organizare, finanțare, conducere și evaluare. Din această cauză, modelele preluate din managementul general pot fi utile numai dacă sunt adaptate caracterului relațional, efemer, incert și simbolic al producției teatrale.

În ediția anterioară, specificul teatrului era analizat mai ales prin opoziția dintre prezența vie a creatorilor și imaginea mediată, dintre teatrul comercial și teatrul experimental, precum și dintre logica artistică și logica pieței. Aceste delimitări au avut o funcție explicativă importantă, dar evoluțiile ultimelor decenii obligă la o abordare mai nuanțată. Practicile postdramatice, producțiile site-specific, teatrul documentar și participativ, difuzarea online, realitatea extinsă, arhivele digitale și utilizarea inteligenței artificiale au lărgit câmpul teatral. În același timp, instituțiile publice, companiile independente și producătorii comerciali utilizează din ce în ce mai frecvent coproducții, rețele, rezidențe, formule de repertoriu flexibil și echipe constituite pe proiect.

Capitolul de față urmărește, prin urmare, să definească teatrul din perspectiva procesului său de producție și să stabilească premisele necesare unei teorii actuale a managementului teatral. Nu se propune o definiție unică și definitivă, ci o hartă conceptuală care permite înțelegerea relației dintre operă, eveniment, organizație, tehnologie, profesioniști și publicuri.

1.1. Teatrul: termen, instituție, artă și practică socială

Termenul teatru provine din grecescul theatron, desemnând inițial locul privirii, spațiul în care spectatorii se reunesc pentru a vedea. În utilizarea contemporană, sensul său este multiplu: poate desemna clădirea, activitatea de a face sau de a frecventa teatrul, instituția care produce și prezintă spectacole, precum și forma artistică propriu-zisă. Această pluralitate nu este o simplă dificultate terminologică. Ea arată că teatrul nu poate fi redus nici la text, nici la reprezentare, nici la organizația care o face posibilă.¹⁶

Confuzia istorică dintre teatru și dramaturgie a fost întreținută de poziția centrală a textului dramatic în cultura europeană. Expresii precum „a scrie teatru” sau „teatrul lui Shakespeare” sunt legitime prin uz, dar ele desemnează un corpus dramatic, nu totalitatea evenimentului scenic. Textul este o componentă posibilă și adesea fundamentală a producției, însă teatrul apare numai printr-un proces de actualizare: interpretare, regie, spațializare, corporalitate, timp, sunet, lumină și întâlnire cu publicul. În multe forme contemporane, textul nu mai constituie centrul ierarhic al spectacolului, ci unul dintre materialele sale. Teatrul postdramatic a descris

¹⁶ Christopher B. Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies* (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), 1-14, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817021.002>.

tocmai deplasarea de la primatul reprezentării textului către compoziții scenice în care corpul, imaginea, spațiul, timpul și media dobândesc autonomie.¹⁷

Este necesară și diferențierea dintre producție, montare și reprezentație. Producția desemnează ansamblul proceselor artistice, tehnice, logistice, juridice și financiare prin care un proiect este realizat și pregătit pentru întâlnirea cu publicul. Montarea sau spectacolul, în sens repertorial, desemnează configurația artistică relativ stabilă: conceptul regizoral, distribuția, scenografia, partitura tehnică și regulile de joc. Reprezentația este evenimentul unic, desfășurat într-un timp și într-un loc determinate, în prezența unui public concret. Christopher Balme distinge între text, punere în scenă și performance, subliniind că reprezentația este evenimentul irepetabil perceput de spectatori.¹⁸

Din perspectivă juridică și organizațională, legislația românească diferențiază instituțiile de spectacole sau concerte, persoane juridice de drept public, de companiile de spectacole sau concerte, persoane juridice de drept privat. Totodată, producția artistică este definită prin prezentarea directă către public de către artiști interpreți sau executanți, iar proiectul este înțeles ca ansamblu de activități artistice, tehnice și logistice concretizate într-o producție. Definițiile legale sunt indispensabile pentru finanțare, contractare și responsabilitate administrativă, dar ele nu epuizează realitatea artistică. Formele hibride și mediate tehnologic arată că noțiunea de prezentare „directă” necesită interpretare contextuală, mai ales atunci când publicul participă simultan din sală și de la distanță.¹⁹

Teatrul este și o practică socială. El presupune reunirea temporară a unor persoane în jurul unei acțiuni simbolice și instituie un raport între cei care performează și cei care asistă, răspund, interpretează sau participă. Chiar atunci când publicul rămâne aparent pasiv, prezența sa influențează ritmul, energia, tensiunea și sensul evenimentului. Din acest motiv, teatrul nu poate fi descris numai ca obiect cultural transmis de la creator la consumator. El este un proces de relaționare, iar valoarea sa se construiește în interacțiunea dintre intenția artistică, convențiile scenei, condițiile organizaționale și experiența publicului.

În consecință, managementul teatral nu administrează doar o succesiune de produse. El gestionează un câmp de relații și condiții de posibilitate: timpul de creație, resursele, distribuirea autorității, continuitatea repertoriului, siguranța, accesul, memoria instituțională și legătura cu comunitatea. O definiție adecvată a teatrului trebuie să includă toate aceste dimensiuni, pentru că ele determină modul în care creația poate fi realizată și transmisă.

1.2. Prezență, liveness și mediere tehnologică

Multă vreme, caracterul distinctiv al teatrului a fost identificat cu prezența fizică simultană a actorilor și spectatorilor. Această trăsătură rămâne esențială pentru o mare parte a practicilor teatrale, dar nu mai poate fi transformată într-o frontieră absolută între teatru și formele mediate. Cultura contemporană este structurată de ecrane, înregistrări, transmisii, proiecții, sisteme de amplificare și comunicare în rețea. Chiar și spectacolul cel mai „viu” utilizează tehnologii: arhitectură, lumină, mecanică scenică, microfonie, subtitrare, sisteme de ticketing, dispozitive de accesibilizare și infrastructuri digitale.

Philip Auslander a arătat că liveness-ul nu este o esență pură și atemporală, ci o categorie definită istoric în relație cu mediile de înregistrare și difuzare. Noțiunea de „live” capătă sens tocmai într-o cultură în care există posibilitatea reproducerii tehnice. Teatrul nu încetează să fie teatru

¹⁷ Hans-Thies Lehmann, *Postdramatic Theatre*, trad. Karen Jürs-Munby (London: Routledge, 2006), în special secțiunile despre text, spațiu, timp, corp și media.

¹⁸ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 132-146, <https://doi.org/10.1017/CB-09780511817021.010>.

¹⁹ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, art. 3, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

atunci când folosește video, sunet preînregistrat sau transmisie la distanță; se modifică însă regimul prezenței, raportul dintre corp și imagine, precum și tipul de experiență oferit publicului.²⁰

Pandemia de COVID-19 a transformat această problemă teoretică într-o experiență comună a sectorului. Închiderea sălilor a determinat artiștii și instituțiile să lucreze pentru camera web, să transmită spectacole existente sau să conceapă forme performative pentru platforme digitale. Sarah Bay-Cheng observă că experiențele pandemice au făcut imposibilă menținerea unei opoziții simple între teatru, film și media digitală și propune analizarea lor prin istoria comună a formelor mediate. Unele proiecte au fost substituții de urgență pentru întâlnirea din sală; altele au produs limbaje noi, au extins accesul geografic și au creat forme distincte de intimitate și participare.²¹

Într-o perspectivă și mai amplă, W. B. Worthen propune înțelegerea teatrului însuși ca tehnologie: o ecologie de aparate, tehnici, convenții și corpuri care fac vizibilă și audibilă acțiunea umană. Scena nu doar utilizează tehnologii, ci organizează o interfață între tehnic și uman, de la arhitectura teatrului antic până la Zoom, proiecție digitală și inteligență artificială. Această abordare este importantă pentru management deoarece mută întrebarea de la „folosim sau nu tehnologia?” la „ce relații, costuri, drepturi și experiențe produce tehnologia aleasă?”²²

Medierea tehnologică are cel puțin șase consecințe manageriale. Prima privește drepturile de autor și drepturile conexe, care trebuie negociate distinct pentru înregistrare, streaming, arhivare și reutilizare. A doua se referă la competențele echipei: producția digitală implică regie de transmisie, video, sunet, programare, administrarea platformelor și protecția datelor. A treia privește bugetul, deoarece digitalul nu este o soluție fără costuri, ci transferă cheltuielile către echipamente, licențe, personal și mentenanță. A patra privește accesibilitatea: subtitrarea, audiodescrierea și formatele adaptate pot extinde participarea, dar trebuie gândite din faza de proiect. A cincea privește arhiva și patrimoniul digital. A șasea privește calitatea experienței, care nu poate fi evaluată exclusiv prin numărul de vizualizări.

Teatrul mediat nu anulează întâlnirea fizică, iar revenirea publicului în săli după pandemie a confirmat importanța acesteia. Mai adecvat este să vorbim despre un continuum al prezenței: de la co-prezența corporală în același spațiu, la prezența distribuită prin rețea, la înregistrarea accesată asincron. Fiecare formă are propriile convenții, propriile promisiuni estetice și propriul model de producție. Pentru manager, alegerea nu trebuie făcută în funcție de fascinația pentru noutate, ci în raport cu misiunea artistică, publicurile vizate, resursele disponibile și condițiile etice ale utilizării tehnologiei.

1.3. Teatrul ca artă colectivă și sistem de cooperare

Teatrul este una dintre formele artistice în care caracterul colectiv al creației devine cel mai vizibil. Chiar și un spectacol solo presupune, de regulă, contribuția unor profesioniști care pregătesc spațiul, lumina, sunetul, costumele, promovarea, contractarea, accesul publicului și exploatarea producției. Lista de credite a unei reprezentații nu este un adaos administrativ la operă, ci urmele unui sistem de cooperare fără de care evenimentul nu ar exista.

Howard S. Becker a descris arta ca acțiune colectivă și a arătat că opera este produsă de rețele de artiști, furnizori, tehnicieni, distribuitori, critici și publicuri, coordonate prin convenții și resurse comune. Această perspectivă corectează mitul creatorului izolat, fără a nega rolul viziunii individuale. Regizorul, actorul, dramaturgul sau scenograful pot avea contribuții decisive, dar autonomia lor se exercită într-o lume a artei alcătuită din relații, norme profesionale, infrastructuri și forme de recunoaștere.²³

²⁰ Philip Auslander, *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*, ed. a 3-a (London: Routledge, 2023).

²¹ Sarah Bay-Cheng, „Digital Performance and Its Discontents (or, Problems of Presence in Pandemic Performance),” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 9-23, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000472>.

²² W. B. Worthen, *Theatre as Technology: Apparatus, Nostalgia, Obsolescence* (Cambridge: Cambridge University Press, 2025), 1-35 și 36-81, <https://doi.org/10.1017/9781009647311>.

²³ Howard S. Becker, *Art Worlds*, ediția aniversară (Berkeley: University of California Press, 2008), 1-39.

În producția teatrală contemporană, nucleul artistic poate include autor, traducător, dramaturg, regizor, actori, scenograf, creator de costume, compozitor, coregraf, light designer, sound designer, video artist și consultant de mișcare, intimitate sau accesibilitate. Nucleul tehnic și de producție reunește producătorul, stage managerul, regizorul tehnic, mașiniștii, recuziterii, atelierele de decor și costume, machiajul, garderoba, operatorii de lumini, sunet și video, personalul de turneu și securitatea muncii. În jurul lor funcționează administrația, juridicul, financiarul, achizițiile, resursele umane, comunicarea, ticketingul, relațiile cu publicul și parteneriatele. În instituțiile publice apar suplimentar cerințe de control intern, transparență și raportare.

Această complexitate nu poate fi gestionată prin simpla transmitere verticală a ordinelor. Activitatea creativă se desfășoară în condiții de incertitudine: rezultatul nu poate fi cunoscut integral înainte de repetiții, iar valoarea sa este evaluată de profesioniști și publicuri după criterii multiple și schimbătoare. Pierre-Michel Menger plasează incertitudinea în centrul muncii creatoare, de la elaborarea operei până la cariere, piețe și mecanisme de evaluare. Managerul nu poate elimina această incertitudine fără să reducă tocmai spațiul explorării artistice; el trebuie să o facă suportabilă prin calendar, resurse, reguli de decizie și mecanisme de protecție.²⁴

În același timp, incertitudinea artistică nu trebuie confundată cu precaritatea administrativă. Lipsa contractelor clare, întârzierile de plată, suprasolicitarea, ambiguitatea responsabilităților și absența normelor de siguranță nu sunt semne ale libertății creatoare, ci disfuncții organizaționale. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor evidențiază caracterul frecvent neregulat al veniturilor, ponderea mare a activității independente, carierele pe proiect și deficitul de protecție socială din sectoarele culturale. Calitatea managementului trebuie evaluată și prin condițiile în care lucrează echipa, nu numai prin vizibilitatea rezultatului final.²⁵

Vânia Rodrigues propune înțelegerea producătorilor și managerilor artelor performative drept practicieni reflexivi, aflați la intersecția dintre regimurile creației și cele ale producției. Ea critică modelele hiperproductive care multiplică proiectele fără a evalua sustenabilitatea socială și ecologică a muncii. Pentru teatru, această critică este esențială: un număr mare de premiere poate ascunde repetiții insuficiente, epuizarea personalului, exploatarea colaboratorilor și o viață repertorială foarte scurtă.²⁶

Cooperarea artistică presupune, prin urmare, o distribuire lucidă a autorității. Direcția artistică formulează orientarea repertorială și criteriile estetice; regizorul conduce procesul de creație al unei producții; producătorul transformă conceptul într-un proces realizabil; conducerea tehnică garantează fezabilitatea și siguranța; managementul general răspunde de misiune, resurse și legalitate. În organizațiile mici, aceste roluri se pot cumula, însă funcțiile lor trebuie totuși recunoscute. Confuzia dintre autoritate artistică și autoritate administrativă generează frecvent conflicte, blocaje și responsabilități neasumate.

A trata teatrul ca artă colectivă nu înseamnă uniformizarea contribuțiilor și nici negarea autorului sau a viziunii regizorale. Înseamnă recunoașterea interdependențelor și instituirea unor proceduri care fac colaborarea posibilă: întâlniri de producție, documentarea deciziilor, calendare realiste, reguli de comunicare, evaluarea riscurilor, respectarea creditelor și mecanisme de soluționare a conflictelor. Managementul devine astfel o practică de coordonare a diferențelor profesionale, nu o simplă comandă asupra lor.

1.4. Spectacolul ca operă, proces și experiență

În economia materială, produsul poate fi separat de momentul fabricării și poate circula independent de producător. În teatru, această separare este numai parțială. Decorurile, costumele, înregistrările și documentele pot fi conservate, însă reprezentarea se consumă în timpul

²⁴ Pierre-Michel Menger, *Le Travail créateur: S'accomplir dans l'incertain* (Paris: Seuil, 2009).

²⁵ European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

²⁶ Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (London: Routledge, 2024), în special cap. 2-4.