

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

Cuprins

INTRODUCERE.....	9
PARTEA I TEATRUL CA ORGANIZAȚIE ARTISTICĂ ȘI CULTURALĂ.....	17
CAPITOLUL I TEATRUL ȘI SPECIFICUL PRODUCȚIEI SALE.....	17
CAPITOLUL II MANAGEMENT CULTURAL, MANAGEMENT ARTISTIC ȘI PRODUCȚIE TEATRALĂ.....	27
CAPITOLUL III ECONOMIA SPECIFICĂ A TEATRULUI	37
PARTEA A II-A ORGANIZAȚIA TEATRALĂ CONTEMPORANĂ	47
CAPITOLUL IV MODELE INSTITUȚIONALE ȘI FORME DE ORGANIZARE	47
CAPITOLUL V STRUCTURA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	57
CAPITOLUL VI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ARTISTICE.....	67
PARTEA A III-A STRATEGIE ȘI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL	77
CAPITOLUL VII DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIEI TEATRALE	77
CAPITOLUL VIII PLANIFICAREA STRATEGICĂ.....	86
CAPITOLUL IX GUVERNANȚA ȘI MANAGEMENTUL PUBLIC.....	94
PARTEA A-IV-A PRODUCȚIA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTULUI TEATRAL	103
CAPITOLUL X DE LA IDEE LA PROIECT.....	103
CAPITOLUL XI PRODUCȚIA SPECTACOLULUI.....	112
CAPITOLUL XII FINANȚAREA PROIECTELOR CULTURALE.....	121
PARTEA A-V-A PUBLICURI, COMUNICARE ȘI IMPACT	130
CAPITOLUL XIII PUBLICURILE TEATRULUI	130
CAPITOLUL XIV MARKETING ȘI COMUNICARE CULTURALĂ.....	138
CAPITOLUL XV IMPACTUL CULTURAL ȘI SOCIAL	146
PARTEA A VI-A TEATRUL ÎN TRANSFORMARE	154
CAPITOLUL XVI TEATRUL DUPĂ PANDEMIE	154
CAPITOLUL XVII TEATRUL DIGITAL ȘI HIBRID	163
CAPITOLUL XVIII INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ÎN ORGANIZAȚIA TEATRALĂ.....	172

CAPITOLUL XIX SUSTENABILITATEA ECOLOGICĂ	182
PARTEA A VII-A STUDIU DE CAZ: TnMS 2021-2026	191
CAPITOLUL XX PREMISELE MANDATULUI.....	191
CAPITOLUL XXI DE LA VIZIUNE LA IMPLEMENTARE	200
CAPITOLUL XXII STRATEGIA ARTISTICĂ ȘI DEZVOLTAREA PROGRAMELOR	206
CAPITOLUL XXIII ORGANIZAȚIA, RESURSELE UMANE ȘI INFRASTRUCTURA.....	211
CAPITOLUL XXIV PUBLICURILE, COMUNICAREA ȘI DIMENSIUNEA COMUNITARĂ.....	217
CAPITOLUL XXV FESTIVALUL INTERNAȚIONAL SHAKESPEARE ȘI INTERNAȚIONALIZAREA.....	222
CAPITOLUL XXVI EVALUAREA REZULTATELOR ȘI LECȚIILE MANAGERIALE	228
CONCLUZII	235
INSTRUMENTE DE LUCRU.....	243
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ	263

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.

desfășurării ei. Spectacolul există ca structură repertorială, dar se actualizează prin fiecare întâlnire dintre interpreți și public. Repetiția produce o formă relativ stabilă; reprezentația introduce variație, răspuns, accident și transformare.

Erika Fischer-Lichte descrie performance-ul prin bucla de feedback dintre interpreți și spectatori: reacțiile, percepțiile și comportamentele celor prezenți influențează continuu evenimentul, iar sensul nu mai poate fi atribuit exclusiv intenției creatorului. Această reciprocitate explică de ce două reprezentații ale aceleiași montări nu sunt identice. Ea explică și de ce succesul unui spectacol nu poate fi evaluat numai înaintea premierei, prin reputația echipei sau prin calitatea proiectului scris. Valoarea se verifică în timp, prin întâlniri repetate cu publicuri diferite.²⁷

Caracterul efemer al reprezentației nu înseamnă lipsă de continuitate. Producția teatrală are un ciclu de viață: cercetare și dezvoltare, constituirea echipei, contractare, proiectare, repetiții, construcție și achiziții, repetiții tehnice, premieră, exploatare, turneu, mentenanță, eventual reluare sau retragere. Fiecare etapă produce documente, costuri, drepturi și riscuri. În analiza teatrală, reprezentația este evenimentul unic, în timp ce producția include ansamblul organizat care face posibilă repetarea aceluși eveniment.²⁸

Această distincție are consecințe directe pentru buget. Costurile inițiale ale unei producții - onorarii, scenografie, drepturi, materiale, ateliere, repetiții și promovare - sunt concentrate înaintea premierei. Costurile de exploatare apar la fiecare reprezentație: personal, utilități, consumabile, drepturi, transport sau mentenanță. O producție cu buget inițial ridicat poate deveni eficientă dacă are o viață repertorială lungă și un grad adecvat de ocupare; o producție aparent ieftină poate fi costisitoare dacă este jucată de foarte puține ori. Din acest motiv, managementul nu trebuie să evalueze numai costul premierei, ci costul și valoarea întregului ciclu de viață.

Spectacolul este, de asemenea, o experiență. Publicul nu achiziționează proprietatea asupra unei opere, ci accesul la un eveniment și la un context: deplasarea, primirea în clădire, informarea, confortul, vizibilitatea, relația cu personalul, accesibilitatea și posibilitatea dialogului. Experiența începe înainte de ridicarea cortinei și continuă după încheierea reprezentației, prin conversație, memorie, critică, rețele sociale sau revenirea la teatru. Această perspectivă nu transformă arta într-un serviciu de divertisment, ci obligă instituția să recunoască faptul că relația cu publicul este construită prin toate punctele de contact.

În formele participative și comunitare, separarea dintre creator și spectator este și mai permeabilă. Publicul poate furniza material documentar, poate lua decizii, poate performa, poate co-crea sau poate influența structura evenimentului. Participarea nu este automat democratică și nici lipsită de riscuri: trebuie clarificate consimțământul, reprezentarea, proprietatea materialului, protecția persoanelor vulnerabile și limitele expunerii. Managementul are rolul de a transforma participarea dintr-o promisiune retorică într-o practică etică și bine organizată.

Înțelegerea spectacolului ca operă, proces și experiență oferă un criteriu important pentru planificare. Calitatea artistică nu poate fi desprinsă de calitatea procesului, iar experiența publicului nu poate fi desprinsă de condițiile materiale și relaționale create de organizație. Un management profesionist protejează simultan timpul creației, siguranța muncii, coerența formei și posibilitatea întâlnirii cu publicul.

1.5. Valoare artistică, simbolică, economică și publică

Teatrul produce valori care aparțin unor registre diferite și care nu pot fi convertite integral unele în altele. O producție poate avea valoare artistică ridicată și public restrâns, succes comercial și receptare critică modestă, relevanță comunitară fără vizibilitate națională sau prestigiu internațional cu impact local redus. Managementul trebuie să recunoască pluralitatea acestor valori și să evite utilizarea unui singur criteriu drept măsură universală.

²⁷ Erika Fischer-Lichte, *The Transformative Power of Performance: A New Aesthetics*, trad. Saskya Iris Jain (London: Routledge, 2008).

²⁸ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 132-146.

Convenția UNESCO din 2005 privind diversitatea expresiilor culturale afirmă natura dublă, economică și culturală, a activităților, bunurilor și serviciilor culturale: ele pot avea valoare comercială, dar transmit în același timp identități, sensuri și valori. Această formulare oferă un reper decisiv pentru teatru. Biletul are un preț, producția are costuri, iar organizația funcționează într-o economie; totuși, sensul cultural al spectacolului nu poate fi dedus din valoarea tranzacției.²⁹

Pierre Bourdieu a analizat câmpul producției culturale ca spațiu în care valoarea simbolică este construită prin relații dintre creatori, instituții, critici, finanțatori și publicuri. Bunurile simbolice funcționează într-o „economie inversată”, în care recunoașterea artistică și succesul comercial pot coincide, dar pot fi și prezentate ca opuse. Această tensiune explică o parte din suspiciunea istorică a artiștilor față de marketing și o parte din neîncrederea managerilor economici față de proiectele cu public redus.³⁰

Opoziția nu trebuie absolutizată. Succesul de public nu dovedește superficialitatea unei opere, după cum dificultatea de receptare nu dovedește automat valoarea ei. Elizabeth Hirschman observa că orientarea exclusivă către nevoile declarate ale consumatorilor este insuficientă în domeniul estetic, deoarece artistul poate crea pentru sine, pentru profesioniști sau pentru public și poate urmări obiective incompatibile cu logica clasică a pieței. Concluzia nu este renunțarea la cercetarea publicului, ci utilizarea ei fără a transforma preferințele existente în comandă artistică.³¹

Valoarea artistică privește calitatea și relevanța limbajului scenic, coerența construcției, forța interpretării, originalitatea și contribuția la evoluția practicii. Valoarea simbolică privește prestigiul, reprezentarea identităților și capacitatea operei de a deveni reper. Valoarea socială și educațională privește participarea, dialogul, formarea, incluziunea și legăturile comunitare. Valoarea economică include venituri, locuri de muncă, mobilitate, turism și efecte asupra ecosistemului local. Valoarea publică apare atunci când instituția își justifică existența prin acces, diversitate, libertate artistică, transparență și relevanță pentru comunitate.

Declarația MONDIACULT 2022 a reafirmat cultura drept bun public global și a legat politicile culturale de drepturile culturale, diversitate, libertate artistică și dezvoltare durabilă. A considera teatrul bun public nu înseamnă că accesul trebuie să fie întotdeauna gratuit sau că organizația este scutită de responsabilitate financiară. Înseamnă că beneficiile sale depășesc persoana care cumpără biletul și că societatea are un interes legitim în existența unei infrastructuri culturale diverse și accesibile.³²

Participarea culturală este asociată, potrivit OECD, cu incluziunea socială, educația, inovarea, bunăstarea, sănătatea și implicarea civică, însă mecanismele prin care aceste efecte se produc trebuie analizate cu prudență. Teatrul nu trebuie obligat să demonstreze că rezolvă singur probleme sociale pe care politicile publice nu le pot rezolva. În același timp, managerul nu poate ignora efectele instituției asupra orașului, educației, grupurilor vulnerabile și calității spațiului public.³³

Evaluarea trebuie să combine indicatori cantitativi și calitativi. Numărul de spectacole, gradul de ocupare, veniturile, turneele și vizibilitatea digitală descriu activitatea, dar nu explică singure valoarea. Sunt necesare analiza repertoriului, evaluarea procesului, feedbackul publicului, traseul profesional al artiștilor, accesibilitatea, diversitatea parteneriatelor, calitatea critică și durabilitatea rezultatelor. Indicatorii trebuie să fie adecvați misiunii; altfel, organizația ajunge să producă ceea ce poate număra, nu ceea ce este important.

²⁹ UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (Paris, 20 octombrie 2005), preambul și art. 4.

³⁰ Pierre Bourdieu, *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, ed. Randal Johnson (New York: Columbia University Press, 1993), în special „The Production of Belief” și „The Market of Symbolic Goods.”

³¹ Elizabeth C. Hirschman, „Aesthetic Ideologies and the Limits of the Marketing Concept,” *Journal of Marketing* 47, nr. 3 (1983): 45-55, <https://doi.org/10.1177/002224298304700306>.

³² UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration (Paris: UNESCO, 2022), secțiunile privind cultura ca bun public global, drepturile culturale și dezvoltarea durabilă.

³³ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), cap. 2, <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

În acest cadru, noțiunea de teatru „popular” trebuie clarificată. Ea poate desemna accesibilitate, audiență largă, rădăcini comunitare, limbaj direct, tradiție sau succes comercial. Niciuna dintre aceste accepțiuni nu este în sine inferioară. Problema apare atunci când popularitatea este confundată cu uniformizarea gustului sau când prestigiul este construit prin excluderea publicului. Managementul trebuie să creeze condițiile unei pluralități repertoriale în care excelența, accesul și experimentul nu sunt tratate ca opțiuni incompatibile.

1.6. Modele de producție și organizare teatrală

Câmpul teatral contemporan nu este organizat în jurul unui singur model. Teatrele publice de repertoriu, companiile independente, producătorii comerciali, festivalurile, centrele de rezidență și platformele digitale folosesc combinații diferite de finanțare, personal, infrastructură și programare. Aceste modele nu formează o scară valorică. Fiecare poate produce excelență sau mediocritate, iar diferența este dată de coerența dintre misiune, resurse, structură și practici.

Teatrul public de repertoriu dispune, de regulă, de personal permanent, infrastructură, subvenție și obligații stabilite de autoritatea finanțatoare. Continuitatea îi permite să dezvolte o trupă, să păstreze producții în repertoriu, să administreze patrimoniu și să realizeze proiecte cu recuperare financiară dificilă. În același timp, structura permanentă poate produce rigiditate, costuri fixe ridicate, proceduri lente și dificultăți în adaptarea organigramei la noile profesii.

Compania independentă funcționează frecvent pe proiecte, cu echipe temporare, finanțări nerambursabile, coproducții și mobilitate. Ea poate răspunde rapid temelor emergente și poate experimenta forme noi, dar este vulnerabilă la discontinuitate, lipsa spațiului, munca subremunerată și dependența de apeluri anuale. Independența juridică nu garantează autonomia economică, iar flexibilitatea poate ascunde transferarea riscului către artiști.

Producția comercială își asumă în mod explicit recuperarea investiției din vânzări, licențiere, turnee și exploatarea proprietății intelectuale. Ea utilizează distribuții pe proiect, marketing intensiv și programare în funcție de cerere. Acest model poate susține producții de mare anvergură și poate profesionaliza exploatarea, dar dependența de încasări favorizează selecția titlurilor și formatelor cu risc mai redus. Comercialul nu este sinonim cu lipsa valorii artistice, după cum nonprofitul nu este garanția acesteia.

Festivalul și platforma de prezentare funcționează prin concentrare temporală, selecție curatorială, mobilitate și parteneriate. Ele pot crea vizibilitate, schimb profesional și turism cultural, însă au costuri logistice mari și riscul de a consuma resursele organizației într-un vârf evenimential. Centrul de rezidență și laboratorul prioritizează cercetarea, dezvoltarea și formarea, rezultatele putând fi procese, prototipuri sau lucrări în curs, nu neapărat premiere repertoriale.

Tot mai frecvente sunt modelele hibride: instituții publice care coproduc cu sectorul independent, companii care administrează spații, festivaluri care produc spectacole, universități care dezvoltă incubatoare, organizații care combină activitatea fizică și digitală. Hibridizarea poate diversifica resursele și competențele, dar complică responsabilitatea, proprietatea intelectuală, împărțirea veniturilor și raportarea.

Legislația românească oferă o distincție utilă între instituția publică și compania privată, precum și între proiect, program și program minimal. În practică, managerul trebuie să completeze definiția juridică prin analiza modelului efectiv de funcționare: cine suportă riscul, cine deține drepturile, cine ia decizia artistică, cum este remunerată echipa, ce infrastructură este disponibilă și ce obligații există față de public.³⁴

O particularitate economică a artelor performative este dificultatea creșterii productivității fără modificarea operei. Un spectacol care necesită zece interpreți și două ore nu poate fi produs cu cinci interpreți și într-o oră fără a deveni alt spectacol. Baumol și Bowen au descris acest

³⁴ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007, art. 3, lit. b-f, privind instituțiile, companiile, proiectele, programele și programul minimal.

dezechilibru structural dintre ritmul redus al productivității în performance-ul live și creșterea costurilor salariale din economie. Tehnologia poate eficientiza administrația, distribuția și unele componente tehnice, dar nu elimină nevoia de timp uman din creație și reprezentare.³⁵

De aceea, sustenabilitatea nu trebuie căutată exclusiv prin reducerea costurilor. Ea presupune o combinație între finanțare publică, venituri proprii, sponsorizare, coproducție, utilizarea inteligentă a infrastructurii, planificare repertorială și durata de exploatare. Managementul artelor contemporane accentuează adaptabilitatea organizației, cultura internă, colaborarea și relația cu comunitatea, nu numai controlul financiar.³⁶

Tabelul 1.1 Modele de organizare și logici dominante

Model	Logică dominantă	Resurse și structură	Vulnerabilitate tipică
Teatru public de repertoriu	Misiune publică și continuitate	Subvenție, personal permanent, spațiu și repertoriu	Rigiditate, costuri fixe, dependență instituțională
Companie independentă	Proiect, mobilitate și autonomie artistică	Echipe temporare, granturi, coproducții	Discontinuitate, precaritate, lipsa infrastructurii
Producție comercială	Recuperarea investiției și exploatare	Capital privat, vânzări, marketing, contracte pe proiect	Risc financiar și presiunea cererii
Festival / platformă	Selecție, vizibilitate și concentrare temporală	Parteneriate, mobilitate, infrastructură temporară	Vârf logistic, dependență de finanțare periodică
Model hibrid	Combinarea misiunilor și resurselor	Public-privat, fizic-digital, producție și prezentare	Complexitate contractuală și responsabilități difuze

1.7. Teatrul, identitatea și teritorii

Teatrul european modern s-a dezvoltat în strânsă legătură cu formarea instituțiilor publice, a orașelor și a identităților naționale. Teatrele naționale au avut rolul de a consolida limba, dramaturgia, memoria istorică și reprezentarea simbolică a comunității. Această moștenire rămâne importantă, dar misiunea contemporană nu poate fi redusă la conservarea unei identități presupus omogene. Societățile actuale sunt plurale, mobile și marcate de diferențe culturale, sociale și generaționale.

Convenția UNESCO privind diversitatea expresiilor culturale protejează atât capacitatea comunităților de a crea și transmite expresii proprii, cât și accesul echitabil la o diversitate de forme, indiferent de mijloacele și tehnologiile folosite. Pentru teatru, aceasta înseamnă susținerea dramaturgiei și artiștilor locali, dar și dialog intercultural, traducere, mobilitate, reprezentarea minorităților și accesul la creația internațională. Identitatea instituției se construiește prin selecție și continuitate, nu prin izolare.³⁷

Relația cu teritoriul nu se limitează la sediu. O instituție teatrală este conectată la școli, universități, ONG-uri, servicii sociale, administrații, mediul privat, presă, turism și alte organizații culturale. Turneele, proiectele în cartiere, producțiile site-specific, caravanele, programele educaționale și transmisia digitală pot extinde aria de participare. În același timp, extinderea trebuie să fie susținută de resurse și evaluată prin calitatea relației, nu doar prin numărul de localități sau beneficiari.

³⁵ William J. Baumol și William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance* (New York: Twentieth Century Fund, 1966).

³⁶ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 1-3.

³⁷ UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, art. 1, 2 și 4.

Festivalurile și evenimentele de mare anvergură pot transforma imaginea unui oraș și pot genera mobilitate și efecte economice. Ele pot crea însă și o distanță între vizibilitatea internațională și participarea locuitorilor. Managementul responsabil urmărește ca evenimentul să dezvolte competențe locale, parteneriate, publicuri și infrastructuri care rămân după încheierea ediției. Turismul cultural este un efect relevant, nu unica justificare a proiectului.

Teatrul participativ și comunitar adaugă o altă dimensiune relației teritoriale. El poate transforma scena într-un spațiu de exprimare civică și poate include experiențe absente din repertoriul tradițional. European Theatre Convention subliniază capacitatea teatrului participativ de a crea forme alternative de implicare și de a oferi voce unor grupuri slab reprezentate. Pentru ca această promisiune să fie credibilă, participarea trebuie construită împreună cu comunitatea, nu folosită ca decor legitimator pentru o decizie deja luată.³⁸

Dezvoltarea publicurilor reprezintă componenta organizațională a acestei relații. Studiul Comisiei Europene arată că orientarea către public nu este o simplă tehnică de promovare, ci un proces de schimbare care obligă organizația să clarifice locul publicurilor în misiune, să coreleze obiectivele artistice cu accesul și să coopereze transversal. Publicul nu este o masă omogenă. Există publicuri fidele, ocazionale, potențiale, educaționale, vulnerabile, profesionale și digitale, fiecare cu motivații și bariere distincte.³⁹

Relația cu teritoriul este, prin urmare, o responsabilitate artistică și managerială. Instituția trebuie să cunoască mediul fără a se limita la reproducerea preferințelor existente; să protejeze identitatea fără a exclude diferența; să urmărească vizibilitatea fără a sacrifica profunzimea; să creeze acces fără a simplifica opera. Teatrul devine relevant atunci când poate menține această tensiune productivă între patrimoniu, experiment și viața concretă a comunității.

1.8. Relația integrată dintre creație, organizație și publicuri

Analiza de până acum permite formularea unui model integrat al producției teatrale. În centrul său se află creația, organizația și publicurile. Creația produce conceptul, limbajul și evenimentul artistic. Organizația asigură resursele, competențele, cadrul juridic, infrastructura și continuitatea. Publicurile actualizează opera prin participare, interpretare și memorie. Niciunul dintre cele trei elemente nu poate fi tratat ca exterior celorlalte.

Când creația este izolată de organizație, proiectul riscă să rămână nerealizabil, să depășească resursele sau să transfere costurile asupra echipei. Când organizația se separă de creație, procedura devine scop în sine, iar instituția poate produce eficiență administrativă fără relevanță artistică. Când publicul este ignorat, teatrul își pierde funcția relațională; când preferințele publicului sunt transformate în singur criteriu, instituția renunță la cercetare, provocare și responsabilitate culturală.

Managerul și producătorul ocupă o poziție de mediere. Ei nu creează în locul artiștilor, dar traduc viziunea în calendar, buget, contracte, fluxuri de lucru și strategii de prezentare. Nu decid singuri sensul operei, dar construiesc condițiile etice și materiale ale procesului. Nu pot controla răspunsul publicului, dar pot crea acces, context și continuitate. În organizațiile creative, structura, cultura, puterea, conflictul și bunăstarea influențează direct capacitatea de inovare.⁴⁰

Această poziție impune un dublu refuz: refuzul managerialismului care reduce teatrul la indicatori și refuzul romantismului organizațional care consideră că inspirația justifică improvizația administrativă. Practica profesionistă combină rigoarea și flexibilitatea. Ea stabilește

³⁸ Heidi Wiley și Serge Rangoni, „Foreword to Participatory Theatre - A Casebook,” European Theatre Convention, consultat la 23 iulie 2026.

³⁹ Alessandro Bollo et al., Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), [https://doi.org/10.2766/557971;vezi și ghidul practic](https://doi.org/10.2766/557971;vezi%20și%20ghidul%20practic), <https://doi.org/10.2766/119284>.

⁴⁰ Paul Saintilan și David Schreiber, Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector, ed. a 2-a (London: Routledge, 2023).

responsabilități, dar permite revizuirea deciziilor; planifică, dar păstrează spațiu pentru descoperire; măsoară, dar recunoaște ceea ce nu poate fi măsurat; protejează resursele, dar acceptă riscul artistic.

În termenii producției contemporane, sustenabilitatea trebuie înțeleasă simultan financiar, social, artistic și ecologic. O organizație nu este sustenabilă dacă își echilibrează bugetul prin epuizarea oamenilor, dacă produce multe premiere fără viață repertorială, dacă obține vizibilitate sacrificând autonomia artistică sau dacă externalizează permanent riscul către colaboratori. De asemenea, nu este sustenabilă dacă ignoră impactul material al decorurilor, transportului, energiei și infrastructurii digitale.

Din perspectiva acestui volum, specificitatea teatrului poate fi sintetizată în zece repere. Teatrul este o artă colectivă; reprezentația este efemeră, dar producția are un ciclu de viață; rezultatul artistic este incert; munca este intensiv umană; tehnologia este constitutivă, nu exterioară; valoarea este multiplă; publicul participă la producerea sensului; organizația funcționează într-o economie mixtă; autonomia artistică depinde de condiții materiale și profesionale; responsabilitatea publică depășește numărul de bilete vândute.

Aceste repere justifică existența unui management teatral distinct. Nu pentru că teatrul ar fi scutit de regulile economice, juridice și organizaționale, ci pentru că aplicarea lor trebuie să țină seama de caracterul creației, de relația vie cu publicul și de valoarea simbolică a rezultatului. Următorul capitol va delimita managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală și va analiza funcțiile prin care această relație complexă poate fi organizată.

CAPITOLUL II

MANAGEMENT CULTURAL, MANAGEMENT ARTISTIC ȘI PRODUCȚIE TEATRALĂ

Managementul teatral se află într-o zonă de interferență. El trebuie să transforme o intenție artistică într-o realitate organizațională fără a reduce creația la procedură, să asigure responsabilitatea economică fără a transforma valoarea culturală în simplă marfă și să distribuie autoritatea fără a anula autonomia profesioniștilor. Această poziție intermediară explică de ce termenii management cultural, management artistic, direcție artistică și producție teatrală sunt adesea utilizați ca și cum ar fi echivalenți, deși desemnează niveluri diferite ale activității.

Confuzia terminologică nu este doar teoretică. În practică, ea poate produce suprapuneri de atribuții, blocaje decizionale și conflicte între conducerea administrativă, direcția artistică, producători, regizori și echipele tehnice. O instituție poate avea un manager competent financiar, dar lipsit de capacitatea de a formula sau proteja o viziune culturală. Poate avea o direcție artistică puternică, dar fără infrastructura de producție care să transforme programul în spectacole sustenabile. Poate realiza premiere numeroase, dar fără o strategie de repertoriu, publicuri, exploatare și memorie instituțională.

Capitolul de față delimitează aceste domenii și propune un model integrat al managementului teatral. Punctul de plecare îl constituie funcțiile clasice ale managementului - anticipare, planificare, organizare, coordonare, motivare și evaluare -, însă acestea sunt reinterpretate în raport cu specificul muncii artistice, cu misiunea publică a culturii și cu noile exigențe privind etica, participarea, sustenabilitatea și învățarea organizațională.

2.1. De la managementul general la managementul organizațiilor culturale

Primele teorii sistematice ale managementului au fost formulate în contextul industrializării. Frederick W. Taylor a urmărit creșterea eficienței prin analiza științifică a muncii, standardizarea operațiunilor și separarea dintre conceperea și executarea sarcinilor. Henri Fayol a propus, la rândul său, o teorie generală a administrării, organizată în jurul funcțiilor de prevedere, organizare, comandă, coordonare și control. Aceste contribuții au creat un vocabular durabil, însă provin din organizații în care rezultatul putea fi definit mai stabil, procesele puteau fi repetate, iar relația dintre mijloace și efecte era mai previzibilă decât în activitatea artistică.⁴¹⁴²

Pentru o organizație teatrală, standardizarea are o utilitate reală în domenii precum siguranța, contabilitatea, achizițiile, gestionarea documentelor, mentenanța și fluxurile tehnice. Ea devine însă problematică atunci când este extinsă asupra creației. Repetiția nu este o linie de asamblare, actorul nu este un executant pasiv, iar spectacolul nu este o unitate identică produsă prin reproducerea aceleiași operațiuni. Procesele artistice includ explorare, încercare, eroare, negociere de sens și adaptare. Eficiența nu poate fi măsurată numai prin reducerea timpului și costurilor, deoarece graba poate diminua cercetarea artistică, iar economiile obținute pot transfera riscul către oameni sau către calitatea producției.

Henry Mintzberg a criticat imaginea managerului care planifică liniștit, în afara fluxului real al activității. Observarea muncii manageriale arată un proces fragmentat, relațional și intens comunicațional, în care conducătorul alternează roluri interpersonale, informaționale și decizionale. Această perspectivă este apropiată de realitatea teatrului: managerul negociază cu autorități și

⁴¹ Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trad. Constance Storrs (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949 [1916]).

⁴² Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).

finanțatori, mediază între departamente, răspunde unor situații neprevăzute, reprezintă instituția, decide priorități și interpretează informații incomplete.⁴³

Managementul poate fi descris, prin urmare, ca o combinație între cunoaștere sistematică, experiență practică și judecată. Dimensiunea științifică oferă concepte, metode, date și instrumente; dimensiunea profesională presupune capacitatea de a le aplica într-o situație concretă; dimensiunea creativă intervine atunci când problema nu are o soluție prestabilită. În organizațiile culturale, această combinație este obligatorie, deoarece managerul lucrează simultan cu reguli juridice ferme și rezultate artistice fundamental incerte.

Literatura contemporană de arts management nu mai tratează domeniul ca pe o anexă simplificată a administrării afacerilor. Ea integrează strategie, finanțe, fundraising, marketing, leadership, programare, drept, politici culturale, evaluare și relația cu comunitățile. În plus, abordările recente insistă asupra faptului că practica managerială trebuie analizată critic și etic, nu doar în termenii eficacității operaționale. Managementul cultural este astfel un domeniu interdisciplinar care împrumută instrumente din economie și administrație, dar le supune misiunii culturale și particularităților procesului artistic.⁴⁴⁴⁵

2.2. Managementul cultural: misiune, valoare publică și ecosistem

Managementul cultural poate fi definit ca procesul prin care o organizație sau un proiect formulează o misiune culturală, mobilizează resurse, construiește relații, organizează activități și evaluează rezultatele în raport cu artiștii, publicurile, comunitățile și cadrul instituțional. Obiectul său nu este numai producerea unor evenimente, ci dezvoltarea condițiilor în care expresiile culturale pot fi create, transmise, accesate și discutate.

Convenția UNESCO din 2005 subliniază că activitățile, bunurile și serviciile culturale încorporează sau transmit expresii culturale indiferent de valoarea lor comercială și că diversitatea se manifestă prin diferite moduri de creație, producție, difuzare, distribuire și participare. Această formulare este esențială pentru management: produsul cultural are o dimensiune economică, dar poartă simultan semnificații simbolice, valori artistice și identități. Decizia managerială nu poate trata cele două dimensiuni ca fiind independente.⁴⁶

În sectorul public, managementul cultural trebuie raportat și la noțiunea de valoare publică. Mark H. Moore a arătat că managerii organizațiilor publice nu urmăresc profitul în sens comercial, ci creează valoare printr-o combinație între rezultate relevante social, legitimitate și sprijin public, respectiv capacitate operațională. Adaptată teatrului, această triadă presupune un program artistic justificat cultural, o relație legitimă cu finanțatorii și comunitatea și existența resurselor necesare realizării sale.⁴⁷

În România, managementul instituțiilor publice de cultură este reglementat printr-un raport contractual între autoritate și manager. Proiectul de management devine document de referință, iar contractului îi sunt anexate proiectul și programul minimal. Această construcție juridică are meritul de a obliga conducerea la formularea unei strategii și a unor rezultate asumate. Ea poate genera însă o viziune prea contractuală dacă proiectul este redus la o listă rigidă de activități și indicatori, fără spațiu pentru adaptarea artistică, schimbarea mediului și învâțarea instituțională.⁴⁸

⁴³ Henry Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), cap. 1-2.

⁴⁴ Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023).

⁴⁵ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 1-3.

⁴⁶ UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (Paris, 20 octombrie 2005), art. 4, consultată la 23 iulie 2026.

⁴⁷ Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995), 27-57.

⁴⁸ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, în forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ, art. 2, 23-25, consultată la 23 iulie 2026.

Managementul cultural lucrează într-un ecosistem. Nicio instituție teatrală nu funcționează numai prin resursele sale interne. Ea depinde de autorități, finanțatori, rețele, școli, universități, presă, furnizori, organizații independente, sponsori, publicuri și infrastructuri urbane. Perspectiva stakeholderilor ajută managerul să identifice cine este afectat de deciziile organizației, cine deține resurse sau legitimitate și ce tip de relație trebuie construit. Totuși, stakeholderii nu au interese egale și nici putere egală. Managementul trebuie să negocieze fără a abandona misiunea artistică în favoarea actorului cel mai influent.⁴⁹

În acest sens, managementul cultural este mai apropiat de orchestrarea unei rețele decât de comanda unei mașini. El construiește continuitate între proiecte, păstrează memoria organizației, dezvoltă parteneriate și transformă resurse disparate într-un program coerent. Succesul său nu se măsoară numai prin ceea ce organizația produce într-un an, ci și prin capacitatea de a menține competențe, relații, încredere și posibilități de acțiune pentru viitor.

2.3. Managementul artistic și direcția artistică

Managementul artistic se referă la organizarea și dezvoltarea conținutului artistic al unei instituții sau companii. El conectează identitatea organizației cu repertoriul, creatorii, echipele, ritmul stagiunii, cercetarea și relația cu publicurile. Spre deosebire de managementul cultural, care privește întregul sistem instituțional, managementul artistic se concentrează asupra coerenței și viabilității programului de creație.

Direcția artistică este una dintre formele sale de exercitare. Directorul artistic formulează o viziune, selectează sau validează proiecte, invită artiști, urmărește dezvoltarea trupei și construiește relația dintre repertoriu, context și identitatea scenei. Această funcție nu trebuie redusă la alegerea titlurilor. Programarea presupune o succesiune de decizii despre ce voci sunt reprezentate, ce riscuri sunt asumate, ce tradiții sunt reinterpretate, ce resurse primesc proiectele și ce tip de întâlnire cu publicul este propus.

În unele organizații, managerul general este și director artistic. Formula poate asigura unitatea viziunii și rapiditatea deciziei, dar concentrează o cantitate mare de putere și expune instituția la dependența de gustul unei singure persoane. În alte organizații, funcțiile sunt separate: directorul artistic propune programul, iar managerul general răspunde de ansamblul instituției. Această separare poate crea un sistem de control și dialog, dar numai dacă responsabilitățile sunt clar definite. În lipsa unei arhitecturi decizionale, fiecare parte poate considera că cealaltă limitează fie creația, fie sustenabilitatea.

Managementul artistic nu trebuie confundat nici cu regia. Regizorul conduce procesul de creație al unei producții determinate; directorul artistic răspunde de relația dintre mai multe producții și de evoluția unei identități instituționale. Un regizor poate fi un important lider artistic, dar competența de a construi un spectacol nu garantează automat capacitatea de a gestiona un repertoriu, o trupă, un buget multianual și relații instituționale complexe.

Specificul acestui domeniu provine din ceea ce Pierre Bourdieu a descris drept tensiunea dintre logica recunoașterii simbolice și logica economică. Organizațiile artistice caută prestigiu, legitimitate profesională și valoare estetică, dar funcționează prin contracte, bugete și piețe ale muncii. Managementul artistic nu rezolvă definitiv tensiunea; el o administrează, refuzând atât iluzia că arta poate exista fără condiții materiale, cât și ideea că succesul financiar este echivalentul valorii artistice.⁵⁰

O direcție artistică responsabilă trebuie să includă și dezvoltarea oamenilor. Repertoriul nu este alcătuit doar din titluri, ci din oportunități de lucru și învățare pentru actori, regizori, scenografi, dramaturgi, compozitori, coreografi și personal tehnic. Deciziile privind distribuțiile, colaborările și

⁴⁹ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

⁵⁰ Pierre Bourdieu, *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, ed. Randal Johnson (New York: Columbia University Press, 1993), în special studiile despre piața bunurilor simbolice și producerea credinței.

ritmul premierelor produc efecte asupra carierelor, motivației și culturii organizaționale. În această privință, managementul artistic este și management al potențialului creator.

2.4. Producția teatrală: transformarea conceptului în proces realizabil

Producția teatrală este ansamblul operațiunilor prin care o intenție artistică dobândește formă materială, temporală, juridică și organizațională. Ea începe înaintea primei repetiții și continuă după premieră, prin exploatarea repertorială, turnee, mentenanță, arhivare și, în cele din urmă, scoaterea din repertoriu. Reducerea producției la construirea decorului și programarea repetițiilor ascunde complexitatea sa reală.

În practica actuală, termenul producător poate desemna roluri diferite. Producătorul instituțional își asumă responsabilitatea generală pentru realizarea producției și asigurarea mijloacelor. Producătorul executiv administrează resursele și relațiile contractuale. Producătorul creativ participă la dezvoltarea conceptului, creează contexte și mediază între artiști, finanțatori și parteneri. Managerul de producție transformă cerințele artistice în planuri, bugete, calendare și soluții tehnice. Regizorul tehnic sau stage managerul coordonează fluxul concret al repetițiilor și reprezentațiilor, potrivit sistemului organizațional în care lucrează.

Legislația românească definește producătorul de spectacole ca persoana fizică sau juridică ce își asumă responsabilitatea realizării producției artistice și asigură, integral sau parțial, mijloacele materiale ori financiare. Același act normativ diferențiază proiectul, programul și programul minimal. Definiția este utilă juridic, dar practica profesională are nevoie de o distribuție mai precisă a responsabilităților: cine aprobă conceptul, cine controlează bugetul, cine contractează echipa, cine răspunde de securitate, cine acceptă modificările și cine decide amânarea unei premiere.⁵¹

Vânia Rodrigues descrie producătorul și managerul din artele performative ca figuri pivot între regimurile creației și cele ale producției. Aceste roluri nu trebuie să fie simple instrumente ale expansiunii și hiperproductivității, ci practici reflexive capabile să discute sustenabilitatea socială și ecologică a modului de lucru. Producția creativă presupune o participare timpurie la dezvoltarea proiectului și capacitatea de a formula întrebări care servesc simultan intenția artistică și condițiile reale de realizare.⁵²

Managementul de producție organizează în mod obișnuit bugetul, calendarul, ședințele, achizițiile, personalul, relația cu furnizorii, siguranța și coordonarea departamentelor. Literatura profesională contemporană insistă asupra comunicării și construirii relațiilor, nu numai asupra controlului documentelor. Un plan tehnic bun poate eșua dacă echipa nu înțelege prioritățile, dacă informațiile circulă târziu sau dacă oamenii nu se simt capabili să semnaleze riscuri.⁵³

Producția trebuie să gestioneze și incertitudinea. Conceptul se poate modifica în repetiții, distribuția poate suferi schimbări, materialele pot întârzia, spațiul poate impune adaptări, iar resursele pot deveni insuficiente. Soluția nu este eliminarea schimbării, ci introducerea unor praguri de decizie: momente în care proiectul este reanalizat, costurile sunt actualizate, riscurile sunt asumate explicit și responsabilitățile sunt reconfirmate.

O producție este bine condusă atunci când procesul artistic are suficientă libertate pentru a evolua, iar organizația are suficientă claritate pentru a proteja bugetul, calendarul, oamenii și publicul. Acest echilibru nu se obține prin opoziția dintre artiști și administratori, ci prin includerea producției în conversația artistică de la început.

⁵¹ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, în forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ, art. 3 lit. d-j, consultată la 23 iulie 2026.

⁵² Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (London: Routledge, 2024), cap. 1-4.

⁵³ Cary Gillett și Jay Sheehan, *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), cap. 1-9.

Tabelul 2.1. Delimitarea principalelor domenii de responsabilitate

Dimensiune	Management cultural	Management artistic	Producție teatrală
Obiect principal	Organizația, misiunea și relația cu mediul	Programul artistic și identitatea repertorială	Realizarea concretă și exploatarea producției
Orizont temporal	Strategic și multianual	Stagiune, program și dezvoltare artistică	Ciclul de viață al proiectului și spectacolului
Decizii tipice	Strategie, resurse, guvernanță, parteneriate, publicuri	Repertoriu, creatori, distribuții, cercetare, poziționare estetică	Calendar, buget, contracte, logistică, tehnică, siguranță
Criterii de evaluare	Misiune, valoare publică, sustenabilitate și impact	Coerență, calitate, diversitate, risc și dezvoltarea artiștilor	Respectarea condițiilor, calitatea execuției, siguranță și viabilitate
Risc specific	Birocratizare sau subordonare politică/economică	Arbitrar estetic sau concentrare excesivă a puterii	Hiperproducție, depășiri și transferul riscului către echipă

2.5. Funcțiile managementului teatral

Ediția din 2012 organiza funcțiile managementului în jurul previziunii, organizării, coordonării, antrenării și controlului-evaluării. Clasificarea rămâne utilă, dar terminologia și logica sa trebuie actualizate. Managementul contemporan nu se desfășoară liniar, ca o succesiune închisă de etape. Analiza, planificarea, acțiunea, evaluarea și adaptarea se suprapun și se reiau pe parcursul întregului ciclu.⁵⁴

Prima funcție este analiza și anticiparea. Managerul urmărește mediul artistic, juridic, social, tehnologic și economic, identifică tendințe și formulează scenarii. Anticiparea nu înseamnă prezicerea certă a viitorului, ci pregătirea organizației pentru mai multe posibilități. În teatru, această funcție privește repertoriul, evoluția publicurilor, disponibilitatea creatorilor, costurile, starea infrastructurii, schimbările legislative și riscurile de continuitate.

Planificarea transformă misiunea în obiective, programe, calendare, bugete și indicatori. Ea stabilește priorități și decide ce nu va fi realizat, deoarece nicio organizație nu dispune de resurse nelimitate. Planul trebuie să fie suficient de precis pentru a coordona acțiunea și suficient de flexibil pentru a permite adaptarea. În domeniul artistic, planificarea rigidă poate sufoca procesul; planificarea vagă poate produce haos, inechitate și costuri ascunse.

Organizarea distribuie sarcini, competențe, resurse și responsabilități. Ea definește structura, fluxurile informaționale, procedurile și relațiile dintre departamente. În teatrul de repertoriu, organizarea trebuie să gestioneze simultan producții noi, spectacole existente, activități educaționale, turnee și funcționarea clădirii. În compania independentă, aceeași persoană poate îndeplini mai multe roluri, ceea ce face cu atât mai necesară clarificarea momentului în care acționează ca artist, producător, angajator sau reprezentant legal.

Coordonarea creează coerență între activități interdependente. Ea presupune ședințe utile, circulația informației, decizii consemnate, instrumente comune și capacitatea de a rezolva conflictele de prioritate. Coordonarea nu înseamnă multiplicarea întâlnirilor, ci reducerea incertitudinii despre cine face ce, până când și în ce condiții.

Termenul clasic de antrenare poate fi reformulat prin leadership, motivare și dezvoltarea echipei. Oamenii nu sunt mobilizați numai prin ordine și recompense. În organizațiile creative, autonomia, recunoașterea, sensul muncii, posibilitatea de a învăța și calitatea relațiilor sunt factori esențiali. Howard S. Becker a arătat că opera de artă este rezultatul cooperării unei lumi a artei,

⁵⁴ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 8-9.

formată din numeroși participanți și convenții. Managerul susține creația atunci când face posibilă această cooperare și recunoaște contribuțiile invizibile.⁵⁵

Monitorizarea și evaluarea nu trebuie rezervate finalului. Managerul urmărește continuu progresul, costurile, calitatea, riscurile și efectele deciziilor. Evaluarea intermediară permite corecții, iar evaluarea finală transformă experiența în învățare. În teatru, evaluarea trebuie să combine indicatorii cantitativi cu analiza artistică, experiența echipei, feedbackul publicului și sustenabilitatea procesului. Un proiect realizat la termen și în buget poate fi managerial problematic dacă a produs epuizare, conflicte, deficiențe de siguranță sau o viață repertorială foarte scurtă.

La aceste funcții se adaugă comunicarea, transversală tuturor celorlalte. Managerul interpretează și transmite informații între lumi profesionale cu limbaje diferite: artiști, tehnicieni, economiști, juriști, autorități, finanțatori și publicuri. Multe eșecuri atribuite lipsei de resurse sunt, de fapt, eșecuri ale comunicării tardive sau ambigue.

2.6. Decizia managerială în condiții de incertitudine

Decizia este centrul managementului, dar rareori se produce în condiții de informație completă. Herbert A. Simon a formulat conceptul de raționalitate limitată: decidenții lucrează cu timp, informații și capacități cognitive finite și caută adesea o soluție satisfăcătoare, nu optimul absolut. În teatru, această limitare este amplificată de incertitudinea rezultatului artistic și de dependența dintre numeroși participanți.⁵⁶

O decizie repertorială poate fi argumentată prin misiune, valoarea textului, disponibilitatea unei echipe, profilul publicurilor și costuri, fără ca succesul artistic sau de public să poată fi garantat. O decizie de distribuție poate urmări coerența artistică, dezvoltarea actorilor și continuitatea repertoriului, dar produce inevitabil efecte asupra carierelor și relațiilor interne. O investiție tehnică poate crește capacitatea de producție, însă blochează resurse care nu vor mai fi disponibile pentru alte priorități.

Calitatea deciziei depinde de claritatea criteriilor și de procesul prin care acestea sunt aplicate. Deciziile strategice au nevoie de consultare și de o justificare legată de misiune. Deciziile operative trebuie luate rapid de persoanele apropiate problemei. Confuzia apare atunci când orice detaliu este escaladat către manager sau când decizii cu efect instituțional major sunt luate informal, fără documentare și fără analiza consecințelor.

Un sistem decizional matur diferențiază între dreptul de a propune, dreptul de a consulta, dreptul de a decide și responsabilitatea de a executa. El stabilește și situațiile în care decizia trebuie reanalizată: depășirea unui prag bugetar, modificarea conceptului, apariția unui risc de siguranță, imposibilitatea respectării calendarului sau schimbarea condițiilor contractuale.

În organizațiile creative, decizia trebuie să protejeze și dezacordul profesional. O echipă în care nimeni nu poate contesta realist o propunere artistică sau managerială este expusă erorii colective și abuzului. Dezbateră nu trebuie confundată cu lipsa autorității; ea poate îmbunătăți decizia dacă există reguli, termene și un responsabil final.

2.7. Leadership, autoritate și autonomie profesională

Leadershipul cultural nu este un stil ornamental adăugat administrării, ci modul în care autoritatea este transformată în direcție, încredere și capacitate colectivă. Studiile asupra organizațiilor creative arată că leadershipul trebuie să gestioneze motivația, conflictul,

⁵⁵ Howard S. Becker, *Art Worlds*, ediție aniversară (Berkeley: University of California Press, 2008), 1-39.

⁵⁶ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, ed. a 4-a (New York: Free Press, 1997 [1947]), cap. 4-5.

diversitatea, stresul, schimbarea și puterea în contexte în care profesioniștii au identități puternice și competențe specializate.⁵⁷

Managerul teatral deține autoritate formală, dar nu poate substitui competența tuturor celorlalți. Directorul tehnic trebuie să poată opri o acțiune nesigură; responsabilul financiar trebuie să semnaleze imposibilitatea legală a unei cheltuieli; regizorul trebuie să conducă procesul artistic al producției; actorul trebuie să aibă spațiu de explorare; producătorul trebuie să formuleze limitele de resurse. Leadershipul constă în construirea relației dintre aceste autorități, nu în anularea lor.

Delegarea este esențială, dar nu înseamnă abandonarea responsabilității. Managerul transferă competența de decizie într-un domeniu definit, oferă resurse și stabilește modul de raportare. Micromanagementul încetinește organizația și transmite lipsă de încredere; delegarea neclară produce decizii contradictorii și permite evitarea răspunderii.

Kenneth Foster propune regândirea organizațiilor culturale prin modele de sustenabilitate și ecologie, mai apropiate de procesele creative decât de structurile comerciale convenționale. Această perspectivă încurajează leadershipul distribuit, adaptarea și regenerarea resurselor umane și simbolice. Totuși, distribuirea leadershipului nu elimină nevoia unei decizii finale și a unui cadru de răspundere.⁵⁸

Literatura recentă despre leadership cultural insistă și asupra relației dintre practică, politică și context. Liderul nu este o figură universală, izolată de instituție, ci acționează în sisteme naționale de finanțare, tradiții organizaționale, conflicte sociale și așteptări publice distincte. Pentru teatrul public, aceasta înseamnă că autonomia managerială trebuie înțeleasă împreună cu responsabilitatea față de lege, autoritate și comunitate. Pentru compania independentă, libertatea formală este însoțită adesea de vulnerabilitate financiară și dependență de proiecte.⁵⁹

Un leadership sănătos creează siguranță pentru exprimarea problemelor, recunoaște munca și explică rațiunea deciziilor. El nu promite absența conflictului, ci posibilitatea de a-l trata profesional. În teatru, unde munca implică expunere emoțională și corporală, relațiile de putere trebuie analizate cu atenție sporită.

2.8. Etică, condiții de muncă și responsabilitate

Managementul cultural nu este neutru. El decide distribuirea resurselor, accesul la oportunități, vizibilitatea vocilor, ritmul muncii și condițiile în care creația este realizată. Fiecare dintre aceste decizii are o dimensiune etică. Respectarea legii reprezintă nivelul minim, nu definiția completă a conduitei responsabile.

În sectorul cultural, pasiunea și vocația sunt uneori folosite pentru a normaliza munca neplătită, programul excesiv, contractele precare și lipsa granițelor profesionale. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor arată legătura dintre libertatea artistică, remunerarea echitabilă, protecția socială și sustenabilitatea carierelor. Managerul nu poate afirma că protejează creația dacă procesul transferă disproporționat riscul asupra colaboratorilor și tinerilor profesioniști.⁶⁰

Etica managerială include prevenirea discriminării, hărțuirii, represaliilor și conflictelor de interese; transparența criteriilor de selecție; recunoașterea contribuțiilor; protejarea datelor și imaginii; respectarea limitelor corporale; precum și existența unor mecanisme prin care

⁵⁷ Paul Saintilan și David Schreiber, *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*, ed. a 2-a (London: Routledge, 2023), cap. 4-14.

⁵⁸ Kenneth Foster, *Arts and Cultural Leadership: Creating Sustainable Arts Organizations*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), partea a II-a.

⁵⁹ Steven Hadley, ed., *Cultural Leadership in Practice: Beyond Arts Management and Cultural Policy* (New York: Routledge, 2024).

⁶⁰ 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>.

problemele pot fi semnalate fără teamă. În relația artistică, consimțământul și siguranța trebuie integrate în proces, mai ales atunci când spectacolul presupune intimitate, violență scenică, nuditate, participarea minorilor sau expunere psihologică.

Responsabilitatea include și calitatea utilizării fondurilor publice. Transparența nu înseamnă publicarea mecanică a documentelor, ci posibilitatea de a înțelege criteriile, prioritățile și rezultatele. O instituție publică trebuie să poată explica de ce a ales un program, cum a utilizat resursele, ce publicuri a servit și ce a învățat din eșecuri.

Conducerea incluzivă și sustenabilă presupune o organizație care învață, răspunde comunităților și își examinează propriile practici. Aceasta nu înseamnă abandonarea exigenței artistice, ci extinderea criteriilor prin care este definită excelența. Un rezultat artistic important obținut printr-un proces abuziv nu poate fi considerat, din perspectiva managementului, un succes integral.⁶¹

2.9. Sistemele managementului teatral

Managementul poate fi analizat și ca ansamblu de sisteme interdependente. Sistemul de guvernare stabilește raporturile dintre autoritate, conducere, consilii și mecanismele de răspundere. Sistemul artistic formulează și dezvoltă programul. Sistemul de producție coordonează proiectele și exploatarea repertoriului. Sistemul economico-financiar administrează bugetele, veniturile, plățile și controlul. Sistemul de resurse umane reglementează contractele, dezvoltarea profesională și relațiile de muncă. Sistemul informațional asigură circulația datelor și documentelor. Sistemul de comunicare construiește relația publică. Sistemul de risc și siguranță protejează oamenii, patrimoniul și continuitatea activității.

În ediția anterioară, sistemul organizatoric, cel informațional și cel decizional erau prezentate ca elemente principale ale managementului companiei teatrale. Ele rămân fundamentale, dar digitalizarea și complexitatea actuală cer o perspectivă mai amplă. Datele despre ticketing, arhivele digitale, platformele de lucru, securitatea cibernetică și protecția datelor au devenit componente ale infrastructurii organizaționale. În același timp, simpla existență a unei aplicații sau proceduri nu garantează funcționarea sistemului dacă informația nu este corectă, accesibilă și utilizată în decizie.⁶²

Un sistem bun nu elimină autonomia și nici nu transformă fiecare activitate într-o procedură. El standardizează ceea ce trebuie repetat sigur și lasă spațiu profesional acolo unde situația cere judecată. Procedurile de evacuare, contractare, plată și manipulare tehnică trebuie să fie clare; alegerea unei soluții artistice nu poate fi redusă la algoritm. Distincția dintre aceste tipuri de activitate este una dintre competențele esențiale ale managerului.

Interdependența sistemelor explică de ce problemele nu pot fi rezolvate izolat. O întârziere de contractare devine o problemă de producție; o decizie repertorială nerealistă devine o problemă financiară; o comunicare externă fără consultarea echipei devine o problemă de încredere; o deficiență tehnică devine un risc artistic și reputațional. Managementul integrat urmărește aceste legături înainte ca ele să se transforme în crize.

2.10. Competențele managerului teatral contemporan

Profilul managerului teatral nu poate fi redus la o singură profesie de origine. Experiența artistică poate oferi înțelegerea procesului de creație, dar nu garantează competența financiară, juridică sau organizațională. Formarea economică poate sprijini utilizarea resurselor, dar nu garantează înțelegerea valorii simbolice și a muncii artistice. Competența se construiește prin combinarea cunoașterii, experienței, reflecției și colaborării cu specialiști.

⁶¹ Piotr Bienkowski și Hilary McGowan, *Leadership of Inclusive and Sustainable Cultural Organisations: A Practical Guide* (New York: Routledge, 2025).

⁶² Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru*, 9.

O primă categorie este competența strategică: capacitatea de a formula misiunea, de a analiza mediul, de a stabili priorități și de a conecta programul artistic cu resursele. A doua este competența cultural-artistică: înțelegerea proceselor de creație, a repertoriului, a istoriei și dezbaterilor contemporane. A treia este competența organizațională: proiectarea structurilor, delegarea, motivarea, negocierea și gestionarea conflictelor.

Urmează competența economico-juridică: buget, contracte, achiziții, drepturi de autor, legislația muncii și responsabilitate publică. Competența de producție privește calendarul, riscurile, tehnica, logistica și exploatarea. Competența relațională include comunicarea, ascultarea, reprezentarea și construirea parteneriatelor. Competența digitală privește instrumentele de lucru, datele, securitatea și noile forme de difuzare. Competența etică permite identificarea efectelor pe care deciziile le au asupra oamenilor, echității și libertății artistice.

Niciun manager nu poate deține la nivel maxim toate aceste competențe. De aceea, calitatea conducerii depinde și de capacitatea de a forma o echipă complementară, de a solicita expertiză și de a recunoaște limitele propriei cunoașteri. Cultura liderului atotștiutor este incompatibilă cu complexitatea organizației teatrale.

Managerul trebuie să fie și un practician reflexiv. Producția și managementul artelor performative sunt tot mai frecvent analizate ca practici capabile să își interogheze propriile modele de muncă, mai ales în raport cu hiperproducția, precaritatea și sustenabilitatea. Reflecția nu este o activitate separată de conducere, ci mecanismul prin care experiența devine învățare și prin care organizația își poate corecta direcția.⁶³

2.11. Un model integrat: de la misiune la experiența publicului

Managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală trebuie înțelese ca niveluri interdependente. Managementul cultural formulează de ce există organizația și în ce raport se află cu societatea. Managementul artistic decide ce tip de experiențe și discursuri vor exprima această misiune. Producția stabilește cum pot fi realizate în condiții profesionale și sustenabile. Comunicarea și dezvoltarea publicurilor creează condițiile întâlnirii, iar evaluarea reintroduce experiența obținută în viitoarele decizii.

Ciclul poate fi sintetizat astfel: misiune - diagnoză - viziune - program artistic - dezvoltare de proiect - producție - întâlnire cu publicul - exploatare - evaluare - învățare. Fiecare verigă influențează celelalte. Un program valoros fără producție adecvată rămâne intenție; o producție eficientă fără misiune devine simplă activitate; comunicarea fără calitate nu creează relație durabilă; evaluarea fără efect asupra deciziei devine formalitate.

Pentru instituțiile publice, cadrul legal al proiectului de management și al programului minimal oferă o structură de responsabilitate, dar aceasta trebuie folosită ca instrument strategic, nu ca limită a gândirii. Pentru organizațiile independente, flexibilitatea trebuie completată prin proceduri, contracte și capacitate administrativă. În ambele cazuri, managementul are obligația de a crea continuitate între proiecte și de a evita ca fiecare producție să reînceapă de la zero.⁶⁴

Politicile culturale europene recente plasează în centrul domeniului libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul, reziliența și transformarea digitală. Aceste priorități confirmă că managerul teatral contemporan nu poate separa performanța instituției de calitatea mediului profesional și de responsabilitatea publică.⁶⁵

Modelul integrat nu elimină tensiunile. El le face vizibile și creează spații de negociere: între autonomie și răspundere, risc și siguranță, excelență și acces, continuitate și schimbare, patrimoniu și inovație. Managementul de calitate nu este acela care promite armonie permanentă, ci acela care poate organiza productiv aceste tensiuni.

⁶³ Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts*, cap. 4 și concluzii.

⁶⁴ O.U.G. nr. 189/2008, art. 24-25; O.G. nr. 21/2007, art. 3 lit. e-f.

⁶⁵ European Commission, *Culture Compass for Europe*, adoptată la 12 noiembrie 2025, secțiunile privind libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul, datele culturale și reziliența, consultată la 23 iulie 2026.

2.12. Concluzii

Managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală nu sunt sinonime, dar nici domenii separabile. Primul organizează relația dintre misiune, organizație și societate; al doilea construiește coerența și dezvoltarea programului de creație; al treilea transformă proiectul artistic într-un proces realizabil, sigur și sustenabil. Direcția artistică și managementul de producție sunt funcții specializate în interiorul acestei arhitecturi.

Funcțiile clasice ale managementului rămân utile atunci când sunt reformulate pentru organizația contemporană: analiză și anticipare, planificare, organizare, coordonare, leadership, comunicare, monitorizare, evaluare și învățare. Ele nu alcătuiesc o succesiune rigidă, ci un ciclu continuu care trebuie să răspundă incertitudinii creației.

Specificitatea managementului teatral nu constă într-o excepție de la regulile economice, juridice și profesionale. Ea constă în necesitatea de a aplica aceste reguli fără a pierde natura procesului artistic și valoarea publică a teatrului. Managerul nu creează opera în locul artiștilor, dar proiectează condițiile în care colaborarea, riscul și libertatea pot produce o experiență semnificativă.

În acest sens, managementul teatral este o practică de mediere și responsabilitate. El unește viziunea cu resursele, autonomia cu răspunderea, proiectul cu instituția și creația cu publicurile. Capitolul următor va analiza economia specifică a teatrului și modul în care costurile, finanțarea și sustenabilitatea condiționează această arhitectură.

CAPITOLUL III

ECONOMIA SPECIFICĂ A TEATRULUI

Economia teatrului pornește de la o tensiune structurală. Spectacolul trebuie produs cu resurse finite, în timp ce valoarea sa artistică, simbolică și publică nu poate fi redusă la prețul biletului. O organizație teatrală trebuie să plătească salarii și onorarii, să întrețină spații, să achiziționeze materiale, să respecte obligații juridice și să suporte riscul producției, dar rezultatul acestor cheltuieli nu este un bun standardizat, reproductibil la cost marginal redus. Este o experiență vie, dependentă de timp, loc, echipă și prezența publicului.

Această particularitate explică de ce instituțiile de spectacole funcționează, în majoritatea sistemelor europene, într-o economie mixtă: subvenția publică, veniturile proprii, finanțările nerambursabile, sponsorizarea, donațiile, coproducțiile și contribuțiile în natură se combină în proporții diferite. Nici piața nu este absentă, nici finanțarea publică nu poate elimina disciplina economică. Managementul trebuie să construiască un echilibru între misiune, acces, calitate, condiții de muncă și continuitate financiară.

Capitolul analizează mecanismele economice specifice teatrului: caracterul perisabil al reprezentației, structura costurilor, productivitatea limitată, cererea culturală, politica de prețuri, finanțarea publică și privată, economia muncii artistice, bugetarea producției și evaluarea performanței. Scopul nu este transformarea managerului într-un economist, ci dezvoltarea capacității sale de a interpreta corect cifrele fără a pierde sensul cultural al activității.

3.1. Spectacolul teatral ca bun economic atipic

Din punct de vedere economic, reprezentația teatrală este un serviciu oferit într-un interval și într-un spațiu determinate. Ea este perisabilă: un loc rămas nevândut la ridicarea cortinei nu mai poate fi stocat și comercializat ulterior. Costurile reprezentației se modifică puțin în funcție de ocuparea sălii; aceeași distribuție, aceeași echipă tehnică și aceeași infrastructură sunt necesare atât pentru o sală plină, cât și pentru una ocupată pe jumătate. Această caracteristică face ca managementul capacității, programarea și politica de prețuri să fie decisive.⁶⁶

Spectacolul este, în același timp, un bun de experiență. Calitatea sa nu poate fi cunoscută integral înainte de consum, iar evaluarea depinde de educație, așteptări, reputația creatorilor, recomandări și context. Chiar după vizionare, spectatorii pot formula aprecieri foarte diferite, deoarece valoarea artistică nu este o proprietate simplă și uniform măsurabilă. Informația este distribuită inegal, iar critica, premiile, festivalurile, brandul instituției și reputația artiștilor funcționează ca semnale care reduc incertitudinea publicului.⁶⁷

În plus, teatrul este o artă colectivă. Producția rezultă din cooperarea unui număr mare de profesioniști, iar contribuțiile acestora nu pot fi separate complet în produsul final. Economia industriilor creative descrie această situație prin principiul „motel crew”: proiectul are nevoie de competențe diverse, a căror valoare se realizează numai prin coordonare. Absența sau slaba performanță a unei componente poate afecta ansamblul, chiar dacă celelalte sunt foarte bune.⁶⁸

Spectacolul are și o dimensiune cumulativă. Investiția nu se limitează la seara premierei, ci include cercetarea, repetițiile, scenografia, construcția decorului, costumele, drepturile de autor, comunicarea și pregătirea tehnică. După premieră, valoarea economică a producției depinde de numărul reprezentațiilor, gradul de ocupare, durata de exploatare, turnee, festivaluri și

⁶⁶ Ruth Towse, *A Textbook of Cultural Economics*, ed. a 2-a (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), cap. 5 și 8; James Heilbrun, Charles M. Gray și Karol J. Borowiecki, *The Economics of Art and Culture*, ed. a 3-a (Cambridge: Cambridge University Press, 2023), cap. 6-7.

⁶⁷ Moshe Adler, „Stardom and Talent”, *American Economic Review* 75, nr. 1 (1985): 208-212; Caves, *Creative Industries*, 6-10.

⁶⁸ Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000), 3-10.

posibilitatea adaptării la alte spații. O premieră costisitoare, jucată de puține ori, poate avea un cost unitar foarte ridicat, în timp ce o producție exploatată coerent poate distribui costurile inițiale pe o durată mai lungă.

Teatrul diferă astfel atât de producția industrială, cât și de produsele culturale reproductibile. O carte, o înregistrare sau un film presupun costuri inițiale importante, după care copiile suplimentare pot fi distribuite la costuri relativ reduse. Reprezentația live trebuie recreată de fiecare dată. Înregistrarea și transmisia pot extinde accesul, dar produc un alt tip de experiență și un alt model de drepturi, costuri și venituri.

3.2. Structura costurilor unei organizații teatrale

Analiza financiară trebuie să distingă între costurile organizației și costurile unei producții. Prima categorie include salariile personalului permanent, utilitățile, mentenanța, securitatea, administrarea, asigurările, arhiva, infrastructura digitală și alte cheltuieli necesare continuității. A doua categorie cuprinde costurile direct atribuibile spectacolului: drepturi, onorarii, materiale, decor, costume, servicii tehnice, transport, cazare, promovare și exploatare.

O altă distincție utilă este aceea dintre costuri fixe și costuri variabile. Costurile fixe există independent de numărul spectatorilor sau al reprezentațiilor într-un interval: chiria ori întreținerea spațiului, o parte a salariilor, licențele și amortizarea. Costurile variabile se modifică odată cu activitatea: materiale consumabile, comisioane de ticketing, drepturi calculate procentual, transportul sau diurnele. În practică, multe costuri sunt semifixe: o producție poate fi jucată de câteva ori fără resurse suplimentare importante, dar o extindere a exploatării poate necesita reparații, înlocuiri, personal temporar ori noi contracte.

Pentru decizia managerială este importantă separarea costului de producție de costul reprezentației. Costul de producție cuprinde investiția necesară pentru realizarea premierei. Costul de exploatare include cheltuielile necesare fiecărei reprezentații: personal suplimentar, drepturi, consumuri, transport, servicii și mentenanță specifică. Împărțirea investiției inițiale la numărul de reprezentații oferă un cost mediu util, dar nu trebuie confundată cu suma efectiv plătită de instituție în seara respectivă.

Tabelul 3.1. Categoriile de costuri și implicații manageriale

Categorie	Exemple	Întrebarea managerială
Costuri artistice directe	drepturi de autor, regie, scenografie, coregrafie, muzică, interpreți colaboratori	Sunt onorariile corecte, contractele clare și resursele adecvate conceptului artistic?
Costuri de producție	decor, costume, recuzită, materiale, ateliere, video, sunet și lumini	Ce poate fi produs intern, externalizat, reutilizat sau adaptat fără pierdere artistică?
Costuri fixe instituționale	personal permanent, utilități, pază, mentenanță, administrație, IT	Ce capacitate de producție poate susține realist infrastructura existentă?
Costuri de exploatare	drepturi per reprezentație, personal temporar, consumabile, curățenie, ticketing	Care este costul marginal al unei reprezentații și când programarea suplimentară este justificată?
Costuri de mobilitate	transport decor, călătorii, cazare, diurne, adaptări tehnice	Este turneul finanțat integral și ce valoare artistică, profesională sau de imagine produce?
Costuri de acces și relație cu publicul	comunicare, subtitrare, audiodescriere, mediere, educație, cercetarea publicurilor	Sunt tratate ca investiții strategice sau eliminate primele când bugetul este redus?
Costuri de risc și continuitate	asigurări, rezerve, înlocuiri, sănătate și securitate, anulări	Ce vulnerabilități pot bloca producția și ce resurse de rezervă sunt necesare?

Bugetul artistic este legat de bugetul tehnic și administrativ. O scenografie aparent simplă poate presupune cercetare și tehnologie costisitoare; o distribuție redusă poate necesita o perioadă lungă de repetiții; o producție cu decor amplu poate limita mobilitatea și crește cheltuielile de

turneu. Bugetarea nu trebuie realizată după titlu sau dimensiunea distribuției, ci după o fișă de producție în care soluția artistică este tradusă în resurse, timp, competențe și riscuri.⁶⁹

3.3. „Boala costurilor” și productivitatea limitată

Analiza clasică a economiei artelor spectacolului este asociată cu William J. Baumol și William G. Bowen. Autorii au observat că productivitatea în reprezentația live crește mai lent decât în sectoarele în care tehnologia permite producerea unui număr tot mai mare de unități cu mai puțină muncă. Interpretarea unei piese nu poate fi accelerată permanent, iar reducerea drastică a distribuției sau a timpului poate schimba opera însăși. În același timp, salariile trebuie să evolueze într-o economie în care profesioniștii pot lucra și în alte sectoare. Rezultă o presiune ascendentă asupra costului relativ al spectacolului.⁷⁰

Această „boală a costurilor” nu înseamnă că teatrul este inefficient sau condamnat. Ea arată că noțiunea de productivitate trebuie utilizată cu precauție. În industrie, creșterea productivității poate însemna mai multe unități în același timp. În teatru, o repetiție mai scurtă, o distribuție redusă sau înlocuirea personalului cu tehnologie pot reduce costurile, dar pot afecta natura și calitatea rezultatului. Productivitatea trebuie analizată împreună cu obiectivul artistic, calitatea procesului și efectele publice.

Tehnologia poate produce totuși economii reale. Sistemele eficiente energetic, proiectarea digitală, comunicarea online, arhivele, ticketingul, planificarea și reutilizarea materialelor pot reduce anumite costuri. Transmisiile pot mări audiența, iar scenografia modulară poate facilita turneul. Aceste intervenții nu elimină însă caracterul intensiv în muncă al creației și reprezentației. Actorii, tehnicienii și publicul continuă să investească timp real.

În plus, instituțiile au economii de scară limitate. O sală mai mare poate distribui costurile către mai mulți spectatori, dar necesită infrastructură și poate modifica relația artistică. Un repertoriu extins poate utiliza mai bine personalul permanent, însă crește costurile de depozitare, întreținere și reluare. Coproducția distribuie riscurile și resursele, dar adaugă costuri de coordonare și poate genera compromisuri. Managementul trebuie să caute eficiența fără a presupune că orice creștere de volum este automat o îmbunătățire.

Critica mai recentă arată și că „productivitatea” teatrului poate fi observată dincolo de numărul reprezentațiilor. O instituție produce competențe, rețele, dezvoltare urbană, educație, memorie și infrastructură socială. Aceste efecte nu anulează problema costurilor, dar schimbă întrebarea: nu doar cât costă un spectacol, ci ce capacitate culturală și publică este creată prin acea investiție.⁷¹

3.4. Cererea culturală, timpul și incertitudinea publicului

Cererea pentru teatru este influențată de preț, venit, educație, timp disponibil, accesibilitate, ofertă, experiențe anterioare și capital cultural. Spre deosebire de bunurile necesare, participarea poate fi amânată sau înlocuită cu alte activități. Teatrul concurează nu doar cu alte instituții culturale, ci cu întregul domeniu al timpului liber, inclusiv platforme digitale, sport, turism, socializare și odihnă.

Prețul biletului este numai o parte a costului suportat de spectator. La acesta se adaugă transportul, timpul, organizarea vieții familiale, riscul unei experiențe necunoscute și barierele simbolice. Un bilet ieftin nu garantează accesul dacă programul, distanța, limbajul comunicării, lipsa informației sau sentimentul de neapartenență descurajează participarea. De aceea, politica economică a publicurilor trebuie corelată cu medierea, educația culturală și experiența instituțională.⁷²

⁶⁹ Cary Gillett și Jay Sheehan, *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), cap. 2-9.

⁷⁰ William J. Baumol și William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fund, 1966); Ruth Towse, *A Textbook of Cultural Economics*, ed. a 2-a, cap. 8.

⁷¹ Michael McKinnie, *Theatre in Market Economies* (Cambridge: Cambridge University Press, 2021), cap. 2, „Productivity”.

⁷² European Commission, *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), raport final și ghid practic.

Consumul cultural are și un caracter cumulativ: experiența poate crește capacitatea de apreciere și interesul pentru participări viitoare. Aceasta explică rolul educației și al contactului repetat cu artele. Cererea nu este complet dată și nu trebuie tratată ca o preferință fixă pe care instituția doar o măsoară. Teatrul poate forma gusturi, poate lărgi orizonturi și poate transforma publicul potențial în public activ.

În România, cercetările privind participarea culturală confirmă importanța educației, a mediului de rezidență și a obiceiurilor digitale. Barometrul de Consum Cultural 2024 indică o revenire post-pandemică a participării la teatru, dar și persistența unor diferențe și bariere structurale. Aceste date nu trebuie utilizate numai pentru justificarea retrospectivă a programelor, ci pentru segmentarea publicurilor, stabilirea orarelor, construirea ofertelor și proiectarea intervențiilor educaționale.⁷³

Cererea este afectată și de incertitudinea calității. Spectatorul poate alege un titlu cunoscut, un actor celebru sau o comedie percepută ca sigură, evitând formulele experimentale. Managementul are obligația de a echilibra nevoia de venituri și ocupare cu misiunea de explorare. Un repertoriu alcătuit exclusiv din proiecte cu risc redus poate stabiliza temporar încasările, dar poate eroda identitatea artistică și capacitatea instituției de a produce noutate.

3.5. Prețul biletului, accesibilitatea și managementul capacității

Prețul biletului îndeplinește mai multe funcții: contribuie la venituri, semnalează valoare, segmentează cererea și poate susține sau limita accesul. Nu există un preț „corect” independent de misiunea organizației, puterea de cumpărare, capacitatea sălii, costurile și politica publică. Într-un teatru subvenționat, tariful nu trebuie să acopere integral costul real al locului; diferența reprezintă investiția publică în acces și misiune.

Politica de prețuri poate include categorii de locuri, reduceri pentru elevi, studenți, seniori sau persoane cu dizabilități, abonamente, bilete last minute, pachete, tarife dinamice și gratuități. Fiecare instrument are efecte diferite. Reducerea generală poate scădea venituri fără a atrage public nou; un program țintit poate elimina o barieră reală. Abonamentul produce predictibilitate și fidelizare, dar poate ocupa capacitatea cu public deja activ. Tariful dinamic poate crește venitul, dar poate intra în conflict cu echitatea și transparența unei instituții publice.

Indicatorul de ocupare trebuie interpretat împreună cu capacitatea și numărul reprezentațiilor. O producție jucată de trei ori cu ocupare integrală nu este neapărat mai eficientă decât una jucată de douăzeci de ori cu o ocupare medie bună. Programarea insuficientă poate crea artificial impresia succesului și poate limita accesul. Invers, menținerea unor reprezentații fără public poate consuma resurse care ar trebui realocate.

O formulă orientativă pentru analiza pragului de acoperire este: costuri fixe împărțite la diferența dintre prețul mediu net al biletului și costul variabil mediu per spectator. În teatru, formula trebuie folosită prudent, deoarece veniturile nu provin numai din bilete, iar obiectivele nu sunt exclusiv comerciale. Ea este utilă pentru proiecte, turnee sau evenimente cu expunere financiară clară, nu pentru a decide singură valoarea repertoriului.

Managementul capacității presupune decizii despre sala utilizată, numărul reprezentațiilor, orar, durata exploatării și momentul retragerii. Datele de ticketing trebuie corelate cu tipul publicului, comunicarea și contextul. O rată scăzută poate semnală un titlu neatractiv, o comunicare slabă, un orar nepotrivit, o perioadă concurențială sau o experiență negativă. Fără interpretare, cifra nu oferă soluția.

3.6. De ce este finanțat public teatrul

Justificarea finanțării publice nu poate fi redusă la afirmația că teatrul nu se autosusține. Subvenția urmărește producerea unor valori și efecte pe care piața le remunerează incomplet:

⁷³ Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., Barometrul de Consum Cultural 2024: Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025), secțiunile privind participarea la spectacole și educația culturală.