

Centrul de Cercetări Avansate în Domeniul Artelor Spectacolului

# Jurnalul Român de Management Cultural

nr. 1  
2010  
anul I



# Jurnalul Român de Management Cultural

## Nr. 1/2010, anul I

Publicație editată de  
CENTRUL DE CERCETĂRI AVANSATE ÎN DOMENIUL  
ARTELOR SPECTACOLULUI (CAVAS)

în colaborare cu  
TEATRUL NAȚIONAL „RADU STANCA” DIN SIBIU și  
CATEDRA DE ARTĂ TEATRALĂ a  
FACULTĂȚII DE LITERE ȘI ARTE din  
UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU  
EDITURA UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU

Directorul CAVAS: lect. univ. dr. Cristian Radu  
Redactor șef: lect. univ. dr. Cristian Radu  
Secretar de redacție: prep. univ. drd. Luminița Bîrsan

Colegiul de redacție:

prof. univ. dr. George Banu  
prof. univ. dr. Constantin Chiriac  
prof. univ. dr. Noel Witts  
prof. univ. dr. Sorin Crișan  
prof. univ. dr. Aura Corbeanu  
prof. univ. dr. Mike Phillips  
lect. univ. dr. Valentin Nicolau  
prep. univ. drd. Luminița Bîrsan  
Valentin Nicolau  
Claudia Maior

## CUPRINS

---

*Cuvânt înainte* – p. 5

conf. univ. dr. Valentin Nicolau: *Modelul european de televiziune publică* – p. 6

prof. univ. dr. Constantin Chiriac: *Proiect managerial. Teatrul „Radu Stanca” din Sibiu. Teatrul comunității, teatru academic* – p. 25

lect. univ. dr. Cristian Radu: *Zece diferențe între Cântarea României și programul Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007* – p. 31

lect. univ. dr. Cristian Radu: *„Lustruiți stelele, mulgeți vacile, hrăniți copiii-problemă și împușcați câinii* – p. 36

lect. univ. dr. Cristian Radu: *Orașul ca artefact cultural* – p. 43

prof. univ. dr. George Banu: *Festivalurile: între inflație și risc* – p. 52

prof. univ. dr. Noel Witts: *Sibiu International Theatre Festival and its Importance for International Higher Education* – p. 58

Bernard Debroux: *La revue Alternatives théâtrales a trente ans* – p. 58

Ramona Mitrică: *The Joy of Working for the Ratiu Foundation in London* – p. 60

prof. univ. dr. Aura Corbeanu: *Studii de management cultural în România* – p. 65

Anca Tomuș: *Rezumate în limba engleză / Abstracts* – p. 70

*Biografii și contacte / Bios and Contacts* – p. 80

---

## Cuvânt înainte

Cultura este asociată din ce în ce mai frecvent cu elementele de patrimoniu, creativitatea, și, mai nou, cu diversitatea și identitatea culturală ori dezvoltarea și regenerarea comunităților. Valoarea socială și economică a culturii devine în ultimul timp din ce în ce mai evidentă. Soluțiile proiectelor culturale de anvergură au rezolvat, în ultimele decenii, importante probleme sociale, sau au produs un produs cultural viabil din punct de vedere economic. Locul comun dintre cultură și economie este ocupat, prin excelență, de industriile culturale (creative) și de managementul acestora, spațiu îndeobște cunoscut sub numele generic de management cultural. Industria culturală reprezintă a patra mare industrie în lume și devine din ce în ce mai importantă, odată cu dezvoltarea noilor tehnologii. Importanța industriei culturii pentru bugetul spiritual al maselor nu scutește – și cu atât mai puțin scutește o știință managerială care se consideră pe sine drept una pragmatică – de o reflecție asupra legitimării sale obiective, asupra a ceea ce este ea ca atare; chiar de aceea, ea face reflecția cu atât mai necesară. A lua în serios industria culturii, conform rolului ei de netăgăduit, înseamnă a reflecta o realitate în mod critic, nicidecum a se pleca în fața monopolului ei.

Apariția Jurnalului Român de Management Cultural pornește de la premiza că managementul cultural nu este fundamentat, în România, ca disciplină științifică ori ca instrument bine structurat de execuție, cu finalitate precisă de a organiza, educa și orienta un spațiu cultural inovator, coerent și durabil. În plus, infrastructura și concepțiile tipice mediului cultural românesc sunt sortite efortului de a acoperi uriașa prăpastie dintre modelul – tipic anilor '60-'70 – al „democratizării culturii”, bazat pe educație permanentă, mediere socio-culturală și participare la viața culturală, la cel al „culturii prestigiului”, specific societății postindustriale, bazat pe cooperare paneuropeană, rețele, parteneriate cu societatea civilă și acțiune culturală pentru regenerarea urbană.

Prin urmare, am considerat drept oportună și folositoare apariția unui astfel de instrument, referitor la abordările manageriale aplicate acestui domeniu. Deși publicația ia în considerare vaste informații care țin de practica internațională – în special din perspectivă europeană, ea se orientează, în principal, asupra realităților românești ale momentului și propune soluții pentru viitor.

Și, pentru că dorim ca această publicație, dincolo de o tribună activă de idei, reflecții și dezbateri, să fie un far strălucitor pentru toți cei care caută un drum pe cărâmul științei, îi urăm cu inima deschisă „Splendet et Ascendit !”

*Cristian Radu*

# Modelul european de televiziune publică

Niciodată în cei peste optzeci de ani de existență în Europa, serviciul public de radiodifuziune (PSB – Public Service Broadcasting) nu a avut o viață liniștită și lipsită de controverse. Pe lângă discuțiile dintre radiodifuzori (în sensul în care termenul este folosit în Legea Audiovizualului nr. 504/2002, art. 1/c: Radiodifuzor – persoana fizică sau juridică având responsabilitatea editorială pentru alcătuirea serviciilor de programe destinate recepționării de către public și care asigură difuzarea acestora direct sau prin intermediul unui terț) și publicul lor, referitoare la programe, tot felul de grupuri, mai mult sau mai puțin implicate în politicile editoriale, au ținut să-și impună punctul de vedere în dezbaterile generate de rolul serviciilor publice de radio și televiziune. Multe dintre teme – programe populare vs. programe elitiste, programe educaționale vs. programe de divertisment, gradul de autonomie editorială în raport cu Parlamentul și guvernul, pentru a menționa doar câteva dintre ele – au fost pe ordinea de zi chiar de la început.

## Repere istorice

Monopolul de stat a fost „leagănul” televiziunii publice în Europa. La sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial, statele vest-europene și-au naționalizat posturile de radio, din rațiuni atât economice, cât și

politice, având în vedere că multe dintre radiourile din țările ocupate fuseseră folosite de către inamic în scopuri propagandistice. Întrucât televiziunea s-a dezvoltat în primul rând pornind de la tehnicile de radiodifuziune, „în Europa emisiunile TV vor vedea lumina zilei în

cadrul monopolurilor publice, iar în SUA în sistemul economiei de piață, ca radioul<sup>1</sup>. Înainte de al Doilea Război Mondial, doar trei țări dețineau un serviciu de televiziune: Statele Unite ale Americii (unde proiectele de televiziune se vor înmulți din inițiativa posturilor de radio private), Marea Britanie și Germania.

În Marea Britanie, după război, BBC își reia emisia, transmițând cu regularitate programe de televiziune, astfel încât în decembrie 1950 cinci sute de mii de gospodării britanice puteau recepționa treizeci și două de ore de emisiuni TV săptămânale. La recomandările Lordului Hankey, însărcinat de guvernul britanic, în 1943, să planifice redemararea televiziunii la sfârșitul războiului, majoritatea parlamentară conservatoare, impresionată de succesul televiziunii comerciale din SUA, ia în discuție în 1952 posibilitatea de a nu mai menține monopolul BBC asupra televiziunii. Pornind de aici, legea britanică din 1954 („Television Act“) va pune capăt monopolului BBC asupra televiziunii, prin crearea unui organism numit „Independent Television Authority“.

În anii șaizeci, „televiziunea a continuat să se dezvolte în toată Europa. Utilizând suporturi de transmisie și de difuzare care țineau de domeniul public, frecvențe hertziene, rețele de cabluri sau sateliți, radiodifuzorii trebuie să obțină o licență acordată de stat. Întrucât televiziunea are o misiune de interes general, este legitim ca aceste licențe tehnice să fie însoțite de obligații menite să garanteze pluralismul și să asigure respectarea drepturilor fundamentale ale omului, precum și valorile morale ale democrației“.<sup>2</sup> Ulterior, prin decizii politice (în Marea Britanie și

în Franța), prin hotărâri ale jurisprudenței constituționale (în Italia, Germania și Spania) sau prin presiuni ale pieței (în Belgia sau în Scandinavia), sub influența conjugată a mutațiilor sociale, economice și politice, dar și a exigențelor privind pluralismul mijloacelor de informare, televiziunea își va dobândi autonomia: „Statele membre ale Uniunii Europene vor adapta structura și modalitatea de finanțare a radiodifuzorilor lor publici, fie respectând criteriul funcțional al misiunii de serviciu public de televiziune, fie conform criteriului organic de statut public al companiei, ori chiar pe baza ambelor criterii“<sup>3</sup>.

Două etape au marcat evoluția structurilor monopoliste ale televiziunii publice. Într-o primă fază, televiziunile de stat sub controlul partidului sau al majorității aflate la putere își vor dobândi treptat autonomia. Într-o a doua fază, televiziunile de stat își vor afirma independența editorială, conformându-se astfel principiului de pluralism politic.

Karol Jakubowicz identifică trei motive principale care au dus la crearea serviciului public de televiziune sau, altfel spus, la transformarea televiziunii de stat în televiziune publică:

– *motivul paternalist*, ca în Marea Britanie, unde s-a născut prima oară serviciul public de televiziune, sub forma BBC, o corporație publică independentă cu o misiune de serviciu public, altfel spus, o instituție cu un rol normativ în viața culturală, morală și politică a țării, dar și un promotor al „dezvoltării majorității în moduri socotite dezirabile de către minoritate“;

– *motivul democratizării*, ca în câteva țări vest-europene (Franța, Italia), unde inițial organizațiile de radioteleviziune de stat au început să fie transformate în servicii publice de televiziune, în anii șaizeci și șaptezeci, într-o perioadă în care controlul statului (al

<sup>1</sup> J.N. Dibie, *Entre l'Enclume et le Marteau. Le service public de la télévision dans l'Union Européenne*, Éditions de l'Aube, Paris, 2000, p. 30.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 37.

guvernului) asupra radiodifuzorilor care aveau pe atunci monopolul nu mai putea fi menținut, căutându-se o modalitate de a-i asocia mai strâns cu societatea civilă și de a-i transforma în organizații PSB autonome; – *motivul sistemic*, ca în RFG după al Doilea Război Mondial, Spania, Portugalia și Grecia în anii șaptezeci, precum și în Europa Centrală și Răsăriteană, după 1989, când modificările din sistemul audiovizual făceau parte din niște schimbări politice mai ample, specifice trecerii la democrație după înlăturarea unui sistem autoritarist sau totalitarist.

În 1980, sistemele naționale de radioteleviziune puteau fi clasate în funcție de sistemul politic al țării respective. În majoritatea țărilor europene, exista un monopol al radioteleviziunii, chiar dacă modalitățile de funcționare a acestora se supuneau unor principii foarte diferite în Vest sau în Est, unde radioteleviziunea era riguros controlată și condusă de către puterea politică. La cealaltă extremă, modelul liberal al radioteleviziunii private americane era operațional în majoritatea țărilor din Asia și din America.

De atunci, lucrurile s-au schimbat. Evoluția serviciilor publice de televiziune a fost marcată de trei serii de dezvoltări paralele:

- performanța explozivă a canalelor și dispariția frontierelor audiovizuale, grație noii tehnologii;
- dezintegrarea modelului de televiziune de stat, odată cu prăbușirea blocului socialist și cu mișcarea de democratizare, în diverse regiuni ale lumii;
- ascensiunea televiziunii comerciale și introducerea unor sisteme mixte, în țările unde exista anterior un monopol al serviciului public de televiziune.

Ceea ce caracterizează, în prezent, domeniul audiovizualului în majoritatea țărilor lumii este un model unic de

mixtare, caracterizat prin concurența dintre organisme publice și private, precum și prin apariția unor sisteme transnaționale, care urmăresc să distribuie aceleași programe tuturor telespectatorilor, indiferent de țară sau continent.

În Europa, liberalizarea în acordarea licențelor serviciilor private de radio și televiziune a durat ani de-a rândul, procesul reflectând, în mare măsură, gradul de democratizare atins de societățile respective. Marea Britanie a liberalizat aceste servicii în 1955, Luxemburgul în 1969; au venit la rând, apoi, în 1975 – Germania, în 1984 – Franța, în 1986 – Belgia, Suedia, Danemarca, în 1987 – Norvegia, în 1988 – Grecia și Olanda; în 1989, iar apoi, în 1990, au urmat Spania, Turcia și Iugoslavia.

Polonia a liberalizat aceste servicii în 1991; Croația, Letonia, Lituania, Macedonia, Rusia și Ucraina în 1992; Cehia, Estonia, România și Finlanda în 1993, urmate, un an mai târziu, de Bulgaria și, în 1995, de Belarus. Letonia și Slovacia au demarat și ele acest proces de liberalizare în 1996.

Ultimele țări care au realizat liberalizarea în domeniul audiovizualului au făcut-o în 1998, Albania, Irlanda și Elveția, apoi, în 1999, Moldova, iar în 2001, Bosnia-Herțegovina.

Deși legiuitorul a fost cel care a decis să pună capăt monopolului televiziunii publice și să autorizeze crearea unor televiziuni private, procedurile au diferit în funcție de țară. În Danemarca, Suedia și Irlanda, canalele particulare au fost înființate prin lege. În Italia și în Belgia, legea a oficializat posturile care apăruseră într-un context juridic neclar. În Finlanda, privatizarea celui de-al treilea canal a fost hotărâtă de către legiuitor, care a urmărit astfel să separe clar posturile publice de cele private. În Spania și în Portugalia,



numărul posturilor TV și cadrul juridic au fost fixate prin lege, alegerea operatorilor revenind guvernului. În Franța și în Marea Britanie, o instanță de reglementare ad hoc procedează la selectarea candidaturilor și la atribuirea licențelor de funcționare pentru canalele comerciale prevăzute prin lege. În Olanda, unde posturile comerciale nu sunt autorizate decât prin cablu, instanța de reglementare judecă cererile de concesiune. În Germania, instanța de reglementare a fiecărui land acordă autorizațiile de funcționare. În Austria, deși așteptat, sistemul dual de televiziune nu a fost încă introdus.

Pe măsură ce pretutindeni peisajul audiovizual devine tot mai fragmentat și mai concurențial, iar tehnologiile convergente estompează demarcația dintre radiodifuziune și celelalte platforme media, „argumentele împotriva unui serviciu public de televiziune subvenționat din fonduri publice devin tot mai vehemente, îngreunând situația televiziunilor publice, care sunt nevoite astfel să lupte pentru supraviețuire”<sup>4</sup>. Viitorul sistemului audiovizual dual (public și privat) în Europa depinde de felul în care serviciile publice de televiziune se vor adapta la principiile unei concurențe leale și la funcționarea economiei de piață, în conformitate cu Tratatul de la Amsterdam, așa cum este el interpretat de Protocolul nr. 32 privind sistemul audiovizualului public în statele membre ale Uniunii Europene.

„Pentru ca PSB să poată avea un viitor, este necesar să își păstreze trăsăturile fundamentale, dar în același timp și să se schimbe în mod semnificativ.”<sup>5</sup> Schimbarea

<sup>4</sup> S. Barnett, *Public Service Broadcasting: A Manifesto for survival in the multimedia age (a case study of the BBC's new charter)*, RIPE, Amsterdam, 2006, p. 2.

<sup>5</sup> K. Jakubowicz, *Public Service Broadcasting: a new beginning, or the beginning of the end?*, Knowledge Politics, London, 2007, p. 7.

trebuie să cuprindă toate sferele de activitate ale televiziunilor publice: tehnologia, grila de programe, dar mai ales relația posturilor TV publice cu telespectatorii lor.

Altfel spus, în condițiile marilor prefaceri actuale, existența în continuare a unor radiodifuzori controlați de public, cu rolul de a oferi o „abundență comunicățională”, este discutată din ce în ce mai mult, nu numai de către competitorii comerciali și de către unii politicieni, ci și, într-o anumită măsură, de către ascultători și telespectatori. Se pune întrebarea, așadar, dacă în prezent televiziunea publică mai are sau nu legitimitate. Jakubowicz dă trei răspunsuri posibile:

1. *PSB nu mai poate avea legitimitate*, susțin adepții curentului neoliberal, în viziunea cărora mecanismul economiei de piață este singurul în măsură să satisfacă nevoile individului și ale societății în ansamblul ei. Legea cererii și a ofertei, împreună cu motivația profitului, va asigura furnizarea tuturor bunurilor și serviciilor necesare. Prin urmare, nimic nu mai este legitim pentru PSB, care ar trebui, pur și simplu, desființat.

2. *Doar un sector limitat dintre serviciile asociate în mod tradițional cu PSB sunt legitime* pentru acest tip de serviciu public. Potrivit acestei concepții, mecanismul pieței rămâne predominant, dar, întrucât aceasta nu poate acoperi absolut toate necesitățile, mai rămâne loc și pentru sectorul public, care ar avea rolul de a furniza ceea ce piața nu oferă îndeobște. Totuși, instituțiile publice nu trebuie, sub nicio formă, să intre în competiție cu societățile private și nici să desfășoare vreo activitate pe care sectorul comercial ar putea să o promoveze. Așadar, negând posibilitatea unei implicări a televiziunii publice în economia de piață, se consideră că este nevoie de un „PSB

pur“, ca un radiodifuzor de nișă, oferind doar conținutul și serviciile audiovizuale, care pentru operatorii TV privați sunt nerentabile financiar.

3. Orice este legitim, dacă servește îndeplinirii misiunii în moduri care sunt eficiente și relevante pentru public.

Susținătorii acestei concepții subliniază necesitatea modernizării PSB și a adaptării la realitățile noilor tehnologii. De aici și decizia de a schimba denumirea acestor servicii, din serviciu public de televiziune în servicii media publice, ceea ce cuprinde un domeniu mult mai vast de platforme decât vechea radiodifuziune și, totodată, evidențiază necesitatea de a extinde căile de transmisie a conținutului furnizat de televiziunile publice.

Indiferent de modul specific în care fiecare serviciu public de televiziune este definit și organizat de la un stat la altul, premisele rolului și ale misiunii ce îi revin rămân aceleași pretutindeni: televiziunea publică are menirea esențială de a oferi cetățenilor-telespectatori programe de calitate în domeniul informației, educației, culturii și divertismentului.

Subliniind importanța dimensiunii culturale, dar și a politicii concurențiale și a activității industriale necesare dezvoltării sectorului audiovizual, Rezoluția Consiliului Europei, din 21 ianuarie 2002, reafirmă importanța audiovizualului public și îl încurajează să continue să contribuie semnificativ la promovarea unei convergențe între sectorul telecomunicațiilor, mass-media și tehnologiile de informație.

În a doua jumătate a secolului XX, radiodifuzorii publici din țările democratice dezvoltate s-au confruntat cu necesitatea de a se desprinde de sub tutela guvernelor și de a-și păstra independența politică și editorială, continuând în același timp

să rămână irevocabil legați de stat prin diferite forme ale unor mecanisme de finanțare publică. Ambiguitatea statutului radiodifuzorilor publici și nesiguranța nivelurilor de finanțare publică au permis dintotdeauna exercitarea unor presiuni externe – uneori subtile și aproape imperceptibile, alteori explicite și brutale – de către puterea executivă asupra serviciului public național, în fiecare țară în parte. Aceleași dificultăți le-au întâmpinat, după 1990, și noile televiziuni publice din fostul lagăr socialist, care s-au confruntat și, adesea, se confruntă și azi, cu necesitatea de a-și câștiga autonomia instituțională și independența editorială.

În țările din Europa Centrală și de Est, serviciile publice de radiodifuziune sunt moștenitoarele directe ale fostei televiziuni de stat din perioada totalitară comunistă, ceea ce constituie adesea un handicap în ceea ce privește graficele de audiență înregistrate, în comparație cu posturile comerciale recent create. De aceea, în ultimul deceniu, audiovizualul public din aceste țări a fost nevoit să facă față concomitent mai multor provocări: independență politică și editorială, eficacitate și calitate, originalitate și creativitate, pregătire pentru digitalizare, dar și dezideratul de a recâștiga încrederea publicului telespectator. Trecerea de la televiziunea de stat, supusă politic și subordonată Puterii, la televiziunea publică aliniată standardelor europene a implicat, printre altele, un proces de reformă și de reorganizare corporativă și editorială, cu structuri interne eficace pentru gestiune și control financiar.

În România, timp de câteva luni după evenimentele din decembrie 1989, actuala televiziune publică era numită Televiziunea Română Liberă, marcând astfel dorința de a transforma fosta televiziune de stat într-o „televiziune publică“, după modelul celor

existente în democrațiile occidentale. Dar, după peste treizeci de ani de funcționare sub regimul totalitar comunist, tranziția spre o televiziune independentă editorial nu era ușor de realizat. În perioada comunistă, în RSR, televiziunea a fost guvernamentală și de partid, un instrument de propagandă și manipulare ideologică.<sup>6</sup> În toate țările din „lagărul socialist”, televiziunea s-a aflat în aceeași situație (cu foarte mici amendamente pozitive în Polonia, Ungaria, Cehoslovacia): radioul și televiziunea formau „radioteleviziunea”, iar radioteleviziunile din aceste state erau reunite în OIRT (din care au făcut parte activă și Finlanda, în același timp membră a EBU, având și un rol de legătură și de transfer de informații între cele două organizații, și China, până la ruperea relațiilor cu URSS, precum și Egiptul și Cuba, activă mai ales în domeniul radiodifuziunii), care se deosebea de EBU, asociația profesională a televiziunilor publice din Europa de Vest. În radioteleviziunile din OIRT, funcțiile principale ale televiziunii erau deformate abuziv: informația era parțială și părtinitoare, cu puternice efecte de dezinformare; misiunea de educație căpăta forme de îndoctrinare cu preceptele ideologice ale partidului unic; iar divertismentul suferea prin cenzurarea glumei și prin promovarea prostului-gust.

După evenimentele revoluționare din decembrie 1989, care au dus la prăbușirea regimului comunist și la apariția primelor instituții „timid” democratice, vidul legislativ privind un audiovizual public în România a fost remediat prin promulgarea Legii 41 din 1994 (amendată ulterior în câteva rânduri), prin care radioteleviziunea din vremea comuniștilor se scinda în SRR (Societatea Română de Radiodifuziune) și

SRTV (Societatea Română de Televiziune), cele două noi instituții urmând să-și împartă vechiul patrimoniu comun. Abia după încă zece ani, în 2004, televiziunea publică a trecut printr-un proces de rebranding, încercând să își redefinească poziția pe piață și noua identitate de societate media cu patru posturi TV publice și patru studiouri TV regionale.

În România, legile ce reglementează sectorul audiovizualului (Legea nr. 41/1994 de funcționare a serviciului public de radio și televiziune și noua Lege a Audiovizualului nr. 504/2002) sunt, în mare parte, aliniate la standardele Uniunii Europene, fiind similare cu cadrul de reglementare în domeniu existent în alte țări. Evoluând într-un context audiovizual concurențial, care se manifestă printr-o fragmentare accentuată a audienței, televiziunii publice române îi revine un rol cu totul special și diferit de ceea ce se așteaptă de la canalele private comerciale, misiunea ei fiind, în principal, de a reflecta valorile și cultura țării; de a promova păstrarea limbii române și a culturii naționale ca valori identitare, respectând în același timp principiul globalizării și al integrării în circuitul valorilor spirituale comune ale Uniunii Europene; de a reflecta multiculturalitatea diferitelor etnii integrate în națiunea română, diversitatea culturală a statelor membre ale Uniunii Europene; de a crea programe originale; de a oferi posibilitatea de a se exprima unei mari varietăți de voci, opinii și subiecte etc.

De asemenea, ca serviciu public, Societatea Română de Televiziune are obligația de a se dezvolta în permanență, pentru a întruni condițiile necesare îndeplinirii mandatului fixat prin lege, ceea ce implică un proces continuu de reînnoire și de modernizare, dar și o finanțare adecvată. Potrivit legislației (Legea nr. 41 din 17.06.1994 privind organizarea

<sup>6</sup> I. Rad, *The Intrusion of the Political Factor in the Programs of the Romanian Television*, Europa Universitat Viadrina, Frankfurt, 2002, p. 2.

și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, modificată prin Legea nr. 128/1998), SRTV funcționează ca serviciu public autonom de interes național, independent editorial. Prin structura de programe promovată, Societatea Română de Televiziune, ca serviciu public, are misiunea de a traduce în practică obiectivele generale de informare, educație și divertisment. Totodată, prin lege, Societății Române de Televiziune îi revine obligația de a promova pluralismul, libera exprimare a ideilor și a opiniilor, libera comunicare a informațiilor, precum și informarea corectă a opiniei publice, respectând principiile democrației și ale ordinii constituționale din România.

## Conceptul de serviciu public de televiziune

Conform teoriei liberale clasice, sfera publică este spațiul dintre guvern și societate în care individul își exercită controlul formal și informal asupra statului: controlul formal prin alegeri (legislative, prezidențiale) și controlul informal prin presiunea opiniei publice. Modelul sferei publice dezvoltate de Jürgen Habermas subliniază autonomia acesteia atât față de stat, cât și față de piață. Instituțiile din sfera publică reprezintă un al treilea spațiu social, în care cetățenii se pot aduna pentru a dezbate în mod critic chestiuni diverse, de la politicile publice până la nevoile și identitățile grupurilor. La fel ca în cazul societății civile în general, sfera publică trebuie să se bazeze pe următoarele principii: incluziune și egalitatea accesului la sfera publică pentru fiecare individ.

Sfera publică este cea care contribuie la coeziunea celorlalte componente ale democrației. Prin natura lor, serviciile

publice de televiziune sunt inima sferei publice: ele reprezintă arena în care au loc procesele democratice. Într-un sistem democratic, serviciul public de televiziune este în primul rând o instituție a sferei publice și a societății civile, deși menține adesea, în mod indirect și uneori ambiguu, legături cu statul.

Serviciul public de televiziune s-a confruntat dintotdeauna cu o serie de inconveniente de natură deopotrivă conceptuală și contextuală. Pe de o parte, dificultățile legate de definirea serviciului public de radiodifuziune au făcut ca acest concept să fie interpretat în nenumărate feluri. Pe de altă parte, schimbarea contextului de funcționare a serviciului public de televiziune a afectat întotdeauna forma, natura și obiectivele acestei instituții de media, poziționând-o în societate și pe scena mass-media în moduri diverse. Drept urmare, în cele opt decenii de existență a serviciului public de radiodifuziune, nu a existat aproape niciun moment în care televiziunea publică să nu fie în „tranziție“.

Primul lucru cu care se confruntă oricine încearcă să formuleze o definiție clară, concisă și neechivocă, a „serviciului public de televiziune“ (PSB) este constatarea că nu există o astfel de descriere unică și unanim acceptată. Nu există o definiție standard a conceptului de serviciu public de televiziune. Trine Syvertsen<sup>7</sup> spune că, după ce a identificat peste treizeci de definiții diferite, a constatat că formularea acestora se bazează pe criterii variate și, adesea, contradictorii. În primul rând, în cei aproximativ șaiszeci de ani de existență a televiziunii, nu s-a putut cristaliza un sens unic al ideii de „serviciu public“ audiovizual. Nu numai că tentativele de definire a fenomenului au

<sup>7</sup> T. Syvertsen, *The Many Uses of the „Public Service“ Concept*, în NORDICOM Review, vol. 20, nr. 1, Göteborg, 1999, p. 5.

fost contradictorii, dar, de asemenea, s-au înregistrat variații considerabile în ceea ce privește definițiile propuse, într-o țară sau alta. Evoluția din Marea Britanie este deosebit de interesantă sub acest aspect: aici, legiuitorul a schimbat „obiectul” de referire a noțiunii de „serviciu public de televiziune”, sinonim cu BBC, până la un moment dat, astfel încât să includă cea mai mare parte a sistemului audiovizual comercial. „Toată lumea voia să fie ca BBC, toată lumea voia să copieze modelul televiziunii publice britanice, de la posturile locale la Sky Channel.”<sup>8</sup> Tendința aceasta a fost „importată” ulterior de multe state, fiind foarte pronunțată în primii ani de după 1989, în fostele țări comuniste. În acest fel, noțiunea de serviciu public de televiziune a ajuns să fie sinonimă cu ideea de legitimitate, coerență și calitate profesională, în opoziție cu stațiile comerciale. PSB este acea parte de conținut din media electronică al cărei scop vizează promovarea interesului public în orice sector al vieții: educație, sănătate, infrastructură de bază, dreptate socială, libertate de expresie, drepturile omului, egalitatea între sexe, drepturi politice și culturale etc. Încercările de definiții s-au limitat astfel în a formula, mai degrabă, niște norme și principii<sup>9</sup>:

– PSB nu promovează direct utilizarea unui anumit produs sau serviciu în programele sale, la fel cum nu trebuie nici să facă apologia unui anumit crez politic, partid politic sau ideologie politică, cu excepția situațiilor în care intenția este de a informa și a educa publicul telespectator, și nu de a face propagandă.

– Fără să fie nici comercial, nici în proprietatea statului, singura rațiune de a exista a PSB este de a oferi un serviciu public, un for public unde toți cetățenii sunt bine-veniți și considerați egali. Nefind

supus dictatelor profitabilității, PSB poate contribui la diversificarea surselor de conținut, dând posibilitatea de a se exprima altor culturi și altor puncte de vedere, promovând astfel toleranța și înțelegerea culturală.

– Independent editorial, PSB este un serviciu unic, oferind acces universal la informație și cunoaștere, prin calitate și conținut divers reflectând nevoile și așteptările unui public-țintă variat.

– PSB este făcut pentru public, finanțat de public și controlat de public. „Dacă, în sens pozitiv, serviciul public de televiziune este făcut pentru public, pentru întreaga populație, reiese totodată, în sens negativ, că nu este făcut pentru guvern, parlament sau președinte, nici pentru vreun partid politic sau vreun cult religios sau orice alt grup de interese ori acționari. El trebuie să fie independent de toate acestea, slujind «doar» interesele populației, ale oamenilor în sensul de cetățeni, și nu neapărat consumatori.”<sup>10</sup>

Așadar, fiecare dintre definițiile încercate mai sus, enunțate aici în primul rând cu titlu de exemplu, s-a axat pe câte una sau pe mai multe caracteristici ale unei televiziuni publice, mulțumindu-se să recomande, mai degrabă, cum ar trebui să fie conținutul editorial al programelor, finanțarea, orientarea ideologică etc. specifice unei televiziuni publice virtuale. Referindu-se la dificultatea, unanim recunoscută, de a formula o definiție clară și cuprinzătoare a serviciului public de televiziune, Bob Collins consideră că întrebarea la care ar trebui dat un răspuns exhaustiv ar fi: „Care sunt scopul și rolul audiovizualului public într-o societate dată, acum și pe termen mediu?”<sup>11</sup> Și, decurgând

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>10</sup> W. Rumphorst, *The Position of Public Broadcasting in Europe: An Essential Territory for Cohesion*, EBU, Genève, 2004, p. 2.

<sup>11</sup> B. Collins, *Public Service Broadcasting is Primordial for Democracy*, EBU, Genève, 2004, p.

de aici, una dintre deosebirile fundamentale dintre televiziunile comerciale și televiziunea publică poate fi redată astfel: în loc să se întrebe „ce ar trebui făcut pentru a crește veniturile acționarilor companiilor private de media“, radiodifuzorii publici trebuie să găsească în permanență un răspuns pertinent la întrebarea: „Ce trebuie făcut pentru a oferi publicului telespectator cele mai bune servicii editoriale audiovizuale, în schimbul taxei de licență pe care acesta o achită?“<sup>12</sup>

Competiția tot mai acerbă pe piața media din ultimul deceniu a dus la un fel de inflație în utilizarea conceptului de serviciu public în ceea ce privește serviciile de radio și televiziune, care continuă să ocupe un loc principal pe piața audiovizualului din țările europene. „Radioteleviziunea publică este un concept aparte. Deși ușor de înțeles, cel mai adesea el este interpretat în mod eronat, uneori profund, iar alteori chiar intenționat.“<sup>13</sup> Dificultățile de interpretare a conceptului de serviciu public de televiziune pornesc și de la faptul că, în multe limbi, neexistând un cuvânt care să corespundă pe deplin termenului englezesc „public“, traduceri au consacrat calificative ca televiziune guvernamentală/de stat/oficială. „Când acest lucru se întâmplă într-o țară cu tradiție în materie de televiziune de stat, această barieră lingvistică devine primul obstacol în calea înțelegerii clare a adevăratei naturi a radioteleviziunii publice (care în niciun caz nu e aceea a unei radioteleviziuni «de stat», «guvernamentale» sau «oficiale»)." <sup>14</sup> Dacă în țările cu o tradiție îndelungată în ceea ce privește televiziunea comercială se consideră că radiodifuzorii publici,

„finanțați de stat“, ar fi un fel de portavoce a guvernului, în fostele țări socialiste televiziunea publică, moștenitoare a televiziunii de partid și de stat, se află sub controlul nemijlocit și arbitrar al majorității parlamentare: „Cu alte cuvinte, cei care dețin puterea politică au și controlul asupra radioteleviziunii «publice», diferența fiind că acum cei aflați la putere au o legitimitate democratică.“<sup>15</sup>

Având la un moment dat o semnificație istorică esențială, serviciul public a devenit un concept-cheie în reglementarea canalelor de radio și televiziune publice și private<sup>16</sup>. Analizând textual sintagma de „radioteleviziune publică“, se poate spune că, în mod ideal, cel puțin, serviciile publice de radio și TV se definesc prin faptul că sunt destinate publicului, sunt finanțate de către public (prin taxa de licență audiovizuală) și sunt controlate de către public<sup>17</sup>.

Conform unei analize semantice<sup>18</sup> a conceptului, se pot identifica trei sensuri principale:

1. „Serviciu public“ în sensul de „utilitate publică“, adică o interpretare tehnico-economică a termenului, care se referă la genul de servicii asigurate în general de către guvern: poșta, drumurile, căile ferate etc., unde criteriile esențiale de succes sunt calitatea semnalului, eficiența operațiunilor și o rețea de difuzare care să permită accesul universal. Semnificația termenului a fost predominantă la începuturile televiziunii în Europa. Acesta este și sensul în care John Reith, primul director al BBC și autor al unei ideologii „paternaliste“ a audiovizualului, a folosit sintagma de „serviciu public“.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 2.

<sup>16</sup> T. Syvertsen, *op. cit.*, p. 5.

<sup>17</sup> W. Rumphorst, *op. cit.*, p. 2.

<sup>18</sup> W. Jakubowicz, *We Know It When We See It? Public Service Broadcasting: Definitions, Descriptions and Policy Dilemmas*, în e-Journal, Loughborough University, Leicester, 2005, p. 3.

2.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> W. Rumphorst, *The Position of Public Broadcasting in Europe: An Essential Territory for Cohesion*, EBU, Genève, 2004, p. 1.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

2. Al doilea sens al „serviciului public“ decurge din circumstanța în care „public“ se poate referi la „sfera publică“ sau „patrimoniul comun“. În acest sens, „serviciu public“ poate fi interpretat ca „televiziune în slujba sferei publice“, adică o noțiune în care conținutul și valorile figurează oarecum mai explicit. Sfera publică reprezintă instituții în care diverși membri ai publicului participă în calitate de cetățeni și, în mod colectiv, iau decizii spre binele comun. O instituție de presă aflată „în serviciul sferei publice“ garantează că toți membrii societății au acces la informațiile și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle civice. Această abordare a conceptului corespunde cu imaginea pe care și-au creat-o radiodifuzorii publici în epoca monopolurilor audiovizuale. Relativa desprindere de stat și de piață face ca radiodifuzorii noncomerciali să se apropie cel mai mult de idealul unui „ochi public“ critic în societatea modernă. Radiodifuzorii finanțați din taxa de licență au exploatat la maximum acest sens al conceptului, în lupta lor de a-și păstra privilegiile de monopol și de a elimina concurența.

3. A treia definiție a „serviciului public“ își are punctul de pornire în ecuația de egalitate dintre „public“ și „audiență“, ceea ce presupune a vedea în publicul telespectator consumatorii individuali de media, adică toate grupurile și sectoarele societății: bogați și săraci, bătrâni și tineri, școliți și mai puțin școliți, persoane cu preocupări specifice (fie ele de ordin cultural, religios, științific, sportiv, social, economic etc.), dar totodată și imaginea societății pe ansamblu<sup>19</sup>. În această accepție, noțiunea de „serviciu public“ se poate interpreta ca „radiodifuziune în slujba ascultătorului /telespectatorului“, altfel spus un audiovizual care urmărește, în primul rând, să satisfacă interesele și

preferințele consumatorilor individuali, și nu neapărat nevoile colectivității, ale cetățenilor priviți global. Acest sens al termenului nu era prea răspândit la sfârșitul '80. Ulterior, atât societățile de radioteleviziune publice (finanțate prin taxă de licență, dar confruntate cu o concurență acerbă pe piața audiovizualului), cât și jucătorii media privați, apăruiți mai recent, urmăresc legitimizarea acestei interpretări a conceptului. În acest sens, una dintre trăsăturile definitorii ale unui radiodifuzor public trebuie să fie capacitatea de a se adresa tuturor ascultătorilor și telespectatorilor, de a reflecta interesele tuturor categoriilor sociale ale statului respectiv. De aceea, grila de programe a unei televiziuni publice trebuie să cuprindă: știri care să fie independente, cuprinzătoare și relevante; programe de actualități, bazate pe un jurnalism de investigație; documentare; filme și teatru care să reflecte realitățile vieții comunității în ansamblul ei; divertisment care să oglindească aspecte din existența telespectatorilor sau preocupări ale acestora; sport; programe pentru copii și tineret; conținut educațional; aspecte legate de tradițiile și credințele telespectatorilor etc.

În prezent, practic întregul context social, mass-media și tehnologic, în care au luat ființă televiziunile publice, s-a schimbat fundamental, ceea ce face necesară o reevaluare și o redefinire a tradiționalului serviciu public de televiziune (Public Service Broadcasting, prescurtat PSB), redenumit odată cu noua Directivă europeană în domeniul audiovizualului, adoptată la sfârșitul anului 2007, „serviciu public de media“ (Public Service Media, prescurtat PSM). Reforma privind noile servicii publice media trebuie să implice o redefinire a cadrului de reglementare legislativ, dar și o remodelare a organizațiilor PSM propriu-zise

<sup>19</sup> W. Rumphorst, *op. cit.*, p. 3.

(schimbări interne, la nivel corporativ), însoțită de o nouă abordare a relației acestor organizații cu ceilalți jucători de pe piața multimedia, cu cetățenii-consumatori de conținut audiovizual și cu societatea civilă, în ansamblul ei (schimbări externe). Schimbările de ordin legislativ ar trebui să cuprindă, printre altele, următoarele elemente: acceptarea unei definiții a misiunii serviciilor publice de media, neutră din punct de vedere tehnologic; obligația ca serviciile publice de media să opereze pe orice platformă de difuzare; extinderea și modernizarea conținutului editorial produs de organizațiile publice de media etc.

Așadar, conceptul de „serviciu public” în media electronică a suferit o metamorfozare treptată a sensului, atribuit în mod tradițional, care se baza pe ideea că radioul și televiziunea trebuie să „servească publicul” în contextul „culturii naționale” unificatoare, create și menținute chiar de către instituțiile media care dețineau monopolul. Cauza schimbării este însăși proliferarea media. Conceptele, deși abstracte, nu apar din senin, ci sunt produsul unei interacțiuni cu realitatea la care se referă și pe care încearcă să o reflecte sintetic. Când realitatea se schimbă, devine necesar ori să se inventeze noi concepte, ori să se adapteze cele vechi, astfel încât noțiunile abstracte respective să poată continua să fie utile, și nu doar niște cochilii goale, care și-au pierdut orice sens. Conceptul de serviciu public de televiziune are tangențe deopotrivă cu instituțiile de media propriu-zise, dar și cu niște idealuri generale, referitoare la media, cultură, nevoile societății. De asemenea, conceptul de serviciu public are un aspect normativ, prin faptul că este folosit cu scopul de a modela realitatea într-un anumit fel. Acesta este neîndoielnic unul dintre motivele pentru care conceptul are un statut oarecum ambiguu, fiindcă tot el inspiră și formularea

unor cerințe destul de vagi. Ambiguitatea conceptuală amintită se traduce, în fapt, prin dihotomia dintre dezideratele cu privire la serviciul public de radiodifuziune văzut, simultan, ca instituție culturală (adesea cu un rol de tip misionar–„semănătorist”) și instituție economică de interes general.

Serviciul public de televiziune este o construcție „vulnerabilă și fragilă”, spunea Olof Rydbeck, director general al Sveriges Radios, în perioada 1955–1970. Supuse capriciilor politicienilor aflați la putere și constrânse să facă acrobații între diverse solicitări contradictorii, organizațiile numite „servicii publice de radiodifuziune” sunt puse veșnic în situația de a-și dovedi valoarea:

- deși dependente de guvern și Parlament, serviciile publice de televiziune au obligația de a fi libere, independente, obiective și imparțiale;

- deși doresc să fie libere, independente și să poată oferi o mare varietate de programe, se confruntă cu lipsuri cronice de resurse și sunt ademenite de perspectiva veniturilor din publicitate, ceea ce înseamnă dependență de interesele economice;

- deși aceste companii au ambiția de a difuza programe populare, care să atragă audiențe de masă, ele au și responsabilitatea de a difuza emisiuni destinate minorităților, precum și o responsabilitate culturală și socială, care atârână mai greu decât niște indici mari de audiență. Iată o dilemă valabilă în orice circumstanțe, dar cu atât mai dificil de rezolvat, atunci când concurența reprezentată de operatorii comerciali ridică mari probleme.

În ciuda acestor cerințe și ambiții contradictorii, serviciile publice de radioteleviziune din Europa supraviețuiesc de circa optzeci de ani, ceea ce, în opinia susținătorilor ideii de televiziune publică în secolul XXI, demonstrează vitalitatea noțiunii unor servicii de radio-TV



independente, care să transmită dezbateri publice, emisiuni culturale și programe educaționale, pe lângă divertisment și varietăți. Este o idee complementară oricărei societăți democratice, în care radiodifuzorii publici văd în ascultătorii și telespectatorii lor nu numai niște potențiali consumatori, ci niște cetățeni responsabili.

Poate părea o exagerare atunci când se spune că îndeobște conceptul de serviciu public de radiodifuziune stârnește patimi, dar, totuși, este genul de idee de care te poți ușor atașa, în principal deoarece cerințele cu tentă idealistă pe care le impune audiovizualului aflat „în serviciul publicului” exercită o atracție specială în sfera mass-media, care altminteri s-ar reduce doar la noțiunile de consumatori, pârgii de piață și creștere economică. Utilizarea conceptului de serviciu public, ca ideal de atins în mass-media, a fost predominantă la începutul '80, când au început și dezbaterile referitoare la rolul și misiunea serviciului public de televiziune. Ulterior, competiția pe piața audiovizualului a forțat societățile publice de radiodifuziune să țină seama mai mult de dorințele publicului (ascultători și telespectatori), trecând cumva pe planul al doilea dorințele „societății civile” privind funcțiile culturale, educative sau sociale ale programelor TV. Dizolvarea monopolului televiziunii unice și apariția operatorilor TV comerciali au precipitat decesul „paternalismului” asociat anterior cu serviciile publice de media, ceea ce a dus, cu timpul, la adoptarea unor politici editoriale mai flexibile.

Cadrul instituțional, pe de altă parte, s-a schimbat radical, în primul rând fiindcă într-o serie de țări au fost introduse instituții de serviciu public bazate pe niște principii într-un tot nou. În Danemarca, TV2 este o instituție publică, dar este finanțată în principal din venituri publicitare; TV2 în Norvegia și TV4 în Suedia sunt ambele

companii comerciale cu capital privat care operează, pe bază de concesiune, ceea ce presupune aceleași criterii în materie de programe ca la televiziunile publice „tradiționale” (DR, NRK și SVT). Ca urmare a extinderii conceptului de serviciu public, unele trăsături percepute anterior ca părți integrante ale conceptului, cum ar fi proprietatea publică și finanțarea din taxa de licență, nu mai sunt obligatorii. În schimb, audiovizualul public a ajuns să fie definit aproape în exclusivitate prin prisma orientării strategiei de programe, care se referă în primul rând la diversitatea și calitatea producțiilor editoriale.

Lărgirea conceptului face, totodată, ca serviciile publice de televiziune să fie tot mai mult analizate și judecate în termenii economiei de piață, și asta nu numai fiindcă multe posturi comerciale și-au asumat sarcini „publice”, ci și fiindcă televiziunile publice au început să realizeze alianțe cu companii private și/sau să se angajeze în activități comerciale, cum ar fi vânzarea serviciilor lor.

Bunăoară, compania BBC are în structură două categorii de compartimente, concepute ca unități interdependente și funcționale ale aceluiași holding de media:

1. BBC ca furnizor de producție editorială și tehnică, programare (canale de difuzare), departamente funcționale;
2. BBC ca furnizor de activități comerciale.

Aici intră:

a. BBC Worldwide Limited, care este firma comercială de media a BBC. Funcționând separat de restul corporației, aceasta are sarcina de a valorifica din punct de vedere comercial programele și serviciile BBC: vânzarea de programe către alți operatori, participarea în sistem joint venture la operarea unor canale comerciale, publicarea de reviste, cărți, casete video, CD-uri, platforme multimedia etc.

b. BBC Resources Limited funcționează, de asemenea, separat de restul BBC și furnizează echipamente și alte mijloace tehnice pentru BBC, operând totodată și pe piața audiovizualului, ca furnizor comercial.

Sistemul operațional „dual” (editorial–comercial) amintit face ca BBC să fie pe locul 3 în Topul primilor 19 „European Media Players”, cu o cifră de afaceri anuală de peste cinci mii două sute de milioane euro, provenită în totalitate din activități în audiovizual.

O tentativă de a reconstitui trăsăturile distinctive ale serviciului public de radiodifuziune în Europa „dinaintea potopului comercial” l-a făcut pe J.G. Blumer să identifice următoarele elemente ale „moștenirii serviciului public”:

- misiunea comprehensivă;
- mandatul generalizat (obligații formulate pe larg în documente legislative);
- diversitatea, pluralismul și perspectiva (oferind emisiuni ce reflectă preocupările tuturor grupurilor din societate, acoperind toate tipurile și genurile de programe);
- rolul cultural: generarea și diseminarea bogăției lingvistice, spirituale, estetice și etnice a națiunii, jucând un rol integrator în societate (în era globalizării, serviciul public de televiziune are rolul de spațiu public pentru participarea culturală a publicului său, servind drept un instrument de păstrare a identității culturale și naționale, de promovare a producției audiovizuale și de creativitate);
- locul în politică: știrile și actualitățile, programele politice servesc drept o arenă politică;
- noncomercialismul.

Ceea ce diferențiază serviciile publice de radio și televiziune de alte forme de radio și TV este definiția dată ascultătorului/telespectatorului, care aici este conceput ca o ființă umană completă. Sau, altfel

spus, „într-un mediu audiovizual care tratează publicul ca pe un grup de clienți sau consumatori, rolul serviciului public de radiodifuziune este de a li se adresa oamenilor în postura lor de cetățeni”<sup>20</sup>. Arne Wessberg, fost președinte al EBU și director-general al Televiziunii publice finlandeze, consideră că responsabilitatea serviciului public de televiziune este de a sluji intereselor tuturor telespectatorilor: „Cu toții avem identități multiple. Suntem consumatori, salariați, manageri și părinți. Avem identități naționale și regionale. Avem identități specifice unei anumite generații – bunăoară, Baby Boomers sau Generația X. Avem identități religioase – de exemplu, creștini, evrei sau musulmani. Facem parte din diverse comunități etnice. Cu toții avem identități familiale, identități istorice, identități publice, identități private și identități personale. Uneori, acestea sunt neclare, alteori se suprapun, iar câteodată intră în conflict unele cu altele. Dintre toate identitățile care sunt importante pentru definirea fiecărui individ în societatea modernă, cea mai însemnată pentru procesul democratic politic este identitatea de cetățean.”

Din această perspectivă, televiziunea publică are misiunea de a asigura:

- dreptul la informare;
- dreptul la experiență, adică dreptul la o cât mai mare diversitate de reprezentări ale experiențelor personale și sociale, oglindite în programele de ficțiune;
- dreptul la cunoaștere;
- dreptul la participare, adică dreptul oamenilor de a participa pe deplin la viața socială, cu demnitate și fără temere, de a contribui la formularea formei pe care aceasta ar putea să o capete pe viitor și de a vorbi liber despre căile alese.

„Mentalitatea de serviciu public”, moștenită din tradiția BBC, înseamnă un

<sup>20</sup> K. Jakubowicz, *op. cit.*, p. 9.

sistem audiovizual în care important este să oferi ceea ce cetățeanul are nevoie să știe și ceea ce consumatorul vrea să privească. „O moștenire prețioasă“, așa este denumită, îndeobște, contribuția pe care John Reith, primul director-general al BBC, a avut-o la conturarea conceptului clasic de „serviciu public“ în domeniul radiodifuziunii.

John Reith a fixat primele principii ale BBC, ca serviciu public, în cartea sa, *Broadcast over Britain*, în 1924. În SUA, unde tehnologia era ceva mai avansată decât în Anglia, numărul posturilor de radio comerciale produsese o adevărată cacofonie. Acolo, nu existau nici coordonare, nicio politică media coerentă. Coordonarea este crucială, reflecta Reith, în special când expansiunea este rapidă și numărul de frecvențe este finit. O autoritate de reglementare unică este necesară pentru a putea crea un serviciu audiovizual la nivel național.

Serviciul de monopol, în viziunea lui Reith, nu ar putea fi acceptabil decât în situația în care ar fi în proprietate publică și independent față de toate forțele politice – guvernul, în special –, pe de o parte, dar și liber în raport cu diversele interese economice private, pe de altă parte. Nu există audiovizual fără un sistem de reglementare. Dacă sectorul public se abține să impună reguli, interesele comerciale vor reglementa domeniul audiovizualului, conform mecanismelor de piață. Reith condamna posibilitatea de a folosi radioul doar pentru a distra, considerând că ar fi o „prostituare“ și, totodată, o „insultă“ la adresa caracterului și a inteligenței ascultătorilor.

Tradiția reithiană și tentativele britanice ulterioare de definire a rolului serviciului public de televiziune, recte BBC, se rezumă, în mare, la arhicunoscuta misiune triplă: informare, educare și divertisment. În opinia lui Reith, în măsura

în care BBC avea rolul de a furniza divertisment, în aceeași măsură avea și rolul de a-i educa pe ascultători și pe telespectatori în ceea ce privește bunul-gust în materie de divertisment. De aici, printre altele, și reputația de „paternalism cultural“.

Comisia Peacock, numită de Margaret Thatcher pentru a investiga metodele posibile de finanțare a BBC, a primit de la Broadcasting Research Unit următoarea listă de elemente care ar alcătui un serviciu public de radiodifuziune: universalitatea geografică (să fie recepționat pe tot teritoriul țării); programe pentru toate interesele și gusturile; grija față de minorități (nu se deosebește prea mult de prevederea anterioară, deși aici ar intra, de asemenea, minoritățile rasiale și sexuale); păstrarea identității naționale și coeziunea socială etc. De altfel, în opinia lui Werner Rumphorst, caracteristicile televiziunilor publice europene reprezintă „o chintesență a ideii de coeziune, aplicată la necesitățile democratice, sociale și culturale ale societății ca întreg“<sup>21</sup>.

În același registru, s-a mai vorbit despre serviciul public audiovizual ca un reper al calității, impunând standardele ce trebuie respectate pe piața media; programe pentru fiecare, sarcina „să facă IDEALUL popular și POPULARUL ideal“; informare, educare, divertisment, lărgind orizonturile oamenilor cu programe novatoare; obligația de a împlini, prin programele TV difuzate, așteptările plătitorilor taxei de licență; dezideratul de a deveni vocea culturală a națiunii.

Pe scurt, modelul „reithian“ presupune paternalism, protecționism, intervenționism.

În ultimii ani, modelul „reithian“ a avut parte și de contestări. În 1999, la Guardian International Television Festival,

<sup>21</sup> W. Rumphorst, *op. cit.*, p. 1.

Richard Eyre, pe atunci director al ITV, a declarat: „Serviciul public de televiziune va fi mort în curând, fiindcă se bazează pe niște autorități de reglementare care, cu timpul, nu vor mai putea să își facă treaba eficient, fiindcă numărul vast al surselor de informații difuzate va fi imposibil de monitorizat.”<sup>22</sup> În opinia lui, ideea de a-i educa pe telespectatori printr-un serviciu public „este de domeniul trecutului”. „Laptele distribuit gratis la școală nu are căutare, fiindcă elevii se duc să-și cumpere coca-cola, care se găsește la chioșcul din colț, le place la gust și și-o pot permite cu banii de buzunar. Totuși, acesta este genul de fundament valabil și pentru serviciul public de televiziune.” De asemenea, Richard Eyre a mai spus că serviciul public de televiziune va deveni perimat, întrucât se bazează pe principiul unui radiodifuzor activ și al unui telespectator pasiv, or, în era opțiunilor diverse, mulți telespectatori „vor renunța la produsul integru, sănătos și minuțios lucrat, în favoarea unui produs ușor digestibil, preambalat și comod”.

În prezent, televiziunea pune trei mari întrebări al căror substrat îl constituie aceeași idee de audiovizual paternalist valabilă la mijlocul secolului trecut:

1. E bine ca piața operatorilor TV să difuzeze ceea ce vrea lumea să vadă?
2. E bine ca lumea să aibă voie să se uite doar la ceea ce vrea să vadă?
3. Dacă nu, va vrea lumea să se uite la ceea ce vrem noi să le difuzăm?

Oprindu-se cu precădere asupra celei de-a doua întrebări, Armstrong îl citează pe economistul Ronald Coase, care în 1950 a publicat un studiu despre televiziunea britanică<sup>23</sup>, formulând critici la adresa ideii de monopol în audiovizual. În opinia lui

<sup>22</sup> *The Guardian*, 28 august 1999, *Public service broadcasting „dying”*.

<sup>23</sup> M. Armstrong, *Public Service Broadcasting*, University College London, London, 2005.

Mark Armstrong, obiecțiile respective ar fi valabile și astăzi: „Nimeni nu are dreptul să afirme că îi oferă publicului ceea ce acesta dorește, atât timp cât publicul nu cunoaște întreaga gamă de posibilități pe care televiziunea le poate oferi și, din această gamă, să își aleagă ceea ce dorește să vadă. Fiindcă se poate spune că o alegere este liberă doar dacă nu este restricționată în mod inutil. Dacă telespectatorii sunt percepuți doar ca o «masă de audiență», li se va oferi numai ceea ce poate fi valabil pentru un grup de oameni așa de mare – adică subiecte mediocre, comune, obișnuite. Nu li se va arăta ceea ce se află dincolo de cotidianul banal.”

Se cuvine menționat, de asemenea, și atacul împotriva serviciilor publice de radio-TV lansat în 2004 într-o „Cartă albă” prezentată la Consiliul Europei, în care serviciile publice amintite erau acuzate că au prea mult succes și că abuzează de poziția lor de lider pe piața audiovizuală, aplicând o concurență neloială, inclusiv datorită surselor multiple de finanțare.

## Dileme și tendințe

Presupunând că procesul de convergență a mass-media va continua într-un ritm la fel de accelerat ca în ultimul deceniu, e foarte posibil ca într-un viitor destul de apropiat „cutia” din colțul camerei să fie folosită pentru a vedea filme, a citi ziarul, a participa la jocuri interactive cu oameni aflați în cealaltă parte a lumii, a face videoconferințe cu rudele etc. În ce sens mai este așa ceva „televiziune”? De asemenea, intervine și problema proprietății transmedia. Dacă intrăm pe site-ul BBC găsim hectare de text, dar și fluvii întregi de video, cascade de materiale audio, filme de desene animate din seriialele TV de succes. Ce înseamnă că facem: ne

uităm la televizor, ascultăm radioul sau citim o revistă, o enciclopedie? Mai mult chiar, fiecare dintre noi este cel care decide cum să fie mixajul dorit. Unic!

Schimbările intervenite odată cu era tehnologiei digitale impun revizuirea conceptului de „serviciu public de radiodifuziune“, începând chiar cu termenul de radiodifuziune și conotațiile lui modificate. Conceput de la bun început ca un termen larg care acoperă activitatea de comunicații, radiodifuziunea este pe cale de a deveni doar un termen tehnic pentru una dintre metodele de difuzare și tehnologiile folosite de companiile de media. Pentru a evita riscul ca PSB – public broadcasting service – să fie interpretat în sensul îngust al terminologiei tradiționale, documentele recente ale UE și ale Consiliului Europei folosesc cu precădere termenul de PSM – public service media.

Pornind de la distincția tot mai pregnantă dintre conținutul operei audiovizuale și mijlocul tehnic de transmisie a conținutului acesteia, este necesară revizuirea întregului cadru legislativ de reglementare a activității tuturor producătorilor și difuzorilor de mesaje audiovizuale (televiziune, radio, internet, telefonie mobilă, tehnologie electronică avansată). Noile prevederi legislative vor trebui, printre altele, să asigure respectarea vechilor deziderate dinaintea erei convergenței informaționale, și anume: dreptul fiecărui cetățean european la informare, educație, divertisment, liberă exprimare a opiniilor; protecția minorilor; protecția drepturilor de proprietate intelectuală; produse media cu un conținut de înaltă calitate etc. Validarea pe viitor a unor reguli comune tuturor serviciilor media audiovizuale poate reprezenta o garanție pentru consumatorii produselor acestor servicii, în sensul că ori de câte ori vor accesa conținuturi audiovizuale disponibile

public, va exista un anumit nivel minim de protecție a obiectivelor interesului public, cum ar fi, în special, protecția minorilor și demnitatea umană.

EBU consideră că Protocolul de la Amsterdam (1997) recunoaște rolul și caracterul specific al PSB în statele membre ale UE, precum și competența statelor membre de a defini și de a organiza audiovizualul (AV) lor public în conformitate cu nevoile democratice, culturale și sociale ale societăților respective, inclusiv dreptul de a decide în privința sistemului de finanțare a acestui AV public. Mai mult, nu există nicio contradicție între PSB și politicile promovate de CE. Dimpotrivă, în baza misiunii lui, PSB contribuie la promovarea unor valori democratice, sociale și culturale general valabile. Statele membre UE au dreptul și obligația de a reacționa la toate evoluțiile dinamice din domeniul comunicațiilor și al informațiilor, inclusiv abordând mandatul de servicii publice audiovizuale dintr-o nouă perspectivă mult mai dinamică. Altfel spus, așa cum se menționează în Rezoluția din 1999 a Consiliului Europei, audiovizualul public are și rolul important de a da posibilitatea telespectatorilor săi să beneficieze de noile servicii de media și de noile tehnologii de comunicație. Acest rol le permite statelor membre ale Uniunii Europene să includă utilizarea noilor tehnologii media și furnizarea de noi servicii media în mandatul radiodifuzorilor lor publici. În felul acesta, serviciile publice de televiziune devin părți integrante esențiale ale noii societăți informaționale.

Textul Protocolului de la Amsterdam, prin care se garantează sistemul dual, public și privat, în audiovizualul Uniunii Europene este recitat în ultimul timp în sensul tolerării mediei publice. Lupta pe piața de televiziune europeană se

duce pentru continuarea scăderii cotei de audiență a televiziunilor publice și, în special, pentru obstrucționarea accesului televiziunilor publice la noile platforme digitale, pentru a nu realiza transferul către conceptul de public service media (PSM). În acest sens sunt relevante discursul comisarului european pentru concurență, Neelie Kroes, din iunie 2008 (ec.europa.eu), precum și luările de poziție ale comisarului european pentru tehnologia informației și media, Viviane Reding, prin care este criticat sistemul public de media pe trei teme: ajutorul de stat, problemele legate de copyright și politica spectrului.

În iulie 2009 a apărut o nouă Comunicare a Comisiei Europene ce are caracter de lege. „Principalele modificări aduse de noua Comunicare se referă la: evaluarea prealabilă (testul „ex ante“) a noilor servicii importante lansate de serviciile publice de radiodifuziune (comparând impactul pe piață al unor astfel de servicii și valoarea publică a acestora); clarificări privind includerea serviciilor contra cost în misiunea de serviciu public; un control mai eficace al supracompensării și monitorizarea respectării misiunii de serviciu public la nivel național; o flexibilitate financiară sporită pentru organismele publice de radiodifuziune. Comunicarea are drept obiectiv asigurarea unei calități superioare a serviciilor publice de radiodifuziune pe diferite platforme, de la internet la ecranele instalate în spații publice. Contextul în care s-a adoptat Comunicarea are în vedere faptul că serviciile publice de radiodifuziune din Europa primesc anual peste 22 de miliarde de euro din taxele de licență sau ca ajutor guvernamental direct, situându-se astfel pe locul trei în rândul beneficiarilor de ajutoare de stat, după agricultură și companiile din sectorul transporturilor. Ciudat este că argumentele Comisiei Europene folosesc

uneori aceleași sintagme cu cele expuse în mai 2009 de Asociația Televiziunilor Comerciale Europene ([www.acte.be](http://www.acte.be))!

Protocolul anexat la Tratatul de la Amsterdam precizează că sistemele naționale de radiodifuziune publică sunt direct legate de nevoile democratice, sociale și culturale ale societății. Protocolul garantează dreptul statelor membre de a participa la finanțarea serviciului public de radiodifuziune în măsura în care finanțarea se acordă organismelor de radiodifuziune cu scopul ca acestea să-și îndeplinească misiunea de serviciu public așa cum a fost ea conferită, definită și organizată de fiecare stat membru și în măsura în care finanțarea respectivă nu aduce atingere condițiilor schimburilor și concurenței în UE. Pentru a clarifica interpretarea sa referitoare la acest protocol, Comisia a adoptat, în 2001, o Comunicare pentru aplicarea normelor privind acordarea ajutoarelor de stat serviciilor publice de radiodifuziune. De atunci, Comisia a adoptat peste douăzeci de decizii, care au oferit clarificări suplimentare privind aplicarea normelor. Această practică decizională a îmbogățit principiile enunțate în Comunicarea din 2001 din diferite puncte de vedere“ (ec.europa.eu).

În cei circa optzeci de ani de existență, peisajul audiovizual din Europa a cunoscut o dezvoltare excepțională: de la posturile de radio naționale individuale, cu doar câteva ore de program zilnic, la sistemele multicanal de azi, când radioul și televiziunea emit douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru pentru ascultători și telespectatori de pe tot continentul. Televiziunea în Europa, până în '80, a fost apanajul serviciilor publice de televiziune sau, în unele țări, monopolul posturilor de stat. În 1980, în spațiul european existau treizeci și șase de asemenea televiziuni și doar cinci canale private; în 1990, raportul s-a inversat, numărul posturilor comerciale

(cincizeci și cinci) fiind mai mare decât cel al posturilor publice (patruzeci și cinci). Într-un cuvânt, o evoluție spectaculară, așa cum se așteaptă, de altfel, și în continuare în domeniul audiovizualului.<sup>24</sup>

Raportul despre serviciile publice de media, prezentat în februarie 2006 la Consiliul Europei<sup>25</sup>, constată că „această dezvoltare a fost generată de un set complex de forțe. Pentru o anumită perioadă, motorul acestei dezvoltări a fost sfera politicului, ca în '20 și '30 ai secolului XX, când parlamentele și guvernele au decis că audiovizualul trebuie să fie un domeniu public, și nu o afacere lucrativă condusă de companii private”.<sup>26</sup> În alte perioade, determinant pentru această evoluție a fost progresul tehnologic, cum s-a întâmplat la mijlocul secolului trecut, când au devenit posibile „crearea și transportarea de imagini vii prin eter, ceea ce noi numim azi televiziune”.<sup>27</sup>

Datele statistice publicate de Anuarul Observatorului European al Audiovizualului<sup>28</sup> arată că sectorul audiovizual, în care lucrează, în mod direct, peste un milion de persoane, și asta numai în Uniunea Europeană, reprezintă cea mai importantă sursă de informare și de divertisment, având în vedere că 98% din gospodăriile sunt dotate cu televizoare, iar, în medie, fiecare cetățean european privește imaginile de pe micul ecran peste două sute de minute pe zi.

Potrivit raportului despre serviciile publice audiovizuale<sup>29</sup>, media electronică

trece în prezent printr-un proces de transformare radicală, în care sunt angrenați cel puțin patru factori:

- noua tehnologie;
- schimbările de pe piața media;
- influența parlamentelor și a guvernelor;
- comportamentul utilizatorului.

Toate aceste schimbări combinate au redus, în timp, puterea parlamentelor și a guvernelor de a reglementa sectorul media și au slăbit influența politicului asupra emisiunilor pe care cetățenii le ascultă la radio și le urmăresc la televizor. Schimbările corelate care se produc în aceste patru sfere modifică radical condițiile contextuale pentru serviciile publice de media. Însăși noțiunea de serviciu public de radiodifuziune ajunge să fie pusă sub semnul întrebării. „Publicul” este pe cale de a deveni o masă eterogenă de consumatori, iar „radiodifuziunea” acoperă acum doar o parte dintre serviciile de emisie și difuzare de conținut. Intrată în vigoare la 19 decembrie 2007, Directiva „Servicii Mass-Media Audiovizuale” înlocuiește vechea Directivă „Televiziunea fără frontiere”, cu scopul de a asigura un cadru legal modernizat atât pentru serviciile media audiovizuale tradiționale – precum televiziunea –, cât și pentru serviciile mass-media audiovizuale la cerere, nou-apărute. Statele membre ale Uniunii Europene au la dispoziție doi ani pentru a transpune în legislația lor națională noile prevederi. Digitalizarea televiziunii, în sensul înlocuirii televiziunii analogice, ar urma să se încheie în multe dintre țările UE în 2012, iar în altele cel târziu până în 2015. Digitalizarea transmisiei de televiziune este un fenomen tot mai răspândit în Europa, unde șase țări au închis deja toate transmisiunile analogice: Andorra, Luxemburg, Olanda, Finlanda, Suedia și Elveția. După data de 17 iunie 2015, țările din Europa nu vor mai trebui să protejeze

<sup>24</sup> *Journal Officiel de la République Française, La Télévision de demain. Nouvelles technologies et société*, nr. 2/1997, Paris, pp. 45-46.

<sup>25</sup> C. Nissen, *Public Service Media in the Information Society*, Council of Europe, Strasbourg, 2006.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>28</sup> \*\*\* Anuarul Observatorului European al Audiovizualului, Council of Europe, Strasbourg, 2005, pp. 10-18.

<sup>29</sup> C. Nissen, *op. cit.*, p. 7.

serviciile analogice ale țărilor învecinate. Închiderea definitivă a semnalului va afecta, inevitabil, întregul lanț al industriei audiovizuale, de la furnizorii de servicii și conținut până la consumatori.

Noile tendințe care reconfigurează întregul peisaj audiovizual ridică probleme, în special, serviciilor publice de televiziune, care vor fi nevoite nu numai să înlocuiască sistemele tehnice de operare,

ci și să își redefinească rolul și misiunea. Altfel vor mai reprezenta doar expresia unui concept devenit inadecvat propriei contemporaneități<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> V. Nicolau, *TVR mărire și decădere – televiziunea publică în România și modelele europene*, Editura Nemira, București, 2009, p. 50.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- \*\*\* Anuarul Observatorului European al Audiovizualului, Council of Europe, Strasbourg, 2005
- Armstrong M. *Public Service Broadcasting*, University College London, London, 2005
- Collins, B. *Public Service Broadcasting is Primordial for Democracy*, EBU, Genève, 2004
- Jakubowicz, W. *We Know It When We See It? Public Service Broadcasting: Definitions. Descriptions and Policy Dilemmas*, în e-Journal, Lough borough University, Leicester, 2005
- Journal Officiel de la République Française, La Télévision de demain. Nouvelles technologies et société*, nr. 2/1997, Paris
- Nicolau, V. *TVR mărire și decădere – televiziunea publică în România și modelele europene*, Editura Nemira, București, 2009
- Nissen, C. *Public Service Media in the Information Society*, Council of Europe, Strasbourg
- Rumphorst, W. *The Position of Public Broadcasting in Europe: An Essential Territory for Cohesion*, EBU, Genève, 2004



# Proiect managerial Teatrul „Radu Stanca”. Teatrul comunității, teatru academic (2000)

## I. EVALUAREA SITUAȚIEI ACTUALE

### I.1 Puncte slabe:

- Lipsa unui program cultural sau a unei strategii pe termen scurt, mediu și lung;
- Existența unui colectiv îmbătrânit în care profesioniștii (actori, mașiniști, peruchieri, maestro sunet, maestro lumini, etc.) s-au împutinat și deprofesionalizat alarmant;
- Menținerea în teatru a unei atmosfere învechite, revanșarde, lipsite de competiție;
- Absența calității actului artistic precum și obișnuința colectivului de a trăi într-un climat calduț și indiferent, în care creația nu-și găsește locul;
- Persistența unei societăți românești sărace și arhaice, în care prioritățile culturale sunt inexistente;
- Existența unei baze materiale extreme de sărace și a unei dotări vechi, ieșite din uz;
- Lipsa unei perspective financiare optimiste pentru viitorii 2-3 ani minim;
- Inexistența unui birou de marketing care să lucreze în acord cu piața, cu oferta și nevoile comunității;
- Absența unui dialog cu posibile instituții

- și organisme instituționale finanțatoare;
- Lipsa unui dialog artistic cu festivalurile naționale și internaționale, UNITER, Asociația Internațională a Criticilor de Teatru – Secția română, ANUC, Centrul Cultural European București etc.;
- Lipsa unei oferte artistice și financiare care să atragă la Sibiu atât tineri valoroși cât și nume consacrate din teatrul românesc;
- Inexistența unor apartamente de serviciu ale teatrului care să asigure atât atractivitatea instituției pentru cadrele tinere, cât și economii importante în colaborările pe care le face instituția;
- Lipsa unor legături profesionale cu segmentele comunității, divizate pe categorii de vârstă sau criterii profesionale: elevi, studenți, intelectuali, oameni de afaceri, pensionari, persoane cu handicap;
- Lipsa ofertei de spectacol și a unor programe speciale ale teatrului pentru segmentele menționate mai sus;
- Lipsa informației profesionale, deconectarea de la perfecționarea profesională;
- Lipsa unor programe comune cu Filarmonica de Stat, Teatrul „Gong”, Ansamblul Folcloric „Cindrelul”, Casa de Cultură Studențească, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Muzeele Astra și Brukenthal, Biblioteca „Astra”, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Bursa de Spectacole;
- Ruperea legăturilor cu orașele de tradiție în care Teatrul „Radu Stanca” prezenta spectacole: Alba Iulia, Râmnicu Vâlcea, Făgăraș, Victoria, Mediaș, Agnita;
- Lipsa unor programe speciale pentru orașele mai mici sau comunitățile sătești active: Avrig, Tâlmaci, Săliște, Sebeș etc.;
- Lipsa unor sponsori pe proiecte concrete și în general lipsa de inventivitate în a crea programe;
- Lipsa unui program conectat la marile evenimente ale Sibiului: Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Bursa de Spectacole, „Europa – un patrimoniu comun”, „Sibiu 2000”, Programul de regenerare economică și turistică prin dat cultural, Festivalul Internațional de Jazz, Festivalul Internațional de Folclor „Cântecele Munților”, Miss Transilvania, Balul Adolescenților Milionari, Salonul Internațional de Artă Fotografică, Zilele Sibiului, Zilele Culturii Germane etc.;
- Lipsa unui program educațional la nivel de școli generale și licee în vederea realizării reformei învățământului gimnazial și liceal prin introducerea disciplinelor artistice;
- Lipsa unei evaluări profesionale adevărate datorită neaplicării metodologiei speciale de evaluare promovată de Ministerul Culturii;
- Prăpastia care există între Teatrul „Radu Stanca” și Secția de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga”, de curând înființată ca o importantă alternativă a învățământului teatrului românesc;
- Cantonarea actualei echipe manageriale pe soluția exclusivă a „banilor de la buget” și a unor relații artistice obscure care să aducă laudă mărunță;
- Imposibilitatea schimbării în scurt timp a mentalității existente într-una de învingător. Acomodarea la efort susținut cere timp;
- Imposibilitatea creării peste noapte a unui public care a fost alungat din sala Teatrului prin producții mediocre și prin lipsa de grijă manifestată față de el;
- Rezistența pe care colectivul și actuala echipă de conducere o vor opune la schimbare, la muncă, la responsabilitate și la efort, la transparență și competență, etc.;
- Confortul și comoditatea pe care le oferă celelalte forme de petrecere a

timpului liber (televiziuni, baruri de noapte, Bingo, restaurante) precum și lipsa mijloacelor materiale, financiare, profesionale și promoționale prin care teatrul să poată intra într-o competiție loială cu respectivii competitori;

- Sărăcirea accentuată a populației, lipsa de speranță, precum și anagajarea oamenilor capabili (a tinerilor în special – publicul cel mai activ) în cât mai multe activități pentru a supraviețui, reduce în mod drastic veniturile din vânzările de bilete;
- Lipsa unor programe coerente de promovare și creație cu mijloacele de informare în masă: televiziunile locale și naționale, posturile de radio locale și naționale, ziarele locale și naționale, agențiile de publicitate, revistele și emisiunile de specialitate (*Scena, Teatrul Azi, Rampa, Unitext* etc.),
- Lipsa internetului, e-mailului, a unei rețele de calculatoare, fac posibile izolarea, lipsa de transparență, lipsa de fonduri, lipsa de informare, încărcarea schemei cu oameni inutili;
- Lipsa unor mijloace de transport proprii (autocar, camion) reduce drastic posibilitatea de turneu;
- Închirierea spațiului Agenției Teatrale în mod neeconomic, fără viziune și profit în timp;
- Lipsa reformei în instituțiile de cultură la nivel național;
- Lipsa unei legi a teatrelor, a statutului artistului și a neaplicării legii dreptului de autor și a drepturilor conexe;
- Lipsa unei strategii naționale de preservare a identității culturale și punerii în valoare a fenomenului cultural național;
- Dependența de ordonatorul de credite de la care se așteaptă să-ți spună „ce să faci”, lipsa de imaginație, inventivitate, curaj, precum și frica de viitor specifică celui lipsit de inițiativă.

## I.2. Punctele tari:

- Existența la Sibiu a celui mai important festival de Teatru din țară, prin care Teatrul „Radu Stanca” își poate afirma numele și profesionalismul și poate obține turnee, finanțări, contacte creatoare;
- Existența la Sibiu a singurei Burse de spectacole din România și Europa Centrală și de Est, prin care Teatrul „Radu Stanca” își poate promova spectacolele la toate bursele partenere din Asociația Mondială a Burselor – EurAm Bourse;
- Decretarea Sibiului ca zonă de interes național;
- Dezvoltarea la Sibiu a programului European „Sibiu 2000”
- Includerea Sibiului în programele Consiliul Europei: „Confluente Europene” și „Europa – un patrimoniu comun”;
- Alegerea Sibiului ca oraș-pilot (în cadrul Întâlnirii de la Florența) pentru programul de regenerare urbană prin soluție culturală, program al Consiliului Europei și al Băncii Mondiale;
- Dezvoltarea la Sibiu a celei mai active și puternice universități din România dintre cele create după 1990, cu un efectiv de 11.400 studenți;
- Existența la Sibiu a Catedrei de Artă Teatrală și perspectiva apropiată a înființării Secției de Dramaturgie și Management cultural, considerate alternative viabile în revigorarea teatrului românesc;
- Existența – încă – a unei secții germane la Teatrul din Sibiu, continuatoare a tradițiilor din secolul XVI, a teatrului german construit în 1788, o șansă unică de punte culturală cu prosperitatea Germaniei;
- Crearea la Sibiu a Centrului Cultural Luxemburghez;
- Existența la Sibiu a Muzeului Brukenthal, a Muzeului Civilizației populare și a

- întregului patrimoniu istoric ce oferă sute de spații teatrale în aer liber;
- Poziționarea unică a Sibiului ca oraș multicultural, multiethnic, multireligios, în mijlocul țării și la întretăierea marilor drumuri comerciale și culturale europene;
- Șansa dăinuirii cetăților fortificate din jurul Sibiului, dar și a tuturor comunităților românești – focare de identitate și forță spirituală românească;
- Șansa orașului și împrejurimilor de a avea o situație materiale mult peste media țării;
- Existența unui aeroport internațional;
- Șansa unui calendar de evenimente culturale care pot să confere consistență culturală ofertei culturale și turistice; Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Festivalul de Jazz, Festivalul Internațional de Folclor „Cântecele Munților”, Târgul Olarilor, Zilele sibiului, Salonul Internațional de Artă Fotografică, Zilele Culturale Româno-Germane;
- Existența unei comunități săsești, puternică prin patrimoniu și conexiuni germane, a unei comunități rrom în expansiune financiară, și a unei comunități maghiare decente;
- Oportunitatea de a avea licee foarte bune și foarte bine dotate din punct de vedere tehnic;
- Existența la Sibiu a consulatului General German;
- Existența a două reviste culturale importante: *Euphorion* și *Transilvania*;
- Existența câtorva posturi TV și Radio și a câtorva publicații zilnice sau săptămânale locale;
- Lipsa unor convulsii sociale susceptibile de a se întâmpla în alte centre;
- O ofertă turistică de învidiat; localități unde se practică turismul agrar: Sibiel, Săliște, Orlat, Cisnădioara, ori stațiuni: Păltiniș, Bălea, Ocna Sibiului, Bazna etc;

- Simpatia de care se bucură, la nivel internațional, idea ca Sibiu să candideze cu succes la titlul de *Capitală Culturală Europeană* în 2007-2008.

## II. Program concret

- Evaluarea corectă a tuturor forțelor, angajaților și susținătorilor ce pot participa activ la regenerarea teatrului sibian;
- Asigurarea de către ordonatorul principal de credite a lefurilor, a cheltuielilor materiale și de producție la nivelul supraviețuirii pentru anul 2000, pentru a crea o platformă stabilă necesară derulării unui program pe termen scurt și elaborării unui program pe termen mediu și lung; semnarea unui contract managerial cu ordonatorul de credite, în urma tuturor negocierilor, pentru acceptarea condițiilor reciproce pe o durată de minimum 4 ani, cu drept de prelungire numai o legislatură (încă 4 ani);
- Aprobarea prin hotărâre a Consiliului Județean, a schimbării organigramei teatrului și organizarea noii scheme de funcțiuni pe criterii de eficiență; transformarea și scoaterea la concurs a posturilor din care s-au făcut reduceri;
- Analiza fiecărui angajat din punct de vedere profesional și menținerea lui pe post numai în virtutea calităților profesionale;
- Obținerea aprobării Consiliului Județean Sibiu ca locurile aferente celor disponibilizați să nu se reducă, ci să se transforme în posturi absolut necesare pentru bunul mers și prosperitatea Teatrului;
- Transformarea Teatrului „Radu Stanca” în *Teatrul Academic „Radu Stanca”* prin Hotărâre de Guvern, astfel încât să

- poată beneficia de subvenție atât de la Ministerul Culturii, cât și de la Ministerul Educației Naționale. Ar fi primul teatru de acest fel în România, care ar urma exemplul marilor teatre din lume: Taganka, Piccolo, Akademische Theater din Viena, etc. Astfel, ar putea beneficia de existența secției de artă teatrală din cadrul Universității și ar avea 3-4 surse constante de finanțare din România, putând asigura o calitate a muncii și a colectivului fără precedent în țară, grație competiției;
- Șansa scutirii plății drepturilor de autor pentru orice dramaturg sau muzician în condițiile în care există și dimensiunea educațională a teatrului studentesc;
  - Folosirea protocolului dintre Ministerul Culturii și Ministerul Educației Naționale, prin care instituțiile subordonate celor două ministere pot și au obligația de a dezvolta programe comune, fără a se percepe taxe reciproce de închiriere, consum, plată cheltuieli salariale;
  - Folosirea tuturor profesorilor de la Catedra de Actorie, Dramaturgie și Management teatral, a studenților actori și a personalităților sibiene în crearea de noi spectacole și obținerea de fonduri: Ion Besoiu, Florin Zamfirescu, Adriana Popovici, Adrian Titeni, Mihai Constantin Ranin, Mihai Lungeanu;
  - Implicarea imediată a teatrului în 2-3 producții simultane, avându-i ca regizori pe M.C. Ranin, Gheorghe Marinescu, Mihai Lungeanu, pentru ca lumea să muncească;
  - Aducerea unor spectacole foarte bune, cu distribuții mici, pentru a crea gustul publicului (ex.: *Păcală și popa*, cu numai 4 actori – premiu la Costinești, *Anonimul venețian* etc.)
  - Crearea de mari evenimente și coproducții internaționale pe cheltuiala țărilor respective:
- *Argonauții 2000* – 8 țări participante, cu actori, muzicieni, program aprobat și susținut de comisia europeană
  - *Altarele*, în regia lui Silviu Purcărete, împreună cu Teatrul din Limoges și Festivalul de Ateliere din Londra;
  - *Idiotul* după Dostoievski, coproducție Akroama-Sardinia, Ukrainian Cultural Foundation – Ucraina și Mittelfest – Italia;
  - *Chengi*, coproducție Teatrul „Radu Stanca” și Teatrul Național din Cluj-Napoca, în regia lui Mihai Constantin Ranin;
  - Includerea Festivalului de Teatru Studentesc în Secțiunea *Școli și Academii de Teatru* din cadrul Festivalului Internațional de Teatru și cumularea fondurilor;
  - Aloacarea unui rol important în viața Teatrului „Radu Stanca” a Universității și Secției de Actorie;
  - Crearea unui departament de marketing care să beneficieze de procente din sumele aduse ca sponsorizare pentru programele dezvoltate de teatru;
  - Aloacarea, construirea sau repararea a 4 apartamente cu fonduri din „timbrul cultural” care să fie închiriate doar de tinerii actori sau colaboratori ai teatrului;
  - Mărirea trupei de actori la cele două secții;
  - Acordarea unei responsabilități directe la nivelul celor două secții existente: română și germană;
  - Vinderea locurilor din loje (se păstrază 2 loje oficiale) și ale celor din rândul al doilea din sală, pentru toate spectacolele dintr-o stagiune, unor firme, oameni de afaceri, etc. la un preț adecvat;
  - Aloacarea de fonduri la nivel de Consiliu Județean pentru toate primăriile dispuse de a primi spectacole și a plăti pentru ele;
  - Identificarea unor surse financiare naționale și internaționale pentru construirea și terminarea Teatrului de la

Turnul Gros (Sala Thalia);

- Dezvoltarea unui program estival, propunere culturală pentru o ofertă turistică națională și internațională;
- Crearea unei strategii pe cel puțin 4 ani în vederea dezvoltării resurselor umane și materiale ale Teatrului;
- Identificarea de alte surse financiare (sponsori pe proiecte și programe susținute de: Consiliul Județean Sibiu, Primăria Municipiului Sibiu, Inspectoratul pentru Cultură, Ministerul Culturii, Ministerul Tineretului și Sportului, Fundația SOROS, Comisia Europeană, IETM, IITM, CONCEPTS);
- Colaborarea cu Primăria Municipiului Sibiu, Prefectura, Consiliul Județean, agențiile turistice și mass-media în vederea creării unui program general de ofertă turistică și culturală a Sibiului. Implicarea în coproducții internaționale (vezi exemplele concrete) și atragerea de surse financiare și parteneri credibili mai ales din Germania și țările care manifestă interes economic pentru Sibiu: Italia, Belgia, Olanda, Austria, Japonia, S.U.A.;
- Dezvoltarea de programe pentru centrele culturale existente în România: Institutul Francez, British Council, Goethe Institut, Japan Foundation, Centrul Cultural American, PRO HELVETIA, Centrul Cultural Luxemburghez;
- Dezvoltarea de proiecte în parteneriat cu ambasadele care au prevăzute fonduri pentru activități culturale și au puterea de a influența firmele din țările lor să sprijine programele create inteligent;
- Dezvoltarea de programe comune cu Filarmonica de Stat, Teatrul de Păpuși „Gong”, Ansamblul „Cindrelul”, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Casa de Cultură a Studenților, muzeele, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu și Bursa de Spectacole;
- Intrarea în competiție prin globalizare și europenizare, cu ofertele instituțiilor independente, a trupelor străine, a celor ce se mișcă iute și gândesc repede;
- Transformarea lipsurilor remarcate la subcapitolul I.1. în programe care să rentabilizeze artistic și financiar Teatrul „Radu Stanca”;
- Crearea de evenimente mondene care să polarizeze atenția firmelor, finanțatorilor, politicienilor, oamenilor influenți, astfel încât Teatrul „Radu Stanca” să devină un centru de referință al vieții culturale și sociale din Sibiu și din țară;
- Dezvoltarea legăturilor cu ONG-urile din Sibiu și regiune, în scopul conectării teatrului la acțiunile locale, naționale și internaționale organizate de acestea;
- Crearea unui board (consiliu artistic consultativ format din artiști importanți, finanțatori, ambasadori, personalități europene) cu scopul de a susține instituția, de a-i da credibilitate și în același timp de a valida propunerile de program pe termen mediu ale echipei manageriale.
- Oferirea de consultanță și organizarea unor sărbători ale întreprinderilor, oamenilor de afaceri, firmelor, în spațiul teatrului sau în alte spații.
- Folosirea la maximum a tuturor resurselor umane și financiare, dincolo de ranchiunile, neînțelegera și „fumurile” care există în teatru, ștergând ideea de răzbunare sau revanșă.
- Crearea unei echipe profesioniste recunoscută pe plan internațional.



# Zece diferențe între Cântarea României și programul Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007

Conceptul programului *Capitală Culturală Europeană (CCE)* nu a fost rezultatul unui plan atent elaborat pentru a rezolva problemele urbane, ci mai degrabă o idee simplă și o viziune îndrăzneată a ministrului grec al culturii *Melina Mercouri* și a celui francez, *Jacques Lang*. Ideea presupunea alegerea anuală a unui oraș european care să primească titlul de Oraș Cultural European. Viziunea a anticipat un interes reînnoit al orașelor față de propriul patrimoniu cultural și de identitatea și vitalitatea lor unică. Deși scopul inițial a fost acela de a „*pune în evidență bogăția și diversitatea orașelor europene, accentuând, în același timp, patrimoniul cultural comun și vitalitatea artelor*”, a devenit evident faptul că impactul acestui program depășea un cadru strict cultural. Inițiativa a acordat orașelor ocazia de a-și îmbunătăți imaginea la nivel național și european și a reprezentat un instrument de

regenerare a comunităților în jurul cărora erau organizate evenimentele. Elaborarea programului cultural reprezintă una dintre cele mai mari provocări pentru orice CCE și aceasta trebuie să ia în considerare numeroși factori, conflicte de interese și presiuni externe. Cele 10 concluzii prezentate mai jos, sintetizează experiența noastră în abordarea și conținutul programelor culturale ale programului Sibiu CCE 2007, așa cum a fost ea definită și limitată de o serie de factori diverși – de natură artistică, politică sau legați de resurse (umane și financiare). În mod invariabil, elaborarea programului cultural a fost o chestiune hibridă, influențată de sentimentul orașului ca loc, de obiecte și spații și de abilitățile artiștilor și operatorilor săi culturali. Este ușor să se înțeleagă greșit natura complicată a elaborării unui program CCE, care diferă considerabil de programarea unui festival de două sau trei săptămâni (de muzică, de

teatru, etc.) și care ar putea fi mai puțin influențat de factorii culturali locali.

**1. Similar cu oricare alt produs, ofertele operatorilor culturali au cicluri de viață și sunt subiectul schimbărilor tehnologiei și modei.** Planificarea unui portofoliu echilibrat este cheia maximizării satisfacției resimțite de public și adaptarea modelului portofoliului de produse în cadrul artelor ne poate ajuta să înțelegem și să comunicăm construcția unui program managerial eficient. Produsele auxiliare, subordonate, au o importanță deosebită pentru sectorul de servicii (în funcție de forma de artă) și pot furniza oportunități comerciale utile. Acestea ar trebui exprimate în contextul în care clienții artelor se pot bucura de miezul experienței artelor și pot cere o achiziționare mai atentă și specificații exacte.

**2. Inovația, deși esențială pentru arte, trebuie să fie ușor accesibilă cu ajutorul managementului.** Modelul lui Rogers asupra difuzării inovației dă câteva indicii asupra modului de reacționare a publicului față de noile creații și indică un răspuns tactic care să țintească utilizatori deja existenți, într-o oarecare măsură. Calitatea, care începe și se termină cu publicul, este o problemă de management de importanță directă pentru toți membrii unei organizații artistice. Fiecare angajat este implicat în calitatea experienței publicului (direct sau indirect), astfel că, pentru ca măsurile practice să îmbunătățească calitatea, ele trebuie să includă și organizația într-o măsură cât se poate de mare. Este nevoie, mai mult decât orice, ca nu doar departamentul de marketing ci și întreaga conducere să dea dovadă de devotament.

**3. Capitale sau non-capitale, orașe mari sau mici, centre istorice sau culturale,**

porturi sau orașe industriale – toate înregistrează, în măsură mai mult sau mai puțin egală, succese și eșecuri. **Nici mărimea, nici statutul unui oraș nu este factorul determinant pentru reușita evenimentului.** Cu toate acestea, toate orașele se confruntă cu diferite provocări și probleme. Marile orașe metropolitane, de exemplu, se confruntă cu probleme legate de vizibilitatea evenimentului CCE, de audiență, resurse financiare, activitatea culturală deja existentă și de infrastructură. Orașele mai mici s-au străduit din greu, adeseori, să atragă resurse financiare, aveau clădiri insuficiente și, uneori, probleme de transport (de exemplu, lipsa unui aeroport important sau a legăturilor de cale ferată). Abordarea unor astfel de probleme a fost cea care a definit succesul relativ al anului cultural. Fiecare oraș cultural se confruntă cu o matrice complexă de chestiuni și probleme.

**4. Abordarea și conținutul programelor culturale CCE** au fost definite și trasate printr-o serie de factori – de natură artistică, politică sau legați de resursele (umane și financiare) din fiecare oraș. În mod invariabil, elaborarea fiecărui program cultural a fost o chestiune hibridă, influențată de sentimentul fiecărui oraș ca loc, de obiecte și spații, precum și de abilitățile artiștilor și lucrătorilor săi culturali. Este ușor să se înțeleagă greșit natura complicată a elaborării unui program CCE, care diferă considerabil de programarea unui festival de două sau trei săptămâni (festival de muzică, de teatru, etc.), care ar putea fi mai puțin influențat de factorii culturali locali. Programul cultural CCE este, în majoritatea cazurilor, elementul central al anului cultural, fiind elaborat în cadrul unui proces care a necesitat câțiva ani de pregătire, consultare și organizare.



**5. Procesele care produc viabilitate și regenerare urbană sunt culturale,** iar CCE oferă o platformă extrem de importantă pentru înțelegerea și dezvoltarea unor astfel de procese. Deși, în majoritatea CCE, a fost recunoscută clar importanța culturii, de obicei ca instrument de atingere a obiectivelor legate de viața economică, socială și artistică, programele culturale propriu-zise nu au fost arenele care au susținut o colaborare reală între toți actorii implicați sau care au integrat diverse eforturi organizaționale. În majoritatea orașelor, programul cultural a fost motorul care a tras trenul într-o anumită direcție, alături de alte motoare (revitalizarea urbană, dezvoltarea economică, turismul, anumite interese artistice, etc.) care trăgeau alte trenuri în direcții ușor diferite și cu viteze diferite. Din acest motiv, programul cultural CCE nu a fost considerat frecvent drept o forță unificatoare în cadrul procesului ca întreg, ci uneori ca o deviere temporară (dar una pozitivă) a dezvoltării sistemului cultural al orașului în ansamblu. Ar fi interesant și binevenit ca viitoarele CCE să considere motorul cultural ca fiind forța care îi trage pe ceilalți în aceeași direcție. Conceptele din spatele programelor culturale CCE și temele și proiectele alese de fiecare oraș au reflectat diferite abordări ale practicii „culturii”. În unele orașe, CCE a fost considerată ca un eveniment (sau serie de evenimente) care urmează a fi produs și consumat (spectacole, expoziții, filme, parade), iar în altele drept procese de dezvoltare prin care au luat naștere ideile creative, inclusiv formarea de noi parteneriate și alianțe dintre diferite grupuri culturale și artiști. În acest caz, se poate face o alegere privind accentuarea unuia dintre cele două stiluri de proiecte. Atunci când a fost concepută CCE, în principal ca un eveniment (în limite temporale), de cele mai multe ori dimensiunea și sfera programului

CCE au fost cele care l-au diferențiat de alte tipuri de evenimente culturale: durata, numărul de proiecte și sectoare, ori interesele incluse. O analiză a cataloagelor și rapoartelor CCE au demonstrat că, în ciuda diferențelor din conținutul detaliat, a existat o „uniformitate” în „caracterul” general al programelor CCE, în parte datorată nivelului magnitudinii și dimensiunii și, într-o anumită măsură, vocabularului de intenții utilizat de fiecare oraș (a schimba, a dezvolta, a intensifica, a celebra). Este evident faptul că, în ciuda unor diferențe locale, reiese o „formă” pentru CCE, ceea ce poate fi caracterizat prin volum, amploare, multi-disciplinaritate (deși nu întotdeauna inter-disciplinaritate) și o structură tip „mozaic” în care există obligația de a oferi „ceva pentru fiecare”. Este vorba, aici, de un fel de izomorfism cultural, întrucât se referă la un proces al omogenizării continue a programelor culturale CCE: teme comune, proiecte similare, aceleași „vedete”. Poate că motivul ar fi acela că fiecare CCE se supune, mai mult sau mai puțin, aceluiași construcții și oportunități: politice, culturale, instituționale și financiare. Preocuparea referitoare la noțiunea de CCE ca „eveniment” a distorsionat, în unele cazuri, modurile în care dezvoltarea culturală a inter-relaționat cu alte obiective CCE, iar chestiunea identificării mijloacelor corespunzătoare de evaluare a conținutului cultural al programelor CCE a însemnat că, la evaluarea programelor, organizatorii s-au preocupat mai mult de instrumente de măsură limitate, cum ar fi numărul de spectatori și numărul proiectelor. Astfel de fapte comunică foarte puțin despre impactul sau valoarea culturală a unui program, sau despre modul în care evenimentele contribuie la un proces pe termen mai lung, sau despre „cine” a participat activ sau ca spectatori. Atitudinea „cu cât mai mare cu atât mai

bine” pare să fi fost sentimentul general, deși, privind retrospectiv, numeroase orașe au regretat că au făcut această presupunere și că ar fi preferat să se axeze pe un număr mai restrâns de proiecte de o calitate mai bună și cu un impact mai mare. În același timp, evaluările programelor culturale ale CCE – cu câteva excepții – nu au abordat deloc chestiunea calității diferitelor aspecte ale programului sau a eficienței procesului în ceea ce privește programele culturale ale CCE.

**6. E interesant de studiat controversele care au grevat programul Sibiu CCE 2007 și cum au afectat ele programul său cultural.** Toate orașele (inclusiv Sibiu) au întâmpinat rezistență din partea anumitor grupuri de artiști și organizații culturale sau a unor sub-culturi din oraș care nu s-au putut regăsi în alegerile proiectelor și evenimentelor în anul cultural. Organizatorii CCE și-au apărât intens alegerile, dar, rareori, accentul a fost pus pe chestiunea vitală a valorilor culturale sau pe prioritățile dezvoltării culturale pe termen lung. Evident, politicienii și presa nu prea au discutat deschis pe marginea unor astfel de chestiuni esențiale. Discuțiile generale despre proiectele și programele culturale CCE nu s-au axat pe valoarea culturală sau pe calitatea culturală, ci pe finanțare, participare, cine a fost sau nu ales să le organizeze și pe atingerea scopurilor pe termen scurt. A fost un lucru obișnuit ca operatorii culturali să invoce acuzații de iresponsabilitate, costuri exagerate, management defectuos și elitism; programele CCE par să dea naștere unor astfel de reacții. Majoritatea programelor culturale CCE nu s-a încadrat clar în modelele de consum cultural; prin urmare, nu este posibilă evaluarea acestora din punctul de vedere al vânzărilor de bilete sau al spectatorilor.

**7. Deși modelul producție-distribuție-consum este considerat de unii ca fiind baza managementului cultural, CCE nu se adaptează ușor la un astfel de model,** dat fiind că, adeseori, angajamentele privind dezvoltarea calității, accesibilității și audienței egalează „achiziționarea de bilete”. Artele reprezintă un domeniu ce poate fi caracterizat prin diferite tipuri de experiențe, de la artiștii care creează și produc lucrări de artă pentru public până la publicul care participă activ la realizarea lucrării respective. Într-adevăr, producția artistică se poate realiza atât de către artiști, cât și de către non-artiști, putând fi combinată cu elemente non-artistice (dar clar culturale). **Proiectele CCE sunt, de cele mai multe ori, multi-dimensionale** (din punctul de vedere al diferitelor discipline artistice și non-artistice prezente în program sau al diferitelor publicuri atrase de același eveniment). Natura inovatoare a unor astfel de proiecte necesită noi forme de evaluare și se pare că nicio CCE nu a elaborat o metodologie în acest sens. Simpla evaluare a consumului este insuficientă.

**8. Elaborarea și managementul Programului Sibiu CCE 2007 a reprezentat unul dintre cele mai complexe domenii de guvernământ modern din România,** un act de echilibrare – nu atât între priorități concurente, ca în cazul altor politici, cât între viziunile concurente privind rolul culturii în societate.

**9. Riscul pe care îl implică realizarea de experiențe artistice pentru consumatori trebuie să fie distribuit prin planificarea unui program echilibrat al produsului artistic, dar și prin maximizarea venitului pe care îl pot obține din alte activități.** Programele CCE sunt, adeseori, împărțite între detaliile „legate de spectacol”, cum ar fi programele și serviciile de catering,

și cele care nu sunt „legate de spectacol” propriu-zis, influențate de chestiuni politice sau sociale. Unele aspecte ale unui program CCE pot avea **identitate duală**. Într-o anumită măsură, festivalurile sunt legate de spectacol, având în vedere că încasările cresc sau scad, în funcție de public. Dar, în același timp, ele joacă un rol în activitățile care nu sunt legate de spectacol propriu-zis, cum ar fi serviciile pentru companii. Faptul că produsele și serviciile culturale au cicluri de viață, după cum am observat mai sus, înseamnă că, în orice moment, unele părți ale portofoliului total vor fi mai relevante decât altele. Nevoia de a gestiona o combinație de proiecte într-un mod care să optimizeze „dilemele” identificate anterior, precum și recuperarea investiției organizației, a avut drept rezultat crearea unor modele de *management al portofoliului de produse*.

**10. Programul Sibiu CCE 2007 a fost nevoit să gestioneze utilizarea eficientă a timpului și resurselor (financiare și de infrastructură) pentru a-și atinge scopurile, prin analiza atentă a portofoliului de oferte.** Acest lucru poate implica luarea unor decizii dificile referitoare la renunțarea la unele aspecte

ale activității pentru a se putea concentra mai eficient asupra altora. Aceste decizii sunt cu atât mai greu de implementat într-o activitate în care este vorba despre oameni. Aranjamentele complexe de discount care pot fi regăsite în unele teatre de repertoriu sunt un exemplu în acest sens. Un proiect de festival, cu pachetul său de beneficii sociale și economice, a coexistat, adeseori, în condiții tensionate, cu un proiect de avangardă, recent apărut, din cauza factorilor de putere și personalitate implicați. Unul dintre avantajele modelelor de portofoliu pentru **Programul Sibiu CCE 2007** este că acestea permit comunicarea vizuală simplă a legăturii dintre variabile complexe. În **Programul Sibiu CCE 2007**, a fost folosită o versiune modificată a matricei Boston pentru a modela tipul de raționament din spatele unui program artistic anual al unui teatru. Înlocuirea axelor „creșterea pieței” și „cota de piață” cu aspectele „costuri de producție” și „atracția probabilă a publicului” creează o matrice care poate contribui la estimarea efectelor financiare ale alegerilor culturale.



# „Lustruiți stelele, mulgeți vacile, hrăniți copiii-problemă și împușcați câinii”

**Sau despre utilizarea matricei BCG ca instrument de  
management al portofoliului de proiecte al programului  
*Capitală Culturală Europeană***

Puține organizații își pot permite să se bazeze pe un singur produs. În ciuda simplității unei astfel de abordări, riscul de a concentra toate resursele organizației pentru un singur produs ar fi prea mare. Evenimentele culturale complexe sunt în aceeași situație. Acestea trebuie să distribuie riscul pe care îl implică realizarea de experiențe artistice pentru consumatori, prin planificarea unui program echilibrat al produsului artistic, dar și prin maximizarea venitului pe care îl pot obține din alte activități.

Programele CCE sunt, adeseori, împărțite între detaliile „legate de spectacol”, cum ar fi programele și serviciile de catering, și cele care nu sunt „legate de spectacol” propriu-zis, și sunt influențate

de chestiuni politice sau sociale. Unele aspecte ale unui program CCE pot avea identitate duală. Într-o anumită măsură, festivalurile sunt legate de spectacol, având în vedere că încasările cresc sau scad, în funcție de public. Dar, în același timp, ele joacă un rol în activitățile care nu sunt legate de spectacol propriu-zis, cum ar fi serviciile pentru companii.

Faptul că produsele și serviciile culturale au cicluri de viață, după cum am observat mai sus, înseamnă că, în orice moment, unele părți ale portofoliului total vor fi mai relevante decât altele. Nevoia de a gestiona o combinație de oferte într-un mod care să optimizeze „dilemele” care grevează programul, precum și recuperarea investiției organizației, a avut drept rezultat

crearea unor modele de management al portofoliului de produse.

Primul lucru care trebuie spus despre astfel de modele este că acestea oferă mai degrabă linii directe foarte aproximative decât reguli prescriptive. Cu toate acestea, ele pot fi utile în analiza și planificarea modului în care se conturează combinația de oferte, oferind astfel vânzătorului de produse de artă un instrument folositor, iar **utilitatea lor nu este dată de acuratețe, ci de flexibilitatea și previziunile pe care le pot induce.**

**Cel mai celebru exemplu au modelului de portofoliu este matricea Boston Consulting Group.** Modelul se bazează pe cercetarea modului în care bunurile s-au comportat în cazul câtorva companii în cadrul economiei în expansiune din America postbelică. Cercetătorii au observat nu numai că produsele individuale au cicluri de viață, dar și că piețele pe care există au și ele cicluri de viață, mărindu-se sau micșorându-se conform modelelor extinse ale cererii. Aceștia au împărțit piețele în cele care se dezvoltă și cele care sunt în declin. Pe de altă parte, produsele au fost împărțite pe categorii, în funcție de cota lor de piață care putea fi mare sau mică.

**Matricea dezvoltare-cotă de piață** (cunoscută și sub numele de analiza B.C.G., matricea B.C.G. sau analiza Boston Consulting Group) este un grafic creat de *Bruce Henderson* pentru compania *Boston Consulting Group* în 1970, pentru a ajuta corporațiile în analiza unităților lor de producție sau a liniilor de producție, compania urmând să decidă asupra alocării de resurse. Matricea este, în continuare, un instrument analitic în marketingul brandului, managementul de produs, managementul strategic și în analiza de portofoliu.

## Utilizarea practică a matricei Boston în cadrul elaborării Programului Sibiu CCE 2007

*Boston Consulting Group* a considerat strategia de afaceri drept resursă mobilă în cadrul organizației, astfel încât timpul și banii nu erau irosiți pe proiecte neperformante. Sfatul lor pentru manageri era următorul: „*Lustruiți Stelele, mulgeți Vacile, hrăniți Copiii-Problema și împușcați Câinii*”. Cu alte cuvinte, resursele ar trebui concentrate pe oportunitățile care au cele mai mari șanse de a recupera investiția. Proiectele neperformante, fără nicio speranță de recuperare a investiției pe termen lung, ar trebui eliminate, înainte de a trage după sine restul Programului, prin risipirea timpului și a banilor.

Programul Sibiu CCE 2007 a trebuit să gestioneze utilizarea eficientă a timpului și resurselor pentru a-și atinge scopurile, prin analiza atentă a portofoliului de oferte. Acest lucru poate implica luarea unor decizii dificile, referitoare la renunțarea la unele aspecte ale activității pentru a se putea concentra mai eficient asupra altora. Astfel de decizii sunt cu atât mai greu de aplicat într-un proiect în care este vorba despre oameni. Aranjamentele complexe de discount care pot fi regăsite în unele teatre de repertoriu sunt un exemplu în acest sens. Un proiect de festival, cu pachetul său de beneficii sociale și economice, a coexistat, adeseori, în condiții tensionate, cu un proiect de avangardă, recent apărut, din cauza factorilor de putere și personalitate implicați. Unul dintre avantajele modelului de portofoliu pentru Programul Sibiu CCE 2007 este acela că a permis comunicarea vizuală amplă a relației dintre câteva variabile complexe.

O versiune modificată a matricei Boston a fost utilizată de **Programul**

**Sibiu CCE 2007** pentru a modela tipul de raționament de la baza planificării unui program artistic anual al unui teatru. **Înlocuirea axelor „creșterea pieței” și „cota pieței” cu „costurile de producție” și „atracția probabilă a publicului” creează o matrice care poate contribui la estimarea efectelor financiare ale alegerilor legate de planificarea programului.**

În acest caz, oferte sunt împărțite în patru sectoare. Ca și în cazul matricei Boston, există o mișcare a resurselor de la „vacile de lapte” la celelalte domenii. Dar, în loc să se sugereze eliminarea ofertei „cost ridicat/atracție scăzută”, exemplul ilustrativ al unei noi activități de mare anvergură indică faptul că acest sfert este partea care merită cele mai multe contribuții. Cu riscul de a complica o idee simplă, **se poate adăuga o a treia dimensiune (a importanței artistice) pentru a reflecta prioritățile artistice ale organizației**, precum și pretenția acesteia de a fi sprijinită de organisme publice.

În acest caz, activitățile de mare anvergură sunt văzute din punctul de vedere al importanței artistice relative nu numai în raport cu celelalte sferturi ale împărțirii despre care vorbeam mai sus, dar și în raport cu ele însele.

Se poate spune că acest tip de abordare diagramatică reprezintă, în mod eronat, subtilitățile care ar trebui să lege abordarea unui loc de desfășurare cu programarea activităților acestuia.

Utilizarea modelelor de portofoliu ca instrument de planificare poate fi susținută în baza mai multor argumente:

- Presupunerea devin explicite.
- Încurajează cuantificarea.
- Facilitează aprecierea modului în care se conturează programul.
- Permite activității viitoare a organizației să fie evaluată clar în raport cu misiunea

și prioritățile acesteia.

- Contribuie la identificarea lipsurilor în cazul resurselor.

Oportunitățile proiectului se pot regăsi în diferite domenii, în funcție de natura activităților organizației. Următoarele proiecte din cadrul Programului Sibiu CCE 2007 sunt tipice pentru artele spectacolului, dar unele aspecte ale acestora sunt la fel de relevante și pentru muzică sau artele vizuale.

## **1. Proiecte cu audiență mare și costuri de producție ridicate: „vedete”**

Aceste produse reprezintă punctul central al Programului Sibiu CCE 2007. Importanța pe care o au pentru organizație înseamnă că prioritățile trebuie stabilite în funcție de atenția și resursele managementului. Un exemplu în domeniul artelor spectacolului ar fi concertul ansamblului Scaligero (Scala din Milano), care reflectă creșterea actuală a interesului față de compilațiile unor lucrări celebre de muzică clasică în format CD (cum ar fi „Cei trei tenori”) într-un Program Sibiu CCE 2007 care conține fragmente din lucrări mai lungi. Speranța este ca *vedetele* să devină următoarele *vacile de lapte*. Imaginea Programului Sibiu CCE 2007 poate necesita resurse financiare suplimentare, dar merită, dacă de acest lucru este nevoie pentru ca organizația să rămână lider. Atunci când ritmul de dezvoltare încetinește, *vedetele* devin *vacile de lapte* dacă și-au putut menține poziția de lider al categoriei din care fac parte, sau dacă trec de la o scurtă perioadă de *celebritate* la *dispariție*.

Costurile de producție	Maxim	Teatru de stradă de anvergură <i>(Teatrul francez de stradă Season-June)</i> Spectacole outdoor <i>(Ansamblul japonez Kaiku Drum)</i>	Piesă nouă de anvergură <i>(FAUST în regia lui Silviu Purcărete)</i> Clasic (distribuție numeroasă) <i>(Hamlet, Theatre de la Ville, Luxemburg)</i>
	Minim	Piesă contemporană cu distribuție redusă <i>(UN TRAMVAI NUMIT POPESCU, SRR și ArCub)</i> Evenimente outdoor de mică anvergură <i>(Gli Sbänderiatori di Gubbio)</i>	One-man show <i>(CLAUDE FRISONI, Plus le monde se mondialise, plus la terre se terrorise)</i> Clasic modern <i>(Nopti de teatru pentru tineri amatori)</i>
		Maxim	Minim
		Atracția probabilă a publicului	

---

Matrice de planificare a produsului utilizată de Programul Sibiu CCE 2007 (artele spectacolului)

## 2. Proiectele cu audiență scăzută și costuri de producție reduse: „câini”

Chiar dacă ele consumă, în continuare, timpul și resursele managementului, aceste produse sunt cele care nu vor reuși să își justifice existența pe termen lung. Piețele pe care există acest tip de produse nu funcționează la fel de bine ca alte piețe ale organizației, iar cota lor este scăzută. O companie de teatru, care oferă producții itinerante comunitare unei zone rurale cu populație din ce în ce mai puțin numeroasă, și-ar reanaliza, mai degrabă, rolul în cadrul Programului Sibiu CCE 2007. Aceste unități sunt, în general, „în echilibru”, generând cu greu un număr suficient de spectatori pentru a susține interesul Programului

Sibiu CCE 2007. Chiar dacă existența unei unități de echilibru oferă beneficiul social al creării unor noi locuri de muncă și posibile sinergii care vin în sprijinul altor proiecte, din punct de vedere financiar, astfel de unități sunt inutile, întrucât nu generează un downstream pentru Programul Sibiu CCE 2007. Acestea reduc raportul de recuperare a investiției unei companii profitabile, folosit de numeroase instituții financiare pentru a analiza modul în care este gestionat Programul Sibiu CCE 2007. Opinia generală este aceea că produsele tip *câini* trebuie eliminate.

### 3. Proiecte cu audiență scăzută și costuri de producție ridicate: „copiii-problemă”

Aceștia sunt posibilele „vedete” ale viitorului. Chiar dacă au nevoie de mult timp și resurse considerabile, acestea au mare potențial, întrucât reprezintă un punct de sprijin într-un domeniu pe termen lung. Organizațiile similare (*Cork 2006, Genova 2004*) au identificat noi producții de amploare ca modalități de accesare a unui domeniu de dezvoltare. Astfel de proiecte necesită sume mari de bani pentru a crește audiența. Scopul Programului Sibiu CCE 2007 trebuie să fie acela de a dezvolta astfel de proiecte pentru a ajunge la statutul de *vedetă*. În caz contrar, odată cu scăderea audienței și cu dezvoltarea Programului, proiectele vor ajunge în categoria *câinilor*.

### 4. Proiecte cu audiență ridicată și costuri de producție reduse: „vaci de lapte”

Aceste produse reprezintă fundamentul Programului Sibiu CCE 2007 pentru atragerea publicului, dar nu se pot dezvolta mai mult din cauza faptului că piața pe care funcționează nu se mai extinde. Festivalul Medieval de la Sibiu va atrage un public previzibil și în mare parte stabil. Cu toate acestea, familiaritatea lui ca repertoriu va oferi un fel de garanție a succesului la public. Aceste proiecte generează audiență în exces în raport cu sumele de bani necesare menținerii acestora. Astfel de proiecte sunt considerate plictisitoare, menite pentru un public „dezvoltat”, orice organizație fiind încântată să dețină cât mai multe posibil. Proiecte vor fi „mulse” încontinuu, cu investiții cât mai puține posibil, dat fiind că

astfel de investiții ar fi irosite într-un mediu cu o creștere lentă a audienței.

Odată cu dezvoltarea unei anumite industrii și cu scăderea ritmului ei de creștere, toate unitățile devin fie *vaci de lapte*, fie *câini*.

Scopul general al acestei ierarhii a fost acela de a ajuta managerii Programului Sibiu CCE 2007 să decidă asupra proiectelor pe care să le finanțeze și în ce măsură, precum și asupra proiectelor pe care să le elimine. Ideea era ca managerii să folosească această analiză pentru a putea planifica utilizarea audienței generate de *vacile de lapte* care să îi ajute să adune fonduri pentru *vedete* și poate chiar și pentru *copiii-problemă*. După cum a afirmat compania BCG în 1970, „*numai o companie diversificată, cu un portofoliu echilibrat, își poate folosi punctele tari pentru a-și valorifica oportunitățile de dezvoltare*”.

În ceea ce privește Programul Sibiu CCE 2007, portofoliul de program echilibrat include următoarele:

- *vedete* a căror atracție la public asigură viitorul;
- *vaci de lapte* care contribuie la strângerea de fonduri pentru *vedete* și poate chiar și pentru *copiii-problemă*;
- *copii-problemă* care, pe baza fondurilor suplimentare, vor fi transformați în *vedete*.

Pentru fiecare produs sau serviciu, „zona” de încercuire reprezintă valoarea vânzărilor. Prin urmare, matricea Boston oferă o „hartă” foarte utilă a punctelor tari și a punctelor slabe ale produsului (sau serviciului) organizației (cel puțin din punctul de vedere al rentabilității actuale), precum și a *cash flow*-urilor. Necesitatea fundamentală a fost, într-adevăr, cea a *cash flow*-ului. Unul dintre principalii indicatori ai generării de capital a fost



cota de piață, iar unul dintre cei care arăta utilizarea capitalului, a fost cel al ritmului de dezvoltare a pieței.

Programul Sibiu CCE 2007 a trebuit să gestioneze utilizarea eficientă a timpului și resurselor pentru a-și atinge scopurile, prin analiza atentă a portofoliului de proiecte. Acest lucru poate implica luarea unor decizii dificile referitoare la renunțarea la unele aspecte ale activității, pentru a se putea concentra mai eficient asupra altora. Aranjamentele complexe de

discount care pot fi regăsite în unele teatre de repertoriu sunt un exemplu în acest sens. Un proiect de festival, cu pachetul său de beneficii sociale și economice, a coexistat, adeseori, în condiții tensionate, cu un proiect de avangardă, recent apărut, din cauza factorilor de putere și personalitate implicați. Unul dintre avantajele modelului de portofoliu pentru Programul Sibiu CCE 2007 este acela că a permis comunicarea vizuală amplă a relației dintre câteva variabile complexe.



<p><b>Costurile de producție</b></p> <p>Maxim</p> <p>Minim</p>	<p>Teatru de stradă de anvergură (<i>Theatrul Francez de stradă Season 4 June</i>)</p>	<p>Large scale new play (<i>FAUST</i> directed by Silviu Purcारेte)</p>	<p>Spectacole outdoor (<i>Ansamblul japonez Kaiku Drum</i>)</p>	<p>Clasic (distribuție numeroasă) (<i>HAMLET, Theatre de la Ville, Luxembourg</i>)</p>
	<p>Piesă contemporană cu distribuție redusă (<i>UN TRAMVAI NUMIT POPESCU, SRR și Arcub</i>)</p>	<p>One-man show (<i>CLAUDE FRISONI, Plus le monde se mondialise, plus la terre se terrorise</i>)</p>	<p>Evenimente outdoor de mică anvergură (<i>Gli Sbandieratori di Gubbio</i>)</p>	<p>Clasic modern (distribuție redusă) (<i>Noapă de teatru pentru timeri amatori</i>)</p>
	<p>Maxim</p>	<p>Minim</p>	<p>Maxim</p>	<p>Minim</p>
	<p><b>Atracția probabilă a publicului</b></p>			
<p><b>Importanța artistică</b></p>				

**Matrice tri-dimensională de planificare a produsului folosită de Programul Sibiu CCE 2007 (artele spectacolului)**

# Orașul ca artefact cultural

Orașul este cel mai cuprinzător și complex artefact cultural, format și creat prin eforturile omului. Acesta reprezintă personificarea fizică și interacțională cea mai clară a modului în care oamenii au profitat de oportunitățile și funcțiile locului lor, dezvoltând, astfel, un set de valori, atitudini și abordări care să-i ghideze dezvoltarea: modul în care se formează și se proiectează un oraș și modul în care se bazează pe cultura locală – combinația valorilor, ambiției și viziunii comune bazate pe aspirații, norme și opinii comune – „*cum procedăm noi pe-aici*”. Fiecare oraș are o cultură care răspunde la condițiile locale, precum și la mediul său extern. Această cultură este imprimată în peisajul urban, în clădiri – vechi și noi, în modul în care arată orașul, în atitudinea lui față de spațiile publice, viața socială, gastronomie, produsele asociate, simbolurile și ritualurile sale, cântecele, dansurile, pictura, scrisul

și limba, atitudinea față de trecut și viitor, și chiar față de modul în care orașul este gestionat și organizat.

*Orașele sunt mai importante ca niciodată;* sunt actorii principali ai națiunilor și sunt recunoscute, din ce în ce mai mult, ca fiind motoarele economiei naționale. Națiunile se învârt în jurul orașelor lor, indiferent cât de importantă poate părea starea națiunii sau viața rurală. Orașele Europei reprezintă 80% dintre locuitori, iar orașele reprezintă aproape 80% din bunăstarea unei națiuni. Cu toate acestea, de ce s-au axat orașele pe cultură, în ultimii 20 de ani, ca fiind ingredientul vital al viabilității și revitalizării lor, al identității și chiar al supraviețuirii lor? De ce au devenit cultura și creativitatea punctul central al dezvoltării urbane?

În lumea modernă, există un factor incontestabil – toate locurile funcționează într-un mediu din în ce mai competitiv:

- concurența pentru atragerea companiilor;
- concurența pentru accesarea resurselor guvernamentale și internaționale;
- concurența pentru a menține și atrage talentul și oamenii.

Locurile competitive de succes fac trei lucruri principale:

- își asumă riscuri imaginative controlate;
- au un leadership puternic, dar delegat și răspândit la scară largă;
- știu clar unde vor să ajungă.

În plus, au încredere în cultura lor, astfel încât nu se tem că schimbările sau influențele externe le vor schimba cultura locală. Acestea consideră că puterea lor le va permite să absoarbă ceea ce consideră a fi cel mai bun de la alții, îmbogățindu-și, astfel, cultura, prin adăugarea unor noi straturi la identitatea de bază. Astfel, comunitățile de succes îmbină recunoașterea oportunităților și a amenințărilor și creează o clasă de lideri la toate nivelurile, identificându-i pe cei care fac schimbări și lucrând împreună cu aceștia. Această grupare de lideri stimulează viziunea și îi inspiră și pe ceilalți să i se alăture pe parcurs. Sistematizarea urbană de succes reunește bunăstarea cu capitalul social, în baza recunoașterii atuurilor lor culturale. Aceste atuuri pot fi orice, de la spiritul localnicilor la talentul acestora reflectat în produsele, serviciile și tradițiile unice pe care le oferă un oraș. O economie puternică are nevoie de o societate puternică și viceversa, astfel încât cheia stă în echilibrarea schimbărilor economice și a celor sociale. Orașele de succes ale secolului al XXI-lea sunt deschise, flexibile și ambițioase și lucrează în parteneriat pentru a exploata talentul local din regiune și nu numai. Astfel, acestea dezvoltă o cultură a creativității, inovației, deschiderii și a spiritului „pro-activ”.

Cultura a devenit și mai importantă, dat fiind faptul că lumea s-a schimbat

foarte mult, încât avem impresia unei schimbări de paradigmă. Aceste schimbări au loc rapid și simultan: de la modul în care economia lucrează cu tehnologia informației la mobilitatea din ce în ce mai mare și la creșterea numărului comunităților multiculturale. Produsele și brandurile locale, precum și impactul mass-mediei globale, aseamănă locurile între ele. Mulți se tem că începem să trăim într-o lume mono-culturală omogenă, iar ca o contra-reacție, oamenii susțin că pe cât devenim mai globali, pe atât suntem mai locali. În acest proces, aceștia subliniază identitatea și cultura locală, iar chestiuni precum unicitatea, diferența și diversitatea ies din ce în ce mai mult în evidență. Simultan, se întâmplă două lucruri: re-concentrarea asupra rădăcinilor și a identității urbane de bază – ce poate fi amenințată de o dinamică globalizatoare – și bătălia pentru atenția globală pentru atragerea vizitatorilor și a investitorilor. Primul este mai introspectiv, al doilea este mai extrospectiv, dar ambele se axează pe cultura lor unică. Modul de gestionare a acestora la diferite niveluri, cu integritate, presupune ca orașele să fie internaționale, dar să respecte produsele locale. Aceasta este principala sarcină, deloc ușoară, a politicii culturale urbane.

*Implementarea politicii culturale la nivel urban este mult mai ușoară decât la nivel național.* În primul rând, zona geografică este mai redusă; în al doilea rând, este mai ușor pentru un oraș să își dezvolte o viziune pentru sine, dat fiind că numărul de actori-cheie implicați este mai mic; în al treilea rând, numeroase orașe au mai multe resurse sau au acces la acestea, inclusiv la cele guvernamentale; în al patrulea rând, impactul inițiativelor este mai vizibil într-un oraș și, astfel, poate inspira un ciclu virtuos de dezvoltare culturală; și, nu în ultimul rând, există un număr mai mare de lucrători culturali, de idei și legături

culturale în oraș pentru realizarea tuturor acestor lucruri.

## Puterea transformatoare a culturii

Patrimoniul, industriile culturale și activitățile culturale au caracteristici esențiale care explică importanța acestora pentru dezvoltarea și conservarea orașelor. Vorbind despre cultură în sens general, este evident că arta și cultura nu reprezintă doar o experiență pur estetică și că posibila lor contribuție la regenerarea urbană este din ce în ce mai evidentă. Acest lucru presupune recunoașterea naturii multi-fațetate a acestora și impacturile lor la scară largă.

Astfel, cultura își croiește drumul ca un fir de ață prin tot felul de încercări, adăugând valoare – din punct de vedere economic, social și cultural – precum și sens și impact pe măsură ce avansează. Realizarea unui parteneriat de succes între artă, cultură și regenerarea urbană presupune înțelegerea mai imaginativă a artei și a culturii, precum și a modului în care acestea funcționează. Acest lucru înseamnă că trebuie să se recunoască faptul că arta „elitistă”, arta „non-elitistă”, arta populară sau „comunitară” sau clădirile vechi și noi au, fiecare, câteva ceva de oferit unui anumit loc. De aceea, sprijinul acordat culturii la nivel internațional este considerat ca fiind semnificativ, din punct de vedere strategic. Întrucât cultura este panopia de resurse care indică faptul că un loc este unic, resursele trecutului și cultura prezentului contribuie la inspirația și încrederea în viitor. Impactul său presupune următoarele:

- Patrimoniul cultural poate reprezenta o amintire a lucrurilor importante realizate în trecut, cum ar fi o biserică memorabilă

sau un tablou executat într-o manieră extraordinară, dar, în același timp, patrimoniul este reinventat zilnic, fie că vorbim despre o clădire renovată, fie de adaptarea unei abilități vechi pentru vremurile moderne: clasicul de astăzi este inovația de ieri. Creativitatea oamenilor dintr-un oraș nu presupune numai reinventarea continuă a elementului de noutate, ci și modul corespunzător în care se poate aborda trecutul. Cu toate acestea, patrimoniul cultural și tradițiile au o putere specială. În graba pentru schimbare, găsim consolare și inspirație în clădiri, artefacte, abilități, valori și ritualuri sociale ale trecutului. Într-o lume globalizată, căutăm stabilitatea și rădăcinile locale. Patrimoniul cultural ne leagă de istoria și de amintirile noastre colective, ancorează sensul existenței noastre și oferă o bază solidă pentru a face față viitorului. Patrimoniul cultural este suma creativităților noastre din trecut, iar rezultatele acelei creativități sunt cele care susțin și dezvoltă societatea. Cu toate acestea, fiecare aspect al culturii noastre trebuie reevaluat, pe măsură ce se transferă generației următoare. Pentru ca orașele să supraviețuiască, acestea trebuie să forțeze limitele tradiției.

- Instituțiile culturale – teatre, muzee, galerii sau biblioteci – oferă o experiență culturală bogată care conferă sens și scop prin profunzimea acestora. Fac acest lucru prin faptul că ne emoționează și ne inspiră, astfel încât simțim o reacție emoțională reală – resimțită direct, fără intermediere, fără a ne face să simțim ce trebuie să simțim. Profunzimea experienței poate fi pe termen scurt, dar, adeseori, este transformatoare și revelatorie. Aceasta se poate conecta la instinctele și intelectul nostru, contribuind astfel la auto-înțelegere și învățare. Dacă sunt făcute bine, instituțiile culturale – prin

programele și modul lor de comunicare – creează sentimentul că *înțelegem* orice nivel, ajutându-ne, astfel, să asimilăm complexitatea vieții. Instituțiile culturale invită la explorare și provocare, fără a elimina oportunitățile. Poate că aceasta este marea diferență dintre ele și experiența Disney, care limitează adevărata explorare a vizitatorului, întrucât, în general, este ghidată și direcționată. Disney trebuie să obțină bani de la vizitatori, iar accentul pus pe rentabilitate înseamnă că generozitatea programului are de suferit. Acestea sunt puțin interesate de schimbare. Cu toate acestea, grupurile comerciale bine făcute pot crea generozitate în atmosfera creată. Dar o bibliotecă bună are un stoc solid care poate analiza, din ce în ce mai mult, moștenirea unui loc, cu ajutorul noilor tehnologii. Astfel, instituțiile culturale oferă greutate adăugată, prin posibilitatea de a continua experimentarea realizărilor anterioare – prin crearea unui sentiment al continuității și al moștenirii.

- Activitățile culturale, atât tradiționale cât și noi, de la evenimente singulare până la festivaluri integrate, creează „sens”, întrucât sunt legate de expresie, sărbătorire și realizare. Astfel, acestea personifică unicitatea locală. Bogăția culturii unui loc creează mândria civică. La rândul ei, această mândrie poate genera încredere, poate inspira și oferi energia pentru a face față sarcinilor aparent insurmontabile care poate nu au nimic de-a face cu cultura.
- Activitățile culturale sunt legate, în mod inextricabil, de inovație și creativitate, ele fiind întotdeauna inima orașului, ca posibilitate de explorare a capacității de supraviețuire și adaptare. Bineînțeles, creativitatea este legitimată în artă, iar companiile o consideră, din ce în ce mai mult, ca fiind atributul-cheie pe

care îl doresc de la angajații lor. Pe scurt, adevărata creativitate presupune capacitatea de a gândi problemele clar sau din primele principii, de a fi reflexivi, de a experimenta, de a îndrăzni să fim originali sau să rescriem regulile, de a fi neconvenționali, de a vizualiza scenarii viitoare, de a descoperi lucruri comune în haos și de a analiza situațiile într-un mod integrat, lateral și flexibil. Pentru mine, cea mai bună definiție a creativității este „capacitatea de a gândi la baza competențelor, și nu în centrul acestora”. Aceste moduri de gândire încurajează inovația și generează noi posibilități. În numeroase noi domenii de afaceri inovatoare, cum ar fi multimedia, se caută, mai ales, oamenii cu pregătire artistică.

- Într-o lume dominată de imagini, sectorul cultural este legat, în mod inextricabil, de imaginea unui loc, iar o cultură puternică creează o imagine pozitivă, pe mai multe niveluri. Cultura este asociată cu un standard de viață ridicat. Din acest motiv, strategiile de marketing urban din întreaga lume se axează, din ce în ce mai mult, pe oferta culturală, pe prezența artiștilor și a oamenilor creativi și pe industriile creative în general. Astfel, cultura reprezintă o modalitate de a atrage companiile internaționale și forța de muncă mobilă, care caută o viață culturală dinamică pentru angajații lor. Astfel, prin contribuția adusă la crearea unor imagini pozitive, sectorul cultural are un impact direct asupra investițiilor interne.
- Rolul culturii în turism este esențial – alături de natură, aceasta este principalul motiv pentru care un vizitator vine într-o anumită zonă. Turismul poate fi primul pas prin care cineva poate explora și cunoaște un loc și, ulterior, investi în el. Ofertele turistice se axează, în mare parte, pe activități culturale, fie că vorbim despre

instituții de colecții, cum ar fi muzeele sau galeriile, care emană prezență, putere și relevanță, precum și activitățile live, cum ar fi teatrele, cluburile, festivalurile sau ritualurile locale.

- Se spune că industriile culturale se află pe locul al patrulea sau al cincilea în rândul sectoarelor cu cea mai rapidă dezvoltare din lume, după serviciile financiare, tehnologia informației, industria farmaceutică, bio-inginerie și turism. Astfel, este un sector de amploare, dimensiune și importanță uriașe. De asemenea, sectoarele culturale sunt și industrii și, prin acesta, sectoare economice în sine. Din punctul de vedere al creării de locuri de muncă culturale, industriile culturale reprezintă 5-10%, angajând, de exemplu, peste 500.000 de oameni la Londra și New York. În ambele orașe, precum și în Paris, investiția în cultură este considerată drept un scop-cheie al strategiilor lor globale. Dacă analizăm industriile culturale din punctul de vedere al sub-componentelor lor, cum ar fi muzeele, designul, muzica sau teatrul, impactul acestora este mai puțin vizibil, dar luate ca întreg, puterea lor economică este mult mai evidentă.
- Impactul activităților culturale și al industriilor culturale este chiar mai mare, după cum indică lucrările recente care evaluează impactul social al culturii. Acestea contribuie la incluziunea socială prin dezvoltarea capitalului uman și social și prin transformarea capacității organizaționale pentru a gestiona și a reacționa la schimbare; de asemenea, acestea consolidează coeziunea socială, contribuie la dezvoltarea personală, intensifică încrederea personală și îmbunătățesc abilitățile; pot crea un numitor comun între oameni cu vârste diferite, pot îmbunătăți bunăstarea mintală și fizică a oamenilor, pot

consolida capacitatea oamenilor de a acționa în calitate de cetățeni democratici și pot elabora noi tehnici de pregătire și angajare. Astfel, acestea au un impact social și educațional important.

- Industriile culturale utilizează anumite abordări privind soluționarea diferitelor probleme, în baza proiectului și a spiritului de echipă, abordări ce sunt interdisciplinare, de colaborare, adeseori experimentale și care presupun asumarea unor riscuri. Acestea oferă o paradigmă pentru modul în care toate industriile vor fi conduse în viitor. Noile industrii, cea multimedia, în special – care folosesc puterea tehnologiei informației pentru text, imagini, sunete și animații pentru a produce tipuri de produse cu totul noi – reprezintă o platformă pentru regândirea modului în care vor fi organizate industria și serviciile din sectoarele public, privat sau non-profit. Existența unui sector cultural solid într-o anumită zonă poate avea unele efecte surprinzătoare asupra altor sectoare din aceeași zonă.

## 2. Resursele culturale

Resursele culturale sunt materia primă a orașului și baza lui de valoare, atuurile care înlocuiesc cărbunele, oțelul sau aurul. Creativitatea este metoda de exploatare și de dezvoltare a acestor resurse. Sarcina planificatorilor urbani este aceea de a recunoaște, gestiona și exploata aceste resurse în mod responsabil. Astfel, cultura trebuie să creioneze detaliile tehnice ale planificării și dezvoltării urbane; aceasta nu trebuie considerată drept o adăugire marginală ce trebuie luată în considerare numai după soluționarea chestiunilor de planificare importante, precum locuințele, transportul și utilizarea terenului. O perspectivă informată din punct de vedere

cultural trebuie să condiționeze modul în care trebuie abordate planificarea, dezvoltarea economică sau afacerile sociale.

Recunoașterea culturii ca sursă poate fi revelatorie, întrucât ne permite să analizăm orașele și atuurile acestora într-un mod cu totul diferit. Resursele culturale sunt personificate în abilitățile și talentul oamenilor. Acestea nu sunt numai „lucruri” precum clădiri, ci și simboluri, activități și produsele locale din industria de artizanat, producătoare și de servicii, cum ar fi abilitățile complexe ale confecționarilor de viori din Cremona (Italia), ale sculptorilor în lemn din regiunea Cracoviei sau sculptorii în gheață din nordul Finlandei. Resursele culturale urbane sunt patrimoniul arhitectural, urban și artistic, care reprezintă aturi valoroase, inclusiv arhitectura, peisajul urban, tradițiile locale și indigene ale vieții publice, festivalurile, ritualurile sau poveștile, precum și hobby-urile. Activitățile culturale de amatori există, pur și simplu, din plăcere, dar acestea pot fi regândite pentru a genera noi produse sau servicii. Resurse precum limba, gastronomia, activitățile de petrecere a timpului liber, vestimentația și sub-culturile sau tradițiile intelectuale existente peste tot sunt, adeseori, ignorate, dar pot fi folosite pentru a exprima unicitatea unui loc. Și, bineînțeles, resursele culturale sunt baza abilităților din cadrul artelor spectacolului și artelor vizuale, precum și din „*industriile culturale*”.

Din acest punct de vedere, fiecare fisură din oraș are o poveste ascunsă sau un potențial nedescoperit ce poate fi refolosit în scopuri urbane pozitive. Acesta poate conduce la o nouă formă de audit al atuurilor urbane. Dacă privim economia unui oraș, potențialul social și tradițiile politice ale acestuia, putem evalua modul în care atuurile culturale pot fi transformate

în avantaje economice; de exemplu, modul în care o abilitate învechită din domeniul dulgheriei sau al feneriei poate fi legată de o tehnologie nouă pentru satisfacerea unei noi piețe a bunurilor gospodărești, sau modul în care se poate folosi o tradiție de învățare și dezbateră pentru a vinde orașul ca centru de conferințe. Putem analiza chiar și „simțurile” orașului, în baza culorilor sale până la sunetele sau mirosurile specifice (Belfast a fost, odată, cunoscut drept orașul celor șapte mirosuri). De asemenea, putem analiza tradițiile de ajutor reciproc, rețelele asociative și ritualurile sociale, întrucât și aceste atribute sociale pot face ca un oraș să fie competitiv. Această abordare ne permite să considerăm orașul drept un artefact maleabil, creat atât prin proiectele construite, cât și prin activități; apoi și orașul își exprimă personalitatea și emoțiile, fiind când bine dispus, când deprimat. *Orașul conceput astfel este un organism viu, nu o mașină.*

Ideea creează posibilitatea de a aplica unele trucuri conceptuale, precum cel al „transformării unui punct slab într-un punct tare”. Concentrarea atenției asupra modului în care se poate profita de pe urma unei probleme consolidează ideea conform căreia potențiala materie primă se află peste tot. Pe măsură ce se deschide lumea resurselor culturale, este evident că fiecare oraș poate avea o nișă unică, iar „transformarea nimicului în ceva” poate deveni o idee puternică pentru cei care încearcă să promoveze sau să dezvolte orașele urâte, reci sau prea calde sau locurile marginale. Fiecare oraș poate fi un centru al universului dacă persistă și depune suficiente eforturi. Prin identificarea resurselor urbane se pot învăța foarte multe lucruri de la italienii renumiți pentru „feste” sau „sagre”, care celebrează orice resursă pentru care regiunea este renumită, de la ciuperci la paste și literatură.



### 3. Cultura ocupă un loc central

Pentru un număr din ce în ce mai mare de oameni, cultura, în special în contextul urban, are ceva de la ei și doresc lucruri diferite de la cultură, ceea ce poate crea confuzie cu privire la obiectivele acesteia, dacă nu este bine gestionată și organizată. Unii se axează pe modul în care centrele culturale sau celebrarea patrimoniului poate conduce la regenerarea urbană, alții pun accent pe posibilitățile industriilor creative de creare de locuri de muncă și de bunăstare, un alt grup subliniază modul în care o viață culturală dinamică stabilește imagini pozitive, intensificând astfel potențialul de investiții interne, iar majoritatea este de acord că o infrastructură artistică și culturală puternică generează turism. Un alt grup subliniază impactul social al participării la artă – de la generarea unor abilități la dezvoltarea personală și la contribuția la înțelegerea interculturală. Din punctul de vedere al tuturor, cultura joacă un rol central în stabilirea identității unui loc, iar propria identitate este crucială într-o lume aflată în pericolul de a deveni omogenă. Nu în ultimul rând, unii susțin, pur și simplu, că dezvoltarea artei – element esențial al culturii – este bună pentru orice oraș, deoarece arta – de la pictură la actorie sau scris – poate face diverse lucruri, de la a vă ajuta să gândiți și până la a vă ajuta să priviți cu ochi critic frumusețea, inspirația și distracția.

Majoritatea întreabă „*ce poate face cultura pentru mine?*”. Oamenii privesc cultura din punct de vedere instrumental, nu ca proces în care sunt negociate valorile unui loc și apoi exprimate în diferite manifestări sau amintiri. Memoria eforturilor noastre colective devine cultura noastră, întrucât reprezintă ce considerăm noi că este important și semnificativ, fie

că vorbim despre o clădire, o abilitate, o atitudine sau o lucrare de artă. Cu toate acestea, pe măsura ce dinamica schimbării se accelerează, puterea patrimoniului cultural și a tradiției, în special, reapare în forță.

Bineînțeles, cultura nu este statică, iar o cultură vie confruntă întotdeauna trecutul cu prezentul și vechiul cu noul. Acest lucru se întâmplă prin schimburi intense de idei și argumente referitor la ceea ce este prețuit și la ceea ce trebuie prețuit. O cultură urbană vie este cea care prețuiește atât patrimoniul, cât și contemporaneitatea. Prin urmare, orice politică trebuie să se ocupe de ambele simultan. Orașele sunt atât de puternice din punct de vedere cultural, deoarece sunt generatoare de idei și principalii creatori ai noilor modalități de gândire, ai noilor produse, servicii și experiențe. Orașele pot lărgi orizonturile.

### 4. Creativitatea și cultura, conectate intrinsec

Dezvoltarea culturală și creativitatea sunt strâns legate. Cu toate acestea, ne confruntăm cu două dintre cele mai grele cuvinte din orice limbă. Creativitatea este un concept utilizat în exces, greu de definit și, adeseori, asociat numai cu arta. Bineînțeles, creativitatea nu este apanajul artistului – funcționarii publici pot fi și ei creativi, la fel și lucrătorii sociali, oamenii de afaceri sau activiștii. Cu toate acestea, ideea de creativitate este legitimată mai mult în artă.

Cultura, însă, este inefabilă, deoarece are sensuri suplimentare, în afară de cel de reprezentare a procesului de generare a ceea ce orașul consideră a fi de valoare. Pe de o parte, se utilizează frecvent noțiunea de „*cultură și dezvoltare*”, și pe de altă parte avem „*dezvoltarea culturală sau*

*artistică*”. Prima se referă la convingerile, tradițiile și stilul de viață exprimate într-un oraș și la modul în care este afectat comportamentul sau ceea ce fac sau creează oamenii. Astfel, a vorbi despre „cultură și dezvoltare urbană” în orașe înseamnă a discuta despre relația dintre factorii culturali și dezvoltarea lor și modul în care acestea se influențează între ele. De exemplu, dacă orașe est-europene se consideră centre de manufactură mai degrabă decât centre de servicii sau de industrii creative, acesta este un factor cultural care va decide modul de dezvoltare a acestora. Într-unul domină infrastructura „hard” axată pe clădiri, în altul se pune un accent mai mare pe chestiunile legate de viață, cum ar fi atmosfera creativă a unui oraș. La fel, dacă imaginația nu este legitimată sau dacă este permisă dominația unei gândiri tehnocrate, atunci aceștia sunt factorii culturali care creionează viitorul unui oraș. Astfel, orice dezvoltare este de natură culturală, întrucât reflectă modul în care oamenii percep problemele și oportunitățile.

Continuând cu această noțiune generală a culturii, orașele din întreaga lume admit faptul că trebuie să susțină o cultură a creativității, a ambițiilor mărețe, a antreprenoriatului și oportunității, a frumuseții și a sensibilității, a designului urban de calitate și atmosferei urbane potrivite – toate acestea creionând mediul lor fizic și social. Astfel, obiectivul este acela de a afecta cultura în general și cultura organizațională în special, pentru ca orașele să aibă mai multe resurse și să fie mai încrezătoare. Acest capital cultural – capacitatea de a fi creativ – reprezintă dimensiunea în care se desfășoară perspectivele orașelor. Resursele culturale sunt materia primă, iar creativitatea este mecanismul care le aduce la viață și care le maximizează potențialul.

Pe de altă parte, avem „dezvoltarea

culturală sau artistică”, în dimensiunea ei artistică și umană. Aceasta include arta ca activitate puternică, care se exprimă pe sine, arta care ajută la furnizarea unui sens, a unui scop și a unei direcții pentru oameni, arta care promovează aprecierea artistică sau artele ca industrii creative. Cu toate acestea, în această perioadă, în orașe, aceste elemente sunt strâns legate de obiectivele de mai sus. În primul rând, pentru că arta – dat fiind statutul ei și dacă este luată în serios – încurajează o anumită formă de imaginație și creativitate, de care actorii-cheie, în special orașele din Europa de Est, au nevoie dacă doresc să-și identifice noi roluri și să prospere. În al doilea rând, arta este legată de calitate, atractivitate, performanță și frumusețe; astfel, designul mediului nostru și modul în care acesta este animat sunt o caracteristică ce trebuie să ocupe un loc central în viziunea oricărui oraș. În al treilea rând, orice oraș se preocupă de bunăstarea lui economică și socială, în care și arta și industriile creative joacă un rol, atât în calitate de motoare economice ale dezvoltării, cât și din punctul de vedere al impacturilor lor sociale. Prin urmare, arta și cultura – în acest sens mai restrâns – afectează cultura și se bazează pe ea, în același timp.

## 5. Creativitatea – noua formă de capital

Pe măsură ce orașele intră în secolul al XXI-lea răspunzând provocărilor urbane, înțelegerea și aprecierea cunoștințelor și creativității culturale, sub toate fațetele posibile, vor determina, în mare parte, succesul sau eșecul acestora. Creativitatea și inovația au fost întotdeauna sursa capacității orașelor de a se adapta la circumstanțele schimbătoare, dar definiția acestora este determinată de context. Fiecare perioadă

istorică trebuie să accentueze o anumită formă de creativitate. În ultima vreme, accentul a fost pus pe îmbunătățirile fizice și pe inițiativele esențiale și, indiferent de cât de importante ar fi acestea, următoarea perioadă trebuie să fie cea a re-echilibrării inițiativelor „hard” și „soft”. Chestiuni precum dezvoltarea unei generații de talente și a unei strategii de acțiune vor fi mult mai importante. La fel de importantă va fi dezvoltarea parteneriatelor public-private inovatoare pentru îndeplinirea obiectivelor creative.

Astăzi, orașele au o resursă vitală – oamenii sau capitalul uman: inteligența acestora, abilitățile, ingenuitatea, aspirațiile, motivațiile, imaginația și creativitatea lor, pe măsură ce vechii factori locali – materia primă, accesul la piață – sunt reduși aproape la zero. Astfel, creativitatea este o nouă formă de capital, care trebuie să fie strâns legată de dezvoltarea umană. Aceasta presupune capacitatea de a profita cât mai mult de pe urma oportunităților și a potențialului. Aceasta ajută oamenii să vizualizeze posibile scenarii viitoare, putând astfel să genereze un viitor preferat, mai degrabă decât să reacționeze, pur și simplu, la exigențele momentului. Abordând situațiile în mod integrat, lateral și flexibil, aceasta încurajează inovația și generează noi posibilități. Bineînțeles, participarea la artă este una dintre cele mai importante metode în acest sens.

Trebuie să existe diferite tipuri de creativitate pentru a dezvolta și a aborda

complexitatea orașelor în tranziție, care sunt nevoite să se confrunte, încontinuu, cu interese și obiective conflictuale – creativitatea designerului cu pregătire artistică pentru îmbunătățirea mediului vizual sau planificatorii care generează noi politici urbane, inginerii care rezolvă problemele tehnice legate, de exemplu, de transport, artiștii care contribuie la consolidarea identității unui loc, oamenii de afaceri care generează noi produse și servicii pentru a crește posibilitățile de creare a bunăstării, și toți cei care lucrează în domeniul social pentru a dezvolta inovații sociale care pot contribui la fragmentarea sau excluziunea socială. Astfel, soluțiile creative pot apărea din orice sursă, fie din sectorul public, privat sau de voluntariat, fie de la persoane fizice care acționează în numele acestor sectoare. Cu toate acestea, din păcate, majoritatea orașelor pun prea mare preț pe unele forme de creativitate în detrimentul altora.

Și devizul care consolidează succesul se schimbă – mai puțin capital financiar, deși este în continuare foarte important, și mai mult capital uman, al cărui deviz este talentul, imaginația și inteligența, și capitalul social, al cărui monedă este reprezentată de încredere, reciprocitate, legături și rețele. Implicarea în proiectele artistice este una dintre cele mai bune metode de dezvoltare a acestor atribute.



# Festivalurile: între inflație și risc

## – reflecții după Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu –

La originea teatrului se află un festival, căci grecii își prezentau spectacolele o dată pe an, deci ciclic, și grupate, pentru a crea un veritabil context de efervescență publică. Celebrele jocuri ateniene sunt expresia inițială a festivalurilor și, douăzeci de secole mai târziu, formula va fi reluată de Wagner care, în căutare de baze arhetipale, își va organiza, la Bayreuth, un festival propriu, primul festival modern. El corespunde datelor primordiale instaurate de greci, dar, de astă dată, evenimentul se articulează în jurul unei opere personale, opera wagneriană profund legată de miturile ariene. Mai târziu, la Salzburg, în a doua decadă a secolului trecut, marele regizor Max Reinhardt va fonda un festival ce își propunea să anime orașul pornind de la restaurarea vechilor practici ale teatrului religios: o moralitate cosmică, *Jedermann*, jucată în fața catedralei, se află la baza acestei inițiative exemplare. De astă dată, un oraș se identifică grație unui festival care a sfârșit apoi prin a deveni o citadelă

mozartiană care reînvie în fiecare an grație marelui geniu sub semnul căruia se plasează. Identitate a unui oraș care coincide cu un cult consacrat unui compozitor: iată datele programului. Muzica se află la originea primelor festivaluri moderne.

Istoria Europei explică apariția festivalurilor după această operațiune de distrugere reciprocă care a fost cel de-al Doilea Război Mondial. Ele se nasc pentru a angaja un veritabil efort de regenerare a publicului invitat să transcendă astfel tragedia trăită și diviziunile intervenite, să reconstituie o unitate pierdută. Festivalurile ce se nasc la sfârșitul anilor '40 sunt cel mai adesea produsul unei decizii personale și, în același timp, colective, ele reprezintă decizia unui artist angajat în acest efort, ca de exemplu Jean Vilar în Franța, și a unui oraș care își exaltă astfel identitatea – Avignon, Edinburgh, Amsterdam. La Stratford, cel de-al patrulea mare festival apărut tot atunci, unitatea provine din cultul pentru Shakespeare și orașul său

de naștere. Un teritoriu și un geniu! Din ruinele fumegânde ale Europei se ivesc primele festivaluri postbelice. Ele sunt expresia unei dorințe de renaștere. Aceste festivaluri rămân exemplare, festivaluri originare ale căror model va fi deseori reluat. Festivaluri-fundație.

Războiul odată încheiat, Europa rămâne fracturată de cortina de fier și necesitatea unui festival capabil să depășească această barieră se impune în mod flagrant. Dincolo de separațiile politice, alianțele culturale apar ca un paliativ capabil să diminueze insuportabila diviziune. De aici provine extraordinara semnificație simbolică a acelui festival inițiat la Paris, la începutul anilor '50, *Teatrul Națiunilor* în cadrul căruia, mai mult de douăzeci de ani, s-au prezentat artiști din lumea întreagă aparținând unor culturi și tradiții diferite. Românii au fost și ei invitați, iar spectacolul istoric al lui David Esrig cu *Troilus și Cresida* a câștigat marele premiu la una din ediții și *D-ale carnavalului* în regia lui Lucian Pintilie a cunoscut, la rândul său, un triumf. Festivalul s-a definit prin voința de descoperire a unor teritorii și artiști necunoscuți, aliată cu o explicită politică de destindere culturală. Rolul său a fost unic. Progresiv, el s-a deplasat apoi către alte țări, a devenit itinerant, dar odată dispărută motivația principală, inițială, a existenței lui – „cortina de fier” și „războiul rece” – el și-a pierdut rațiunea de a fi și s-a stins.

La Nancy, Jack Lang va iniția în anii '60 un festival emblematic. Festivalul unei generații de teatru care, eliberată de traumele războiului, se angajează în aventura avangardei și se implică în noile conflicte politice din lume. La Nancy, mai mult de zece ani se vor reuni artiștii și figurile cele mai reprezentative ale momentului: festival mondial, el invită spectacole din toate colțurile lumii și sfârșește prin a propune

o panoramă complexă a ceea ce s-a numit atunci „noul teatru”. Geniul acestui festival unic provine din originalitatea lui Jack Lang care, împreună cu colaboratorii săi, a reușit să descopere toate figurile ce vor marca apoi scena occidentală modernă. El va fi primul festival de revelație.

Nu poate fi uitat un festival care, pentru noi, cei din țările din Est, a servit de adevărată universitate în fapt, BITEF-ul condus la Belgrad de Mira Trailovic și Jovan Cirilov. Aici am putut vedea aproape în mod „sincron” cu Occidentul Grotowski și Wilson, Living Theatre și Odin Teatret... El a reprezentat fereastra deschisă spre un teatru interzis în celelalte capitale ale Estului. Noi am fost formați aici și grație lui, emigrantul ce am devenit apoi, când am ajuns la Paris, nu avea nimic dintr-un străin izolat și dezinforma. BITEF-ul a servit de placă turnantă pentru marile spectacole europene care nu au fost revelate acolo, dar festivalul a avut cel puțin meritul de a le identifica și invita.

Fenomenul festivalurilor se va complexifica progresiv. Ipotezele de identitate „festivalieră” sunt variate, și ele se diferențiază net. Analiza diverselor forme adoptate ar fi pasionantă, căci asemenea inițiative se pot citi din perspectiva unui program de politică culturală sau de identificare urbană, din perspectiva unui angajament biografic, de artist, sau din dorința de promovare a unei mișcări teatrale. La Avignon, marea mutație s-a produs în urma unei scindări care a permis apariția unui festival liber și autonom, *le off*, festival progresiv grefat pe corpul festivalului fondator așa încât astăzi s-a ajuns la o adevărată paritate. Festivalul de la Avignon este un festival unic în măsura în care e un festival bicefal, dublu. Apoi au fost inițiate festivaluri de „gen”, ca de exemplu festivaluri de teatru de stradă și de animație urbană, festivaluri

de monologuri și de piese scurte, festivaluri de autor, Shakespeare, Cehov, Beckett, festivaluri de generație – studențești în special – festivaluri tematice sau festivaluri „sezoniere”, ca Festivalul de Toamnă la Paris etc. Festivalul a sfârșit astfel prin a servi ca argument unor diverse politici culturale locale. România a fost unul din exemplele caricaturale, căci niciunde inflația festivalieră nu a atins o intensitate egală. Instrumentalizat și banalizat, festivalul ca atare și-a pierdut originalitatea inițială și de acum încolo reușita nu depinde decât de forța personalităților care se angajează și care îi acordă o personalitate particulară. Kunsten Festival la Bruxelles sau Festivalul Americilor din Quebec sunt exemplare din acest punct de vedere: acolo descoperim teatrul pe cale să se nască! Dar în câte alte roluri nu se peregrinează aceleași spectacole ca și cum s-ar fi constituit un adevărat „drum” al festivalurilor ca odinioară „calea mătășii”.

Festivalul propune o constelație pe care spectatorii sunt invitați să o exploreze. A da o identitate unui festival e o sarcină indispensabilă pentru orice animator care nu vrea să se rezume la simpla organizare de turnee și la expunerea unor proiecte programate peste tot. Spectacolele obosesc dacă sunt văzute prea mult! Și totuși, aceasta e soluția pentru spectacolul viu, care în era mondializării propune o soluție, desigur modestă, dar care îi permite să nu se rezume doar la teritoriul local. Festivalurile servesc de curele de transmisie.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu condus de Constantin Chiriac se definește prin „altoirea” a două modele de obicei distincte. De aici îi provine originalitatea hibridă. El propune pe de o parte spectacole, în special românești, de o mare calitate în săli închise sau în spații alternative, iar pe de altă parte animații și spectacole de stradă integrate în viața

orașului. Într-un fel, Constantin Chiriac stabilește un pact de neagresiune reciprocă, pentru a relua termenii Avignon-ului, între festivalul *in* și festivalul *off*. Această impuritate îl definește și-i acordă o identitate particulară. Festivalul poartă pecetea unui director care îl deschide spre lume neuitând niciodată soclul teatrului românesc peste care se bate o planetară ploaie de meteoriți. Zece zile orașul e martorul acestei logodne.

Forța festivalurilor, dacă nu se auto-anesteziază, persistă în măsura în care ele propun o imagine concentrată a practicilor spectaculare proprii unui moment. Selecția efectuată servește de diagnostic privind starea scenei moderne. Orice mare festival e legat de personalitatea unei direcții care privilegiază gândirea de ansamblu ca figură ce rezumă, cu toate contradicțiile care îi sunt proprii, starea spectacolului actual. Astfel, în 2005, festivalul de la Avignon prin riscurile proprii făcute de către noua direcțiune a devenit centrul unei dezbateri și lupte violente. S-a produs o adevărată „bataille d’Hernani” căreia i s-au consacrat articole și cărți. Eu însumi am semnat un volum colectiv împreună cu Bruno Trackels: *Le cas Avignon 2005* (Ed. de l’Entretemps). Festivalul de la Avignon a repus în discuție cu o strălucire neașteptată toate tensiunile spectacolului modern și astfel s-a revitalizat el însuși.

Festivalurile nu vor eșua în banalitate, decât dacă nu se vor mulțumi să servească de intermediari „europeni” pentru spectacole cu valoare „sută la sută garantată”, ci dacă, dimpotrivă, vor apăra și vor propune inițiative noi, derutante, riscante. Nu festivaluri de prestigiu și de confirmare, ci festivaluri polemice. Nu festivaluri concepute ca muzee patrimoniale, ci ca laboratoare experimentale, laboratoarele viitorului. De ele avem nevoie, ele ne sunt necesare!



# Sibiu International Theatre Festival and its Importance for International Higher Education

This article aims to detail ways in which the European presence, over the period of its existence, of the Sibiu International Festival has made an impact on performing arts higher education both in Sibiu and in the wider European world, especially in the UK, where I work. The festival, unsurprisingly, can be seen as a unique educational resource, though I am not sure that this is realized by many performance academics, though the number of those present at the festival has increased in recent years. The Sibiu Festival is a particular view of world performance concentrated in ten days, which in its way is wider ranging than most other European festivals. My work over the last twelve years in the UK has been at Hull University, York St John University, the University of the Arts, London, and now Leeds Metropolitan University. In all of these there have been opportunities for

both staff and students to experience and also to profile their work in Sibiu; but more importantly for post-graduate students there has been the annual occasion to experience performance material from all over the world in a concentrated space of time, and the chance to network and talk to artists from many different countries.

Sibiu International Festival has been likened to the Edinburgh Festival or the Edinburgh Festival Fringe, or even to Avignon by some, but there is really no comparison with these. Sibiu is unrivalled in its performances, workshops, lectures, come in all shapes and sizes, in all places – theatres, streets, squares, trams – created by established professionals, young artists, emerging artists, student artists, and amateur artists from every field. There is no real hierarchy, although it is clear that the festival has a series of associated artists whose work can always form a reason for

travelling to this part of Romania. I come to see the work of Silviu Purcărete and Andriy Zholdak, but I have also seen invigorating shows with one person.

Suffice it to say, therefore, that the Sibiu Festival for me is a kind of democracy of performance that allows extension and development in whatever direction the festival director wishes to move, and that the director's role is to travel the world on our behalf and find the most stimulating performance material to bring back to this jewel of a city in Romania.

When I first met Constantin Chiriac and Cristian Radu in 1993, I came from London to make a BBC Radio 3 documentary about theatre under Ceaușescu. I remember both of these individuals maintaining that the festival would act as a “motor for change” in Sibiu: social change, cultural change, economic change. At that point they did not mention educational change, but in my view it is the impact on higher education both in Sibiu and abroad that has given the festival a special place in universities and places where contemporary theatre / performance practice is studied. Let me give some examples.

First, the annual programme allows us from the wider European world to see the work of a unique collection of theatre artists from the former Eastern Europe and Romania in particular. I am thinking of the annual exposure in Sibiu of the work of Silviu Purcărete, Andriy Zholdak, Tompa Gábor, Mihai Măniuțiu, and younger directors such as Radu-Alexandru Nica. Then there is the surprise of seeing works from: Serbia, Switzerland, France, Germany, Russia, Italy, UK, Chile, Australia, Netherlands, Luxembourg, Japan, Israel, Korea, Singapore, Austria, USA, Abkhazia, Croatia, Hungary, China, India – this list is from a random look at the programme of the 2005 edition of

the festival. In terms of a world view of contemporary performance a week in Sibiu provides a unique perspective for any critic or scholar of performance. So we can safely say that Sibiu's world perspective is possibly the greatest in Europe and certainly greater than that of Edinburgh or Avignon.

From the UK point of view, the ability to bring a group of post-graduates annually to experience this cornucopia of events has meant that there is now a generation of performance makers in the UK at least who have a extraordinary world perspective. I now think that this opportunity should be extended internationally in terms of a Summer School based on the Sibiu Festival, which I propose to discuss at the 2010 festival.

Next, also from the UK point of view, there has been the ability to bring the work of young UK theatre artists to Sibiu, not just to profile their own work, but to meet their contemporaries in other countries. Over the years students of mine from Mexico, Russia, UK, and other countries have been able to show their experiments at Sibiu. I remember in particular “The Overcoat” from Central St Martins, London. This was a creation of a Finnish student, Riita Hakkareinen, based on the Gogol story, where the stage was occupied by a puppet, two dimensional figures, and projected animation.

Then, there has been the openness of Sibiu to the work of other emerging UK artists, and, thanks to the open door policy of the festival we have been able to profile the following over recent years: “The AnnaTeresa Project”, “SpeechActs” (Teresa Brayshaw), Until Thursday (“A Question of Taste”, “Christmas Dinner” – Oliver Bray) as well as Beckett performances directed by Andrew Head, and my own documentary about Stalin and communism. As a result of



these initiatives we have been able, in the last two years, to establish academic links between Leeds Metropolitan University and “Lucian Blaga” University, Sibiu, where a series of projects is being planned. We have also established a series of “Cultural Conversations” with visiting artists during the festival, and which has become part of the academic programme of the post-graduate Performance Works MA at Leeds and which are open to the festival public.

In 2007 the challenge of being joint European Capital of Culture with Luxembourg meant that an extensive resource of cultural policy and achievement was available for study. At the same time the department of Cultural Policy at Sibiu University was established, where students can work alongside their peers in the Acting Department, also established as a result of the success of the International Festival.

But the festival’s energy has also made possible over three years a series of workshops with disabled youth of Sibiu by Claire Hind of York St John University. She has also been able to bring UK students with her to enable them to have first-hand experience of such work.

As a direct festival offshoot I also was able to initiate a series of Shakespeare Summer Schools at Hull University’s Scarborough Campus, where Constantin

Chiriac was one of the distinguished faculties, whose result was a series of performances shown at the Edinburgh Fringe Festival in 2000-2003. This project is still under discussion as a Sibiu Festival project.

Finally Constantin Chiriac in 2008 was given an honorary doctorate by Leeds Metropolitan University, and Cristian Radu was made a Visiting Fellow.

This account of academic and professional links between the UK and Sibiu has only been possible because of the open policy of the Sibiu International Festival, but also as a result of the realization in Sibiu by all its team that a festival is much more than the sum of its parts; that it is a unique resource for artists and students in its wide range of work and repays study in a variety of ways from showing work, viewing work, talking about work, to post-graduate study and study at doctorate level. This resource, although valued by several UK universities, needs to be seen much more in an international context, so that the next stage may be to talk about a Sibiu-UK post-graduate course based around the festival, and that would give credits to students from a variety of countries.



# La revue Alternatives théâtrales à trente ans

Née à la fin des années 1970, marquée, sans en être prisonnière, par l'impact des sciences humaines, la revue *Alternatives théâtrales* s'est rattachée à cette grande mouvance européenne et a tenté de prendre le pouls de la création théâtrale en Europe et dans le monde. Depuis ses débuts, elle s'est employée à trouver un équilibre entre texte et images et à faire de la publication un objet esthétique à même d'évoquer le plaisir du théâtre ; le théâtre est un univers de signes.

Dans un esprit d'ouverture certes, mais, comme je l'écrivais sans doute avec un peu de présomption en ouverture du premier numéro en 1979, en distinguant « parmi les initiatives suivies celles qui sont résolument modernes de celles qui n'en ont que l'apparence, celles qui sont le fruit d'une recherche et d'un travail exigeant de celles qui ne sont que la reproduction d'un savoir faire traditionnel, celles qui nous étonnent et nous procurent du plaisir de celles qui nous séduisent par trop grande facilité »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Alternatives théâtrales* n°1, Bruxelles, juillet

Ouverte sur le monde, la curiosité de nos rédacteurs ne s'est pas limitée au creuset franco-belge auquel ils appartiennent pour mettre en lumière les démarches théâtrales aux quatre coins du monde : Amérique du Nord et du Sud, Japon, Afrique et bien sûr nombre de pays d'Europe, tentant de saisir les expériences nouvelles, les échanges fructueux, les enjeux marquants.

Attachée essentiellement à l'art de la mise en scène qui fonde depuis le début du XXe siècle le théâtre moderne en Occident, la revue a aussi bien présenté les grandes figures de cette discipline que les artistes émergents qui ont pris la relève. De même que pour la relation entre le texte et l'image, un équilibre s'est installé entre articles d'analyse et entretiens avec les artistes.

Très vite les numéros sont devenus des dossiers réalisés autour de sujets particuliers. Outre l'accent mis sur les espaces géographiques, les metteurs en scène, les auteurs (Howard Barker, Thomas Bernhard, Marguerite Duras, Michèle Fabien, René Kalisky, Bernard-Marie

Koltès, Lars Norén, Jean-Marie Piemme...), et certains spectacles emblématiques (*Le Mahabharata* de Peter Brook, *Rwanda 94* du Groupov) nous avons tenté de mettre en perspective la modernité théâtrale à partir de thématiques : *le vivant et l'artificiel, la scénographie, le théâtre dédoublé, le corps travesti, poétique et politique...*

Depuis la publication rééditée à trois reprises du numéro des *Répétitions* nous avons régulièrement approfondi cette dimension comme en témoignent les livraisons des *Penseurs de l'enseignement, Débuter, Stanislavski, Les Liaisons singulières, Créer et transmettre* sans parler de nombreux articles écrits depuis l'origine et consacrés à des maîtres comme Eugenio Barba, Peter Brook, Jacques Delcuvellerie, Jerzy Grotowski, Ariane Mnouchkine, Antoine Vitez ...

Au cours du temps, le théâtre n'a cessé d'être, comme l'écrivait Jean-Paul Sartre, « le lieu où s'affirme la grande colère des choses »<sup>2</sup> et aujourd'hui, dans les temps mouvementés que nous vivons, le théâtre révèle sans doute avec plus d'âpreté, qu'il est un lieu de résistance aux idéologies aliénantes et à l'arrogance des pouvoirs.

Éditer une revue de théâtre aujourd'hui, en faire un objet de réflexion, d'analyse et de pensée, c'est aussi, modestement, poser un acte de résistance et accompagner le travail des artistes.

Notre entreprise éditoriale est une œuvre collective dont les participants se renouvellent sans cesse. La revue n'aurait pas pu poursuivre son développement sans le soutien du ministère de la culture de la Communauté Wallonie-Bruxelles en Belgique et les nombreux partenariats de

coéditions que nous avons réalisé avec les théâtres, festivals, universités et institutions culturelles qui nous ont fait confiance en Europe et dans le monde. Comme aussi les libraires et les lecteurs que nous rencontrons dans vingt-cinq pays et quatre continents.

Depuis 2005 nous avons créé un site Internet ([www.alternativestheatrales.be](http://www.alternativestheatrales.be)). Il vient d'être entièrement réaménagé. On y trouve le catalogue des titres (104 numéros publiés à ce jour), avec la possibilité de rechercher des numéros par nom d'artiste ou mot-clé, toutes les photos de couvertures, les sommaires de chaque numéro, la liste des points de ventes, des informations sur notre comité de rédaction, notre actualité, etc.

À côté des numéros réguliers, nous éditons depuis 2007 des « hors série ».

Lors du festival d'Avignon 2009 est paru *1979-2009, Trente ans d'Alternatives théâtrales*<sup>3</sup>. Outil pour ceux qui veulent connaître, analyser ou se rappeler les spectacles qui ont jalonné le dernier quart du XXe et le début du XXIe siècle, cet important ouvrage a l'ambition de souligner une double perspective : raconter l'histoire de la revue et en même temps rendre compte, durant cette période des « alternatives théâtrales » qui sont apparues et se sont inscrites dans la mémoire du théâtre.

Nous sommes heureux de préparer pour l'automne 2010 le numéro 106-107 d'*Alternatives théâtrales* consacré à un état des lieux du théâtre roumain d'aujourd'hui...



<sup>2</sup> Cité par Bernard Henry Lévy dans une communication présentée au Forum européen du théâtre à Nice le 11 décembre 2008

<sup>3</sup> *1979-2009, Trente ans d'Alternatives théâtrales*, Bruxelles, juillet 2009

# The Joy of Working for the Ratiu Foundation in London

*The Ratiu Family Charitable Foundation is a generous initiative that, in 2009, celebrated 30 years of support for cultural excellence. In 1979, Ion and Elisabeth Ratiu established in London their private family foundation in order to promote and support projects which further education and research in the culture and history of Romania.*

*Ion Ratiu (6 June 1917 - 17 January 2000), distinguished Romanian diplomat, entrepreneur, publisher, writer and humanitarian, was an outspoken critic of the communist regime in Romania during the 1947-1989 period. He devoted his life to the fight for democracy in Romania and its integration into the Euro-Atlantic structures.*

*The Ratiu Foundation is currently run by its Chairman, Nicolae Ratiu, and a board of family trustees, and maintains offices in London, Washington, Turda and Bucharest. More details on [www.ratiufamilyfoundation.com](http://www.ratiufamilyfoundation.com)*

*The Ratiu Foundation offers 150 annual grants, principally for projects, postgraduate courses, conference participations, travel grants, and other short term courses including academic research.*

*The Ratiu Grants are awarded to Romanian students to study a wide range of subjects in the UK. They enable talented graduates and young professionals to become familiar with the UK and gain skills, which they can adapt and apply in Romania. The Ratiu Foundation has to date supported Romanian students in a range of subjects including architecture, music, theatre, business, theology, philosophy, town planning, political studies, law, art, design, fashion design, archaeology, and ethnomusicology.*

*The projects supported by the Foundation are numerous, and they range from the prevention of human trafficking to the promotion of*

*Romanian fashion in London, via the support for old artists with problems of daily life, art curators on voyages of cultural discovery, day centres for the old and disadvantaged, photographic odysseys around unseen Romania, theatre shows in Romania and abroad, specialists in optics attending conferences, English choristers touring Romania, and Welsh writers researching in Transylvania.*

*The Ratiu Foundation supports The Romanian Cultural Centre (RCC) in London. RCC is an independent, non-governmental organisation promoting Romanian culture in the UK, celebrating its 15th anniversary in 2009. The activity of the RCC includes organising, supporting and advertising an entire range of Romanian and Romania-related events. More details on [www.romanianculturalcentre.org.uk](http://www.romanianculturalcentre.org.uk) Most of the cultural projects initiated and funded by the Ratiu Foundation are put into practice through The Romanian Cultural Centre (RCC) in London.*

There is much joy in working as a cultural manager in London. But with joy comes responsibility. I've been the director of The Ratiu Foundation in London for the past eight years and I have learned a lot in that time.

Starting this new job in a private family Foundation was challenging. Back in February 2002, I settled in this new job in the private sector, in a foreign country, at 35, after 3 years as public relations director of The Romanian Cultural Foundation in Bucharest (1996 – 1999) and two years as cultural attaché of the Romanian Embassy in London (1999 – 2001). This was my first experience of the kind. The job was new, the tasks had to be created. A blessing and a curse. Where to start? This is not to say that the Foundation wasn't working before my arrival, it was since its conception in 1979. But this was the first time they needed a manager because the scale of the operation was going to develop.

Nicolae Ratiu, the Chairman of the Foundation, also a successful businessman, had a concept, made an investment in me and took the risk. A new vision was to be created. A new system was to be installed. Trust was needed. A good relationship

between the Director and the Chairman was essential. That takes time, patience, openness on both sides.

'Value for money' was always in my mind. I felt as if I needed to prove myself, yet again, to be a good investment. Soon I was to discover that I was on my own, with full independence and responsibility for my actions. Small scale actions at the beginning indeed, but they were to grow. And soon.

Starting a new job and a new vision in a small private enterprise, with total independence at hand, might look easy after you'd run national and international programmes promoting Romanian culture abroad at the Smithsonian in Washington and all over Japan. It only seemed easy. I was used to big budgets and huge teams, high level meetings and doors opening wide with only a phone call. All this was going to change.

Good friends, cultural advisors and counsellors from the British world, came in handy. So did my family. I was so excited about the new job, about the new work environment and relationship with the Chairman that I wanted everyone to know and support it. My enthusiasm was

contagious. It still is, even now, 8 years down the road.

I have sat down many times and made lists with what I liked and what I didn't like about the job. I needed to motivate myself constantly, to find new challenges, to keep learning. There was much work to do – I worked 12 hours a day and caught the last train home, plus weekends in the office. As our Chairman put it I started to be 'the victim of my own success'. Time management was essential. Putting together a professional and reliable team was crucial. Looking at the bigger picture, seeing the whole forest, was fundamental.

I started to plan a system of applications for the Ratiu grants, all of it - from the actual forms to the selection criteria, databases and reports. I looked into creating web sites for RF and RCC. RCC acts as the management side of The Foundation. And from there came the idea of photo galleries and video galleries, and so we started to document properly all our events. And I started looking out for high profile partners, in UK and Romania. I started newsletters and cultural diaries. Plus lots and lots of programmes and events. We ended up with an annual Film Festival, monthly newsletters, two web sites, more than 20 annual and bi-annual programmes (Ratiu Foundation & Kent University Awards, Ratiu Foundation & Chichester University Awards, SIBFEST – Sibiu International Theatre Festival, UNITER – Artists for Artists, Corneliu M Popescu Prize in Poetry Translation, Gabriela Tudor Grant in Cultural Management, STEP Doc grant in Documentary Film, Ion Ratiu Prize at Astra Documentary Film Festival, Romanian Film Festival in London, Culture Power program of talks and seminars, exhibitions, Ratiu scholars annual Bow Tie party, all programmes of RCD in Turda and RFR in Bucharest).

I accomplished all this with help from my family and friends in the first place, constant advice and consultation with the Chairman, then by building up a small team of volunteers, interns and self-employed persons. We are 9 people all together as a core team and then we bring in volunteers and interns for one program or another. Dan created the databases and maintains the RF web site, Laura maintains the databases and processes all the funding applications, Mihai does the design for all our products, plus correspondence and management together with me, Tudor does design for RCC web site, Film Festival and also does photographs, Laurentiu does all the filming, interviews and sometimes also photographs, Anca does work on the Ion Ratiu archive and the new library we are putting together, Eugen does the administration and helps with the management of the actual events. And Nicolae (our Chairman!) is our constant advisor, proof reader and host of events. And what's left for me to do? I manage and keep the team together, come with new challenges and ideas, give feedback to all and keep it going full speed ahead.

More friends help us from time to time, like Mike – hosting events, developing programs, proof reading, and Verena – curator of our film festival, and David – host of Culture Power, Bill who helps with networking and is very generous with his contacts, Joyce takes me to witness English culture on stage, Gabi helps further with filming and editing, Delia and Anca run the Saturday School for Children. The list of collaborators continues and is as long as the list of events and programmes we run at the Ratiu Foundation in London.

In our new beautiful building in Manchester Square where we moved in 2009, plenty more challenges unreel ahead of us for the years to come. We

are developing work in the Ion Ratiu and Viorel Tilea archives in London, we are working towards opening a small public library with Romanian books donated to us, we are going to host a Saturday School for Children, to publish a Romanian guide, to start language classes. Lots to do as well in order to establish further connections and partnerships, to raise more awareness for our programmes, to seed fund more projects promoting Romanian culture abroad, to follow up and make the best of our investments. And more!

If I had to define our work environment at the Foundation in five words only I would go for: FUN, FLEXIBILITY, INDEPENDENCE, CREATIVITY, and EMULATION. The bureaucracy is cut short, almost non-existent. The funding system for RCC events is straight forward and fast. While budgets need to be always maintained within reasonable limits, the funding is always there. The sense of stability, reliability and constant backing is crucial in keeping our work independent, innovative and visionary. Trust is there and most needed at all levels and it took time to build it and gain it.

Are there any downsides in this heavenly work environment one might ask? There are. A few. For a foundation director, juggling with all the different aspects of the work, various programmes and teams in different countries can be tiring at times. Creating, embedding and running a coordination system in a fast growing organisation with several branches, with a system as to fit all types at all times, working by the book and keeping it consistent makes one think sometimes of being overworked and taken for granted. Nevertheless those moments are rare and the secret lies in handling them with care and looking at them from a larger perspective. Vision is what I need most at

those times. And consistency. My feet are well grounded and I am a kind of tough cookie myself, as the Americans would put it. *Apa trece, pietrele raman* (the flow/wave passes, the rocks stay).

And then there is also a constant challenge, a beautiful one but still a challenge, selecting and bringing new members into the team, as well as training them. Some make it, some don't. Nevertheless your dedication and time spent with each of them is the same. Sometimes the investment is bigger than the results you get. That can be daunting as well. Luckily most such experiences are successful and lots of highly skilled volunteers – many of them Ratiu scholars - come to us. They are mostly young people willing to dedicate part of their precious time to give something back to the Foundation and to Romania.

My constant inspiration comes from the personality and work of Ion Ratiu that I keep discovering every day, from the excellent and trustworthy relationship with the Chairman, from the creative core team I put together, from the new and exciting project proposals coming towards the Foundation constantly, from the fresh and strong link with Romania and its vibrant cultural life that I stay in touch with and, last but not least, from our excellent partners in the UK, Romania and USA.

A generous Anglo-Romanian businessman running such an enterprise as the Ratiu Foundation is a blessing, as he understands and appreciates the cultural values and heritage of his ancestors.

I am myself a self-starter, an adventurous and curious person, I like taking risks and discovering new cultural territories. A new challenge does not scare me, but attracts and inspires me and the Ratiu Foundation provides an ideal field for experiment, exploration, research and discovery. The ideal combination. I am

as well competitive and a perfectionist, stubborn at times and ‘iute de manie’ (under the heat of passion) at other times, under the appearance of calm. Passion is part and parcel of the enterprise. Good and bad mixed together.

Eight years of work in London for the Ratiu Foundation taught me much. And this makes me proud. Very proud. When I

look back I see lots of achievements and I also see room for improvement and new challenges. I guess that’s what it takes to keep the relationship fresh and functioning. For years to come.

*London, February 2010*





# Studii de management cultural în România

Managementul cultural reprezintă știința organizării activităților culturale și a modelelor de organizare a acestora în diverse societăți și în perioade istorice diferite, în toate sectoarele ale culturii, știință care este poziționată din ce în ce mai bine la nivelul propunerilor în cadrul sistemului educațional pentru a proba valabilitatea și viabilitatea sistemului cultural.

Această știință poate fi asimilată numai prin studii individuale, cercetare și practică – baza cursurilor de profil pe care cadre didactice cu pregătire și experiență le oferă.

Managementul cultural poate exista și funcționa atunci când avem un sistem în interiorul căruia, printr-o activitate permanentă, putem asigura o dezvoltare spirituală, definind spațiul în care se asigură

condițiile creației culturale și artistice, modalitățile de dezvoltare a acestora și modul de receptare de către publicul larg.

Acest sistem este perfectibil, dar și responsabilizat, prin activitățile permanente și prin prioritățile asumate la nivelul decidenților politicilor educaționale și culturale naționale corelate cu politicile educaționale și culturale europene.

Obiectivul managementului cultural este descoperirea soluțiilor organizatorice corespunzătoare care să determine o cât mai eficientă activitate culturală în domeniul social și al economiei de piață, urmărindu-se următoarele aspecte:

- Pe baza politicii culturale: conceperea unei vieți culturale atât la nivelul unei comunități, cât și la nivelul unei țări;
- Plecând de la o situație culturală existentă: realizarea unei dezvoltări culturale în

cadrul unui plan coerent;

- Obținerea unor rezultate optime la nivelul dezvoltării culturale prin crearea unor relații de parteneriat între toate instituțiile care activează în domeniu – instituții publice, organizații non-profit, întreprinderi comerciale, agenții, publicații, etc.;
- Asigurarea unui management competitiv la nivelul instituțiilor culturale;
- Asigurarea unui management competitiv la nivelul produsului cultural;
- Eficientizarea procesului de difuzare a culturii;
- Asigurarea unor forme de colaborare internațională.

Toate aceste obiective presupun o pregătire specială a managerului cultural, care trebuie să își asume sarcinile creării condițiilor optime, atât pentru manifestările culturale de înaltă ținută, cât și pentru producția bunurilor culturale, în așa fel încât acestea să ajungă la consumatorul interesat de cultură.

Prin studiile de specialitate inițiate de Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Catedra de Artă Teatrală, cele pe programe analitice diversificate de la Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică „I. L. Caragiale” București și la Universitatea de Artă Teatrală din Târgu Mureș, studenții și masteranzii au acces atât la informații profesionale și profesioniste, cât și la spațiul educațional cultural dornic de validare a propunerilor culturale structurate pe sistemul modern european, propuneri regăsite în spațiul cultural sibian și nu numai.

Mobilitatea educațională la nivel de student, masterand, cadru universitar și decizie instituțională nu poate decât să asigure un cadru valoros managementului cultural românesc în contextul european, chiar dacă în faza de asimilare a

cunoștințelor, transmitere a experiențelor, realizare a proiectelor nivelul acestui demers este într-o profundă transformare calitativă și adaptare la nivelul normelor europene.

Pepiniera „Universitate” este cea care protejează spațiul intelectual atât de necesar transformărilor pe care le parcurgem.

Așa cum **cercetarea** și cunoașterea necesităților culturale este unul din obiectivele de bază ale managerului cultural, pentru a determina validitatea *programelor și activităților culturale*, și pentru a *planifica dezvoltarea culturală*, la fel și cercetarea universitară este unul din obiectivele de bază ale învățământului universitar românesc, pentru a susține un dialog creator capabil să stimuleze competențele tinerilor noștri studenți europeni.

Specialiștii din domeniul educației și culturii, alături de oamenii politici și responsabili politicior educaționale, sociale și culturale naționale, încep, și în România, să recunoască importanța managementului performant ca una din condițiile de bază pentru reforma educațională și culturală românească, pentru obținerea unor performanțe educaționale și culturale capabile să genereze rezultate valoroase la nivel național și european.

Pregătirea tinerilor în domeniul managementului cultural, marketingului cultural, politicilor culturale la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, la UNATC București și la Universitatea de Artă Teatrală din Târgu Mureș, se realizează în spirit participativ la schimbările de esență pe care le parcurge țara noastră, din dorința de a atinge nivelul european al comunicării noastre educaționale și culturale

Noul mecanism de piață, transformările radicale pe care le parcurge viața culturală, oportunitatea promovării proiectelor culturale, responsabilitatea

actorilor vieții culturale în ceea ce privește protejarea creației autohtone și promovarea valorii în context european și internațional, ne determină să subliniem importanța culturii ca un domeniu prioritar al educației, vieții sociale și învățământului, iar activitatea noastră ca profesori nu poate fi probată decât prin evaluarea activității studenților, masteranzilor și doctoranzilor pe care îi însoțim pe parcursul studiilor universitare și post universitare și pe care îi regăsim activi în plan profesional.

Schimbările culturale devin, din bilaterale, multilaterale, festivalurile și manifestările internaționale se multiplică, mobilitatea artiștilor crește, începe să se profileze conștiința importanței acțiunii culturale și a proiectului cultural pentru dezvoltarea economică și urbană durabilă, locală sau regională. Pentru toate acestea, avem nevoie ca sistemul universitar să devină un partener efectiv al evenimentului și proiectului cultural, iar modelele speciale ale relației precum Universitatea „Lucian Blaga din Sibiu / Teatrul Național „Radu Stanca” din Sibiu / Festivalul Internațional de Teatru din Sibiu, Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică din București / UNITER – Uniunea Teatrală din România / Festivalul Național de Teatru să poată fi replicate la nivel național ca modele de „buna practică” și ca vectori importanți în demersul asumat de țara noastră în această perioadă.

Nu trebuie să ne ferim de modele, ci trebuie să le înțelegem, să le adaptăm, să le apreciem și să susținem acest tip de mobilitate intelectuală care se concentrează în spațiul valoric cu rezultat pe termen mediu și lung, în ceea ce privește educația și cultura.

Sistemul educativ alături de instituțiile culturale, mass media și autoritățile centrale și locale constituie factorii decisivi ai dezvoltării durabile a unei națiuni.

Studiile universitare și post universitare vin să susțină capacitățile intelectuale ale tinerilor dornici să cunoască contextul românesc și european căruia îi aparțin, să înțeleagă care este spațiul de decizie al unui actor cultural și care sunt răspunderile lui față de spațiul socio-economic în care funcționează, să asigure implementarea unor programe ce răspund necesităților imediate ale unei comunități sociale și economice; să își propună participarea ca și „actori” activi în spațiul social și, nu în ultimul rând, să își identifice locuri de muncă.

Tinerii inițiați în spațiul teoretic al managementului cultural trebuie să se folosează de șansa de a profesa alături de managerii cu experiență. Au nevoie de spații de „exercițiu”, dar și de spațiu de referință.

Ca știință, managementul cultural are drept scop explicarea naturii și trăsăturilor conducerii actului cultural ca proces, ca acțiune practică, precum și conturarea unui ansamblu-structură de cunoștințe și orientări asupra activităților acestui tip specific de management. Practica de profil alături de un manager este cea care îi oferă tânărului adevărata valoare a artei managementului cultural!

Câți dintre noi avem aplecarea, timpul, răbdarea de a împărtăși din ceea ce știm, din experiențele noastre, din bucuriile noastre în plan profesional, din neîmplinirile noastre ? Cât de deschiși sunt managerii instituțiilor culturale românești, managerii de festivaluri din România în fața studenților noștri ?

Îmi doresc ca această deschidere să reprezinte proba lucrului „în echipă”, mai ales că publicul nostru este format în majoritate din tineri.

Fiecare eveniment cultural în care ne implicăm trebuie să fie evaluat de profesioniști pentru a stabili cum ne

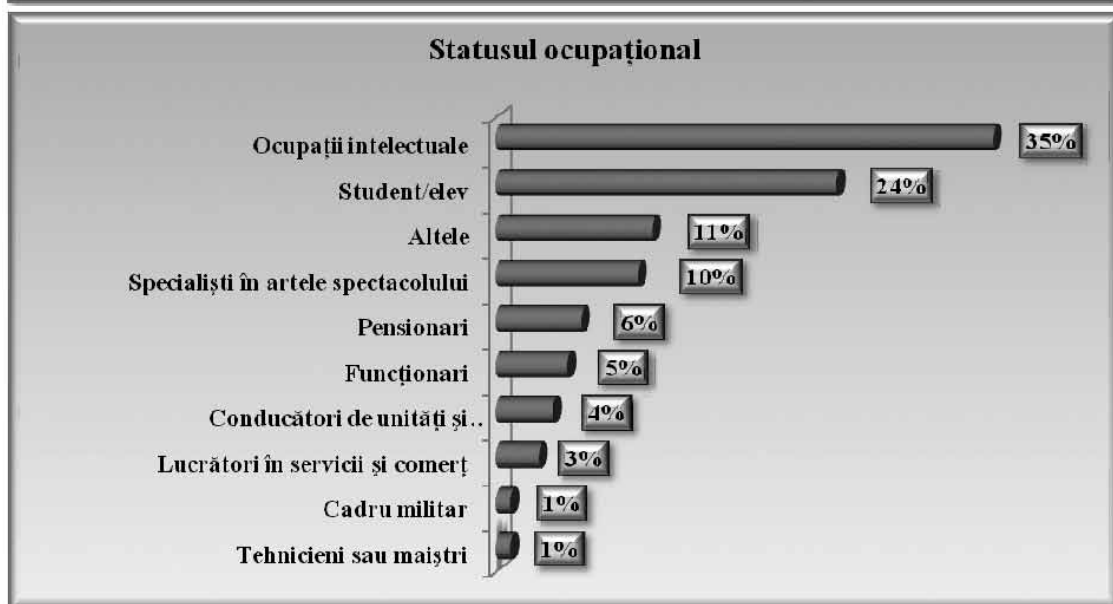
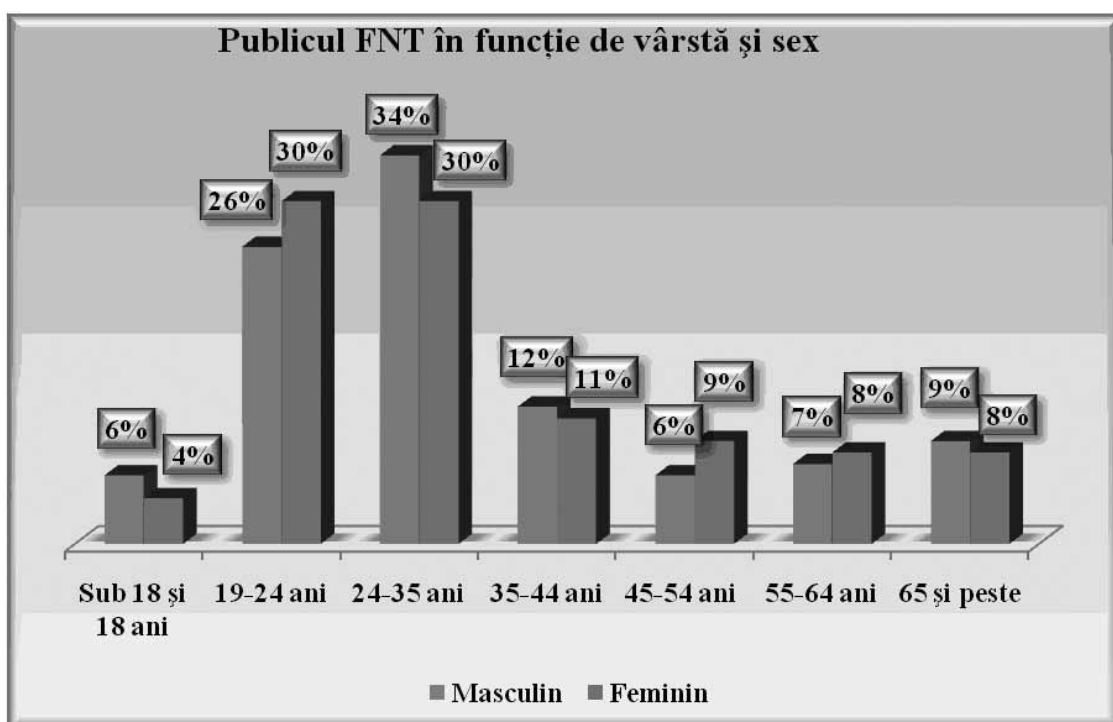
dezvoltăm, iar deciziile asumate la nivel cultural pentru evoluția unui eveniment nu se pot lua decât pe baza unei cercetări realiste și profesioniste.

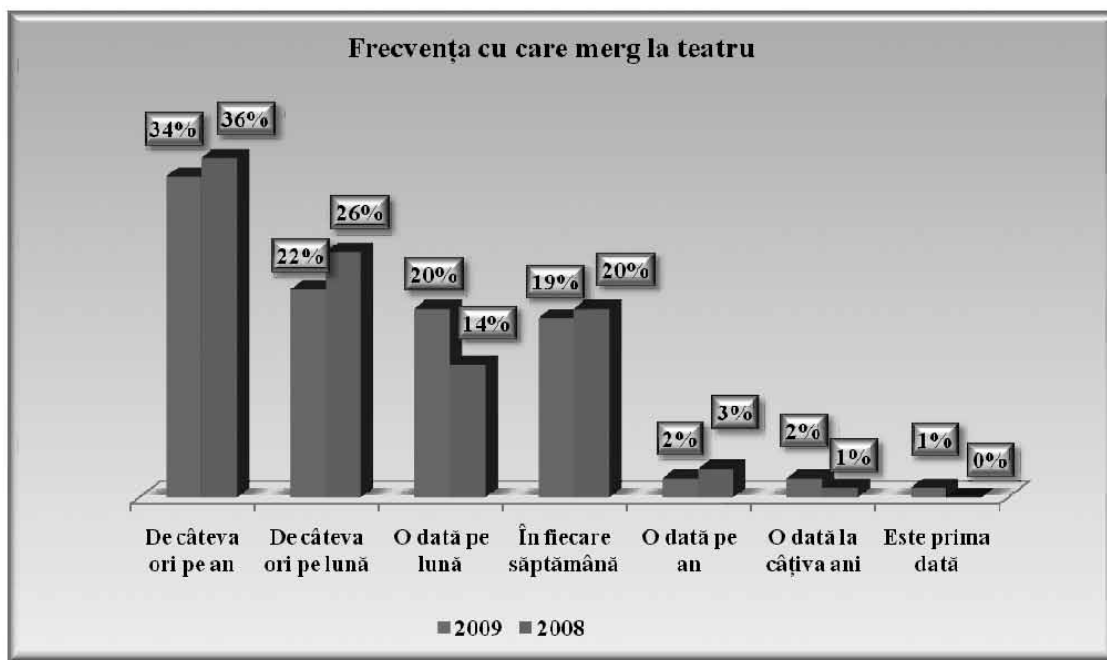
Tinerii pe care îi pregătim în domeniul managementului cultural trebuie să înțeleagă cum să se poziționeze corect în fața ofertei culturale, în așa fel încât susținerea oferită de public să fie pe măsura așteptărilor.

Ofer, ca exemplu, concluzii obținute

în cadrul studiilor realizate la ultimele două ediții ale Festivalului Național de Teatru la nivel de structură a publicului, pentru a sublinia necesitatea implicării tinerilor în proiecte culturale valoroase, plecând de la modelul modern de comunicare culturală asumată.

Din respect pentru acest public trebuie să ne dezvoltăm profesional permanent.





Frecvența cu care participanții la FNT merg la teatru în general

Generozitatea managerului cultural și încrederea în cei tineri vor oferi o altă dimensiune a timpului cultural pe care îl parcurgem, atâta timp cât valorizarea dialogului creativ se va susține în ambele sensuri și vom găsi calea de a ne prezenta în fața unui public numeros și diversificat.

Responsabilitatea educațională și culturală este pe deplin asumată de cadrele didactice de profil și sunt convinsă că instrumentele actuale ale cercetării la nivel

educațional vor determina pe termen mediu și lung o dezvoltare culturală binemeritată de națiunea românească.

Nu pot decât să urez succes tinerilor noștri actuali studenți, masteranzi, doctoranzi – viitori colegi în spațiul cultural și tuturor profesorilor implicați în activitatea de cercetare!



*Valentin Nicolau*

# The European Model of Public Television

The author of this article proposes, in the first part, a survey of the historical events that have influenced the evolution of public television, with special emphasis on the way things have developed in Romania. The study further discusses the concept of public television service, starting from the liberal theory that the public sphere is the interface between government and society. In conclusion, the article touches upon the contemporary trends in defining and framing a European model of public television and the dilemmas we are now facing, while the online medium is becoming increasingly important and the public's attention is being deflected from television, which tends to be regarded as a source of visual information.

*Key words:* television, management, government, parliament, communication, broadcasting, information.

*Constantin Chiriac*

# **Managerial Project: "Radu Stanca" – a Theatre for the Community and an Academic Theatre**

The article reassesses the managerial project proposed by Professor Constantin Chiriac some years ago, when he competed for the position of executive director of "Radu Stanca" National Theatre, Sibiu. The program consists of two comprehensive chapters:

- (1) An appraisal of the current state of the theatre, which weighs its strengths against its weaknesses;
- (2) A description of the project for a revival of the Sibiu theatre.

*Key words:* managerial project, theatre, community, renewal, executive director, European Capital of Culture.

*Cristian Radu*

## **"Polish the Stars, Milk the Cash Cows, Feed the Problem Kids, and Shoot the Dogs"**

### **or On Using the BCG Matrix as a Tool in the Project Portfolio Management of the Program "Sibiu, 2007 European Capital of Culture"**

Cultural products and services have life cycles; therefore, at any given time, some parts of the portfolio will be more relevant than others. The need to manage an assortment of offers in such a way as to remedy the "dilemmas" that weigh on the program, as well as the recuperation of the investment, called for the development of methods of product portfolio management.

Boston Consulting Group advanced the idea that the business strategy is a mobile resource within the organization, so that time and money should not be wasted on uncompetitive projects. Their advice for managers was the following: "Polish the stars, milk the cash cows, feed the problem kids, and shoot the dogs!" This study looks at each of these four elements in a separate section, discussing the practical application of the Boston matrix within the program "Sibiu – 2007 European Capital of Culture," which meant the concentration of resources around those projects that had the best chance to recuperate the investment.

- Projects with wide audience and high production costs: "stars"
- Projects with limited audience and low production costs: "dogs"
- Projects with limited audience and high production costs: "problem kids"
- Projects with wide audience and low production costs: "cash cows"

*Key words:* Boston Consulting Group, Sibiu European Capital of Culture, project, management, marketing, problem, resources, economy.



*Cristian Radu*

## **Ten Differences between "Cântarea României"\* and the Program "Sibiu, 2007 European Capital of Culture"**

The study starts from the assumption that the concept for the program European Capital of Culture was not the result of a plan carefully worked out to solve the urban problems, but rather a simple idea and a daring vision shared by Melina Mercouri, the Greek Minister of Culture, and Jacques Lang, the French Minister of Culture. The idea involved the annual designation of one European city as "European City of Culture."

The author has formulated ten conclusions that sum up his experience in tackling and assessing the content of the cultural events included in the program "Sibiu, 2007 European Capital of Culture":

1. Like any other product, cultural offers have life-cycles and are subject to both technological change and fashion.
2. Innovation, otherwise essential to the development of the arts, must be fairly accessible with the help of management.
3. Neither the size nor the status of a city represents a key factor in deciding the success of the event.
4. The approach to and the content of the ECC cultural programs were shaped and defined by a number of factors – artistic, political, or pertaining to the human and financial resources of each city.
5. The processes most likely to bring about urban stability and renewal are cultural processes.
6. The controversies that encumbered the program "Sibiu 2007 ECC" and their impact on the development of the project
7. Although the "production-distribution-consumption" pattern is regarded as the basis of cultural management, such a pattern is not readily applicable to ECC.
8. Setting out and managing the program "Sibiu ECC" has been one of the most complex sectors of modern government in Romania.
9. The risks involved in the production and distribution of artistic experience must be evenly distributed by carefully planning a well-balanced program for the artistic product, as well as by scaling up the profit obtained from other activities.
10. In order to achieve its goals, the management of the program "Sibiu 2007 ECC" had to ensure a most efficient use of time and resources (money and infrastructure) through a careful examination of its offer portfolio.

*Key words:* Sibiu European Capital of Culture, controversies, conclusions, management, risk, portfolio, economy.

*Note:* Cântarea României was the name of a set of cultural events organized annually by the National Committee for Socialist Education and Culture under the communist regime.

*Cristian Radu*

# The City as Cultural Artifact

The study elaborates on the idea that the city is the most comprehensive and complex cultural artifact created and shaped by the human being. Nowadays, cities are more important than ever; they play a central role in any nation's development and are deemed to be the engine of economic growth. The author argues that „it is much easier to implement a cultural policy locally, in urban areas, than nationally.” In his view, there are several reasons why the city is to be regarded as an important cultural artifact:

1. the transforming power of culture
2. cultural resources
3. the central role of culture
4. creativity and culture, inextricably linked
4. creativity – a new kind of capital

*Key words:* city, culture, resources, management, art, museum, nation, implementation, policy.

*George Banu*

# **Festivals: between Inflation and Risk**

## **- Reflections on the Sibiu International Theatre Festival -**

The article starts from the premise that theatre traces its origins back to a festival, to the annual shows held by the ancient Greeks, to mark the completion of a cycle. Reviewing the most important European festivals, George Banu predicts that the festival phenomenon will grow increasingly complex in the future. Giving a distinct identity to a festival is the essential task of any organizer who wants to include more than just the management of tours and presentation of programs organized everywhere. The Sibiu International Festival proposes two distinct patterns: high-quality performances held indoors or in alternative spaces, and street performances and pageants which fit in with the bustle of city life. The author's conclusion is that festivals are running the risk of becoming dull unless they come up with innovative projects, with risky and baffling ideas.

*Key words:* festival, theatre, Sibiu International Theatre Festival, city, performance, audience, phenomenon.

Noel Witts

# Sibiu International Theatre Festival and Its Importance for International Higher Education

This article aims to detail ways in which the European presence, over the period of its existence, of the Sibiu International Theatre Festival has made an impact on performing arts higher education both in Sibiu and in the wider European world, especially in the UK.

The Sibiu International Theatre Festival is a kind of democracy of performance that allows extension and development in whatever direction the festival director wishes to move, and the director's role is to travel the world on our behalf and find the most stimulating performance material to bring back to this jewel of a city in Romania. The account of academic and professional links between the UK and Sibiu has not only been possible because of the open policy of the Sibiu International Festival, but also as a result of the realization by all its team that a festival is much more than the sum of its parts; that it is a unique resource for artists and students in its wide range of work and repays study in a variety of ways from showing work, viewing work, talking about work, to post-graduate study and study at doctorate level.

*Key words:* Sibiu International Theater Festival, university, higher education, workshop, festival, communism, culture, management.

Bernard Debroux

# Alternatives théâtrales on Its 30<sup>th</sup> Anniversary

This article proposes a brief presentation of the famous journal *Alternatives théâtrales*, which surveys the most important moments in the history of the journal. From its very first issue, which came out at the end of the seventies, to its latest, the journal has kept a critical eye on the evolution of European as well as world theatre. The publication of a theatre journal has now become the object of serious reflection and thorough analysis, and the kind of work it entails is collective work, which calls for continual training and improvement on the part of the participants. The journal's 106<sup>th</sup>-107<sup>th</sup> issue, devoted to the Romanian theatre, is coming out this fall.

*Key words:* *Alternatives théâtrales*, journal, director, editorial board, festival, performance.

*Ramona Mitrica*

## **The Joy of Working for the Ratiu Foundation in London**

Ramona Mitrica, Director of the Ratiu Foundation, talks about the joy of working as a cultural manager in London.

After three years as public relations director of The Romanian Cultural Foundation in Bucharest (1996 – 1999) and two years as cultural attaché of the Romanian Embassy in London (1999 – 2001), Ramona Mitrica began working in the private sector, starting a new job and a new vision, with total independence at hand.

Once in London, Ramona gathered together a small, professional and reliable team, and started work in earnest, reorganising the system of Ratiu grants, and creating a new policy for promoting Romania in the UK.

There is much joy in this line of work, but it comes with a great deal of responsibility attached. Being Director of the Ratiu Foundation brings the duty of continuing the work started by Ion Ratiu himself, and also the serious task of developing it.

*Key words:* Ratiu Family Charitable Foundation, project, enterprise, programmes, culture, management.

*Aura Corbeanu*

# Cultural Management Studies in Romania

This article aims to emphasize the importance of Cultural Management as an academic discipline, focusing on one of its main objectives, i.e. to find adequate managerial solutions that should bring about a most efficient cultural activity within the social and economic areas. BA, MA, and PhD students of cultural management at “Lucian Blaga” University, Sibiu, at “I. L. Caragiale” National University of Theatre and Cinema, Bucharest, or at the University of Drama, Târgu Mureş, have access to diversified syllabuses. As a science, Cultural Management explores the nature and the features of cultural management as process, as practical activity, and aims at defining a body of knowledge as well as the main trends in approaching the specific activities pertaining to this type of management. Teachers of cultural management must assume full educational and cultural responsibility and the author is confident that current academic research in the field will foster cultural development in our country.

*Key words:* cultural management, education, university, objective, culture, theatre, audience, institution.

■ **Valentin Nicolau** – Adjunct Assistant Professor at “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Department of Drama and Theatre Studies, Valentin Nicolau teaches courses in the Theory of Drama, Dramatic Writing, and Theatre Journalism. He is founder of Nemira Publishing House and of Smart FM radio station, former director-general of the Romanian Public Television, vice-president of Grivco and coordinator of Intact media group, member of the National Audiovisual Council of Romania, management consultant of the Lagardere Trust, playwright, screenwriter and journalist.

In June 2009 he received his PhD from the University of Bucharest, with a thesis entitled *The Public Television Service in Romania in Relation to European Models*. Since 2010 he has been Adjunct Assistant Professor at the University of Bucharest, teaching a course in the Management of Media Institutions and Trusts.

Institutional Affiliation and Contact: “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Faculty of Letters and Arts, the Department of Drama and Theatre Studies. 5-7 Victoriei Blvd, 550024, Sibiu.  
cat.teatru@ulbsibiu.ro

---

■ **Constantin Chiriac** is Professor of Drama at “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Department of Drama and Theatre Studies, general manager of “Radu Stanca” National Theatre, Sibiu, director of the Sibiu International Theatre Festival and of the Open Market for Performance. In 2006 he received his PhD from “Lucian Blaga” University, Sibiu, with a study entitled *Poetry as Performance*. He has played over 45 roles on the stage and 17 in television productions. He is the recipient of numerous national and international awards. He teaches theoretical and practical courses in drama and film to undergraduate and MA students of theatre.

Institutional Affiliation: “Lucian Blaga” University, Sibiu, Faculty of Letters and Arts, Department of Drama and Theatre Studies. 5-7 Victoriei Blvd, 550024, Sibiu.  
cat.teatru@ulbsibiu.ro

---

■ **Cristian Radu** is Assistant Professor at “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Department of Drama and Theatre Studies, where he teaches, among other subjects, a course in the Marketing of Cultural Products. He holds a PhD in Cultural Management and has authored three books in the field: *Contemporary Cultural Management*, *Culture:*



*Necessity or Ornament, The Regeneration of Urban Communities, and Building up the Project Portfolio for the European Capital of Culture Programs.* He has held a number of national as well as international seminars on Cultural Management. Throughout the period 2006-2008 he was director of the program Sibiu, European Capital of Culture, and since 2008 he has been Visiting Professor at Leeds Metropolitan University, UK.

Institutional Affiliation and Contact: “Lucian Blaga” University, Sibiu, Faculty of Letters and Arts, Department of Drama and Theatre Studies. 5-7 Victoriei Blvd, 550024, Sibiu.  
cat.teatru@ulbsibiu.ro

---

■ **George Banu** is Professor at the University of Paris III – the Department of Performing Arts (theatre studies) and Affiliate Professor at “Lucian Blaga” University, Sibiu -- the Department of Drama and Theatre Studies. Member of the editorial board and, since 1999, co-editor-in-chief of the journal *Alternatives théâtrales*, secretary-general (1986-1992), then president (1994-2001), and currently honorary president of the Theatre Critics’ International Association, George Banu has written over twenty books on theatre. Translator and essayist, he has been an important contributor to the major theatre journals in Europe and around the world. He has participated in a number of seminars conducted by Bernard Dort, Anne Ubersfeld etc, and has been coordinator of the research team devoted to the study of one of the greatest directors of our times, Peter Brook. He is the recipient of many awards and prizes: the UNITER (Romanian Association of Theatre Artists) award for theatre criticism, the UNESCO award for best documentary about theatre, the award of the Bucharest Visual Arts Festival etc.

Institutional Affiliation and Contact: “Lucian Blaga” University, Sibiu, Faculty of Letters and Arts, Department of Drama and Theatre Studies. 5-7 Victoriei Blvd, 550024, Sibiu..  
cat.teatru@ulbsibiu.ro

---

■ Professor **Noel Witts** was the founder and first Director of the Department of Performing Arts at De Montfort University, UK, which contained the first undergraduate course in arts management in the UK. He then became director of post-graduate studies in performance there and subsequently at Hull University’s Scarborough Campus, where he teaches courses in contemporary UK and European theatre. He is also a Senior Research

Fellow at the London Institute, where he teaches international post-graduate courses in Scenography. For several years he co-directed the British Council International Seminar on “Theatre Management: Building New Audiences” in the UK and also co-directed courses in arts management which took him to Slovakia, Israel, Russia, Romania, Georgia, Azerbaijan, and Armenia. He is currently Professor at Leeds Metropolitan University. He has been a commentator on theatre for the BBC, for which he has written a dozen radio documentaries, mostly dealing with the former countries of Eastern Europe. He writes on theatre regularly for *Western European Stages* (USA). He was a founding member of *Performance Research*, published by Routledge, UK, and has co-edited *The Twentieth Century Performance Reader* for Routledge, now into its second edition. He has also written on Samuel Beckett, and more recently on the work of Martin Esslin at the BBC. He has sat on the Boards of the Leicester Haymarket Theatre, Phoenix Arts, and the Centre for Performance Research, and was Chair of the East Midlands Arts Drama panel for several years. He has been an Arts Council advisor for 20 years. He has been a consultant on arts and arts management subjects to the Government of Jamaica, the city of Sibiu (Romania), and the Sultanate of Oman, as well as a variety of UK universities. As Chair of CONCEPTS he organised conferences in Sofia, Porto, Jerusalem, Sibiu and London. He is a Council Member of the British Centre of the International Theatre Institute. For Arts Interlink he has visited China where he helped negotiate collaborative arts projects in Shanghai and Beijing.

Institutional Affiliation and Contact: Leeds Metropolitan University, Faculty of Arts & Society, School of Film, Television & Performing Arts, Calverley Street, Leeds LS1 3HE. [nwitts@btinternet.com](mailto:nwitts@btinternet.com)

---

■ **Bernard Debroux** was director of the cultural centre of Tournai (1972-1979), of the cultural centre and the theatre centre of Namur (1983-1997), where he directed performances of several plays by Diderot, Beaumarchais, Patricia Niedzwiecki and Jean-Marie Piemme. He was in charge of the program “Theatre and Cinema” within the Europalia festival in 1980 and director of the project “Theatre and Literature” within the program Brussels 2000, European Capital of Culture.

In 1979 he founded the journal *Alternatives théâtrales*, of which he still is editor-in-chief and publication director, having shared this responsibility with George Banu since 1998.

Institutional Affiliation and Contact: *Alternatives théâtrales*, 39, rue Forestière, 1050, Bruxelles.

b.debroux@alternativetheatrales.be

---

■ **Ramona Mitrica** is the Director of the Ratiu Foundation in London. Besides managing and putting into practice the Foundation's grants' policy, Ramona has a successful record of organising events and tours, including the establishment of the internationally respected Romanian Film Festival in London.

After training at the Faculty of Letters of Bucharest University, then at the Faculty of Theatre Studies and Management of the Theatre and Film Academy, Bucharest, Ramona started working as the public relations director of The Romanian Cultural Foundation in Bucharest (1996 – 1999). She was then appointed cultural attaché of the Romanian Embassy in London (1999 – 2001).

In 2002, Ramona joined the Ratiu Foundation in London, as its Director. Since 2008, Ramona has also been Co-director of cultural management business ProFusion International Creative Consultancy Ltd.

Institutional Affiliation and Contact: Ratiu Foundation UK/Romanian Cultural Centre (RCC) in London, 18 Fitzhardinge Street, London W1H 6EQ

e-mail: [ramonamitrica@ratiufamilyfoundation.com](mailto:ramonamitrica@ratiufamilyfoundation.com)

web sites: [www.ratiufamilyfoundation.com](http://www.ratiufamilyfoundation.com), [www.romanianculturalcentre.org.uk](http://www.romanianculturalcentre.org.uk)

---

■ **Aura Corbeanu**, PhD, is Professor of Cultural Management at “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Department of Drama and Theatre Studies, at the National University of Drama and Cinema, Bucharest, and at the University of Drama, Targu Mures, executive vice-president of UNITER (the Romanian Association of Theatre Artists), member of the UNESCO National Committee, member of the executive board of the Romanian Cultural Institute, national correspondent of the European Network “Pépière européennes pour les jeunes artistes,” vice-president of the French Association “Pépière européennes pour les jeunes artistes,” specialist in national and European cultural projects and programs, and author of the following studies: *The Management of Cultural Projects: Concepts and Instruments* (the Centre for Training, Permanent Education and Cultural Management Publishing House: 2005), *Formation and Reformation through*

*Theatre* (Kreiron Publishing House, Bucharest – the Ministry of Culture and Religious Denominations, Bucharest: 2005), *The Management of Cultural Projects* (available on CD-ROM, produced by SNSPA, the Faculty of Communications and Public Relations “David Oglilvy”, Bucharest, 2003), and *The Fundamentals of Cultural Management* (also on CD-ROM, produced by FIMAN and MCC, 2000).

In her professional quality as expert evaluator of the management of cultural institutions at national, as well as international level, and as coordinator of European working parties concerned with artistic mobility, she has initiated several important national and European cultural projects, has published a number of studies, reviews and articles in various journals and has held conferences and professional workshops, as part of national, as well as international, academic exchange programs and at international theatre festivals.

Institutional Affiliation and Contact: “Lucian Blaga” University, Sibiu, the Faculty of Letters and Arts, the Department of Drama and Theatre Studies. 5-7 Victoriei Blvd, 550024, Sibiu.  
cat.teatru@ulbsibiu.ro



## Colecția FESTIVALULUI INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU

### Studii și eseuri

Constantin Chiriac. *Poezia ca spectacol*  
Constantin Chiriac. *Spectacolul Poeziei*  
Marina Davidova. *Sfârșitul unei epoci teatrale*  
George Banu. *Dincolo de rol sau actorul nesupus*  
Cristian Radu. *Managementul cultural contemporan*  
Cristian Radu. *Construcția portofoliului de proiecte pentru programele Capitală Culturală Europeană*  
Cristian Radu. *Cultura: necesitate sau ornament? Regenerarea comunităților urbane*  
Dan Glasu. *I. L. Caragiale – Exegeze scenice din ultimele decenii ale secolului XX*  
Dan Glasu. *Dramaturgia lui Lucian Blaga. Note de lectură*  
George Banu. *Repetițiile și teatrul reînnoit – secolul regiei*  
Pippo Delbono. *Teatrul meu*  
George Banu. *Teatrul de artă, o tradiție modernă*  
Eugenio Barba. *Teatru. Singurătate, meșteșug, revoltă*

### Albume

*Album Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – 10 ani*  
*Album Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – 15 ani*  
*Mihaela Marin, Album „Faust”*

### Antologii

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Violență, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 1996  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Identitate Culturală, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 1997  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Legături, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 1998  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Creativitate, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 1999  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Alternative, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2000  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Provocări, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2001  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Punți, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2002  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Măine, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2003  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Moșteniri, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2004  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Semne, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2005  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Împreună, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2006  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Next, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2007  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Energii, antologie de texte  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Inovații, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2008  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2009  
Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu – Întrebări, antologie de texte  
Antologia pieselor prezentate în secțiunea „Spectacole-lectură” 2010



# CENTRUL DE CERCETĂRI AVANSATE ÎN DOMENIUL ARTELOR SPECTACOLULUI

## Membrii fondatori ai CAVAS

prof. univ. dr. Mircea Tomuș  
prof. univ. dr. Doina Modola  
prof. univ. dr. Constantin Chiriac  
prof. univ. dr. Noel Witts  
prof. univ. dr. Mike Phillips  
prof. univ. dr. George Banu  
prof. univ. dr. Aurelia Corbeanu  
conf. univ. dr. Elena Popescu  
conf. univ. dr. Sebastian Vlad Popa  
conf. univ. dr. Dan Glasu  
conf. univ. dr. Valentin Nicolau  
conf. univ. dr. George Ivașcu  
lector univ. drd. Marian Râlea  
lector univ. dr. Cristian Radu  
lector univ. dr. Ion M. Tomuș  
lector univ. drd. Diana Lazăr  
lector univ. drd. Anca Bradu  
asist. univ. dr. Veronica Pătru  
asist. univ. drd. Diana Fufezan  
asist. univ. Mirona Tatu  
asist. univ. drd. Adriana Bârză  
asist. univ. drd. Florin Coșuleț  
asist. univ. Adrian Neacșu  
prep. univ. drd. Ana Mujat  
prep. univ. drd. Radu Nica  
prep. univ. drd. Luminița Bîrsan  
prep. univ. Melinda Martha Samson



ISSN 2068 – 567X

