



UNIVERSITATEA DE VEST TIMIȘOARA
FACULTATEA DE ECONOMIA ȘI ADMINISTRAREA
AFACERILOR
Școala Doctorală
Domeniul de Studiu Doctoral: Management

**Caracteristici ale managementului crizei pandemice în
teatrele de operă**

REZUMAT

Coordonator științific:

Prof. Dr. Emerit: Nicolae Bibu

Doctorand:

Aurora Eleonora Avram (c. Twarowski)

Cuprinsul Tezei de Doctorat

1.	Introducere.....	p.10
2.	Crizele și managementul lor.....	p.13
2.1.	Definire criză, caracteristici.....	p.13
2.2.	Cauze ale apariției crizei organizaționale.....	p.16
2.3.	Tipuri de crize.....	p.17
2.4.	Managementul crizei.....	p.19
2.4.1.	Managerul general și atribuțiile sale în criză.....	p.25
2.4.2.	Reziliența.....	p.26
3.	Managementul teatrelor de operă.....	p.29
3.1.	Opera ca spectacol.....	p.29
3.2.	Teatrele de operă/ Companiile de operă. Tipologie.....	p.34
3.2.1.	Publicul. Categoriile de beneficiari ai teatrelor de operă.....	p.40
3.2.2.	Situația consumatorului cultural în România.....	p.46
3.3.	Managementul teatrelor de operă.....	p.48
3.3.1.	Aspecte generale.....	p.48
3.3.2.	Consiliile de conducere.....	p.51
3.3.3.	Managerul teatrului de operă.....	p.52
4.	Criza COVID-19 și managementul crizei în teatrele de operă.....	p.73
4.1.	O privire globală asupra sectorului cultural în pandemie.....	p.73
4.2.	Noi paradigme manageriale determinate de pandemia COVID-19.....	p.76
4.3.	Artiștii și COVID-19. Răspunsul la criză.....	p.91
4.4.	Bune practici de management al crizei în pandemie.....	p.102
5.	Metodologie de cercetare.....	p.113
5.1.	Obiectivele cercetării.....	p.113
5.2.	Întrebările și etapele cercetării.....	p.114
5.3.	Metode și instrumente de cercetare.....	p.116
6.	Rezultatele cercetării.....	p.120
6.1.	Constatări calitative relevate de interviurile realizate cu manageri și public meloman.....	p.120
6.1.1.	Interviuri cu managerii de teatre de operă din România.....	p.122
6.1.2.	Interviu cu publicul meloman.....	p.139
6.2.	Percepția artiștilor și consumatorilor de operă asupra managementului crizei în teatrul de operă în perioada COVID-19.....	p.150
6.2.1.	Date cantitative rezultate din răspunsurile primite la chestionarul diseminat artiștilor cu privire la percepția acestora	

	asupra managementului crizei în teatrul de operă în perioada COVID-19.....	p.150
6.2.2.	Comportamentele (atitudinile) consumatorilor de teatru liric (operă) din România față de spectacolele online, în perioada COVID-19.....	p.167
7.	Concluzii și recomandări.....	p.200
7.1.	Concluzii despre managerii teatrelor de operă și bune practici de management artistic în domeniul spectacolului de operă, în pandemie.....	p.200
7.2.	Normalitatea post-pandemică în lumea spectacolului de operă.....	p.204
7.3.	Concluzii referitoare la artiști și publicul spectator, principalii stakeholderi ai teatrelor de operă, și provocarea post-pandemică.....	p.206
7.4.	Limitele cercetării.....	p.213
7.5.	Direcții de cercetare științifică viitoare.....	p.214
7.6.	Recomandări.....	p.215
8.		
9.	BIBLIOGRAFIE.....	p.222
10.	Anexe.....	p.235

Cuprinsul Rezumatului

1. Introducere	1
2. Crizele și managementul lor	1
3. Managementul teatrelor de operă	2
4. Criza COVID-19 și managementul crizei în teatrele de operă	5
5. Metodologia de cercetare	6
6. Rezultatele cercetării	9
7. Concluzii și recomandări	11
8. Limitele cercetării. Direcții de cercetare viitoare	14

1. Introducere

În 11 martie 2020, Organizația Mondială a Sănătății (OMS) a declarat pandemie globală de COVID-19.

Până în primăvara anului 2020, mai mult de jumătate din populația lumii a experimentat carantina și puternicele măsuri de izolare. Pandemia a cuprins aproape toate țările lumii și peste 50 de milioane de oameni au fost afectați. Printre principalele măsuri de urgență s-a numărat și suspendarea temporară a tuturor activităților sociale, culturale, de agrement și recreere, urmată de închiderea afacerilor neesențiale, în care au fost cuprinse și instituțiile din industriile culturale. Acestea au funcționat în două variante, în funcție de rata de infectare: s-au închis, păstrând angajații, dar cu muncă la domiciliu/studiu individual, sau au continuat serviciul artistic în condiții stricte de distanțare socială.

În perioada crizei COVID-19, sectorul artelor și culturii a trecut printr-o situație paradoxală: deși sălile de spectacole au fost închise în perioada carantinei, cererea de conținut cultural s-a intensificat prin accesul digital, mai utilizat ca oricând.

2. Crizele și managementul lor

Criza, conform DEX, poate fi definită ca: „manifestare a unor disfuncționalități (economice, politice, sociale), perioadă de tensiune, de tulburare, de încercări (adesea decisive) care se manifestă în societate”.

Criza sanitară din anul 2020, apărută ca urmare a răspândirii Coronavirusului, a afectat puternic organizațiile de afaceri, organizațiile publice și întreaga societate. Covid-19 a afectat în mod direct persoanele care desfășoară activități independente, mai mult decât persoanele angajate (Kritikos et al., 2020) și întreprinderile mici, mai mult decât întreprinderile mari, atât în Europa, cât și în SUA (Digitally Driven, 2020, 2021).

Managementul crizelor reprezintă încercarea sistematică de a evita crizele organizaționale, sau de a gestiona acele evenimente de criză care apar (Pearson & Clair, 1998). Există aspecte tehnice și administrative ale crizelor și, prin urmare, managementul crizelor implică încercări de a elimina problemele tehnologice și dezvoltarea unor sisteme formale de comunicare, pentru a evita sau a gestiona situațiile de criză (Barton, 2001). În sens larg, managementul crizelor este modul în care organizațiile previn, se pregătesc și răspund la evenimente care ar putea fi dăunătoare angajaților, clienților sau organizației în ansamblu.

Managementul crizelor este conceput pentru a preveni sau a reduce daunele pe care o criză le poate provoca unei organizații și părților interesate. Este împărțit în trei faze: a) Pre-criză - prevenirea și pregătirea unei crize; b). Răspuns la criză - echipa de management de criză răspunde la criză; c). Post-criză - echipa de management al crizei caută modalități de a evita o altă criză. Dacă este posibil să se elaboreze un continuum de timp pentru o criză, aceasta ar avea, cel puțin, trei faze majore: perioada de incubație (Turner, 1976), perioada critică (Stein, 2004) și consecințele (Boin et al., 2008).

Managementul crizelor este o parte importantă a unui bun leadership. Într-o criză, un manager trebuie să facă mult mai mult decât să gestioneze consecințele nedorite. Un bun manager de criză își ține oamenii aproape, activează resurse și, împreună cu echipa sa, obține soluții creative. „Managerii trebuie să urmărească nu numai tendințele generale, ci și evenimentele specifice care pot schimba cursul acestor tendințe.” (Ansoff & McDonnell, 1990). O echipă de management al crizelor ar trebui să fie formată dintr-un lider de echipă, un director de securitate, un consilier juridic, un purtător de cuvânt media, un specialist în comunicare internă, un director de resurse umane, un reprezentant al angajaților și un specialist în securitate. Dacă este necesar, se poate angaja și un consilier extern sau un consultant de specialitate (Robinson, 2005). Ar trebui să se organizeze în mod regulat întâlniri pentru a discuta posibile situații de criză și măsurile care trebuie luate. Acest lucru va menține întreaga echipă alertă psihologic, pentru orice criză. (Tancredi, 2013).

În timpul crizei, abilitățile de gândire critică ale managerului sunt esențiale, la fel ca și abilitățile puternice de conducere. El trebuie să dea dovadă de calm în lucrul sub presiune, să gândească clar și să acționeze rapid, să fie un excelent comunicator, să se axeze pe soluții, să fie proactiv și preocupat de bunăstarea organizației și a angajaților săi. Toleranța la stres este necesară pentru că se lucrează în situații tensionate. De asemenea, managerul trebuie să-și păstreze angajații calmi pentru a fi eficienți și să-i motiveze pentru a lua măsuri în momentele dificile.

Reziliența a fost adesea implicată în supraviețuirea organizațională (Fisher et al., 2019). Presupunând că dacă organizația nu se desființează ca urmare a perturbărilor, aceasta este rezilientă. Ca termen științific, „reziliența” provine din inginerie și fizică și denotă elasticitatea sub presiune (Giustiniano et al., 2018, p. 14). Termenul derivă din verbul latin „salire” (a urca sau a sări) și în special din extensia sa, „resilire”, care înseamnă a sări înapoi sau a da înapoi. Reziliența este definită ca fiind capacitatea unităților sociale de a atenua pericolele, de a limita efectele dezastrelor atunci când acestea se produc și de a desfășura activități de recuperare care minimizează perturbările sociale și atenuează efectele evenimentelor viitoare (Bruneau et al., 2003). McDonald (2017) afirmă că reziliența înseamnă adaptarea la cerințele mediului și capacitatea de a gestiona variabilitatea acestuia. Este despre capacitatea organizației de a se recupera și de a învăța din șoc. Reziliența implică schimbarea de la o stare inițială la o stare finală prin răspuns la adversitate. Prin urmare, schimbarea este prima constituentă fundamentală a rezilienței.

Există două perspective de bază asupra rezilienței; acestea se referă la: (a) capacitatea sistemelor de orice fel, inclusiv a indivizilor, de a reveni la o stare de normalitate în urma unor evenimente sau crize perturbatoare și adesea neașteptate și (b) flexibilitatea de a se adapta la situații noi, emergente, fără a depăși un prag. Reziliența a fost, în general, utilizată pentru a desemna capacitatea de a absorbi șocurile cu un impact limitat asupra stabilității și funcționării (Linnenluecke, 2017).

3. Managementul teatrelor de operă

Opera este una dintre cele mai complexe forme de manifestare artistică, determinată de sinestezia armonioasă dintre muzică, teatru, dans și literatură, fiind una dintre cele mai tradiționale organizații din lumea artelor spectacolului. Opera reprezintă un grup de oameni motivați de talentul și înclinația lor spre muzică, dans și arte plastice, uniți de dorința lor comună de a își exprima arta, bazată pe multe ore de studiu, perseverență și disciplină. Este o experiență colectivă, realizată pe scenă de un grup de ființe umane care realizează un moment unic ce nu poate fi identic repetat, recompensat emoțional de publicul martor din sală.

„Vom avea multe de spus despre istoria acestui subiect, despre modalitățile în care opera s-a dezvoltat în călătoria sa de 400 de ani, însă vom pune accentual pe prezent, evidențiind efectul pe care opera continuă să-l exercite asupra spectatorilor din lumea întreagă. (...) Opera ne poate transforma: fizic, emoțional și intelectual.” (Abbate & Parker, 2019).

Opera este un serviciu artistic de înalt contact uman între artiștii de pe scenă și membrii orchestrei, pe de o parte, și spectatorii, care consumă acest serviciu și care oferă un feedback direct artiștilor cu privire la calitatea spectacolului la care asistă. Acest feedback se exprimă prin aplauze, ovații, cereri de bis, în cazul în care sunt satisfăcuți de experiența personală resimțită, sau prin lipsa aplauzelor, huiduieli, fluierături și alte modalități de exprimare a dezamăgirii față de calitatea redusă a spectacolului care a generat o experiență personală nesatisfăcătoare față de așteptările lor inițiale.

Conceptul de operă se bazează pe două coordonate distincte, aflate în raport de interdependență: prima, produsul artistic, bazat pe o partitură muzicală, pe un concept scenic și realizat de mai multe categorii artistice, susținute de angajați din compartimente neartistice, și a doua, instituție culturală destinată realizării și prezentării spectacolelor lirice (operelor).

Dintotdeauna opera a avut probleme de finanțare, costurile de funcționare ale teatrelor de operă fiind mult mai mari decât veniturile proprii obținute, cu atât mai mult în ultimul deceniu, când costurile implicate pentru fiecare spectacol au crescut și mai mult. Oricât de mult ar crește prețul biletelor, teatrele de operă din lume nu pot realiza un echilibru financiar exclusiv pe baza veniturilor generate de producție sau pe calitatea produsului artistic, prin urmare sunt obligate să se bazeze pe finanțare publică de la ordonatorii de credite (guverne - operele naționale, sau primării – operele de stat), cât și pe sponsorizări deductibile din impozite, sau donații.

Teatrele de operă din Europa sunt instituții culturale finanțate de autoritățile publice, (orașe, regiuni, provincii sau landuri) și uneori finanțate direct de administrațiile naționale de stat sau agențiile publice. Majoritatea teatrelor de operă din Europa depind de subvenții publice pentru mai mult de 80% din finanțare și sunt opere de stat. În America, organizarea companiilor de operă este total diferit față de Europa. Statul federal american nu este implicat în finanțarea directă a vreunei companii de operă, acestea înființându-se din inițiative private și susținându-se prin același tip de finanțări. Ca excepții, există în SUA și unele teatre de operă cu finanțare parțială din sectorul public (Washington Opera, sau Utah Symphony and Opera). În România, teatrele de operă sunt instituții de stat și se împart în două categorii: prima, opere naționale (București, Timișoara, Cluj-Napoca și Iași), Ministerul Culturii fiind ordonatorul principal de credite; a doua categorie, opere de stat (Craiova, Constanța, Opera Maghiară din Cluj-Napoca etc) care sunt finanțate de la bugetul local.

Conform lui Agid și Tarondeau, „industria de operă” la nivel mondial cuprinde aproximativ 300 de teatre sau companii de operă care produc 15.000 de spectacole pe an: cea mai mare parte, 44% din aceste performanțe provin din zona europeană vorbitoare de germană (Germania, Austria și nordul Elveției), în timp ce doar 15% provin din America de Nord și 41% din tot restul lumii.

Se obișnuiește să se facă distincția între: a) teatrele de operă care operează un sistem de „repertoriu”, adică pun în scenă a unui număr mare de producții (inclusiv o parte a producțiilor vechi) în alternanță în timpul stagiunii; și b) teatre de operă care operează un sistem ”stagione”, adică pun în scenă mai puține producții, de cele mai multe ori fără alternanță. De asemenea, teatrele de operă mai pot fi clasificate în: model german, model american și teatrele noi, inovatoare din Europa.

Managementul teatrelor de operă este recunoscut ca disciplină doar începând cu secolul al XX-lea, fiind însă până în prezent, o disciplină hibrid, de sinteză, între management operațional și strategic, administrație financiară, programare artistică etc, cu o natură multidimensională și o structură neomogenă.

În contextul unei organizații de cultură, managementul contribuie la succesul artistic al organizației prin producerea de valori artistice, estetice, morale, cât și la promovarea și difuzarea lor. Managementul este determinant în realizarea optimă a creației cultural-artistice și coordonează formele receptării acestora de către public.

Managementul operei necesită o înțelegere profundă atât a elementelor artistice, cât și a celor de afaceri. În cartea sa, Osborne (2008) discută diverse practici manageriale specifice teatrelor/companiilor de operă, subliniind importanța echilibrării integrității artistice a operei cu provocările operaționale și financiare care apar în conducerea unei astfel de organizații specializate.

Managementul teatrelor de operă se bazează pe cinci elemente principale: a) Spațiul (cu referire la locație, arhitectură, cât și statut legal); b) Personalul (cuprins în organigramă, consilii, Board-uri de directori etc); c) Repertoriul (repertoriul curent și programare/planificare); d) Bugetul (surse de finanțare, buget, grafice), și e) Publicul (statistici vânzări bilete, gradul de ocupare al sălii).

Și în managementul teatrelor de operă, asemenea managementului general, excelența

reprezintă suma dintre eficiență și eficacitate. Eficiența înseamnă a face lucrurile cum trebuie (engl., "doing things right"). Eficiența teatrelor de operă reprezintă raportul dintre rezultatele activității teatrului de operă (Venituri + subvenții + sponsorizări) și costul total al resurselor consumate pentru derularea activităților teatrului de operă. Eficiența minimă este acoperirea integrală a costurilor din totalul veniturilor realizate. Eficacitatea înseamnă a face lucrurile care trebuie (engl., "doing the right things"). În managementul teatrelor aceasta este determinată de realizarea întocmai a nivelului planificat pentru gradul de satisfacție a publicului, și pentru ceilalți indicatori economici și financiari planificați.

Cele trei direcții principale care trebuie să fie acoperite de managementul unui teatru de operă sunt: a). direcția artistică, care se referă la creație, inovație și diversificarea repertoriului, b) direcție economică, bazată pe un buget echilibrat. Și c) direcția socială, care se referă la public.

Există trei niveluri de management în teatrele de operă, și anume nivelul superior (*upper management*) reprezentat de Directorul General și Directorul Artistic, nivelul mijlociu (*middle management*) reprezentat de Directorul de Producție și/sau Directorul de Marketing, și nivelul inferior (*lower management*) alcătuit din șefii de compartimente (orchestră, cor, soliști, costume, scenă etc).

Managerul teatrului de operă, având denumiri diferite ale funcției pe plan internațional, și anume Director General, General Manager, Managing Director sau Intendant, Sovvrintendant etc, este cel care exercită managementul de vârf al unui teatru de operă. Rolul său presupune cunoașterea contextului general și a rolurilor specifice a fiecărui compartiment. Acest director supraveghează toate funcțiile administrative, de marketing, de producție și financiare ale teatrului, dar de multe ori are și responsabilitățile unui director artistic. Pe lângă administrarea teatrului, directorul general este responsabil de întocmirea bugetelor supuse aprobării entității finanțatoare, private sau publice. Managerul conduce întreaga activitate a teatrului de operă, pe care o reprezintă în raporturile cu autoritățile publice, cu diverse instituții și organizații, precum și cu persoanele fizice și juridice din țară și/sau din străinătate.

În teatrele de operă din România, conform Art 19| Ordonanță 21/2007, privind conducerea instituțiilor de spectacole sau concerte, este reglementată situația consiliilor (administrative și artistic), astfel: Consiliul administrativ se înființează prin decizia Directorului General sau, după caz, a Directorului și este un organism cu rol deliberativ, format din: Președinte, Directorul General sau, după caz, directorul; membri: directorii, directorii adjuncți sau, după caz, șefii compartimentelor funcționale; consilierul juridic; delegatul sindicatului reprezentativ, propus de acesta, sau, după caz, reprezentantul salariaților; reprezentantul autorității administrației publice centrale ori locale în subordinea căreia funcționează instituția de spectacole sau concerte și, după caz, reprezentantul ordonatorului principal de credite desemnat de aceștia. Consiliul artistic se înființează prin decizia Directorului General sau, după caz, a Directorului. Și acest consiliu este un organism cu rol consultativ, fiind format din personalități culturale din instituție și din afara acesteia.

4. Criza COVID-19 și managementul crizei în teatrele de operă

Liderii au adoptat linii foarte diferite în abordarea crizei și în mobilizarea resurselor pentru răspuns. Unii s-au concentrat pe supraviețuire, abordând strategii defensive. Alții au abordat strategii ofensive. Cum au răspuns cei mai buni manageri la pandemie? Cu inovare rapidă. Atât pentru momentul imediat, cât și pentru viitor.

În primul rând, pentru ca instituțiile pe care le conduc să rămână relevante pentru publicul lor, unii manageri au avut curajul de a veni în fața publicului în noi moduri de prezentare. De asemenea, unii manageri au văzut COVID-19 ca pe o oportunitate de a câștiga o acțiune rapidă asupra provocărilor interne de lungă durată. În al treilea rând, au abandonat planificarea pe termen lung, sistem în care funcționează în mod obișnuit teatrele de operă

(măsurată în luni și chiar ani) și și-au restrâns planificarea pentru următoarele câteva săptămâni.

De asemenea, managerii responsabili și agili au reușit, din timpul crizei, să se pregătească activ pentru un viitor foarte diferit. Cercetarea cuprinde un număr de 30 de manageri care au trecut prin pandemia de COVID-19.

În timp ce accesul direct și fizic la artă și cultură a fost suspendat temporar, accesul indirect și online a crescut semnificativ din cauza unei cereri tot mai mari de conținut cultural într-o situație de anxietate și izolare. Pe măsură ce pandemia s-a instalat în întreaga lume, atât creatorii, cât și publicul au pivotat către mijloacele digitale de creație și distribuție.

În primele săptămâni de izolare, teatrele au apelat la lansarea înregistrărilor din arhivă. A urmat apoi spectacolului produs pe Zoom. În mare parte din anii 2020 și 2021, opera a îmbrățișat sistemul online într-un mod în care nu a mai făcut-o până atunci. Digitalul a condus la o revoluție liniștită, dar vitală în accesibilitate (Brgles & Škender, 2020 și Radu-Giurgiu, 2022). Pandemia i-a provocat pe artiști să regândească granițele dintre public și privat, casă și spațiul de spectacol, granița dintre artist și public.

Transmiterea online a spectacolelor a fost o necesitate într-un moment în care spectacolele live au fost restricționate, dar și o formă importantă de democratizare a artelor.

Majoritatea operelor din lume, începând cu Metropolitan Opera NY, Wiener Staatsoper, Teatro alla Scala din Milano, Royal Opera House Covent Garden etc, au folosit ca mod de a se adresa spectatorilor și de a obține venituri, publicarea înregistrărilor anterioare de spectacole pe platforme digitale, și punerea lor la dispoziția spectatorilor în mod gratuit, sau pentru o donație mică sugerată, aceasta fiind singura cale prin care artiștii au reușit să rămână aproape de publicul lor în perioadele de carantină. Ulterior, când activitățile artistice au fost reluate, instituțiile de artă au continuat să transmită spectacole prin streaming, fără public în sală.

Majoritatea teatrelor de operă din lume au inițiat canale de Youtube, sau site-uri prin intermediul cărora au transmis înregistrări din arhivă: Opéra National de France, programul „L'Opéra chez soi”, Opera Regală Suedeză, canalul „Operan Play”, iar „Dutch National Opera” este programul digital al operei olandeze. „Programma Municipal Delivery” se numește programul pe care l-a inițiat în pandemie Teatro Municipal Santiago de Chile, iar Teatrul Bolshoi din Moscova a susținut, pentru prima dată în istoria sa, o transmisie digitală în 27 martie 2020.

Este evidentă o pivotare spre un nou model de a derula activitățile creatoare de valoare, și anume modelul bazat pe platforma digitală. Artiștii au explorat noi căi de expresie digitală și au doborât barierele tradiției, producând lucrări inovatoare.

Criza coronavirusului a fost o realitate în continuă schimbare, un fenomen global cu care s-a confruntat aproape întreaga planetă simultan. Pe acest fundal, oportunitățile de inovare au fost un teren fertil pentru cei care au avut curajul să privească dincolo de obstacolele evidente. Managerii și angajații din organizațiile culturale au fost nevoiți să învețe și să dezvolte abilități pe care, în condiții normale, le-ar fi ignorat. În majoritatea schimbărilor gândite, dar și în cele generate spontan, creativitatea a avut un rol esențial. Realizările obținute au fost surprinzătoare.

Ingeniozitatea a ajutat industria artelor să pivoteze în direcții noi: teatrele de operă s-au deschis ca muzee (în perioadele în care spectacolele erau interzise, dar vizitele la muzeu permise), croitorii teatrelor s-au transformat în croitorii de măști, cearceafuri de spital sau halate medicale, circurile s-au deschis pentru spectacole de operă etc.

Gradul de inovare a fost determinat, în principiu, de doi factori: primul, dimensiunea instituției și gradul de flexibilitate al acesteia, respectiv, al doilea, abilitatea și viziunea managerului. Criza fiind de urgență maximă, a făcut posibilă implementarea rapidă a schimbărilor care altfel ar fi durat ani de zile, sau nu s-ar fi întâmplat deloc. Acesta a fost

momentul potrivit pentru a fi inovatori, atât managerii cât și angajații. Aceștia au fost nevoiți să găsească noi căi pentru a comunica cu consumatorii cărora le-a fost interzis accesul în sălile de concert, cu cei care se temeau să își părăsească locuințele și, totodată, să ajute publicul să regăsească sentimentul de interacțiune umană, fără a sacrifica sănătatea și siguranța artiștilor și a publicului. Tradiția, aspectul cel mai proeminent pe care se bazează spectacolul de operă, a trebuit lăsat deoparte, sau cât mai bine adaptat la noua realitate.

Așa cum spunea compozitorul germano-american Kurt Weill: „Dacă granițele operei nu pot găzdui teatrul timpului nostru, atunci aceste granițe trebuie depășite”, managerii instituțiilor de cultură au trebuit să fie inventivi și să redefinească granițele actului artistic. Au fost realizate evenimente și producții artistice extraordinare, care nu ar fi fost realizate înainte de pandemie.

În teză sunt prezentate câteva idei managerial-artistice inovatoare pe care unele instituții artistice au reușit să le pună în practică în timpul crizei sanitare mondiale 2020-2022 și prin care au reușit să își păstreze identitatea artistică. Printre acestea se numără: adaptarea „Covid fan tutte” (Finnish National Opera and Ballet Helsinki), conceptul outdoor „Drive-In Opera” (English National Opera Londra, San Francisco Opera, CA, sau Pacific Opera Project, LA), „NY Phil Classical Bandwagon” (New York Philharmonic), tragedia lirică „La voix humaine” (Welsh National Opera), „The Birthday Cheer” (Grange Park Opera), „Hänsel și Gretel” cu avatere Animal Crossing pe platformă Nintendo, „Molly Blank Big Tent” (The Atlanta Opera), „A Feast in a Time of Plague” (Grange Park Opera, Teatro Municipal Rio de Janeiro, sau Oxford Opera), „Car concerts” (Concerte Auto), „Rigoletto” pe stadion (Tulsa Opera), „Fidelio”, de L. van Beethoven cu ecran Zoom pe scenă (Garsington Opera), „Save at the Greek National Opera” și „Mozart in a Time of Corona” Greek National Opera, „Pop-Up Opera Track” (Washington National Opera și Scottish Opera), „Consierto para el Bioceno” (Teatro Liceu de Barcelona), „Simfonia a 7-a”, de G. Mahler, pentru un public de pești și jucării de pluș (Budapest Festival Orchestra), „Twilight: Gods”, prezentată într-un garaj (Opera Detroit), „Interstate” (Minnesota Opera), „The Handwashing Public Service Video Project” (Pacific Opera LA) etc.

5. Metodologia de cercetare

Cercetarea a pornit de la un spectru larg, bazându-se pe identificarea celor mai interesante și inovative practici de management din lumea internațională a operei, iar a doua parte s-a restrâns la teatre de operă din România.

Având în vedere toate cele de mai sus, scopul acestui studiu a fost de a identifica cele mai bune practici de management în teatrele de operă în pandemie și de a identifica modul în care online-ul a reușit să substituie spectacolul live.

Obiectivul acestei cercetări este acela de a investiga principalii factori care au contribuit la salvarea operei și a instituțiilor de operă (teatrelor de operă) pe parcursul traversării crizei sanitare Covid 19 și în perioada imediat următoare, cât și identificarea celor mai bune practici de management al crizei în cadrul teatrelor de operă în această perioadă în lumea operei.

Cercetarea își propune, de asemenea, să demonstreze că prestigiul și necesitatea genului operă vor continua să existe în pofida provocărilor financiare și administrative cu care teatrele de operă din întreaga lume s-au confruntat în timpul crizei sanitare.

Originalitatea acestui demers științific este determinată de sinergia de roluri asumate de în cadrul acestei cercetări: absolventă de studii economice cu viziune riguroasă și funcțională, dublată de percepția artistului de operă. Mai mult, ca urmare a unui angajament fix de 10 ani la Opera din Timișoara, a altui angajament de 9 ani la Opera de Stat din Viena și a sute de contracte de colaborare cu alte instituții din țară și străinătate, examinarea elementelor de management (plasată în contextul economic-sanitar pandemic) este realizat prin cunoașterea din interior, nu doar a unei singure instituții de cultură, ci a mai multora, din țară și străinătate.

Prezenta cercetare s-a construit pe următoarele întrebări:

- Care au fost cele mai interesante practici de management în timpul pandemiei?
- Cum s-au adaptat teatrele de operă la condițiile de distanțare socială?
- Cum a reușit sistemul on-line să înlocuiască spectacolul live?
- Cine sunt actorii interni și externi ai instituțiilor de artă studiate?
- Care sunt tendințele actuale care au impact asupra activității unei instituții?
- Au reușit managerii de operă să fie abili și flexibili?
- Care e dinamica publicul înainte, în timpul și după pandemie?
- Streaming-ul va rămâne și după pandemie?
- În ce fel repertoriul a fost adaptat noilor condiții?

Complexitatea aspectelor determinate de desfășurarea activității artistice în pandemie a determinat alegerea unei metodologii de tip mixt care a combinat instrumentele calitative și cantitative.

Pentru a corobora eficient datele și a consolida cercetarea, am folosit *triangulația*, în vederea consolidării cercetării. Triangulația implică folosirea a două sau mai multe metode de colectare a datelor referitoare la un anumit comportament uman.

În această cercetare, triangulația a reieșit din utilizarea următoarelor surse de cercetare:

- Experiența personală a cercetătorului
- Observația personală
- Interviuuri semi-structurate cu manageri de opera, artiști (dirijori, soliști, coriști, agenți)
- Chestionare pentru artiști și public

Totodată, am urmărit aplicarea *principiului unității dintre teoretic și empiric*, cât și *echilibrul între cantitativ și calitativ*, prin îmbinarea cercetării calitative cu cercetarea cantitativă.

Au fost folosite, deci, *metode de cercetare mixte*, ele fiind definite ca o clasă de cercetare, în cadrul căreia cercetătorul combină sau amestecă tehnici cantitative și calitative de cercetare, metode, abordări, concept, cu scopul de a ajunge la cea mai bună înțelegere a rezultatelor. studiile care utilizează metode mixte sunt adesea, în vederea înțelegerii mai exacte a complexității fenomenelor sociale analizate (Teddlie și Tashakkori, 2003).

Am abordat *metoda observației neparticipative*, prin care am prezentat diverse aspecte teoretice, în mod direct (prin utilizarea instrumentelor de colectare a datelor, cum sunt sondajele și interviurile), cât și indirect (alte cercetări, date de arhivă, articole de presă, date statistice), cât și *metoda observației participative*, prin care am putut să surprind atât elemente obiective, cât și subiective și care vor conduce la concluzii de sinteză la sfârșitul tezei.

Cercetarea a parcurs mai multe etape.

Primul pas a constituit în colectarea de informații cu privire la situația teatrelor de operă din întreaga lume. Analiza impactului crizei Covid-19 în lumea internațională a operei a fost punctul de plecare al cercetării. Pentru această primă etapă am apelat la observația personală a situației mondiale, analiza documentelor și a articolelor de presă, a site-urilor teatrelor de operă, cât și interacțiunea personală cu muzicieni, cu manageri și publicul.

Al doilea pas a fost realizarea interviurilor cu managerii de operă și membri ai publicului. Scopul a fost acela de a afla dacă managerii au reușit să fie flexibili și agili, astfel încât să își păstreze viabilă organizația, dacă s-au adaptat din mers situației de criză, dacă diferitele părți ale organizației au lucrat împreună, dacă au reușit să se integreze în noua realitate în care nu s-a mai putut ține cont de tradiția operistică, atât de importantă și care au fost principalele inovații, determinate de pandemie.

Cât privește publicul, am încercat să aflăm dacă au acceptat oferta managerilor adaptată la condițiile restrictive din pandemie și gradul de satisfacție pe care l-au obținut în urma consumului cultural.

Au fost realizate un total de 6 interviuri cu manageri și 3 interviuri cu reprezentanți ai

publicului.

Al treilea pas a fost construirea chestionarelor și diseminarea lor către artiști și public.

Chestionarul pentru artiști a examinat următoarele variabile: performanță artistică, valoarea implicării individuale/idei inovatoare, situația financiară/beneficierea de ajutoare guvernamentale, securitatea locului de muncă, anulări/reprogramări de spectacole, raportarea la sistemul online, oportunități în pandemie.

Chestionarul pentru public a studiat gradul de satisfacție legat de înlocuirea performanței live cu spectacolul digital de opera, modul în care sectorul cultural a răspuns nevoilor societății, participare/neparticipare la spectacole în condiții sanitare impuse, valoarea investită pentru spectacolele online și fluctuații ale consumului cultural în perioada dinainte, din timpul și după pandemie etc.

Metodologia folosită a cuprins metode calitative și cantitative și anume: revizuirea literaturii de specialitate, articole în real-time din presa de specialitate, analiza documentelor (lucrări academice, programe de sală, afișe), interviuri cu manageri și publicul, întocmirea și distribuirea chestionarelor.

Observarea participativă reprezintă calea prin care cercetătorul își asumă rolul de *observator în totalitate*, se alătură subiectului studiat și participă la activitățile de rutină ale acestuia în scopul de a-l studia în contextul respectiv. Observația a variat de la colectarea de date formale până la date informale.

Cercetarea calitativă reprezintă noua paradigmă care este tot mai folosită în ultima vreme în științele economice, după o perioadă mai lungă, în care paradigma cantitativistă a dominat. Am folosit în această cercetare *interviul semi-structurat*. Scopul principal a fost acela de a evidenția modul în care stakeholderii au traversat criza și de a descoperi inovațiile folosite de manageri pentru a depăși provocările create de criza Covid 19 în domeniul artistic.

Cercetarea cantitativă a fost folosită în acest studiu pentru a investiga situația artiștilor (angajați și liber-profesioniști) și a publicului de operă în perioada pandemiei și după reluarea integrală a activităților artistice. Pentru cercetarea cantitativă am folosit chestionarul, care a fost distribuit în format electronic grupului țintă, iar răspunsurile au fost colectate în perioada 6 aprilie – 30 iunie 2024. Datele înregistrate automat în formulare Google au fost importate în Excel și apoi în programul SPSS 22, programul de analiză a datelor statistice.

Pentru chestionare au fost aleși două categorii de stakeholderi principali, din ambele părți ale actului artistic: artiști (cântăreți lirici, instrumentiști, dirijori, regizori, balerini, scenografi etc) și beneficiari (public).

6. Rezultatele cercetării

Rezultatele cercetării sunt prezentate în două părți. Prima parte conține constatări calitative relevate de interviurile realizate cu managerii teatrelor de operă și publicul acestora. A doua parte prezintă date cantitative rezultate din răspunsurile primite la chestionarele diseminate artiștilor și publicului consumator/beneficiar de teatru de operă .

Pentru a ilustra situația teatrelor de operă românești în pandemie, au fost realizate 6 interviuri cu manageri (generali, artistici, sau șefi de studii) de la 2 opere naționale și de la 3 opere de stat din România.

În urma analizei interviurilor reiese că în lumea operei din România criza nu a fost precedată de semnale de alarmă. De asemenea, managementul crizei nu a fost cuprins în planificarea strategică a teatrelor de operă, acestea fiind obligate să se adapteze din mers, trecând peste criză, mai mult intuitiv.

Managerii intervievați s-au aliniat „trendului” internațional, determinat de pandemie, și au transferat activitatea în mediul online, realizând transmisiuni ale unor spectacole din arhivă, dar au explorat și opțiuni de transmisii live, oferind spectatorilor un sentiment de conexiune în timp real. Majoritatea teatrelor de operă din România au distribuit spectacole

online în mod gratuit, mai ales în perioadele în care restricțiile sanitare au limitat accesul live la spectacole.

În urma interviurilor cu publicul, rezultă că acesta și-a satisfăcut cererea de spectacole de operă, în perioada de restricții, cu transmisii online și, după redeschiderea sălilor de spectacole, s-a reîntors la spectacolele live. Aceștia i s-a alăturat și public nou, doritor de a ieși din casă după restricțiile pandemice, cât și public câștigat în urma transmisiunilor online. Există și parte de public care a renunțat la participarea la spectacole live din cauza fricii de noi îmbolnăviri, cât și din cauza confortului oferit de urmărirea spectacolelor din confortul propriilor locuințe. Totuși, numărul acestor spectatori este mai mic decât al celor nou câștigați.

Cât privește alegerea de întoarcere la vechea normalitate (IVN) sau îndreptarea spre o nouă normalitate (INN) în opera românească, putem spune că este total exclusă o paradigmă inovatoare (INN), prioritară fiind o tendință de întoarcere la formatul tradițional (IVN), dar cu păstrarea unor practici sau instrumente digitale câștigate în pandemie, ceea ce sugerează o „normalitate hibridă”. Asistăm, deci, la o perioadă de tranziție, direcția finală depinzând de viziunea managerială.

Percepția artiștilor și consumatorilor de operă asupra managementului teatrului de operă în perioada COVID-19 a fost măsurată prin intermediul a două chestionare, unul adresat artiștilor și unul publicului consumator de operă.

Analiza datelor colectate la nivelul artiștilor (N=135 artiști) a avut ca obiectiv principal identificarea relațiilor dintre: a) performanța teatrului de operă și dimensiunile managementului teatrului de operă; b) variabilele relevante pentru nivelul personal al artistului de operă (cariera profesională personală și pentru starea de spirit ale artiștilor) în timpul pandemiei.

Au fost formulate o serie de cinci ipoteze de cercetare cu privire la relațiile dintre performanța teatrului de operă și dimensiunile managementului teatrului de operă și patru cu privire la relațiile dintre variabilele relevante pentru nivelul personal al artistului de operă (cariera profesională personală și pentru starea de spirit ale artiștilor) în timpul pandemiei.

Ipotezele cu privire la relațiile dintre performanța teatrului de operă și dimensiunile managementului teatrului de operă au fost:

H1. Există o legătură pozitivă între variabila ”managementul crizei în teatrele de operă” și variabila ”performanța teatrului de operă”.

H2. Există o legătură pozitivă între variabila ”planificarea în teatrele de operă” și variabila ”performanța teatrului de operă”.

H3. Există o legătură pozitivă între variabila ”organizare în teatrele de operă” și variabila ”performanța teatrului de operă”.

H4. Există o legătură pozitivă între variabila ”antrenare - motivare în teatrele de operă” și variabila ”performanța teatrului de operă”.

H5. Există o legătură pozitivă între variabila ”control în teatrele de operă” și variabila ”performanța teatrului de operă”.

Pentru testarea acestor ipoteze s-a recurs la testul neparametric Spearman's rho al corelației diferenței rangurilor.

Rezultatele analizei corelaționale neparametrice susțin cele cinci ipoteze: cu cât managementul crizei în teatrele de operă, planificarea în teatrele de operă, organizarea activităților în teatrele de operă, antrenarea-motivarea angajaților în teatrele de operă, controlul managerial activității în teatrele de operă sunt mai accentuate cu atât performanța teatrului de operă este mai mare.

Ipotezele cu privire la relațiile dintre variabilele relevante pentru nivelul personal al artistului de operă (cariera profesională, personală și pentru starea de spirit a artiștilor) în timpul pandemiei au fost:

H6. Există o legătură pozitivă între variabila ”Efectele negative ale crizei resimțite la

nivel personal de către artiști” și variabila ”Inițiative personale ale artiștilor”.

H7. Există o legătură pozitivă între variabila ”Participare artiști la spectacole on line” și variabila ”Impactul on-line asupra fanilor artiștilor”.

H8. Există o legătură pozitivă între variabila ”Impactul on-line asupra fanilor artiștilor” și variabila ”Viitorul on-line în spectacolul de operă”.

H9. Există o legătură pozitivă între variabila ”starea de spirit referitoare la cariera profesională personală în timpul pandemiei” și variabila ”starea de spirit actuală, post-pandemie referitoare la cariera profesională personală”.

Pentru testarea ipotezelor H6, H7 și H8 a fost folosit la Testul Chi-pătrat (χ^2) al asocierii (independenței) care măsoară gradul de contingență a două variabile.

Pentru testarea ipotezei H9 s-a recurs la testul neparametric Spearman's rho al corelației diferenței rangurilor.

Rezultatele analizei pentru testarea ipotezelor H6-H9, susțin parțial două ipoteze (H6 și H7), nu susțin o ipoteză (H8) și susțin complet o ipoteză (H9).

Astfel, asocierea pozitivă prezumată este probată doar între variabila ”Inițiative personale ale artiștilor” și măsura în care a fost artistul a fost afectat/a personal lipsa publicului la spectacole (susținere parțială a ipotezei H6) și între a fi fost parte a unor spectacole live-streaming și a câștiga noi fani pe online (susținere parțială a ipotezei H7).

Rezultatele nu au evidențiat o asociere semnificativă statistic între ”concepția artiștilor cu privire la viitorul on-line în spectacolul de operă” și ”aprecierea artiștilor că au câștigat noi fani pe online” și că ”au rămas în legătura online cu publicul și fanii și după pandemie” (ipoteza H8 nu este susținută de rezultate).

Conform rezultatelor, cu cât starea de spirit referitoare la cariera profesională în timpul pandemiei este mai pozitivă cu atât este mai pozitivă ”starea de spirit actuală, post-pandemie referitoare la cariera profesională personală” (susținerea ipotezei H9).

Analiza datelor colectate la nivelul publicului (214 de respondenți) a avut ca obiectiv principal identificarea comportamentelor (atitudinilor) consumatorilor de teatru liric (operă) din România față de spectacolele online în perioada COVID-19, în particular să răspundă următoarelor întrebări de cercetare:

ÎC1. Cum sunt asociate variabilele socio-demografice și profesional-artistice (vârstă, studii, iubitor de muzică clasică, iubitor de muzică de operă, public fidel) cu percepția/opiniile publicului cu privire la calitatea spectacolelor?;

ÎC2. Cum sunt asociate variabilele socio-demografice și profesional-artistice (vârstă, studii, iubitor de muzică clasică, iubitor de muzică de operă, public fidel) cu percepția/opiniile publicului cu privire la costurile spectacolelor?;

ÎC3. Cum sunt asociate variabilele socio-demografice și profesional-artistice (vârstă, studii, iubitor de muzică clasică, iubitor de muzică de operă, public fidel) cu percepția/opiniile publicului cu privire la spectacolele online?.

Pentru a răspunde la aceste întrebări au fost rulate o serie de analize prin testul Pearson chi pătrat.

Rezultatele analizelor realizate pentru a răspunde la aceste întrebări arată că: diversele caracteristici demografice ale respondenților precum vârsta respondenților nu a avut un impact semnificativ asupra aprecierii calității spectacolelor; de asemenea, publicul cu studii superioare raportând un nivel mai înalt de satisfacție legat de înlocuirea performanței live cu spectacolul digital de operă, un nivel mai scăzut de apreciere a modului în care, în perioada de lockdown, sectorul cultural a răspuns nevoilor comunității din care face parte. Afirmarea ca ”iubitor de muzică de operă” nu este asociată cu indicatorii percepției respondenților asupra calității spectacolelor. Pe de altă parte, respondenți care declară că fac parte din publicul fidel al unei instituții artistice din România apreciază ca satisfăcător modul în care a răspuns sectorul cultural la nevoile comunității din care fac parte în perioada de lockdown.

Vârsta și nivelul educațional (studiile respondenților), afirmați ca iubitori de muzică clasică, sau de muzică clasică și de operă, nu sunt asociate cu aprecierile cu privire la costurile spectacolelor.

De asemenea, rezultatele arată că participarea live la spectacole în condiții speciale impuse de pandemie (distanțare socială, purtarea măștii de protecție etc) este asociată pozitiv, semnificativ statistic cu vârsta; că numărul de spectacole urmărite online / stagiune în perioada crizei Covid-19 este asociat pozitiv, semnificativ statistic cu studiile; că intenția de a continua să vizioneze transmisiile digitale de operă este asociată pozitiv, semnificativ statistic și cu vârsta și cu studiile; că participarea live la spectacole în condiții speciale impuse de pandemie (distanțare socială, purtarea măștii de protecție etc) este asociată pozitiv, semnificativ statistic atât cu vârsta respondenților, cu afirmația ca iubitor de muzică clasică cât și cu afirmația că este iubitor de muzică de operă și cu afirmarea fidelității pentru o anumită instituție artistică.

În final, rezultatele arată că numărul de spectacole urmărite online / stagiune în perioada crizei Covid-19 este asociat pozitiv și părerea că streaming-ul a fost principalul răspuns al sectorului cultural, la criza sunt asociate pozitiv, semnificativ statistic cu afirmarea ca iubitor de muzică clasică și cu afirmarea fidelității pentru o anumită instituție artistică, și că intenția de a continua să vizioneze transmisiile digitale de operă este asociată pozitiv, semnificativ statistic atât cu afirmarea ca iubitor de muzică clasică cât și cu afirmarea ca iubitor de muzică de operă

7. Concluzii și recomandări

Cercetarea a dovedit nu numai că a fost posibil să supraviețuim vremurilor dificile, dar chiar să ieșim, pe plan mondial mai bine, datorită lor. Rețeta aplicată de manageri a fost bazată pe flexibilitatea și agilitatea angajaților și a teatrelor de operă. Organizațiile mari au fost obligate să funcționeze pe principiile organizațiilor mici.

După șocul simțit de declanșarea crizei, managerii au fost determinați de situație să se angajeze într-un proces de actualizare. Aceasta este o competență de conducere în care convingerile anterioare sunt revizuite pentru a aborda și rezolva problemele apărute. Dacă la declanșarea pandemiei, mulți manageri credeau că nu se pot prezenta spectacole în condițiile date, s-a dovedit că operarea în timpul unei pandemii a fost posibilă.

Această cercetare dovedește că circumstanțele critice cauzate de criza pandemică au oferit un banc de testare neașteptat, dar foarte important, stakeholderilor din domeniul spectacolului de operă.

Pandemia a obligat organizațiile să exploreze modalități de relaționare cu publicul prin intermediul conținutului digital. Această trecere de la spectacolul live, la conținut digital a necesitat o curbă de învățare nouă, toleranță la risc și, mai ales, agilitate.

Cercetarea a arătat că rolul spațiului virtual este aproape la fel de important ca spațiul fizic al sălii de spectacol, deși caracterizat prin diferențe semnificative și neajunsuri specifice, în condiții în care fluxurile de operă au crescut în timpul blocării datorită COVID-19. De asemenea, se pare că publicul acceptă realitatea difuzărilor de operă care au loc în spațiul virtual, fapt dovedit de interesul, motivația și așteptările ridicate. În acest caz, granițelor spațiale și temporale au fost distruse, și a apărut o nouă categorie – publicul de operă digitală.

Recomandările sunt formulate ținând cont de fazele procesului de management al unei crize, respectiv pentru: a) faza de pre-criză; b) faza de răspuns la criză - echipa de management de criză răspunde la o criză, și c) faza post-criză - echipa de management al crizei caută modalități de a evita o altă criză și cum să o gestioneze dacă va avea loc.

Sintetizate, recomandările pentru managerii de teatre de operă, pentru perioadele de pre-criză, criză și post-criză sunt cuprinse în tabelul de mai jos:

Tabel 1. *Recomandări pentru managerii teatrelor de operă pentru cele trei etape ale perioadei de criză*

Faza pre-criză	Faza de răspuns la criză	Faza de post-criză
- analizarea planurilor de acțiune existente, procedurile existente pentru acțiune în caz de criză majoră și studierea lecțiilor reieșite din experiențele anterioare - elaborarea unui cadru de acțiune necesar pentru rezolvarea celor mai grave crize, în funcție de probabilitatea estimată de apariție. - elaborarea unor planuri concrete de acțiune, cu responsabilități precise pentru angajați, cu resurse necesare alocate pe activități, și alte detalii operaționale - formarea unei celule de criză care să fie activată în momentul în care se declanșează criza. - realizarea de exerciții și simulări pentru a testa eficiența celulei de criză și a detecta eventualele lacune în funcționarea ei eficace - efectuarea unui audit al situației prezente a teatrului de operă în vederea identificării vulnerabilităților organizației și problemele critice cu care s-ar putea confrunta în viitor. - includerea în planul managerial pentru ocuparea postului, a unui plan de acțiune în caz de crize specifice - includerea cunoștințelor cu privire la cele mai bune practici de management al crizei, insistând pe faza de	- formarea imediată a unei echipe de management a crizelor pentru a face față unei posibile crize sau activarea echipei deja formate și antrenate - adoptarea de acțiuni care să informeze și să implice personalul angajat și colaboratorii teatrului de operă în identificarea de soluții inovative, originale pentru a face față crizei. Recomandăm managerilor să identifice - identificarea consecințele negative ale crizei asupra fiecărei categorii de angajați care pot afecta bunăstarea lor materială și mentală, să - identificarea și aplicarea soluțiilor adecvate, și posibile legal, pentru a limita aceste efecte negative - evaluarea constantă a riscurilor aferente locului de muncă, îmbolnăvirile datorită virusului COVID 19, și ajustarea măsurilor de protecție în funcție de evoluția crizei - crearea unui sistem special prin care angajații pot comunica orice îngrijorare legată de locul lor de muncă. - adoptarea unei abordări holistice în perioadele de criză, pentru a proteja atât sănătatea fizică, cât și cea psihologică a angajaților - asigurarea accesului la consiliere psihologică pentru angajați, pentru a reduce stresul generat de crizele grave	- evaluare post-criză, crearea unei comisii interne care să elaboreze un raport cu recomandări pentru viitor - angajarea într-un proces continuu de învățare, astfel încât practicile artistice și economice pe care le practică în instituțiile pe care le conduc să fie rezistente și inovative în fața posibilelor viitoare provocări - investirea în tehnologie, în special în tehnologia audio-video, tehnologia digitală care să răspundă la schimbările și nevoile unui public tot mai diversificat și conectat digital, mai ales publicul tânăr. - alegerea de platforme de streaming de încredere, de calitate, care să asigure publicului o experiență de vizionare fără probleme. - implementarea unor platforme interactive, care să permită spectatorilor să participe activ, să influențeze decizii în cadrul unui spectacol (de exemplu, prin voturi sau prin alegerea unora dintre elementele scenografiei) ceea ce poate atrage un public tânăr și pasionat de tehnologie și doritor să ofere feed-back imediat - adăugarea unor opțiuni care permit o interacțiune

prevenire, planificare și organizare în caz de anumit tipuri de crize specifice acestor instituții în cadrul cursurilor de formare în managementul teatrelor de operă sau alte tipuri de evenimente culturale cu public numeros (teatru, concerte simfonice etc) - crearea și să promovarea relațiilor pozitive cu părțile interesate (membrii publicului, mass-media, autoritățile locale și centrale, diverse asociații și fundații)	- practicarea unui leadership transformativ, colaborativ, empatic, orientat spre soluții inovative pentru a întări încrederea angajaților că managerii teatrului de operă sunt capabili să facă față provocărilor crizei și să asigure continuitatea activității artistice în mod eficace și eficient. - crearea de oportunități de lucru alternative - crearea și sprijinirea parteneriatelor cu alte organizații care ar putea avea nevoie de experiența și talentul colaboratorilor - asigurare de mentorat și suport pentru susținerea unui sentiment de comunitate - adaptarea acțiunilor pe care le întreprind în funcție de evoluția crizei precum și de feed-back-ul solicitat și primit de la colaboratori - păstrarea relații solide cu autoritățile locale și cu instituțiile de sănătate publică, pentru o bună coordonare și pentru a putea fi la curent cu eventualele situații de criză, în vederea unei acțiuni rapide.	continuă între spectatori, de exemplu, grupuri de discuții, forumuri sau sesiuni live de feedback - investiții în formarea unor echipe tehnice în domeniul transmisiunilor online și gestionării platformelor online, în vederea optimizării calității transmisiei pe canalele digitale și asigurarea unui confort suplimentar privitorului - realizarea de parteneriate cu platforme de streaming (Youtube, Vimeo), pentru a crește vizibilitatea internațională și a întări brand-ul - valorificarea capitalul de imagine creat de un artist de valoare, cunoscut de public, prin live-uri, vlog-uri, sesiuni de întrebări și răspunsuri etc - gândirea unui model hibrid care combină accesul la spectacole live și online, model care va satisface atât publicul tradițional, cât și pe cel digital - evaluarea oportunității de a crea producții care să fie destinate exclusiv platformelor online și care pot oferi spectatorilor o experiență diferită față de cea oferită în sălile fizice - utilizarea tehnologiilor emergente, cum sunt realitatea virtuală (VR) și augmentată (AR), care oferă
--	---	---

		a interacțiune mai profundă și o experiență unică, care nu este posibilă în mediul tradițional - utilizarea colaborării la distanță, prin platforme de colaborare (Zoom, Slack, Microsoft Teams), care pot sprijini colaborarea între artiști, tehnicieni și personalul administrativ - vânzarea de bilete, pay- per-view, abonamente
--	--	---

8. Limitele cercetării. Direcții de cercetare viitoare

Rezultatele demersului teoretico – metodologic prezentat în această lucrare trebuie privite cu prudență, din cauza unor limitări care pot afecta generalizarea lor.

Sub aspect metodologic o limită importantă a cercetării poate fi modalitatea non aleatorie de eșantionare. Eșantioane utilizate în cercetare au fost eșantioane de conveniență, iar dimensiunea lor nu a fost determinată în prealabil – o abordare permisă în studiile exploratorii.

Selectarea doar a acelor participanți care s-au oferit în mod voluntar, precum și lipsa de varietate a contextelor geografice și culturale a condus la situația ca în studiile efectuate să nu fi fost incluși artiști și consumatori de operă din întreaga țară și din toate mediile sociale, economice și geografice reprezentative pentru populația României. Ca urmare, studiile pot conduce la ceea ce se numește de "prejudecată de eșantionare" sau "prejudecată de selecție".

O altă limită sub aspect metodologic provine din utilizarea exclusivă a chestionarelor de tip auto-raportare, imprimând rezultatelor cercetării o oarecare subiectivitate din partea celor care le-au completat.

Limite care condiționează generalizarea rezultatelor studiilor empirice pot decurge din formularea itemilor chestionarelor care nu a fost verificată/certificată prin mai multe metode și care poate afecta validitatea de construct a instrumentelor elaborate pentru măsurarea percepției/atitudinilor artiștilor și consumatorilor de operă investigați. Ca o direcție viitoare de cercetare în acest sens se recomandă investigații suplimentare care să elimine suspiciunea de vulnerabilitate predictivă. Sunt necesare cercetări aprofundate pentru a crește precizia conceptual-metodologică a instrumentelor utilizate.

O altă constrângere se referă la utilizarea predominantă a canalelor online pentru distribuirea chestionarelor și colectarea răspunsurilor, care ar fi putut exclude potențialii respondenți fără acces digital. Această limitare poate explica preferința respondenților pentru anumite alternative.

Tot sub aspect metodologic se poate evidenția un impediment în generalizarea rezultatelor cercetării reprezentat de validitatea testelor statistice aplicate. De exemplu, unele rezultate ale testului Chi-pătrat sunt mai puțin de încredere datorită multelor situații în care s-au întâlnit foarte multe frecvențe mici ale răspunsurilor cu un număr așteptat < 5 , ceea ce contravine regulii recomandate pentru aplicarea testului Chi-pătrat (unde ideal $< 20\%$ din celule

să aibă frecvențe mici). Acest lucru ar putea explica lipsa de asociere semnificativă între o serie de variabile măsurate presupuse a fi asociate între ele.

Cercetătoarea recomandă mai multe direcții de cercetare viitoare care ar putea fi explorate pentru a înțelege mai bine managementul teatrelor de operă din România post-pandemie, aflate într-o perioadă de adaptare și transformare:

- studierea impactului pandemiei asupra audienței și a comportamentului publicului, sub aspectul schimbărilor în preferințele publicului;
- investigarea implementării noilor tehnologii, precum realitatea virtuală (VR), realitatea augmentată (AR) și hologramele, pentru a crea experiențe interactive pentru public;
- investigarea strategiilor financiare pe care teatrele de operă le pot adopta pentru a rămâne viabile într-un context economic post-pandemic;
- analiza impactului pandemiei asupra angajaților teatrelor de operă (artiști, administratori, personal tehnic) și cum poate fi implementat un management mai flexibil și adaptabil în perioada post-pandemică;
- studierea marketingului cultural, a modului în care pot fi folosite noile canale de promovare, inclusiv rețelele sociale și platformele de streaming, pentru a atrage și a fideliza publicul;
- dezvoltarea networking-ului cultural, integrarea teatrelor de operă în rețele internaționale;
- analiza sprijinului guvernamental și al autorităților locale pentru teatrele de operă în perioada post-pandemică, investigarea modului în care teatrele pot deveni mai sustenabile;
- reconfigurarea repertoriilor și a producțiilor de operă în perioada actuală, diversificarea repertoriului, teatralizarea operelor și a spectacolelor, colaborarea cu compozitori contemporani sau integrarea de genuri muzicale inovative;
- Cercetarea modului în care artiștii s-au adaptat la noile condiții și ce impact au avut aceste adaptări asupra procesului artistic;
- impactul motivației angajaților și colaboratorilor externi în perioada pandemiei, flexibilitatea și dezvoltarea unor competențe noi, inovație și colaborare, comunicare eficientă și transparență.

Această cercetare reflectă complexitatea provocărilor întâmpinate de sectorul operistic în perioada COVID-19 și evidențiază diversitatea percepțiilor din partea managerilor, artiștilor și publicului față de schimbările radicale din managementul teatrelor de operă. Cercetarea nu oferă o soluție universală pentru a atrage succesul și a câștiga noi audiențe post-pandemie, dar indică numeroase căi de analiză și experimentare suplimentare. De asemenea, invită managerii de operă să gândească în mod creativ, flexibil și inovativ în confruntarea cu diferitele bariere, și la exploatarea oportunităților revelate de orice criză.

Bibliografie selectivă

- Abbate, C., & Parker, R. (2019). *O istorie a operei: ultimii patru sute de ani (A History of Opera. The Last Four Hundred Years)*. București: Editura Vellant
- Agid, P., & Tarondeau, J. (2010). *The management of opera: An international comparative study*. Springer.
- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2024). Transforming Organizational Culture in the Post-Pandemic Era: Challenges, Strategies, and Outcomes. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 28(2), 6-19.

- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 607-617
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & DeWitt, T. (2015). Performing under uncertainty: Contextualized engagement in wildland firefighting. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 74-83.
- Bellini, N., & Raglianti, M. (2023). Reluctant innovators: Dynamic capabilities and digital transformation of Italian opera houses in the pandemic crisis. *Administrative Sciences*, 13(3), 83.
- Bibu, N. A., Predișcan, M., & Sala, D. C. (2008). *Managementul organizațiilor*. Timișoara: Mirton.
- Boin, A., McConnell, A., & Hart, P. (2008). Governing after Crisis. *The Politics of Investigation, Accountability and Learning*. Cambridge University Press.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
- Digitally Driven (2020). U.S. small businesses find a digital safety net during COVID-19. Report. Connected Commerce. Available at: <https://connectedcouncil.org/wpcontent/uploads/2020/09/Digitally-Driven-Report.pdf>. Accessed 15 May 2021
- Fisher, D. M., Ragsdale, J. M., & Fisher, E. C. (2019). The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied psychology*, 68(4), 583-620.
- Giustiniano, L., Clegg, S. R., e Cunha, M. P., & Rego, A. (Eds.). (2018). *Elgar introduction to theories of organizational resilience*. Edward Elgar Publishing.
- Gross, J., McFadzean, L., Hewlett, K., Dickens, L., Hubbard, P., Comunian, R., & Sreenan, N. (2023). *Creative recovery? The role of cultural policy in shaping post-COVID urban futures*. London: King's College. <https://doi.org/10.18742/pub01-137>. London.
- Hamilton, L. (2020). A new approach for arts managers, *Crisis management*, 16.03.2020, disponibil la <https://www.artsmanagement.net/Articles/Crisis-Management-A-New-Approach-For-Arts-Managers,4106>
- Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală. (2020). *Cultura în carantină – Monitorizarea domeniului cultural în timpul crizei Covid-19 / Adaptarea ofertei culturale*. <https://culturadata.ro/interactiv/arhiva/monitorizarea-domeniului-cultural-in-timpul-crisiei-covid19/adaptarea-ofertei-culturale/>
- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377-396.
- Kritikos, A., Graeber, D., & Seebauer, J. (2020). Corona-Pandemie wird zur Krise für Selbständige.
- Lagadec, P. (2009). A new cosmology of risks and crises: Time for a radical shift in paradigm and practice. *Review of Policy research*, 26(4), 473-486.

- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19(1), 4-30.
- McDonald, N. (2017). Organisational resilience and industrial risk. In *Resilience engineering* (pp. 155-180). CRC Press.
- Norrgrann, A., Lammi, M., & Shah, S. (2022). Restrategizing for the post-pandemic era: Service design for digital transformation in the art and cultural sector. *Proceedings of DRS2022*.
- Osborne, J., & Dillon, J. (2008). *Science education in Europe: Critical reflections* (Vol. 13). London: The Nuffield Foundation.
- Ouazzani, Y., Calderón-García, H., & Tubillejas-Andrés, B. (2023). Opera streaming: perceived value as an explanatory factor for loyalty and intention to attend an opera in an opera house. *Journal of Marketing Management*, 39(5-6), 414-442.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Robinson, C. (2005). Preparing for the unexpected: Teamwork for troubled times. *The Journal for Quality and Participation*, 28(1), 26.
- Stein, L. D. (2004). End of the beginning. *Nature*, 431(7011), 915-916.
- Tancredi, N. (2013). Emergency & Crisis Management in Human Resource Management & Development. *International Foundation for Protection Officers: Article Archives*.
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative science quarterly*, 378-397.