碩士學位論文
指導教授 金慶子

디아길레프의 예술경영(Arts management)에 관한 연구

- 조직 및 인력관리를 중심으로 -

A Study of Arts Management of Diaghilev

- Focusing upon Organization and Artist Management -

1999 年 6 月　日

漢城大學校藝術大學院
舞　踊　學　科
舞 踊 理 論 專 攻
金　曙　鈴

碩士學位論文
指導教授 金慶子

디아길레프의 예술경영(Arts management)에 관한 연구

- 조직 및 인력관리를 중심으로 -

A Study of Arts Management of Diaghilev

- Focusing upon Organization and Artist Management -

위 論文을 體育學 碩士學位 論文으로 提出함

1999 年 6 月 日

漢城大學校藝術大學院

舞 踊 學 科

舞 踊 理 論 專 攻

金 曙 鈴

金曙鈴의 體育學 碩士學位 論文을 認定함

1999 年 6 月 日

審査委員長 _____ 印

審 査 委 員 _____ 印

審 査 委 員 _____ 印

목 차

국문요약 iv

Ⅰ. 서론 1

1. 연구의 목적 1

2. 연구의 절차 및 방법 4

Ⅱ. 예술경영 6

1. 예술경영의 개념 6

2. 예술경영의 발생과 역사적 발전 9

(1) 고대 10

(2) 중세 12

(3) 르네상스 14

(4) 17-19세기 17

(5) 20 세기 19

3.예술경영의 분야와 국내 무용계의 현황 23

(1) 공연단체 운영(Company Management) 23

(2) 예술인력 관리(Artist Management) 25

(3) 공연장 운영(Theatre Management) 26

(4) 공연 기획과 제작(Concert Management)..... 27

(5) 예술 지원 기관이나 단체 운영 28

(6) 예술가 양성을 위한 교육기관 경영 29

(7) 음반 · 영상물 제작 29

Ⅲ. 무용단체의 조직 및 인력관리 ····· 31

1. 예술경영의 과정 ····· 32

1)기획 ····· 32

2)조직 ····· 34

3)인사 ····· 35

4)지휘 ····· 35

5)통제 ····· 36

2. 경영학에서의 조직 및 인력관리 ····· 37

3. 무용단체의 조직 및 인력관리 ····· 43

Ⅳ. Diaghilev의 예술경영 ····· 46

1. Diaghilev의 초기 활동과 Ballet Russes의 탄생 ····· 46

2. 조직자로서의 Diaghilev의 활동 ····· 51

3. Diaghilev의 조직 및 인력관리 ····· 67

1)조직 관리 ····· 67

2)인력 관리 ····· 76

4. Ballet Russes 와 Nederland Dance Theatre의
조직구조 비교 ····· 85

Ⅴ.결론 ····· 89

참고문헌 ····· 94

Abstract ····· 102

Appendix ····· 106

<표 목 차>

표-1. 기획자의 역할 ····· 33
표-2. 조직화의 기본 단계 ····· 38
표-3. 경영조직의 수평적 구조 ····· 39
표-4. 경영조직의 수직적 구조 ····· 40
표-5. Ballet Russes의 조직도 ····· 69
표-6. Ballet Russes의 조직구성 ····· 70
표-7. Maryinsky Theatre와 Ballet Russes의 보수비교··· 82
표-8. Ballet Russes와 Nederland Dance Theatre의 조직구조 비교 ····· 86

국문 요약

디아길레프의 예술경영(Arts management)에 관한 연구

-조직 및 인력관리를 중심으로-

한성 대학교 예술대학원
무용학과 무용이론 전공
김 서 령

본 연구에서는 무용사에 있어서 중요한 역사적 의미를 갖는 단체인 Ballet Russes에서 Sergei Pavlovich Diaghilev (1872-1929)가 보여준 조직 및 인력 관리 활동의 선구자적인 활약을 통해 무용 단체에서의 예술경영의 중요성을 재인식해 보고자 하였다.

예술경영은 작품의 창작에 있어서 예술가의 생산을 독려하고 소비자의 수요를 촉진하여 문화예술의 발전을 도모하기 위한 모든 활동을 의미한다. 이러한 예술경영의 학문적인 발전은 1960년대 이후 나타나게 되었지만, 그 발생은 고대 그리스의 제의에서부터 시작되어 오랜 발전과정을 거쳐온 것이다. 오늘날의 예술경영은 공연단체의 운영(Campany Management) 뿐만 아니라 예술인력 관리(Artist Management), 공연장 운영(Theatre Management), 공연 기획과 제작(Concert Mansgement), 예술지원 기관이나 단체운영, 예술가 양성을 위한 교육기관 경영, 음반·영상물 제작에 이르기까지 다양한 분야로 세분화되어 보다 전문적으로 발전하고 있다.

본 연구 결과 디아길레프의 예술경영 과정에 있어 조직 및 인력 관리에 대한 특징을 아래의 여덟가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 발레 뤼스의 공식적인 조직에 있어서 각 예술 분야의 개별적인 전문성을 인정하면서 그들을 발레라는 한가지 목표 안에서 융합 할 수 있도록 유도하였다.

둘째, 예술가나 상류계층과 같은 엘리트들로 구성된 비공식적 후원회를 통해 경제적인 지원을 받으면서 발레 뤼스의 활동을 더욱 활발히 할 수 있었고, 발레단과 후원회 사이의 유기적인 협조와 조화를 통해 더욱 강력한 무용조직으로 발전시켰다.

세째, 인력관리 측면에서도 현대의 무용단체들보다 오히려 더 체계적이고 적극적인 관리를 하였는데, 인력의 확보에 있어서 당대 최고의 예술가들을 발레 뤼스의 조직 아래 결합시켜 예술창조의 상승효과를 이루어 내었다. 그는 발레를 안무가와 무용수만의 작업이 아니라는 점을 중시하여 각 장르의 종합적이고 유기적인 활동을 유도하여 발레의 예술적 완성도를 이끌어냈다.

네째, 인력의 배치에 있어 형평성을 기하면서 예술가 각자의 재능을 간파하여 그에 맞는 역할을 담당하게 하였는데, 그의 그러한 철저한 관리는 많은 예술가들을 발레 뤼스라는 조직 아래 끌어들일 수 있었고 발레단 발전의 밑거름이 되었다.

다섯째, 임금 문제에 있어서 그들의 가치를 인정하고 그에 맞는 대우를 해 줌으로써 예술가들이 경제적으로 안정된 상태에서 그들의 활동에 전념 할 수 있게 하였다.

여섯째, 특히 발레 뤼스에서의 조직구조를 현대의 무용단체의 조직구조와 비교해 볼 때 그 직무의 다양함이나 각 분야의 전문성에 있어서 현대의 무용단체에 손색이 없을 정도로 체계적인 조직구조를 보여주었다.

일곱째, 예술감독으로서의 심미안과 경영감독으로서의 탁월한 경영 기법으로 양쪽의 관점을 모두 수용하여 균형있는 단체 경영을 이루어내었는데 이러한 예술과 경영의 조화로운 결합은 오늘 날 예술경영자의 바람직한 자질로서 요구되는 것이다.

여덟째, 예술경영의 개념이 확립되기 이전에 무용에서의 체계적인 예술경영의 필요성을 인식하고 실천하여 무용단체 경영의 본보기가 될만한 활동을 보여주었다.

이렇게 디아길레프의 체계적인 조직 및 인력 관리 활동을 통해 발레 뤼스는 획기적인 성공을 거두면서 무용사의 중요한 시기로 자리매김하게 되었는데, 이같은 성공은 발레 뤼스에 참여한 예술가들의 적극적인 활동과 협력의 결과이기도 하겠지만 그들을 조직하고 관리했던 디아길레프의 활동이 없었다면 불가능했을 것이다.

예술경영의 중요성이 대두되고 있는 지금 새로운 문화의 세기를 준비하면서 우리는 1900년대 초 발레 뤼스의 경영자로서 디아길레프가 보여준 체계적이고 선구자적인 조직 및 인력관리 활동의 업적을 올바르게 평가하고, 그의 예술적 시각과 경영적 시각을 두루 갖춘 균형적인 관리 활동을 통해 이루어진 발레 뤼스의 성공을 거울삼아 무용단체에 있어서 예술경영의 중요성을 재인식하여야 할 것이다.

Ⅰ.서론

1.연구의 목적

많은 이들이 다가오는 21세기를 문화의 시대라고 말한다. 마르쿠제(Herbert Marcuse, 1898-1979)는 예술의 대량소비시대가 될 것이라고 했고, 앨빈 토플러(Alvin Toffler)는 그의 저서 「제 3의 물결」(The Third Wave)을 통해 문화폭발의 시대가 올 것이라고 했다. 이렇게 문화와 예술이 주도하는 시대로의 변화는 이 분야에서 활동하는 많은 사람들에게 반가운 일임에 틀림이 없지만 현재 우리 문화·예술계는 그들 자신의 시대를 맞이할 준비가 되어있지 않은 것이 사실이다.

경제가 발전하고 사회가 빠른 속도로 변화하며 이에 발맞추어 문화도 폭발적으로 성장하고는 있지만 우리는 그 문화가 제대로 성장할 수 있는 토양을 만들어주지 못하고 있는 실정이다. 여기서 토양이라 함은 예술가에게 창작을 위한 좋은 환경을 제공해주고 그들이 만들어내는 창작품을 잘 키워내며, 그것을 보고 느낄 권리를 갖고 있는 소비자들이 그 예술을 제대로 향유 할 수 있도록 해주는 그러한 문화적인 환경을 말한다. 거의 대부분의 예술가들이 풍족하지 못한 재정 문제나 여러 가지 환경적인 문제로 인해 창작 활동에 어려움을 겪고 있고 소비자들은 예술 향유자로서 양질의 예술을 쉽게 접하거나 그에 관한 정보를 얻기 어려울 뿐만 아니라 예술 소비자로서의 체계적인 교육을 받지도 못하고 있다. 바로 이러한 상황이 예술가와 예술 소비자 사이를 연결해 줄 매개 역할로서 예술경영자

의 역할을 필요로 하게 된 것이다.

현재 문화 예술계는 생산 지향에서 판매지향으로 사고전환이 이루어지고 있다. 예술도 수요와 공급의 원리에 지배받는 상품으로 인식되고 있으므로 단지 예술작품의 창작을 통해 예술가 스스로 만족하고 마는 것이 아니라 그것을 상품화하고 관객에게 제공하여 함께 완성해 가는 방향으로 발전되고 있는 것이다. 이미 예술은 일부 엘리트들이나 귀족들의 전유물이 아니며 대중 사회의 출현으로 인해 누구나 가까이 할 수 있는 문화 상품의 하나가 되었다. 이렇게 수요와 공급의 원리에 지배를 받는 상품으로서의 예술을 제작하고 판매하는 과정을 이루어내는 매개 역할이 바로 예술경영자(Arts Management)의 몫이다.

무용계에 있어서는 20세기 초 디아길레프(Sergei Pavlovich Diaghilev, 1872-1929)라는 인물이 러시아인들로 구성된 무용단을 이끌고 유럽 예술계를 평정했다. 그의 업적은 놀랄만한 것으로 무용사에 있어서 발레 뤗스(Ballet-Russes)라는 문예부흥을 이루어낸 것이다. 그는 자신이 무용수도, 음악가도, 미술가도 아니었지만 탁월한 안목으로 이들 모두를 조직해 내고 이끌면서 당시로서는 획기적인 공연들을 기획해낸 예술경영자였던 것이다. 그는 발레 뤗스의 경영자이면서 동시에 예술 감독(Arts Director)과 경영 감독(Managing Director)의 역할까지 감당했는데, 비판적인 시각에서 보자면 일인 독재체재로서 발레 뤗스의 전권을 휘둘렀다고 생각할 수도 있겠지만 그의 성공적인 활동의 결과를 놓고 보면 예술적인 심미안과 경영 마인드가 이상적이고도 균형적으로 결합된 결과라고 볼 수 있다. 물론 당시 디아길레프의 활동이 예술경영의 개념 자체가 확립된 상태에서 이루어진 것은 아니었지만 그 당시 그의 활동은 근대적 의

미의 예술경영으로 볼 수 있다. 이러한 디아길레프의 활동이 경영적인 개념을 염두에 두었던 그렇지 않았던 간에 그의 활동은 무용사적 입장에서나 예술경영학적 입장에서나 매우 중요한 위치를 차지하며 연구할만한 충분한 가치를 가지고 있음에 틀림이 없다.

디아길레프의 예술경영 활동들을 분석해 볼 때 발레 뤳스의 성공에는 무엇보다도 각 예술분야의 다양하고 재능있는 인력들을 발레 뤳스 안에 조직하고 그들을 체계적으로 관리했던 그의 경영자적 자질이 큰 부분을 차지한다. 조직은 단체의 목적을 이루기 위해 가장 중요한 요소이며 이러한 조직구성 인력들의 유기적이고 조화로운 결합이 이루어질 때 성공적인 단체의 경영이 이루어질 수 있는 것인데 20세기초의 열광적인 발레 뤳스의 성공과 현재까지도 이어지고 있는 그 영향력은 디아길레프의 탁월한 조직 및 인력관리의 결과로 보여진다. 따라서 본 연구에서는 아직까지 학문적인 체계가 확립되지 않은 분야이지만 예술경영의 개념을 간략하게나마 파악하고 20세기 초 발레 뤳스를 통해 두각을 보인 디아길레프의 예술경영, 특히 그 중에서도 조직 및 인력관리의 측면을 중점적으로 연구하고자 한다.

사실 예술활동이 경영학의 대상이 될 수 있는가의 문제는 논란의 여지가 많다. 예술품의 창조과정은 타 분야의 활동과 본질적으로 성질이 매우 다를 뿐 아니라 그것의 수요와 공급, 향수방법 역시 특별한 차이가 있으므로 일반경영학의 대상으로서 쉽게 받아들여지지 않았음은 물론이고 일반 경영학과 동일시하거나 기존의 방법론으로 해결할 수 없는 특수성이 있는 것은 사실이다. 그러나 넓은 의미에서 보면 예술의 보급과 수용, 예술과 관련되는 제반활동도 인간 사회활동의 일환이므로 일단 경영학의 한 대상 내지는 한 분야로 간

주할 수 있다. 예술경영학이라는 개념은 이렇게 예술적인 특수성과 경영이라는 보편성을 조화 있게 창조적으로 포괄하고자하는 취지와 의미를 지니고 있다.[1] 따라서 현대의 무용예술 발전의 토대가 된 디아길레프의 활동을 거울삼아 무용 단체에서의 조직 및 인력관리의 중요성을 인식함으로써 우리 무용계의 예술경영의 올바른 이해와 예술경영자 양성의 계기를 마련하고자 한다.

2.연구의 절차 및 방법

본 연구에서는 최근 문화예술 분야에서 그 중요성이 대두되고 있는 예술경영의 이론적 접근을 시도하고, 무용사에 있어서 예술경영자로 활약하며 많은 영향력을 행사했던 디아길레프의 활동을 살펴봄으로써 무용예술에 있어서 예술경영자의 역할과 필요성을 인식하는 기회를 마련하고자 한다. 특히 디아길레프의 예술경영활동 중에서 조직자(Organizer)로서의 활동을 중심으로 그의 발레 뤼스를 통한 예술경영이 무용사에 끼친 영향에 대해서 알아보고자 한다. 연구의 절차는 먼저 예술경영의 개념 및 발생과 그 발전 과정을 알아보고, 경영학의 조직관리 및 인력관리 개념을 바탕으로 무용단체에서의 조직 및 인력관리에 대해 살펴보았다. 마지막으로 디아길레프의 발레 뤼스를 통한 조직 및 인력 관리 활동에 대한 연구와 함께 현대의 무용 단체 중 네덜란드 댄스 씨어터(Nederland Dance Theatre)와 조직구조를 비교해 봄으로써 그의 활동이 미친 영향에 대해 알아보고자 한다.

---

1) 문화예술총서③, 「예술경영」,(한국문화예술진흥원, 1987), p.31.

예술경영학이라는 학문 자체가 다양한 분야의 지식을 요구하는 것이므로 본 연구는 관련된 여러 분야의 문헌연구를 통해 진행되었다. 다움 아카데미 문화예술기획 입문과정의 수업 내용과 자료집을 참고하였고, 예술경영, 일반경영, 문화사, 예술사, 무용사, 무용 사상사, 예술 사회학 등의 국내외 단행본, 석사 및 박사학위 논문 그리고 정기 간행물 등을 토대로 연구하였다. 하지만 아직까지 예술경영이 신학문으로써 연구가 미진하여 관계 자료를 구하기가 쉽지 않았고 예술경영자로서의 디아길레프에 대한 선행 연구가 없어서 어려움을 겪었다. 또한 본 연구는 예술경영학적 테두리 안에서의 무용사적 인물연구이므로 예술경영의 시각과 무용사적 시각을 골고루 갖추어야 했다.

역사는 인물의 업적을 통해 발전되는 것이고 무용사의 발전이나 예술 경영의 발전 또한 선대의 많은 인물들의 업적으로 인해 현재의 모습으로 성장할 수 있었던 것이므로 디아길레프라는 인물의 예술 경영학적 활동에 관한 연구는 양 학문의 영역에서 큰 의미를 지닐 수 있으리라 생각된다.

Ⅱ.예술경영

1.예술경영의 개념

인류의 발전과 더불어 경영의 개념은 경제뿐만 아니라 정치, 사회, 문화의 다양한 영역으로 확장되었는데 1960년대 이후 문화와 예술의 영역에도 경영의 개념이 도입되기 시작하였다. 이러한 예술경영(Arts Management)은 예술의 경제학적 관심에 뒤이어 나타난 것으로 경제의 한 분야로서 경영적 측면의 필요성이 대두되면서 탄생하게 되었다. 아직까지는 이론적 연구의 확립 단계에 있지만 국가적으로나 사회적으로 관심이 증대되고 있으므로 빠른 발전이 기대되는 분야이다.

예술경영이란 예술가 개인이나 예술집단 또는 그들이 창작하는 예술작품을 보다 광범위하고 적극적으로 수용자에게 전달하기 위해 도모하는 모든 행위를 의미한다. 다시 말해 공급자인 예술가들의 생산을 독려하고 소비자들의 수요를 촉진하여 사회의 문화예술 활동을 활성화하는 일련의 노력을 말한다.[2] 예술경영에 대해 예술에 관한 제반활동을 합리적, 능률적, 창조적으로 수행하기 위한 예술활동의 주체가 되는 모든 집단의 활동이라고 정의하기도 한다.[3] 미국의 국립 예술 디자인 학교 협회(National Association of Schools of Art and Design(NASAD))에 의하면 예술경영은 주로 비영리 단체에 의해 이루어지면서 '경영'의 개념을 내포하고 있으며 문화기관

---

2) 김주호, "예술경영이란 무엇인가", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.50.
3) 문화예술총서③, 「예술경영」, (한국문화예술진흥원, 1987), p.31.

및 학회 또는 예술가와 그들의 예술활동에 직접적으로 관련된 활동에 대한 지원을 통틀어 '예술경영'이라고 정의하고 있다.[4)]

예술경영이라는 용어가 아직까지 확실한 개념적 통일을 이루지 못하고 있어서 예술행정(Art Administration), 문화경영(Cultural Management), 문화행정(Cultural Administration) 등과 혼용되고 있으며, 심지어 국내에서는 예술경영의 한 분야인 공연기획이 예술경영과 동일한 의미로 해석되기도 한다. 일반적으로는 예술경영과 예술 행정이란 용어가 병행해서 사용되고 있는데 이 용어의 쓰임새를 분석해보면 개념적으로 분명한 차이가 있음을 알 수 있다. 예술경영(arts management)은 미국의 비즈니스 스쿨에서 예술단체의 경영에 관심을 보이면서 그 개념이 성립되기 시작했다. 자본주의의 발달로 경영(management) 의 중요성에 가장 먼저 눈을 뜬 미국은 막대한 자금이 동원되고 또 사회적 영향력을 가진 예술단체의 경영 또한 기업의 경영만큼 중요하다는 인식에서 1960년대 말부터 몇몇 대학의 MBA과정에 예술경영과정이 개설된 이후로 그에 대한 학문적 연구가 진행되어 왔다. 이에 비해 예술행정이란 용어는 유럽에서 더 많이 쓰여졌다. 유럽은 국가의 정책으로 문화예술이 지원돼 왔는데 점차 문화예술분야의 국가예산이 삭감되자 영국에서는 80년대 초 런던의 City University에서 처음으로 예술행정 분야의 강좌를 개설하여 보수당 정부의 예산삭감 정책을 강력히 비판하며 국가의 지원에 더 이상 의존할 수 없는 예술단체들의 자생능력을 키우기 위해 이 분야 종사자들을 재교육시키는 프로그램을 활성화 시켰다. 오늘날에는 유럽이나 미국을 불문하고 예술경영, 예술행정이라는 용

---

4) 조은아, "예술경영연구-예술경영 교육의 필요성과 방법을 중심으로", (서강 대학교 언론대학원 석사 논문, 1997), p.40. 재인용

어를 병행해서 쓰고 있기는 하지만,[5] 최근 문화예술의 산업적인 측면이 강조되면서 예술경영이란 용어가 더 일반적으로 사용되고 있는 실정이다.

지금까지 순수예술이라는 울타리 안에서 이루어져왔던 예술이 기술의 발달로 이루어진 엄청난 부가가치에 대한 가능성으로 인해 체계적인 경영의 대상이 되었고, 일반적인 경영원리인 기획-조직-인사-지휘-통제의 과정에 입각해 예술단체나 예술인이 추구하는 목표를 최대한 달성하기 위한 노력이 예술경영의 탄생으로 이어진 것이다. 예술작품을 생산품이라고 볼 때 예술가는 그 상품의 생산자이고 관객은 소비자이며 이 생산품을 생산자에게서 소비자에게로 전달하는 유통과정을 담당하는 것이 바로 예술경영자이다. 예술경영자는 이러한 과정에서 조직의 효율성을 높이고, 작품의 예술적인 가치를 향상시키며, 보다 많은 소비자를 창출하기 위해 합리적인 경영 방식을 필요로 한다. 이러한 예술의 매개자로서 예술 경영인은 자신의 이익보다는 사회의 공익을 먼저 생각해야 하고, 예술활동의 확대와 효과적인 재생산을 통해 예술가와 예술 소비자 양측의 만족의 확대를 추구해야 한다.

이러한 예술경영자의 입장에 대해서 영국의 예술행정학자 존 픽(John M. Pick)은 그의 저서 『예술행정의 제문제 Questions in Arts Administration 』를 통해 다음과 같이 말하고 있다.

> 예술행정가(예술경영자)는 기업가나 경영자가 아니며 사회 사업가도 아니다. 그의 의사결정은 본질적으로 미학적인 것으로 재정적·법적

---

5) 김주호, "예술경영이란 무엇인가", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), pp.50-51.

제약을 감안하고 일부 경영이론의 도움을 받으며 복잡한 정치적·
사회적 여건들을 간혹 고려하지만 결국 이들간의 조화 감각에 의해
결정한다.[6]

이렇듯 예술경영자는 경영적인 사고와 더불어 미학적인 이해가 겸비되어야 하고 이에 덧붙여 다른 모든 제반 상황과의 조화도 잘 고려해야 한다.

바람직한 예술경영은 좋은 작품을 생산할 수 있도록 예술가를 도와 창조성을 높이는데 기여할 뿐만 아니라 그 결과물에 대한 정당한 평가를 유도할 수 있으며, 예술 향수자들이 항상 편안하게 감상할 수 있도록 해 줄 수 있기 때문에 예술의 공급과 수요 모든 측면에서 중요한 역할을 담당하게 된다.[7]

2. 예술경영의 발생과 역사적 발전

인류의 예술활동에 있어서 '경영'의 역사는 사실 상당히 오래 전부터 지속되어 왔으며, 각 시대의 상황과 환경에 따라 적절한 형태의 예술경영 활동과 그러한 예술경영을 위한 조직이 구성되어 왔다.
처음 기원 전 534년 아테네에서 있었던 디오니소스(Dionysus) 극장 축제에서부터 짧게는 2차 세계대전 후까지 상업적인 것이든, 교육기관에 속한 것이든 간에 크고 작은 대부분의 공연 예술단체들은 한 명의 예술경영자와 소수의 스탭에 의해, 혹은 독립 프로듀서나 흥행가를 통해 상업적인 생산에 있어 잘 조직되고 관리되어질 수

---

6) 유진룡, 박양우, 용호성 외,「예술경제란 무엇인가?」, (신구 미디어, 1993), p.21 재인용.
7) 이영두,「미술관 경영 어떻게 할 것인가」, (삶과 꿈, 1997), p.39.

있었다.[8]

(1) 고대

고대사회의 종교적인 제의는 원시예술[9]의 공연장이었는데, 제정일치 시대의 제사장은 지배자이면서 동시에 종교 지도자였고, 바로 그 제사장이 종교적인 제의와 함께 예술행사를 주도하는 예술 경영자의 역할을 했다. 국가지원의 예술행사의 시작은 기원 전 534년경 그리스인들에게서 찾아볼 수 있다. 그들은 술과 다산(多産)의 상징인 디오니소스 신을 숭배하는 축제를 열었는데, 이것은 그리스 정부와 부유한 시민들이 후원하는 국가적인 행사였다. 이런 예술행사들은 계획-조직-지휘-통제의 매니지먼트의 기술을 요구했고 이러한 단계는 오늘날까지 이어지고 있다. 그리스의 예술 행사에서는 전형적으로 행정장관이 제작을 감독하였고, 재정상의 지원은 부유한 시민계급에서 담당하였으며 아테네 시는 설비를 제공했다. 극작가(playwright)는 감독기능을 했고 어떤 것을 보여주는 것 이상의 종합적인 예술적 조정 능력을 갖고 있었다.[10]

공연이 시작되기 1년전쯤 극작가가 희곡을 응모하면 행정장관은 코러스에 드는 경비를 부담해줄 코레고이(Choregoi) 즉, 부유한 시민들을 임명하였다. 코레고이는 코러스의 훈련비와 의상비, 악사들

---

8) Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in Americ a」,(Drama Publishers; New York, 1990), p.29.

9) 원시 예술에서 공연은 한명의 배우와 코러스로 구성되어 있었는데 모든 등장인물들이 같은 배우에 의해서 연기 되었고 그는 신분을 바꿀때마다 가면을 썼다. 배우가 역을 바꾸기 위해 무대를 떠나면 코러스가 노래와 춤으로 사이를 메꾸었다.

10) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.16.

과 엑스트라 배우들의 임금과 의상비, 장치비까지 부담했으며 극장과 배우를 제외한 일체의 경비를 책임졌다. 국가는 배우들의 임금을 지불했고 의상을 대주었으며 극장의 설비를 맡았다. 즉 디오니소스 축제에서는 국가와 귀족, 시민들이 결합된 조직이 이 행사를 경영하는 조직의 역할을 했던 것이다. 이 시민적이며 종교적인 행사의 입장료는 2오볼(Obols) 정도의 낮은 금액이었는데 입장료를 낼 수 없는 사람들을 위해 공공기금이 조성되었다. 또한 이 축제에서는 매 공연 때마다 경연을 하여 상이 수여되었고 국가가 그 판정을 감독했다.[11]

이러한 공연들에 대한 사람들의 관심이 늘어감에 따라 전문인에 대한 요구가 크게 일어났고 급기야 디오니소스 예술가 단체가 조직되어 각 지방에 배우와 코러스 지도자, 악사 및 기타 연극제작에 필요한 사람들을 공급하게 된다 이 단체는 봉사료를 책정했고 그 권한은 국제협약에 의해서 인정되었다. 이 단체의 회원 중 다수는 병역을 면제받았고 여행의 자유를 누렸으며 때때로 국가간의 대사 노릇도 했다. [12]

한편 로마인들도 국가지원의 예술 행사를 만들어냈다. 로마에서 열리던 축제의 대부분은 공식적인 종교적 경축행사였으나 일부는 유명 인사의 장례식이라든지 승리한 군대의 개선행진 같은 특수한 경우에 부유한 시민들이 자금을 모아서 마련하였다. 로마에서도 그리스의 경우와 같이 공연을 위한 제작경비는 국가 또는 부유한 시민들이 부담했다. 상원(上院)에서 각 축제의 전체적인 경비를 지출

---

11) Oscar G. Brockett 저, 김윤철 역, 「연극개론」,(한신문화사, 1994), pp.101-103.
12) Oscar G. Brockett 저, 김윤철 역, 「연극개론」,(한신문화사, 1994), p.133.

했고 담당관리들이 추가로 기부금을 회사했다. 도시행정 장관은 그들의 공동체를 위한 오락을 상연하고 종합하기 위한 책임을 졌는데 이 관리자들은 대개 극단의 경영자들과 제작 계약을 체결하였고 이들이 제작의 모든 세부 사항들을 책임졌다. 그 경영자는 제작자 노릇을 했고 그 행사에 필요한 연극과 연기자들을 데리고 왔으며 이 초기의 경영자는 그 지방의 행정 장관의 재정상의 지원을 받는 작품을 위해 필요한 모든 요소들을 조정했다.[13] 각 경영자는 일정한 금액을 보장받았고 최우수 집단에게 주어지는 상의 형태로서 특별 장려금도 있었으며 이러한 공연들의 입장료는 무료였다.[14]

극장 역사에 대한 연구에 의하면 로마에서는 일년 중 백일 이상이 다양한 극장축제들로 채워졌다고 하는데, 이러한 축제를 조정하고 제작하기 위해서는 매우 많은 관리 기술이 필요했을 것으로 추정된다. 로마제국의 쇠퇴가 국가지원 예술 행사의 붕괴도 함께 가져왔지만 제국의 몰락이 모든 예술적인 활동의 정지를 의미하는 것은 아니었다.

(2) 중세

중세는 사회적으로 교회가 모든 권력을 장악한 시대였으며 예술도 예외일 수는 없었다. 교회가 모든 예술활동을 금지시킨 중세 초기(6-9세기)의 암흑 시대로 접어들면서부터 공연작업을 지속할 수 없는 상황이 되었고, 조직화된 재정과 시설들의 소멸은 예술사회를 지원하기 불가능하게 만들었다. 그 결과 공연 단체는 생존의 수단으

---

13) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.16.

14) Oscar G. Brockett 저, 김윤철 역, 「연극개론」,(한신문화사, 1994), p.136.

로 순회공연을 다니게 되었고. 그 단체의 관리는 공연 그룹의 멤버에 의해 이루어졌다. 소규모의 지역축제는 생계를 위해 순회하는 예술가들에게 기회를 제공했다.

대체적으로 서양의 역사에서 이 시기는 중요한 예술활동의 흔적을 많이 남기지는 않았다. 물론 비잔틴, 인도, 중국 등의 일부 다른 문화는 우리가 오늘날 함께 하는 춤, 극장, 음악, 시각 예술의 양식을 이루어가고 있었고 국가와 개인 후원자의 변화가 필요하게 되었다. 매니저의 역할은 예술 이벤트를 조직하고 조절하는 것을 필요로 하는 기능에 있어서는 동일했기 때문에 이러한 문화들 간에 근본적인 큰 차이는 보이지 않았다.[15]

한편 교회는 중세동안 많은 공인된 공연의 제작자였다. 종교의 가르침의 형태로서 다루어진 미사 예배극 공연은 교회의 매니지먼트 구조 안에 귀속되었고 200년간 교회 안에 국한되었다. 이러한 미사 예배극이 점차 종교 연극으로 발전하게 되는데 연극활동이 활발해지고 경제발전이 이루어지면서 연극은 교회 밖으로 나와 이동식 마차에 설치된 무대를 사용하는 공공의 야외 대중극과 페스티벌의 부분이 되었다. 이 때 생긴 특수한 무대가 수레무대(Wagon Stage)였는데 직업 조합[16]에 소속 된 상인들은 이동식 무대를 만들어 관중을 찾아다니면서 공연을 했고 조합별로 극의 일부씩을 전담하여 그 극의 공연이 끝나면 이동하고 다음 조합원이 또 그 극의 내용을 이

---

15) William J. Byrnes,「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.17.

16) 직업조합(Guild)-직업조합, 즉 Guild는 같은 업종의 생산을 독점하고 생산자 상호간의 경쟁을 배재할 목적으로 중세 도시 수공업자들이 만든 동업조합이다. 예술가들의 길드 형성은 13세기부터 활발해지고 15세기 말에는 대부분의 주요도시에서 행해졌다.

어받는 일종의 릴레이식의 공연을 했었다.[17] 이렇게 연극이 세속화된 이후에는 공연의 책임이 교회에서 시 행정당국으로 옮겨졌고 시 행정당국은 축제 때 공연될 작품을 시장의 각 직업 조합에 안배하고 지휘하는 역할을 하였다. 그러나 작품의 주제나 내용, 그리고 모든 공연에 수반되는 일은 교회의 철저한 통제 안에 있었다. 이 직업 조합은 연극공연을 전적으로 책임 맡아 각자가 전속 극단을 두고 공연제작에 필요한 제반의 물품을 공급하고 배우를 고용하여 공연 연습을 지휘, 감독하였다. 직업 조합에 의한 후원 시스템은 경영감독의 확장된 역할을 가져왔다. 이러한 직업 조합이 교회로부터 공연 관리를 넘겨받은 이후 16세기까지 그 전통을 이어 갔던 민간 공연 조직이었다.

역사가 오스카 브로켓(Oscar Brockett)은 중세의 예술경영 조직에 대해 주목했다.

> 복잡한 작품들은 때때로 300명 이상의 배역들과 복잡한 특수효과들 그리고 대규모의 재원을 통제하기 위해 신중한 조직을 요구한다. 따라서 그 책임자는 상당히 중요한 인물이었다. 종종 책임자의 자리는 조직의 멤버에게 주어졌다. 그러나 어떤 경우에 야외극 마스터의 자리는 연봉에 의해 여러 해 동안 계약되어졌다. 그 야외극 마스터는 배우들을 책임졌고, 리허설 준비를 하고 제작의 모든 단계를 책임졌다.[18]

(3)르네상스

르네상스 시기(14-16세기)에는 고대 그리스 정신을 재발견하고 그 정신을 이어받으려는 움직임이 나타나면서 예술적 활동이 활발하게 진행되었다. 이 시기 동안 오페라와 발레가 탄생했으며, 신고

---

17) 이근삼, 「연극개론」, (문학사상사, 1988), p.45.
18) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.17.

전주의 연극이 유행했고 프로세니엄(Proscenium) 무대가 생겼다. 이 때부터 예술경영자의 활동이 더욱 활발해졌는데, 직업조합은 이 시기에도 중요한 예술경영 조직으로서 중세 때보다 더 강한 조직으로 성장하였고, 시민계급과 함께 권력을 행사할 수 있는 조직으로 발전하였다. 그리스 문화의 재발견은 이 시대의 창조적인 정신을 열었다.

한편, 극장예술의 발전은 그 시대의 새로운 무대 기술에 편승한 행위공간의 건설에 의해 이루어졌는데, 이것은 무대장치, 조명, 의상 같은 영역의 무대담당 전문가들의 등장을 가져왔다. 더욱더 복잡해진 제작물이 필요로 하는 조정작용은 무대 밖의 경영자가 갖는 전통적인 역할들에 있어서 많은 부분들을 정형화하는데 도움이 되었다.

오늘날과 같이 재정지원을 찾는 것은 초창기 예술매니저들의 주된 활동이었다. 교회지원, 왕가의 후원, 그리고 주주 제도[19]가 재정적 작업의 주요 수단이었고, 궁정의 귀족이나 부유한 시민계급의 후원자 또는 후원가문이 예술활동의 재정적인 지원자 역할을 하였다.

---

19) 주주제도-이 시기의 성인 극단들은 10명-20명의 단원들이 구성되어있었는데 그 중 10명 가량이 주주(株主)들이었고 나머지는 고용인들이었다. 주주들은 모든 경비를 지출하고 남은 돈을 나눠가졌으므로 극단의 흥행에 많은 관심을 가졌고, 극단의 복지에 가장 필요한 단원들에게 가장 많은 주식이 배당되었다. 배우가 주주가 되는 외에 극단이 공연하는 건물의 "건물주주" 또는 극장건물의 공동 소유자가 될 수도 있었다. 극단이 극장을 짓는데 필요한 자본이 없거나 의상과 설비를 구입할 돈이 없을 때에는 다른 사람들과 협약을 체결했고 그들이 대개는 건물주주가 되었다. 건물주주들은 투자의 대가로 갤러리(가장 싼 맨 위층관람석) 입장 수입금의 반을 받았으며 극단은 그 나머지 반과 그 밖의 입장 수입금을 차지했다.

이러한 후원자의 재정적 지원은 예술가들의 봉급과 제작을 위해 필요한 자원을 제공하였다. 관리 기능은 그 주주에 대한 어떤 이익의 분배를 감독하는 것을 포함하여 확장되었다. 후원자로서는 이탈리아의 메디치(Medici) 가문이 대표적인데 발레가 바로 이 메디치 가문의 까떼린느(Catherine de Medici)에 의해서 프랑스에 소개되고 발전하게 된 것이다. 이 때부터 이러한 궁정의 귀족과 부유한 시민계급의 예술활동을 매개하고 조직하는 임프레사리오(impresario)의 근대적인 형태가 나타나게 되었다.

경영자와 예술가가 고심한 다른 중요한 문제는 검열 제도였다. 역사 전체를 통해 행위와 시각예술들은 교회와 정부로부터 제어의 정도를 변화시키면서 다투어야 했다. 각본의 선택, 공연 공간의 접근, 때때로 공연 배우들의 선택조차도 매우 엄격한 구속의 지배를 받았다. 예술 경영자는 표현의 길을 찾는 예술가와 그 일을 억압하려고 시도하는 정부나 종교집단 사이의 싸움의 중간에 놓여졌다.[20]

이 시기에 직업조합의 예술지원활동은 근대적인 예술경영 활동의 수준으로까지 발전하였다. 중세에 비해 교회나 시 당국의 정치적·경제적 영향력이 상실되어 가는 것과 비교해서 직업조합이 담당하는 문화사업의 규모는 점차로 커져갔다. 직업조합에서는 자신들이 맡은 교회 건축물을 기획·감독하기 위해서 조합원 자체에서 건축위원회를 만들어 공개 입찰에서부터 계획서의 검토, 예술가들에게 위탁하는 업무, 임금지불관리 업무까지 담당하였으며, 건축사업을 예술적·기술적으로 평가하기 위해서 전문가를 불러들이기도 했다.[21]

---

20) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.18.

(4)17-19세기

17-19세기 동안 많은 유럽 국가에서 예술은 성장하고 번영하였다. 극작가, 경영자, 작곡가, 음악가, 무용수, 가수는 새로 만들어지는 극단과 단체에서 일을 얻었다. 프랑스에서는 극단이나 오페라단, 발레단들이 국영기관으로 조직되어졌고 단원들은 국가로부터 봉급과 연금을 받았다. 독일은 1767년에 국립극장을 설립했는데, 그것은 보조금을 지원받는 예술기관의 국가적 네트워크를 위한 기초가 되었다.

18세기 이후 궁정예술은 점차 쇠퇴하고 부르조아 예술이 그 자리를 대신하게 되는데, 이는 곧 시민과 예술을 매개할 수 있는 예술시장이 형성되는 것을 의미한다. 18세기 시민계급이 사회의 중심세력이 되면서 예술활동은 시장 경제의 원리에 따르기 시작했고, 사적인 예술경영조직이 생겨나면서 예술이 시장을 통해 유통되기 시작했다. 특히 17-19세기에 나타난 영국과 유럽의 국립극장 건립 및 운영은 예술조직의 경영구조와 체계의 공식화 및 경영자의 역할을 중대시켰다.[22]

18세기까지 예술가들은 후원자(patron)[23] 체제에 의존해 작품활동을 해 나갈 수 있었으나 18세기 중반부터 서서히 진행된 후원자 체제의 붕괴로 인해 예술가들의 생활과 경제적 지원은 불확실해졌고 그 결과 시장 경제체제로의 변환이 불가피하게 되었다. 즉 공연 매

---

21) Arnold Hauser, 백낙청 · 반성완 역, 「문학과 예술의 사회사」, (창작과 비평, 1994), p.46

22) 추미경, "문화예술축제의 경영조직에 관한 연구", (성균관 대학교 대학원 공연예술학과 석사 논문, 1998), p.74.

23) patron이란 말의 원 뜻은 법정에서 변호를 해주는 사람을 의미했으나, 후에 예술인이나 예술 단체의 '후원자','보호자'의 의미로 쓰이게 되었다.

니지먼트는 후원자 체제에서 시장경제체제로 전이되는 과정에서 시장경제원리에 의해 생겨난 것이다.[24] 예술경영은 처음에는 개인흥행사 형태의 소규모로 시작 하여 예술적인 일뿐만 아니라 행정적인 일부터 공연개최까지 모든 업무를 담당했었다. 그러나 자본주의의 발달과 함께 기업적인 형태로 점차 발전하게 되었다.

임프레사리오(Impresario)[25]란 흥행사를 뜻하는 말인데 산업사회 이전의 왕실에서의 역할은 왕의 시중을 드는 일에 불과했으나 산업사회에 들어서면서 흥행사는 예술가와 시민의 중간에 서서 예술을 매개해주는 역할을 담당하게 되었다. 자본주의 경제체제가 발전하면서 시민들의 문화에 대한 욕구는 더욱 강해졌고 예술활동 또한 다양해졌기 때문에 흥행사의 역할이 더욱 중요해졌고, 동시에 보다 전문적인 행정능력을 요구하게 되었다. 그리하여 관료체계와 맞물린 행정가란 단어와 자본주의적 시장경제 속에서 경영자라는 용어가 생겨나면서 점차 임프레사리오 라는 말을 대신하게 되었다.[26]

19세기 유럽과 미국에서의 공연들은 여러 도시들에서 다양한 프로그램을 공연하는 순회 공연단에 의해 이루어졌다. 19세기 초기만

---

24) 조복행, "한국 공연예술 매니지먼트에 관한 연구", (연세대학교 행정대학원 석사 논문,1992), p.23.

25) impresario란 단어는 라틴, 혹은 이태리 말로 그 기원은 'impresa'에서 연유된 것으로 추측되는데 이는 '방패의 문장', 또는 '격언','금언'을 뜻한다. 초기의 impresario는 예술가 자신이었고, 중세에 와서는 교회와 예술가를 매개하는 지식과 기량을 갖춘 사람이었다. 르네상스 시기에는 patron과 함께 교회와 궁정의 예술활동을 매개하고 후원하는 역할을 담당하였으며, 산업사회 이후의 impresario는 시민과 예술을 매개하는 역할로 발전되었다. 현대에 와서 impresario는 예술행정과 예술경영이란 용어로 대체되었다.

26) 이상만, "임프레사리오의 역사", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집, 1998), p.34.

해도 이들 공연단은 예술가 자신이 직접 운영했는데, 미국에서는 1750년-1850년 사이에 미국 직업 극단을 운영한 배우출신 매니저를 1세대 매니저라고 지칭한다. 그들은 자원이나 지식이 아닌 지나친 전문화에 빠져 있었으며 그들 스스로가 만능 재주꾼이어야만 했다.

19세기 중반의 철도 확장은 공연단체들의 광범위한 순회 조직망을 발전시켰고 이 당시의 매니지먼트 구조는 제작자와 순회공연을 조정해주는 에이전트에 의해 지배되었다. 무용은 18-19세기동안 순회 공연 프로덕션에 흔히 포함되었는데, 유럽의 무용 스타가 정기적으로 그 국가를 순회했다고 하지만 지속적으로 전속되어진 단체란 20세기까지 예술계의 일상적인 부분은 아니었다. 이 때 (1850년-1950년) 나타난 것이 2세대 매니저라고 불리는 사업가 출신의 매니저[27]인데 그들은 쉬운 돈벌이로서 공연예술분야에 나서서 예술자체의 본질을 무시한 채 예술의 경제적 이익 부분만을 추구하였다.

한편 예술 행위가 궁정이나 귀족의 저택에서 해방되어 시민대중 속으로 완전히 옮겨진 것은 금세기 초의 일이었는데 특히 2차 세계대전 후 유럽에서 예술은 국가의 정책과제로 등장했고 공공의 지원에 힘입어 그 향유계층을 확대할 수 있었다. 또한 자본주의 경제의 종주국이 된 미국에서는 예술부문에서도 시장의 원리가 철저하게 도입되어 대중사회의 산업화 그리고 순수예술에 대한 민간부문의 지원이 뿌리를 내리게 되었다.

(5) 20 세기

매니지먼트의 역할은 예술의 지속적인 성장이 가속화되면서 더욱

---

27) 이승훈, "기획마인드와 조직 · 인사", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.56.

증대되었다. 두 번의 세계대전에도 불구하고 유럽 예술조직들은 공연 공간의 국가적 조직망을 개발하고 매니저와 예술가를 위한 일거리를 제공하며 더 작은 지역 사회로 확장시켰다. 공연 시즌이 확대되었고, 레파토리도 많아졌으며, 특히 2차 대전 후에 전면적인 정부의 지원으로 새 시설들이 건설되었다.

또한 라디오나 필름과 같은 새로운 기술의 탄생은 유럽과 미국의 순수공연예술 관객 수를 의미심장하게 변화시켰다. 미국 극장의 관객 수는 1920년까지 빠른 쇠퇴를 보였다. 전속된 극장 단체가 없었기 때문에 국가에서 몇몇 오페라와 교향악단을 위해 존재하는 일부 충성스런 관객층을 지속하기 어려웠다.[28] 이러한 침체 속에서 20세기 중반 이후로 예술의 사회적인 역할과 산업적인 역할을 적절하게 조화시켜 두 영역이 각자의 몫을 함으로써 이익을 극대화하고자 하는 예술경영의 원리들이 발전하게 된다. 일반적으로 이 시기(1950년대 이후)에 나타난 예술경영자를 3세대 매니저라고 부르는데 이는 예술적인 천재성을 인지하여 찾아내 그들의 재능을 개발하고 지지할 수 있는 감각과 취향을 가지고 있으며 그럴 수 있도록 체계적인 교육을 받은 사람을 말한다.[29] 이러한 교육을 통해 예술의 특수성을 이해하며 경영의 원리를 적절히 조화시키는 예술경영자로서 활동하게 되었고 더 나아가 예술경영이라는 학문으로 체계화 되었다.

이상과 같은 배경 속에서 예술경영학은 1960년대 이후 영국의 보몰(W.J.Baumol)과 보웬(W.G.Bowen) 등의 일부 경제학자들이 예술경제학에 대한 연구를 진행하면서 시작되었다. 두 차례의 세계 대전

---

28) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.19.

29) 이승훈, "기획마인드와 조직 · 인사", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.56.

후에 서구의 여러 나라들은 문화 예술에 관해 정부 차원으로 본격적인 관심을 갖고, 문화 예술을 관장하는 정부 기구 또는 준 정부 기구를 설치하고 국가 예산을 예술활동에 지원하기 시작했다. 이러한 지속적인 관심을 바탕으로 경제학은 점점 예술 산업에 눈을 돌리기 시작했다. 이렇게 예술경제에 관한 논의가 본격화 된 이유는 첫째, 당시 미국 사회에 조성된 예술 붐과 경제 부국들 사이에서 예술이 국민복지에 끼친 상당한 공헌 등으로 인한 일부 경제학자들의 예술경시 관념의 변화 때문이었고 둘째, 경제학자들이 지금껏 다뤄보지 않은 영역에 경제학적 수단을 적용해 보려는 시도 때문이었으며 셋째, 예술 활동 중에서도 특히 공연 예술에 있어 점차 가중되는 경제적 압력을 예술행정가들이 진지하게 인식하게 되었기 때문이었다. 30)

예술에 대한 경제학적 관심에 뒤이어 60년대 중반 규모가 커진 예술단체의 경영이나 문화시설의 운영을 보다 전문화해야 한다는 필요성이 강조되었고 유럽과 미국에서는 대학에 예술경영 전문인력을 양성하기 위한 과정이 개설되었다. 국가의 예술지원이 활발한 유럽에서는 예술에 대한 국가의 행정적·재정적 지원체계를 중심으로 발전하였고 자본주의가 발달한 미국에서는 예술에 대한 사회적 지원체제와 비영리 예술단체에 대한 세제 및 기금 혜택 등의 지원체계의 확립을 중심으로 발전되었다.

60년대 초까지 미국에서의 무용단체들은 그 공급이 매우 제한적이었다. 아메리칸 발레단(The American Ballet Theatre), 뉴욕 시티 발레단(The New York City Ballet), 샌프란시스코 발레단(The San

---

30) 유진룡, 박양우, 용호성 외, 「예술경제란 무엇인가?」, (신구 미디어, 1993), p.11.

Francisco Ballet) 정도가 직업적인 단체 리스트 일선에 있었다. 시카고 오페라단(The Chicago Lyric Opera)과 연관되어있던 유타의 발레 웨스트(Ballet West) 무용단과 루스 페이지(Ruth Page) 무용단의 무용수들은 그들의 세미프로 무용단에게 규칙적인 프로그램을 제공했다. 동시에 모던 댄스 무용단은 마사 그레이엄(Martha Graham), 앨빈 에일리(Alvin Ailey), 머스 커닝햄(Merce Cunningham), 호세 리몽(Jose Limon), 폴 테일러(Paul Taylor)와 같은 개척자에 의해 탄탄한 예산으로 운영되고 있었다. 그들의 스탭 자원과 공연 시즌은 매우 제한되어 있었지만, 60년대의 포드 재단과 70년대의 NEA (National Endowment for the Arts)는 발레와 후의 모던 댄스를 위한 새로운 국가 지원 시스템을 창조하는데 도움이 되었다. 이러한 단체들이 아직도 악전고투 할 지라도 Dance/USA[31] 에 의하면 500여개 이상의 무용단체들이 지금도 1년에 20주 이상 공연하고 있다고 한다.[32]

공연예술경영에 있어서 목적과 수단의 왜곡은 경계되어야할 가장 위험한 요소이다. 예술 경영의 목적은 어디까지나 예술가로 하여금 훌륭한 작품의 창출이 가능하도록 도와주고 향유자들에게 원활하게 작품을 .공급함으로써 그들의 정신세계 영역을 넓힐 수 있도록 도와주는데 있다. 이렇게 예술 행위에 대한 발전적이고 창조적인 기여와

---

31) Dance/USA는 비영리 직업무용 단체를 위한 미국내의 국가 지원 조직으로 직업 무용단체, 예술가, 예술 지원 조직, 그 분야를 지원하는 개인들을 회원으로 하며 무용의 예술적인 부분 뿐만 아니라 행정·정치·교육·관객·재정적인 문제에 이르기까지 다양한 지원을 통해 무용 예술 형식의 향상을 추구한다.

32) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.20.

협동으로서의 경영이 예술경영에 요구되어지는 것이다. 작품의 창조성을 높이고 그러한 창조적인 예술작품이 이득을 가져오게 하여 다시 새로운 작품의 생산성을 높이게 하는 발전적이고 변증법적인 원리로서의 경영이야말로 우리들이 추구하는 이상적인 방법이요 바람직한 지표라고 할 수 있다.[33]

3. 예술 경영의 분야와 국내 무용계의 현황

예술경영은 20세기 중반이후에 본격적으로 체계화 된 신생학문이지만 예술의 대중화와 그 질적인 발전을 위한 필요성과 문화·예술에 대한 관심의 증가로 인해 급속히 발전하고 있는 분야이기도 하다. 예술경영의 주요대상은 상품(예술작품)과 생산자(예술가 또는 예술단체 및 생산기반(창작 공간)등이며 이에 따라 다음과 같이 분화되어 예술경영의 방법론이 연구되고 실제에 적용되고 있다.

(1) 공연단체 운영 (Company Management)

예술단체에는 교향악단, 오페라단, 무용단, 극단 등의 공연예술단체와 예술관련기관이 있을 수 있는데 이러한 단체들은 인적 용역을 제공하는 서비스 분야이며 대부분 비영리 단체의 법적 자격을 갖고 있다.

예술단체를 경영적 측면에서 크게 구분하면 영리 단체(Commercial)와 비영리 단체(Nonprofit)로 나눌 수 있다. 영리단체란 보조금 없이 운영되는 전문 예술단체로서 영리를 추구하여 상업적

33) 문화예술총서③, 「예술경영」,(한국문화예술진흥원, 1987), p.32.

으로 성공하는데 그 목적이 있는 단체이며, 비영리 단체는 영리의 추구보다는 진지한 예술을 구현하는데 그 목적을 둔다. 영리와 비영리 단체를 구분하는 가장 손쉬운 방법은 재원조달 방법에 있는데 일반적으로 영리 단체는 재원을 조달하는데 있어 투자 방식을 취하지만 비영리 단체는 기금 또는 후원금 모금 형식을 취한다.[34] 단체에서 일하는 수많은 인원들을 관리하고 운영하기 위해서는 막대한 자금이 필요하지만 공연을 위해 안정적인 재원을 확보해야 하는 단체의 성격상 각 부서별로 전문인력이 필요하다.

무용 예술의 성격상 대부분의 무용단체들이 비영리 단체의 성격을 취하는데, 국내 직업 무용단체로는 국립극장 산하의 국립무용단, 국립 발레단, 그리고 시에서 운영하는 서울시립무용단, 광주시립발레단 , 인천시립무용단, 대구시립무용단 등이 있으며, 한국 문화재단에서 운영하는 유니버설 발레단, 사단법인으로 서울 발레 씨어터, 조승미 발레단, 댄스 씨어터 온 등의 단체들이 활동하고 있다. 이밖에도 각 대학의 졸업동문들을 중심으로 한 무용 단체들이 있다. 이러한 단체들 중 국가에서 지원하는 단체를 제외하고는 아직 조직내에 예술경영인력이 형성되지 못하고 있는 상황이며, 일부는 외부 기획사의 도움을 받고 있지만 대부분의 경우 예술감독의 주도하에 자체인력으로 모든 공연에 관련된 준비상황들을 진행한다. 문화재단의 지원을 받는 유니버설 발레단의 경우에는 단체 내에 경영 인력이 조직되어 있다.

---

34) 이승훈, "예술단체의 경영, 영리/비영리", (다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집, 1998), p.91.

(2) 예술인력 관리 (Artist Management)

예술가는 경우에 따라 생산자가 되기도 하고 예술상품 그 자체가 되기도 한다. 특히 공연예술분야의 모든 예술가는 스스로가 상품이며 자신의 활동영역을 극대화함으로써 상품적인 가치가 높아진다. 예술인력 관리는 예술가라는 상품을 보다 널리 마케팅하기 위해서 그들의 경력을 개발하고 홍보하는 일이다.[35] 이들은 예술가를 발굴, 육성하여 국내외 시장에 홍보하며 가격형성을 주관하는 역할을 하게 되는데 이때 경영자는 예술가를 보다 경쟁력 있는 상품으로 개발하기 위해 예술가의 모든 상황을 관리하고 생계문제를 해결해주며, 이를 통해 예술가는 자신의 가치를 더욱 높이고 순전히 예술 창작 활동에만 에너지를 쏟을 수 있게 된다.

대표적인 예술인력 관리자로서 미국의 숄 휴록(Sol Hurok)을 들 수 있는데 그는 유태계 러시아인으로 미술공연 예술시장을 개척한 사람이다. 1917년 미국으로 향하는 이민선에서 만난 안나 파블로바(Anna Pablova)의 재능을 알아본 그는 천부적인 흥행사 기질을 발휘해 그녀를 세계적인 발레리나로 키워냈고 그 이후 러시아 출신 유태계 예술가들을 동원하여 미국을 러시아 문화시장으로 만들어버렸다. 특히 음악가를 발굴, 세계적인 거장으로 양성하는 일을 주로 했다. 그의 영향으로 한때 뉴욕에서는 러시아식 이름을 갖지 않고는 공연예술계에서 출세할 수 없을 정도였다.

현재 전 세계의 예술가를 경영하는 회사는 대부분 유태인이 독점하고 있는 추세이며 이들 중 대표적인 회사가 CAM(Columbia Artist Management)와 ICM(Institute of Configuration

---

35) 김주호, "예술경영이란 무엇인가?", (다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.51.

Management)이다. 국내에서는 대중예술 분야의 매니지먼트 회사가 많이 생겨나긴 했지만 순수예술분야는 음악과 미술 정도에서 예술가를 관리하는 기획사가 있을 뿐 아직 활성화되지 않은 상황이며 특히 무용인을 매니지먼트하는 인력은 아직 조성되지 않은 실정이다. 이러한 예술가의 관리가 제대로 이루어질 때 우리 예술가들의 국제 시장 진출도 활발하게 이루어 질 수 있을 것이다.

(3) 공연장 운영 (Theatre Management)

극장은 공연예술작품을 생산해 내는 장소로서 공연 기획의 결과가 표출되는 공간이며, 공간운영에 대한 전문적인 지식을 필요로 하는 곳이다. 극장은 예술작품이 만들어지고 대중에게 공개되는 문화예술산업의 필수적인 요소로서 운영과 관리에 특별한 경험과 방법을 필요로 한다.

극장을 운영 주체 별로 구분하면 ①국립 극장, ② 정부 투자의 비영리 법인, ③지방 자치 단체의 관리하에 있는 각 시도의 문예 회관, ④기업체에서 문화 후원과 기업 이미지를 위해 운영하는 극장 등으로 나뉜다[36]. 일반적으로 극장 경영은 극장장을 비롯한 많은 전문 인력들이 체계적인 조직을 형성하고, 그 조직간의 협력을 통해 이루어지는데, 극장 조직은 행정, 공연기획 및 홍보, 그리고 무대 기술의 3개 분야로 이루어진다.

국내의 극장들은 대부분 국가의 지원으로 인해 공무원들이 그 경영 인력으로 투입되어 왔는데 이는 전문성이 결여 되어 있을 뿐만 아니라 잦은 이직으로 극장 및 예술발전의 저해 요소로 지적되어

---

36) 김주호, "문화공간과 기획자", (다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집, 1998), pp.37-38.

왔다. 최근 들어 국립 극장 또는 지방 문화회관의 민영화를 실천하면서 많은 긍정적인 결과를 보이고 있으며 , 기업체 산하의 극장들도 전문 인력을 확보하여 보다 발전성 있는 극장 경영을 추진하고 있다.

(4) 공연 기획과 제작 (Concert Management)

공연 기획은 예술 경영의 특성을 가장 잘 대변해주는 대표적인 경영 분야로서 공연을 위한 계획에서부터 정리에 이르기까지의 모든 작업을 포함한다. 공연 기획자는 치밀한 계획을 바탕으로 자신이 동원하는 재원과 인력을 철저히 관리하여 기획단계에서 수립한 목표를 달성할 수 있도록 추진하는데, 이러한 공연기획이야말로 기획-조직-지휘-통제로 이어지는 경영의 가장 전형적인 사례이며 흥행의 위험부담과 함께 비교적 짧은 기간 내에 경영의 결과를 검증 받을 수 있는 분야이다.[37]

국내에서는 무용 공연의 기획과 제작이 주로 예술의 전당이나 국립극장 등을 중심으로 기획공연이 이루어지고 있고 해외 초청공연은 주로 언론사에서 주관하고 있다. 자체 경영 인력을 조직하고 있는 대규모 무용단의 경우를 제외하고는 단체의 구성원들이 공연의 기획과 제작에 관한 부분까지 맡아 해결하는 경향을 보이고 있었지만 최근 들어 무용 공연을 주로 대행하는 기획사들이 생겨나면서 보다 체계화 · 전문화 되고 있는 추세이다.

---

37) 김주호, "예술경영이란 무엇인가?", (다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.53.

(5) 예술지원 기관이나 단체 운영

예술이 공공재(公共財)로서의 기능을 저버리거나 존립을 포기하지 않는 이상 예술에 대한 재정 지원은 불가피하다. 예술에 대한 지원 형태는 크게 정부 기관에 의한 공공지원과 개인과 기업이 주도하는 민간 지원으로 나눌 수 있는데 오늘날은 후자에 더 많은 비중이 실리는 추세이다. 우리나라의 경우 직접적인 공공 지원 기관은 문화체육부와 지방자치단체의 관련 부서가 되겠고 간접적인 지원 기관으로는 문화예술진흥원이 대표적이다. 기업의 민간 지원은 주로 기업이 설립한 각종 문화재단을 통해 이루어지며 최근에는 기업메세나 협의회[38]가 결성되어 활동하고 있다.[39]

이밖에도 각 예술분야별로 공연활동 지원과 국제 교류, 학문적 정립 등을 위한 사설 단체들이 있는데 무용의 경우 공연진흥 단체로 한국무용협회, 한국발레 협회, 한국현대무용협회, 아시아무용협회, 현대무용진흥회, 한국현대춤협회, 민족춤위원회, 창무예술원, 세계무용연맹, 서울춤아카데미 등이 있고, 학술진흥단체로는 대한무용학회, 한국무용연구회, 무용교육연구회, 미래춤학회, 한국발레연구회, 한국

---

38) 어원적으로 메세나라는 용어는 문화예술인을 후원하고 육성하고자 노력했던 한 로마 재상의 이름에서 유래하는데, 메세나란 예술가들을 후원하여 문화예술을 부흥시키면서 다른 한편으로는 일반인들에게 예술의 가치를 인식시켜 예술적 혜택을 받게 하는 일을 말한다. 기업의 메세나 운동은 인간의 정신적인 활동분야를 지원함으로써 사회의 재창조를 위한 기업이윤의 사회 환원 작용이라 할 수 있다. 일반적으로 메세나 활동은 여러 개의 기업들이 위원회 혹은 협의회를 만들어 운영하며 그 회원사들의 기부금으로 문화예술지원 활동을 한다. 우리나라에서는 1994년 5월 기업 메세나 협의회가 발족되어 짧은 기간 동안 급속한 성장을 보이고 있다.

39) 홍승찬, 「예술경영입문」, (민음사, 1995), pp99-100.

초등무용학회가 있으며 기타 단체로 한국무용평론가회, 한국스포츠무용철학회, 21세기무용선교회 등이 활동하고 있다.[40]

(6) 예술가 양성을 위한 교육기관 경영

예술교육기관은 다른 교육기관보다 더욱 전문적인 인력이 요구된다. 수업의 연장으로 실시되는 각종 예술행사를 담당할 수 있는 인력이 있어야 하며 교내에 조직되어진 공연단체들을 효과적으로 운영할 수 있는 전문가도 필요하다. 이는 직업인이 아닌 학생을 대상으로 하는 것이니 만큼 보다 세심한 배려가 있어야 하고 경영의 1차적인 목적도 교육적인 효과에 두어야 한다.[41]

국립 무용학교가 없는 우리나라에서는 사설 교육기관에 의해 무용가들이 양성되고 있는 실정인데 이들 기관의 경영이 올바르게 이루어질 때 국내 무용발전의 버팀목이 될 수 있을 것이다. 또한 대학 위주의 공연활동이 주된 우리나라 무용계의 현실 속에서 대학동문 무용단을 체계적으로 관리할 경영자의 수요가 절실히 요구되고 있다.

(7) 음반 · 영상물 제작

음반이나 영상물의 제작은 기술의 발달에 의해 탄생된 새로운 예술경영의 분야로써 제조업의 성격을 갖는다. 이는 무형의 지적 소유권을 확보하는 것으로 음반제작이나 영상물 제작 그 밖에도 악보나 책자의 제작까지 포함할 수 있다.

---

40) 주회성, "국내 무용단체들의 실태조사 및 그 활성화 방안에 관한 연구", (성균관 대학교 대학원 공연예술학과 석사 논문, 1996), p.2.
41) 홍승찬, 「예술경영입문」, (민음사, 1995), p103.

현재 공연예술분야에서의 음반이나 영상물의 제작은 판매수익을 기대하기 힘든 상황으로 제작 실적이 거의 없는 형편이다. 대부분의 음반사들은 외국 음반을 복제하여 공급하는 역할을 하고 있는데 최근 해외 음반유통업체들이 우리나라에 현지법인을 설립하는 추세여서 국내 음반사업은 그 존립마저도 위태로운 상황이다. 뒤늦게나마 대기업의 음반산업과 영상 산업 진출이 늘고 있기는 하지만 이 역시도 궁극적으로는 대중 가요나 영화 산업 쪽으로 치중되어 있기 때문에 공연예술분야의 음반이나 영상물 제작은 아직까지 많은 어려움을 겪을 것으로 보인다.[42]

---

42) 홍승찬, 「예술경영입문」, (민음사, 1995), pp100-101.

III. 무용 단체의 조직 및 인력관리

일반 경영의 기본 원리에 입각해서 예술경영의 과정을 기획(planning)-조직(organizing)-지휘(leading)-통제(controlling)의 네가지 과정으로 나누어 생각할 수 있다.[43] 이를 기획(planning)-조직(organizing)-인사(staffing and casting)-감독(supervising)-통제(controlling)의 다섯가지 과정으로[44] 보는 견해도 있으나 내용상의 큰 차이는 없고 후자는 조직 부분을 조직과 인사로 좀 더 세분화한 경우이다 . 본 연구에서는 위의 두 가지 견해를 절충하여 예술경영의 과정을 기획(Planning)-조직(Organizing)-인사(Staffing and Casting)-지휘(Leading)-통제(Controlling)의 다섯가지 과정으로 보았다.

이러한 모든 과정들이 예술경영을 위해 중요한 요소들이지만 예술은, 특히 그 중에서도 공연 예술은 인간의 신체가 표현의 도구로서 사용되고 많은 인적 요소들이 협동적으로 결합하여 한 작품을 탄생시키므로 무엇보다 조직간의 상호 협력과 조직 인력의 관리가 중요하게 작용된다. 무용은 종합예술로서 안무가, 무용가 뿐만 아니라 음악가, 미술가 등 여러 분야의 전문가들이 함께 작업을 하게 되며, 극장에서의 공연을 전제로 하는 특수성으로 인해 극장의 기술부문 담당자들이나 경영적인 부분을 책임지는 사람들, 그 밖에도 홍보나 재정확보를 담당하는 여러 전문인력들과 협동하게 된다. 따라서

---

43) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.11.

44) Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in America」, (Drama Book Publishers New York, 1990), p.30.

체계적인 조직 관리는 무용단체의 성공 여부를 결정하는 핵심 요소인데 무용예술의 경우 아직까지도 열악한 경제적 환경으로 인해 무용가 개인이 모든 일을 처리하여야 하는 경우가 빈번하며, 경우에 따라서는 무용가의 독단적인 성격이 다른 사람과 함께 일을 해나가는데 영향을 미치기도 한다. 이는 비효율적이고 비생산적인 결과를 초래하며 공연의 완성도에 있어서도 치명적일 수 있다.

본 연구에서는 디아길레프의 예술경영 중 발레 뤼스의 조직 및 인력관리에 관한 부분에 중점을 두어 연구를 진행 할 것이다. 따라서 보다 구체적인 조직 및 인력관리에 대한 개념 정리가 필요하므로 이 장에서는 예술경영의 과정에 대한 전체적인 개념 파악에 이어 경영학적 관점에서의 개념을 무용에 도입시켜 무용예술 측면에서의 조직 및 인력관리에 대해 정리해 보도록 하겠다.

1. 예술경영의 과정

(1) 기획

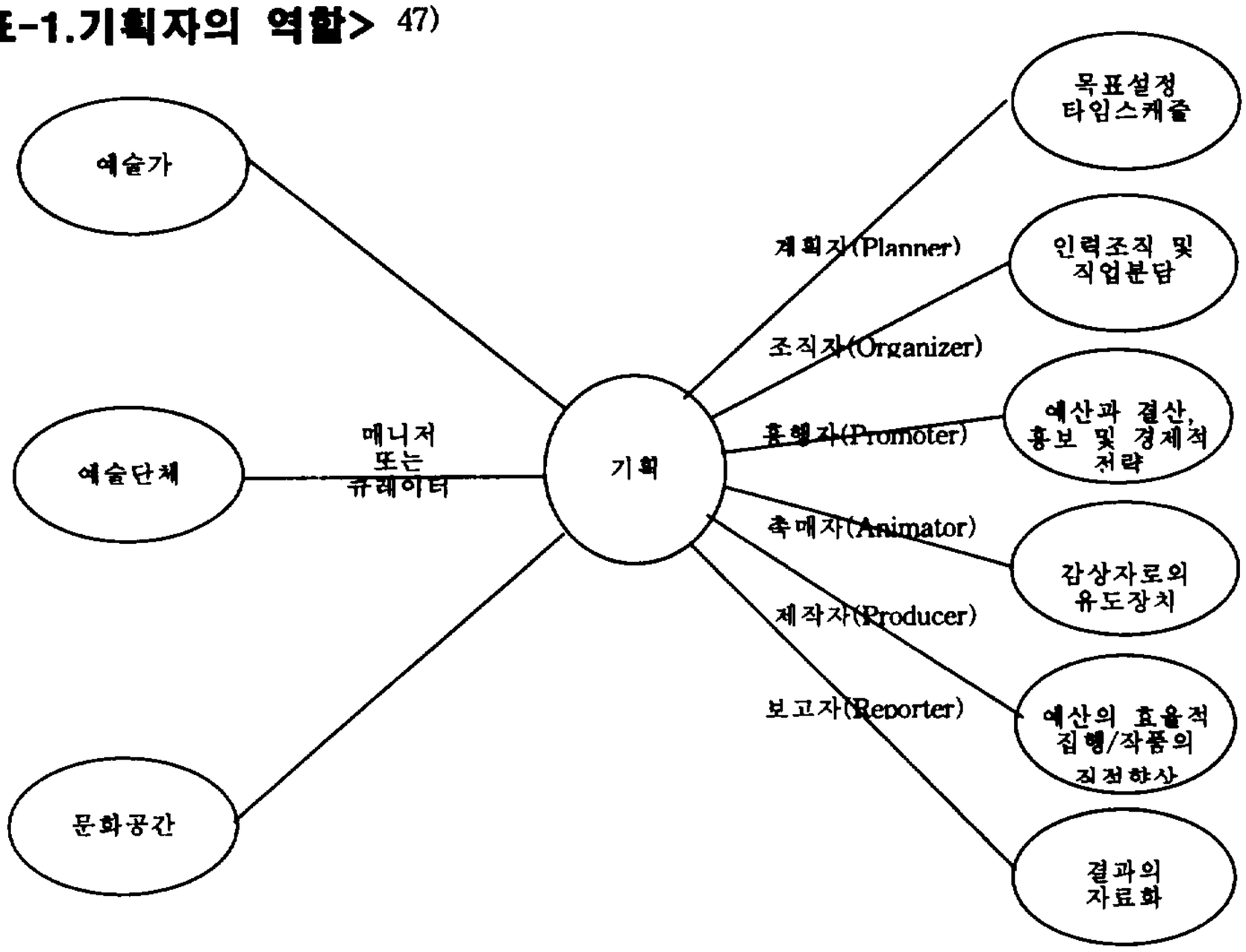
기획이란 단체가 하려는 것, 조직이 이루고자 하는 것이 무엇인지를 정확히 결정하면서 현실적인 목표를 세우고 그 목표를 충족시키는데 사용되기 위한 특정한 수단과 방법, 계획을 결정하는 것이다. 다시 말해 조직이 추구하는 목표를 분명하게 규정짓고 이를 달성하기 위하여 해야 할 과업들을 결정하는 과정을 말한다.[45] 기획은 예술작품의 계획에서부터 정리까지의 모든 작업을 포함하므로 경영자는 계획자(Planner), 조직자(Organizer), 흥행사(Promotor), 매니저

---

45) 이영두, 「미술관 경영 어떻게 할 것인가」, (도서출판 삶과 꿈, 1997), p.34..

(Manager), 문화 촉매자(Animator), 제작자(Producer), 보고자(Reporter)의 모든 역할을 감당할 수 있어야 한다.[46] 프로그램을 위한 계획을 세우고 그를 위한 조직을 구성하고 작품의 가치를 높여 경제적인 이득을 취하며, 좋은 작품을 생산해 낼 수 있도록 예술가들을 관리하고 , 작품을 소비자들에게 소개하고 그들을 관객으로 끌어들이는 역할도 기획자의 몫이다. 또한 예산과 품질을 조정하는 제작자의 역할도 때로는 기획자의 영역이며 마지막 마무리로서 계획에서 결과의 분석까지의 모든 데이타를 자료화하여 후에 활용할 수 있도록 준비하는 것도 기획자의 할 일이다. 이 같은 기획자의 역할을 표로 구성하면 다음 **<표-1>**과 같다.

<표-1.기획자의 역할> [47]



---

46) 강준혁, "문화예술기획의 범주와 기획자의 역할", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집, 1998), pp.9-11.

47) 강준혁, "공연 기획의 실제" (한성대학교 예술대학원 무용학과 특강 자료집, 1998), p.5.

관객의 기호와 가치는 시간이 지남에 따라 계속 변화하기 때문에 관객의 기호를 제대로 파악하고 그에 적절한 기획안을 세우는 것이 기획과정에서 중요시된다. 기획 단계에서 예술경영자의 임무는 조직체 주변에서 새로운 기회를 제기하거나 우려가 될 수도 있는 요소들을 인식하는 것이다. 경영자는 조직을 이끌어가기 위해 설계된 활동방향을 위한 철저한 계획과 예술적인 리더쉽을 가지고 일해야 한다.

(2) 조직

일단 총체적인 계획이 세워지면, 유용한 자원들이 그 가치를 최대한으로 발휘될 수 있도록 조직되어져야만 한다. 조직은 공동의 목표를 달성하기 위해 필요한 여러 가지 활동들을 분담하여 수행하는 사람들의 집합체이며, 조직화는 활동방향에 대한 계획을 개조시키는 과정으로서 사람들과 함께 일할 것을 계획하고 그 세부사항을 정의하면서 일정과 예산을 만들고, 필요한 사람의 수를 결정하여 그 일에 배당하는 것을 포함한다.

경영자는 조직화 과정에서 기본적으로 두 가지 의사결정을 해야 하는데 우선 조직 목표를 달성하는데 필요한 전체 업무를 어떤 원칙과 방법으로 분할할 것인지에 대해서, 그리고 그에 따라 분담되어 수행된 업무들을 어떻게 조정하여 조직 목표를 달성할 수 있도록 효과적으로 결합시킬 것인지에 대해서 결정해야 한다. 어떤 단체에서든지 조직의 역할은 중요하지만 특히 공연 예술 단체는 그 표현방식이 다른 여러 분야의 사람들이 한가지 목표를 위해 함께 작업해 나가야 하기 때문에 더욱 더 조직의 역할과 조직간의 조화가 중요시된다.

(3) 인사

인사는 조직이 필요로 하는 인력을 조달하고 이들을 유지·개발·보상·활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 경영활동의 체계이다. 이러한 인력의 관리에 있어서 경영자는 총체적인 매니저와 예술가를 고용하는 것뿐만 아니라, 가까이에 있는 계획과 관련하여 고용과 해고에 대한 거부권을 행사하는 특권을 가진다. 경영자는 예술적이고 관리를 잘하는 감독을 위해 한 명이나 두 명의 사람을 고용하며 조언을 주는 것을 제외하고는 나머지 극 선정이나 고용의 부분에 있어서 각 분야를 담당한 감독의 지도력에 맡겨야 한다.[48] 만약 그 단체가 합리적인 기간동안, 최고 경영자의 의사에 따라 운영되지 않는다면, 관리자들을 해산시켜야만 하고, 그들의 기호에 더욱 잘 맞는 인력으로 교체해야만 한다.

(4) 지휘

지휘란 구성원들이 맡은 임무를 효과적으로 수행하여 조직의 목표를 달성할 수 있도록 이끄는 것인데, 이는 다시 말해 단체 구성원들에게 목표를 달성할 수 있는 여건을 마련해 주는 것을 의미한다. 지휘과정에서는 조직의 구성원에게 모두가 같이 일함으로써 이룩할 수 있는 것에 대한 비젼을 공유할 수 있도록 해야하는데, 조직 구성원들은 조직에 속한 피고용자로서 업무를 파악하고, 훈련을 받는 과정 속에서 지속적인 감독을 필요로 한다.[49]

---

48) Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in America」, (Drama Publishers : NewYork, 1990),pp.31.

49) Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in America」, (Drama Publishers ; New York, 1990), p.32.

효율적인 경영은 모든 작업에 있어서 같은 방향으로 길을 잡아주고, 구성원들이 그 단체의 주된 목표를 받아들여 제작되고 있는 작품을 제대로 이해하며, 경영자의 지휘에 따라 조화를 이루어 효율적으로 활동하는 것을 목표로 한다. 그 중요한 목표가 세워진 후에 공연물과 공연 시기, 필요한 재정이 결정되고, 직원 고용이 이루어지며 그 이후 부차적인 모든 결정들이 이루어진다. 경영자가 조직 구성원들을 효과적으로 지휘 할 때 그 단체는 더욱 높은 성과를 올릴 수 있다. 좋은 경영자는 단체의 최종적인 목적을 예의주시하며 그것을 달성하기 위해 필요한 팀웍과 생산성을 격려할 수 있어야 한다.

(5) 통제

통제란 경영자가 여러 가지 계획들이 바람직한 방향으로 진행되고 있는지 주의 깊게 확인하고 이상이 있을 때 바로잡아 가는 과정을 의미한다. 다시 말해 조직의 목적에 대한 활동 결과를 체크하고 필요할 때 조정하도록 모니터링 하는 것을 통제라고 한다.[50] 통제는 약점을 분석하여 바로 잡고, 강점들을 알고 그것을 강화해 가는 일이다. 통제과정에서는 단체 활동결과를 재검토하고, 활동과정을 통해 발견된 문제를 집어내고, 해결책을 고려한다. 통제기능이 제대로 발휘되면 경영의 다른 기능들이 큰 효력을 발생하게 되며, 마찬가지로 다른 기능이 원활하게 이루어지면 통제 또한 쉬워진다.

---

50) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.11.

2. 경영학에서의 조직 및 인력관리

무용 단체에서의 조직 및 인력관리의 개념에 대한 근거로서 경영학적 관점에서 조직의 정의를 정리해 보면 브라운(A. Brown)은 조직이란 각 구성원이 수행하여야 할 경영활동의 부분을 규정하고, 이들 성원간의 상호관계를 규정하며 그들의 협동적 조력이 기업의 목적에 더욱 효과적인 것이 되도록 하는 것이라고 보았고,[51] 테리(R. Terry)는 조직이란 일정한 목적을 달성하기 위해서 필요하다고 생각되는 제반 활동을 결정하고 이를 집합·배열하며 이와 같은 활동을 수행하기 위하여 인적 요인을 배정하고 적절한 물질적 요소를 준비하며 또한 각기 책임을 맡은 각 개인에게 권한을 이양하는 것이라고 규정하고 있으며,[52] 존 셔머혼(Jhon R. Schermerhorn)은 조직은 공통의 목적을 성취하기 의하여 모인, 분화된 작업체계에 속한 사람들의 집단이라고 하였다.[53]

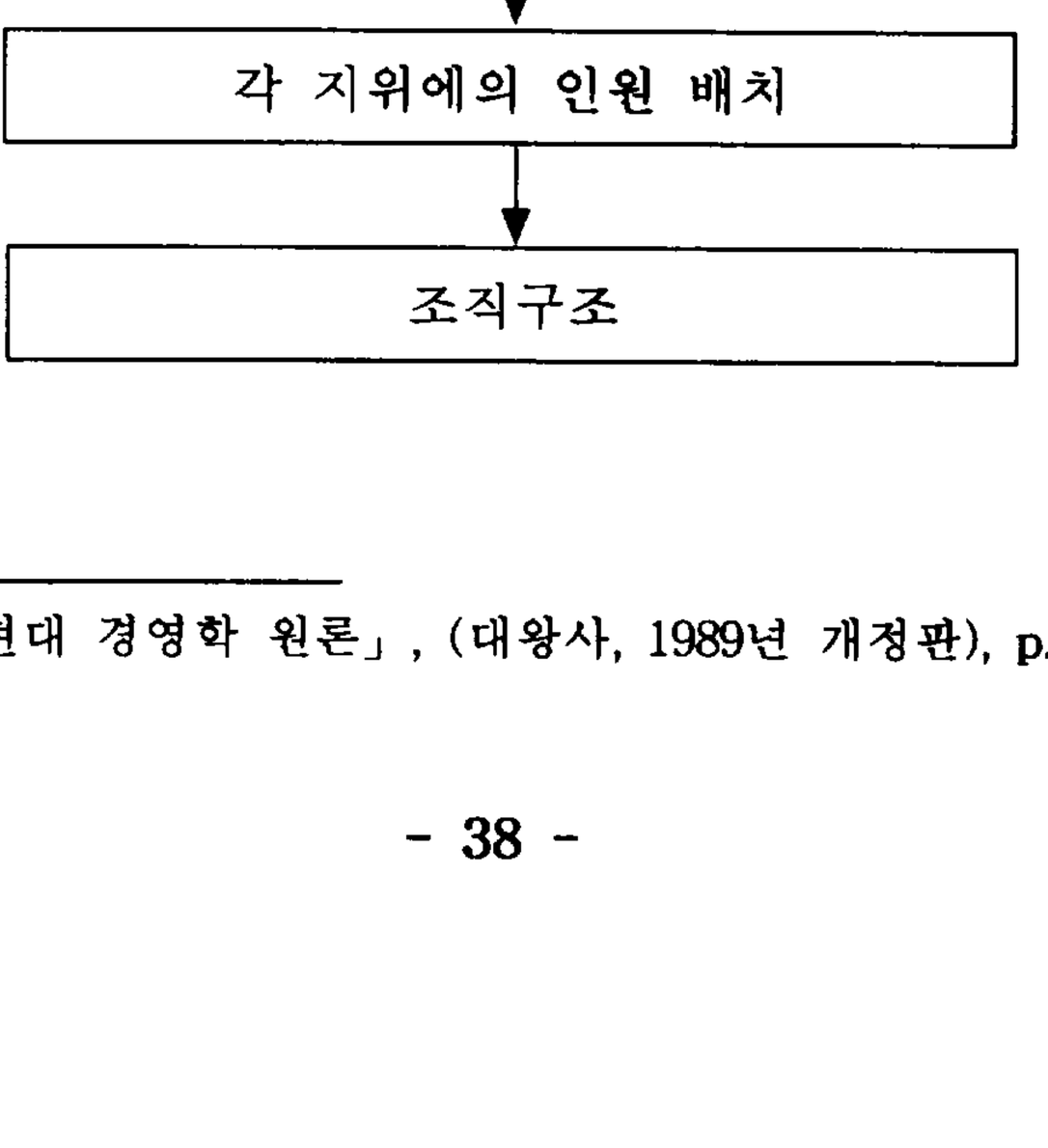
이렇게 조직이란 어떤 단체가 기도하는 공통된 목적을 달성하기 위하여 각 구성원이 맡은 바 직무를 효과적·능률적으로 협동하여 수행할 수 있도록 하며 그 구성원들에게 직무에 관한 권한과, 책임을 부여하는 기구 또는 구조이다. 따라서 알렌(L.A.Allen)은 창조적인 조직에서는 경영활동을 용이하게 하고 기업의 성장과 다각화를 촉진하는 한편, 기술적인 발전을 가장 효과적으로 이용할 수 있게 하며 인간의 인간다운 활용을 고무하여 창조성을 더욱 자극할 수 있다고 보았다.

---

51) 이건희, 「현대경영학원론」, (대왕사, 1989 개정판), p.350, 재인용.
52) 박기동, 「조직 행동론」, (전영사, 1994 개정판), pp.3-4. 재인용.
53) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.87.

조직화의 기본 단계를 살펴보면 먼저 단체의 목적 달성을 위해 해야 할 일을 설정하고, 그 다음으로 각 구성원들에게 일을 배분하고 그에 합당한 직위를 할당하며, 그에 따라 직위간의 상호 관계를 설정하여 권한과 책임, 의무의 상호관계를 체계적으로 설정해 준다. 마지막으로 각 직무, 직위에 대한 구체적이고 특정적인 인력을 배치하는 단계인데 이것이 인사 관리 중 가장 중요한 단계로 간주된다. 이러한 조직화의 기본 단계는 아래의 **<표-2>**와 같이 정리해 볼 수 있다.

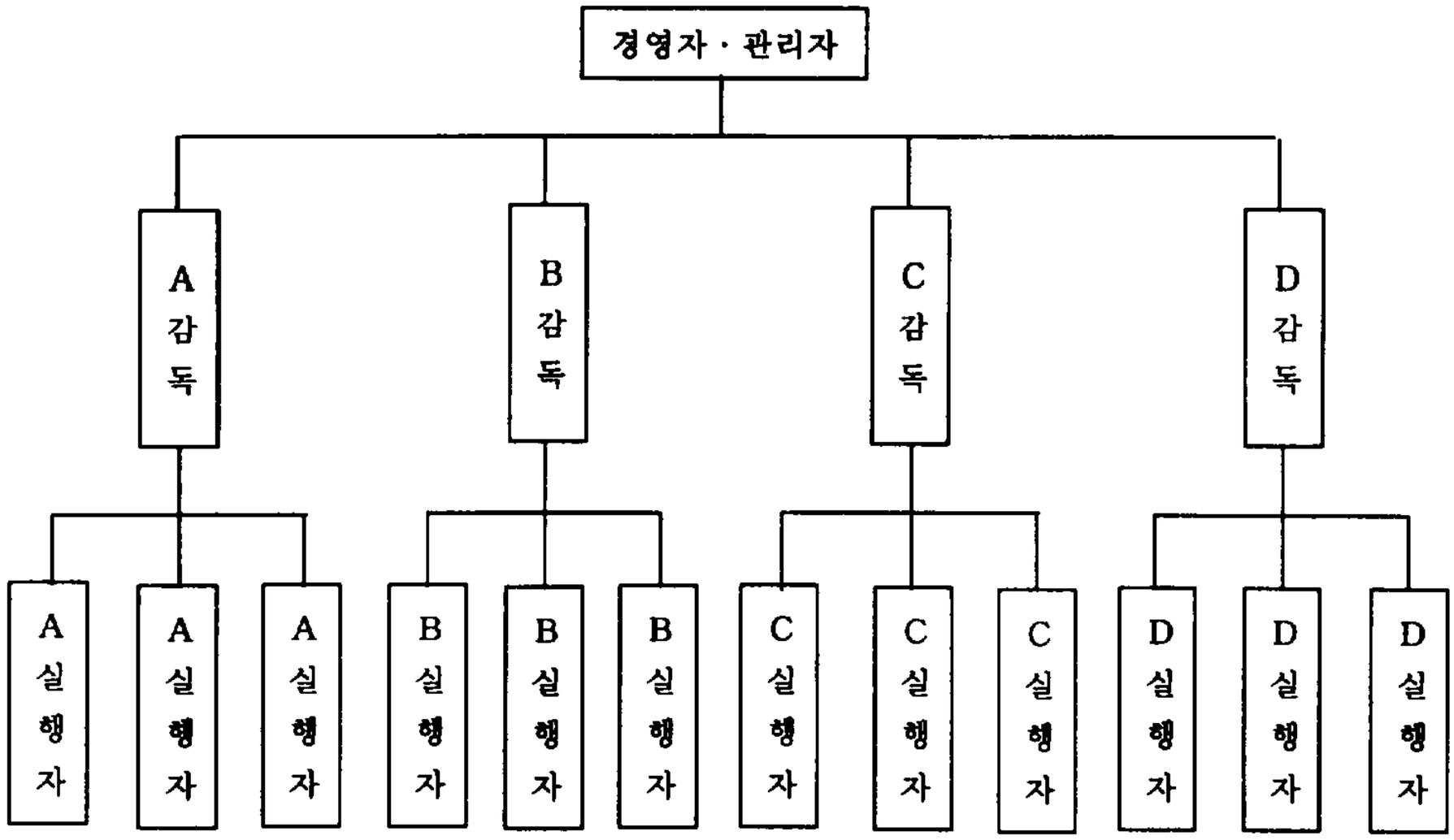
<표- 2. 조직화의 기본 단계> 54)



54) 이건희, 「현대 경영학 원론」, (대왕사, 1989년 개정판), p.354..

경영조직은 수직적으로는 다수의 조직계층을 형성하게 됨과 동시에 수평적으로도 많은 조직단위를 편성하게 된다. 그것은 무엇보다 직무체계로서 파악되어야 하기 때문에 그 핵심이 직무의 규정과 상호관계에 있다고 볼 수 있다. 그리고 그 기초 위에 책임과 권한이 성립되는 것이다. 경영의 업무활동에 대한 분화는 두 기본 형태가 있는데 부문화라고 불리는 수평적 분화와 계층으로 표현되는 수직적 문화가 그것이다. 수평적 분화란 경영활동의 분화로 세분화된 활동들을 직무와 대응시키고 이를 다시 그룹별로 결합시키는 과정으로 부문화(departmentation)라고도 한다. 이러한 경영 조직의 수평적 구조를 도식화하면 다음**<표-3>**과 같다.

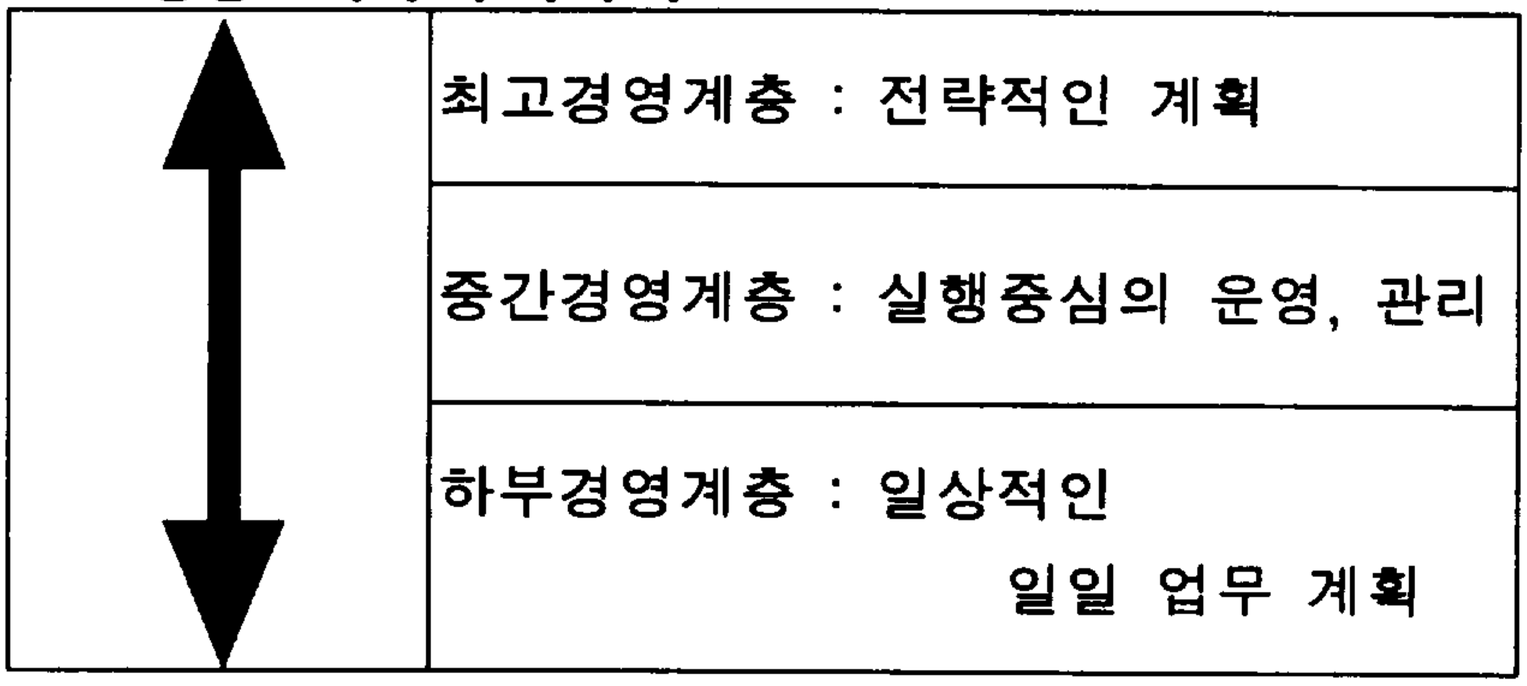
<표-3. 경영조직의 수평적 구조>[55]



55) 이건희, 「현대 경영학 원론」, (대왕사, 1989년 개정판), pp.376-378 참고 재구성.

그런데, 조직은 수평적 분화만으로 형성될 수 없으며 그것이 어떤 상하관계를 가져야 한다. 수직적 분화란 경영활동의 분화가 상하관계를 가지고 이루어지는 것으로 계층(level)에 의해서 분화된 것이다. 이것은 경영조직을 최고 경영 단계(top management), 중간 경영 단계(middle management), 하위 경영 단계(lower management)로 나누는 조직구조를 말한다. 다음의 **<표-4>** 와 같이 최고 경영층은 경영의 전략 수립 단계로서 조직의 운영에 대한 종합적인 사항을 주시하는데, 이는 조직의 미래에 영향을 줄 수 있는 환경의 변화에 적절한 판단과 적응을 하기 위한 것이다. 중간 경영 단계는 전략적 경영과 기능적 경영 사이의 다리 역할로 운영을 조정하기 때문에 "중간 경영"이라 불리며, 운영 계획을 세우는 관리의 기능을 한다.[56] 하위 경영 단계는 일일 작업과정과 관련되며 각 부서별로 활동하는 스탭들의 작업으로 이런 기능적인 단계는 조직의 목표와 실천 방향들을 실현한다. 수평적 분화와 수직적 분화가 잘 조화를 이루어야 안정되고 과학적인 조직이 구성될 수 있다.

<표-4. 경영조직의 수직적 구조>[57]



56) 이승훈, "기획마인드와 조직·인사", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집, 1998), p.59.

57) William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.6.

일반적으로 조직구조는 공식적 조직과 비공식적 조직으로 나눌 수 있는데 공식적 조직은 기업경영의 목적을 달성하기 위한 질서 있는 인간의 집단을 의식적·인위적으로 조성하는 구성체를 말한다. 여기에는 공통 목적과 이를 달성하기 위한 제반수단이 합리적으로 형성되며 조직 구성원에게는 직종과 직위가 부여된다. 한편, 비공식적 조직은 의식적이 아니고 자연 발생적인 것으로 이것을 자생적 조직이라고도 한다. 이것은 인위적으로 형성되는 것은 아니며 개인적 접촉 또는 상호작용의 관련으로서 자연적으로 형성된다. 비공식적 조직문제는 하버드 대학교 경영대학원의 메이요(G.E. Mayo)교수를 중심으로 한 호오돈 실험(Horthorne Research)에서 밝혀진 것이다. 버나드(C.I Barnard)도 비공식적 조직에는 공통의 목적도 없고 일정한 구도도 가지지 않으며 명백하게 구분할 수도 없는 것이지만 공식적 조직의 운영에 중요한 영향을 끼친다고 한다. 경영의 조직은 공식적 조직과 비공식적 조직이 혼합되어 존재하는데, 비공식적 조직은 공식적 조직을 조성·촉진시키며, 그 안에서 생성·발전한다. 브라운(A. Brown)은 "자생적 조직의 조력 없이는 공식적 조직은 효과적 기능을 다하지 못하는 경우가 있다."고 한다.

합리화된 조직에 있어서 구성원의 책임사항 즉, 직무는 경영 전체의 관점에서 일의 배분을 과학적으로 규정하는 것이 필요하다. 점차적으로 사회가 발달하면서 시장과 단체 규모가 확대되었고 그로 인해 각종 직능은 특수화되고 조직도 복잡, 다양해지고 있으므로 더욱 체계적이고 전문적인 조직관리가 필요한 상황이다.

한편 이러한 조직체의 성과는 자금, 물질적 자원, 그리고 인적 자원 등 조직체의 자원을 얼마나 잘 관리하느냐에 따라 결정된다. 그러나 이들 자원 중에서도 조직체 성과와 가장 밀접한 관계를 맺고

있는 것이 인력 관리이다. 인력 관리는 조직 경영의 한 과정으로서 환경과 경영 전략, 그리고 조직 구조와의 밀접한 관계 속에서 조직체의 목적 달성에 중요한 역할을 한다. 조직체는 사회, 정치, 경제, 기술, 법규 등 외적 환경에 맞추어 이에 적합한 경영전략을 설정하고 내적으로 효율적인 전략경영에 요구되는 조직 구조를 설계하고 인적 자원관리를 전개해 나간다.

인력관리란 조직이 필요로 하는 인력을 조달하고 이들을 유지·보상·개발·활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라고 할 수 있다[58] 또 다른 정의에서 보면, 조직의 목표달성을 위하여 필요한 인적 자원을 확보하고 인적자원의 능력을 최대한 개발하며 또한 조직원에게 직무에 대한 만족을 부여함으로써 개발된 능력을 유지시키는 관리활동이라고 정의한다.[59] 이렇게 인력관리는 조직의 목적을 달성하기 위해 조직에 필요한 인재를 획득, 육성, 유지하는 동시에 협동체계를 확립하여 각자의 능력을 최대한으로 발휘시키고 그에 합당한 보상을 해주는 일련의 과정인 것이다. 단체에서의 인력관리는 단체활동의 성과를 좌우하는 중요한 활동이다. 단체 활동의 성과는 한 개인의 능력이나 노력이 아니라 그 단체 활동에 참가한 많은 상이한 활동을 하는 사람들의 협력활동에 의하여 이루어지는 것이다.

인력관리는 조직에 필요한 인재를 확보하는 것으로부터 시작된다. 즉 조직의 목표를 추구하고 달성하기 위하여 반드시 필요한 인재를 발굴하여 적재적소에 채용해야 하는 것이다. 다음으로는 이렇게 채용된 인재를 유능한 전문인으로 육성·개발하는 과정이 필요하다.

---

58) 김식현, 「인사관리론」, (무역경영사, 1997 개정판), p.4.
59) 이건희, 「현대경영학원론」, (대왕사, 1989 개정판), p.448.

모든 조직원에 대해 그가 담당하는 직무에 맞는 능력을 몸에 배도록 하는 활동 또한 인사관리의 중요한 기능이 된다. 또한 능력있는 인재로 잘 육성된 조직원이 그 조직 내에 오랫동안 정착하여 적극적인 의욕을 가지고 직무에 전진할 수 있도록 근무조건과 작업환경을 개선하는 것도 인력관리의 중요한 부분이다. 자신의 능력을 인정받고 그에 맞는 대우가 이루어지고 임금이 지급될 때 최선의 작업결과가 나타나게 된다.

3. 무용 단체의 조직 및 인력관리

조직은 모든 사회 활동의 기반이 되고 있으며, 과거나 현재나 인간은 어떤 조직의 한 일원으로써 생활하고 있다. 마찬가지로 어떤 예술단체이던지 그들의 목적을 달성하기 위해서는 그것을 실행할 집단 즉 조직이 필요하다. 예술경영에 있어서 조직은 단체의 각 구성원이 수행하여야 할 부분을 규정하고 이들 성원간의 상호관계를 규정하며 그들의 협동적 조력이 예술단체의 목적에 더욱 효과적인 것이 되도록 한다.

무용단체에서의 조직이란 작품을 무대에 올리기까지 단체의 목적 달성에 필요한 각 구성원의 직무를 확정하며 일정한 권한과 책임을 나누어줌으로써 민주적 인간관계 아래 합리적이고 기능적인 질서를 만드는 유기체를 말한다. 조직의 필요조건은 공통의 목적, 조직 구성원의 협동의욕과 상호 의사소통이며 이들 조건들이 결합되어 조직이 형성되고 발전된다.

전형적으로 무용 단체의 조직 역시 운영, 관리, 전략상의 여러 수위들과 계통 구조로 이루어진다. 의사를 결정하는 최고 경영계층의

전략적 단계는 조직의 목적과 미래에 변화를 줄 수 있는 여러 가지 환경변화를 능동적으로 적용하고 조직의 전체 운영을 감독하는 역할을 한다. 이 전략 단계에서는 무용단체의 계획과 목표, 취지, 실천과제 등을 평가하며 향후 10-15년의 장기계획을 책임진다.[60] 한편 경영의 중간 계층인 관리 단계에서는 일반적으로 조직의 1-2년의 단기계획을 관리하며 운영과 활동을 조절하는 상위경영과 하위경영간의 다리 역할을 하게 된다. 하위 경영 단계에서는 각 분야별 전문인력이 매일 같은 업무를 반복하며 이런 작업을 통해 조직의 목적을 위한 핵심적이고 실제적인 역할을 하게 된다.

무용공연을 위해서는 우선 예술감독 하에 안무가와 무용수, 무대디자이너, 의상 디자이너, 작곡가, 무대기술자 등의 예술적인 전문인력이 필요하다. 그리고 행정 감독 하에 홍보, 비즈니스, 마케팅, 재원조성 등 각 분야의 매니저와 인력이 필요하다. 이 모든 분야들은 전문성이 요구되며, 각 분야의 전문가들의 이상적인 협력 작업이 이루어질 때 위대한 작품이 탄생되고 훌륭한 공연이 이루어지는 것이다. 이러한 다양한 각 분야의 전문인력들을 체계적으로 조직하고 이 조직에 알맞은 인력을 확보하여 배치하는 것이 무용공연에 중요한 한 부분이 되며, 이 모든 역할을 담당하는 조직자(Organizer)는 프로그램을 위해 일할 사람의 임무, 능력에 대해 정확하게 예측 할 수 있어야 하며, 인력(Man Power)의 분배와 조직에 능해야한다.[61]

예술 작품이 생산되고 공연되기까지의 모든 과정은 인간에 의한 활동의 결과물이기 때문에 예술 단체에서는 조직 경영 중에서도 인

---

60) William J, Byrnes, 「Management and the Arts」, (Butterworth-Heinemann, 1993), p.7.

61) 강준혁, "문화예술기획의 범주와 기획자의 역할", (다움아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집, 1998), p.10.

력 관리가 중요한 부분으로 인식된다. 무용단체에서 말하는 인력관리란, 공연 조직에 종사하는 캐스트와 스텝의 채용, 배치, 교육, 훈련, 효율적인 활용과 유지, 보존, 그리고 보상과 개발에 이르기까지의 모든 기능과 활동을 말한다. 인간이란 다른 자원이나 물질과 달리 상상력과 판단력을 지니고 조정이나 통합 능력을 가지고 있기 때문에 경영자의 탁월한 능력이 발휘되지 않으면 조직이 방향을 잃어버리기 쉽다. 특히 무용은 인간의 신체를 통해 표현해 내는 공연예술이고 각 분야의 인력들이 조화를 이루어야만 성공적인 작품제작이 이루어지는 종합예술이라는 특수성을 가지고 있으므로 공연의 성공을 위해서는 인적 자원이 특수한 자원이라는 인식이 필요하다.

무용 단체를 위한 인사는 길고 복잡한 과정을 수반한다. 그것은 보통 구인 광고와 면접, 그리고 오디션의 과정을 거치게 되는데 이는 고용 대행사, head hunter, casting director, 유능한 대변인과 개인 매니저 모두에게 연관되는 일이다. 단체의 구성원을 인사, 고용하는 첫 번째 목적은 무대 위에서나 밖에서나 일체감과 팀웍을 형성하기 위해서이다. 인사는 예상된 자격들에 따른 배치보다는 그 일에 어떤 인력이 필요한지 또는 어떤 성격이 필요한지에 따라 다시 배치되어지며 이러한 배치를 통격, 적성, 장래성 등의 판정을 통해 현재 그리고 미래의 잠재적 해 자연스레 가슴에서 우러나오는 신뢰와 아이디어를 극대화 할 수 있다.[62] 무용단체의 경영자는 각 파트별 직무를 분석, 평가하여 가장 합당한 인력을 배치하여야 하고 종사자의 실천능력, 업적, 성유용성을 파악하여 조직운영에 항상 차질이 없도록 해야 한다.

---

62) Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in America」, (Drama Publishers ; New York, 1990), p.31.

Ⅳ.Diaghilev의 예술경영

1. Diaghilev의 초기 활동과 Ballet Russes의 탄생

러시아 발레의 흥행사이자 제작자이며, 발레 뤗스의 창립자 겸 예술감독인 디아길레프[63]는 1872년 노브고로드(Novgorod) 지방의 셀리스체프 막사(Selistchev Barracks)에서 태어났다.[64] 그의 아버지는 황실근위대의 육군대령이었고 어머니는 디아길레프가 태어난 후 곧 사망했다. 그러나 계모였던 엘레나 파네바(Elena Valerianovna Panaeva)는 그의 예술적인 성장에 큰 영향을 미쳤는데, 디아길레프의 예술적 자질을 간파한 그녀는 어린 그에게 음악, 미술, 문학 수업을 받게 했고, 디아길레프의 강한 의지력과 다양한 예술적 교양의 기반은 바로 이 계모에 의해 형성되었다. 그가 10살이 되던 해 그의 가족은 페름(Perm)에 정착했고, 이곳의 교양 있는 가족들과 친구들 속에서 예술에 대한 열정을 키울 수 있었다.

그는 대학에서 법률을 공부했지만 그의 주된 관심은 음악과 연극, 미술 등에 있었다. 대학에서 그는 그의 예술을 위한 협력자들을 만나게 되는데 그들이 바로 알렉산더 브노와(Alexander Benois), 레옹 박스트(Leon Bakst), 월터 누벨(Walter Nouvel), 드미트리 필로조포프(Dmitri Filosofov) 등이었다. 이 멤버들은 「피츠워키언즈」(Pickwickians)[65]라는 써클을 결성하는데 이것이 미술과 문학에 대

---

63) Selma Jeanne Cohen, 「International Encyclopedia of Dance-Vol.2」, (Oxford University Press, 1998), p.406.

64) Mary Clarke & Clement Crisp, 「Ballet : An Illstrated History」, (Hamish Hamilton, 1992), p.98.

65) 「피크위키언즈」는 1880-1890년 성 페테르부르그에 있는 메이의 사설

한 잡지 「예술의 세계 」(Mir Iskustva)[66]로 발전하게 되었고, 피츠 위키언들의 급진적인 견해가 발레 뤳스 탄생의 토대가 되었다.

그들은 1898년 테니체바 공주(Princess Tenischeva) 와 모몬토프(Sava Mamontov)의 재정적 지원에 힘입어 「예술의 세계」를 창간했는데, 이 정기간행물을 통해 해외의 관념과 예술형태에 관한 지식을 활용함으로써 그들은 더욱 발전되었다. 디아길레프를 편집장으로 한 「예술의 세계」는 잡지 간행, 전시회, 모임 등을 주관했으며 예술상의 독창적이고 창조적인 것이 발견되는 것이라면 모던이나 클래식에 상관없이 분투했다. 그들의 예리하고 때로는 무자비한 비평은 기존의 러시아 예술계에 물의를 일으켰지만, 이 같은 경향과 그 그룹의 멤버였던 러시아의 창조적이고 젊은 인재들로 인해 러시아에서 가장 진보적이고 치명적인 힘을 지닌 지위를 획득하게 되었다.

「예술의 세계」에서의 활동을 계기로 그는 세르게이 볼꼰스끼 공(Prince Serge Wolkonsky) 의 추천을 받아 황실극장의 하위 보좌관으로 임명되었는데 발레 「실비아」(Sylvia)를 제작하려는 그와 권력가들 간에 논란이 일어나자 사직하고 해외로 눈을 돌려 미술 전시회와 오페라 공연들을 기획하여 크게 성공을 거두게 되었다. 그는

학교 학우들에 의해 결성된 토론 써클로써 알렉사드 브노와가 회장, 레옹 박스트가 의장으로서 이 클럽을 이끌어 나갔다. 이 클럽의 이름인 피크위키언즈는 피크윅 류의 사람들이란 뜻으로 찰즈 디킨즈의 소설 「피크윅 페이퍼즈」의 주인공인 착하고 익살스러운 노인 이름에서 유래한 것이다.

66) 「예술의 세계」-"The World of Arts"는 디아길레프가 편집장으로 활동한 잡지로서 이것은 그 당시 가장 주목됐던 유럽의 아르누보(신예술)의 전위 잡지였으며 동명의 전시회와 모임이 있었다. 이 모임은 예술적 이상을 위해 투쟁하고자 함께 결합된 젊은 열광주의자들의 그룹인데 이들은 ists나 isms 따위를 예술적 허식이나 천박성으로 생각해 혐오했고 어떠한 파벌주의도 없이 예술상의 독창성과 창조성을 위해 싸웠다.

해외시장에서의 발레의 가능성을 포착하여 그 당시 위대한 예술가들을 주축으로 한 발레 뤳스를 창단(1909년) 하였고, 그들의 개혁적인 예술사상으로 발레 뤳스는 항상 시대의 선두에 서서 보다 혁신적이고 현대적인 무대를 만들어냈다.

예술은 그 사회의 정치적·사회적 현실을 반영하는 경향을 지니고 있다. 도피와 실험은 1890년대의 핵심단어였으며 이때는 경향들이 뒤섞인 시기였다. 새로운 관념들이 넘쳐나고 새로운 구체화의 방법들을 발견하려는 다양한 시도들이 이어졌다.[67] 1900년대 초 발레는 관객들에게 외면 당하고 있었고 발레의 발생국인 이태리나 발전국인 프랑스에서조차 환영받지 못하고 있었다. 발레의 중심무대는 파리에서 상트 페테르부르그와 모스크바로 급격히 이동했고, 1890년대에 발레의 역사는 러시아에 의해 주도 되었다. 러시아의 발레는 프랑스보다 그 역사는 짧지만 예술무용으로서의 가치는 보다 앞서 있는 상태였다. 그들은 낭만발레의 전성기를 그대로 흡수했고, 독자적인 고전발레를 주도했다. 이 고전 발레가 쇠퇴할 무렵 디아길레프로 인해 새로운 도약을 기획하게 되고 큰 성공을 이룬다. 유럽의 발레가 잠들어 있는 동안 러시아는 왕실 발레학교를 만들어 이태리의 유명한 교사인 엔리코 체케티(Enrico Cecchetti)를 초빙하여 무용수들을 훈련시켰는데, 이렇게 고도로 훈련된 무용수들 중에서 디아길레프는 상트 페테르부르그에서 25명의 여성 무용수와 17명의 남성 무용수, 모스크바에서 5명의 여성무용수와 8명의 남성 무용수를 기용하여 55명의 러시아의 가장 우수한 인재들로 구성된 최상의 컴퍼니를 이룩했고,[68] 이들과 함께 러시아 발레를 가지고 다시 프랑스로

---

67) Walter Sorell, 신길수 역, 「서양무용사상사」, (예전사, 1999), p.307.
68) Arnold Haskell, "서구에서의 러시아 발레의 창세기", (춤, 1979), p.29.

진출하게 되었다.

이 시기에는 러시아와 프랑스가 독일에 대한 포위정책으로 인해 정치적으로 보다 가까워짐에 따라 상대방의 예술적 활동에 대한 관심은 양쪽 정부에 의해 조장되고 지지되었다.[69] 디아길레프와 함께 당대의 쟁쟁한 러시아의 대 예술가들이 서구에서 활동할 수 있었던 이유 중 하나는 당시 영·불·러 3국 사이에 친화협정이 성립되어 있었기 때문이며 그러한 정치적 상황이 디아길레프의 계획을 성공시킬 수 있게 해 주었던 것이다.

이러한 사회적·정치적 상황 속에서 탄생한 발레 뤗스는 1909년 5월18일 파리 샤틀레(Chartelet) 극장에서의 첫 공연을 시작으로 1929년 디아길레프의 사망으로 해체되기까지 발레사상 가장 획기적이고 영향력 있는 전설적인 단체였다. 이 발레 뤗스의 멤버들은 혁명적인 예술관으로 상트 페테르부르그의 기성 세력들과 영합할 수 없었던 젊은 러시아인들로 구성되어 있었는데, 그들은 유럽의 발레가 쇠퇴하고 있던 시기에 파리로 진출하여 참신한 양식과 신선한 발상, 전위와 멋이 조화된 발레 예술들을 극장무대의 중앙으로 복귀시켰다.

발레 뤗스의 작품들은 러시아 민족이나 민속 등의 보다 근본적인 정신을 밑바탕에 두고 클래식 발레보다 한 걸음 더 나아간 창작과 실험적 모티브를 가장 효과적으로 표현하기 위해 무용과 타 분야의 관계를 중요시했다. 그로 인해 발레 뤗스만이 갖는 무대장치, 의상, 음악 등에서의 독특한 개성이 새로운 구성과 춤 언어로서 관객들을 황홀한 충격 속으로 빠져들게 하였던 것이다. 이러한 급진적으로 발전된 무용예술로 인해 관객들은 보다 많은 활력성과 독창성을 당대

---

69) Walter Sorell, 신길수 역, 「서양무용사상사」, (예전사, 1999), p.357.

의 예술전반에 요구하게 되었고 이같은 전진은 예술전반으로 확대되어 20세기 초 모든 예술의 새로운 이상과 미적 원칙을 추구하였다. 이러한 개혁으로 발레 뤼스는 항상 시대의 선두에 서서 보다 혁신적이고 현대적인 무대를 만들어냈다.70)

발레 뤼스의 성공은 이미 19세기말부터 진행되어 온 예술계의 큰 변화인 아방가르드를 추구하던 예술가들의 활동이 점차 그 가치를 인정받고 있었던 결과이며 그것을 간파한 디아길레프의 예술적 심미안이 거둔 승리였다. 디아길레프는 아방가르드 같은 예술계의 변화의 조류를 수용하고 근대 음악가와 근대 미술가들을 발레에 도입한 결과 유럽의 발레가 그 나름의 오랜 추구 끝에 상실해 버린 강렬한 표현성과 명쾌한 구성, 솔직 단순한 기법 등의 특징을 발레 뤼스를 통해 보여줄 수 있었다.

디아길레프와 그 조력자들의 활동을 통해 발레 뤼스는 서구인들에게 발레가 대중들의 상상력을 사로잡을 수 있고 예술가들의 존경심을 모을 수 있음을 입증해 보였다. 발레 뤼스 시대는 발레 예술이 재정비되고 다시 가다듬어졌던 시기였다.71) 1909년부터 1929년까지 20년에 걸친 발레 뤼스의 활동을 통해 72편의 작품이 창작되었고 그 중 16편은 영구적인 레퍼토리로 보존되었다.72) 이 작품들은 발레 뤼스에 몸담았던 무용수들에 의해 전 세계로 전해졌다. 마리 램버트(Marie Rambert)와 니네트 드 발로와(Ninette de Valois)가 영국에서, 조지 발란신(George Balanchine)이 미국에서, 세르게 리파(Serge

---

70) 김유주, "무용의상 디자이너 Leon Bakst의 예술세계에 관한 연구", (세종대학교 대학원 무용학과 석사논문, 1991), p.25
71) 수잔 오, 김채현 역,「서양 춤 예술의 역사」,(이론과 실천, 1990), p.88.
72) 조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, (이화여자 대학교 출판부, 1998), p.236.

Lifar)는 프랑스에서 발레 뤼스의 영향력을 행사하였다.

디아길레프는 발레단의 경영자 겸 감독일 뿐이었지만 작품에 대한 안목이 뛰어난 인물로써 새로운 사조를 표방하는 안무가, 미술가, 음악가를 발레에 끌어들인 공적을 남겼으며, 이러한 활동들을 통해 20세기 발레가 그의 창작품이라 해도 과장이 아님을 증명해 보였고 사실상 오늘날 중요한 국제적인 발레단들은 모두 그의 조직인 발레 뤼스의 영향을 받았다. 그는 발레의 모든 측면에서 새로운 기준을 설정한 후 1929년 베니스에서 세상을 떠났다. 그러나 그는 발레 뤼스에서의 경영 활동을 통해 발레라는 예술형식이 움직임은 물론 음악, 회화, 문학 등과 관련된 최고의 예술가들에게 노력의 대상이 될만한 가치가 있음을 증명하였다.[73]

2. 조직자로서의 Diaghilev의 활동

19세기의 예술경영자들의 첫 세대는 다양한 배경에서 출발하여 각기 다른 지도 방식을 사용했었다. 그 뒤를 이은 2 세대 경영자들은 대개 전통적인 권위, 카리스마, 그리고 기업가 정신이 결합된 경영 방식을 취했다. 이러한 흥행사적 방식의 예술경영은 20세기 들어 경영에서 개인적인 방식이 차지하는 자유와 범위가 줄어들면서 쇠퇴하기 시작하여 1950년대 이후 새로운 경영 방식이 급속히 발전되면서 결국 행정가적 방식의 예술경영으로 변화하게 되었다.[74] 이들

---

73) 조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, (이화여자 대학교 출판부, 1998), p.236.

74) 문화예술 총서⑫, 「문화운동」, (한국 문화예술 진흥원, 1989), pp.155-157.

3세대 경영자들은 예술가들의 천재성을 발굴하고 그 재능을 개발하여 적재적소에 투입할 수 있는 감각과 취향을 가지고 있도록 교육받은 인력들이다. 시대적으로 디아길레프는 2세대 매니저들의 활동 시기의 인물이지만 그의 활동 결과로 보면 오히려 3세대 매니저들의 특성에 가깝다고 할 수 있다. 그가 발레 뤼스의 경영을 성공적으로 할 수 있었던 데에는 카리스마와 기업가 정신도 큰 영향을 미쳤지만 무엇보다 어린 시절부터 예술적 환경 속에서 성장하였고 그 후로도 지속적인 예술에의 관심과 함께 직접· 간접적인 예술교육이 이루어졌기 때문이다.

디아길레프는 20세기 발레 역사에 뿌리 깊고 광범위한 영향력을 가지고 있다. 그의 후원 아래 세기의 걸작들이 탄생했는데 발레를 생생한 현대 예술로 바꿔 놓은 그는 미하일 포킨(Michel Fokine), 바슬라프 니진스키(Vaslav Nijinsky), 레오니드 마씬(Leonide Massine), 브로니슬라바 니진스카(Bronislava Nijinska), 조지 발란신(George Balanchine)을 포함한 여러 걸출한 안무가들을 양성했고 그들을 통해 1970년대까지 발레 안무법의 방향에 영향을 끼쳤다. 또한 그는 춤과 작곡가, 화가들을 포함하는 다른 예술장르 사이의 놀랄만한 결합과 유대를 중개했다.

지독한 의지와 대단히 통찰력 있는 심미안을 가지고 박학다식하고 열정적인 호기심을 가진 사람인 디아길레프는 예술계의 나폴레옹이며 르네상스맨 이었다.[75]

창조적인 사고를 자극했던 발레 뤼스의 전설적인 작품들은 당대의 가장 위대한 예술가들간에 이루어진 협력의 산물이었다. 이러한

---

75) Selma Jeanne Cohen, 「International Encyclopedia of Dance-Vol.2」, (Oxford University Press, 1998), p.406.

위대한 예술가들을 조직하고 이끌어낸 경영자 디아길레프는 그 자신이 무용가는 아니었지만 그는 미술을 이해했고 음악에 조예가 깊었으며 무용을 볼 줄 아는 심미가였다. 그래서 그는 그때까지 황실에 의해 조직, 육성 되어왔던 발레를 혼자의 힘으로 마린스키(Maryinsky) 극장의 젊은 층과 분합하여 발레 뤗스를 조직하였으며 그것이 언제나 시대의 첨단에 서서 모든 예술의 실험적 역할을 할 수 있게 하였다.[76]

디아길레프는 무용가를 선택하는데 날카로운 안목을 가지고 있었고 이들을 뒷받침할 작곡가와 디자이너들에게 최상의 지원을 받기를 열렬히 갈구하여 그의 주변에는 각 분야의 전문가들이 항상 함께 하고 있었다. 활기차고 강력하면서도 진보된 예술관으로 수많은 창조적인 예술가들을 발레 예술로 끌어들인 결과 종전의 발레가 궁정의 오락물에 불과했던 위치에서 진일보하여 발레의 대중화가 이룩되었고, 현대 발레에 이르는 첫 걸음이 이 발레 뤗스에 의해 이루어지게 되었다. 또한 디아길레프는 흥행사로서의 천부적인 재능을 유감없이 발휘할 수 있는 장르를 발레에서 찾게 됨으로써 20세기를 가장 풍부한 발레의 발명 시기로 이룩해 놓았다.[77]

디아길레프는 예술경영자로서 모든 경영과정에 있어서 탁월한 활동을 보여주었지만 그 중에서도 특히 조직자로서의 활동이 두드러진다. 그의 조직능력은 발레뤗스 이전에 그가 기획했던 미술전시회와 음악회 오페라 공연에서도 잘 나타나고 있다. 그는 발레 뤗스를 창단하기 이전에 여러 분야에서의 활동으로 많은 조력자들을 확보

---

76) 김아자, "Diaghilev의 발레적 의미", (전북 대학교 교육학회지 제 17호, 1991), p.58.

77) 정귀진, "Serge Diaghilev의 예술활동이 Ballet Russes에 미친 영향에 관한 연구", (동아대학교 대학원 무용학과 석사논문, 1987), p.7.

하고 있었고 그 인연을 최대한 활용하여 그 시대의 거장들을 주축으로 한 발레 뤗스를 탄생시킬 수 있었던 것이다. 뿐만 아니라 그는 계속적으로 검증 받지 못한 신인 예술가들을 발굴하여 발레를 통해 그들의 예술적인 재능을 발휘할 수 있게 이끌면서 그들을 새로운 거장의 자리에 앉혔다. 이들과 함께 그는 참신한 양식과 전위와 멋이 정교하게 섞인 새로운 발레를 가지고 유럽을 공략했다. 디아길레프의 발레단은 그가 다니던 메이의 사설학교에서 활동하던 토론 써클인 「피크위키언즈」의 멤버들이 주축이 되어 조직되었는데, 그들은 1890년 이후 사회에 대한 진지한 토론과 논쟁보다는 대중 앞에 나타나 예술을 창조하고 자신들을 표현해 보고 싶다는 욕망을 가지게 되었고 그것이 미술 전시회와 오페라 공연을 이루어 냈고 뒤이어 발레 뤗스의 탄생으로 이어졌다.

디아길레프는 화가와 작가 및 그 외의 사람들과 개인적인 친교를 맺는데 비상한 재주를 가지고 있었다. 그의 강력한 설득력은 인간에 대한 그의 직관적 이해력에서 비롯된 것이었다. 그의 조직능력을 입증한 몇몇 미술 전시회 뒤에 그는 멤버들의 실제적인 지도자가 되었다. 그들의 멤버 중에서 브노와는 화가로서의 재능과 발레 토마냐(Balletomania : 발레광)로서의 관심, 그리고 박스트는 의상에 대한 천재로서, 누벨은 충실하고 지속적인 조력자로서 그들의 분위기는 잠재적으로 발레에 흠뻑 젖어있었다. 이들 재능있는 인재들의 조화된 활동으로 디아길레프는 비교적 용이하게 예술적인 승리를 획득할 수 있었다.

디아길레프와 그의 멤버들은 미술 전시회를 통해 본격적인 예술활동에 그 첫 발을 내 딛었다. 이것이 디아길레프가 기도한 최초의 조직화 작업이었다. 1905년 러시아 초상화 전시회에서 그의 기획자

로서의 거인적인 에너지를 보여준 후 자신의 재능을 해외에서 실험해 보기로 결심하고 파리에서의 전시회를 기획했다. 1906년 파리에서의 성공적인 전시회 이후 그는 1907년 파리 오페라좌에서 러시아 연주회를 열었다. 잇단 성공으로 자신감을 얻은 디아길레프는 결국 발레를 통해 흥행 제작가로서의 자신의 에너지, 경영능력, 그리고 흥미롭고 새로운 예술품에 대한 열정을 분출하기로 결정했다. 디아길레프와 그의 멤버들은 러시아 발레를 유럽에 소개하여 1909년과 1914년 사이에 그의 발레단은 그 동안 발레가 황실극장이나 귀족들의 부속물로 여겨지던 기존의 관념을 무너뜨렸다. 이제 발레는 굉장히 성공적인 사업이 되었고 그 사업의 복잡한 조직과 재정들은 수요와 공급의 법칙을 따르게 되었다.

발레 뤗스가 무용가나 안무가가 아닌 다른 예술가의 집단에 의해 조직되었다는 것은 상당히 특이할 만한 상황이다. 그러나 이러한 상황은 노엘 퍼시벌(Noel James Percival)의 「디아길레프의 세계」(The World of Diaghilev)에 나타난 브노와의 회고를 보면 쉽게 납득이 간다.

> 발레 뤗스를 직업 무용인이 아니라 예술이라는 하나의 전체로
> 연결된 예술가 집단이 고안해 냈다는 것은 우연이 아니다.
> 모든 것은 자신들이 못 이룬 극장에서의 꿈이 이루어지는 것을
> 보고자 했던 화가와 음악가들의 공통된 욕구에서 발전되었다.78)

디아길레프가 발레단을 조직하여 유럽 예술계에 뛰어들도록 안내

---

78) 조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, (이화여자 대학교 출판부, 1998), p.214..

한 것은 그 시대의 가장 뛰어난 관리자들 중 한 사람에 의해서였다. 프로듀서, 출판자, 매니저, 그리고 상 젤리제 극장(The Theatre des Champs Elysees)의 설립자인 가브리엘 아스트뤽(Gabliel Astruc)은 국제 음악세계의 교차로인 파리에 있었는데 그는 급속하게 팽창하는 교류 속에서 완벽하고 매력있는 주요인물이었다. 그가 실현한 음악적, 연극적 기획들이 역사에 남을만한 값어치를 얻는 동안 그는 당시의 가장 위대한 가수들, 작곡가들, 그리고 경영자들과 교제했다.[79]

아스트뤽과 디아길레프는 1907년 디아길레프가 러시아 오페라를 서구에 소개할 때 함께 일했던 관계였다. 그러나, 디아길레프가 발레를 무기로 아스트뤽의 활동무대인 파리로 진출하자 그는 심한 위기감을 느꼈고 디아길레프의 활동을 방해하기 위해 많은 노력을 했다. 그의 무자비한 방해에도 불구하고 디아길레프의 발레 뤳스가 성공을 거두자 그는 결국 디아길레프의 조력자가 되기로 했다.

. 디아길레프가 1909년 그의 컴퍼니를 그 시대의 오페라 시장에 통합하는데 성공한 것은 보조적인 주류를 주도했던 매니저들에게 상당부분 달려있었다. 전통에 의해 지배된 세계에 온 신참자들인 가브리엘 아스트뤽과 토마스 비첨(Thomas Beecham)과 같은 사람들이나 미국의 오스카 헤머스테인(Oscar Hammerstein)과 막스 라비노프(Max Rabinoff)와 같은 사람들이 대중적인 뮤지컬의 성장 중에 신선함과 혁신에 대한 열망에 응하는 대안적인 조직들을 창조함으로써 성공을 거두었다.[80] 취향과 인생관에 있어 그들은 상류문화의

---

79) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Russes」, (DA CAPO Press ; New York, 1989), p.117.

80) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO Press : NewYork, 1989), p.181.

종교에 물든 기업가들이었고 그래서 러시아 대초원 출신의 벼락부자들 속에서 예술적 이상들의 완성과 아웃사이더로서의 그들의 지위에 대한 반성, 그리고 사회적·직업적 정당성을 얻는 방법들을 발견하였다. 새로운 발레 작품들로 디아길레프는 다시 한번 조직자로서의 그의 재능을 입증해 주었다. 그는 이전의 활동기의 성공을 반복했을 뿐만 아니라 그가 대변자들과 옥신각신 하지 않아도 성공할 수 있음을 보여주었다.

디아길레프의 첫 발레인 「아르미드 관」(Le Pavllon d'Armide)은 디아길레프의 오랜 친구인 브노아의 각본으로 1902년부터 준비되어 왔었고 니콜라스 체레프닌(Nicholas Tcherepnine)이 작곡을, 브노아가 장치와 의상을 디자인 했다. 1907년 오페라 상연을 위해 파리로 왔을 때 체레프닌은「아르미드 관」을 상연할 기회라고 생각하여 예술감독인 브노아와 의논하여 장치와 의상, 음악을 완성하였다. 이 시기에 브노아가 발레뤗스의 창조에 결정적인 역할을 하는 미하일 포킨과 친교를 맺게 되는데 당시 일급 댄서이면서 대담하고 독창적인 안무가로 인정받고 있었던 포킨은 브노아와의 친분으로 「아르미드 관」을 안무하게 되었다, 이 작품은 황실극장에서 먼저 상연되었고 그 가능성이 발견됨에 따라 파리 시즌에 오페라 뿐만 아니라 발레를 포함시켜야 한다는 결정이 내려졌다. 곧 이어 포킨은 안톤 아렌스키(Anton Arensky)의 음악 「이집트의 밤」(Une Nyit d'Egypte)에 따라 짧은 발레를 안무했는데 브노아는 이를 디아길레프의 레파토리에 포함시키도록 설득했다. 디아길레프는 음악을 변형하는 것을 조건으로 승낙했고 이는 훗날 발레 「클레오파트라」(Cleopatre)로 명성을 얻게되었다. 디아길레프는 프레드릭 쇼팽(Frederic Chopin)의 음악에 브노아가 장치와 의상 디자인을 맡은

「레 실피드」(Les Sylphides)와 알렉산더 글라주노프(Alexander Glazunov)의 각본과 콘스탄틴 콜로빈(Konstantin Kolovin)의 장치, 박스트와 브노와의 의상에 의해 완성된 「잔치」(Le Festin)를 더 추가해서 프랑스에서의 발레 프로그램을 완성했다. 디아길레프는 뭔가 러시아적인 것을 파리로 가져가야 한다고 생각하여 러시아 시즌을 마련했던 것이다.

1909년 파리 시즌은 오페라와 발레가 함께 한 공연이었지만 발레의 인기는 오페라를 능가했고 디아길레프와 그의 조직은 그들의 진정한 과업을 발레에서 발견하게 되었다. 가장 국제적인 언어라 할 수 있는 발레는 그들에게 성공을 위한 가장 넓은 영역과 창조적 독창성을 위한 최고의 기회를 제공하였다. 이렇게 하여 1910년부터 디아길레프와 그의 조직의 모든 활동은 온통 발레에 집중되었다.

「아르미드 관」의 제작은 본의 아니게 혁명이 되었고, 러시아의 완강한 발레 애호가들은 그것을 용납하지 않았다. 「아르미드 관」은 러시아의 공식적인 관리자의 제작이 여의치 않아 결국 해외의 다른 프로덕션에게 받아들여졌다. 러시아에서 그들의 발레가 성공하기 힘들 것이라고 판단한 디아길레프는 해외로 눈을 돌려 발레가 침체되어 있던 유럽에 그들의 거대한 조직을 이끌고 가기로 했다.

「보리스 고두노프」(Boris Godunov)가 파리 오페라좌(Theatre Nathional de l'Opera, Paris)에 올랐던 1908년부터 그들은 블라디미르 알렉산드로비치 (Vladmir Alexadrovichi) 대공과 같은 고위층의 후원을 받았었다. 대공이 죽은 후 그가 재정적인 어려움을 겪게 되었을 때 파리의 흥행주 아스트뤽의 조력으로 어려움을 극복할 수 있었다. 디아길레프는 자주 이런 위기에 닥쳤지만 그는 언제나 절망적인 상황을 벗어나는 방법을 알고 있었다.

1909년 5월 17일 발레 뤗스의 비즈니스 매니저 역할을 했던 아스트뤽의 활약으로 인해 드레스 리허설 때 특별석에 초대 된 관객들은 로댕과 라벨, 몽테스키외 같은 그 당시 파리에서조차 예외적으로 품위있는 인사들이었다.[81] 디아길레프의 러시아 시즌은 엄청난 성공을 거두었다. 순수하게 예술적인 진가가 인정받은 것은 물론이고 디아길레프의 발레 뤗스는 일반대중들의 호기심을 자극하기에 충분했었다.

1910년 5월 파리에서 공연할 러시아적인 발레를 위한 음악 작업이 어려움을 겪고 있을 때 그들은 우연히 어느 심포니 연주회장에서 젊은 작곡가인 이고르 스트라빈스키(Igor Stravinsky)가 만든 「불꽃」(Feu d'artifice)이란 표제의 짧은 교향시를 들었다. 디아길레프는 곧 그와 친교를 맺고 그들의 제의를 토의했다. 스트라빈스키는 이 아이디어를 열광적으로 받아들여 곧 음악을 작곡해 냈고 디아길레프의 직감은 여지없이 적중했다. 그의 탁월한 리듬감과 창의력, 강력하고 정렬적인 기질, 그리고 오케스트레이션에 정통한 그의 기량은 그가 디아길레프의 요구에 가장 적합한 작곡가임을 증명했다. 스트라빈스키는 발레의 각본에 충실했고 포킨과 매우 긴밀하게 협력하여 매 장면마다 의견을 교환했다.[82] 이렇게 탄생한 「불새」(Firebird)는 박스트에 의해 의상이 디자인 되었고, 알렉산더 골로빈(Alexander Golovin)은 생생하고 효과적인 장치를 만들어 냈다. 1910년 포킨이 안무한 「사육제」(Carnaval) 역시 박스트의 의상과 무대디자인에 의한 것이었다.

---

81) 피터 리이븐, 「발레 뤗스 이야기 8」, (춤, 1982,5), p.78.
82) 조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, (이화 여자대학교 출판부, 1998), p.222..

발레에 어울리는 수준있는 음악을 찾고있던 디아길레프는 우연히 림스키 콜사코프(Rymsky Korsakov)의 교향시 「세헤라자데」(Scheherazade)를 제작하겠다는 착상을 하게 되었고 이를 브노아와 박스트, 포킨이 함께 대본화 하였다. 역시 포킨이 안무를 담당했고 박스트의 장치와 의상으로 무대가 꾸며졌다. 이 시기에 이들의 발레 서클에 장 콕도(Jean Cocteau)가 참가하기 시작했는데 그는 아직 소년에 불과했지만 이때부터 그는 이미 발레 뤗스의 멤버가 될만한 재능을 보였고 디아길레프는 그를 그의 조력자로 끌어들이기 시작했다.

1910년 발레 뤗스의 두 번째 시즌은 사설극장인 샤뜰레 극장으로부터 그랑 오페라 극장으로 승격되었다 이 시즌의 성공으로 이 발레 뤗스의 영향은 파리의 엘리트들의 경계를 넘어 대중에게로 퍼져나갔다. 이는 주로 「세헤라자데」에서 박스트가 보여준 작품들이 미친 영향이었다. 거리와 상점은 온통 발레 뤗스에서 보여졌던 의상들로 뒤덮였다. 그러나 이때까지 디아길레프의 발레단이 거둔 성공은 지역적인 것이었고 파리에 국한되어 있었다. 하지만 1911년 시즌에서 드디어 발레 뤗스는 국제적인 명성을 획득할 수 있었다. 같은 해 발레 뤗스에 중대한 영향을 미친 사건이 발생하는데 그것은 바로 바슬라브 니진스키가 황실극장에서 쫓겨나게 된 것이다. 니진스키의 황실극장으로부터의 제명을 디아길레프는 발레 뤗스를 위한 기회로 발전시켰고 니진스키는 이제 디아길레프에게 완전히 의존할 수 밖에 없게 되었다. 니진스키가 황실극장에서 추방된 날부터 발레 뤗스는 점차 시즌의 일시적인 사건에서 영구적인 독립 컴퍼니로 변신하기 시작했다.[83] 곧 이들은 1년의 대부분을 유럽 순회공연으로

---

83) 피터 리이븐, 「발레 뤗스 이야기 10」, (춤, 1982.7), p.88.

보내게 되었고 영구적이고 충성된 발레 단원들의 핵심 멤버가 구성되었다.

1911년 시즌에는 스트라빈스키와 브노와, 디아길레프가 합동으로 각본을 쓴 발레 「페트르슈카」(Petrouchka)가 공연되었다. 이 발레는 발레 뤗스의 가장 위대한 작품 중 하나로 꼽히는데 발레공연의 창작을 위해 유기적으로 연관되어 있는 하나 하나의 요소가 완벽하게 조화된 작품이었다. 이것은 집단적인 창조적 충동의 결과라고 믿기 어려울 정도였다. 「페트르슈카」의 창조는 예술감독인 브노와의 지도적 영향 아래 집단적 제휴가 너무도 긴밀하게 연관되어 있었기 때문에 개별적인 공헌을 가려낼 수는 없었다. 발레 뤗스의 멤버들은 위대한 재능을 가진 여러 사람들이 끊임없이 무언가 새로운 것을 창조하고 개선하면서 계속적인 토의를 통해 열광적인 한 팀으로써 공동작업을 했다. 디아길레프는 이 작품의 창작을 위해 당시 「세헤라자데」 공연 때 있었던 좋지 않은 감정으로 발레 뤗스를 떠나 스위스로 가 있던 브노와에게 편지를 보내 그를 설득했고 브노와는 순수한 창작의 열망으로 예전의 불쾌한 감정을 잊고 그들의 발레단에 합류했다. 이 작품에서 브노와는 예술감독의 역할 뿐만 아니라 의상과 무대 디자인까지 소화해 냈다. 「페트르슈카」는 안무의 성격에 미친 장치가의 영향이 가장 두드러졌던 발레였다. 포킨느와 브노와와의 제휴는 아주 긴밀했고 실제적인 것이었다. 대부분의 관객들이 스트라빈스키의 대담하고 독창적인 음악을 이해하지 못했지만 이 발레는 다른 요소들 만으로도 파리의 관객을 사로잡았다. 한편 「나르시스」(Narcisse)의 제작에서 박스트는 의상과 무대 장치를 디자인 했다. 이때도 역시 브노와가 예술 감독을 맡았다.

이 시즌에 제작 된 「장미의 정령」(Le Spectre de la Rose)은 레

파토리를 메꾸기 위한 짧은 발레로 만들어졌지만 니진스키를 위한 가장 이상적인 발레였다. 1910년 젊은 작가였던 장 루이 보도와예(Jean Louis Vaudoyer)가 데오필 고띠에(Theophile Gautier)의 시 "무도회에서 멀리 떨어져"의 주제에 의한 발레를 무대화 할 것을 디아길레프에게 제의했다. 그 당시에는 이 제안이 별로 관심을 끌지 못했지만 1911년 시즌의 프로그램을 위해 짧은 발레가 필요했고 그들은 이 작품을 제작하기로 결정했다. 보도와예는 칼 베버(Carl Maria von Weber)의 음악 "무도에의 초대"를 추천했고 이 음악은 그들이 원하는 길이에도 잘 맞았을 뿐만 아니라 고띠에의 시가 지닌 낭만적 스타일에 잘 어울렸다. 장치와 의상은 역시 박스트에게 맡겨졌고 포킨은 니진스키와 타마라 깔사비나(Tamara Karsavina)를 위한 작품을 안무했다. 「장미의 정령」은 즉흥적으로 제작된 작품이었지만 굉장한 성공을 거두었다. 디아길레프는 발레 뤳스의 새로운 작품들은 5월 파리 시즌을 위해 유보해 두었는데 이례적으로 「나르시스」와 「장미의 정령」의 초연은 몬테 카를로(Monte Carlo)에서 있었다. 몬테 카를로에서의 대성공으로 이 해부터 매년 봄 모나코를 방문하기 시작했는데 그들은 모나코 궁정의 서클 후원을 받을 수 있었다. 이 때의 인연으로 1923년 발레 뤳스가 해산할 위기에 처했을 때 몬테 카를로로 그들의 활동 무대를 옮기게 되었고, 이 초청은 디아길레프를 재정적 궁핍에서 구출해 주었다.

1911년 4월 그들은 몬테 카를로에서 로마로 이동했다. 발레 뤳스를 조직하고 있던 위대한 예술가들의 합작품을 보기 위해 여러 나라에서 공연 제의가 쏟아졌다. 1911년에는 6월과 10월에 몬테 카를로, 로마, 파리, 런던에서 그리고 12월에 다시 파리에서 공연했다. 그러나 이미 다음해의 계약은 몬테 카를로, 파리 및 런던 순회공연 뿐

만 아니라 독일과 오스트리아, 헝가리 방문을 포함해서 12개 도시에 출현하는데 서명되어 있었다. 이렇게 발레 뤳스의 세계 방랑이 시작되었다.

이러한 방랑에는 몇 가지 이유가 있었는데, 그 중 첫 번째는 재정적인 문제 때문이었다. 디아길레프는 단원들에게 정확하게 보수를 지불했고 보수 지급을 위해 필요한 돈을 마련하기 위해 많은 계약에 서명 할 수 밖에 없었다. 또 한가지 이유는 그의 제휴자들을 적극적으로 밀어주기 위함이었는데 그 중에서도 특히 니진스키를 세계적인 스타로 키워내기 위해 더 많은 나라들과 공연 계약을 체결했던 것이다. 세 번째로 그는 발레 뤳스를 세계적인 예술기구로 성장시키려는 계획을 세우기 시작했다. 그는 이미 러시아 예술의 수출자로부터 세계 전위예술의 주인공으로 성장할 비젼을 갖고 있었다.84)

디아길레프의 총애를 입은 니진스키가 포킨의 뒤를 이어 발레 뤳스의 수석 안무자가 되었고, 1912년부터 니진스키에 의한 발레가 창작되기 시작했다. 「목신의 오후」(L'Apres-midi d'un Faune)는 스테판 말라르메(Stephane Mallarme)의 시를 묘사한 클로드 드뷔시(Claude Debussy)의 음악에 춤을 더한 것으로 과감한 성적 묘사와 전통적인 발레동작의 파괴로 관객들에게 충격을 던져주었다. 1913년의 「봄의 제전」(Le Sacre du Printemps)은 스트라빈스키의 음악에 의한 작품이었는데 단조적인 박자와 이중적인 음조, 그리고 기괴한 동작으로 관객들 간의 논쟁의 대상이 되기도 했다. 이 작품은 니콜라스 로에리치(Nicholas Roerich)가 스트라빈스키와 함께 각본을 쓰고 장치와 의상을 디자인했다.

---

84) 피터 리이븐, 「발레 뤳스 이야기14」, (춤, 1982.12), pp.80-81.

니진스키의 결혼 이후 디아길레프는 새로운 안무자를 물색하기 시작했는데, 이 때 발굴된 것이 젊은 무용수 레오니드 마씬 이었다. 1913년 12월 연습 중이던 마씬을 발굴해낸 디아길레프의 천부적인 육감은 이번에도 적중하였고 그들은 그 후 수년간 함께 활동하게 되었다. 1917년의 「행진」(Parade) 같은 작품은 안무작품으로는 그다지 중요하지 않지만 국제적인 전위파 예술가들인 극작가 장 콕토, 화가 파블로 피카소(Pablo Picasso), 대표적인 비주류 작곡가인 에릭 사티(Erik Satie) 등이 관여하여 혁신적인 작품을 만들어 냈다. 1919년에 제작된 「삼각모자」(Le Tricorne)는 디아길레프의 요청에 의해 작곡가 마누엘 드 팔라(Manuel de Falla)에 의해 만들어진 음악에 마씬이 안무를 했는데, 희극적인 전개와 스페인식 댄스 스텝의 결합으로 주목 받았던 작품이었다.

권위주의적인 디아길레프와의 언쟁 끝에 면직 당한 마씬의 뒤를 이은 것은 브로니슬라바 니진스카였다. 그녀는 1923년「결혼」(Les Noces)을 통해 스트라빈스키와 나탈리아 곤차로바(Natalia Goncharova)와 함께 작업을 했는데 곤차로바의 디자인에서 보이는 어둠침침한 색조, 니진스카의 발레적인 기교의 결여, 스트라빈스키의 거칠고 혼란스러운 음악은 아주 잘 조화 되었고 이러한 앙상블은 조직자로서 디아길레프의 노력의 결과였다. 니진스카는 이 밖에 프랑시스 풀랑(Francis Poulenc)의 음악으로 「젊은 연인들」(Les Biches)을 안무했다.

1925년 임명된 조지 발란신은 발레 뤗스의 마지막 안무가 였는데, 그는 발레 뤗스를 위해 10편의 작품을 안무했다. 그는 1928년 스트라빈스키와 함께 「아폴로」(Apollon Musagete)를 작업 했는데 이 작품을 통해 신고전주의적 스타일을 완성시켰다. 1929년의 「돌아온

탕아」(Le Prodigue)도 지금까지 공연되어지고 있는데 이것은 세르게 프로코피예프(Serge Prokofiev)와 함께 작업한 것이다.

디아길레프와 그의 발레단은 유럽으로 진출 한 뒤 20 여년간 발레 세계를 지배했으며 발레 예술의 면모를 영원히 변화시켰다. 디아길레프는 자기에게 도움이 될만한 협력자를 가려내는 본능을 가진 위대한 경영자였다. 그는 자신의 발레단에 필요한 인물을 발굴해 내고 그를 훈련시켜 발레 뤗스의 이념에 잘 맞는 그리고 관객들을 흥분시킬만한 예술가로 재 탄생시켰다.

디아길레프는 사람을 끄는 흡입력과 카리스마를 가진 인물이었는데, 그의 발레단에서 활동했던 스타 발레리나인 칼사비나는 그녀의 자서전 「극장가」(Theater Street)에서 디아길레프에 대해 다음과 같이 기술하고 있다.

> 거대한 수레바퀴와 나사를 움직이게 한 것은 디아길레프의 의지였다. ……우연한 말로 그는 장막을 옆으로 거두고 상상 속의 아름다운 경치를 보여줄 수 있었다.……그는 모든 의구심에 신속하고 결단력 있게 결정을 하였다. 그는 놀라울 정도로 극장가에 대한 감각을 지니고 있었다.……그의 판단은 오차가 없었으며 예술가들은 그의 의견을 무조건 믿었다. 그는 일반적으로는 이상하게 보이는 곳에 천재성의 씨앗을 뿌리는 일을 즐겼다. ……그는 나의 예술적 감정을 넓혀 주었으며 나를 교육시켜주고 완성시켜 주었다.[85]

예술의 융합은 상당히 어려운 과업이다. 발레 공연은 바로 이런 여러 예술 장르의 통일성을 창조하는 것이다. 음악과 연극, 미술,

---

85) 조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, (이화여자 대학교 출판부, 1998), p.215.

등은 발레 형식으로 결합될 때 비로소 유기적인 융합에 도달하게 된다. 여기에서는 음악도, 춤도, 의상도, 장식도 모두 대등하게 합리적인 계획 아래서 움직인다. 발레뤳스는 이러한 유기적인 결합을 이상적으로 이루어 냈고 그 공적은 디아길레프의 조직자로서의 재능에서 비롯된다.

디아길레프는 화려한 대중적 이미지를 조작해 냈고 발레 뤳스를 가장 인기 있는 무용단으로 키워냈는데, 사실 그들의 인기는 어느 정도 연출 된 것이었다. 또한 그는 너무나 앞서가는 진보적인 새로운 발레에 대한 관객들의 충격적인 반응을 오히려 스캔들로 키워 홍보에 적극 활용하기도 하였다.

발레 뤳스 경영의 실제적이고 조직적인 측면은 디아길레프에게 달려 있었지만 예술적인 영역이나 창조적인 측면은 예술가들 자신에게 맡겼다. 그는 발레 뤳스의 경영자이자 기획자로서 자신의 모든 정렬을 바쳤는데, 종합 예술로서의 무용에 대한 안목이 뛰어나 새로운 사조를 표방하는 안무가, 미술가, 음악가들을 무용계에 등용하여 최강의 예술단체를 조직하고 그 인력들을 관리하는 뛰어난 예술경영 능력을 보여줌으로써 무용사에 크나큰 공적을 남겼다.

3. Diaghilev의 조직 및 인력관리

(1)조직 관리

디아길레프는 발레 뤼스를 조직하면서 조직구조를 명확하게 세분화하여 그들의 직무를 전문화하는데 주력했다. 무용공연에 필요한 각 부분들의 역할을 확실히 구분하고 각 분야의 전문적인 인력의 적극적인 참여를 유도하며, 그들의 상호 협조 속에서 새로운 발레를 탄생시켰던 것이다. 앞장에서 살펴본 조직자로서 디아길레프의 활동을 토대로 발레 뤼스의 조직관리에 대해 살펴보면 다음과 같다.

①공식적인 조직관리- 발레단의 조직

발레 뤼스는 새로운 발레라는 그들만의 비젼을 가지고 그 당시 각 분야의 최고의 전문 인력들로 구성된 이상적인 단체였다. 그들은 공통의 목적을 가지고 분업을 통해 효과적이고 능률적으로 작품을 제작했으며, 서로가 경쟁자의 관계가 아니라 더 나은 작품을 위한 협력자의 입장을 고수했다. 각 분야간의 권한은 인정하면서 거장들의 각기 다른 예술관을 발레라는 공통요소안에 녹아낼 수 있었던 것은 디아길레프의 체계적인 조율로서 가능한 일이었다.

발레 뤼스의 창단부터 디아길레프는 간섭 잘하는 프로듀서였다. 공동체제로 일할 때조차 그는 모든 제작 방향을 지휘·감독했다. 무용수들을 고용하고, 리허설에 참석했으며 무대장치를 감독했을 뿐만 아니라 자금을 조달했으며, 흥행사로 활동하며 주위의 평판에 귀 기울였다. 초기에 그는 『예술의 세계』에서부터 함께 했던 동료들과 예술적 조정을 공동으로 했다.[86] 알렉산더 브노와가 주로 그와 함께

---

86) Selma Jeanne Cohen, 「International Encyclopedia of Dance-Vol.2」, (Oxford University Press, 1998), p.407.

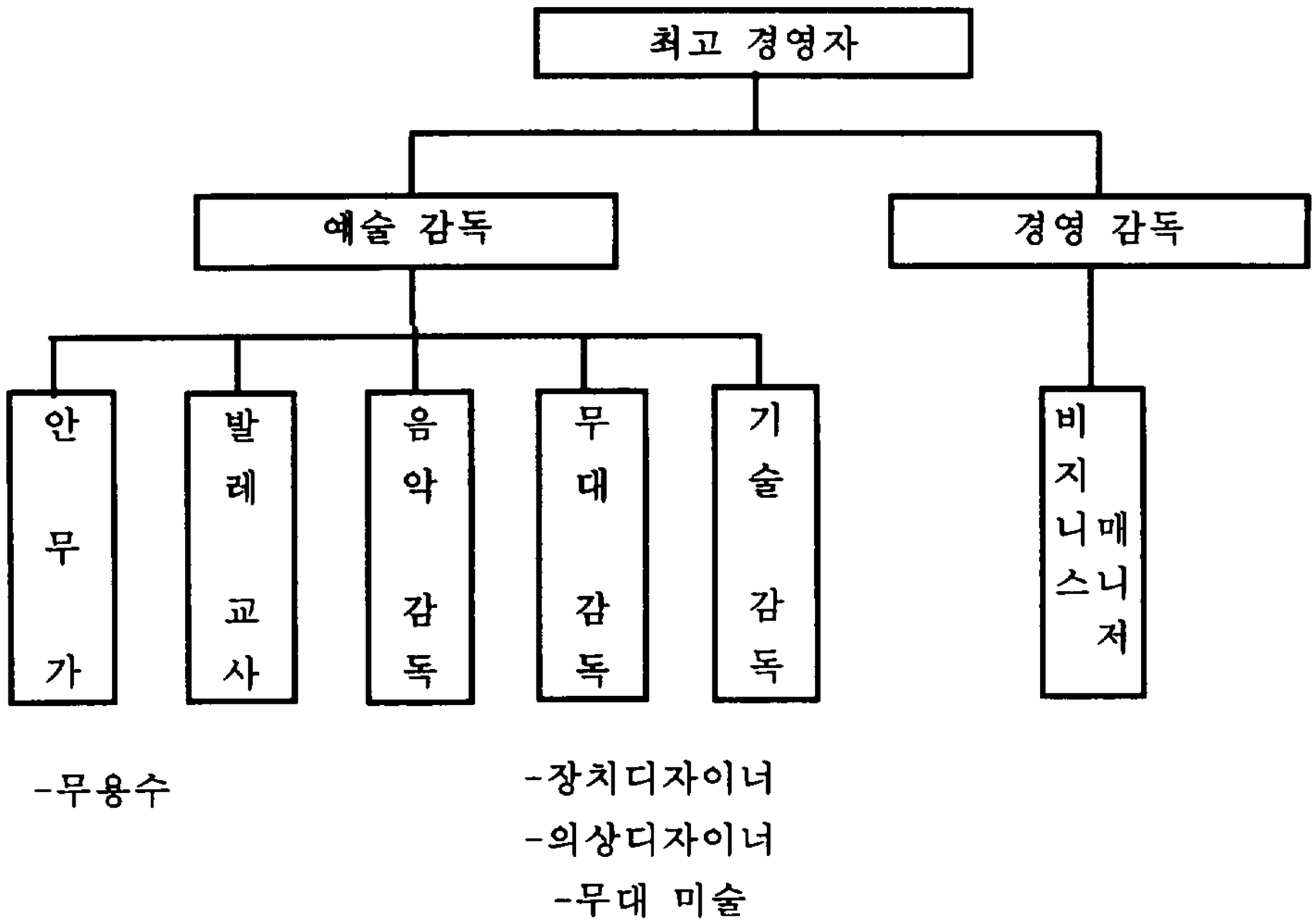
예술감독의 역할을 담당했었다.

발레 뤗스의 활동시기인 20세기 초는 아직 예술의 경영적 측면이 강조되지 않는 사회적 상황이었기 때문에 이들 조직에서는 예술적 측면의 조직 구성에 더 비중을 두었고 경영적 측면은 경영자인 디아길레프가 직접 관장했던 것으로 보인다. 하지만 이런 상황에서도 발레단의 재정을 주로 담당하는 비즈니스 매니저의 직위가 있었고 몇몇 인력이 이 직무를 맡았다는 기록이 남아있다. 예술적인 측면은 현대의 무용단체의 조직구조와 거의 동일한 구조를 가지고 있었다.

발레 뤗스에서는 디아길레프라는 최고 경영자의 주도 하에 예술적인 측면은 디아길레프와 브노와가 맡았고 경영적인 측면은 디아길레프가 주로 담당했던 것으로 보인다. 예술감독과 경영 감독 아래 수평적 분화로서 안무, 음악, 무대, 의상, 장치, 교육, 비즈니스 등의 부분을 담당하는 조직들이 구성 되었는데 이들이 중간 경영의 단계로서 각 분야의 작품제작을 위한 운영 계획을 세우는 역할을 맡았다. 이 밖에도 각 분야별 일일 업무를 담당한 하위 경영자로서의 스텝들이 존재했을 것으로 보인다. 위의 분석을 토대로 발레 뤗스의 조직도를 구성해 보면 다음 **<표-5>**과 같다

이러한 발레 뤗스의 조직 구조 안에서 음악은 이고르 스트라빈스키, 세르게이 프로코피예프, 클로드 드뷔시, 모리스 라벨(Maurice Ravel), 리하르드 슈트라우스(Richard Strauss), 에릭 사티, 마누엘 드 팔랴, 프랑시스 풀랑, 다리우스 밀하우드(Darius Milhaud), 콘스탄트 램버트(Constant Lambert) 등이 작곡했고, 세트와 의상디자인에는 알렉산드 브노와, 레옹 박스트, 파블로 피카소, 조르주 브라크(Georges Braque), 앙리 마티스(Henri Matisse), 후안 미로(Joan Miro), 조르주 루오(Georges Rouault), 나탈리아 곤차로바, 니콜라스

<표-5. Ballet Russes의 조직도>



로에리치가 참여했으며, 장치 기술자로서 칼 포토로비치 발쯔(Karl Fedorovich Valz) 등이 활동했다. 각본은 알렉산드 브노와, 레옹 박스트, 이고르 스트라빈스키, 장 콕토 등에 의해 쓰여졌다.

무용수로는 안나 파블로바(Anna Pvlova), 미하일 포킨, 바슬라브 니진스키, 브로니 슬라바 니진스카, 레오니드 마씬, 세르게 리파, 조지 발란신, 타마라 카르사비나, 이다 루빈슈타인(Ida Rubinstein), 안톤 돌린(Anton Dolin), 알리시아 마르코바(Alicia Markova), 마리 램버트, 알렉산드라 다닐로바(Alexandra Danilova) 등이 활동했는데, 이들 무용수들의 교육은 전설적인 이태리 발레 교사 엔리코 체케티(Enrico Cecchetti)가 맡았으며 달크로즈의 제자인 마리 램버트도 그들을 지도하면서 무용수로도 활약했다.

발레 뤗스의 순회공연을 주관하고 자금조성을 담당했던 비즈니스

매니저로서 가브리엘 아스트 뤽과 토마스 비첨 등이 활동했다.

미하일 포킨, 바슬라브 니진스키, 레오니드 마씬, 브로니슬라바 니진스카, 세르게 리파, 조지 발란쉰 등의 안무가들은 실험적인 창작을 통해 그들의 작품을 발레 뤳스의 레파토리로 정착시켰다.

발레 뤳스의 전 기간동안 활동했던 조직 구성은 다음 **<표-6>**에 정리되어 있다.

<표-6. Ballet Russes의 조직구성 >

직 무	담당자
Arts Manager (예술경영자)	Serge Diaghilev
Artistic Director (예술감독)	Alexandre Benois, Serge Diaghilev
Managing Director (경영감독)	Serge Diaghilev
Choreographer (안무가)	Michel Fokin, Vaslav Nijinsky, Leonide massine, Bronislava Nijinska, George Balanchine
Ballet Teacher (발레 교사)	Enrico Cecchetti, Marie Rambert
Music Director (음악감독)	Igor Stravinsky, Claud Debussy, Maurice Ravel, Eric Satie, Sergei Prokofiev ,Prancis Poulenc, Anton Arensky, Richard Strauss, Darius Milhaud, Nikolai Rimsky Korsakov, Constant Lambert, Manuel de Falla, Nicholas Tcherepnine , Alexander Borodin, Alexander Glazunov, Mikhail Glinka, Modest Mussorgsky, Peter Ilitch Tchaikovsky, Robert Schumann,
Technical Director (기술감독)	Karl Fedorovich Valz
Set and Costume Designer (무대/의상디자이너)	Leon Bakst, , Alexandre Benois, Pablo Picasso, Henri Matisse, Joan Miro, Andre Derain, Jose-Maria sert, Georges Braque, Michel Larionov, Natalia Goncharova, Nicholas Roerich, Konstantin Korovin, Ivan Bilibin, Alexander Golovin, Mstislav Dobujinsky, Carlo Socrate, Marie Laurencin, Gabrielle Chanel, Andre Bauchant
Scene Painting (무대 미술)	Oreste Allegri, (?) Lockenberg, Nicholas Roerich, Piotr Lambine, Nikolai Charbe, Stepan Yaremich, Pablo Picasso, Vladimir and Elizabeth Polunin, Prince Alexander Schervashidze,
Dancer (무용수)	Adolph Bolm, Alexander Orlov, Alexandra Baldina, Alexandra Danilova, Alexandra Fedorova, Alexis Bulgakov, Alice Nikitina, Alicia Markova , Anatole Vilzak, Anna Pavlova, Anton Dolin, Bronislava Nijinska, Dora Vadimova, Doris Faithfull, Eleanora Marra, Elena Smirnov, Enrico Cecchetti, Felia Doubrovska, George Balanchine, Georgi Rosai, Henriette Maikerska, Ida Rubinstein, Jean Jazvinsky, Leon Woizikovsky, Leonide Massine, Lubov Tchernicheva, Lydia Lopokova, Lydia Nelidova, Lydia Sokolova, Lubov Tchernicheva, Ludmilla Schollar, Maria Kuznetsova, Maria Piltz, Max Frohman, Michel Fedorov, Michel Fokin , Mikhail Mordkin, M.V.Guliuk, Nathalie Branitska, Nicholas Kemnev, Nicholas Semenov, Nicholas Zverev, Serge Grigoriev, Serge Lifar, Sophia Fedorova, Sophie Orlova, Sophie Pflanz, Stanislas Idzikowski, Tamara Geva, Tamara Karsavina, Thadee Slavinsky Vaslav Nijinsky, Vera Fokina, Vera Karalli, Vera Nemchinova, Vera Petrova, (?) Vorontzov, Zygmund Novak,
Business Manager	Gabliel Astruc, Thomas Beecham

②비공식적 조직 관리 -후원회 운영

무용단의 목적과 비젼을 공유하며 각자의 직위와 직무가 부여된 의식적·인위적으로 구성된 조직을 공식적 조직이라고 본다면 인위적으로 형성된 것은 아니지만 개인적 접촉이나 상호관련으로서 자연적으로 형성되는 후원회나 이사회 같은 집단은 비공식적인 조직으로 분류할 수 있다. 최근에는 단체의 규모가 커지면서 공식적인 후원 조직이 구성되기도 하지만, 대부분의 후원 조직은 개인적 친분이나 예술적 공감대를 이유로 자연스럽게 형성되는 경우가 많다. 이러한 비공식적 조직은 공통의 목적이나 일정한 구조를 갖지는 않지만 무용단체의 공식적 조직의 운영에 정신적으로나 경제적으로 지대한 영향을 미치게 된다.

발레 뤳스에서도 역시 비공식적 조직으로서 막강한 후원조직이 존재했는데, 주목할 만한 점은 이들 대부분이 당시 유명 예술가들과 상류층 엘리트들이었다는 점이다. 리퐁(Ripon)의 미망인은 디아길레프를 위하여 가장 영향력 있는 브로커로서 봉사하였다. 그 컴퍼니에서 "가장 헌신적인 영국의 후원자"인 그녀는 코벤트 가든(Covent Garden)에서 영향력을 발휘했다. 그레풀 백작부인(Comtesse Greffuhle)은 또한 무대 뒤에서 압력을 행사하였다. 미국에서 그녀가 체류하는 동안 그녀는 오토 칸(Otto Kahn) 즉, 메트로폴리탄 오페라단의 회장에게 영향력을 행사하였다.

후원의 기능을 함으로써 재정적 중개의 역할을 하는 경향은 디아길레프의 1910년 회사의 공동 경영인으로서의 드미트리 쿤츠버그(Baron Dmitri Gunzburg)와의 계약으로 강조되었다. 유명한 수집가이자 예술 애호가인 쿤츠버그는 러시아 제국의 막대한 유태인 은행 재산을 물려받은 상속자였다. 그는 디아길레프의 1909년 활동기 동

안 적어도 2,000 루블을 투자했고, 그의 단체의 동업자로서 기간 내내 손해를 봤다. 1913년에 그는 발레단의 주요 채권자 중 하나였던 것 같다. 그러나 디아길레프의 후원자로서 그의 주요가치는 가정에 대한 평판과 재정적 입지에 있었다. 쿤츠버그가 디아길레프를 가장 많이 도와준 것은 디아길레프 가족의 명성과 경제적 기반에서였다는 것이다. 그가 계약에 공동 서명했기 때문에 채권자들은 돈으로부터 보장을 받았다.[87]

사적 후원자들이 디아길레프에게 한 물적 지지의 정도는 아마도 확실히 알 수는 없을 것이다. 폴리그낙(Polignac)의 에드먼드 공주(Princess Edmond)의 전기에 따르면 그녀는 디아길레프의 주 후원자 중 하나였고 그래서 그녀는 1929년 그가 죽을 때까지 가장 의지할 수 있는 지지자로 남아있었다.

> 처음 10년동안 그녀는 그에게 기꺼이 자금을 대주는데 만족해했고, 그래서 모든 예술적 신중함을 그의 손에 맡겼다. 시간이 지나자 그녀는 그녀의 전과같은 보조에 부가적으로 그녀가 마음에 드는 작품에 더 지원해 주기 시작했다. 그래서 재정적으로 연관되어 그녀는 그가 보여준 공연을 결코 잊지 않을 정도였다.[88]

발레 뤗스는 눈부신 성공에도 불구하고 거의 대부분의 시즌동안 적자에 시달렸는데, 이러한 적자의 일부는 러시아의 후원자들로부터 해결되어졌다. 디아길레프는 그의 탁월한 조직 능력을 발휘해 재정

---

87) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO ; NewYork, 1989), p.187.
88) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO ; NewYork, 1989), p.186.

적 위기를 극복할 수 있도록 후원자들을 그들의 조직의 일원으로 끌어들였던 것이다. 이러한 후원자들 중에는 사바 모라조브(Savva Morazov), 칼라시니코바(M.A.Kalashinikova), 바론 드미트리 쿤츠버그 , 그리고 니콜라이 베조브라조브(Nikolai Bezobrazov) 등이 포함되었다. 베조브라조브는 사업상의 친분관계를 갖고 있었고, 빅토르 당드레(Victor Dandre)는 러시아 은행과 소시에페 상호 신용(Societe Mutuel Credit)으로부터 각각 보증을 서 주었다. 프랑스 공연에서는 체빈 백작부인(Comtesse de Chevigne), 베른 백작부인(Comtesse de Bearn), 그리고 가네이 후작(Marquise de Ganay)이 디아길레프의 가장 큰 물주였다. 그러나 어떤 귀족들이 디아길레프를 후원했다 하더라도 발레의 경제적인 사고들은 더 체계적인 기반 위에서 재정의 조직을 협상하였다.[89]

사교계 인사들과 예술 후원자들로 된 디아길레프의 친구들은 자연스럽게 발레 뤗스의 후원회 내지는 이사회 역할을 담당하게 되었다. 그리스인인 베르나르다키 부인(Madame Bernardaki)은 대단히 부유한 예술애호가였고 디아길레프의 일에 대해서는 열렬한 광신자였다. 또한 파리에서 수년간을 보낸 적이 있는 브노아의 예술가 친구들도 있었는데 특히 로베르뜨 몽테스키외(Robert de Montesquiou)는 기이하고 괴벽스러운 사람이었지만 기회가 닿을 때마다 이들의 발레를 선전했고 그에 대한 기사도 여러 번 썼다. 스페인의 화가인. 호세 마리아 세르(Jose Maria Sert) 라는 또 다른 오랜 지지자는 의상 제작자들과 다른 사람들이 돈을 달라고 요구했을 때 천 프랑을 주었다고 한다. 그녀는 주위에 모여드는 파리의 음악

---

89) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO Press : New York, 1989), p.180.

과 미술계의 모든 중요한 사람들에게 발레에 대해 열광적으로 얘기했고 러시아 친구들을 프랑스 예술가들에게 소개했다. 디아길레프가 피카소와 관련을 맺게 된 것도 그녀를 통해서였다.[90] 후에 그와 결혼한 피아니스트 미시아 에드워드(Misia Edward)도 그들의 열렬한 지지자였다. 대체로 이들을 비롯하여 애거 카우스(Aga Khaus), 쿠나르드 부인(Lady Cunards)와 다른 엘리트 후원자들의 활동은 친구들이 연극을 보러 오도록 설득하는 것, 자선단체를 조직하는 것 등의 방법으로 이루어졌다.

이 모든 예술가 친구들은 이 단체의 성공에 중요한 영향을 미쳤다. 파리의 예술적 엘리트와 사교계 살롱의 단골들 그리고 러시아인에 심취한 사람들은 파리에서의 발레 뤼스의 활약을 해외로 홍보했다. 디아길레프가 지적 속물주의의 분위기를 창출할 수 있었던 것은 이들 덕분이었다. 그들에 의해서 발레 뤼스는 뭔가 특별하고 고도로 세련된 감수성의 영역으로서 오로지 선택된 소수의 사람에 의해서만 진가를 인정받게 되는 것처럼 여겨졌다. 발레 뤼스의 작품 세계를 이해하지 못하는 것은 열등감의 고백이 되었다. 자신의 단체 주위에 지적 속물주의의 분위기를 창출해 내는 이러한 재능은 흥행사로서의 디아길레프가 지닌 위대한 자질이었으며 발레단의 성공은 그의 쇼맨쉽의 결과였다. 살롱과 예술적 지지자들의 요란한 찬양만으로는 충분치 못했던 디아길레프는 잘 알려진 비평가들을 리허설에 초대하고 그들을 식사에 초대해서 환대를 베풀며 그들에게 프로덕션을 설명하고 설득력 있게 얘기해 주어 그들을 자신의 단체의 지지자나 조력자로 만들었다.

---

90) Peter Lieven, 「The Birth of Ballets-Ruesses」, (Dover Publications, Inc : New York, 1973), p.90.

(2) 인력 관리

이러한 조직의 구조 안에서 디아길레프가 가장 적극적으로 개입하였던 인력관리의 부분을 살펴보면 그의 조직 관리자로서의 활약을 더욱 확연히 확인할 수 있다. 디아길레프의 인력 관리를 통해 이루어진 인력의 확보와 채용, 인력의 배치, 인력의 육성과 개발, 임금 지급에 관해 다음에서 살펴보기로 하겠다.

① 인력의 확보와 채용

발레 뤗스는 시작부터 예술적으로 뛰어난 인력들을 고루 보유하고 있었지만 디아길레프는 그 인력에 만족하지 않고 계속적으로 새롭고 재능있는 인재를 확보하기 위해 노력했다. 예술적인 재능을 간파하는 그의 심미안과 친분을 이용한 예술가들과의 교류는 발레 뤗스를 더욱 탄탄한 조직으로 만들기에 충분했다.

1911년에 그의 발레단은 독립적인 실체로서 데뷔하였고, 이때 디아길레프는 인적 자원의 부족에 직면했다. 상업적 무대에서의 무용수들이 부족했기 때문에 무용단의 힘을 상쇄하게 되었다. 처음으로 디아길레프는 황실발레단 밖에서 많은 무용수들을 모집해야 했다. 왈소(Warsaw)의 윌키 극장(Wielki Theatre), 리디아 넬리도바(Lydia Nelidova)의 개인적인 모스크바 작업실, 런던의 예술학교가 그 무용단의 부족한 단원들을 충당하는데 도움을 주었다. 91)

그러나 이러한 조치에도 불구하고 인력의 부족은 여전히 문제로 남아있었다. 그래서 1911년에 디아길레프는 러시아 무용수들의 순회 그룹을 데려오기로 했고, 모로조프(Molotzoff) 발레단의 10명의 남자

---

91) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO ; NewYork, 1989), p.191.

무용수들, 2명의 여자 무용수들과 계약했다. 디아길레프는 자신의 무용단에 필요한 인력을 알아보는 능력이 탁월한 천재였다. 자신이 필요하다고 느낀 인재에 대해서는 적극적으로 자신의 사람으로 만들려고 노력했으며, 그의 그러한 노력은 반드시 성취되었다.

각 장르의 창조적인 예술가들의 협력을 통해 발레 뤼스는 다양하고 새로운 시도로 기존의 발레의 한계를 극복하고 새로운 발레 예술을 창조했고, 진보적이고 도전적인 성향을 가진 멤버들로 구성되어 있었기 때문에 언제나 시대의 첨단에서 관객들의 원성을 살 정도로 앞서가는 작품들을 창조해 냈다. 이것은 안무가 뿐만 아니라 작품에 참여한 모든 예술가들이 다 같이 미래 지향적인 사상을 가지고 있었던 결과이다.

발레 뤼스의 20년간의 활동기간 중 디아길레프에 의해 발탁된 안무가는 5명이었는데 그들은 모두 러시아에서 무용수로 활동하다가 안무가로 활동영역을 확대한 경우이다. 디아길레프는 이들 무용수들의 안무적 재능을 간파하고 적극적으로 그들을 안무가로 키워냈다. 발레 뤼스에서 대부분의 초기작품을 안무한 포킨은 러시아적인 색채를 발레에 덧붙여 유럽에서 큰 성공을 거두었고, 니진스키는 「봄의 제전」이나 「목신의 오후」 같은 기존 발레의 문법을 완전히 파괴한 작품으로 센세이션을 일으켰다. 니진스키의 동생인 니진스카도 여성 안무가로서 독특한 색깔을 보여 주었으며, 니진스키의 결혼으로 인해 기회를 잡은 레오니드 마씬은 피카소의 입체파적인 디자인과 사띠의 강렬한 음악의 도움으로 더욱 특별한 작품들을 안무하게 되었다. 발레 뤼스의 마지막 안무가였던 조지 발란신은 일련의 안무작품들을 통해 신고전주의 발레의 효시가 되었다. 이들의 실험적인 발레 작품 중에서 아직까지 정규적으로 상연되고 있는 발레

가 30여개를 헤아린다고 한다.92)

또한 디아길레프는 재능있는 신인 작곡가를 발굴해 내고 음악가에게 발레를 위한 무용음악을 작곡시켜 무용음악의 질을 향상시켰다. 음악을 발레의 기초로 만듦으로써 개혁을 완성하는 것은 디아길레프와 그의 친구들에게 남겨진 과제였다. 음악이 발레에 있어 지배적인 요소가 되고 댄서들이 그 의미를 표현하지 않으면 안되었을 때 오래된 발레음악일수록 새로운 예술에 더욱 부적합한 것으로 판명되었다. 따라서 새로운 발레는 특별히 그것을 위해 작곡된 음악이거나 혹은 발레를 위해 쓰여지진 않았지만 창조적인 작품을 위해 적합한 제재를 제공하기에 충분한 특징을 지닌 음악에 따라 제작되었다. 이러한 상황에 의해 디아길레프는 그들의 발레 음악을 작곡해 줄만한 음악가를 발굴하기 시작했고, 이들의 활동으로 인해 기존의 발레 음악과는 전혀 다른 보다 진보적인 발레 음악이 탄생하게 되었다.

더불어 디아길레프는 유럽식 극장 세계에 미술가들을 영입함으로써 무대장치와 의상의 예술적 측면의 발전을 유도했는데, 서구에서는 1909년까지 화가가 극장에서 함께 작업한다는 것은 전례가 없는 일이었다. 장치와 의상은 극장 전문가들이 장악하고 있었던 것이다. 그러나 디아길레프는 당대 최고의 미술가들을 극장으로 불러들였고 그들을 발레 제작에 빠져들게 만들었다. 발레 뤼스의 초기에 거둔 이런 공동 작업의 성공 뒤에 서구의 화가들은 극장을 위해 일하기 시작했고 이같은 바람직한 제휴는 점차적으로 확대되고 발전되었다.

---

92) 신주희, "디아길레프의 발레 뤼스가 세계 무용사에 미친 영향", (무용한국, 1992.4), p.132.

②인력 배치

발레 뤳스의 다각적인 작업 분위기 속에서, 디아길레프는 마린스키 극장에서의 계급을 부인했다. 마린스키 극장에서 스카웃한 무용수들을 절대적으로 더 우대하지 않았다. 그는 마틸드 크체신스카(Mathilde Kchessinska)의 재능을 인정하여 프리마 발레리나의 절대적 지위를 주었다. 디아길레프는 마린스키 전통에 종속된 이들보다 포킨의 추종자들로 발레단을 채웠다. 그는 재능있는 예술인들을 눈에 띄는 곳에 두었고, 발레단의 댄서들에게 솔로 역할을 주었다. 그는 지위보다 재능을 더 좋아했다.

발레 뤳스의 활동을 통해 니진스키와 칼사비나는 국제적인 스타들이 되었다. 그들은 거의 모든 프로그램에서 춤췄고, 한 공연에서 세 번씩 출연하는 일도 종종 있었다. 디아길레프는 그들의 특별한 재능을 발휘할 수 있는 많은 작품들을 제작하였다. 재능있는 무용수들은 계속적으로 무대에 세우고 그들의 장점을 살린 작품을 통해 최고의 스타로 키워냈던 것이다.

디아길레프는 다른 예술가들에게 있어서도 그들의 능력에 맞는 직책을 제공했고, 그들의 능력을 최대한 활용했다. 발레 뤳스에서 주로 시대의 거장들과 함께 일을 했지만 반드시 그 예술가들이 거장의 지위를 획득한 후에 그들의 멤버가 된 것은 아니었다. 아직 검증 받지 않은 신인을 발굴해 거장으로 키워낸 것이 디아길레프의 역할이였던 것이다.

또한 발레 뤳스가 무용단이라고 해서 다른 예술가들의 지위를 더 낮게 생각하지도 않았다. 타 분야의 인력들을 안무가의 영향력 아래 놓았던 것이 아니라 예술감독의 지휘 아래 그들은 모두 동등한 위치에서 작업을 했으며 서로의 협력 관계로 보다 완성도 높은 작품

을 창조해 냈다.

③ 인력의 육성, 개발

발레 뤳스에는 그 시대 최고의 무용수들이 모여 있었지만 그들의 기술의 수준과 스타일을 유지하기 위해서 디아길레프는 상트 페테르부르그의 존경받는 발레 교사 엔리코 체케티를 고용했다. 이러한 디아길레프의 세심한 배려로 발레 뤳스는 최고의 발레단으로서의 명성을 유지할 수 있었던 것이다.

또한 디아길레프는 달크로즈의 제자인 마리 램버트를 초빙하여 전 단원이 그녀에게 율동체조에 대한 렛슨을 받도록 했다.[93] 달크로즈식 리듬수업을 받게 하려는 디아길레프의 시도는 단원들의 비협조로 오래 지속되지 못했지만 단원들을 위한 전통적인 테크닉과 새로운 조류에 대한 교육으로 인해 그들의 발레단이 늘 시대의 첨단에 설 수 있었던 것이다.

그는 발레단의 여러 스타들을 더욱 빛나게 하기 위해 그들을 위한 작품들을 제작하였다. 예를 들어「장미의 정령」 같은 작품은 니진스키의 도약력을 강조한 작품으로 그 작품으로 니진스키의 명성은 더욱 확고하게 되었다. 이와 같이 디아길레프는 그의 조직 내에서 그가 관리하던 모든 인력들을 더욱 큰 상품 가치를 갖도록 개발하는데 많은 노력을 쏟았다.

디아길레프는 그 밖에도 무명이었던 스트라빈스키나 장 콕도, 피카소 등과 같은 다양한 분야의 인재들을 발굴하여 발레라는 공통 분모 안에서 그들의 예술세계를 더욱 발전시켜 나갈 수 있도록 지

---

93) Bronislava Nijinska, "니진스키의 알려지지 않은 이야기 1-나의 오빠 니진스키", (춤, 1985.10), p.86.

원하였다.

④ 임금

디아길레프 발레단의 독특함은 단원들에게 많은 임금을 지불하는 것이었다. 기록된 바에 따르면, 그 발레단이 100명의 댄서들을 데리고 런던에 데뷔했을 때인 1911년의 활동기 동안 한번 공연 당 1000 루블을 지급했다. 전쟁 전에 그가 잘 나가던 때에는 그는 무용수들을 싼 값에 고용했고 인기에 연연할 필요가 없었다. 전쟁 후 계약들과는 달리 그의 전쟁전의 계약들은 일반적으로 낮은 가격으로 조성되었다.

디아길레프의 발레단은 순회공연을 주로 했는데 이것은 디아길레프가 러시아 황실로부터 독립한 것의 대가였다. 피할 수 없는 시장으로의 진출, 그것은 정부의 지지를 얻지 못하는 발레단의 21세기 패턴이 되었다.

발레리나의 지위를 획득한 소수를 제외하고 (1909년에 오직 마틸드 크체신스카, 올가 프레오바젠스카(Olga Preobajenska), 안나 파블로바, 베라 트레필로바(Vera Trefilova)만이 그 지위에 이르렀다.) 마린스키에서의 봉급수준은 낮았다. 파블로바의 봉급이 1906년에 발레리나 지위의 향상에 대해 1년동안 3천 루블이 올랐다면, 그녀의 동료들 대다수는 그 액수의 일부를 받았을 뿐이다. 또한 무용수들은 무엇을, 어디서, 얼마나 자주 춤출지 결정할 선택의 여지가 없었고 춤 출 기회도 거의 없었다.

디아길레프는 그의 단원들에게 상당한 임금을 지불했다. 처음에는 황실 발레단에서 그들을 끌어내기 위해서, 그리고 직업 안정성에 대한 손실을 보장해 주기 위해서, 또 상업적인 경향 속에서 상승세를

보이는 보수에 경쟁하기 위해 보상해 주는 것이었다. 예외가 거의 없이 디아길레프의 전쟁 전의 보수 스케일은 아주 소극적이었다.

니진스카가 회상하기를 1909년 봄에 황실 발레단의 무용수들은 "오직 디아길레프의 뛰어난 프로젝트만이 corps de ballet를 위한 보수를 천 프랑에서 시작할 수 있었다. (3백75 루블, 황실극장에서 반년동안 번 것 이상임) "[94] 1910년에 보수는 실질적으로 향상되었다. 4월에 리허설을 시작하고 그 무용단의 7월 중순의 파리 공연의 마지막을 장식하는 계약에 대해 무용수들은 마린스키에서 전 해 동안 받은 보수 이상의 것을 받았다. 마린스키 극장과 발레 뤗스의 보수 비교는 다음 **<표-7>**과 같다.

<표-7. Maryinsky Theatre와 Ballet Russes 의 보수 비교 >[95]

	Maryinsky의 1년 보수	Ballet Ruesses의 1년보수
Lydia Lopokova	1,872 프랑	2,000프랑
Georgi Rosai	2,496 프랑	3,000프랑
Alexander Orlov	2,496 프랑	2,800프랑
Bronislava Nijinska	2,340 프랑	2,200/2,500 프랑
Vera Fokina	2,340 프랑	2,800 프랑

94) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO Press : NewYork, 1989), p.192..

95) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」, (DA CAPO Press : NewYork, 1989), p.191.

디아길레프의 컴퍼니가 시즌활동에서 지속적인 활동으로 단체의 성격이 변하고, 발레단의 명예를 위해 돈에 의존하는 경향 때문에 디아길레프는 계속적으로 높은 보수를 지급했다. 1912년 12월15일 디아길레프의 첫 번째 영국인 무용수인 힐다 뷰익(Hilda Bewicke)은 1년동안 그녀의 계약을 지속할 권리를 무용단의 경영진이 보유하기로 하면서 잠시동안의 수습기간에 대해 한달에 750프랑에 고용되었다. 1913년 초에 리디아 소콜로바(Lydia Sokolova)는 같은 계약으로 무용단에 합류했다. 1년과정 동안 9,000 프랑에 이르는 이러한 기본적인 보수들은 파리 오페라에서의 발레 무용수들이 받는 보수의 두 배 이상이었다.

남녀 프리마돈나들은 국제적인 게스트 예술가들로서의 엄청난 싱글 공연에 대한 봉급을 요구했다. 1906년 표트르 이바노비치 샬리아핀(Fyodor Ivanovich Shalyapin)은 파리 오페라 공연에 대해 6천 프랑을 받았다. 3년 후에 디아길레프는 1909년 시즌 참가에 대해 55000프랑을 그에게 주었다. 그 액수는 모든 활동의 발레 솔리스트들의 봉급을 합친 것보다 15000프랑이나 많았고, 전체 발레단보다 5000프랑 적었다. 이렇게 디아길레프는 훌륭한 무용수를 그들의 발레단에 영입하기 위해서 재정적인 어려움에도 불구하고 많은 투자를 아끼지 않았다. 최고의 무용수에게는 그에 맞는 최고의 대우를 해주었던 것이다.

지금까지 살펴 본 것과 같이 발레 뤗스의 조직 관리 및 인력 관리를 통해 1909년과 1914년 시즌 동안 디아길레프는 발레를 오락으로 간주하는 형태에서 그것의 아름다움과 표현으로 인정받는 예술로 전환시켰다. 그는 발레 뤗스를 체계적인 조직 구조 안에서 발전

시켰고, 작품마다 그 분야에 최고의 창조력을 발휘할 수 있는 예술가들을 배치했다. 그 예술가들은 디아길레프가 직접 혹은 조력자들의 도움을 받아 발굴해 내었고 발레를 위한 진정한 예술가로 거듭나도록 교육시켰다. 그는 단원들의 대우나 임금 문제에 있어서 정확하려고 노력했고, 단원들의 임금을 조달하기 위해 해외 공연은 더 많아질 수 밖에 없었다.

그의 추종자들은 그의 뒤에 놓인 불굴의 의지, 즉 5년 동안에 거의 12편의 발레 작품과 거의 12편의 오페라 작품을 만들어낸 그의 의지를 높이 샀고 그 때문에 그를 후원하고 지지했던 것이다. 극복하기 어려운 불황에도 불구하고, 디아길레프는 활동 초기의 재정적 재난으로부터 재기했다. 그리고 유럽의 춤 역사에서 독특한 발레단을 창조했고, 거대한 사업으로 아름다움과 상상력, 그리고 멋을 성취해냈다. 많은 이들이 러시아 활동의 최선두에 있는 그의 자리를 빼앗고자 했지만 그들은 실패했다. 왜냐하면 디아길레프만이 그의 복잡한 개성을 무기로 발레 뤼스의 수많은 예술가들의 창조력과 예술 시장에 대한 그의 감각을 보호하고 발전시킬 수 있었기 때문이다. 그가 예술과 사업, 그리고 그의 직관력을 통합하는 가운데서 고급 예술로 인식되던 발레가 시장 경제에 유입되어 대중적으로 발전할 수 있었으며, 이것은 그의 특출난 천재성에 의해 가능했다.

4. Ballet Russes와 Nederland Dance Theatre의 조직구조 비교

이 장에서는 디아길레프의 조직 및 인력 관리 아래서 성공적인 활동을 했던 발레 뤼스 조직구조의 우수성에 대한 이해를 돕기 위해 발레 뤼스와 현대에 활동하고 있는 무용 단체 중 하나인 네덜란드 댄스 씨어터의 조직구조를 비교해 보았다. 두 단체의 조직 구조를 비교하기 위해서는 비록 활동하는 시대적 상황은 다르지만 그 단체의 성격이나 방향성 등에 있어서 일치점이 있어야 그 타당성이 성립될 수 있기 때문에 현대의 많은 공연 예술단체 중에서도 창작 작업을 활발히 하고 해외 순회 공연을 주로 하며 여러 예술분야와 실험적인 작업을 많이 하고 있으면서 단체의 조직 구조가 체계적인 네덜란드 댄스 씨어터를 선정하여 비교하였다. 현대에 와서 무용단체의 조직이 보다 세분화되고 활동영역이 광범위해지는 경향을 보임에 따라 그 규모나 활동에 있어서 세계적인 단체인 네덜란드 댄스 씨어터도 예외는 아니었다. 따라서 좀 더 명확한 비교를 위해 네덜란드 댄스 씨어터의 조직구조를 단순화하고 그 명칭도 발레 뤼스의 그것과 유사한 활동 범위 내에서 통일을 했다.

발레 뤼스와 네덜란드 댄스 씨어터의 조직구조 비교는 다음 **<표-8>**과 같다.

<표-8. Ballet Russes와 Nederland Dance Theatre의 조직구조 비교>[96].

Ballet-Russes	Nederland Dance Theatre
Artistic Director 예술감독	Artistic Director 예술감독
Managing Director 경영감독	Managing Director 경영감독
Choreographer 안무가	Choreographer 안무가
Music Director 음악 감독	Music Director 음악 감독
Technical Director 기술감독	Technical Director 기술 감독 - Lighting,Stage,Sound 조명,무대,음향
Stage Director 무대 감독	
Costume Designer 의상 디자이너	Costume Designer 의상 디자이너
Set Designer 장치 디자이너	
Teachers 교사	Teachers 교사
Dancers 무용수	Dancers 무용수
Business Manager 비즈니스 매니저	Marketing / Communication Manager 마케팅/ 보도 매니저 Financial Manager 재정 지원 매니저 Production Manager 제작 매니저
	Board of Director 이사회

96) Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Russes」, (DA CAPO Press ; New York, 1989), pp.379-415. 와 네덜란드 댄스 시어터 내한공연 (1999. 3. 11-14) 팜플렛, pp.22-25. 참조 재구성

이상의 표에서와 같이 디아길레프가 이끌었던 발레 뤼스의 조직은 현대적인 예술경영의 관점에서 볼 때도 상당히 체계적인 조직구조를 가지고 있었다. 당시 발레 뤼스의 조직에 대한 기록들에 따르면 예술감독, 안무가, 음악감독, 무대감독, 기술감독, 장치 디자이너, 의상 디자이너, 교사, 무용수, 비즈니스 매니저 등의 직무로 세분화되어 있음을 볼 수 있는데 이것은 현대의 무용단체들의 조직구조와 크게 다르지 않다. 단지 네덜란드 댄스 씨어터에서는 발레 뤼스에서는 기술감독의 역할만이 기록에서 발견되었는데 반해 그 아래 조명과 무대, 음향으로 분화된 인력들이 있었으며, 비즈니스 매니저의 역할을 좀 더 전문화하여 마케팅과 보도를 담당하는 매니저와 재정 매니저, 제작 매니저 등으로 나누어 활동하고 있고, 이사회가 조직되어 단체의 활동에 관한 의사결정에 관여한다는 점 정도에서 차이를 나타낼 뿐이다. 그러나 발레 뤼스에서도 조직화된 이사회가 활동했었다는 기록은 찾지 못했지만 연구과정 속에서 그들의 단체를 후원하던 예술가 집단들이 후원회의 역할과 함께 단체의 활동 방향에 결정적인 역할을 하는 이사회의 역할까지 겸했을 것이라는 추측은 가능하다.

또한 일반적으로 많은 예술단체들에서 예술감독이 단체장과 경영감독을 겸하는 경우가 많은데, 발레 뤼스에서는 행정적인 측면을 담당하는 디아길레프가 단체의 대표였다는 점이 주목할만하다. 그는 예술적인 감각이 예술감독의 역할을 담당하기 부족함이 없을 정도였지만 예술적인 측면은 예술가들에게 맡기고 발레단의 활동과 유지를 위한 경영적인 부분만을 담당하여 발레 뤼스의 발전에 가장 큰 공헌을 했다.

아직까지도 소규모 단체의 경우 안무가 스스로가 단체의 경영자

이면서 예술감독과 경영감독의 역할까지 도맡아 하는 경우가 많은 무용단체들의 현실에 비추어 볼 때 이상과 같이 100 여년 전 디아길레프가 이루어낸 발레 뤼스의 조직구조를 통해 본 그의 예술경영이 얼마나 획기적이며 선구자적인 활동이었는지 알 수 있다.

Ⅴ.결론

예술경영은 작품의 창작에 있어서 예술가의 생산을 독려하고 소비자의 수요를 촉진하여 문화예술의 발전을 도모하기 위한 모든 활동을 의미한다. 이러한 예술경영의 학문적인 발전은 1960년대 이후 나타나게 되었지만, 그 발생은 고대 그리스의 제의에서부터 시작되어 오랜 발전과정을 거쳐온 것이다. 오늘날의 예술경영은 공연단체의 운영 뿐만 아니라 예술인력 관리, 공연장 운영, 공연 기획과 제작, 예술지원 기관이나 단체운영, 예술가 양성을 위한 교육기관 경영, 음반·영상물 제작에 이르기까지 많은 분야로 세분화되어 보다 전문적으로 발전하고 있다.

예술이 시장경제의 체제 속으로 흡수되면서 전반적인 예술활동을 조절하고 관리하는 경영의 역할은 더욱 중요하고 필요한 부분이 되었다. 특히 종합예술로서의 무용은 작품의 창조를 위한 다양한 분야의 협력적인 활동으로서 이러한 각 분야의 예술가들이 조화를 이루어 작업을 해 나갈 때 비로소 예술의 향유자인 관객에게 감동을 줄 수 있는 양질의 공연이 이루어질 수 있을 것이다. 이러한 다양한 예술 인력들을 조직하고 관리하여 작품의 창조를 유도하고 그것을 관객에게 제공하는 것이 예술경영자의 몫인 것이다.

본 연구에서는 예술경영의 과정을 기획-조직-인사-지휘-통제의 다섯가지 과정으로 보고, 무용사에 있어서 중요한 역사적 의미를 갖는 발레 뤼스를 이끌었던 디아길레프의 체계적인 조직 및 인력 관리 활동을 통해 예술경영에 있어서의 그의 선구자적인 활약을 살펴봄으로써 무용 단체의 조직, 인력관리의 중요성을 재인식해 보고자

하였다. 여기에서 디아길레프의 예술경영 중에서 특별히 조직 및 인력관리 부분을 다루는 이유는 무용은 인간의 신체가 표현의 도구로서 사용되고 많은 인적 요소들이 협동적으로 결합하여 한 작품을 탄생시키므로 무엇보다 조직간의 상호 협력과 조직 인력의 관리가 중요하게 작용되는데, 발레 뤼스의 성공 또한 여러 다양한 분야의 예술가들의 협력과 함께 디아길레프의 체계적인 조직 및 인력관리가 뒷받침된 결과였기 때문이다.

디아길레프의 활동을 무용사에서 크게 다루는 것은 그의 예술경영 활동이 워낙 광범위하고 조직적으로 이루어졌기 때문일 것이다. 더 의미 있는 것은 그 당시의 가장 영향력 있는 예술가들을 한 자리에 모아 오직 발레에 집중하게 만든 그의 조직력이다. 디아길레프가 활동하던 20세기초에는 예술경영의 개념이 구체적으로 확립되지 못하고 있었지만 디아길레프는 발레 뤼스를 통해 예술단체의 경영자로서 이상적인 조직활동을 해냈다. 이러한 일들은 디아길레프라는 천재만이 이룩해 낼 수 있는 위대한 작업이었다. 그는 여러 예술 장르에 대한 다양한 지식을 바탕으로 발레 예술을 진정으로 이해하고 발전시킬 수 있는 예술가들을 발굴하여 그들의 조직의 일원으로 만들었고 철저히 서로의 작업에 조력하도록 만들었는데 이러한 예술적 동반자들과의 유기적인 협력은 발레 뤼스 활동의 원동력이 되었다.

디아길레프의 예술경영 과정 중에서 조직 및 인력관리에 대해 연구한 결과는 아래의 여덟가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 발레 뤼스의 공식적인 조직에 있어서 각 예술 분야의 개별적인 전문성을 인정하면서 그들을 발레라는 한가지 목표 안에서 융합 할 수 있도록 유도하였다.

둘째, 예술가나 상류계층과 같은 엘리트들로 구성된 비공식적 후원회를 통해 경제적인 지원을 받으면서 발레 뤳스의 활동을 더욱 활발히 할 수 있었고, 발레단과 후원회 사이의 유기적인 협조와 조화를 통해 더욱 강력한 무용조직으로 발전시켰다.

셋째, 인력관리 측면에서도 현대의 무용단체들보다 오히려 더 체계적이고 적극적인 관리를 하였는데, 인력의 확보에 있어서 당대 최고의 예술가들을 발레 뤳스의 조직 아래 결합시켜 예술창조의 상승효과를 이루어 내었다. 그는 발레를 안무가와 무용수만의 작업이 아니라는 점을 중시하여 각 장르의 종합적이고 유기적인 활동을 유도하여 발레의 예술적 완성도를 이끌어냈다.

네째, 인력의 배치에 있어 형평성을 기하면서 예술가 각자의 재능을 간파하여 그에 맞는 역할을 담당하게 하였는데, 그의 그러한 철저한 관리로 인해 다른 여러 분야의 위대한 예술가들을 발레 뤳스라는 조직 아래 끌어들일 수 있었고 발레단 발전의 밑거름이 되었다.

다섯째, 임금 문제에 있어서 그들의 가치를 인정하고 그에 맞는 대우를 해 줌으로써 예술가들이 경제적으로 안정된 상태에서 그들의 활동에 전념 할 수 있게 하였다.

여섯째, 특히 발레 뤳스에서의 조직구조를 현대의 무용단체의 조직구조와 비교해 볼 때 그 직무의 다양함이나 각 분야의 전문성에 있어서 현대의 무용단체에 손색이 없을 정도로 체계적인 조직구조를 보여주었다.

일곱째, 예술감독으로서의 심미안과 경영감독으로서의 탁월한 경

영 기법으로 양쪽의 관점을 모두 수용하여 균형있는 단체 경영을 이루어내었는데 이러한 예술과 경영의 조화로운 결합은 오늘 날 예술경영자의 바람직한 자질로서 요구되는 것이다.

여덟째, 예술경영의 개념이 확립되기 이전에 무용에서의 체계적인 예술경영의 필요성을 인식하고 실천하여 무용단체 경영의 본보기가 될만한 활동을 보여주었다.

디아길레프의 예술 경영은 철저히 시장경제 체제 안에서 상품으로서의 발레를 위한 것이었지만, 예술을 바라보는 정확한 시각과 재능을 발굴하는 탁월한 감각으로 많은 예술가들을 발레의 영역 안에서 성공시켰다. 그는 조직의 중요성을 깨달아 자신의 이상적인 조직 안에서 재능있는 예술가들을 발굴하여 배치, 교육하였고 그 예술가들에게 합당한 대우를 제공함으로써 많은 우수한 인력들을 발레단의 일원으로 만들었다. 또한 그는 발레가 안무가만의 작업이 아니라 음악가, 미술가, 작가, 무용수 모두의 조화된 작업으로 이루어지는 종합예술로서의 가치를 인식하고 당대의 대 예술가들을 진보적인 발레라는 하나의 목적 아래 조직하여 발레의 개혁을 이루어냈다. 이와 같이 디아길레프는 20년동안 발레 뤗스 경영자로서 예술경영의 개념조차 확립되지 않았던 1900년대 초 이미 예술 단체의 조직 및 인력관리의 본보기를 마련하였던 것이다.

이렇게 디아길레프의 체계적인 조직 및 인력 관리 활동을 통해 발레 뤗스는 획기적인 성공을 거두면서 무용사의 중요한 시기로 자리매김하게 되었고 새로운 예술로서의 발레가 탄생하게 되었다. 발레 뤗스의 성공은 많은 예술가들의 적극적인 활동의 결과이지만, 그들을 조직하고 관리했던 디아길레프의 활동이 없었다면 발레 뤗스

의 성공과 수많은 예술거장들의 참여가 불가능했을 것이다.

예술경영의 중요성이 대두되고 있는 지금 새로운 문화의 세기를 준비하면서 우리는 1900년대 초 발레 뤼스의 경영자로서 디아길레프가 보여준 체계적이고 선구자적인 조직 관리 및 인력관리 활동의 업적을 올바르게 평가하고, 그의 예술적 시각과 경영적 시각을 두루 갖춘 균형적인 관리 활동을 통해 보여진 발레 뤼스의 성공을 거울삼아 무용예술에서 경영의 중요성을 재인식하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

<국내 단행본>

1.예술경영

다움 아카데미, 「다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 1학기 자료집」, 1998.

————————, 「다움 아카데미 문화예술기획 입문과정 2학기 자료집」, 1998.

문예진흥원, 공연예술총서1, 「기획경영」, 1979.

————————, 문화예술총서3, 「예술경영」, 1987.

————————, 문화예술총서5, 「예술경제」, 1987.

박우서, 박경원 공저, 「현대 기획이론」, 서울:나남 출판사, 1995.

앨빈 H.레이스 저, 정훈상 역, 「성공적인 예술경영」, 세종 출판사, 1997.

에드가 스토에스,체스터 레이머 저, 권영석 역, 「비영리 단체의 경영 핸드북」, 참 미디어, 1997.

예술행정연구회, 「예술과 행정」, 평민사, 1988.

유네스코 한국위원회 기획, 도정일 역, 「문화 산업론」, 나남신서, 1987.

유진룡 외, 「예술경제란 무엇인가?」, 신구미디어, 1993.

이미혜, 이재희지음, 「예술과 경제」, 경성대 출판부, 1998.

이영두, 「미술관 경영 어떻게 할 것인가」, 삶과 꿈, 1998.

존 피크 외 저, 이주혁 옮김, 「예술행정론」, 현암사, 1984.

크레이그 드리즌 외, 이은옥 용호성 옮김, 「예술경영 어떻게 할것인가?」, 민음사, 1997.

피터 드러커 저, 현영하 역, 「비영리 단체의 경영」, 한국 경제 신문사, 1996.
홍승찬 저, 「예술경영 입문」, 민음사, 1995.

2. 경영학

김성국, 「트렌디 인사관리」, 명경사, 1997.
김식현, 「인사관리론」, 무역 경영사, 1997 개정판.
김종재, 박성수 공저, 「인적 자원관리」, 법문서, 1995.
박기동, 「조직 행동론」, 전영사, 1994 개정판.
양창삼, 「조직이론」, 전영사, 1990.
이건희, 「현대 경영학 원론」, 대왕사, 1989 개정판.
조병태, 「현대 인사관리」, 경세원, 1994.

3. 무용사

도널드 휴트라 · 앨런 로버트슨 공저, 박명숙 역, 「댄스 핸드북」, 삼신각, 1993.
메리 크라크 · 클레멘트 크리스프, 김학자 역, 「그림으로 보는 발레 역사」, 도서출판 금광, 1998.
수잔 오, 김채현 역, 「서양 춤 예술의 역사」, 이론과 실천, 1990.
월터 소렐, 신길수 역, 「서양무용 사상사」, 예전사, 1999.
이덕희, 「발레에의 초대」, 홍성사, 1981.
조앤 카스, 김말복 역, 「역사 속의 춤」, 이화여자 대학교 출판부, 1998.

4.기타

아놀드 하우저, 백낙청 · 반성완 역, 「문학과 예술의 사회사」, 창작과 비평, 1994.

————————, 최성만 · 이내삼 역,「예술의 사회학」, 한길사, 1983.

양건열 편역,「예술 사회학의 이론과 전개」, 미진사, 1990.

오스카 브로켓 저, 김윤철 역,「연극개론」, 한신문화사, 1994.

이근삼, 「연극개론」, 문학사상사, 1988.

쟈네트 월프, 이성훈 · 이현석 역,「예술의 사회적 생산」, 한마당, 1986.

<정기간행물>

1. 예술경영

김문환, <문화경제학 입문>, 문화예술, 1995.2-1995.5

———, <세계 문화경제학의 최신 동향>, 문화예술, 1995.12

———, <예술에 대한 경제적 평가>, 문화예술, 1995.9-1995.11

김성일, <공연예술 시장의 시장경제적 접근 방법 비교>, 문화예술, 1993.6

문애령, <무용공연 기획의 양상과 제반문제>, 문화예술, 199

박양우, <예술경제학이란 무엇인가?>, 문화예술: 1993,6

서연호, <전문적인 정책과 공간,인력 필요>, 문화예술, 1996.10

이종인. <예술행정의 전문화>, 문화예술, 1987.1

허권, <외국의 전문인력 교육과 예술행정>, 문화예술, 1987.3

홍승찬, <공연기획 사업의 새로운 시도>, 문화예술, 1997.6

——— , <체계적이고 합리적인 교육제도와 교과과정이 필요>, 문화 예술, 1997.8

2. 디아길레프, 발레뤳스

Alastair Macaulay, <디아길레프에 대한 연구 어디까지 왔나>, 춤, 1991.7

Beth Gene, <피카소와 발레>,춤, 1992.7

Bronislava Nijinska, <니진스키의 알려지지 않은 이야기 1-21>, 춤, 1985.10-1987.7

Dance Magazine, <디아길레프의 영광스러웠던 나날에 대한 전시회 열려>, 춤, 1996.5

F.G.Castillo, <니진스키에 대한 정신 분석학적 평가>, 춤, 1981.10

Gerard Mannoni, <스트라빈스키와 춤>, 춤, 1981.10

John Percival, <디아길레프를 계승한 죠지 발란신>, 춤, 1984.5

NewYork Times, <미셸 포킨느 탄생 백주년 기념 특별 전시회>, 춤, 1981.9

Peter Lieven, <발레뤳스 이야기1-15>, 춤, 1981.7-1983.1

Robert Hardin, <디아길레프는 위대한 나의 스승>, 춤, 1978.6

Robert Johnson, <레옹 박스트와 고전주의>, 춤, 1991.4

Romola Nijinsky, <니진스키 이야기1-17>, 춤, 1979.12-1981.4

Svettava Beriosova, <브로니슬라바 니진스카의 인생과 춤>, 춤, 1992.2

김경애, <영원히 고독한 나그네 니진스키>, 춤, 1996.5

———, <슬프고 처절했던 천재의 여행길>, 춤, 1996.6

김아자, <디아길레프의 발레적 의미>, 전북사대 체육학회지, 1991.12

신주희, <디아길레프의 발레뤳스가 세계무용사에 미친 영향>, 무용 한국, 1992.4

이덕희, <니진스키의 지젤 사건>, 춤, 1985.9

———, <20세기의 노베르,미셸 포킨느>, 춤, 1984.9

이인자, 김은희, <무대의상에 관한 연구-20세기 초 Ballet-Russes를 중심으로>, 건국대 생활문화 연구소 연구보고, 1991.8

<논문>

1. 예술경영

길현정, "공연예술 기획에 관한 연구 : 무용기획에 따른 마케팅을 중심으로", 경희대학교 체육 대학원 석사, 1997.

김원명, "비영리 공연예술 조직의 운영 및 경제성에 관한 연구", 서울대학교 박사, 1998.

김지수, "공연예술 관객개발을 위한 마케팅 연구 ", 단국대학교 경영대학원 석사, 1995.

김진희, "공연예술의 대중적 활성화를 위한 예술행정 연구 : 춤 공연기획을 중심으로", 숙명여자 대학교 석사, 1998.

박이배, "우리나라 예술경영의 문제점과 그 개선 방안 : 극단경영을 중심으로", 동국대학교 경영대학원 석사, 1987.

신혁주, "극장의 공연예술 마케팅 현황과 발전 방향에 관한 연구", 단국대학교 경영 대학원 석사, 1998.

이영근, "공립예술단체 운영에 관한 연구", 중앙대학교 사회개발대학원 석사, 1997.

이윤경, "공연예술 단체를 위한 전략적 세분시장 마케팅에 관한 연

구 ", 단국대학교 경영대학원 석사, 1998.
장재욱, "비영리 예술기관의 마케팅 전략에 관한 연구 ", 한양대학교 연극영화과 석사, 1997.
정승혜, "예술경영 측면에서 본 무용공연 기획의 방향성 연구", 중앙대학교 대학원 무용학과 석사, 1998.
조복행, "한국공연예술 매니지먼트에 관한 연구", 연세대학교 행정대학원 석사, 1992.
조은아, "예술경영 연구-예술경영교육의 필요성과 방법을 중심으로", 서강대학교 언론 대학원 석사, 1997.
추미경. "문화 예술 축제의 경영 조직에 관한 연구", 성균관 대학교 대학원 공연예술학과 석사, 1998.
한윤희, "무용의 무대공연 예술경영의 합리적 운영 방안에 관한 연구", 한양대학교 체육학과 박사, 1998.

2. 디아길레프, 발레 뤳스

김유주, "무용의상 디자이너 Leon Bakst의 예술세계에 관한 연구", 세종대학교 대학원 무용학과 석사, 1991.
박시분, "러시아 혁명 전·후기의 Ballet 연구: Ballet Russes와 Bolshoi Ballet를 중심으로", 청주대학교 대학원 무용학과 석사, 1988.
위금선, "20세기초 러시아 발레의 무대장치에 관한 연구: Ballet Russes를 중심으로", 조선대학교 대학원 무용학과 석사, 1987.
장귀옥, "Stravinsky 발레 음악과 러시아 발레 발전에 관한 연구", 중앙대학교 교육대학원 석사, 1991.

정귀진, "Serge Diaghilev의 예술활동이 Russia Ballet계에 미친 영향에 관한 연구", 동아 대학교 대학원 무용학과 석사, 1988.

<해외 단행본>

1. 예술경영 · 예술 사회학

Erika Wahl-Zieger, Alexander Belinfante, 「The Performing Arts and the Market」, Abt Associates Inc. Cambridge, 1980.

Jannet Wolff, 「The Social Production of Art」, London, Macmillan, 1981.

J. Heilbrun · C.M.Gray, 「The Economics of Art and Culture」, Cambrige University Press, 1993.

Pick John, 「Art Administration」, London: E&F.N.Ppon. 1980.

Stephen Langley, 「Theatre Management and Production in America」, Drama Publishers: New York, 1990.

Throsby, C.D. Withers G.D. 「The Economics of the Performing Arts」, London : Edward Arnold Publishers Ltd,1979.

William J. Byrnes, 「Management and the Arts」, Butterworth-Heinemann, 1993.

2. 디아길레프, 발레뤳스

Horst Koegler 「The Concise Oxford Dictionary of Ballet」,Oxford University Press, 1977.

Lynn Garafola, 「Diaghilev's Ballets Ruesses」,Da Capo Press, 1989.

Mary Clarke&Clement Crisp, 「Ballet:An Illustrated History」, Hamish Hamilton , 1992.

Prince Peter Lieven, 「The Birth of Ballets-Russes」, Transe. L. Zarine.London : George Allen and Unwin, 1936.

Richard Shead, 「Ballets Ruesses」, Wellfleet Press, 1989.

Selma Jeanne Cohen, 「International Encyclopedia of Dance」, Oxford University Press, 1998.

ABSTRACT

A Study of Arts Management of Diaghilev - Focusing upon Organization and Artist Management -

Kim, Seo-Ryoung
Major in Dance Theory
Dept. of Dance
Graduate School of Arts
Hansung University

The purpose of this study is to see the initiative activity of organization and artist management that Sergei Pavlovich Diaghilev(1872-1929) has shown in Ballet Russes, the dance group that has the important historical meaning, and, on the basis of the result of survey, to realize the important of manpower management in Ballet Russes.

Arts management means all activities striving for the development of cultural art by encouraging the creation activity of artist in creation of the work and causing the customer's demand for the work. Though this scientific development of arts

management was paid attention to since 1960s, but it has passed through the long process of development after originating by the proposal of Ancient Greece. The present arts management is on the more special development by subdividing into a various field from Company Management to Artist Management, Support Organization for art, Educational institution Management for cultivating artist, Production of Disk or Image.

The study result of organization and manpower management in the process of arts management of Diaghilev can be arranged into eight items as follows.

First, he admit the individual speciality of artists in each field of art and on the other hand, lead them so as to fuse into one within a goal of Ballet.

Second, he could make an active role of Ballet Russes on the basis of the economical support through the unofficial aid association composed of the elite like artists or the upper class, and developed it more powerful group through systematic cooperation and harmony between it and aid association.

Third, in the aspect of manpower management, he managed more systematically and positively than the dance company of today, and in the aspect of collecting artist, achieved the rising effect of the art creation by joining together the best artists of the day under Ballet Russes.

Because of taking a serious view that Ballet is not work only of choreographer and dancer, he achieved the perfection of art by inducing the systematic and synthetic activity in each genre.

Fourth, in the aspect of the artist arrangement, he gave artists charge of suitable role to his talent. Thanks to his thorough management, he can brought many artists over to Ballet Russes, and it made a sacrifice for the development of ballet company.

Fifth, in the problem of wage, he made artists devote themself to their activity by admitting their values and doing them the honor due to them.

Sixth, in comparison with the organization structure of the dance company of today, that of Ballet Russes was systematic one standing comparison with the dance company of today in the variety of duty or the speciality in each field.

Seventh, he achieved the balanced management of group by accepting both of viewpoint with an aesthetic sense as an art director and superior management techniques, and, in this days, this harmonious combination of art and management is to be required as the desirable quality of art manager.

Eighth, before the establishment of the concept of arts management, he showed the exemplary activity of

Company Management by recognizing and putting into practice the necessity of systematic management of dance group.

Like this, the period that Ballet Russes achieved the epoch-making success with the systematic management activity of organization and arts management of Diaghilev was established as the important time in the history of dance. This success is the result that the artists in Ballet Russes took an active role and cooperated positively, but perhaps without the activity of Diaghilev, it would be impossible to be achieved.

In this days that the importance of arts management is on the rise, on preparing for the new century of culture, we will have to estimate properly the achievement of initiative organization and arts management activity that Diaghilev showed as the manager of Ballet Russes at the beginning of 1990s, and realize the importance of arts management in dance group by taking the success of the Ballet Russes for our model which was achieved by the balanced management activity having his extensive viewpoint of art and management.

< Ballet Russes의 작품별 조직구성 >

연도	작품제목	조직구성
1909년	「LE PAVILLON D'ARMIDE」	초연: 1909년 5월 18일, Theatre du Chatelet, Paris 각본: Alexandre Benois 안무: Michel Fokin 음악: Nicholas Tcherepnine 장치/의상 디자인: Alexandre Benois 무대 미술: Oreste Allegri, (?) Lockenberg 주요 무용수: Vera Karalli, Mikhail Mordkin, Alexis Bulgakov, Tamara Karsavina, Alexandra Fedorova, Elena Smirnova, Vaslav Nijinsky
	「PRINCE IGOR」	초연:1909년 5월 18일, Theatre du Chatelet, Paris 안무: Michel Fokin 음악: Alexander Borodin 장치/의상 디자인: Nicholas Roerich 무대 미술: Boris Anisfeld 주요 무용수: Adolph Bolm, Sophia Fedorova, Elena Smirnova
	「LE FESTIN」	초연: 1909년 5월 18일, Theatre du Chatelet, Paris 안무: Michel Fokin ,Marius Petipa, Alexander Gorsky, Nicolai Goltz, Felix Kchessinsky 음악: Alexander Glazunov, Mikhail Glinka, Modest Mussorgsky, Nikolai Rimsky Korsakov, Peter Ilitch Tchaikovsky 장치 디자인: Konstantin Korovin 의상 디자인: Leon Bakst, Alexandre Benois, Ivan Bilibin, Konstantin Korovin 무대 미술: Piotr Lambine, Nikolai Charbe 주요 무용수: Vera Fokina, Tamara Karsavina, Vaslav Nijinsky, Sophia Fedorova, Mikhail Mordkin, Georgi Rosai, Vera Karalli
	「LES SYLPHIDES」	초연: 1909년 6월 2일 , Theatre du Chatelet, Paris 안무: Michel Fokin 음악: Frederic Chopin 장치/의상 디자인: Alexandre Benois 무대 미술: Stepan Yaremich 주요 무용수: Anna Pavlova, Tamara Karsavina, Alexandra Baldina, Vaslav Nijinsky

연도	작품제목	조직구성
1909년	**「CLEOPATRE」**	초연: 1909년 6월2일, Theatre du Chatelet, Paris 안무: Michel Fokin 음악: Anton Arensky 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Ida Rubinstein, Anna Pavlova, Tamara Karsavina, Vaslav Nijinsky, Michel Fokin ,Alexis Bulgakov
1910년	**「CARNAVAL」**	초연: 1910년 5월 20일, Theatre des Westens, Berlin 각본: Leon Bakst, Michel Fokin 안무: Michel Fokin 음악: Robert Schumann 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Lydia Lopokova, Vera Fokina, Vaslav Nijinsky, Adolph Bolm, Bronislava Nijinska
	「SCHEHERAZADE」	초연:1910년 6월 4일, Theatre Nathional de l'Opera, Paris 각본: Leon Bakst, Alexandre Benois, Michel Fokin 안무: Michel Fokin 음악: Nikolai Rymsky-Korsakov 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Ida Rubinstein, Vaslav Nijinsky, Alexis Bulgakov
	「FIREBIRD」	초연:1910년 6월 25일,Theatre Nathional de l'Opera, Paris 각본: Michel Fokin 안무: Michel Fokin 음악: Igor Stravinsky 장치 디자인: Alexander Golovin 의상 디자인: Alexander Golovin, Leon Bakst 주요 무용수: Tamara Karsavina, Michel Fokin, Alexis Bulgakov , Vera Fokina

연도	작품제목	조직구성
1911년	「LE STECTRE DE LA ROSE」	초연: 1911년 4월 19일, Theatre de Monte-Carlo, Monte Carlo 각본: Jean-Louis Vaudoyer 안무: Michel Fokin 음악: Carl Maria von Weber 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Vaslav Nijinsky, Tamara Karsavina
	「NARCISSE」	초연: 1911년 4월 26일, Thatre de Monte-Carlo, Monte Carlo 각본: Leon Bakst 안무: Michel Fokin 음악; Nicholas Tcherepnine 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Vaslav Nijinsky, Tamara Karsavina Bronislava Nijinska, Vera Fokina
	「PETROUCHKA」	초연:1911년 6월 13일, Theatre du Chatelet, Paris 각본: Igor Stravinsky, Alexandre Benois 안무: Michel Fokin 음악: Igor Stravinsky 장치/ 의상 디자인: Alexandre Benois 주요 무용수: Vaslav Nijinsky, Tamara Karsavina Alexander Orlov, Enrico Cecchetti
1912년	「L'APRES-MIDI D'UN FAUNE」	초연: 1912년, 5월 29일, Theatre du Chatelet, Paris 안무: Vaslav Nijinsky 음악: Claude Debussy 장치/ 의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Vaslav Nijinsky, Lydia Nelidova
	「DAPHNIS AND CHLOE」	초연: 1912년 6월 8일, Theatre du Chatelet, Paris 각본: Michel Fokin 안무: Michel Fokin 음악: Maurice Ravel 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Tamara Karsavina, Vaslav Nijinsky, Adolph Bolm, Enrico Cecchetti

연도	작품제목	조직구성
1913년	「JEUX」	초연: 1913년 5월 15일,Thatre des Champs-Elysees, Paris 안무: Vaslav Nijinsky 음악: Claude Debussy 장치/의상 디자인: Leon Bakst 주요 무용수: Tamara Karsavina, Ludmilla Schollar, Vaslav Nijinsky
	「LE SACRE DU PRINTEMPS」	초연:1913년 5월 28일, Thatre des Champs-Elysees, Paris 각본: Igor Stravinsky, Nicholas Roerich 안무: Vaslav Nijinsky 음악: Igor Stravinsky 장치/의상 디자인: Nicholas Roerich 주요 무용수: Maria Piltz, M.V.Guliuk, (?) Vorontzov
1914년	「PAPILLONS」	초연: 1914년 4월 16일, Thatre de Monte-Carlo,Monte Carlo 각본: Michel Fokin 안무: Michel Fokin 음악: Rbert Schumann 장치: Mstislav Dobujinsky 의상: Leon Bakst 주요 무용수: Tamara Karsavina, Ludmilla Schollar, Michel Fokin
	「LEGEND OF JOSEPH」	초연:1914년 5월 14일,Theatre Nathional de l'Opera, Paris 각본: Count Harry Kessler, Hugo von Hofmannsthal 안무: Michel Fokin 음악: Richard Strauss 장치: Jose-Maria sert 의상: Leon Bakst 주요 무용수: Maria Kuznetsova, Vera Fokin, Alexis Bulgakov, Leonide Massine, Serge Grigoriev, Lubov Tchernicheva, Sophie Pflanz, Doris Faithfull, Max Frohman
	「MIDAS」	초연: 1914년 6월 2일,Theatre Nathional de l'Opera, Paris 각본: Leon Bakst 안무: Michel Fokin 음악: Maximilian Steinberg 장치/의상 디자인: Mstislav Dobujinsky 주요 무용수: Tamara Karsavina, Adolph Bolm, Max Frohman, Ludmilla Schollar, Sophie Pflanz, Lubov Tchernicheva,

연도	작품제목	조직구성
1915년	**「SOLEIL DE NUIT」**	초연: 1915년 12월 20일, Grand Thatre, Geneva 안무: Leonide Massine 음악: Nikolai Rymsky-Korsakov 장치/의상 디자인: Michel Larionov 주요 무용수: Leonide Massine, Nicholas Zverev
1916년	**「LAS MENINAS」**	초연: 1916년 8월 25일, Teatro Eugenia-Victoria, San Sebastian 안무: Leonide Massine 음악: Gabriel Faure 장치: Carlo Socrate 의상: Jose-Maria Sert 주요 무용수: Lydia Sokolova, Olga Kokhlova, Leonide Massine, Leon Woizikovsky
1917년	**「PARADE」**	초연: 1917년 5월 18일, Theatre du Chatelet, Paris 각본: Jean Cocteau 안무: Leonide Massine 음악: Erik Satie 장치/의상/막 디자인: Pablo Picasso 주요 무용수: Leonide Massine, Maria Chabelska. Lydia Lopokova, Nicholas Zverev
1919년	**「LE TRICORNE」**	초연: 1919년 7월 22일, Alhambra Theatre, London 안무: Leonide Massine 음악: Manuel de Falla 장치/의상/막 디자인: Pablo Picasso 무대 미술: Pablo Picasso, Vladimir and Elizabeth Polunin 주요 무용수: Tamara Karsavina, Leonide Massine, Leon Woizikovsky

연도	작품제목	조직구성
1920년	「LE CHANT DU ROSSIGNOL」	초연: 1920년 2월 2일, Theatre Nathional de l'Opera, Paris 안무: Leonide Massine 음악: Igor Stravinsky 장치/의상/막 디자인: Henri Matisse 주요 무용수: Tamara Karsavina, Lydia Sokolova, Serge Grigoriev, Stanislas Idzikowski
	「PULCINELLA」	초연: 1920년 5월 15일, Theatre Nathional de l'Opera, Paris 안무: Leonide Massine 음악: Igor Stravinsky 장치/의상/막 디자인: Pablo Picasso 무대 미술: Vladimir and Elizabeth Polunin 주요 무용수: Tamara Karsavina, Lubov Tchernicheva, Vera Nemchinova, Leonide Massine, Stanislas Idzikowski, Enrico cecchetti, Nicholas Zverev, Zygmund Novak
1922년	「LE RENARD」	초연: 1922년 5월 18일, Theatre Nathional de l'Opera, Paris 안무: Bronislava Nijinska 음악: Igor Stravinsky 장치/의상 디자인: Michel Larionov 주요 무용수: Bronislava Nijinska, Stanislas Idzikowski, Jean Jazvinsky, Michel Fedorov
1923년	「LES NOCES」	초연: 1923년 6월 13일, Theatre Nathional de l'Opera, Paris 안무: Bronislava Nijinska 음악: Igor Stravinsky 장치/의상 디자인: Natalia Goncharova 주요 무용수: Felia Doubrovska, Lubov Tchernicheva, Leon Woizikovsky, Nicholas Semenov

연도	작품제목	조직구성
1924년	「LES BICHES」	초연: 1924년 1월 6일, Theatre de Monte-Carlo, Monte Carlo 안무: Bronislava Nijinska 음악: Francis Poulenc 장치/의상/막 디자인: Marie Laurencin 무대 미술: Prince Alexander Schervashidze 주요 무용수: Leon Woizikovsky, Anatole Vilzak, Nicholas Zverev, Vera Nemchinova, Bronislava Nijinska, Lubov Tchernicheva, Lydia Sokolova
	「LE TRAIN BLEU」	초연: 1924년 6월 20일, Thatre des Champs-Elysees, Paris 각본: Jean Cocteau 안무: Bronislava Nijinska 음악: Darius Milhaud 장치: Henri Laurens 의상: Gabrielle Chanel 막 디자인: Pablo Picasso 주요 무용수: Lydia Sokolova, Bronislava Nijinska, Anton Dolin, Leon Woizikovsky
1925년	「LE FESTIN」	초연; 1925년 2월 18일, Nouvelle Salle de Musique, Monte Carlo 안무: George Balanchine, Michel Fokine 음악: Alexander Glazunov, Anton Arensky, Modest Mussorgsky, Erik Satie, Leo Delibes, Nicholas Tcherepnine 주요 무용수: Vera Nemchinova, Leon Woizikovsky, Alexandra Danilova, Tamara Geva, George Balanchine, Lubov Tchernicheva, Nicholas Kemnev, Lydia Sokolova, Alicia Markova
	「ZEPHIRE ET FLORE」	초연: 1925년 4월 28일, Theatre de Monte-Carlo, Monte Carlo 각본: Boris Kochno 안무: Leonide Massine 음악: Vladimir Dukelsky 장치/의상 디자인: Georges Braque 무대 미술: Prince Alexander Schervashidze 주요 무용수: Alice Nikitina, Anton Dolin, Serge Lifar

연도	작품제목	조직구성
1926년	「LA PASTORALE」	초연: 1926년 5월 29일, Theatre Sarah-Bernhardt, Paris 각본: Boris Kochno 안무: George Balanchine 음악: Georges Auric 장치/의상/막 디자인: Pedro Pruna 무대 미술: Prince Alexander Schervashidze 주요 무용수: Felia Doubrovska, Tamara Geva, Serge Lifar, Thadee Slavinsky
1927년	「MERCURE」	초연:1927년 6월 2일, Thatre Sarah-Bernhardt, Paris 각본: Leonide Massine 안무: Leonide Massine 음악: Erik Satie 장치/의상 디자인: Pablo Picasso 무대미술: Vladimir and Elizabeth Polunin 주요 무용수;Leonide Massine, Vera Petrova, (?) Lissanevich
	「LE PAS D'ACIER」	초연:1927년 6월 7일, Thatre Sarah-Bernhardt, Paris 각본: Serge Prokofiev, Georgi Yakulov 안무: Leonide Massine 음악: Serge Prokofiev 장치/의상 디자인: Georgi Yakulov 주요 무용수: Lubov Tchernicheva, Alexandra Danilova, Vera Petrova, Leonide Massine, Serge Lifar, Leon Woizikovsky
1928년	「APOLLON MUSAGETE」	초연: 1928년 6월 12일, Thatre Sarah-Bernhardt, Paris 안무: George Balanchine 음악: Igor Stravinsky 장치/의상 디자인: Andre Bauchant 무대 미술: Prince Alexander Schervashidze 주요 무용수: Serge Lifar, Alice Nikitina, Lubov Tchernicheva, Felia Doubrovska, Dora Vadimova, Henriette Maikerska, Sophie Orlova
1929년	「LE FILS PRODIGUE 」	초연: 1929년 5월 21일, Thatre Sarah-Bernhardt, Paris 각본; Boris Kochno 안무: George Balanchine 음악: Serge Prokofiev 장치/의상 디자인: Georges Rouault 무대 미술: Prince Alexander Schervashidze 주요 무용수: Serge Lifar, Michel Fedorova, Felia Doubrovska, Eleanora Marra, Nathalie Branitska, Leon Woizikovsky, Anton Dolin,