

디아길레프(Sergei Diaghilev)의 발레뤼스 공연기획 특징에 관한 연구

임 효 진*

I. 서론	IV. 결론
II. 디아길레프의 예술기획 활동	참고문헌
III. 디아길레프의 발레뤼스 공연기획 에 나타나는 특징	Abstract

1. 서론

본 연구는 발레뤼스(Ballets Russes, 1909~1929)의 기획자 세르게이 디아길레프(Sergei Diaghilev, 1872~1929)의 무용공연 기획 스타일에 관한 연구로서 역사적 인물사례 분석을 통하여 공연 기획의 측면에서 무용학 연구를 개진하고자 한다. 무용 공연에서 기획자는 예술에 대한 풍부한 감수성과 감각을 바탕으로 수많은 예술가들의 작업을 하나로 결집시켜 작품을 무대화하기까지 중추적이고 선두적인 역할을 담당한다. 특히 이 과정에서 기획자는 안무가의 역량이 최대한 발휘될 수 있는 환경을 조성하고 무용수들 상호간의 발전적 관계를 이끌어 나가 최고의 작품이 관객에게 선보일 수 있도록 예술가들 못지않은 능력을 발휘해야 한다. 이와 같이 무용 공연에서 기획자의 역할이 차지하는 중요성에도 불구하고 지금까지 무용학 분야에서 기획자에 대한 연구는 그 중요도에 비하여 간과된 경향이 있었다. 이에 본 연구는 20세기 초 유럽 무용계를 넘어 공연예술, 나아가 예술계 전반에 큰 영향을 끼친 것으로 평가받는 발레뤼스의 전설적인 기획자 디아길레프를 선정하여 그의 성공적

* 주저자 및 교신저자, 이화여자대학교 대학원 졸, britney-lim@hanmail.net

인 기획 스타일에 대해 연구함으로써 무용 공연계에서 기획력의 중요성을 역설하고 훌륭한 기획자에 대한 실제적인 분석 사례를 제공하고자 한다.

우선 본문에서는 디아길레프의 생애와 그가 발레뤼스를 창단하기 이전에 펼쳤던 다양한 예술 활동에 대해 연구하였다. 이와 같이 디아길레프에 대한 배경 연구가 선행되어야 하는 이유는 디아길레프 무용공연 기획이 무엇보다 그의 개인적인 능력과 자질에 의존하는 바가 크기 때문이다. 디아길레프라는 인물에 대한 이해가 바탕이 될 때 비로소 그의 기획 스타일에 대한 깊이 있는 이해가 가능하다고 판단된다. 뿐만 아니라 지금까지 디아길레프에 대한 일반적 인식은 몇 가지 흥밋거리의 단편적 사건들만이 반복해 회자되고 가십 거리 위주로 기록된 경우가 많기 때문에 그에 대한 풍부한 문헌 조사를 통한 연구가 선행되어야 할 필요가 있다. 이에 본 논문에서는 디아길레프의 생애와 업적에 대해 신뢰할만한 자료들을 선별하여 이를 근거로 디아길레프의 성장 배경과 예술 활동에 대해 재구성하였다.

본 논문의 연구방법은 린 가라폴라(Lynn Garafola)의 단행본¹⁾과 피터 리이븐(Peter Lieven)의 단행본²⁾ 그리고 아놀드 하스켈(Arnold Haskell)의 단행본³⁾을 주요한 참고자료로 사용한 문헌 연구이다. 디아길레프의 일상사를 다룬 다른 많은 자료들과는 달리 가라폴라의 저서는 예술, 엔터프라이즈, 관객이라는 세가지 관점에서 디아길레프의 업적과 영향력에 대한 분석을 다양한 자료를 근거로 서술하고 있다. 또한 하스켈의 저서는 디아길레프의 조력가였던 워터 누벨(Walter Nouvel)과 함께 쓰여진 저서로서 비교적 신뢰성이 있는 자료로 판단된다. 이외에도 발레뤼스에 직접 참여한 예술가들의 기록들을 바탕으로⁴⁾ 디아길레프에 대한 연구를 진행하였다. 이는 기존에 행해진 발레뤼스 또는 디아길레프에 관한 많은 연구들이 제 2,

1) Garafola, Lynn(1989), *Diaghilev's Ballets Russes*(NY: Oxford University Press).

2) Lieven, Peter(1973), *The Birth of Ballets-Russes*(NY: Dover). 발레뤼스에 대한 연구에서 가장 많이 인용되고 있는 책 중 하나이다. 발레뤼스의 탄생과 발전사를 연도별로 소개하고 있다.

3) Haskell, Arnold(1978), *Diaghileff: His Artistic and Private Life*(NY: Da Capo).

4) ① Drummond, John(1998), *Speaking of Diaghilev*(London: Faber and Faber). - 저자가 1967년 디아길레프와 발레뤼스에 대한 BBC 방송 프로그램을 제작하면서 당시 생존한 발레뤼스 예술가들을 취재한 인터뷰 내용들을 포함하고 있다.

② Lifar, Serge(1977), *Serge Diaghilev, His Life, His Work, His Legend: An Intimate Biography*(Da Capo Press). - 1923년 발레뤼스에 합류한 저자에 의해 쓰여진 책이다.

3차 문헌자료를 근거로 하거나 혹은 출처가 분명하지 않은 자료를 사용하는 것과 차별화하여 보다 연구의 신뢰도를 높이기 위함이다.

다음으로 이와 같은 내용을 바탕으로 디아길레프의 발레위스 공연기획에 나타나는 특징에 대해 연구하였다. 본 논문에서 공연 기획(企劃)이라 함은 계획(planning) 보다는 제작(production)에 더 가까운 의미로 사용된다. 그럼에도 불구하고 제작이라는 표현을 사용하지 않은 이유는 용어가 주는 어감 때문인데, 재료를 가지고 물건을 만들어낸다는 제작의 의미가 자칫 무용의 예술성을 손상시킬 것을 우려했기 때문이며 무엇보다 디아길레프의 경우에는 그가 실제 작품 창작 자체에 직접적으로 관여했다기 보다는 제작과정을 계획하고 총괄하는 역할을 했기 때문에 본 논문에서는 기획이라는 용어가 더 적합하다고 판단했다. 본문에서는 특정 무용 콘셉트를 구상하여 출연할 예술가와 공연장을 선정하고 관객에게 보여줄 공연 내용을 구성해가는 무용공연 기획 과정을 연구의 범위로 제한하여 디아길레프의 기획 스타일을 경영적 측면과 예술적 측면에서 분석함으로써 그의 무용공연 기획 스타일이 성공적일 수 있었던 요인에 대해 연구하였다. 기존에 발레위스와 디아길레프에 관한 연구는 비교적 활발하게 이루어진 편이었으나 주로 발레위스의 작품에 관한 연구, 안무가와 안무 특성 그리고 발레위스가 무용사에 끼친 영향에 관한 연구가 주를 이루었다. 본 연구와 직접적으로 관련있는 선행연구로는 김서령(1999)의 「디아길레프의 예술경영(Art management)에 관한 연구 -조직 및 인력관리를 중심으로」가 있으며, 조가영(1998)의 「링컨 킬스타인(Lincoln Kirstein)의 예술 지원이 미국 발레계에 미친 영향」에서는 디아길레프와 링컨 킬스타인의 예술 행정, 경영자로서의 비교가 간략하게 이루어진바 있다. 특히, 김서령의 연구는 디아길레프의 예술경영을 연구한 국내 최초의 연구라는데 있어서 본 연구의 중요 선행연구가 되었다. 하지만 김서령의 연구가 '조직 및 인력관리' 부분만을 중점적으로 다루어 경영적인 시각에서 연구했던 것에 반해, 본 연구는 디아길레프가 발레위스의 작품을 '기획' 한 부분에 역점을 두어 경영적 측면뿐만 아니라 예술적 측면에 대한 연구도 시도했다는 점에서 차별점이 있다.

1965년에 발간된 록펠러 패널 보고서(The Rockefeller Panel Report) 『공연예술: 문제와 전망』⁵⁾에 따르면 오늘날까지 공연기획자는 크게 3 세대의 기획자의 전

형으로 분류될 수 있다. 1750년대부터 1850년대까지의 제 1세대 기획자의 경우 공연자와 기획자의 역할을 겸하는 ‘예술가적인 기획자’였다면, 1850년대에서 1950년대는 주로 사업적인 목적을 가지고 예술가를 고용하여 공연을 통해 이윤을 추구했던 제 2세대 기획자들이었다. 또한 1950년대 후반부터 오늘날까지 활동하고 있는 제 3세대 기획자는 좋은 취향, 감수성, 그리고 박식함을 갖추고 타고난 성향과 교육으로 예술성을 찾아내며 지지하고 발전시킬 수 있는 사람으로 설명된다. 디아길레프의 활동시기는 1909년에서부터 1929년까지였기 때문에 시기적 분류에 따르자면 제 2세대 기획자로 간주되지만 그의 실제 기획방식은 이미 제 3세대 예술기획자를 예견하고 능가하는 미래 지향적인 공연기획 방식이었다. 고도로 발달된 감수성과 좋은 취향, 다양한 분야에 대한 해박한 지식, 선천적인 예술적 감각과 후천적 예술 교육은 디아길레프가 무용공연 기획자로서 신진 예술가들을 발견하고 그들을 작품 창작에 매진할 수 있게 함으로서 훌륭한 발레뤼스의 무용공연을 가능하게 하였다. 이처럼 시대를 앞서가는 공연기획자였던 디아길레프는 아직까지도 그에 필적할만한 업적을 남긴 기획자가 없었다는 상황을 고려했을 때 오늘날에도 충분히 연구할 만한 가치가 있는 인물이다. 본 논문은 이러한 뛰어난 기획자의 기획 스타일을 경영적 측면과 예술적 측면으로 분류하여 각각에 해당하는 요인들을 보다 구체적으로 제시함으로써 발레뤼스의 성공이 이러한 디아길레프의 기획력에 기인한다는 것을 보이고자 하였다.

II. 디아길레프의 예술기획 활동

세르게이 파블로비치 디아길레프는 러시아 발레단 발레뤼스의 창립자이자 경영자로 20세기 초 유럽에서 활발히 활동했던 전설적인 흥행사이다. 그는 무용사적으로 ‘발레의 현대화에 크게 기여함으로써 발레의 모습을 새롭게 변화시키는 것’⁵⁾을

5) Rocaerfeller Brothers Fund(1965), *The Performing Arts Problems and Prospects: Rocaerfeller Panel Report on the Future of Theatre Dance Music in America*(NY: McGraw-Hill).

가능하게 하였다. 디아길레프는 무용수도 아니었고 안무자도 아니었음에도 불구하고 예술 기획자로 무용사에 중요한 역할을 담당했다는 점에서 특기(特記)할만한 인물로 평가되어진다. 뉴욕시티 발레단의 총감독이었던 링컨 키르스타인(Lincoln Kirstein, 1907~1996)은 ‘디아길레프의 정확한 역할이란 애매모호 한데다 신화적인 면조차 있다’⁷⁾고 말한바 있다. 이것은 그의 역할이 무척 창조적이고 광범위했다는 것을 의미하는 것으로 풀이할 수 있다. 또한 디아길레프 자신도 스스로에 대하여 “나 자신은 개인적으로 그 누구의 흥밋거리도 되지 못한다. 흥미로운 것은 나의 인생이 아니라 나의 작품이 될 것이다”⁸⁾ 라고 언급한바 있다. 그는 자신의 개인적 명성 이전에 자신이 기획한 예술 작품으로 널리 알려지기를 원했던 진정한 의미의 기획자였던 것이다.

이와 같이 기획자로서의 본연의 임무에 충실했던 디아길레프의 기획 방식에 대해 보다 심층적으로 이해하기 위하여 본 장에서는 그의 생애에 대해 살펴보겠다. 디아길레프는 1872년 3월 31일 러시아 ‘노브고로드(Novgorod) 지방의 셸리스체프 막사(Selistchev Barracks)’⁹⁾에서 태어났다. 황실근위대의 대령인 아버지와 어머니 사이의 귀족 집안에서 태어난 디아길레프는 모친 사망 후에 ‘계모인 엘레나 파네바(Elena Valerianovna Panaeva, 1853~1919)의 손에 양육’¹⁰⁾되었다. 음악 가문 출신의 계모는 디아길레프에게 음악, 미술, 문학 수업을 받게 함으로써 그의 생애 초기에 많은 예술적 영향을 주었다. 디아길레프가 10살에 이주한 페름(Perm)의 집은 ‘페름의 아테네로 알려질 정도’¹¹⁾로 예술에 대한 열정이 늘 가득한 분위기였으며 매주 마다 가정 음악회가 열리는 등 집안에서 언제나 음악이 끊이지 않았다. 특히 그는 ‘일 년에 두세 번 정도 지역귀족들의 모임에서 자선 콘서트를 개최’¹²⁾하였는데 이렇게 어렸을 때부터 자연스럽게 예술 활동에 참여하고 능동적으로 기획하는

6) 김말복(2003), 『무용예술의 이해』(서울: 이화여자대학교 출판부), p. 246.

7) Kirstein, Lincoln(1935), *Dance: A Short History of Classic Theatrical Dancing* (NY: G.P.Putnam's Sons), p. 279.

8) Garafola, Lynn & Nancy Van Vorman Baer(1999), p. 24.

9) Clarke, Mary & Clement Crisp(1973), *Ballet: an illustrated history*(NY: Universe Books), p. 98.

10) Garafola, Lynn & Nancy Van Vorman Baer(1999), p. 24.

11) Ibid., p. 26.

경험을 가질 수 있었던 것으로 보인다.

디아길레프는 1890년 아버지의 권고로 상트페테르부르크에서 법률 공부를 시작하지만 음악에 대한 열정을 포기하지 못하고 상트페테르부르크 음악원에서 성악과 음악을 공부하였다. 상트페테르부르크에서 그는 사촌 디마 필로조포프(Dima Filosofov)의 소개로 한 귀족 청년들의 예술 서클에 참여하게 되는데 이 모임은 디아길레프가 예술에 대한 식견과 애정을 키워나가는데 중요한 토대로서 역할을 했다. 모임의 멤버들은 자신을 ‘피크유키언즈(Pickwickians)’라고 부르면서 회화, 음악, 조각 등 다양한 예술 분야에 대해 토론하며 시야를 넓혀 나갔다. ‘알렉산더 브노아(Alexandre Benois), 월터 누벨(Walter Nouvel), 레옹 박스트(Leon Bakst), 콘스탄틴 소모프(Constantine Somov)등이 함께 활동’¹³⁾했던 이 모임의 멤버들은 이후에도 계속해서 디아길레프의 예술기획 활동에 참여하면서 각자의 역할을 담당하였다.

예술가로서의 꿈을 예술기획자로 돌리게 된 과정에서 디아길레프는 ‘1895년 계모에게 편지를 보내어’¹⁴⁾ 자신의 소명이 마에케나스(Maecenas)¹⁵⁾가 되는 것이라고 확언함으로써 예술에 대한 자신의 열정을 예술 기획에 집중할 것을 분명히 했다. 이후 1898년 디아길레프는 피크유키언즈를 보다 발전시켜 ‘예술세계(Miriskusstva)’라는 공식 명칭 하에 예술 잡지를 발간하고 수차례의 미술 전시회를 기획하였다. ‘예술세계’ 일원들은 잡지를 통해 자신들의 사상과 토론의 성과물을 공개하였고 서유럽의 예술 조류를 러시아에 소개하였으며 자신들의 시각에서 뛰어난 러시아 예술가들을 조명함과 동시에 국내외의 중요한 평론을 실어서 이전까지 ‘고립되어 있던 러시아 미술을 서유럽 미술과 연결’¹⁶⁾하는 데 앞장섰다. ‘예술세계’ 파

12) Ibid.

13) Lieven, Peter(1973), *The Birth of Ballets-Russes*(NY: Dover), p. 25.

14) Reynolds, Nancy(2003), *No Fixed Points: Dance in the Twentieth Century*(New Haven: Yale University Press), p. 35.

15) 가이우스 마에케나스(Gaius Clinius Maecenas: 70~8 BC). 아우구스투스의 조언자 역할을 했던 정치가이자 외교관이다. 로마시대의 시성이었던 베르길리우스, 호라티우스를 재정적으로 지원해 주는 등 예술 수호자의 역할을 하였다. 마에케나스의 이름이 프랑스로 넘어가 오늘날 기업의 문화예술 지원 활동을 총칭하는 메세나(mecenat)라는 용어의 기원이 되었다. 김민주(2009), 『2010 트렌드 키워드』(서울: 미래의 창), p. 153.

는 독자적인 강령을 가진 조직이었다기 보다는 ‘과거에 ~주의(ism)로 존재했던 모든 예술 형식과 사조를 혐오한다’는 공통된 사고를 공유하고 있었기 때문에 다양한 경향의 작품들이 잡지 내에 공존할 수 있었다. 이러한 과감하고 혁신적이며 다양성을 존중하는 사고방식은 이후에 발레뤼스의 작품 기획 과정에서도 단적으로 드러나게 되는데 이렇게 선구적이고 실험적인 시도를 두려워하지 않는 성향은 다양한 장르의 예술을 무용에 통합하는 혁신을 가능케 했던 것으로 볼 수 있다.

디아길레프는 1899년부터 1904년까지 6년 동안 잡지의 편집장으로서 『예술세계』를 주도적으로 이끌어 나갔다. 사실 그는 집필뿐만 아니라 잡지 발간을 위한 자금 동원과 원고청탁에 이르기까지 잡지 편찬을 위한 모든 활동을 수행하였다. 잡지 『예술세계』는 내용에서 뿐만 아니라 외형적으로도 일러스트레이션, 표제, 서체 등에서 다른 잡지와는 확연히 구별되는 차별화된 예술적인 잡지를 지향하였으며 수많은 기존 잡지들의 새로운 모델이 되기도 하였다.

1899년 디아길레프는 ‘예술세계’ 활동을 하면서 동시에 황실극장의 신임감독 세르게이 미하일로비치 볼콘스키(Sergei Mikhailovitch Wolkonsky, 1860~1937)의 특별 어시스턴트로 일하였다. 당시 황실극장에서는 이전 시즌의 활동을 총결산하여 평가할 목적으로 연감을 출판했는데 『예술세계』편집장의 경험을 바탕으로 디아길레프가 1899년에서 1900년 사이의 연감 편집을 맡게 된 것이었다. 그는 이전의 무미건조하고 지루한 기록 위주의 구성이 아니라 훨씬 더 화려하고 예술적인 편집으로 연감을 발간하였고 이 과정에서 ‘예술세계’ 그룹은 일종의 비공식 위원회처럼 디아길레프의 활동에 조력하였다.

당시 ‘예술세계’ 그룹의 구성원들은 『예술세계』잡지 발간과 예술기획 활동뿐만 아니라 각자가 외부에서 공연 제작과 관련된 일을 담당하고 있었다. 그들은 자신들의 활동을 확장하여 무언가 새롭고 의미있는 활동을 하기 원했고 마침 ‘디아길레프가 황실극장에서 들리브(Delibes)의 발레 「실비아」(Sylvia)공연의 기획을 맡게 되어’¹⁶⁾ 『예술세계』 그룹이 참여하기로 계획되었다. 하지만 황실극장 관리위원회측은 아직 젊고 공연기획 경험이 전무한 사람에게 막대한 제작 규모의 황실극장 공연을

16) 이진숙(2007), 『러시아 미술사』(서울: 민음사), pp. 303-306.

17) Lieven, Peter(1973), p. 40.

맡긴다는 것을 반대하였다. 이를 시작으로 크고 작은 오해와 감정적 분쟁이 계속되었고 결국 디아길레프는 황실극장에서 나올 수밖에 없게 되었다. 하지만 이러한 디아길레프와 황실과의 마찰은 일종의 전화위복의 기회가 되어 디아길레프가 자신의 활동범위를 러시아에서 서유럽으로 확장시키게 됨으로서 결과적으로 발레뤼스의 탄생의 전조가 되었다고 볼 수 있겠다.

한편 디아길레프는 '예술세계'에서 잡지 편찬뿐만 아니라 수차례 음악회와 미술 전시회도 기획하였는데 특히 1905년 엄청난 규모로 기획했던 러시아 초상화 전시회는 디아길레프가 일반인들에게 널리 알려지게 된 계기가 되었다. 디아길레프는 이듬해 1906년 이 기획전을 러시아 예술전시로 확대하여 파리로 가져가 상당한 성공을 거두었다. 연이어 1907년 그는 음악을 가지고 파리 오페라좌에 가서 러시아 콘서트 시리즈를 개최하였다. 여기서 그는 표도르 샬리아핀(Feodor Schaliapin)의 노래, 라흐마니노프(Sergei Rachmaninoff)와 조셉 호프만(Josef Hoffman)의 피아노 연주, 림스키 코르사코프(Rimsky-Korsakov)의 지휘 등 러시아의 훌륭한 음악가들을 집결시킴으로써 또 한 번 큰 성공을 이국땅에서 거두었다. 디아길레프는 오페라 「보리스 고두노프」(*Boris Godunov*)의 공연을 위하여 '장치, 주연배우들, 코러스, 오케스트라 대부분을 러시아로부터 데리고 가기'¹⁸⁾도 하였다. 이처럼 디아길레프는 흠어져 있는 러시아의 예술가와 작품을 한자리에 모아 본토에서 보다는 훨씬 더 완벽한 모습으로 재구성하여 보여주는 특별한 능력이 있었다.

디아길레프는 파리에서 수차례 전시와 공연을 성공적으로 기획하면서 자신감을 얻게 되었다. 그는 본격적으로 자신의 공연단을 만들어 극장공연에 열중하는데 이것이 바로 발레뤼스의 시작이었다. 물론 디아길레프가 처음부터 '러시아의 발레단'이라는 뜻의 발레뤼스라는 명칭을 사용하면서 무용단을 조직하였던 것은 아니었으며 초기의 공연은 오히려 오페라와 단막 발레가 혼합된 프로그램이었다. 발레뤼스의 첫 공연으로 알려진 1909년 5월 18일 샤텔레(Chartelet) 극장에서의 공연은 「아르미드 관」(*Le Pavillon d'Armide*), 「이고르 왕자」(*Prince Igor*), 「잔치」(*Le Festin*), 「클레오파트라」(*Cleopatre*), 「레실피드」(*Les Sylphides*)¹⁹⁾ 등으로 오페

18) Lieven, Peter(1973), p. 50.

라와 발레가 함께 공연되어졌다. 당시 발레 공연에서 춤은 카랄리(Karalli), 칼사비나(Karsavina), 모드킨(Mordkin), 니진스키(Nijinsky)²⁰⁾ 등에 의해 추어졌고 큰 인기를 불러 일으켰다. 첫 파리 공연에서 발레는 오페라를 능가하는 인기를 얻었고 이러한 호응에 힘입어 디아길레프는 이후 공연부터 발레에 보다 집중함으로써 점차 발레뤼스의 틀을 갖추어 나가기 시작했다. 정리하자면, 디아길레프의 다양한 예술 관련 경험과 기획 활동의 노하우가 최종적으로 집결되어 빛을 발하게 된 것은 1909년 발레뤼스에서의 활동이라고 할 수 있다.

지금까지 본 장에서는 디아길레프가 발레뤼스를 창단하기까지의 다양한 예술기획 활동에 대해 알아보았다. 이러한 일련의 과정 속에서 디아길레프는 예술단체의 최고경영자이자 예술 감독이며 경영감독이었다. 때문에 여기서 그의 역할이란 능력 있는 예술가들을 선별해내고 영입하는 일과 동시에 예술단 운영에 필요한 자금을 확보하는 일이었다. 다시 말해 디아길레프는 경영적인 측면과 예술적인 측면 두 가지를 균형 있게 수행해야 했다. 이와 같은 사실은 다음 장에서 디아길레프의 무용공연 기획에 나타난 특징을 ‘경영과 예술’이라는 두 가지 카테고리로 분류하여 정리한 근거가 된다.

III. 디아길레프의 발레뤼스 공연기획에 나타나는 특징

1. 경영적 측면

가. 인적 네트워크

무용 공연은 수많은 사람들의 협력이 필요한 예술 활동이다. 안무가, 무용수를 비롯하여 작곡자, 지휘자, 오케스트라 단원들을 포함한 음악가들, 무대 및 의상 디자이너 그리고 이것을 실제 만드는 제작자들과 보조원들, 조명과 장치를 담당하는

19) Jane Pritchard(2009), “Serge Diaghilev’s Ballets Russes- An Itinerary, Part 1: 1909~1921”, *Dance Research* 27, p. 112.

20) Clarke, Mary & Clement Crisp(1973), p. 116.

여러 스탭들뿐만 아니라 제반 행정 업무를 처리하는 직원들까지 각 분야의 인력들이 동원되어야 공연이 이루어질 수 있으며 어떤 사람들로 공연이 준비되느냐에 따라서 공연의 질이 결정된다고 해도 과언이 아니다. ‘인사(人事)가 만사(萬事)’라는 말은 단지 일반기업을 경영하는데 있어서만 인사의 중요성을 역설한 말은 아닐 것이다. 본 절에서 디아길레프의 ‘경영적 자질’에 대한 내용을 시작하면서 먼저 사람에게 대한 내용을 다루고자 하는 이유도 이 때문이다. 본 글에서 ‘인적 네트워크’는 단순히 발레뤼스를 구성하는 개별 예술가들의 모임만을 지칭하는 것이 아니라 발레뤼스의 토대를 구축했던 인물들, 즉 발레뤼스의 조연가, 협력자, 후원자와 다른 장르의 예술가들, 그리고 디아길레프가 교류했던 사회 각계 인사, 더 넓게는 관객까지 포괄하는 의미로 사용하겠다.

첫째, 디아길레프의 인적 네트워크는 청년시절 상트페테르부르크에서부터 관계를 지속했던 사적인 모임이 토대가 되었다는 특징이 있다. 앞 장에서 소개했던 ‘피크윅키언즈(Pickwickians)’는 개인적 친분관계를 바탕으로 자연스럽게 형성되고 운영되던 청년들의 토론클럽이었다. 이곳에서 디아길레프는 예술에 대한 열정을 키우고 발전시킬 수 있었으며, 다양한 예술 분야에 대한 시야를 확장시킬 수 있었다. 이러한 유대관계를 바탕으로 한 인적 네트워크는 이해관계로 얽매이지 않았기 때문에 오직 예술에 대한 순수한 열정과 친밀하고 깊은 정신적인 교감으로 발레뤼스의 비옥한 토대가 될 수 있었다.

이 그룹의 멤버들은 발레뤼스에서 없어서는 안 될 중요한 역할을 도맡아 활동했다. 그중 누벨은 주로 행정적인 업무를 처리했으며, 박스트는 의상과 무대 디자이너로 활약했다. 무엇보다 디아길레프는 브노아의 미술과 발레에 대한 열정에 영향을 받았는데 『발레뤼스의 탄생 (The Birth of Ballets-Russes)』의 작가 피터 리븐(Prince Peter Lieven)은 심지어 ‘디아길레프가 초창기에 브노아를 만나지 못했다면 발레뤼스도 탄생하지 못했을 것이다’²¹⁾라고 까지 말한 바 있다. 박스트와 브노아는 발레뤼스에서 무대, 의상 디자인을 훌륭히 소화하여 발레뤼스의 총체 예술적 특징을 작품에서 잘 보여주었다.

21) Lieven, Peter(1973), p. 266.

정리하자면 디아길레프는 주변 인물들과의 협력관계를 통해 발레뤼스를 성장시킬 수 있는 기반을 마련했으며 개인적 교제를 바탕으로 형성된 그의 인맥은 발레뤼스를 창단할 수 있는 환경적 여건을 자연스럽게 조성하였다. 이것은 발레뤼스가 자랄 수 있었던 토양이었으며 여기에 디아길레프의 의지라는 씨앗이 심겨져 발레뤼스라는 꽃이 피우게 된 것이었다.

둘째, 디아길레프의 인적네트워크에서 빠트릴 수 없는 요소는 후원자들과의 관계이다. 발레뤼스의 후원자들은 무엇보다 발레뤼스를 경제적으로 지원하는 역할을 하였는데 디아길레프는 개인 후원자들, 사교계 인사, 정치경제 사회각계 인사들의 도움으로 조직 운영에 필요한 재원을 일부 마련할 수 있었다. 물론 재원조성(fund raising)은 기부 수입이외에도 티켓 판매 수입금과 같은 사업운영 수입으로도 또 일부 충당되었다. 하지만 후원회의 금전적 지원도 중요했던 것으로 보인다. 예술 단체가 후원에 의존하지 않고 재정 자립도를 높이려면 예술성보다는 관객의 구미에 맞는 상업적의 공연을 많이 편성할 수밖에 없다는 문제점이 있는데 발레뤼스의 경우 이런 관객의 평에 좌지우지 하지 않고 혁신적인 예술성을 갖춘 수준 높은 창작 공연들을 과감하게 시도할 수 있었던 것은 한편으로 후원회에 운영 자금을 의존했기 때문으로 해석할 수 있다.

물론 이들 후원자는 금전적인 지원뿐만 아니라 정신적인 후원을 했던 열성적인 팬이기도 했다. 후원이란 단순히 물질적인 지원에서 끝나는 것이 아니며 예술가들의 창작 활동을 격려하고 정신적인 지원도 아끼지 않는 것이 진정한 의미의 후원이라 할 수 있다. 이런 의미에서 디아길레프는 자신들의 활동에 동감하고 무용단을 응원하는 지지자인 후원자들을 다수 확보하고 있었다. 이들은 작품에 대한 비평가이자 조연가로 역할을 했으며 다양한 의견으로 작품에 대해 피드백(feedback)을 함으로써 발레단이 20년이라는 시간동안 작품 활동을 성공적으로 지속할 수 있도록 조력했다. 이렇듯 디아길레프는 주변에 훌륭한 인적네트워크를 바탕으로 이들의 인맥까지 활용함으로써 더 많은 사람들을 발레뤼스 활동에 동참시켜 조직의 활동을 활발히 이루어지게 할 수 있었다.

셋째, 디아길레프의 뛰어난 섭외 능력과 사교성은 그의 인적 네트워크를 공고히 해주었다. 이는 그의 개인적인 매력으로부터 연유한다고 볼 수 있다. 디아길레프의

인간적인 호감, 다시 말해 매력은 모래알처럼 흩어져 있는 예술가들과 후원가들을 한데 모으는 아교와 같은 역할을 했으며 예술가들이 발레뤼스를 위해 자신의 재능과 노력을 아낌없이 투자하게 만들었다. 이러한 사실은 발레뤼스에서 활동했거나 디아길레프와 개인적인 접촉을 가졌던 사람들의 기록에서 쉽게 찾아볼 수 있다.

예를 들어 브로니슬라바 니진스카(Bronislava Nijinska)는 친오빠 니진스키(Nijinsky)가 디아길레프와 결별한 이후 발레뤼스와의 관계가 어색해진 상황에도 불구하고 다시 함께 일하자는 디아길레프의 제안을 거절할 수 없었던 심경을 묘사하면서 “그 모든 것에도 불구하고 디아길레프는 아직도 나를 지배하는 마력을 가지고 있었다. 또한 그의 명령을 존중하도록 만드는 힘도”²²⁾라고 기록하였다. 또한 니진스키의 부인 로몰라 니진스키는 디아길레프가 ‘거동 하나 하나와 말 한마디 한마디에서 황제의 권력과 같은 권위와 저항할 수 없는 매력을 동시에 보여주었다’²³⁾고 기록했다. 이런 디아길레프의 매력은 예술가들을 발레뤼스로 끌어들이는데 뿐만 아니라 후원회를 비롯한 주변 인맥들을 형성하는 관계에까지 영향을 미쳤던 것으로 보인다.

나. 기획 전략

디아길레프의 발레뤼스 공연기획에 나타나는 경영적 특성에서 두 번째로 다룰 내용은 ‘기획 전략’에 관한 것이다. 여기서 기획 전략이란 디아길레프가 작품을 기획하고 발레단을 운영하는데 사용했던 자신만의 특징적인 방식을 의미한다. 당시로서는 예술경영이라는 개념 자체가 모호했기 때문에 특별히 예술 단체를 운영하는데 있어서 체계화된 기획 전략이 따로 존재했던 것은 아니었지만 디아길레프만의 독특한 특징이라 할 수 있는 운영방식에 대하여 본 절에서 정리하여 보겠다.

첫째, 디아길레프는 스스로를 브랜드화하여 유명 기획자로서 발레뤼스의 전면에 활동하는 전략을 사용하였다. 일반적으로 무용공연의 기획자는 공식적으로 드러나지 않는 무대 뒤에서 지휘하는 배후의 역할을 담당한다. 기획자가 하는 일은 중요하

22) 브로니슬라바 니진스카(1981), 『나의 오빠 니진스키』, 이덕희(역)(서울: 문예출판사, 1986), p. 307.

23) 로몰라 니진스키(1977), 『천재는 어디로: 무용의 신 니진스키』, 이덕희(역)(서울: 까치, 1981), p. 26.

고 권한 또한 막강하지만 그의 존재가 관객들의 눈에 직접적으로 노출되는 경우는 드물다. 대중들은 무용수와 무용 작품을 보러 오기 때문에 그들에 관심을 갖는 경우가 대부분이다.

하지만 디아길레프의 경우에는 달랐다. 그는 보이지 않는 곳에서 기획자로서의

역할을 수행하면서도 당시 그 어떤 예술가 못지않게 강력한 스포트라이트를 받았다. 단적인 예로 그에 대한 소식이 신문지상에 자주 언급되었던 것을 들 수 있다. <그림 1>은 1913년 1월 7일자 『페테르부르크 신문』(Peterburgskaia gazeta)에 ‘발레리나의 예술성 키우기 - 디아길레프의 인큐베이션 시스템 (Artistic Raising of Ballerinas - Mr. Diaghilev’s Incubation System)’²⁴⁾이라는 제목으로 소개된 삽화이다. 이 그림은 디아길레프가 발레리나를 인큐베이션 안에서 키우면서 훈련시키는 모습을 보여주는데, 배양기 안에 아주 조그마하게 그려진 발레리나와는 대조적으로 크게 묘사된 디아길레프의 모습을 확인할 수 있다.



<그림 1> 발레리나의 예술성 키우기:
디아길레프의 인큐베이션 시스템

그림에서 디아길레프는 배양기에 적절한 빛과 열을 공급해주는 거인으로 그려지고 있다.

이처럼 대중들은 ‘발레뤼스’에 대한 관심 못지않게 ‘디아길레프’라는 인물 자체에 흥미를 가지고 있었다. 즉 디아길레프는 무대 뒤에서 묵묵히 일만하는 기획자가 아니라 자신을 전면에 내세우고 사람들의 이목을 집중시켰던 유명인사로서의 기획자였다. 그는 자신에 대한 흥미를 유발시켜 사람들에게 ‘이번에 디아길레프가 기획

24) Jarvinen, Hanna(2008), ‘The Russian Barnum’: Russian Opinions on Diaghilev’s Ballets Russes, 1909–1914, *Dance Research* 26, p. 29.(courtesy of the Helsinki University Slavic Library).

한 작품은 과연 어떻게 라는 궁금증을 불러일으킴으로써 결국에는 자신이 만들고 키워낸 발레단의 공연을 보러 오게 만들었다.

정리하자면 디아길레프는 당시 다른 기획자들이 무대 뒤에서 기획 활동에 전념하고 있을 때 이와는 차별화되는 방식으로 발레단을 알리고 홍보했다. 즉 언론에 비추어지는 이미지를 적절히 이용함으로써 자신에 대한 궁금증을 발레단에 대한 관심으로 연결시켰다. 그는 자기 자신의 장점을 발레단을 위해 이용할 줄 알았던 능력있는 흥행사였다.

둘째, 디아길레프 기획 방식의 특징으로 지적할 수 있는 것은 그가 발레뤼스의 작품을 일종의 상품화 전략을 통해 만들어냈다는 점이다. 여기서 상품화 전략이란 예술작품을 시장에 유통되는 상품처럼 물질 가치를 중시하여 만들어 내었음을 의미한다. 물론 발레뤼스의 훌륭한 예술가들이 작품에 자신들의 감성과 의도를 반영하여 창작활동을 하였지만 이 과정에서 디아길레프의 기획력이 작품 전반에 크게 작용했다는데 상품화 전략이 있었다.

우선 '작품에 대한 계획은 디아길레프의 모임에서 개진'²⁵⁾되었다. 대화 가운데 누군가가 제시한 아이디어가 다른 이들의 부연을 통해 발전하여 결국 작품에 대한 하나의 프로젝트가 계획되는 식이었다. 그리고 이같은 상호 협력의 분위기를 조성하는 것이 디아길레프의 주요 역할이었다. 이렇게 수립된 계획은 까다롭게 선발되고 훈련되어온 발레뤼스 무용 단원들에 의해 제작(창작) → 출시(공연) → 홍보(기사) → 수출(투어)의 단계를 거쳐 하나의 공연 상품으로 만들어졌다. 비록 오늘날의 시각으로 보면 세부적인 과정에서 미흡한 점이 많고 비체계적으로 보일 수 있지만 당시의 시대적 배경을 생각하면 디아길레프의 시스템은 상당히 획기적인 구조였다. 디아길레프 이전의 시대에는 발레마스터나 무용가가 직접 기획자로서의 역할을 겸하며 모든 과정을 주관했던 것이다. 즉 기존의 발레 마스터는 발레단 공연 기획에서부터 안무와 연습까지를 모두 총괄했던 반면, 디아길레프는 전문적인 예술 기획자로서 제작 과정을 지휘하는 역할만을 담당했다. 디아길레프는 제품의 유통 과정과 비교될만한 제작 프로세스를 통해 발레뤼스의 작품을 무용 공연계의 명품으로 자리

25) 로몰라 니진스키(1977), p. 118.

잡게 하였다.

셋째, 디아길레프의 기획 전략에서 특징적인 점은 그가 발레뤼스를 유럽전역을 돌며 투어 공연하는 방식으로 운영했다는 점이다. 발레뤼스는 여러 나라로부터 공연 제의를 받았는데 그들의 근거지이자 테스트 마켓(test market)인 파리에서 훌륭한 작품으로 검증되면 다음 수출 단계로서 유럽 투어 공연에 들어갔다. 발레뤼스는 파리와 런던, 몬테 카를로, 로마에서 주로 활동했으며 독일과 오스트리아, 헝가리 등에서도 공연했다. 발레뤼스가 여러 나라로 부터 러브콜을 받을 수 있었던 것은 발레뤼스 작품의 독특성 때문이었다. 디아길레프가 러시아로부터 처음 파리 시장에 진출했을 때 그는 유럽 문화에 발레단을 맞추려고 했던 것이 아니라 러시아 예술만이 가지고 있던 독특함으로 승부수를 띄웠다. 이러한 차별성 때문에 유럽시장은 그들을 더욱 신선하게 받아들이게 되었다. 당시 발레뤼스의 음악, 테크닉, 무대, 의상의 조합은 유럽에는 존재하지 않았던 전혀 새로운 형태의 예술이었다.

발레뤼스는 1909년 파리에서 첫 흥행에 성공한 이래 유럽전역으로부터 순회 요청을 받아 1911년에는 시즌 활동 단체가 아닌 연중 내내 투어하는 단체로 공연 활동을 펼쳤다. 디아길레프는 발레뤼스를 세계적인 예술 단체로 성장시키기 위해 이러한 투어공연을 더욱 적극적으로 감행했다. 어떤 면에서 발레뤼스의 이런 투어 공연은 필연적인 전략이었던 것으로 볼 수 있는데 이들 발레뤼스는 창립초반부터 고향 러시아에서 활동하는 단체로 수립된 것이 아니라 파리에서 초연을 시작했기 때문에 더 넓은 시장인 유럽과 아메리카 대륙에까지 뻗어 나갔던 것은 당연한 전략이었다고도 볼 수 있다. 디아길레프는 단체를 세웠을 초창기부터 세계적인 시각과 안목을 가지고 있었던 것이다.

2. 예술적 측면

가. 작품 선정 안목

공연을 기획하는 단계에서 어떤 작품을 선택할지를 판단하는 문제는 마치 우리가 옷을 입을 때 ‘첫 단추를 잘 채워야 나머지 단추도 잘 채울 수 있는 것’과 같이 중요한 문제이다. 아무리 나머지 제작 과정이 훌륭하다 할지라도 이미 작품 선정 단

계에서 실수가 있었다면 그 공연은 결과적으로 좋은 공연이 될 수 없다. 때문에 공연 기획자로서 훌륭한 작품을 분별할 수 있는 통찰력을 갖는다는 것은 절대적이라 할 만큼 중요하다. 이렇듯 예술적 안목은 예술가뿐만 아니라 공연 기획자에게도 무척 중요한 문제라 생각하여 본 절에서는 우선적으로 디아길레프의 작품에 대한 안목과 통찰력에 대해 논의하겠다.

첫째, 디아길레프는 문화 예술을 읽는 통찰력을 가지고 있었다. 디아길레프는 작품이나 예술가를 대면했을 때의 첫 느낌 즉 자신의 직감을 신뢰했다. 많은 예술가들이 기록한 내용에 따르면 디아길레프는 한번 마음에 든 예술가와와는 빠른 시간에 계약을 맺고 작품 진행을 빠르게 진척시켰다고 한다. 디아길레프는 수많은 예술기획 경험을 통해 단련된 자신의 직관을 믿었으며 다른 사람이 잘 보지 못하는 감추어진 가능성을 보는 눈, 당장의 현실만을 보는 것이 아니라 그 너머의 미래를 보는 눈을 가지고 있었다. 이런 안목으로 예술가와 작품을 봄으로써 디아길레프는 당시 시대가 요구하는 예술이 무엇인지까지 꿰뚫어 볼 수 있었다.

둘째, 디아길레프의 작품 선정 안목은 틀에 얽매이지 않는 ‘새로움’에 대해 무척 관대하였다. 디아길레프는 무용예술 안에서 수용할 수 있는 혁신의 범위가 넓었고 예술가들의 실험적인 시도와 도전을 잘 이해하고 동감했다. 디아길레프가 「봄의 제전」(*Le Sacre du Printemps*, 1913)이나 「퍼레이드」(*Parade*, 1917)와 같은 작품을 올릴 수 있었던 것도 일반적인 수용력을 가진 기획자로서는 불가능했을 것이다. 작품성에 의구심을 표하는 다수의 예술가들의 반대에도 불구하고 안무가의 창작 의도를 가능한 한 수용하려는 태도에서 알 수 있듯이 디아길레프는 예술이 대중의 의견을 구하는 것을 넘어 ‘아름다움과 전통에 대한 기존의 관념을 부정함으로써 사람들에게 놀라움을 줄 수 있어야 한다’²⁶⁾는 생각을 가지고 실천했던 것으로 보인다. 이로써 발레뤼스는 20세기 초기의 거의 모든 모더니즘 운동을 적극적으로 발레라는 장르에 통합시켜 예술계를 이끌고 나아가 선두주자가 될 수 있었다. 발레뤼스가 아니고서는 ‘입체파, 미래파, 원시주의의 움직임이나 피카소와 브라크(*George Braque*)의 큐비즘(*cubism*), 루오(*George Rouault*)와 마티스의 표현주의, 스트라

26) Lee, Carol(2002), *Ballet in Western Culture: A History of Its Origins and Evolution*(NY: Routledge), p. 262.

빈스키, 프로코피에프, 사티의 새로운 음악²⁷⁾을 한 무대에서 볼 수 있는 기회는 없었을 것이다.

셋째, 디아길레프는 작품 선정에 있어서 총체 예술(total art)적 무용 작품을 지향했다. 디아길레프는 자신이 키워온 음악과 미술, 예술잡지 출간과 같은 다양한 경험을 통해 갖고 다듬어진 예술적 역량을 최종적으로 무용 공연에 집결시켜 다양성이 공존하는 무대의 모습을 만들었다. 현대 총체예술의 ‘직접적 시조는 독일의 작곡가 리하르트 바그너(Wilhelm Richard Wagner, 1813~1883)의 종합예술 작업에 원인이 있다’²⁸⁾고 말할 수 있는데, 예술 각 장르의 속성이 한자리에 어우러지면 서로 각기 고유한 특성을 잃지 않는다는 점이 총체 예술의 특징이라 하겠다. 디아길레프는 이러한 총체 예술적 무용작품을 구현함으로써 기존의 무용공연에서 종속적 위치에 있었던 음악과 미술의 자리를 전복시켰다.

지금까지 알아본 바와 같이 디아길레프는 그가 비록 예술가로서 창작활동 자체를 직접 주도적으로 이끌었던 것은 아니었지만 그가 오랜 세월동안 키워온 예술 감각은 좋은 작품을 알아보는데 사용됨으로써 훌륭한 무용 공연을 올리는데 심분 활용될 수 있었다. 디아길레프의 작품 선정 안목은 그가 예술가를 지망했던 기획자였기 때문에 가능하였다고 볼 수 있다. 예술 애호가를 넘어서 그 자신이 예술가를 지망하면서 키워던 감각과 감성이 기획자로서 요구되는 자질에 그 능력을 배가 할 수 있었던 것이다. 오늘날에도 예술가의 길을 걷다가 예술경영자로서 방향을 바꾸면서 자신들의 정제된 안목을 가지고 기획활동을 훌륭히 해내는 경우가 많은 예에서도 유사한 경우를 확인할 수 있다.

나. 예술가 발굴 및 지원

다음으로 디아길레프의 기획자로서의 능력은 ‘예술가 발굴과 지원’ 관련 활동에서 드러난다. 디아길레프는 기성 예술가들뿐만 아니라 신진 예술가를 발탁하여 발레투스 활동에 참여시킴으로써 수많은 예술가들이 성장할 수 있도록 도왔다. 이를 통하여 그는 많은 예술가들을 동원해 무용작품 창작에 힘쓰게 했으며 예술가 개인

27) Ibid., pp. 247-249.

28) 송남은(2000), 테크놀로지(Technology)와 결합된 총체예술로서의 무용연구(이화여대 석사학위논문), p. 6.

에게 있어서는 자신의 예술적 잠재력과 역량을 키울 수 있도록 도왔다.

첫째, 디아길레프는 신인 예술가의 영입에 적극적이었다. 디아길레프는 좋은 작품을 만들고 발레단을 훌륭하게 이끌어 나가는 것은 결국 인재라고 생각하였던 것으로 보인다. 그는 지인들의 소개를 받거나 스스로 직접 찾아다니며 자신의 감식안을 통해 적합하다고 판단되는 인재들을 영입하는 식으로 예술가들을 모았다. 디아길레프의 높은 기준 때문에 발레뤼스는 언제나 훌륭한 인재들을 다수 확보할 수 있었지만 그는 이것에 만족하지 않고 새롭고 재능있는 인재들을 지속적으로 등용함으로써 조직 내에 긴장감과 신선함을 불어 넣었다. 이러한 디아길레프의 부단한 노력은 발레단의 분위기와 환경을 작품 창작과 연습에 적합한 최적의 상태로 유지할 수 있게 했다.

둘째, 디아길레프는 안무가를 발레뤼스 내에서 자체적으로 육성했다. 발레뤼스의 작품은 크게 다섯명의 안무가에 의해 창작되었다. 미셸 포킨(Michel Fokine), 바슬라브 니진스키(Baslav Nijinsky), 레오니드 마신(Leonide Massine), 브로니슬라바 니진스카(Bronislava Nijinska), 조지 발란신(George Balanchine) 다섯 안무가의 공통점은 그들이 발레뤼스 내에서 자체적으로 안무가로서 키워졌다는 사실이다. 포킨을 제외한 나머지 안무가들은 처음에 발레뤼스에 무용수로 입단하였으며 이후 디아길레프의 권유를 받아 안무가로 활동하게 되었다. 특히 마신은 자신의 자서전에서 디아길레프가 자신을 안무가로 만들기 위해 노력했던 점에 대해 기록하고 있는데, 디아길레프가 자신에게 ‘그림과 조각을 보여 주기 위해 함께 미술관에 다니고 음악 연주활동을 권하며 발레 창작에 도움을 줄 수 있는 친구들을 소개했다’²⁹⁾고 밝힌바 있다. 마신뿐만 아니라 다른 안무가들도 이러한 세심한 디아길레프의 관심과 교육을 거쳐서 한명의 예술가로서 성장하면서 자신만의 안무 스타일을 구축할 수 있는 역량을 키웠다고 보인다.

사실 디아길레프 이전 시대에는 아직 발레 마스터로부터 안무가라는 개념이 분화되지 않았다. ‘안무를 별도의 전문 영역으로 인정하고 안무가를 등용했던 것은 디아길레프 시대의 중요한 발전이자 진보였다.’³⁰⁾ 전통적으로 발레 마스터들은 자

29) Norton, Leslie(2004), *Léonide Massine and the 20th century ballet*(McFarland & Company), p. 11.

신들의 창조적 재능을 작품에서 십분 발휘할 수 없었으며 오페라 하우스라는 전통적인 기관에 스스로를 짜 맞출 수밖에 없는 여건이었다. 그들은 발레 작품을 올려야 했을 뿐만 아니라 춤을 가르치고 코칭하고 리허설을 하며 관리와 운영까지 해야만 하는 업무부담이 있었다. 하지만 디아길레프 시대에는 안무가가 춤을 만드는 사람으로서 독립적 영역을 인정받으면서 그들은 이제 예술시장에서 자신들의 안무 능력을 거래할 수도 있게 되는 시대를 맞는다.

셋째, 디아길레프는 발레단의 예술가들에게 창작 지원 활동을 적극적으로 펼쳤다. 디아길레프는 단순히 발레단을 조직하고 운영한 경영적인 측면에만 관심을 가진 것이 아니라 예술가들이 자신들의 재능을 발레무대를 위해 최대한 발휘할 수 있도록 도왔다. 특히 디아길레프는 예술가들에게 정신적인 지원을 함으로써 그들에게 가장 필요한 정신적 버팀목과 같은 역할을 했다. 예술가들이 자신이 가야할 길과 방향에 대해 확신을 가지지 못하고 있을 때에 그들에게 비전을 제시하고 예술가로서 자신의 참모습을 알게 해줌으로써 창작활동에 이르게 하는 멘토와 같은 역할을 했다는데 주목해야 한다. 그는 기질적으로 민감하고 예민한 예술가들에게 세상에서 예술 활동을 계속하면서 살아가기 위한 정신적 조력을 아끼지 않았다. 물론 디아길레프의 이러한 관심과 조언이 때때로 '특정 예술가들에게 편향되는 경향'³¹⁾이 있어서 조직내에 불화를 야기하기도 했지만 결과적으로 예술가들을 자극하여 작품 완성을 촉구했다는 측면도 있다. 뿐만 아니라 디아길레프는 가끔 리허설에도 직접 참관하여 작품이 완성되는 과정을 지켜보고 음악 편집과 같은 부분에서는 창작 과정에 때로 참여하기도 하면서 예술가들의 활동을 직간접적으로 도왔다.

지금까지 디아길레프가 예술가들을 발굴하고 창작의 기회를 부여함으로써 발레무대의 예술 활동을 어떻게 꾸려나갔는지에 대해 살펴보았다. 그의 성공적인 발레무대 기획은 '각 예술 분야에서 가장 뛰어난 재능있는 예술가들로 발레무대를 구성'³²⁾하여 훌륭한 작품을 만들어냈다는 사실에서 핵심을 찾을 수 있다. 디아길레프는 무용공연예술 기획자로서 단순히 예술시장에서 생산자인 예술가와 소비자인 대

30) Garafola, Lynn(1989), p. 198.

31) 조앤 카스(1993), 『역사속의 춤』, 김말복(역)(서울: 이화여자대학교 출판부, 1998), p. 226.

32) 김말복(2003), p. 246.

중을 연결시켜주는 역할만 했던 것이 아니라 ‘새로운 예술작품의 생산에 기여하고 소비자의 기호나 정서에 변화를 주는 적극적 의미의 기획자’³³⁾였다. 그는 무엇보다 자신의 예술적 감수성과 세련된 감각으로 새로운 발레를 탄생할 수 있게 했던 뛰어난 예술기획자였다.

본장에서 논의한 ‘디아길레프의 공연기획에 나타나는 특징’을 요약하자면 아래 표와 같이 정리할 수 있다. ‘경영적인 측면의 성과와 예술적 측면의 성과가 함께 어울려 최고의 성과를 내도록 하는 것이 바로 예술 기획의 출발점이자 지향점’³⁴⁾이라는 전제하에 디아길레프의 발레위스 기획 활동을 양 측면에서 연구해 본 결과를 다음과 정리할 수 있다.

〈표 1〉 디아길레프의 공연기획의 특징

경영적 측면	인적 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> - 사적 친분 모임 - 후원자 - 섭외 능력과 사교성
	기획 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 발레단의 브랜드화 - 작품의 상품화 전략 - 투어 공연 시스템
예술적 측면	작품 선정 안목	<ul style="list-style-type: none"> - 문화를 읽는 통찰력 - 혁신성 - 총체 예술적 성향
	예술가 발굴 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적인 예술가 영입 - 신인 안무가 육성 - 창작 지원

V. 결 론

세르게이 디아길레프가 창립한 발레위스는 무용사에 일대 혁명파도 같은 예술적

33) 박미영(2002), 공연예술 기획의 전반적인 현황분석을 통한 바람직한 역할 연구: 무용기획을 중심으로(경희대 석사학위논문), p. 16.

34) 용호성(2010), p. 176.

성공과 인기를 불러일으킨 발레단으로 평가받고 있다. 발레뤼스는 20세기 초 전위 파적 정신으로 발레의 현대화에 지대한 공헌을 했을 뿐만 아니라 당시 유럽의 황폐한 예술계에 발레를 부흥시킴으로써 예술계 전체를 이끌어나갔던 혁신적인 무용단이었다. 본 논문은 이와 같은 발레뤼스의 영향력과 성공의 원인을 디아길레프의 기획능력의 측면에서 분석하고자 하였다. 즉 발레뤼스가 성공적인 무용공연으로 일대 반향을 불러일으킬 수 있었던 것은 경영자였던 디아길레프의 탁월한 기획력에서 비롯되었음을 전제하고 그의 기획 스타일의 특징에 대해 연구하였다.

그 과정에서 나타나는 기획 스타일을 경영적 측면과 예술적 측면으로 분류하여 연구하였다. '경영적 측면'에서는 인적 네트워크와 기획 전략에 대해 다루었다. 디아길레프의 사적인 모임과 강력한 후원회 그리고 섭외능력과 사교성이 인적 네트워크를 가능케 했던 원동력이었음을 밝혔다. 또 디아길레프가 스스로를 브랜드화하고 상품화 전략을 통해 작품을 제작하였으며 투어 공연 시스템으로 발레단을 운영했음에 대해 기획전략 측면에서 발견하였다. '예술적 측면'에서는 작품 선정의 안목과 예술가 발굴, 지원에 대해 연구하였다. 디아길레프의 작품 선정은 문화를 읽는 통찰력을 바탕으로 혁신성을 추구했으며 총체 예술적 성향이 있었다. 그리고 적극적인 예술가 영입과 신인 안무가 육성, 창작 지원활동을 통해 그가 예술가 발굴과 지원에 특히 노력했음을 알 수 있었다. 이와 같이 디아길레프는 경영적 측면과 예술적 측면을 고루 조화시킨 탁월한 기획력을 발휘함으로써 발레뤼스를 막강한 영향력을 행사하는 무용단으로 키울 수 있었음을 확인할 수 있었다.

본 논문은 역사적인 발레단의 성공 원인을 기획 방식의 측면에서 접근함으로써 기획력의 중요성을 역설, 재인식시킴과 동시에 성공적인 기획 스타일을 제시하여 실제적인 참고사항을 제공하였다는데 의의가 있다. 본 논문이 무용공연의 기획 방법에 대한 진지한 논의를 꽃피우는 계기가 되어 훌륭한 기획 사례에 대한 심도 있는 후속 연구가 진행될 수 있기를 바란다. 또한 공연 기획의 이론적 연구와 실제적 운영의 롤모델이 되어 훌륭한 기획자, 나아가 성공적인 무용단의 탄생에 일조할 수 있기를 기대해 본다.

■참고문헌

- 김말복(2003). 『무용예술의 이해』. 서울: 이화여자대학교 출판부.
- 로몰라 니진스키(1977). 『천재는 어디로: 무용의 신 니진스키』. 이덕희(역). 서울: 까치. 1981.
- 브로니슬라바 니진스카(1981). 『나의 오빠 니진스키』. 이덕희(역). 서울: 문예출판사. 1986.
- 용호성(2010). 『예술 경영』. 서울: 김영사.
- 이진숙(2007). 『러시아 미술사』. 서울: 민음사.
- 조앤 카스(1993). 『역사속의 춤』. 김말복(역). 서울: 이화여자대학교 출판부. 1998.
- Clarke, Mary & Clement Crisp(1973). *Ballet : an illustrated history*. NY: Universe Books.
- Garafola, Lynn & Nancy Van Vorman Baer(1999). *The Ballets Russes and Its World*. New Haven: Yale University Press.
- Kistein, Lincoln(1935). *Dance: A Short History of Classic Theatrical Dancing*. NY: G.P.Putnam's Sons.
- Lee, Carol(2002). *Ballet in Western Culture: A History of Its Origins and Evolution*. NY: Routledge.
- Lieven, Peter(1973). *The Birth of Ballets-Russes*. NY: Dover.
- Norton, Leslie(2004). *Léonide Massine and the 20th century ballet*. McFarland & Company.
- Reynolds, Nancy(2003). *No Fixed Points: Dance in the Twentieth Century*. New Haven: Yale University Press.
- Rockerfeller Brothers Fund(1965). *The Performing Arts Problems and Prospects: Rockerfeller Panel Report on the Future of Theatre Dance Music in America*. NY: McGraw-Hill.
- 박미영(2002). 공연예술 기획의 전반적인 현황분석을 통한 바람직한 역할 연구: 무용기획을 중심으로. 경희대 석사학위논문.
- 송남은(2000). 테크놀로지(Technology)와 결합된 총체예술로서의 무용연구. 이화여대 석사학위논문.

Jane Pritchard(2009). "Serge Diaghilev's Ballets Russes- An Itinerary. Part 1: 1909-1921". *Dance Research*. Vol 27.

Jarvinen, Hanna(2008). 'The Russian Barnum': Russian Opinions on Diaghilev's Ballets Russes, 1909-1914. *Dance Research*. Vol. 26.

논문투고일	2011년	6월	30일
심사일		7월	10일
심사완료일		7월	20일

Abstract

The Characteristics of Sergei Diaghilev's Dance Production for Ballets Russes

Rim, Hyo Jin
Department of Dance
The Graduate School of Ewha Womans University

Ballets Russes(1920~1929) which was founded by Sergei Diaghilev (1872~1929) achieved both artistic success and popularity in early 20th century. Ballets Russes was a progressive dance company that not only contributed in the modernization of ballet but also revitalized dance in the depressed art world at that time. This study is aimed to analyze how Ballet Russes could succeed magnificently from a production point of view, especially concerning the characteristics of Diaghilev's production.

In this article the characteristics of his production style are divided into two categories of 'management' and 'artistic part.' The 'management' part deals with human networks and business strategies. Diaghilev had private groups and an association of supporters, and he could get these people with his sociability. In the aspect of his business strategies, Diaghilev made himself brand of company, created dance works according to commercialized plans and adopted tour performing system. The 'artistic' part deals with the discerning eye for art and ability of discovering talented artists. Diaghilev had an eye for art which could have been refined in lots of art production experiences and he, a man of insight, always pursued novelty. He also made a great effort in recruiting artists, training choreographers, and helping artists to create dance performances. In conclusion, this discussion shows that these Diaghilev's abilities of dance production which balanced between management and artistic qualification helped him to make Ballet Russes an influential company.

keywords: Sergei Diaghilev(세르게이 디아길레프), Ballets Russes(발레뤼스), Dance production(무용기획), Art management(예술 경영), Performance production(공연기획)

www.kci.go.kr