



Glavni urednik
Zoran Hamović

Urednik
Milenko D. Đurić

Likovni urednik
Svetlana Volic

Ilustracije
Dan Peržovski

© Clio, 2011. Sva prava za izdanje na srpskom jeziku zadržana.
Ova publikacija, u celini ili delovima, ne sme se umnožavati, preštampavati, pohranjivati u memoriju kompjutera ili na bilo koji način prenositi – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način – niti može na bilo koji način ili bilo kojim sredstvima biti distribuirana bez odobrenja izdavača.

Milena Dragičević Šešić
Branimir Stojković

KULTURA

MENADŽMENT
ANIMACIJA
MARKETING

Šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje



Beograd, 2011.

SADRŽAJ

PREGOVOR PETOM I ŠESTOM IZDANJU	11
UVOD	13

I DRUŠTVO I KULTURA

1. MENADŽMENT U KULTURI.....	17
2. KULTURNE POTREBE	25
Razvoj kulturnih potreba.....	28
Prepreke zadovoljavanju kulturnih potreba.....	32
3. KULTURNA POLITIKA.....	34
Modeli kulturne politike.....	36
Kulturna politika u zemljama u tranziciji	41
Novi principi kulturne politike:	
teritorijalno konceptualizovane kulturne politike	44
Pravo na kulturu – neotuđivo ljudsko pravo	45
Instrumenti kulturne politike.....	47
Profesionalna i staleška udruženja.....	52
Nevladine organizacije.....	54
Evaluacija kulturnih politika	56

II PLANIRANJE KULTURNOG RAZVOJA

4. KULTURNI RAZVOJ.....	63
Planiranje	64
Problemi u planiranju kulturnog razvoja.....	69
5. PROSTORNI MENADŽMENT KULTURNIH DELATNOSTI.....	71
Decentralizacija kulture	76
Gradska kulturna politika i gradski marketing – grad kao brend	78

III STRATEŠKI MENADŽMENT

6. POSLOVNA POLITIKA USTANOVA KULTURE	87
Strateška analiza.....	90
Strateško planiranje.....	95
7. KADROVSKI MENADŽMENT.....	99
8. PREDUZETNIŠTVO U KULTURI	107
Godišnji finansijski (biznis) plan galerije	109

IV MENADŽMENT USTANOVA KULTURE

9. SOCIOKULTURNI CIKLUS (VALUE CHAIN)	113
10. MENADŽMENT KNJIGE I KNJIŽEVNOSTI	115
Kulturna politika i kulturna akcija u domenu knjige	116
Animacija u domenu knjige i književnosti.....	121
11. MENADŽMENT POZORIŠTA.....	124
Menadžment repertoarskog pozorišta.....	125
Kulturna politika u domenu pozorišta	130

12. MUZIČKI MENADŽMENT	132
Oblici muzičkog života	136
13. MENADŽMENT VIZUELNIH UMETNOSTI	140
Razvoj institucionalnog sistema	140
Difuzija dela vizuelnih umetnosti	146
Muzeji i megaizložbe	148
14. MENADŽMENT KULTURNIH CENTARA	149
Vrste kulturnih centara	150
Kriterijumi za izradu i evaluaciju programa	155
Marketing i publika	157
15. MENADŽMENT KULTURNE BAŠTINE	160
Arhivi	160

V **PROJEKTNI MENADŽMENT**

16. PROJEKTNI MENADŽMENT	171
Životni ciklus projekta	174
17. MODELI PROJEKATA U KULTURI	179
Izložba	180
Scenski projekti: predstava, priredba i koncert	187
Tribine – projekti difuzije kulture	190
Manifestacije	194
Festivali	197
Sajmovi	201
Kulturna akcija	203
18. ANIMACIONI PROJEKTI	206
Sadržaj i suština animacione delatnosti	206
Stvaralačke radionice	215

VI EKONOMIKA KULTURE

19. MARKETING U KULTURI	221
Segmentacija tržišta	224
Marketing miks	228
Faze rada na marketingu kulturno-umetničkih programa	231
I faza: Istraživanje publike	232
Ciljevi marketinške delatnosti u kulturi	242
Evaluacija marketinga	244
20. FINANSIJSKI MENADŽMENT U KULTURI	248
Finansiranje kulture	250
Profitne i neprofitne delatnosti	253
Politike finansiranja kulture	254
Industrija kulture – kreativne industrije	260
21. SPONZORSTVO U KULTURI	269
Modeli sponzorstva	276
22. FANDREJZING	277
Predstavljanje i ubeđivanje – veštine dobrog menadžera u kulturi	281

VII EVROPA I SVET – RAZMENA I SARADNJA

23. STRATEGIJE MEĐUNARODNE KULTURNE SARADNJE I KULTURNE DIPLOMATIJE	287
Multikulturalizam – pro et contra	288
Međunarodna kulturna saradnja	293
Kulturna raznolikost	304
24. UMREŽAVANJE (NETWORKING) I EVROPSKE MREŽE KULTURE	311

VIII ISTRAŽIVANJE KULTURE

25. METODE I TEHNIKE ISTRAŽIVANJA U KULTURI	323
Struktura naučnog istraživanja	324
Tehnike empirijskog istraživanja	328
Rečnik opštih mesta	337
PRILOG.....	337
ODABRANA LITERATURA.....	341
INDEKS.....	343

PREDGOVOR PETOM I ŠESTOM IZDANJU

Habent sua fata libelli! Knjige imaju svoju sudbinu – kaže jedna latinska izreka. Na početku predgovora novom izdanju knjige koja je pred vama s razlogom može da se postavi čak i pitanje da li je reč o knjizi ili o knjigama. Istina je negde na sredini – između jednine i množine. Jer, prva četiri izdanja ove knjige bila su – osim na izvornom, srpskom jeziku – prevedena i čitana u više zemalja i na više jezika (ruski, mongolski, rumunski, makedonski, gruzijski). Svako od njih locirano je u osobeni kulturni i društveni kontekst i imalo različitu recepciju. Tako je, na primer, kod prevoda podnaslova knjige na mongolski izostala reč *animacija* jer u mongolskom jeziku nema reči koja bi bila odgovarajuća. Međutim, kako to navodi urednica knjige Arijuna Cerenpil, direktorka Umetničkog saveta Mongolije, upravo se koncept i poglavlje o animaciji pokazalo bitnim za početno dinamizovanje kulturnog sistema Mongolije koji je do tada bio shvatan statično – na tradicionalan, odnosno realnosocijalistički način.

Knjiga je bila korisna za utemeljenje deontologije menadžera u kulturi – zanimanja koje tek počinje da se uobličava kao etički utemeljena profesija. Ili, kako je, neko već zgodno rekao, bila je nešto poput profesionalnog kompasa usred kulturnog pejzaža u magli... koja tek počinje da se diže.

Knjiga je služila kao udžbenik, osnovna ili dodatna literatura za univerzitetske studije. Pojedini njeni delovi mogu se naći unutar hrestomatija i priručnika namenjenih učesnicima seminara i radionica koje su pohađali (budući) menadžeri u kulturi širom Centralne i Istočne Evrope (na engleskom, ruskom i litvanskom jeziku). Najzad, česte su fotokopije ove knjige (fotokopije ruskog izdanja stigle su i do Kirgistana i Uzbekistana), i to ne zbog toga što je njena cena previsoka već zato što je nema u knjižarama. Rasprodata su prethodna izdanja na srpskom kao i rusko, mongolsko i makedonsko izdanje.

Eto prvog razloga za peto, a potom i šesto CLIO izdanje. No, to nije i jedini razlog što se knjiga pojavljuje u ovom izmenjenom i dopunjenom izdanju. Iskreno, autori su bili uvereni da je izdanje iz 2003, sa novim dizajnom i unutar tvrdih korica, ujedno i poslednje i da je knjiga zauzela svoje definitivno mesto na policama biblioteka – onih

javnih i univerzitetskih, ali i onih drugih, ličnih, koje pripadaju čitaocima iz ciljne grupe profesionalaca-menadžera u kulturi i kulturologa. Međutim, osećaj odgovornosti prema njima i prema budućim čitaocima, nalagao je autorima da se još jednom prihvate posla koji je izgledao definitivno okončan.

Rezultat: stotinak novonapisanih stranica i nekoliko novih poglavlja. Nepreciznosti i omaške iz ranijih izdanja su ispravljene, a poneki od primera delovanja kulturnih institucija koji su početkom 2000-ih zvučali klasično pokazali su se sada arhaičnim. Dopunjeni su ili zamenjeni projektima primerenim kraju prve decenije 21. veka. Peto i šesto izdanje sadrže za ovu vrstu knjiga neophodan kritički aparat, kojeg do sada nije bilo: pojmovni indeks kao i indeks imena i institucija/organizacija koje su u knjizi pomenute. Fusnote su rezervisane za internet adrese (*web-site*) koje upućuju na institucije ili projekte pomenute u osnovnom tekstu.

Spisak osoba kojima bi autori želeli da zahvale je predugačak da bi se svi poimence naveli. Počinje sa kolegama i koleginicama koji su čitali prethodna izdanja knjige i imali brojne, često neočekivane i ponekad uistinu dragocene sugestije da se ponešto izmeni, doda ili izbací. Evo samo nekoliko imena: Korina Šuteu, koja je napisala pogovor za rumunsko izdanje, Jolanta Ambroziak koja je prevela i Malgožata Sternal koja je napisala pogovor za poljsko izdanje, potom Lidija Varbanova, Svetlana Jovičić, Ljiljana Rogač, Hristina Mikić, Janko Ljumović i posebno Aleksandar Brkić koji je i povodom petog izdanja, a i za šesto, postavljao pitanja autorima i uz to radio neophodne provere i korekcije. Tu spadaju i studenti i studentkinje koji su često veoma kreativno čitali i razumevali ovu knjigu. Tu su, naravno, i oni koji čine osnovu njenog „horizonta recepcije“ brojni čitaoci koje nismo niti ćemo ikada lično sresti, a koji su knjigu pročitali na način svojstven njihovom osobenom životnom i profesionalnom iskustvu. Tu je i Dan Peržovski, čuveni rumunski umetnik, koji je poklonio svoje ilustracije za rumunsko i makedonsko izdanje naše knjige, kao i Anka Jakšić koja je tokom 2010/2011. sa studentima doktorskih studija studijskog programa Menadžment kulture i medija Fakulteta dramskih umetnosti radila na pojmovnom indeksu ove knjige.

Svima njima dugujemo zahvalnost jer su doprineli da ova knjiga bude uvršćena na listu od dvanaest najboljih knjiga iz domena Menadžmenta u kulturi po izboru Evropske mreže centara koji školuju menadžere u kulturi (ENCATC), kao četvrta, a prva od onih koje nisu izvorno objavljene na engleskom jeziku.

Sa šestim izdanjem knjige nastala je po prvi put i veb-laboratorija koja omogućava da čitaoci naše knjige dobiju i istraživačku stanicu, platformu za dalji rad, eksperimente i inovativno modelovanje menadžerskih i marketinških rešenja u sopstvenoj kulturološkoj praksi. Veb-laboratorija sadrži interaktivni multimedijiski sadržaj. Ona će biti dopunjavana novim sadržajima i linkovima u oblastima koje su u središtu interesovanja onih koji bi da, zajedno sa autorima ove knjige, tragaju za odgovorima koje polje kulture uvek iznova postavlja radoznalim duhovima.

Sjaj pozorišnih premijera. Uzvišenost koncerata duhovne muzike. Glamur film-skih festivala. Posvećena tišina nacionalnih biblioteka... Jednom rečju – kultura. Ipak, kultura nije samo to. Ona je još i predani terenski rad arheologa i tumača starih rukopisa, ali i nastojanje da se za blaga prikupljena u bibliotekama i muzejima zainteresuju posetioци i čitaoci. Kulturu, dakle, čine vrhunska dela velikana ljudske misli, ali i napor da ona, u obliku knjiga i u hiljadama primeraka, budu dostupna najširoj publici. Kulturu, dakle, čine i oglasi koji posredstvom štampe, radija i televizije pozivaju na promocije, izložbe, predstave.

Jedan od ciljeva ove knjige jeste da, povezujući „svetla pozornice“ sa dešavanjima iza kulisa, pokaže kako kultura funkcioniše kao celovit nacionalni i međunarodni sistem. Ona je vodič kroz kulturne institucije, njihove složene sisteme, tehnologiju i metode rada, ali i uvid u njihovu međusobnu saradnju. Ona, ma kako to pretenciozno zvučalo, ima ambiciju da bude uvod u anatomiju i fiziologiju kulture. Znači, da pokaže šta sve kulturu čini i kako ti činioci funkcionišu. Naglasak je, pri tom, na vitalnim ali obično nevidljivim elementima kulturnog procesa. Knjiga odgovara na središnja pitanja menadžmenta u kulturi: Kako efikasno delovati u nadasve složenom svetu kulture? Kako uspešno povezati umetnike, kulturne institucije i njihovu publiku? Kako to učiniti ne samo u okviru jedne države, već i u evropskom i svetskom prostoru?

U knjizi će, iako se koristi teorijama biznis menadžmenta, akcenat biti na specifičnostima menadžmenta umetnosti i kulture. U fokusu biznis menadžmenta je profit – proizvod je od sekundarnog značaja, jer jedna kompanija danas može da proizvodi cipele a sutra mobilne telefone. U svetu kulture to je dijametralno suprotno – u fokusu menadžmenta je delo (ili određena usluga), a profit je tek sekundarni cilj (vezan za samoodrživost, opstanak organizacije). Takođe, u svetu biznisa osnovni zadatak je „ubiti“ konkurenciju, dok se u svetu kulturnog menadžmenta konkurencija u načelu prihvata pa čak i podržava (pozajmljivanjem kadrovskih, tehničkih ili informativnih resursa). Lojalnost korporaciji se u svetu biznisa obezbeđuje ugovorima (sprečavajući

zaposlenog da se i nekoliko godina nakon raskida radnog odnosa bavi istim poslom u konkurentskoj firmi), dok se u menadžmentu u kulturi privrženost ustanovi gradi moralnim vrednostima ili, ako se takva vrsta lojalnosti (samopoštovanja i unutrašnjeg ugleda) ne stekne, organizacija se obično raspušta. Postoje i brojne druge razlike između menadžmenta u svetu biznisa i u svetu kulture, i te razlike postaće jasne tokom čitanja knjige i kada nisu eksplicitno izložene.

Posebnu pažnju knjiga posvećuje marketingu kulture. O njemu se piše koliko na eksplicitan, toliko i na implicitan način. Kada se, na primer, analiziraju kulturne potrebe – reč je, zapravo, o marketinškom problemu. Poznato je da su kulturne potrebe sekundarne ili više potrebe. Šta to znači? Kada neko ogladni, on će, na ovaj ili onaj način, posegnuti za hranom – reč je o fiziološkoj ili primarnoj potrebi. Ali, niko neće poći u pozorište ili početi da čita knjigu ako nije uveren u vrednost takvog umetničkog doživljaja. Nije dovoljno samo razumeti prirodu kulturnih potreba, potrebno je učiniti ih delatnim i pretvoriti u interesovanja. Kako to izvesti – i taj se odgovor može naći u ovoj knjizi. Kada se objašnjava finansiranje kulture, ponovo je reč i o marketingu. Jer, deo odgovora na pitanje kako obezbediti novac za vredne kulturne projekte jeste u njihovom adekvatnom predstavljanju mogućim finansijerima – državi i lokalnim vlastima, ali sve više i privatnim preduzetnicima. Bilo da je reč o pozorištu, muzeju, radiju ili televiziji, uvek je tu i pitanje o njihovoj stvarnoj i mogućoj publici. A upravo smanjenje rastojanja između opsega zona stvarne i moguće publike jeste predmet kulturnog marketinga.

Utoliko će ova knjiga biti i pledoaje za nove odnose u kulturi, odnose koji će se zasnivati na poslovnoj politici i programima preko kojih se ona ostvaruje, ali i za odgovarajući način rada, planiranja, upravljanja, motivisanja, sve do zasnivanja marketinškog pristupa u stvaranju i plasiranju programa.

DRUŠTVO I KULTURA

CULTURA



A hand-drawn diagram on a yellow background. The word "CULTURA" is written in a simple, hand-drawn font. From the top of the letter 'U', a dashed arrow points upwards and to the left. From the top of the letter 'L', a solid arrow points upwards and to the right.

MENADŽMENT U KULTURI

Menadžment u kulturi, menadžment u umetnosti ili određenoj umetničkoj delatnosti, kod nas još nije uvažena naučna disciplina ni veština koja bi doprinosila kulturnoj i umetničkoj praksi. Njegova puna afirmacija na ovim prostorima tek predstoji.

Menadžment u kulturi, kao deo kulturologije, ali i savremenog menadžmenta, polazi od stanovišta da je kultura sistem unutar koga se svesnom ljudskom delatnošću može oblikovati, obrazovati, uređivati, upravljati, usmeravati razvoj, rečju, unutar kojeg se mogu **organizovati** uslovi kulturnog i, posebno, umetničkog stvaralaštva, oblici njegovog plasmana i prijema u najširoj javnosti. Stoga menadžment u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice.

Predmet menadžmenta u kulturi (kulturnog menadžmenta, menadžmenta kulture ili nauke o organizaciji kulturnih delatnosti, kako se ova primenjena naučna disciplina ranije zvala) jeste proučavanje svih načina (oblika, modela) organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture (pozorišnoj delatnosti, kinematografiji, radio-difuziji itd.). Kako je cilj menadžmenta u kulturi i umetnosti pronalaženje odgovarajućih organizacionih rešenja (modela), koji u najvećoj meri doprinose razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti, to ova nauka ima dve osnovne dimenzije: a) *analitičko-deskriptivnu* (istraživanje i opisivanje postojećih oblika i metoda organizovanja) i b) *projektno-modelsku* (razvijanje i ispitivanje novih, adekvatnijih i efikasnijih načina i modela organizovanja). Naravno, postoji i treća komponenta svojstvena svakoj nauci: c) teorijsko-konceptualna dimenzija, koja razvija naučne pojmove, uspostavlja periodizacije i klasifikacije, daje osnov za celovito razumevanje pojava i uopštavanje modela.

Ove tri dimenzije kulturnog menadžmenta prepliću se i dopunjavaju. Očigledno je da je opisivanje i analiza postojeće situacije preduslov projektovanja i razvijanja

novih organizacionih modela, ali i obrnuto, postojeće se mora opisivati kroz modelska uopštavanja koja nisu moguća bez odgovarajuće teorijsko-konceptualne osnove.

Ciljevi i zadaci kulturnog i umetničkog menadžmenta jesu:

- izgradnja sistema (modela) kulturnog života, koji polazi od određene kulturne politike; organizaciono oblikovanje sistema unutar jedne državne i društvene zajednice;
- planiranje razvoja kulture, što podrazumeva određivanje ciljeva, prioriteta i metoda realizovanja usvojene kulturne politike, kao i istraživanje postojeće kulturne situacije kao osnove za razvoj planskih modela;
- izgradnja granskih sistema u kulturnim delatnostima (uspostavljanje odnosa među pojedinim institucijama radi postizanja optimalnih rezultata) – na primer, sistema koji će stvarati najpogodnije uslove za razvoj pozorišne umetnosti, u kojem će se optimalno pozicionirati različite ustanove: nacionalna, neprofitna, komercijalna i amaterska pozorišta, pozorišni muzeji, agencije, pozorišni časopisi, itd.;
- izrada modela pojedinih institucija kulture, te upravljanje i organizovanje rada u njima – menadžment ustanova (filmskih proizvodnih kuća, pozorišta, kulturnih centara);
- organizovanje procesa proizvodnje (menadžment projekta) pojedinog umetničkog dela, unutar institucije kulture ili nezavisno;
- organizovanje procesa distribucije (difuzije) kulture;
- menadžment „proizvoda“ (upravljanje prodajom nakon premijere, organizovanje animacionih i edukativnih aktivnosti u instituciji tokom održavanja programa, produžavanje „trajanja“ dela na tržištu kulture);
- kulturna diplomatija – uspostavljanje oblika i modela međunarodne kulturne saradnje (na državnom nivou i na nivou pojedinih institucija).

Ovih osam zadataka menadžmenta u kulturi i umetnosti podrazumevaju različit stepen obučenosti i kompetentnosti menadžera. Oni obuhvataju raspon zadataka koji se postavljaju pred: (1) najviša državna upravna tela (ministarstva kulture i njihove stručne službe), (2) naučne institute i istraživačke centre koji će dati osnovni organi-

zacioni model razvoja delovanja i (3) menadžere u kulturi – praktičare čiji je zadatak da umetnicima stvori uslove za realizovanje njihovih ideja, ali i publici za doživljaj već stvorenih umetničkih dela.

Delatnost menadžera u kulturi obuhvata, dakle, **stvaranje uslova** za kulturno stvaralaštvo i proizvodnju kulturnih dobara (ideja i vrednosti), za njihovo **oblikovanje** u dela koja su dostupna kulturnoj javnosti i za **repciju** tih dela u kulturnoj javnosti. Stoga su moguća brojna uža **menadžerska zanimanja**:

- **menadžer – preduzetnik** koji podstiče stvaralaštvo (nastanak ideje, pisanje teksta, scenarija, kompozicije... osniva nove organizacije);
- **menadžer – producent** koji organizuje proizvodnju umetničkih dela (izdavačka delatnost, proizvodnja filma, predstave...);
- **menadžer prodaje** – agent koji organizuje difuziju dela i posredništvo (organizovanje predstava, turneja, koncerata, izložbi, prodaje knjiga i ploča...);
- **marketing-menadžer** koji upravlja i podstiče marketinške i animacione delatnosti (informacija, propaganda, animacija u užem smislu), kao i repciju dela (komunikacija sa publikom, neposredni kontakt publike sa umetničkim delom);
- **menadžer revitalizacije kulturnih dobara**, njihove zaštite i prezentacije javnosti
- **menadžer projekata (sociokulturnih programa, događaja...)**.
- **menadžer festivala...**

Naravno, pored menadžerskih, u kulturi postoje i brojne naučne, istraživačke, administrativne i animacione (medijacijske) profesije koje takođe pripadaju „porodici zanimanja“ menadžera u kulturi:

- administratori u kulturi (*policy makers* – oni koji formulišu kulturnu politiku, ili eksperti – analitičari – oni koji vrše evaluaciju, ocenu rada ustanova kulture za potrebe javnog sektora ili brojnih privatnih fondacija koje žele da subvencioniraju kulturu);
- istraživači kulturnog razvoja – konsultanti (planeri, sociolozi kulture, kulturolozi...);
- animatori kulture – medijatori (specijalizovani za rad sa decom, mladima, trećim dobom; ili sa specifičnim društvenim grupama, socijalno ugroženim, osobama sa posebnim potrebama i sl.).

Raznolikost menadžerskih profesija u pozorištu svedoči koliko o bogatstvu organizacionih modela pozorišta, toliko i o bogatstvu metoda i načina poslovanja. Od menadžera-volontera koji predsedavaju savetima pozorišnih institucija do marketing-menadžera koji najčešće upravljaju sektorom unutar kojeg postoji još mnoštvo menadžera za pojedine marketinške funkcije: *marketing-analitičara, menadžera informativnog sistema, menadžera kluba ljubitelja pozorišta, menadžera za razvoj odnosa s javnošću (PR), menadžera promotivnih aktivnosti, menadžera prodaje reklamnog prostora, menadžera blagajne, menadžera za kolektivnu prodaju karata, menadžera telefonske prodaje karata, menadžera robne prodaje*. Na ovoj listi, u stvari, pobrojani su poslovi koje je neophodno obaviti da bi jedna pozorišna predstava u potpunosti ostvarila svoj cilj – uspeh pred punom dvoranom. Ti poslovi su u najrazvijenijim tržišnim privredama, unutar pozorišta kao kulturne ustanove *par excellence*, zastupljeni kao posebna zanimanja.

Složenost ljudskog činioca svakog od podsistema savremenog društva procenjuje se na osnovu četiri pokazatelja. Prvi pokazatelj je **kvantitet i kvalitet znanja** koje je neophodno da bi se određena uloga unutar određenog podsistema obavljala. Drugi pokazatelj predstavlja **nivo formalizovanja procesa sticanja znanja** u okviru odgovarajućih obrazovnih institucija. Treći pokazatelj čini spremnost institucija da omoguće sticanje odgovarajućih specifičnih praktičnih znanja, uz **profesionalno preusmeravanje tokom karijere**. Četvrti pokazatelj jeste **stepen profesionalne organizovanosti i poštovanja profesionalne etike**, sadržane u kodeksima koje donose odgovarajuća udruženja.

Da bi se shvatila priroda i sve veća složenost uloga ljudskog činioca unutar kulturnog sistema, važno je podsetiti na suštinsku razliku između pojmova **zanimanje** i **profesija**. Zanimanje se definiše, pre svega, u ekonomskim kategorijama – kao obavljanje nekog posla radi zarade. Zanimanje obično (izuzetak su fizički poslovi koje obavljaju nekvalifikovani radnici) pretpostavlja izvestan nivo umeća, odnosno stručnu kvalifikaciju. Za razliku od zanimanja koje se utemeljuje pre svega ekonomski, profesija se utemeljuje i etički. Ona se u načelu ne obavlja radi novca već da bi se ostvarile neke druge vrednosti ili opšte dobro (zdravlje kod lekara, pravda kod pravnika, itd.). To se naziva i kulturnom dimenzijom ili vokacijom profesije. Po toj vrednosnoj dimenziji, profesija se razlikuje od zanimanja za koje je najvažniji kriterijum da posao bude valjano obavljen da bi bio plaćen – i ništa više. To ne znači da je profesionalni rad besplatan. I on je, kao zanimanje, izvor sredstava za život, ali to nije jedina njegova svrha.

Sociologija profesija definisala je kriterijume na osnovu kojih neko ljudsko zanimanje postaje profesija. Rezimirajući ih, pokušaćemo da pokažemo šta je od njih ispunjeno da bi menadžment u kulturi postao priznata profesija, a šta još predstoji da se uradi u budućnosti – tj. šta sadašnji menadžeri u kulturi treba da urade za profesionalizaciju sopstvene struke.

1. **Postojanje kompleksnih znanja i veština neophodnih za uspešno bavljenje profesijom.** Profesija menadžera u kulturi zahteva posjedovanje izuzetno širokog spektra znanja iz domena prava, ekonomike i finansija, menadžmenta u užem smislu, kulturne politike, istorije i teorije umetnosti, te niza veština poput veštine komunikacije, pregovaranja, timskog rada...
2. **Postojanje teorijske osnove za delatnost kojom se profesija bavi.** Sve do skoro menadžment u kulturi je koristio teorijske doprinose dve, u odnosu na vreme njegovog nastanka, od njega starije, naučne discipline: opšteg menadžmenta (naučne organizacije rada), sa jedne strane, i studija kulture i sociologije kulture, sa druge. Tek od kraja XX veka postoji dovoljan korpus naučnoistraživačkih radova koji pokušavaju da utemelje istraživanja i saznanja u domenu menadžmenta u kulturi i kulturne politike unutar korpusa društveno-humanističkih nauka.
3. **Postojanje odgovarajućih visokoškolskih katedri.** Nakon Univerziteta u Kaliforniji (Los Anđeles) koji je otvorio odsek za produkciju umetnosti još pedesetih godina XX veka, Fakultet dramskih umetnosti (tada Akademija za pozorište, film, radio i televiziju) u Beogradu 1960. godine otvara prvi odsek za Organizaciju kulturno-umetničkih delatnosti, da bi se potom sličan odsek otvorio i u Lenjingradu. Nezavisno od toga, Siti univerzitet u Londonu otvara prvi program školovanja menadžera umetnosti 1972. godine, fokusirajući se na pitanja kulturne politike. Taj predmet je u isto vreme konstituisan na Fakultetu političkih nauka u Beogradu i, potom, na Fakultetu dramskih umetnosti. Danas na Univerzitetu umetnosti u Beogradu postoji i UNESCO katedra za kulturnu politiku i menadžment, što omogućava studije na svim akademskim nivoima (bačelor, master, doktorat), na engleskom i srpskom, a master i na francuskom jeziku.
4. **Postojanje licence za bavljenje zanimanjem.** Licenca za ovo zanimanje, po pravilu, ne postoji. Ipak, u nekim zemljama (Francuska, SAD, npr.) postoji licenca za bavljenje muzičkim menadžmentom (organizatori velikih koncerata i turneja).
5. **Profesionalno udruženje.** Uglavnom, menadžeri u kulturi deluju kao „sekcije“ odgovarajućih širih granskih udruženja profesionalaca: udruže-

nja dramskih umetnika, udruženja filmskih radnika itd. U Evropi postoji nekoliko mreža koje okupljaju menadžere u kulturi ili edukatore menadžmenta u kulturi (ORACLE¹, ENCATC²...), ali one nemaju status profesionalne asocijacije koja brine o etabriranju i interesima profesije kao takve.

6. Etička osnova **profesije**. Tek odskora skupovi menadžera u kulturi posvećuju pažnju ovim pitanjima, te kodeks, kakav postoji u već etabliranim profesijama (kao što su lekari, advokati ili arhitekta), još nije izgrađen. U prilog neophodnosti uspostavljanja takvog profesionalnog kodeksa govori činjenica da menadžer deluje kao medijator između umetnika i institucija, umetnika i publike, umetnika i sponzora/donatora, itd., a da pri tom njegova profesionalna uloga nalaže da bude jednako odgovoran i lojalan i jednim i drugima. Stoga nije retka situacija **etičke dileme** kada je neophodno doneti odluku kojom će se oštetiti interesi jedne od dve strane, a upravo zbog takvih situacija postoje profesionalni kodeksi i tela (sudovi časti) koja sankcionišu njihovo kršenje.
7. Specifična profesionalna kultura i vokabular (profesionalni žargon). U svakom slučaju, menadžeri u kulturi imaju profesionalnu kulturu koja se razlikuje od one biznis menadžera i zasnovana je na sasvim drugačijem skupu vrednosti i interesa. Javni interes je ključ vrednosnih opredeljenja menadžera u kulturi kao i želja da se doprinese stvaranju umetničkog rezultata, odnosno dela koje ulazi u korpus nacionalne i opšteljudske kulture.

Ova knjiga predstavlja istovremeno i uvod u profesiju menadžera u kulturi jer pruža osnovu za razumevanje vrednosti na kojima se ona zasniva, a svako od njenih poglavlja doprinosi utemeljenju i razjašnjenju pojmova značajnih za podizanje profesionalne samosvesti.

Menadžment kao naučna disciplina nije nezavisan od civilizacijskog i dominantnog kulturnog konteksta u kojem je nastao, odnosno unutar kojega se dalje razvijao. Tako je filozofija američkog menadžmenta, za razliku od evropskog menadžmenta okrenutog prošlosti i sadašnjosti, usmerena ka budućnosti i karakterišu je sledeće vrednosti: vitalnost, mobilnost, neformalnost, obilje, kvantitet i organizacija. Nasuprot njima, evropski menadžment zasnovan je na vrednostima poput mudrosti, stabilnosti, poštovanja konvencija, na prihvatanju nužnosti, isticanju kvaliteta i raznovrsnosti. Menadžment kulture u Americi više je u funkciji uspeha konkretne institucije, umetnika ili umetničkog proizvoda, a njegov kvalitet meri se novcem koji jedna institucija, festival ili projekat uspeju da zarade ili prikupe, dok se u Evropi

¹ <http://www.oracleculturalnetwork.site40.net>

² www.encatc.org – European Network of Cultural Administration Training Centres.

menadžment kulture ocenjuje kroz rezultat u ispunjavanju prioriteta kulturne politike koji mogu biti vezani za očuvanje baštine ili razvoj publike itd., te sam finansijski rezultat ni izdaleka nije odlučujući kriterijum u donošenju odluke o uspešnosti u ovom domenu.

Filozofija menadžmenta	
američki	evropski
okrenut budućnosti	okrenut prošlosti i sadašnjosti
Karakteristike/vrednosti:	
vitalnost	mudrost
mobilnost	stabilnost
neformalnost	poštovanje konvencija
obilje	sleđenje nužnosti
kvantitet	kvalitet
organizacija	isticanje raznovrsnosti

Uostalom, dva „oca“ teorije menadžmenta, Frederik Tejlor, Amerikanac i Anri Fajol, Francuz, na najbolji način pokazuju i razlike i uticaje dominantne kulture na teoriju i praksu menadžmenta. Tejlor akcenat stavlja na produkciju, tj. na ekonomičnost, efikasnost i produktivnost, a Fajol na dobru administrativnu organizaciju i odgovarajuću podelu rukovodećih zadataka.

No, novi trend menadžmenta – poznat kao menadžment kvaliteta (*total quality management*) – nastaje u Japanu kao spoj japanske tradicionalne kulture u kojoj je posvećenost kompaniji potpuna i u kojoj je cilj svakog pojedinca podređen opštem cilju kompanije, pa se borba za vrhunski kvalitet vodi svuda i na svakom mestu: od portira (prodavca karata) do direktora, a efektivnost poslovanja jeste osnovni cilj. To Japanci zovu *kairetsu*, a za Frensisu Fukujamu taj je središnji kulturni obrazac u osnovi uspešnog ekonomskog i tehnološkog razvoja ove dalekoistočne zemlje.

Iako su našoj kulturi znatno bliže evropske vrednosti na kojima se zasnivaju i različite, u Evropi nastale, teorije menadžmenta, ne treba zaboraviti da je industriju kulture pokrenula američka teorija menadžmenta. Ona je, što nije nevažno, uspešno primenjena u Japanu, na sasvim različitoj civilizacijskoj osnovi. To je samo jedan od razloga što američkom menadžmentu treba pokloniti odgovarajuću pažnju, sa punom svešću o granicama njegove primene u društvu kao što je naše, u kome se ni u ekonomiji, a još manje u kulturi, uspeh u radu i poslovanju po pravilu ne smatra bitnim, a budućnost ne sagledava dalje od naredne sedmice. (Planirati na duži rok, izvesti premijeru upravo onog dana kada je to planom predviđeno, kod nas se skoro graniči s čudom, iako je u pitanju predviđanje tek dvomesečne budućnosti.)