

Стање менаџмента у нашем позоришту



Чак и површном анализом и без много напора може да се установи да је позиција управљања, руковођења и организовања у нашим позориштима у хаотичном стању. Нажалост, то није само површна констатација, то је чврста чињеница. Зашто је то тако? Предуслови Већ дуги низ година ни један суштински предуслов, а то су наравно системски закони и правни нормативи о позоришту, није обезбеђен, а постојећа стара законска регулатива се не поштује. Усвајањем и применом потврђених законских уредби које су већ проверене у земљама западне Европе, а примењене су и дају позитивне резултате у земљама

трензиције (Пољска, Чешка, Румунија, Бугарска,..) би омогућило да се позориште макар приближи принципима савременог пословања које је већ деценијама утврђено и суверено функционише у Европи. Код нас су чак неки нови закони само погоршали услове пословања позоришта (Закон о раду, Закон о порезима и сл.), и што је чудно, позоришни посленици ни прстом нису мрднули. Које то одговара? Министарству за културу! Тачније, неким утицајним кадровима у министарству.

Чудно, али истинито. Зашто? Зато што, ако нема нормативне регулативе – нема система. Ако нема система, нема принципа по којима се понаша. Ако нема јасно утврђених принципа и система – онда онај који је ближи могућностима одлучивања је у бољој могућности да буде систем, тј. он одређује начине понашања. Фантастично за манипулације. То значи да, ако се нешто жели од министарства, нпр. подршка неком пројекту и сл. – а пошто за то не постоји утврђени поступак понашања, систем и принцип, онда је једини пут да се иде на “поклоњење” код важне личности у министарству, личности која има ингеренције, тј. може да одлучује. Нажалост то је сада основни систем. Овај систем одговара и неким управама позоришта, а поготову управницима, јер не постоје јасно утврђени принципи односа са оснивачима. Онда су управникова овлашћења у позоришту неограничена.

Организација:

Стање у организацији наших позоришта је запретено у нормативима превазиђених административно – самоуправљачких односа, што је увелико застарело. Ова организација је крута, нефлексибилна, а самим тим и нерационална. То је секторски облик организовања, што значи да је позориште подељено по секторима, а у сваком сектору су круто дефинисане организационе јединице (ансамбли, службе, одељења, и сл.) у оквиру којих је свако радно место јасно дефинисано са описом обавеза и задатака. Овај принцип организовања је застарео и припада тзв. типским – административним облицима организовања, који је тешко покретљив, значи нефлексибилан и тешко прихвата новине и промене. Савременом позоришту је потребан један концепт који подразумева: флексибилну организацију која је без последица спремна на брзе промене, менаџерски тимски рад који има за циљ предузетничку продукцију позоришних пројеката, отворен приступ према новим идејама из области естетике и продукције и интерактиван однос са корисницима.

Управа:

Садашња управа у нашим позориштима се базира на: Управном одбору, Управнику и Колегијуму директора. Управни одбор је сада састављен углавном од уметника и он практично више има функцију тзв. уметничког савета. Управни одбор, по угледу на управне одборе европских театара мора да има функцију стварања основних предуслова за функционисање позоришта – финансијских и репертоарских. Значи мора да има превасходно пословну функцију. Управни одбор има две основне обавезе: – према позоришту: да обезбеди предуслове да позориште има

довољно финансијских средстава како би могло да без материјалних оптерећења обавља своју основну делатност, тј. да креативност не буде условљена материјалним недаћама и – према друштву: да контролише да ли позориште поштује задати основни репертоарски концепт и да ли се добијена материјална средства користе рационално. Значи, садашња функција управних одбора наших позоришта мора да пређе из уметничке у пословно уметничку. Управници позоришта овог момента врше функцију и генералног менаџера позоришта и уметничког директора. Као генерални менаџер позоришта он води целокупну унутрашњу пословну политику позоришта, а као уметнички директор он ствара репертоарску политику позоришта. Он, наравно треба и то да буде, али у функцији позитивног ауторитета – супервизора, а да те послове непосредно раде два његова најближа сарадника: један задужен за уметничку политику (нпр. помоћник управника за уметнички ресор или уметнички директор), а други за продукцију (нпр. помоћник управника за продукцију, директор продукције). Овакво стање оптерећује и чињеница да су сада управници позоришта углавном уметници (глумци, драматурзи, редитељи), који уопште не познају, или делимично познају принципе менаџмента, наравно уз часне изузетке који само потврђују правило.

Функција управника мора да буде растерећена од текућих оперативних проблема у позоришту. Његова основна функција је утврђивање основних принципа репертоарске и пословне политике позоришта и обезбеђивања друштвених предуслова (са управним одбором, министарствима и другим релевантним друштвеним факторима) да се ти принципи поштују и реализују. Садашње стање управницима омућује фантастичне злоупотребе којих до сада у нашем позоришту није било. Тако да неки управници о свему одлучују: о кадровима, репертоару, подели улога, хонорарима и сл., па онда у својим позориштима: режирају, игају главне улоге, додељују улоге и режије својим пријатељима, рођацима (супругама, кумовима,...) и тако даље и тако даље и то све без икаквог критеријума и позитивног покрића, а да зачудо нико не реагује. Колегијум директора је састављен од директора сектора. Ово тело у начелним оперативним пословима има саветодавну, или просто реализаторску функцију. Налози за рад и комуникације се врше преко директора сектора. Међутим, за оперативно-извршну, флексибилнију и сталну комуникацију потребно је прећи на оперативне скупове вођа стручних тимова. Вође стручних тимова су оперативци који непосредно организују своје стручне екипе и учествују у свакодневној реализацији посла (продукцији представе и приказивању представе). То је најважније за процес функционисања основне делатности позоришта – приликом продукције нових представа и у току приказивања представа тј. у текућем репертоару. Следи приказ менаџмента и облика постојеће организације у Европи, што може да помогне нашим позориштима у будућем организовању.

Менаџмент (манаџмент) је израз енглеског порекла, а значи – контролу, руковођење, управљање послом. "Менаџмент је: 1. делатност или способност управљања и организовања делатности неког предузећа или организације, 2. тим људи који има задатак да управља неким предузећем или организацијом, 3. делатност или способност решавања одређених ситуација које треба надгледати."¹ Значи, може да се закључи да менаџмент уопште подразумева облик хијерархијског организовања у пословном управљању и руковођењу у којем су уско специјализовани стручњаци носиоци и покретачка снага процеса: истраживања, планирања, организовања процеса рада и на крају пласмана и дистрибуције резултата тог рада – робе и услуга. Ове стручњаке називамо менаџерима. Менаџер (manager) је термин енглеског порекла, што у преводу значи особа која води и контролише посао. "Менаџер је: 1. особа која има задужење да управља једним делом или читавом компанијом или организацијом. 2. особа задужена за вођење пословне каријере уметника, глумца или певача. 3. особа задужена за припремање и организовање неке спортске екипе."² Менаџер као пословна професија подразумева стручњака за организацију, руковођење и управљање у послу. Менаџерски приступ

подразумева тимски рад којим у процесу реализације пројеката руководе оперативне групе образованих, агилних и кооперативних стручњака – продуцентата. “Продуцент је неко ко има укупну контролу над припремањем филма, позоришне представе или телевизијске емисије, а да се притом не бави режирањем истих.”³ Менаџерски приступ у тимском раду се спроводи кроз: знање, стручност, вештину, креативност, кооперативност, хармоничност, агилност, поштовање хијерархије и др., а обухвата области од идеје, истраживања, конципирања, планирања, операционализације, реализације, управљања и анализе. Тим се дефинише као група појединаца који са истим циљем делују заједно и индивидуално. Менаџерска делатност подразумева модеран и креативан приступ у прерасподели задатака и обавеза у свим облицима позоришног организовања и управљања, од организатора у представи, преко продуцента позоришног пројекта, директора одређеног пројекта, руководиоца сектора, управника позоришта до министра за културу. У основи менаџерског рада је тимски, компатибилни, кооперативни, хармонични и оперативни приступ, спреман на брзе промене и прилагођавању новонасталим ситуацијама и хитром решавању евентуално насталих проблема у току реализације пројеката. Руковођењем у овом облику организовања бави се агилни и стручни менаџмент.

Следе неке од дефиниција менаџмента и његове улоге: “У теорији и пракси појам менаџмента се различито третира и дефинише. Значење речи менаџмент која се обично преводи као: управљање, вођење, па и вештина, умешност, – сувише је свеобухватно и опште. У оквиру тог општег неопходно је истаћи све оно што је потребно и артикулисати све битно што се налази у оквиру тог сложеног појма. За вођење једног посла, односно решавање одређеног задатка, битна је организација како у припреми тако и у извођењу, до које долази рашчлањавањем на радне активности, њиховим анализирањем и доношењем одговарајућих одлука за предузимање акција. При томе је важно да приступ у тражењу најповољнијих услова и оптималног решења, на сме да буде конформистички и шаблонизиран, већ рационалан и креативан.

4 “Менаџмент је процес управљања државом или руковођења неким подухватом, чији саставни део чини развој укупне стратегије и дугорочно планирање, као и регулација, координација и контрола таквих активности као што су производња, финансије, кадрови, истраживање, развој као и контрола свих ових процеса. Кључ успешног менаџмента јесте адекватан проток информација између и унутар стратешких, функционалних и оперативних нивоа са циљем омогућавања правовременог и ваљаног доношења одлука. (аутор дефиниције Крипендорф).”

5 Следи и једна дефиниција позоришног менаџмента. “Појам успешног управљања једном радном организацијом подразумева, у најопштијем смислу, избор таквих управљачких мера (одлука) под чијим се утицајем постижу бољи (у одређеном смислу) резултати од оних који би организација остварила када тих мера не би било. Ове мере успешне су онолико колико су добро прилагођене циљевима који се желе остварити у условима у којима се ради. Ако циљеви нису добро формулисани (или се од њих одступа) или пак нису узета у обзир сва ограничења и сметње које долазе од услова рада, тада и најскупље мере могу промашити своју намену а резултати могу бити чак супротни од очекиваних. Ово правило важи за све уметничке куће, па и за Оперу. Постоје бар четири показатеља који се могу сматрати резултатима рада позоришта и на основу њих проценити успешност управљања. По једнима, то је број премијера у сезони; по другима то је број дела на репертоару; по трећима, број одиграних представа сваког дела. По четвртима, успешност управљања позориштем се одређује не карактеристиком продукције него бројем и одзивом посетилаца. Што је публика на представама бројнија, што је број њихових позитивних оцена већи, то се и рад позоришта сматра успешнијим.”

6 Позориште као специфичан облик сценске делатности које у својој организованости садржи више облика уже специфичних и стручних, а притом узајамно условљених и компатибилних активности (уметничка, техничка, административна, производна, приказивачка,...), изражава

особеност у организацији, управљању и руковођењу. Позориште као сложени механизам у којем се узајамно прожимају разне делатности мора да поседује јасно дефинисану организациону структуру. “Под структуром се подразумева унутрашњи састав скупа чинилаца неке целине, повезаних одређеним односима, у којој сваки елеменат има своју улогу. Промени ли се неки од датих чинилаца или неко од њихових значајних својства, мења се и структура. У односу на организацију, појам структуре се користи да означи униформна, стандардизована својства делова и елемената који чине састав организације.”

7 Облик позоришног организовања мењао се кроз историју, а основу за садашњу организацију дао је бечки Бургтеатар (1776–1918), који је био узор организовања позоришних кућа у Европи. Тада су установљена три СЕКТОРА: – УМЕТНИЧКИ СЕКТОР – ТЕХНИЧКИ СЕКТОР – АДМИНИСТРАТИВНИ (ОПШТИ) СЕКТОР Овакав облик организовања прихватила су и наша позоришта и он се у мањим варијантама и специфичностима задржао до данашњих дана. У процесу развоја позоришне организације до сада, можемо да препознамо четири основна облика позоришног организовања: – ТРАДИЦИОНАЛНИ АДМИНИСТРАТИВНИ или ТИПСКИ облик организовања, што подразумева секторски облик организовања где сектори комуницирају преко својих руководиоца. Ова организација је врло крута, тешко променљива и неприлагођена за брзе и ефикасне промене, а самим тим и нерационална. Типски модел је имао свој значај у процесу формирања организационе шеме стационарног класичног репертоарског позоришта у Европи (национална, регионална, градска позоришта). У каснијем процесу друштвеног развоја овај облик организовања почео је сам себе да гуши. Карактерише га крута организација по секторима, усмерена и дефинисана преко статута и систематизације радних места тако да делатност у оваквом позоришту подлеже администрирању, тј. постаје бирократизована, свдећи се на слепо спровођење мера и задатака у текућем раду позоришта, а самим тим активност позоришта је некреативна, што је погубно за његов развој. Менаџмент (управљање) овог облика организовања се своди на круту хијерархију, где је подређени руководиоци одговоран да стриктно и дисциплиновано спроводи само оно што му је наложено описом радног места и налогом надређеног руководиоца, што се своди на бирократско администрирање, те руководиоци позоришта постају чиновници – реализатори, без могућности за креативно деловање. Тај некреативни принцип се примио у свим позоришним порацима, а код нас поготову у периоду самоуправљања, тако да је позориште постало један умртвљени организам. Неминовно је овај облик позоришног организовања због нефлексибилности и спорости ка прилагођавању савременим облицима организовања, постао инертан и некреативан, а самим тим и превазиђен, те га шездесетих година прошлога века полако потискује МЕНАѢЕРСКИ ОБЛИК ОРГАНИЗОВАЊА. – МЕНАДЖЕРСКИ облик организовања, функционише на принципу управљања и руковођења које воде оперативни и креативни менаѢери, стручњаци из одређених области. Ову организацију карактерише ефикасност и брза прилагодљивост променама, а самим тим је рационалнија од претходне типске организације. МЕНАѢЕРСКА ДЕЛАТНОСТ У ПОЗОРИШТУ подразумева модеран и креативан приступ у прерасподели задатака и обавеза у оквиру стручних тимова, а у свим облицима позоришног организовања и управљања, од организатора у представи, преко продуцента позоришног пројекта, директора одређеног пројекта, руководиоца сектора, управника позоришта до министра за културу. У основи менаѢерског рада је тимски, компатибилни, кооперативни, хармонични и оперативни приступ, спреман на брзе промене и прилагођавању новонасталим ситуацијама и хитром решавању евентуално насталих проблема у току реализације пројекта. Руковођењем у овом облику организовања бави се агилни и стручни менаѢмент, у којем су уско специјализовани стручњаци носиоци и покретачка снага процеса: планирања, организовања, реализације и анализе. Као закључак о менаѢерском облику организовања у позоришту може да стоји констатација да је стуб овог начина организовања менаѢер, који мора да се налази у свим структурама позоришног делања уметничко-креативним, продукционим, техничким, маркетиншким, финансијским,

административним и наравно управним.

– ПРОЈЕКТНИ облик организовања, функционише на принципу организовања око одрђеног и дефинисаног пројекта. Траје, док траје реализација пројекта, након чега може да се преорганизује у други тим за нови пројекат. Карактеристика ове организације је условљеност пројектом, тј. зависи, како, од величине пројекта, од његових уметничких, техничких и материјалних предуслова, тако и од временског трајања реализације пројекта, након чега се та организација гаси или преорганизује у нову, што доприноси ефикасности, афирмацији стручности и уштеди у реализацији. Значи, изузетно је рационална, а самим тим и продуктивна.

– ПРЕДУЗЕТНИЧКИ облик организовања, подразумева брзу ефикасну оперативну промену као стални принцип рада. Ову организацију карактерише отвореност ка предузетничким променама која карактерише брзе промене у орјентацијама ка новом циљу, новим услугама и наравно новим добитима. Овакав облик организовања најчешће користе слободне позоришне трупе и ансамбли. Менаџерски, пројектни и предузетнички облици организовања су врло флексибилни, а у практичном делању могу да буду компатибилни, тако да постоји велики број позоришта, која у својој организацији и раду имају све ове облике. Применом ових облика организовања позориште престаје да буде инертно и комотно, какав је случај у административном облику организовања и постаје активно у применама прагматичних принципа рада, што резултира бржим, бољим и квалитетнијим пројектима, са максималном искоришћеношћу свих потенцијала (уметничких, стручних, техничких, тржишних и сл.). Сви ови наведени облици позоришног организовања, као што је напоменуто, нису круто и дефинитивно утврђени и постављени. Често се у процесу рада прожимају, бивају комплементарни, а у неким позоришним организацијама, чак и одређене целине (сектори, дирекције, одељења, службе и сл.) функционишу по посебном принципу у односу на друге организационе делове. То најчешће зависи од флексибилности управе – менаџмента и од креативности руководиоца организационих јединица. Коначно, као свобухватни закључак може да се каже да позориште, ако приступи примени нових принципа организације, из садашње, секторске организације оно прелази у савремену поројектно-менаџерску организацију у којој ће умрежени и компатибилни менаџери – продуценти бити основа у предузетничком маниру: планирања, продукције и текуће реализације позоришних пројеката. Овим начином рада позориште постаје отворено за нове репертоарско-естетске изазове, савремену продукцију и предузетничко пословање, што би сврстало наше позориште у ред ововременских позоришних организација Европе.