



Allegro, ma non troppo

Loše rukovodilačke prakse u bosanskohercegovačkim scensko-izvođačkim ustanovama odgovorne za institucionalnu nestabilnost¹

Maja Savić-Bojanić

NE DAMO ONO ŠTO SMO NASLIJEDILI: STARI I NOVI SISTEM

U većini demokratskih zemalja u tranziciji, a naročito u post-konfliktnim društvima, na kulturu se gleda kao na „stvar iz prošlosti“, a pažnja je usmjerena na očuvanje tradicionalnih i vrlo često etničkih vrijednosti i uvjerenja. Ova tendencija nije nigdje izražena kao u Bosni i Hercegovini, gdje se način razmišljanja o kulturi sporo mijenja pa, na neki način, možemo reći da je kultura postala stvar nostalgije. Tako se u zadnjih dvadeset godina stvorilo okruženje u kojem postoji sveopća tendencija da se ne donose „teške odluke“, a ovakva shvatanja su vrlo karakteristična za scensko-izvođačke institucije u BiH. Nažalost, isto se može reći i za današnje rukovodioce, pa čak i za one koji vode prominentne profesionalne scensko-izvođačke institucije u BiH. U ovakvoj konstelaciji odnosa teško je uočiti bilo kakav fokus na nove aktivnosti i prioritete, i na novu dinamiku promjena uopšte.

U bivšoj Socijalističkoj federativnoj republici Jugoslaviji, kultura je bila centralno planirana, a glavni fokus je bio na različitim tradicijama (folklor) i različitim oblicima „visoke umjetnosti“. Jedan od glavnih načina da se postigne već isplanirani program, bio je kroz „kulturne centre“ koji su izgrađivani diljem države (to je razlog zbog kojeg još uvijek postoje mnogobrojni, ali jedva aktivni kulturni centri u cijeloj BiH)². S druge strane, radnici u kulturi su bili državni uposlenici, sa doživotnim radnim ugovorima i službenim

mjestima koja su bila garantovana vrstom diplome. Kao što je već rečeno, naslijeđe iz starog sistema je još uvijek uveliko prisutno u BiH kulturi, a posljedice su najočiglednije u načinima rukovođenja institucija kulture. I zaista, umjesto da budu posmatrane kao glavni nosioci poslijeratnih promjena, ove institucije su uglavnom zainteresovane za rekonstrukciju i obnovu naslijeđene imovine³. Jako malo pažnje se usmjerava na njihov rad u svrhu preispitivanja uloge i razloga postojanja njihovih vlastitih kulturnih aktivnosti. I zaista, umjesto da budu posmatrane kao glavni katalizatori poslijeratnih promjena, ove institucije su uglavnom zainteresovane za rekonstrukciju i obnovu naslijeđene imovine⁴.

IZAZOVI ZA DONOSIOCE ODLUKA

- Koliko nedostatak vještine i znanja rukovodioca u kulturnom sektoru zaista doprinosi institucionalnoj neodrživosti SIU BiH?
- Koja rješenja i instrumenti mogu poslužiti SIU BiH, da bi se osiguralo efikasno i dugoročno rukovodstvo bazirano na vještinama?
- Kakvu ulogu imaju (ili mogu imati) lokalne i državne vlasti u osiguranju kvaliteta rukovođenja javnim kulturnim institucijama?
- Koji su to modeli „dobre prakse“ iz susjedstva ili BiH koji bi se mogli primijeniti u ostalim institucijama u svrhu poboljšanja menadžerskih sposobnosti?

Sažetak

U 80% scensko-izvođačkih ustanova u BiH prisutan je sljedeći trend: većina njih još uvijek funkcionise prema starom modelu organizacijskog ponašanja, a većina rukovodilaca ima malo ili nimalno znanja o organizacijskim vještinama. Trenutna situacija u profesionalnim scensko-izvođačkim institucijama u BiH je okarakterizirana stanjem u kojem su ove ustanove shvaćene kao nepromijenjive konstante u vremenu, a prisutna je i sveopšta ovisnost o javnim autoritetima i fondovima, kao i planiranje programa na godišnjoj osnovi. Sa druge strane, stručnost je zagantovana vrstom diplome i formalnim statusom u organizaciji, pa tako učenje, kao formalni preduslov za razvoj profesionalne karijere, apsolutno ne postoji. Dakle, evidentna je potreba za integrisanim pristupom ovom problemu. Kako bi izbjegle scenarije „nestajanja“ koji je pogodio mnoge druge ustanove kulture u BiH, profesionalne scensko-izvođačke institucije moraju prihvatiti moderniji i finansijski nezavistan pristup rukovođenja. Zbog svoje relativno lagane implementacije, izuzetno je popularno rješenje koje podrazumijeva uvođenje novih kriterija za zapošljavanje (tzv. regulacioni standardi) novih rukovodioca u javnom kulturnom sektoru. Ovo rješenje bi ujedno pomoglo i u razumjevanju dileme šta to znači biti rukovodilac jedne kulturne ustanove. Još jedna mjera koja se naširoko primjenjuje je uvođenje tzv. instrumenata zasnovanih na informisanju, koji uključuju, ali nisu ograničeni na širenje informacija o mogućnostima obuke, kreiranje baze podataka o obukama, on-line informativne materijale, knjige, vodiče i sl.

¹ Ovaj policy brief zasnovan je na studiji javne politike pod nazivom „Izgradnja kapaciteta u javnom kulturnom sektoru: poboljšanje menadžmenta u scensko-izvođačkim ustanovama u Bosni i Hercegovini“, finansiranim od strane Fonda otvoreno društvo Bosna i Hercegovina, a u okviru Programa podrške istraživanjima u oblasti javnih politika (PDFP). Cijela studija je dostupna na stranici www.osfbih.org.ba

² Ibid, str. 16

³ Landry, C. (2002). Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report, str. 16

⁴ Landry, C. (2002). Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report, str. 16

Danas, kulturne institucije u BiH još uvijek funkcionišu prema starom modelu organizacijskog ponašanja⁵ (a ne „kulturnog funkcionalizma“) koji ponajviše karakteriše:

1. Kratkoročno planiranje (shvaćanje institucije kao nepromjenjive konstante u vremenu);
2. Ovisnost o javnim autoritetima i fondovima;
3. Godišnja programska i finansijska kontrola;
4. Stručnost zagarantovana vrstom diplome i formalnim statusom u organizaciji;
5. Praktično nepostojanje učenja kao formalnog preduslova za razvoj profesionalne karijere.

LOŠE MENADŽERSKE PRAKSE SU I VIŠE NEGO EVIDENTNE

Pored analize efikanosti postojeće organizacione kulture u profesionalnim scensko-izvođačkim ustanovama u BiH, istraživač je bio zainteresovan da odgovori na pitanje da li trenutne menadžerske prakse u ovim institucijama mogu doprinijeti dugoročnoj institucionalnoj stabilnosti. Istraživanjem se došlo do zaključka da ne postoji želja za donošenjem bilo kakvih „teških odluka“. Iznenadjujući je bio stav direktora jedne od vodećih SIU u BiH, koji je naglasio da je glavni razlog za neučestvovanje njegove ustanove u programima finansiranim od strane EU „komplikovana birokratija i previše dokumentacije“. Sa druge strane, anketa urađena među uposlenicima gore navedenih institucija je otkrila da 55% uposlenih vjeruje da je glavni problem u njihovoj instituciji

činjenica da rukovodioci/direktori nisu obrazovani u polju mendažmenta. Interesantno je primjetiti da rukovodioci SIU ne smatraju da je ovaj faktor važan, već navode da je najveći problem nedostatak finansijskih resursa i nedovoljna podrška vladajućih stranaka ustanovama kulture.

Ovo mišljenje je dodatno objašnjeno u sljedećem trendu koji je primijećen - loš finansijski menadžment. Iako je tačno da budžetska sredstva koja se dodjeljuju SIU nisu dovoljna, glavni problem leži u lošim odlukama menadžmenta kada je u pitanju raspodjela sredstava⁶. Bez obzira na činjenicu da su profesionalni SIU finansirani od strane vladinih institucija, ne postoji nikakav vid kontrole rada i preraspodjele novca. Svi javno finansirani SIU moraju ispuniti normu od dvije do tri premijere u jednoj godini, pa je glavni fokus na ispunjavanju ovih pravnih obaveza. Analizirajući gore navedene institucije, ne možemo a da ne primjetimo kako većina njih ispunjava ovaj zakonski minimum.

„...generalno menadžersko ponašanje unutar institucija kulture u zemlji, posebno onih koje nas trenutno zanimaju, scenskih, se može nekako opisati onom narodnom „ne talasaj“. Zaista se ništa ne dešava, ne talasa se, producira se onaj broj premijera koji je dovoljan tek toliko da se kvantitativno kaže eto uspjeli smo u toku sezone uraditi to i to“ (Direktor SIU).

Vraćajući se na već spomenuti problem neučestvovanja u projektima za razvoj kulture finansiranim od strane međunarodnih donatora, za koje rukovodioci misle da su prekomplikovani da bi se u njima učestvovalo, interesantno je primjetiti da 77% uposlenih u SIU vjeruje da je ovaj faktor „veoma važan“ za njihovu instituciju jer donosi dodatnu zaradu.

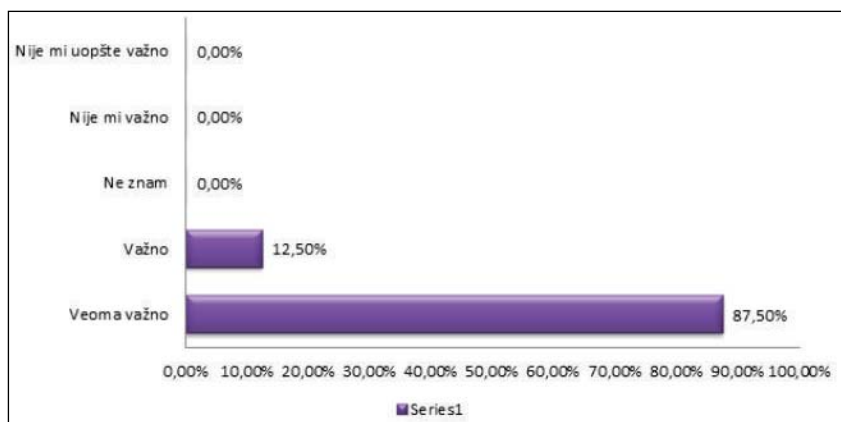
Ali priča ovdje ne završava. Još jedan problem koji se veže direktno za primjenu loših menadžerskih strategija u SIU je nedostatak efektivne komunikacije sa različitim kategorijama publike. Ovo stanje se ilustruje i činjenicom da je u 2007. godini ukupan broj posjeta svim SIU u BiH iznosio 149.202, dok je 2011. godine taj broj opao na 141.605⁷. S obzirom na to da se broj predstava povećao sa 619 u 2007. na 747 u 2011. godini to je pad od skoro 20%⁸, što je zabrinjavajuće. Međutim, u toku istraživanja uočeno je da rukovodioci SIU ulažu

⁵ Dragojević, S. i Dragičević-Šešić M. (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb., str. 70

⁶ Iako su SIU BiH finansirane od strane nadležnih ministarstava, raspodjela sredstava je u nadležnosti samih institucija.

“Važno je imati dobar tim rukovodioca koji bi agresivno saradivao sa potencijalnim donatorima i drugim institucijama. Ono što nam je apsolutno neophodno je da slične institucije razvijaju partnerstva i rade na zajedničkim projektima“ (Direktor SIU)

Graf 1. Mišljenje uposlenika o važnosti dobrih menadžerskih praksi



4 od 5 intervjuisanih rukovodilaca vjeruje da su dobre menadžerske prakse najmanje važne za institucionalnu održivost. Sa druge strane, 87,5% uposlenika profesionalnih scensko-izvođačkih institucija vjeruje da je dobro rukovodstvo veoma važno. Ako na to dodamo 12,5% onih koji vjeruju da je ovaj faktor važan, dolazimo do zaključka da 100% ispitanika vjeruje da su dobre menadžerske prakse odlučujući faktor za institucionalnu samoodrživost.

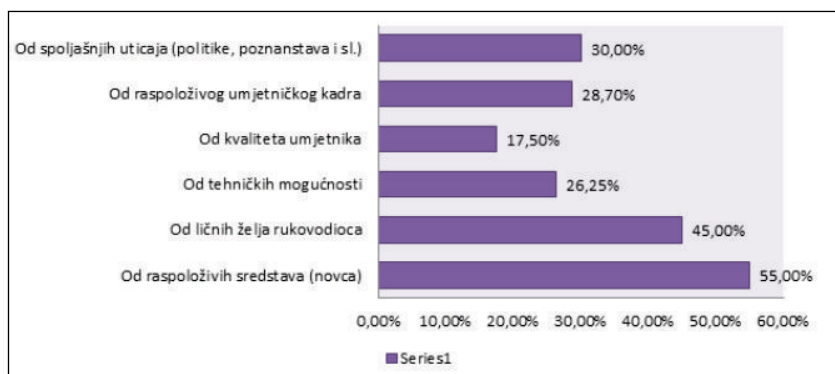


velike napore kako bi došlo do poboljšanja. Bez obzira na sve, nijedna od ovih institucija nije razvila programsku strukturu koja bi reflektovala želje publike. Ovo nas vraća na praksu o ispunjavanju minimalnih uslova postavljenih od strane finansijera, pa tako SIU nude programe koji se često ponavljaju (što je direktno povezano sa manjim brojem posjeta sa svakom reprizom). Ovaj problem ne možemo pripisati isključivo političkim tenzijama u BiH, jer je on ponajprije vezan za nedostatak efektivnog planiranja aktivnosti od strane rukovodstva. Tako dolazi do situacije u kojoj se predstave prikazuju isključivo u jednom gradu, dok se samo veći projekti i predstave izvode van matičnih institucija. Posljedica ovoga je nizak nivo kulturalne raznolikosti⁹. Vrijedno je spomenuti još jedan interesantan podatak; dok rukovodioci vjeruju da njihova institucija ostvaruje dovoljno gostovanja na godišnjoj osnovi, ogromna većina uposlenika 90.6% misli da nema dovoljno gostovanja¹⁰.

RJEŠENJE NA POMOLU: UVOĐENJE NOVIH PRAVILA UPOŠLJAVANJA I VIŠE INFORMISANJA ĆE RIJEŠITI PROBLEM

Instrumenti regulacije standarda zapošljavanja (srednjeročno rješenje)

Formulisanje odluka koje definišu specifične standarde za zapošljavanje na menadžerske pozicije u javnom kulturnom sektoru je neophodno za sve profesionalne scensko izvođačke institucije u BiH. Takve odluke bi doprinijele boljem razumijevanju šta znači biti menadžer kulturne institucije. Ako želimo dobro rukovodstvo u institucijama kulture, potrebno nam je obrazovanje iz oblasti menadžmenta, a ne umjetnosti. To onda treba postati osnovno pravilo kod zapošljavanja budućih rukovodilaca. Iako trenutni rukovodioci rade na otkrivanju novih marketinških strategija, to rade samo kako bi privukli što veći broj posjetilaca. Dakle, nama treba promjena politike koja će natjerati sadašnje rukovodioce da shvate da se menadžment ne uči samo iz jedne knjige, već da im je potrebno dodatno obrazovanje i ekspertna obuka. Prednosti ovog pristupa su mnogobrojne: više publike kao rezultat efikasnijeg marketinga, više zarade kao rezultat obučavanja o pisanju projekata, kreiranja inicijativa za saradnju i korištenja donatorskih sredstava.



Interesantno je da rezultati ankete provedene među uposlenicima pokazuju da 45% njih vjeruje da lične želje rukovodioca utiču na izbor predstava na repertoaru. Ne čudi, onda, da se novac ulaže u velike, skupe i neodržive programe.

Graf 2. Mišljenje uposlenika o faktorima koji utiču na izbor predstava na repertoaru u njihovoj ustanovi

„Istina je da nam nedostaje menadžerskog kadra...obrazovanih menadžera koji bi sastavili tim, kao neku agenciju unutar institucije, koja bi onda radila na institucionalnoj promociji“ (Direktor SIU).

Instrumenti zasnovani na informisanju (kratkoročno rješenje)

Za razliku od instrumenata zasnovanih na regulaciji, opcije javne politike zasnovane na informisanju su lakše primjenjive, pošto uključuju širok opseg mogućnosti: pružanje informacija putem javnih poziva za mogućnost obuke, kreiranje baze podataka sa podacima o dodatnoj obuci, online materijal za obuku, izrada udžbenika, vodiča, itd. Glavna prednost ovog instrumenta javne politike je relativno niska cijena razvoja (online izvori su veoma dostupni) i dostupnost i vidljivost na odgovarajućim vladinim web stranicama. Sa druge strane, ova vrsta instrumenta javne politike je veoma efektivna za mlađu generaciju menadžera u kulturi koji posjeduju znanje kompjutera (svi menadžeri koji su učestvovali u ovoj studiji su u ranim tridesetim godinama). Jedini problem ovog instrumenta javne politike leži u činjenici da bi, u većini slučajeva, bilo teško osigurati da će dostupne informacije (koje bi trebale da informišu i stimulišu menadžere da poduzmu određene korake kako bi unaprijedili svoje znanje iz oblasti menadžmenta u kulturi) biti iskorištene. Međutim, ovaj problem bi se mogao riješiti adekvatnom finansijskom pomoći od strane vladinih institucija (ili korištenja postojećih finansijskih sredstava, ali uz obavezno preusmjeravanje na ovu aktivnost) kako bi se

⁷ Agencija za statistiku BiH, kultura i umjetnost, 2012.

⁸ Ibid, 2012.

⁹ Landry, C. (2002). Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina. Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report.

¹⁰ Pogledati Savić-Bojanić, 2013.



Maja Savić-Bojanić je rođena 1981. godine u Sarajevu. Srednju školu je završila u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje nastavlja dodiplomski studij iz međunarodnih odnosa i francuskog jezika i književnosti na Kent State University. Diplomirala je 2004. godine sa najvišim univerzitetskim počastima i pohvalom Summa Cum Laude. 2005. godine odlazi u Italiju kao stipendista italijanskog ministarstva vanjskih poslova gdje stiče titulu magistra evropske politike na Univerzitetu u Bolonji. U periodu od 2006.-2009. radi kao savjetnik za pitanja Evropske Unije u Italijanskoj kooperaciji za razvoj pri Ambasadi Republike Italije u BiH, a zatim kao stručni saradnik za izvoz za zemlje CEFTA-e i Sjeverne Afrike u Vanjskotrgovinskoj komori BiH. Od 2010. godine radi kao predavač na Odsjeku za političke nauke i međunarodne odnose Sarajevske škole za nauku i tehnologiju. Autor je brojnih naučnih članaka iz oblasti međunarodnih odnosa i manjinskih prava. Trenutno priprema doktorsku disertaciju na Univerzitetu u Buckingham-u u Velikoj Britaniji, na temu političke participacije nacionalnih manjina u Bosni i Hercegovini.

informacije proširile (otvaranje javnih poziva za prijave na obuku, direktna distribucija materijala za obuku, studija javne kulturne politike, pravnih akata i sl.). Na kraju, ukoliko bi se ova opcija sprovela u praksi, to bi zahtijevalo određeno preusmjeravanje ili povećanje postojećeg budžeta, jer neke institucije nemaju adekvatnu IT opremu i infrastrukturu da bi implementirale određene aspekte koje predviđa ovaj instrument.

KAO SAVJET...

Kantonalnim (FBiH) i entitetskim (RS) institucijama

Razviti posebne i individualne obrazovne programe - rukovodiocima dati dodatni poticajal za unaprijeđenje postojećeg znanja.

Uvesti kriterije za zapošljavanje – dati motiv budućim menadžerima.

Zahtjevati stručnu obuku u oblasti menadžmenta u umjetnosti za sve buduće kandidate - stvoriti kadar koji će biti stručan u istraživanju tržišta i želja publike, poznavati tehnike fundraisinga, ostvarivati saradnju i pronalaziti alternativne načine finansiranja.

Scensko-izvođačkim institucijama

Formalizovati znanje i dozvoliti transfer znanja između svih uposlenika - slijediti trend razvoja kulture u drugim zemljama kako bi se trajno eliminisala ovisnost isključivo o vladinom finansiranju.

Razviti vještine rukovođenja i komunikacije kako bi se adekvatno upravljalo postojećim ljudskim potencijalom - eliminisati hijerarhijske strukture, i uvesti decentralizovane i timski orijentisane prakse.

Uvesti godišnje audicije za sve operse, baletne i orkestarske umjetnike - osigurati kvalitet kadra i uvid u napredak svakoga ponaosob, povećati konkurentnost i dugoročni kvalitet.

Razviti bliže odnose sa SIU uz regiona – zaboraviti na političke predrasude i ponašati se kao akter koji je u stanju da pomjeri granice, izgraditi reputaciju van matične sredine. To će se pozitivno odraziti na imidž institucije.

Bibliografija:

- Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina*, 2012. (Culture and Arts 2011) (ISSN 1840-104X). Sarajevo.
- Bennett, T., 2001. *Cultural Policy and Cultural Diversity: Mapping the Policy Domain*. Strasbourg: Council of Europe.
- Dragojević, S. and Dragičević-Šešić M., 2008. *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC)*, 2012. [online] Available at: www.encatc.org [Accessed 5 June 2012].
- Evropske mreže kulture.*, 2001. Beograd: Balkankult.
- Fitzgibbon, M. and Kelly, A., 1998. *From Maestro to Manager*. Dublin: Oak Tree Press, University Press College.
- Landry, C., 2002. *Togetherness in difference: Culture at crossroads in Bosnia-Herzegovina*. Strasbourg: Council of Europe Steering Committee for Culture, Cultural Policy in Bosnia-Herzegovina: Experts Report.
- Savić-Bojanić, M. 2013. *Capacity Building in the Public Cultural Sector: Improving Cultural Management in Professional Performing-Arts Institutions in Bosnia and Herzegovina (Policy Study)*. Sarajevo: Open Society Fund BiH.
- Strategija kulturne politike u BiH 2008*. Sarajevo: Vijeće Ministara BiH, Ministarstvo civilnih poslova.



Fond
otvoreno društvo
Bosna i Hercegovina

Fond otvoreno društvo BiH pokrenuo je Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika početkom 2004. godine. Osnovni cilj programa je unaprijeđenje istraživanja i analize javnih politika kako bi se potaknuo argumentovani dijalog i razvio takav način donošenja odluka u oblasti javnih politika koji će počivati na relevantnim informacijama i realnim opcijama. Program obuhvata edukaciju iz oblasti istraživanja javnih politika, stipendije za istraživanje i mentorstvo u toku istraživanja. Do sada je, u okviru ovog programa, stipendirano 90 istraživača.

Sva istraživanja su dostupna na www.osfbih.org.ba