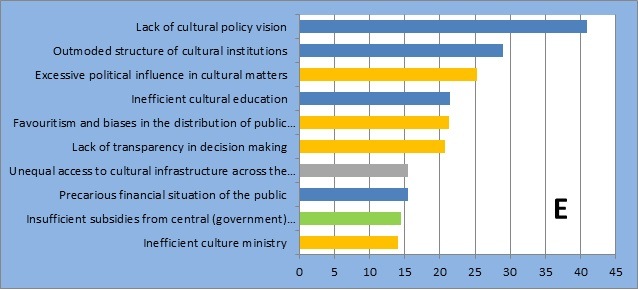
Darko Lukić

**GLAVNI PROBLEMI OSUVREMENJAVANJA UPRAVLJANJA JAVNIM KAZALIŠTIMA**

**Tranzicijski okvir**

Govoreći o (uglavnom neuspješnim) pokušajima reformiranja upravljačkih modela u tranzicijskim (javnim) kazalištima u Hrvatskoj neizbježno uvijek govorimo u prvom redu o otporima s kojima se ti pokušaji suočavaju, i vrlo snažnim inercijama koje takve promjene u potpunosti onemogućavaju ili, u najboljem slučaju, vrlo ozbiljno usporavaju. Imajući u vidu kako je sama tranzicija, i kao politički, i kao društveni, i kao kulturni proces zbog svoje kompleksnosti još uvijek u velikoj mjeri neshvaćena društvena pojava, moramo, na žalost priznati da su čak i u najznačajnijim istraživanjima prije svega analizirani različiti uzroci i raznovrsne posljedice, ali ne i sam proces tranzicije kao dinamična i multidisciplinarna cjelina. To je i posve razumljivo s obzirom da je u pitanju društvena promjena bez presedana u povijesti ljudskih društava. Osim, možda, u tranzicijskim preoblikovanjima domorodačkih društava pred naletima kolonijalizacije, o čemu nemamo dovoljno relevantnih podataka da bismo mogli izvoditi održive komparacije. Sve su se ostale, ranije ekonomske, političke i kulturne promjene događale u etapama, kroz uglavnom dugotrajne procese koje je odlikovala visoka konfliktnost, otpori i dugotrajnost, ili nagla revolucionarna nametanja promjena i njihova spora evolucijska primjena. U pravilu je procese oblikovala složena kombinacija sukcesivnosti i simultaniteta, koju uočavamo ako sagledamo najbitnije promjene na putu od nomadskog načina života preko sjedilačkog, zatim robovlasništva, feudalizma, kapitalizma i socijalizma. U ovom procesu koji se može promatrati kao cjelina riječ je o najmanje 100.000 godina kontinuiteta promjena, od kojih su neke bile isključivo proizvod dugotrajnog prilagođavanja, a neke su nametane po relativno kratkom postupku, ali je za njihovo zaživljavanje bio potreban dugotrajan vremenski period. Tranzicija zemalja takozvanog socijalizma u društva takozvanih demokracija dogodila se, međutim, brzinom koja se ne može porediti ni s čim ranije viđenim. Taj problem dodatno otežava ne samo puno razumijevanje procesa tranzicije u kazalištima, nego izravno onemogućava učinkovito uvođenje suvremenih modela menadžmenta u postojeće teataraske ustanove, i u isto vrijeme suočava, pa i sukobljava inovirane, osuvremenjene pristupe koje prepoznajemo u neovisnim organizacijama i ustanovama, sa zastarjelim, nefunkcionalnim i inertnim sustavima u javnim ustanovama (vidi Dragičević Šešić i Stojković, 2011:41). Zbog svega ovoga nimalo ne začuđuje podatak da ajnovije istraživanje Budapest Observatory (listopad 2013), i nakon više od dva desetljeća od “početka procesa tranzicije” još uvijek ukazuje na strukturno i bitno značajne razlike u ključnim problemima kulture između zapadnih i istočnih europskih zemalja (tzv. drištava “stare demokracije” i tzv. društava “nove demokracije”.) Osim što i jedne i druge pate od abrinjavajućeg “manjka vizije u kulturnoj politici”, očito je da u tranzicijskim zemljama prevlađuju problemi *zastarjelog modela kulturnih ustanova, preveliki politički utjecaj na kulturne ustanove, nedostatno kulturalno obrazovanje i nedostatak transparentnosti u odlučivanju* (vidi Memo October 2013). To pokazuje i grafički prikaz:



[[1]](#footnote-1)

Ne treba biti ekspert za kulturni manadžment, pa čak ni posebno dobro informiran o procesima kulturne proizvodnje i konzumacije, da se shvati kako je reforma kazališnog života u Hrvatskoj jednostavno nužna hoće li se produkcijske uvjete dovesti u dosluh s razvijenim svijetom 21 stoljeća i okruženjem EZ u kojemu se Hrvatska odnedavno i formalnopravno nalazi. Stručnjaci za kulturni menadžment i kulkturne politike su, međutim, i tek kako potrebni da bi se pronašli odgovarajući načini kako to učiniti, i kako bi se rješenja potražila unutar održivog i cjelovitog rješavanja okruženja kazališne i festivalske proizvodnje i konzumacije. Najkraće rečeno, osnovni je problem kazališne tranzicije u javnim kazališnim ustanovama u Hrvatskoj u tome što se ona nikad nije dogodila. (vidi Lončar, 2013). Postojeće aktivnosti da se u tom pravcu ipak nekako krene, nisu ni dovoljno profesionalizirane, ni dostatno koordinirane, ni stručno usmjeravane. Parcijalna, lokalna, nasumična rješavanja kakva se nerijetko predlažu sa svih strana, nerijetko čak i u nekoj vrsti uličnog licitiranja i kafanskog nadvikivanja,  nisu jednostavno nikakva rješenja. To su uglavnom situacije u kojima bi se privremeno i djelomice mogli repozicionirati odnosi moći, i njihove su vizije zato vrlo ograničene. U pravilu predlagatelji takvih promjena niti ne vide šire, niti ih zanima išta dalje od nekog vrlo banalnog osobnog probitka. Istini za volju, sve je to posve normalno i savršeno ljudski. Ne treba, međutim, niti napominjati da su sva rješenja koja ne uzimaju u obzir cjelinu, kontekst i održivost, prije svega potpuno nestručna, a zatim, kao takva, i beskorisna ako ne i štetna. Ona vrlo teško mogu donijeti bilo kakvu drugu korist osim krajnje lokaliziranu, privremenu, kratkoročnu i vrlo partikularnu. Na žalost, prijedlozi “reformi” u hrvatskoj uglavnom nisu nadrasli upravo ovu razinu. Smanjiti sredstva za ustanovu A i povećati ih za ustanovu B, smijeniti osobu A i na njezino mjesto dovesti osobu B, to mogu biti samo lokalni politikantski potezi koji u najboljem slučaju mogu uroditi nekim kratkoročnim, vrlo lokalnim politikantskim rezultatima, i donijeti neku privremenu korist za pojedince ili manje skupine. Može se, naravno, i tako voditi kazališna kulturna politika, a uglavnom se dvadeset godina tako i vodi. Ali nacionalna strategija i dugoročno poboljšanje uvjeta za sve sudionike u procesu može se ostvarivati isključivo kroz projekte koji uvijek imaju u vidu ono što Amerikanci zovu "big picture", a ja u svojim radovima radije nazivam “okruženjem”, dakle široki i raznovrstan pogled u širokoj perspektivi koji pokušava dugoročno sagledati okolnosti i na njih primjeniti neku istinsku viziju. Sukladno tome taj posao mogu obaviti jedino osobe koje znaju, mogu i žele tako razmišljati, i koje su po svojim kompetencijama i kapacitetima takvoj širokoj perspektivi dorasle. Zbog malobrojnosti takvih osoba, ali i zbog marginaliziranja u procesu odlučivanja i onih malobrojnih, izrazito je otežano, ako ne i onemogućeno, praćenje suvremenih svjetskih trendova u kulturnom i kazališnom menadžmentu, što ima izravne posljedice i na estetske aspekte proizvodnje, i na položaj umjetnika, i na izgradnju kapaciteta ustanova, i na konstrukciju šire kulturne slike u društvu.

Ovdje pokušavamo uočiti nekoliko najkarakterističnijih otpora pokušajima osuvremenjavanja kazališnog menadžmenta u hrvatskim javnim ustanovama, i njihovu utemeljenost u (ne)postojanju kulturnih politika koje uvažavaju potrebu tranzicije u ustanovama kulture, u prvom redu u javnim kazalištima. To su problemi na razini *kadrovske politike/kadroviranja, zatim problemi evaluiranja, problemi kriterija, zatim zakonodavnih okvira i strategija, te manjkavosti znanja* potrebnih za sve naprijed navedeno.

**Kadrovi**

Kad je riječ o kadrovskoj politici (ili kadroviranju) nevjerojatno je uporna izdržljivost čuvene boljševičke zablude po kojoj je “kadrovska politika temelj svake politike”. Taj krajnje vulgarno shvaćen model upravljanja ljudskim resursima pokazuje nevjerojatnu otpornost i u najkonzervativnijh kao i u najliberalnijih političkih opcija. U malim sredinama s plitkim kadrovskim bazenima, međutim, riječ je o realno malom broju osoba koje uopće mogu ući u “kadrovski bubanj”, pa se zbog toga desetljećima isti ljudi susreću, presreću, sukobkjavaju i uvezuju. U većim sredinama stvar nije temeljno različita, samo što ima i više osoba i više mogućnosti raznovrsnih kombinacija, i više prostora i više zraka, pa se utoliko lakše diše i manje je zagušljivo. U malim sredinama, međutim, zbog takvog kadroviranja, na jednoj strani mladi ljudi ne dobivaju priliku da pokušaju, pa i da pogriješe, a na drugoj se strane neke stare kadrove olako otpisuje i odbacuje. Osim goleme disperzije nacionalnih kazališta i komunalnih kazališta, (što je posljedica specifičnih historijskih okolnosti), u Hrvatskoj gotovo svako malo veće mjesto ima barem nekakav festival izvedbenih umjetnosti, iako je krajnje teško razabrati kome ti festivali zapravo trebaju i čemu zaista služe osim što se općinski načelnici mogu na domjenku slikati za tabloide, posebno u predizborno vrijeme. Dodamo li tome spomenuti veliki broj javnih kazališta, posve je jasno da se za upravljanje tako velikim brojem ustanova ne može pronaći dovoljan broj kompetentnih osoba, čak i kad bi se zanemarile svemoćne stranačke i političke kombinatorike. U situaciji kad u ukupnom broju mogućih kadrova jednostavno nema dovoljno ljudi, dodatne podjele na “naše” i “njihove”, na “mlade” i “stare”, na “alternativne” i “konzervativne” dodatno usitnjavaju ionako premalu skupinu i čine svaki relevantan kadrovski izbor praktično nemogućim. Podjela na “loši” mainstream i “izvrsnu” alternativnu jednako je tako pojednostavljena koliko je besmislena i netočna. U mainstreamu uvijek ima vrhunskih ljudi, kao što na marginama ima nekih pojava za koje je i margina previše etablirano mjesto. U ovoj podjeli, međutim, u Hrvatskoj je omjer loš, jer ima puno više sposobnih na margini nego u u mainstreamu. Ideja devetnaestog i prve polovice dvadesetoga stoljeća da će istaknuti pojedinci, neka posebno zvučna imena sama po sebi biti rješenje za ustanovu i sustav, osim što je posve zastarjela provjereno je neučinkovita. Nebitna su konretna imena, ma kako zvučna, ako uopće nema sustava u kojima ona mogu nešto značiti. (vidi Klaić, 2012:159). Unatoč tome, međutim, političko kadroviranje i personalna razina menadžmenta, taj najprimitivniji oblik upravljanja ljudskim resursima, loš je i potpuno nemoćan pokušaj zamjene za nepostojeći sustav, kriterije i vrijednosti. Preplitak kadrovski bazen po svojoj je naravi zbog plitkoće uvijek prepun mulja. On rezultira sferom diletantskog menadžmenta, u kome su svi menadžeri zapravo priučeni za upravljačke poslove. Elementarna logika zdravog razuma govori kako vrhunski kirug nije nužno dobar ravnatelj bolnice, pa tako ni veliki redatelj ili dirigent možda uopće nije sposoban upravljati čak ni manjim kazalištem ili poslovno voditi festival. Iz iskustva znamo koliko često ugledni sveučilišni profesori s impresivnim znanstvenim biografijama žalosno zataje na mjestu dekana i rektora, jer niti elementarno ne poznaju pravila edukacijskog menadžmenta. Tamo gdje postoje, profesionalni menadžeri provjereno i dokazano predstavljaju uspješna rješenje, podjednako u kulturnom menadžmentu kao i u zdravstvenom, edukacijskom ili sportskom. U takvim sredinama profesionalni menadžeri profesionalno upravljaju ustanovama u kojima se onda stručnjaci mogu mirno i profesionalno posvetiti onim poslovima koje zaista znaju raditi, i za koje su educirani i stručni. Priučeni menadžeri ponekad mogu biti i jako uspješni u jednom ograničenom kontekstu, kao što katkad i neškolovani slikar dobro slika, no to sve ipak ostaje u sferi naive, amaterizma i nadanja da će neki izvrstan glumac ili glazbenik slučajno intuitivno naslutiti pravila kulturnog menadžmenta koja profesionalci na sveučilisnoj razini uče na nižim godinama studija, i nakon toga rutinski primjenjuju u poslovanju. Svijet i mrežni sustavi kulture danas su, međutim, toliko kompleksni da se njima jednostavno više ne da i ne može upravljati bez menadžerskih znanja i kompetencija. Ali u svijetu u kojemu o društvu odlučuje golemi broj političara amatera i priučenih ministara, nije realno očekivati zajednicu profesionalnih (kulturnih) menadžera. Trinaest godina postoji u Zagrebu studij produkcije na ADU, osnovani su na hrvatskim privatnim učilištima i studiji kulturnog menadžmenta i poduzetništva u kulturi, ali unatoč svemu tome kazališta i festivali još uvijek nemaju takva zanimanja ni u sistematizaciji svojih radnih mjesta, niti pak u natječajima za voditelje ističu navedena zanimanja. U isto vrijeme, privatna kazališta i neovisna scena angažirali su veliki broj školovanih producenata, jednako kao i filmske kuće, HAVC i televizije. Javnim kazalištima i festivalima očito ne trebaju profesionalci koji su educirani kako proizvoditi brže, lakše i jeftinije, kako naći novac i popuniti gledalište, a vlasnicima i osnivačima očito ne smeta sto su nam javna kazališta skupa, troma i prazna. Važno je da su “njihovi” ravnatelji pažljivo izbalansirani po stranačkim kriterijima, a porezni će obveznici već ionako sve to platiti. U takvom kadroviranju teško je reći je li najveći kadrovski problem u Hrvatskoj to što ima premalo kompetentnih osoba za sva mjesta na kojima bi trebalo težiti izvrsnosti, ili to što ima toliko previše onih koji su uvjereni kako su savršeno kompetentni baš za svako mjesto koje im se ponudi. U kazališnim javnim ustanovama i festivalima baš nitko nije došao na vodeći položaj bez izravnog upliva politike. Utoliko je uistinu groteksno kad prilikom nekih promjena ti isti ljudi počnu u medijima jadikovati kako ih "politika tjera”. Ali  uvjeti stvaranja, kreativno i kvalitativno razvijanje okruženja neće se po automatizmu dogoditi samim dovođenjem novih (svojih) kadrova. Te okolnosti, taj krajolik stvaralačkog okruženja mijenjaju samo vlasti s vizijom, političkom voljom da tu viziju provedu, znanjem i kapacitetima da je provedu i širinom da sve to kontekstiraju u “veliku sliku". U to kontekstiranje spada i razuman omjer kadrova koje se zbog njihovih zasluga ili stranačkih interesa bezuvjetno mora zbrinuti i onih kadrova koje je zbog njihovih kapaciteta mudro iskoristiti,  čak i u onim slučajevima (ili pogotovo u onim slučajevima)  kad podobni i potrebni nisu iste osobe. Pri tome nije glavni problem manjak talenta i kreativnosti, nego dopušteni (i poticani) višak neukosti i neprofesionalnosti u kulturnoj proizvodnji.  Ukratko, plitak kadrovski bazen male sredine, uz izuzetno jaku centralizaciju zbog čega su gotovo svi resursi u Zagrebu, u kombinaciji s previše ustanova bez plana i strategije, rezultira lošim postojećim stanjem i očito neodrživim razvojem javnih ustanova. Iz posve istih razloga, međutim, neuporedivo je bolja situacija u neovisnim kazalištima, privatnim inicijativama i programima i projektima civilnog sektora. Uz razumijevanje potreba suvremenog društva, oni su bez bezuvjetne državne proračunske potpore jednostavno morali naučiti kao održivo postojati ili su nestali.

**Evaluiranje i praćenje kvalitete**

Drugi izrazito otežavajući faktor reformi menadžmenta u javnim ustanovama je činjenica da ne postoje obaveze profesionalnih evaluacija, pa tako nema nikakve relevantne procjene učinaka svih tih brojnih ustanova (vidi Dragičević Šešić i Stojković, 2011:56). Za razliku od neovisne scene, privatnih kazališta i projekata civilnog druptva, od kojih se traže neobično detaljni i porecizni izvještaji, od javnih se ustanova najčešće (ako uopće) traći tek formalni podnesak nekakvog izvještaja o radu. To hrvatsku kazališnu situaciju u jevnom sektoru postavlja u nevjerojatno paradoksalnu situaciju. Na primjer, baš nigdje nema bolnice s većom smrtnošću od izlječenja koja se odmah ne bi zatvorila, građevinske tvrtke kojoj se većina objekata uruši a koja bi ipak opstala, ili autoprijevoznika koji svaki tjedan ima novu prometnu nesreću. Samo je kultura, u prvom redu javna kazališta, trajni azil za provjereno neučinkovite i dokazano nesposobne ustanove i pojedince u koji se nitko ne usudi dirnuti. Kad neka tvornica trikotaže nema posla, otpuste sve radnice, a kad je kazalište prazno i niže diletantske priredbe ispod svake razine, ravnatelj dobije prestižnu strukovnu nagradu. Takvo stanje bilo bi posve nezamislivo i nemoguće kad bi vlasnici i osnivači evaluirali učinke i pratili kvalitetu javnih kazališta, i bili odgovorniji prema proračunskom novcu. Na žalost, izvještaji koje su javne ustanove dužne poslati na kraju godine, da nisu žalosni bili bi smiješni, i doslovno izgledaju kao školski sastavak u kojemu predsjednik razreda u pučkoj školi piše zadaću na temu “moj razred u ovoj godini”. Pobrojana su tu ponosno razna postignuća, potpuno prešućeni svi neuspjesi, sve to bez ikakve evaluacijske metodologije, bez ikakvih relevantnih parametara evaluacije, bez standardiziranih modela procjene, bez analize kapaciteta, situacijskih analiza… Za ovo, naravno, ni najmanje nisu krivi (ionako priučeni) ravnatelji, nego prije svega vlasnici, koji niti traže niti pitaju, i koji se, tako neodgovorni, ne potrude čak ni usporediti planirani program za koji su odobrili godišnja sredstva s izvršenim programom, iako je između ta dva popisa nerijetko već na prvi pogled teško ustanoviti bilo kakvu vezu.

Praćenje i procjena učinaka kulturnih ustanova, pa tako i kazališta, (koje primjenjuju europski gradovi prema strategijama europskih kulturnih politika) temelji se na zahtjevima za transparentnošću i odgovornošću kod traženja i raspolaganja javnim sredstvima, na potrebama za postizanjem vrijednosti odgovarajućih uloženim sredstvima i povećanja kvalitete, potrebi za evaluacijom koja odgovara na pitanje što to svaka ustanova i pojedinačni program konkretno doprinose boljitku grada i njegovih građana i konkretnim ciljevima grada, potrebi za učinkovitijim kreiranjem programa u gradu i nastojanjima da se podrži učinkovita alokacija resursa. (vidi Richards i Palmer, 2010:335). Bilo bi u Hrvatskoj nevjerojatno zanimljivo napraviti kratku anketu u kojoj bi dužnosnici gradskih ureda za kulturu i članovi kulturnih vijeća odgovorili na pitanje što ovi pojmovi za njih znače.

**Kriteriji procjene**

Za svaku su suvislu evaluaciju, pak, preduvjet jasni i čvrsto postavljeni kriteriji. Već na razini statističkih izvještaja posve je jasno kako u Hrvatskoj postoji previše kulturne proizvodnje za tako mali broj uistinu kvalitetnih proizvoda, i da taj drastični nesrazmjer u korist osrednjih ili ispodprosječnih proizvoda rezultira činjenicom da je sektor u cjelini neekonkurentan, a odnosi na njemu krajnje nefleksibilni. U konačnici to rezultira premoćnom proizvodnjom koja ne uspijeva nadići vrlo lokalnu razinu i za koju bi se mogli upotrijebiti označitelji “provincijalno i malogradjansko”, pa čak i u velikim gradovima.

Posebno u kazališnom mainstreamu ima jako malo proizvoda koji su relevantni i konkuretni u nekom imalo širem kontekstu, dok ih na margini u različitim alternativnim izvedbama ima puno više. Medijska prezentacija nekog rada, pritom, često je znatno bitnija od njegove vrijednosti, pa na taj način mediji, umjesto da slijede i prate kulturnu proizvodnju, zapravo je na neki način uvjetuju, diktiraju i nameću. To je moguće prije svega zbog činjenice da tu proizvodnju nitko drugi sustavno ne kreira i ne vodi. Takvo banaliziranje i profaniranje kulturne (kazališne) proizvodnje moguće je samo tamo gdje nema jasnog sustava vrijednosti niti kriterija vrednovanja - tamo gdje se kazališna tranzicija nije dogodila. Kako promjene nikad nisu ozbiljno inicirane s razine vlasti, ostajala je mogućnost da one budu potaknute od strukovnih udruga, u prvom redu udruga dramskih, plesnih i glazbenih umjentika, a zatim i teatrologa i kritičara. Takvo što, međutim, nije se dogodilo u prvom redu zbog toga što ni same te udruge nikad nisu doživjele tranziciju i preoblikovale se u nešto suvremeno i uporedivo sa sličnim europskim udrugama (vidi Lončar, 2013:249). Nepromijenjene u svom socijalističko-samoupravnom biću upravo kao i javne ustanove, te su arhaične umjetničke udruge i dalje najčešće su dekorativno-ritualne organizacije koje nisu ni jaki sindikati umjetnika ni elitni klubovi vrhunske struke. Na tom međuprostoru, netransformirane i netaknute tranzicijom, postojeće su udruge i dalje jedan posve arhaičan i po svojoj naravi nefunkcionalan model okupljanja i organizacije, i  kao takve one nemaju (niti mogu imati) nikakva stvarnog utjecaja. Dok su strukovni sindikati nužnost i umjetnicima su potrebni kao organizirana, profesionalna i učinkovita zaštita njihovih prava i interesa, netransformirane strukovne udruge to nisu. One su u najboljem slučaju debatni klubovi, društvena dekoracija, ili pak ugodne sinekure, čije se aktivnosti iscrpljuju na vrlo sporadičnoj organizaciji nekih manifestacija i nakladi publikacija koji najčešće teško mogu opravdati svoju cijenu i troškove. Iz posve nejasnih i gotovo neobjašnjivih razloga jedino u kazalištima se ne smije otpuštati radnike koji očito ništa ne rade. Oni dobivanjem otkaza ne mogu ostati bez posla, jer bez posla već dugo jesu, s obzirom na to da baš ništa ne rade. Mogu samo ostati bez plaće. Ali bezuvjetno morati primati plaću za nerad - toga ima još samo u tranzicijom netaknutom kazališnom radničkom samuopravljanju. Kriteriji za osobe koje bi trebale upravljati kazališnim ustanovama, da su one, kojim slučajem, dotaknute tranzicijom i reformirane, trebali bi biti transparentni i usuglašeni sa europskom praksom i iskustvima. One bi morale istovremeno ispuniti tri temeljna uvjeta - morale bi *znati, moći i htjet*i raditi taj posao. Bez sudjelovanja sva tri elementa nema pretpostavki za uspješno obavljanje upravljačke dužnosti. Na žalost, na čelnim mjestima u hrvatskoj kulturi mnogo je osoba koje imaju tek po jedan, ili najviše dva od ova tri uvjeta. Motivacija je izuzetno bitan, možda i presudan faktor. Nedostatak jasnih i transparentnih kriterija, ili, što je još gore, iskrivljeni kriteriji po kojima nerijetko vrhunski stručnjaci nisu zaštićeni od nemilosrdnog novokapitalističkog tržista, pa ni od hirova trenutne politike, dok brojni neradnici i diletanti jesu, sasvim sigurno predstavljaju ozbiljan demotivirajući faktor za mnoge stručnjake da se ozbiljnije upuste u sudjelovanje u kazališnom i kulturnom životu. Za poticanje i razvijanje kreativnih ideja i kreativnoga načina razmišljanja potrebno je na razini kulturne politike od državne do lokalnih razina koordiniranim aktivnostima uspostaviti, razvijati i promicati sustave vrijednosti koji ostvaruju raznovrsnost životnih stilova i identiteta, i elemenata koji okruženja čine kreativnima, od osobnih vrijednosti, preko poduzetnosti, poticanja raznovrsnosti ljudskih potencijala, uspostavom i održavanjem organizacijske kulture, njegovanjem lokalnih identiteta, gradnjom urbanih prostora i infrastrukture, i posebno poticati i održavati dinamike umrežavanja na svim razinama. Da bi to ostvarile, javne uprave trebaju pomagati ljudima da stvaraju i razvijaju projekte, pretvarati ideje u stvarnost, omogućavati povezivanje, protok i natjecanje ideja i projekata, omogućavati mehanizme kao što su stavljanje na raspolaganje prostora, inkubatorskih zajednica i mogućnosti za predstavljanje i prikazivanje projekata, rasprostranjivati rezultate kreativnog rada širom grada i okruženja, i poticati i omogućavati javnu raspravu o njima, kako bi se mogle razvijati nove ideje. (vidi Landry, 2008:224). Umjesto toga, u Hrvatskoj se kazališno stvaranje najčešće nalazi u čvrstom, zagušljivom zagrljaju lokalne politike, osobnih interesa, vrlo partikularnih kalkulacija i feudalne zatvorenosti i izoliranosti. Kako bi se učinkovito mjerila tako fluidna i prilično apstraktna pojava kao što je kulturni utjecaj pojedinih kulturnih programa i projekata, kao i kulturnih ustanova, u europskim je strategijama kulturne politike usvojeno nekoliko operativnih načina/kriterija/mjerila. Među najvažnijima su razina kulturnog sudjelovanja (primjerice broj gledatelja, postotak građana koji su sudjelovali u programima, profil posjetitelja), međusobna suradnja različitih kukturnih ustanova i organizacija (putem intervjuiranja uključenih sudionika - kulturnih ustanova i organizacija), razina kulturne proizvodnje (broj kulturnih programa, projekata i inicijativa), promjene u strukturi i modelu financiranja kulture (proračunska sredstva, vlastiti prihodi, sponzorstva, donacije, partnerstva…) i broj novih kreacija (novostvorenih djela, posebno naručenih i poticanih dramskih tekstova, skladbi, glazbenih predložaka, knjiga…). Projekti se procjenjuju po kriterijima kao što su potencijali za umjetničku izvrsnost, inovativnost i izvornost programa, kompetencije i kvalificiranosti autora i izvođača programa, europske “dodane vrijednosti” - suradnja unutar EU, relevantnost programa i projekata u regionalnom i europskom okviru, interdisciplinarnost i transdisciplinarnost programa i projekata s odgovarajućom uključenošću partnera, dobra izbalansiranost iskusnih umjetnika i mlađih kadrova, pokazatelji izvornosti, posebnosti i inovativnosti unutar konkretnog područja rada, potencijal za praktični umjetnički doprinos teorijskim istraživanjima u umjetničkom području, jasna definiranost ciljanih publika i dostupnost programa tim publikama, jasno objašnjeno sudjelovanje svih neumjetničkih suradnika na projektu, jaka umjetnička i humanistička vrijednost projekta i programa, jasno objašnjena društvena korisnost projekta, dobro objašnjena strategija utjecaja na publike i populariziranja programa/projekta, jasna vizija potencijalne razine umjetničkih dostignuća programa/projekata, jasan oslonac na postojeću infrastrukturu, postojeće iskustvo i kadrove, dobro objašnjena optimalna iskorištenost raspoloživih resursa…

Međutim, unatoč obveznim prilagodbama koje je Hrvatska morala proći u dugotrajnom i iznimno zahtjevnom procesu pristupanja EU, ovi europski kriteriji (ili većina njih) institucionalno su i izrijekom ugrađeni samo u kriterije za procjenju projekata u Ministarstvu kulture RH i u Gradskom uredu za kulturu grada Rijeke. Na svim ostalim razinama selektivno je odabrano, preoblikovano i uglavnom uopćeno samo ponešto od navedenih kriterija, do razine na kojoj se može reći kako jasno iskazani i striktno propisani EU kriteriji zapravo - niti ne postoje. Ovo se, naravno, odnosi na javne ustanove. Kao što sam već istaknuo, neovisna scena funkcionira na posve drugačijim načelima. Upravo je zbog toga ona, naravno na svojim najrazvijenijim i najprofesionalniijim razinama, posebno važno i poticajno mjesto za uočavanje pozitivnih modela promjene i uspješne tranzicije, ali i za vrlo poticajno osvježavanje ukupnog kulturnog okruženja (vidi Dragičević Šešić, 2012:165).

**Zakonski okviri, strategije, poticajno okruženje**

Kad je riječ o zakonodavnim i strateškim okvirima, dvadeset godina nakon stjecanja državne neovisnosti i nakon desetak godina intenzivnih priprema za ulazak u EU temeljni dokumenti poput nacionalne strategije kulturne politike i kvalitetne promjene i poboljšanja posotjećih zakona u području kulture trenutno su na razini izrade Nacrta strategije, nakon čega se tek treba provesti javna rasprava o Nacrtu i tek onda ući u postupak izrade Strategije, pa tek onda slijedi usvajanje Strategije. Nakon toga treba se dogoditi kvalitetna implementacija Strategije, nakon čega je tek moguće donošenje potrebnih odluka i zakonskih rješenja na razini države i lokalne samouprave, pa tek onda je moguće donošenje potrebnih odluka i akata na razinu ustanova, izrada potrebnih pravnih okvira i instrumenata unutar ustanova, pa izrada detaljnih planova rada svake ustanove sa pripadajućim strategijama, primjena tih strategija i praćenje izvršenja i rezultata. To je, naime, jedini logičan, pravilan i profesionalno osmišljen slijed aktivnosti. Koji svakako zahtijeva značajno vrijeme, čak i kad bi se odredila dinamika provedbenog plana i sankcionirala kašnjenja u izvršenju. Kreativno okruženje koje privlači kreativne pojedice i pruža im infrastrukturu kreativnih mreža, što u konačnici dovodi do kreativnih postignuća koji streme ka izvrsnosti, ne nastaje spontano i slučajno. Kulturna politika mora stvarati i poticati takvo okruženje i takve uvjete. na žalost, upravo ih politika, pa i kulturna, isto tako može i onemogućavati. Preuzimanje odgovornosti na razini ministarstava i ureda lokalne samouprave mora biti jasno i odlučno. Najčešća floskula hrvatskih političara “neka odluči struka” samo je izbjegavanje preuzimanja odgovornosti za odluke, isprika za nečinjenje i demagoško-populitičko glumljenje demokratskog procesa odlučivanja. Iako to nikako ne znači isključivanje šire zainteresirane zajednice iz procesa odlučivanja, posve je jasno kako se ne može baš o svemu odlučivati plebiscitarno, niti je u pitanjima kulturne proizvodnje većina uopće kvalificirana i meritorna donositi odluke o baš svim pitanjima (vidi Klaić, 2012:167). Medijski učinak estradiziranja društva i pretvaranja javnog prostora u golemi “reality show” doveo je do toga da ljudi misle kako bi glasovi publike putem sms-a ili internet foruma trebali odlučivati i o tome hoće li se u bolnici nekome transplantirati bubreg, ili o tome tko će ravnati orkestrom filharmonije, ili koje će slike visiti u nekom muzeju, kao da je baš sve na svijetu jedna populistička zabavna TV emisija. U nekim područjima kulturne proizvodnje meritokracija i elitizam jesu jedino jamstvo izvrsnosti, i ne može se baš sve podvrgavati aklamaciji arene na internetskim forumima. Vlasti (odgovorni, izabrani političari koji za to imaju mandat biračkog tijela) moraju (uz sudjelovanje stručnjaka, znalaca i zainteresiranih strana) *odozgo* stvoriti strateški plan i zakonodavni okvir u kojima će se onda slobodno razvijati nicijative koje (iz najšire baze) dolaze *odozdo*. Prema suvremenim europskim strategijama koje planiraju, ostvaruju i mjere konkretne koristi (engl. “benefit”) koje europski gradovi imaju od kulturnih ustanova, kulturnih programa i projekata koje financiraju, održavaju i razvijaju, ciljevi osmišljene strategije kulturne politike usklađeni s Eu trebali bi biti sljedeći: poboljšanje kvalitete života u gradu, ostvarivanje raznovrsnih kretivnih aktivnosti, povećanje (rast) svih publika i posjetitelja kulturnih programa, stvaranje partnerstva između gradske uprave, ustanova, pojedinaca i tvrtki na stvaranju kulturnih programa, povećanje mogućnosti za odmor, zabavu i edukaciju građana, ekonomske i društvene koristi, podizanje lokalnog, nacionalnog i međunarodnog profila i ugleda sredine i ispunjavanje građanskih ciljeva koje potiče široka zajednica civilnog društva. U ostvarenju ovih ciljeva gradske uprave i uredi za kulturu europskih gradova u najsuvremenijim oblicima urbane kulturne politike razvijaju modele kuratorstva u gradovima, (Curating the City) gdje se gradska (kulturna) politika pojavljuje kao kurator i kreativni producent svih gradskih kulturnih ustanova, programa i aktivnosti sagledanih kao cjelina događanja gradu kao jednoj velikoj kulturnoj ustanovi koja proizvodi kulturne događaje i programe. U takvom konceptu ukupna gradska infrastruktura i potencijali sagledani su kao sastavnice jednog zajedničkog i jedinstvenog kulturnog sustava.

Kreativno okruženje grada sastoji se od podjednako važnih i nužnih komponenti tzv. "tvrde" i "meke" infrastrukture kojom grad raspolaže, pri čemu u "tvrdu" spada kompleks zgrada i ustanova, objekata i organizacija, dok "meku" čini sustav povezanih struktura i društvenih networka, povezanosti i ljudske suradnje koji potiče razmjenu ideja između pojedinaca i ustanova. Mjerila uspješnosti gradova u ostvarenju kulturnih politika su pritom okupljena u četiri skupine, od kojih svaka ima svoje pokazatelje i mjerila. Smješa darovitosti predstavlja sposobnost prepoznavanja, poticanja, očuvanja i promicanja darovitosti u vlastitoj sredini i privlačenja darovitih osoba i dobrih ideja iz drugih sredina i stvaranje okruženjamza njihovo kretivno ispoljavanje angažirajući pritom sve raspoložive gradske ideje, resurse i organizacije. Mogućnost kreativnosti i inovativnosti podrazumijeva broj i razinu novih kuturnih i umjetničkih projekata koje je grad u stanju proizvesti. Povezanost predstavlja postojanje unutarnjih i vanjskih veza, kroz materijalnu indrastrukturu i/ili međuljudsku komunikaciju ili virtualnu komunikaciju, dok u kategoriji Različitost grad svoje rssurse i kapacitete stalno treba porediti (benchmarking) s najboljim i procjenjivati u čemu je njegova posebnost i različitost. Za ostvarenje navedenih ciljeva u suvremenoj Europi temeljnih su šest kvaliteta uprave:

1. Predviđanje - sposobnost stvaranja vizije i zamisli za buduće promjene
2. Stretgijska fokusiranost - vještina koncentriranja na 'širu sliku' u promatranju dugoročnog razvijanja i budućnosti, uz stratešku dosljednost i taktičku prilagodljivost
3. Razumijevanje urbanizma i dinamike grada na holistički način - razumijevanje dinamike, procesa i osobina koje gradove čine važnim i značajnim
4. Razvijanje kulture otvorenosti i radoznalosti - prihvaćanje vrijednosti dijaloga, kritičkog razmišljanja i kontinuiranog učenja
5. Organizacijska poduzetnost - sposobnost da se napravi pomak od nadziranja, centraliziranja i uniformiranja, kukture bez rizika, ziheraškog ponašanja i izbjegavanja promjena prema kukturi prilagodljivosti i osjećaja za izazove na koje treba odgovoriti
6. Usmjerenost na odlučno izvršenje - motiviranost i spremnost da se učini ono što je obećano (vidi Landry, 2008:xxxvii/xxxviii)

Bez ovih osobina gradovi u suvremenoj Europi prestaju biti kreativna središta i mjesta kvalitetnog urbanog življenja, i postaju tek nakupine stambenih objekata u kojima ljudi borave. Neka vrsta golemih staništa - spavaonica, s nužnom infrastrukturom za elementarno preživljavanje.

**Znanja, vještine, kompetencije**

Da bi se stvarao ovakav zakonski okvir, kreirale i provodile strategije, nužna su odgovarajuća znaja, vještine i kompetencije. Na žalost, čak i u nekim hrvatskim stručnim radovima, u popisu literature jedva da ima naslova iz 21. stoljeća. Sporost u usvajanju znanja u jednom vrlo dinamičnom i stalno promjenjivom području uvjetuje zaostajanje u učenju i primjeni novih znanja i rezultira nestručnim i nekompetentnim promišljanjima. Prevelik broj uvaženih teoretičara i znalaca u tranzicijskim zemljama, pa tako i Hrvatskoj, jednostavno zvuči posve arhaično jer operiraju idejama i sustavima vrijednosti koji su nadiđeni jos prije nekoliko desetljeća, a mnogi umjetnici nastoje zadiviti publike “inovativnošću” koja je u razvijenim europskim metropolama već desetljećima mainstream. To su sve odlike provincijalnih sredina zaostalih u razvoju. Razlozi koji se na prvi pogled nameću kao osnovni “krivci” za ovakvo stanje jesu sporost sveučilišta i tromost ustanova formalnog obrazovanja, zbog čega je nužna kombinirana edukacija po modelu “*learn, unlearn, relearn*” (učiti/napustiti naučeno/ponovo naučiti). Odmah zatim na popisu razloga zaostajanja slijedi malograđanski pristup umjetničkoj proizvodnji i konzumiranju u kojemu su umjetnici dekorateri i zabavljači, pristup od kojega se nužno okrenuti suvremenom konceptu djelatnog “umjetnika u zajednici”. Nužno je podizati svijest o tome kako je umjetnost *dodana društvena vrijednost*, dok je vještina njezine proizvodnje nužan alat i sredstvo. Otpor umjetničkih škola bolonjskoj reformi dobrim je dijelom i posljedica nepremnosti dijela nastavnika da ponovo promisle i iznova oblikuju vlastite ideje o umjetničkom obrazovanju. U isto vrijeme, marginaliziranost studija kulturne produkcije u sustavu tržišta rada u javnom prostoru dijelom je i posljedica otpora prema profesionaliziranju kulturne proizvodnje i podizanjem zahtjevnosti koje takvo profesionaliziranje nameće. Mogući modeli suradnje kazališnih ustanova s obrazovnim ustanovama, te s neformalnim oblicima profesionalne edukacije kakve su radionice, seminari, prekvalificiranja, stručna osposobljavanja i doživotno učenje u procesu gradnje kapaciteta ustanova moraju biti više i slobodnije korišteni, ali i društveno priznati i vrednovani.

**Zaključak**

Naravno da ništa od mavedenog nije ni nužno ni obvezujuće. Društvo se, jednostavno rečeno, ako tako želi, može odlučiti i na nenapredovanje. Može čak odabrati i nazadovanje. Može odabrati i neki od modela kulturne poroizvodnje koji svjesno i namjerno uopće ne stremi izvrsnosti, namjerno ne potiče razvoj zajednice i ne ostvaruje nikakve rezultate izvan ograničenja lokalne masovno-populističke zabave, eskapizma i umrtvljavanja društvenih refleksa u zajednici. U tom je slučaju, međutim, takve odabire i takve odluke nužno najprije javno komunicirati prema biračkom tijelu, za njih dobiti izborni legitimitet i potom, s demokratskim legitimitetom i mandatom za njihovo ostvarivanje, usmjeriti se prema djelovanju posve različitom od svega naprijed navedenog. U ovom trenutku, međutim, sve, baš sve relevantne političke snage u Hrvatskoj zaklinju se u važnost kulture, obećavaju u svojim programima europske obzore, pozivaju se na važnost kulture, na izvrsnost i na nužno “hvatanje koraka” s najrazvijenijim europskim središtima. U tom bi smislu bilo krajnje vrijeme i nužnost pristupiti i ostvarenju takvih izbornih obećanja. Vrlo konkretno i mjerljivo, konkretnim aktivnostima, za koje ionako već odavno postoje provjereni i propisani načini izvedbe, i educirani stručnjaci sposobni i spremni na suradnju u tom nimalo jednostavnom poslu.

**LITERATURA:**

Adizes, I. K. (1995) *Managing for The Arts*, Santa Barbara, Adizes Institute

Belifore, E., i Bennet, O. (2010) *The Social Impact of The Arts*, London, Palgrave Macmillan

Bilton, C. (2010) *Menadžment i kreativnost*, Beograd, CLIO

Bourdieu, P. (1984) *Distinction - A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge, MA, Harvard University Press

Bourdieu, P. (1993) *The Field of Cultural Production*, New York, Coulmbia University Press

Caves, R.E. (2000) *Creative Industries*, Cambridge MA, Harvard University Press

Dragičević Šešić, M. i Stojković, B. (2011) *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Beograd, CLIO

Dragičević Šešić, M. (2012) *Umetnost i alternativa*, Beograd, CLIO

Dragojević, S. i Dragičević Šešić, M. (2008) *Menadžment umjetnosti u turbuletntnim vremenima*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk

Dragojević, S. i Žiljak, T. (2008) *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*, Zagreb, Pučko otvoreno učilište

Florida, R. (2008) *Who’s Your City?*, New York, Basic Books

Grasskamp, W. (2003) *Umetnost i novac*, Beograd, CLIO

Klaić, D. (2012) *Resetting the Stage*, Bristol/Chicago, Intellect

Landry, C. (2008) *The Creative City*, London, Sterling VA

Lončar, V. (2013) *Kazališna tranzicija u Hrvatskoj*, Zagreb, Meandarmedia

Lukić, D. (2010) *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, Zagreb, Hrvatski centar ITI

Lukić, D. (2011) *Kazalište, kultura, tranzicija*, Zagreb, Hrvatski centar ITI

Matarasso, F. i Landry, C. (2000) : *Akt o usklađivanju: 21. Strateška dilema u kulturnoj politici*, Zagreb, Ministarstvo kulture,

Memo October 2013., http://www.budobs.org/component/content/article/14-memo/159-memo-november-2003.html (pristupljeno 25.11.2013.)

Nokes, S., Major, I., Greenwood, A., Allen, D. i Goodman, M. (2003) *The Definitive Guide to Project Management*, London, Prentice Hall

Richards, G. i Palmer, R. (2010) *Eventful Cities*, Amsterdam, Elsevier

Roche, N. i Whitehead, J. (2005) *The Art of Governance*, New York, TCG

Schulz Vugrin, Z. i Forčić, G. (2010): *Strateško planiranje: Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, Rijeka , Udruga za razvoj civilnog društva SMART,

Singh, J.P. (2011) *Globalized Arts*, New York, Columbia University Press

Thorsby, D. (2012) *Ekonomika kulturne politike,* Beograd, CLIO

Zlatović, D. (2009) *Ogledi iz kazališnog prava*, Zagreb, Propisi

Yeoman, I., Robertson, M. Ali-Knjight, J., Drummond, S. i McMahon-Beattie, U. (2004) *Festival and Events Management*, Amsterdam, Elsevier

1. preuzeto s web stranice The Budapest Observatory [↑](#footnote-ref-1)