

Maja Ristić

## MEĐUZAVISNOST POZORIŠNE POLITIKE I MENADŽMENTA

U vremenu ekspanzije tehnoloških i komunikacionih sistema, razvoju i “promociji”, “društva znanja” (Draker), menadžment postaje osnova rukovođenja – upravljanja, ne samo profitabilnih institucija već i svih drugih delova društva, čak i onih koji zadiru u oblast umetnosti. Kako “društvo znanja” predstavlja i “društvo organizacije”, njegov centralni “organ” je menadžment.

“Kada se prvi put počelo govoriti o menadžmentu, izraz je označavao ‘poslovni menadžment’, pošto je veliko preduzeće bilo prvo od niza novih organizacija koje su postajale vidljive. U poslednjih pola veka, shvatili smo da je menadžment bitan organ svih organizacija. Svima je potreban, bilo da se koristi taj izraz ili ne. Svi rukovodioci obavljaju iste poslove bilo kojim poslom da se bavi organizacija. Svi treba da okupe ljude, koji poseduju različita znanja kako bi zajednički postizali rezultate. Svi moraju da zaposlene učine produktivnim u izvršavaju zadataka, a njihove ljudske slabosti irelevantnim. Svi treba dobro da razmotre šta su ‘rezultati’ u organizaciji, a nakon toga da definišu ciljeve. Svi su odgovorni za razmatranje onoga što nazivamo ‘teorijom poslovanja’, tj. predviđanjima, na kojima organizacija zasniva svoj učinak i delovanje i isto tako pretpostavkama koje organizacija donosi da bi odlučila šta da se radi. Za sve njih potreban je organ koji uobličuje strategije, odnosno, sredstva da bi ciljeve organizacije pretvorilo u rezultate. Svi treba da definišu vrednosti organizacije, sistem nagrađivanja i kažnjavanja, a sa njim duh i kulturu. Menadžerima je potrebno poznavanje menadžmenta kao posla i discipline, poznavanje i razumevanje same organizacije, njene svrhe, vrednosti, okruženja, tržišta i ključnih sposobnosti.”<sup>1</sup>

Pojam menadžmenta može se odrediti kroz definisanje funkcija i uloga menadžmenta u različitim oblastima ljudske delatnosti, jer menadžment obu-

<sup>1</sup> Piter Draker, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad 2003. str. 196.

hvata različite segmente svakodnevnog života i “uklapa” se u rad privrednih, kulturnih i javnih institucija.

“Menadžment predstavlja funkciju čiji je cilj da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj. Menadžment kao aktivnost postoji u svim organizacijama, i profitnim i neprofitnim i neophodan je kad god ljudi žele da sarađuju s ciljem da obave neki zadatak.”<sup>2</sup>

Francuski menadžer Henri Fayol (Henri Fayol)<sup>3</sup> menadžment je definisao prema funkcijama koje menadžeri imaju i obavljaju. On je smatrao da su menadžeri neophodni svakoj organizaciji, kao i da se menadžerska veština povećava sa njegovim usponom na hijerarhijskoj lestvici. Fayol je menadžerske funkcije odredio kao:

- planiranje,
- organizovanje,
- naređivanje,
- kordiniranje,
- kontrolu.

Funkcije menadžmenta čine *ciklus* odnosno *proces* menadžmenta.

Jedan drugačiji način posmatranja menadžmenta opisao je Henri Mintzberg (Henry Mintzberg)<sup>\*4</sup> zalažući se za *menadžment uloga*. Mintzberg zaključuje da menadžeri “igraju” deset uloga, koje se mogu svrstati u tri kategorije:

1. međuljudsku,
2. informativnu,
3. odlučivačku.

Međuljudska uloga proizilazi iz menadžerovog autoriteta, načina na koji on predstavlja organizaciju u okruženju i mehanizama putem kojih “sarađuje” sa članovima tima. Kao “vođa”, on reguliše kadrovsku politiku, obučava, procenjuje i motiviše ljude. Informativna funkcija menadžera sastoji se u tome što on prikuplja i “skladišti” veliki broj informacija koje prima iz unutrašnjih i spoljašnjih izvora i koje koristi u rukovođenju institucijom.

Menadžer odlučuje o strategijama i akcijama, potezima date organizacije. U tom segmentu uloga, on je *preduzetnik*, *raspoređivač resursa*.

<sup>2</sup> Daniel A. Wren, Dan Voich, JR. *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd 1994. str 23.

<sup>3</sup> Henri Fayol, *General and Industrial Menagment*, London; Pitman and Sons, 1949.

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, *The Nature of Menagment Work*, New York: Harper & Row, 1973.

“Prilikom planiranja, menadžeri primaju, skladište, prate i šire informacije; oni isto tako donose odluke o strategiji, o korišćenju resursa i o početku planiranja promena. Prilikom organizovanja, menadžeri figuriraju kao ljudi za vezu, uspostavljaju odnose između ljudi i kreativnosti – donose odluke o raspoređivanju i korišćenju resursa. Kadrovska politika podrazumeva sklapanje ugovora o radnom odnosu, obučavanje, ocenjivanje rada. Prilikom vođenja menadžeri se koriste svojim autoritetom da bi postigli cilj; informacija i komunikacija predstavljaju dva važna dela ovog posla. Kontrolisanje je zasnovano na informacijama o poslovanju i odlukama koje se donose radi korekcije poslovanja”<sup>5</sup>.

### **Organizacija i menadžment**

Povezanost organizacije i menadžmenta proizilazi iz aktivnosti menadžmenta da želje i ciljeve učini vidljivim i ostvarljivim putem organizacije. Podsystem menadžmenta je organizacija, koja u zavisnosti od institucije u kojoj se “pojavljuje” ima svoje podsisteme, grupe, delove. U organizaciju se udružuju grupe ljudi radi ostvarivanja ciljeva – zajedničkih namera. S druge strane, organizaciona grupa je adekvatno i uspešno sredstvo za ostvarivanje personalnih ciljeva svakog pojedinca – učesnika određene akcije.

S obzirom da organizacija postoji da bi udovoljila potrebama ljudi, o organizaciji se može govoriti, kao *proizvodno – operativnom sistemu*.<sup>6</sup> Vren smatra da organizacija obavlja “poslove” koji stvaraju određene vrednosti za pojedinca i ideju sistema proširuje na resurse, kojima se ostvaruju projekti, aktivnosti, ciljevi.

Prema Vrenu, resursi koji će omogućiti da organizacija funkcioniše kao “input – autput” sistem jesu sledeći resursi:

Novčani resursi. Novac predstavlja univerzalno sredstvo neophodno svakoj profitabilnoj i neprofitabilnoj organizaciji, koja uglavnom ne stvara sredstva, već se nalazi u alimentiranom – “izdržavanom” položaju.

Resursi sa fiksiranom namenom. To su sva “fizička” sredstva neophodna za “proizvodnju”. U domenu umetnosti i pozorišta “fiksirani resursi” su zgrada, oprema za predstavu...pomoćni uređaji.

Resursi za jednokratno korišćenje su sirovine za jednokratno korišćenje, delovi inventara proizvodnog procesa. To su npr. kostimi koje koristimo u

<sup>5</sup> Daniel A. Wren, Dan Voich, JR, *Menadžment, process, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč, 1994. str 28.

<sup>6</sup> Prema Daniel A. Wrenu, *Menadžment, Proces, struktura i ponašanje*, Poslovni system, Grmeč, 1994.

jednoj predstavi i nikada više. Podaci kao resursi su izuzetno značajni za oblast menadžmenta i menadžera u praksi, jer informacije, prikupljene i obrađene, predstavljaju bazu jednog organizacionog procesa. "Organizacija se može posmatrati kao mreža kanala za komuniciranje (za prenos informacija), a sam proces informisanja može biti moćno sredstvo kojim svaki menadžer treba da se koristi da bi ostvario ciljeve organizacije. Prema tome, posao menadžera sastoji se u skoro neprestanom prijemu i predaji najrazličitijih informacija pomoću kojih obezbeđuje funkcionisanje organizacije i njen integritet."<sup>7</sup>

Ljudi kao resursi su specifičan i jedinstven faktor u sistemu organizacije, jer njihovo delovanje zalazi u domene psihologije, kreativnosti, motivacije i sinergije. Za pozorišnu umetnost i rad na jednom projektu, od motivisanosti tima, njegove kreativnosti, maštovitosti i mašte u mnogome zavisi kvalitet i "uspeh" projekta.

Blagovremeno i optimalno funkcionisanje organizacije uslovljeno je svrshodnim ciljevima, "otvorenošću" prema spoljnom okruženju: političkom, ekonomskom, društvenom, dok unutrašnji organizacioni "sklop" zavisi od transformacije *resursa*, strukturne povezanosti delova organizacionog sistema.

"Kao otvoren sistem, organizacija mora da obezbedi povratnu informaciju o svom okruženju i o svojim unutrašnjim procesima transformacije. To znači da odnosi među funkcijama organizacije i između organizacije i njenog okruženja moraju da se prate, kontrolišu, i prema potrebi, preusmeravaju, radi ostvarivanja ciljeva organizacije."<sup>8</sup> Kako bi ostvarila zacrtane ciljeve, organizacija treba da bude fleksibilna i prilagodljiva promenama u okruženju – unutrašnjem i spoljašnjem, kao i optimalna u pronalaženju puteva realizacije, u zavisnosti koju oblast života "organizuje".

Pozorište zahteva povezivanje različitih funkcionalnih elemenata u jedan celoviti i sveobuhvatni sistem. "Ono 'sadrži' bitne karakteristike organizacionog sistema."<sup>9</sup> Ono ostvaruje različite odnose sa drugim organizacionim sistemima, grupama, interaktivno ostvaruje komunikaciju i unutar svog delokruga delovanja, ali i izvan njega. Upravo stoga, organizacija je neophodan element svakog pozorišnog stvaranja, koje se ostvaruje kroz različite umetničke i autorske projekte.

<sup>7</sup> Daniel A. Wren, Dan Voich, JR. *Menadžment, process, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem, Grmeč, 1994. str. 70.

<sup>8</sup> Daniel A. Wren, Dan Voich, JR. *Menadžment, process, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem, Grmeč, 1994. str. 16

<sup>9</sup> Danka Muždeka Mandžuka, *Projektna organizacija u pozorištu*, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, FDU, Beograd 2000. str. 73.

### *Elementi menadžmenta u pozorišnoj politici*

Svaka pozorišna institucija u sprovođenju svoje misije treba da istražuje i upozna tržiste, poseduje informacije o okruženju, konkurenciji, repertoarskim profilima sličnih institucija, odredi i definiše kadrovski i finasijski menadžment. Međutim, za obavljanje postavljenih zadataka pored informisanosti, potrebno je uz pomoć menadžmenta, sakupljena znanja – informacije – “kreativnu energiju”, učini produktivnom – ostvarljivom.

Za pozorišnu instituciju nije bitno samo postaviti određenu strategiju, odrediti rediteljske i dramaturške ideje, već je relevantno i “dopremanje” tih ideja do javnosti, okruženja – pozorišnog tržišta. “Menadžment se mora usresrediti na rezultate i učinak organizacije. Zapravo, prvi zadatak menadžmenta je da definiše učinak jedne organizacije, a to je kao što može da posvedoči svako ko je na tome radio, jedan od najtežih, najkontroverznijih, ali i najvažnijih zadataka. Specifična funkcija menadžmenta je da organizuje resurse organizacije u pravcu rezultata izvan organizacije”.<sup>10</sup>

Menadžment može da se definiše i kroz njegove osnovne zadatke:

1. Odrediti specifičnu svrhu i misiju institucije – pozorišta;
2. Učiniti rad institucije produktivnim, a tim zainteresovanim i efektivnim;
3. Upravlјati društvenim uticajem i društvenim odgovornostima;
4. Uspeh na tržištu kojem treba stremiti nije maksimalan nego optimalan;

Menadžment je, kao “slobodna veština”, teorija i praksa u teatarskim institucijama primenjiv na makro i mikro planu. Makro plan odnosio bi se na ciljeve i strategiju pozorišta, dok je mikro plan vezan za unutrašnju organizaciju, operative zadatke uz povezanost i skladno delovanje svih elemenata menadžmenta.

Menadžment u pozorištu treba da bude prilagođen specifičnostima multidisciplinarnosti i “nepredvidljivosti” scenskog čina – pripreme jednog pozorišnog projekta, ali se on, s druge strane, “direktno” može primeniti u pozorišnoj instituciji, jer se uz pomoć menadžmenta ljudi integrišu u zajednički poduhvat – predstavu, koja je deo jedne celovite kulture. Rad u pozorištu zahteva stremljenje, posvećenje zajedničkim ciljevima i “podeljenim vrednostima”, što omogućava primena menadžmenta.

Primena menadžerske discipline treba da omogući njegovim članovima da se razvijaju, menjaju u skladu sa svojim “ličnim” potrebama, interesovanjima i razlikama, nenapuštajući globalne – unapred postavljene ciljeve institucije.

<sup>10</sup> Piter Draker, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003. str. 78.

Prema teoriji i praksi menadžmenta, “učinak” i rezultat pozorišnog delovanja, nije samo broj dela na repertoarskom spisku, broj angažovanih glumaca, reditelja ili igrača, jer su samo “spoljni” rezultati – dominacija na tržištu, jedino vidljivi. Dostignuće pozorišta je i estetski kvalitet, postavljanje novih trendova, razvijen i zadovoljan kadar, “inspirisana” pozorišna publika.

“Menadžment je ono što se tradicionalno naziva humanistička nauka/slobodna veština, ‘slobodna’ pošto se bavi osnovama znanja, samospoznajom, mudročću i liderstvom, ‘veština’ pošto se, takođe, bavi praksom i primenom. Menadžeri koriste sva znanja i opažanja humanističkih i društvenih nauka, psihologije, filozofije, ekonomije, istorije, etike, kao i fizičkih nauka. Ali ova znanja oni treba da usmere na efektivnost i rezultate...”<sup>11</sup>

Ako je pozorišna politika usmerena ka podržavanju i usmeravanju teatarske institucije od strane države, onda možemo da zaključimo da su pozorišna politika i menadžment usko povezani prema predmetu bavljenja i delovanja. Naime, ukoliko država različitim instrumentima, zakonima, kadrovskim i finansijskim “usmerenjima” planira strategiju određenog pozorišta, onda ona sprovodi ciljeve i zadatke, a jedna od osnovnih “uloga” menadžmenta je “praktikovanje” ciljeva, koji su “adekvatni” datoj instituciji.

Pozorišna politika zadire, kao i menadžment, u sam proces pozorišnog stvaranja, ali ga određuje na širem političkom, idejnom, formalnom planu instrumentima, koji često predstavljaju strategiju države. Otvorenost umetnosti često, u praksi, nije deo “otvorenosti” i demokratičnosti društvene zajednice, već je uslovljena merama, pravilima i čestim reorganizacijama sistema.

Povezanost menadžmenta i pozorišne politike možemo da pratimo na unutrašnjem i spoljašnjem planu. Pozorišna politika predstavlja široku strategiju države prema kulturi odnosno pozorištu, a pošto je menadžment upravljanje društvenim uticajem, jedinstvo menadžmenta i pozorišne politike postaje još jasnije.

Menadžment je neophodna “veština” za sprovođenje i organizovanje određene pozorišne politike, njenog modela. On sadrži elemente kojima se pozorišna politika iz teorije pretvara u praksu i sprovodi putem organa i “sektora” u jednom pozorištu.

Pored spoljašnjeg plana, menadžment obuhvata i unutrašnju strukturu pozorišne politike – organizaciju. Povezanost pozorišne politike i menadžmenta proizilazi, dakle, iz delokruga “interesovanja” i aktivnosti pozorišta i ciljeva države prema pozorištu, koji zavise od položaja kulture u datoj sredini, dru-

---

<sup>11</sup> Piter Draker, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003. str. 19.

---

štvenih datosti, tradicije i tehničko – tehnološkog razvoja. Tačke “jednakosti” menadžmenta i pozorišne politike definišu se kroz:

- strateške ciljeve države prema pozorišnoj instituciji;
- ciljeve, zadatke i misiju samog pozorišta;
- uticaja pozorišta na okolinu i tržište;
- repertoarske ciljeve i repertoarsku politiku pozorišta;
- unutrašnju organizaciju,
- kadrove,
- finansije,
- investicije i inovacije u programskom smislu,
- stanje objekta.

Ako država treba da reguliše političko-ideološki status pozorišta, uspostavljajući odgovarajuće i fleksibilne zakonitosti prema kojima pozorište treba da funkcioniše, onda menadžment omogućava ostvarivanje optimalnih ciljeva. Menadžment je uvek usredsređen na krajnji – rezultat – pozorišnu predstavu, koja se ostvaruje putem sveobuhvatnih sadržaja pozorišne politike.

#### LITERATURA:

- Danka Muždeka Mandžuka, *Projektna organizacija u pozorištu*, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, Omega plus, Beograd 2000.
- Daniel A. Wren, Dan Voich, JR. *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem, Grmeč, Beograd 1994.
- Piter Draker, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003.
- William J. Byrnes, *Management and the Arts*, Focal Press, USA, 2003.

Maja Ristić

THE INTERDEPENDENCE OF THE THEATRE POLICY  
AND THE THEATRE MANAGEMENT

Summary

The theatre policy represents the state strategy towards theatres, while the theatre management is concerned with its realisation. The state, using different instruments, laws, finances and personnel planning designs functioning of the theatre. It actually defines the theatre on a wider, socio-political plan. On the other hand, the management is a skill for organizing and applying a certain model of the theatre policy.

The theater policy and the management don't exclude each other, they are interdependent parts of the theatre functioning in general.