

Milena Dragičević Šešić
Sanjin Dragojević¹

ORGANIZACIONI RAZVOJ, PODIZANJE
KAPACITETA I SAMOODRŽIVOST NEVLADINI
ORGANIZACIJA U KULTURI:
PRIMER PROGRAMA *KULTURA NOVA*

Program “Kultura Nova – nova generacija kulturnih organizacija”, Evropske kulturne fondacije iz Amsterdama i Soros fondacija Crne Gore, Hrvatske, Makedonije i Srbije, osmišljen je pre svega za zemlje Jugoistočne Evrope – region koji je od početka 90-ih označen kao najturbulentniji, krizni region Evrope, pa i sveta.

Iako je u 2000. godini konačno došlo do političkih promena koje su u pojedinačnim državama regiona omogućile početak stabilizacijskih procesa, region kao takav ostao je sa brojnim nerešenim međusobnim odnosima i problemima (vizni sistem, nepriznate granice, strani protektorati...), dok su prethodni ratni sukobi i razaranja proizveli mržnju, brojne predrasude, kao i visoki stepen patološkog socijalnog ponašanja.

Stoga je Program imao istovremeno više dimenzija. U užestručnom smislu, on je imao za cilj pružanje pomoći u podizanju kapaciteta i strateškom planiranju, radi omogućavanja održivog organizacijskog razvoja nevladinih organizacija u kulturi. Druga dimenzija programa odnosila se na stvaranje mogućnosti za širi uticaj NVO na podršku razvoju demokratizacije kulturne politike (participativni procesi). S treće strane, Program je nastojao da uspostavi preduslove za regionalno povezivanje, prepoznavši u strateškom menadžmentu umetnosti onaj instrument koji, polazeći od okolnosti i raspoloživih resursa, može pospešiti nastanak nedostajućih komunikacionih modela (partnerstva, mreže, koprodukcije, razmene...).

Imajući u vidu određena negativna iskustva unutar zapadnoevropskog konteksta, gde je primena navedenih znanja i tehnika menadžmenta u velikom broju umetničkih organizacija dovela do zanemarivanja njihove osnovne umetničke suštine, pokušali smo da postignemo svojevrni kompromis između cilje-

¹ Sanjin Dragojević je profesor Kulturne politike i Sociologije kulture na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu i predavač na Interdisciplinarnim magistarskim studijama Univerziteta umetnosti u Beogradu.

va Programa s jedne strane, i ciljeva samih organizacija s druge strane, odnosno da uspostavimo ravnotežu između zalaganja organizacija za stabilizaciju kulturnog i društvenog sistema ali i za očuvanje njihovog prioritetnog fokusa bavljenja koje je prije svega umetničke prirode.

Naime, u turbulentnim situacijama i nestabilnim okolnostima, kada izostaje sistemski i transparentna kulturna politika, te ne postoji uravnoteženi sistem (socio-kulturni ciklus) umetničkih institucija u praksi, upravo nevladine organizacije u svakom pojedinom umetničkom sektoru, postaju primorane da šire opseg svog delovanja ka socijalnom, kulturnom i obrazovnom području, dokazujući time da umetnički menadžment u turbulentnim okolnostima nije moguć kao takav (u čistom obliku), već pre svega kao hibridni derivat kulturnog menadžmenta.

Drugim rečima, upravo radi njihove dugoročne unutrašnje stabilizacije, nije bilo moguće izbeći širi obuhvat znanja i metoda delovanja koje pripadaju korpusu teorijskih i praktičnih koncepata kulturnog menadžmenta. Širenje optike Programa uslovalo je korišćenje takvih pristupa u instrumentalnom smislu, bez želje ili pritiska da se oni nametnu kao cilj po sebi ili kao rešenje za sve probleme. Organizacije su i same uvidele da je i dalje insistiranje na vlastitim temeljnim delatnostima i povećanju njihove izvrsnosti, najviši jamac opstanka, kvalitetnog delovanja i profilirane prepoznatljivosti u široj sredini.

Sam Program zamišljen je kao "laboratorijski eksperiment" kojim odabrane nevladine organizacije treba da pokažu da li je skup znanja kulturnog menadžmenta ključan za njihov unutrašnji razvoj, stabilizaciju sektora, te uspostavljanje širih regionalnih kulturnih inicijativa. Tokom trogodišnjeg odvijanja programa, nastojali smo da se znanja menadžmenta umetnosti, kodifikovana pre svega u anglo-američkom svetu, adaptiraju u najvećoj mogućoj meri u skladu sa lokalnim potrebama i okolnostima.

Autori ovog teksta, kao voditelji Programa u Hrvatskoj i Srbiji, sačinili su opšti metodološki okvir, te su u dogovoru sa celokupnim timom Kulture Nove utvrdili principe i načine odvijanja projekta, kao i parametre i indikatore evaluacije. Tako je jedinstvena metodologija Programa primenjena u sve četiri zemlje, sa različitim prioritetima i konkretnim metodama delovanja, zavisno od lokalnih okolnosti i procene voditelja u tim sredinama².

Istovremeno, tokom odvijanja projekta, autori ovog teksta su pokušali da primene u što je moguće većoj meri sva ona znanja i iskustva stečena kako u Zapadnoj tako i u Centralnoj i Istočnoj Evropi, pa i Srednjoj Aziji i Kavkazu. Uočivši u čitavom nizu slučajeva blokade i otpore stranim neadekvatnim pristupima, jednako kao i promašaje koji su znali nastupiti pri pokušajima meha-

² Voditelj programa u Crnoj Gori bila je u prvoj polovini programa Varja Đukić, a zatim Janko Ljumović, dok je voditelj programa u Makedoniji bio Mario Veljković.

ničkog prenosa znanja, od samog početka insistirali su na kreiranju metodoloških oruđa koja se samo naslanjaju na ona već primenjivana i potvrđena u zemljama relativno stabilnog kulturnog sistema. Istovremeno, i samim nevladinim organizacijama, ostavljena je velika sloboda u iznalaženju adekvatnih razvojnih instrumenata i strategija. Time je stvorena mogućnost znatne raznolikosti u rešenjima organizacionog i programskog razvoja. Ispostavilo se da je gotovo svaka od njih uspela da razvije prepoznatljivu filozofiju razvoja, pa onda i njoj adekvatne strategije i instrumente.

Koji je smisao evropskog zahvata u regionalne kulturne prilike opterećene ratom i krizom?

Nova podela tranzicijskih zemalja Jugoistočne Evrope na Istočni (Rumunija, Moldavija, Bugarska) i Zapadni Balkan (zemlje bivše SFRJ i Albanija, bez Slovenije), iako uzrokuje više problema nego što ih rešava, ipak indicira jedan krupni cilj koji stoji pred ovim potonjim zemljama. Jasno je da šira regionalna stabilizacija, ali i plodna i delatna saradnja, nije moguća dok zemlje naslednice bivše Jugoslavije ne uspostave međusobne odnose na osnovi konstruktivne, ravnopravne i interesno zasnovane saradnje. Naime, bez obzira na sve dobre želje, programe pomoći, platforme saradnje i šire inicijative, pa čak i znatna finansijska i infrastrukturna ulaganja, na duži rok će opstati oni oblici i tipovi saradnje koji se temelje na iznutra indukovanim željama i interesima, a to je posebno tačno na polju umetnosti i kulture.

Stoga, iako Evropska kulturna fondacija kao i Fond za otvoreno društvo – dva ključna donatora u domenu kulture na ovim prostorima – primarno vide Balkan kao celovito, iako kompleksno i heterogeno područje, utemeljuju program *Kultura Nova* (u partnerskom suodnosu) isključivo za zemlje bivše Jugoslavije. Oba donatora polaze od potrebe interne kulturne stabilizacije ovih sredina koja kreće od najsnažnijih lokalnih mikroimpulsa – u ovom slučaju razvojnih ciljeva i prioriteta samih nevladinih organizacija. Time se, paradoksalno, ne potiče daljnje produbljivanje jaza i uspostavljanje novih podela (razdelnica) na širem prostoru Balkana, već se stvaraju preduslovi za obuhvatnije regionalne inicijative. To je tim više tačno jer je svojevrsna interakcija ovoga programa s programom *Policies for Culture*, koji se realizuje na širokom području Jugoistočne Evrope, pokazala ispravnost i jednog i drugog pristupa (užeg podregionalnog i šireg regionalnog).

Stvaranje međunarodnog programa za krizni region, mora računati da će i sam taj program proći kroz periode turbulencije, napetosti, težih komunikacionih blokada, sve do mogućnosti samourušavanja. Treba napomenuti da je to stalna pretnja koja očito nastaje iz svojevrsnog terapijskog delovanja koje potiče i iskazivanje pounutrenih strahova, frustracija, dilema i nameće potrebu njihovog rešavanja i trajnijeg prevladavanja.

Stoga je *Kultura Nova*, od samog početka, izazivala i entuzijazam i otpore, i saradnju i konflikte. Neki od saradnika iz različitih razloga, ali uglavnom zbog nemogućnosti razumevanja lokalnih okolnosti i potreba drugih članova tima ili postizanja adekvatnog odgovora na čitav niz vrlo složenih stručnih pitanja, napustili su projekat³. Dakle, čak ni dobra koordinacija koju je osigurala Evropska kulturna fondacija, kao ni relativno visoka sredstva planirana i dostavljena na dugoročnoj osnovi, primerena logistika međusobnih kontakata i međusobnih susreta, relativno kontinuirani naponi na izgradnji i usaglašavanju metodologije nisu sami po sebi mogli garantirati njegovu neupitnu kvalitetu, pa čak ni održivost.

Kultura Nova inicijalno je definisana kao tipski program “podizanja kapaciteta” koji se, kako se smatralo, mogao primenjivati bilo gde u svetu. To se može vrlo lako utvrditi iz uvodnog zvaničnog obrazloženja Programa, u kome se ključne reči odnose na podizanje kapaciteta kulturnih organizacija kroz treninge njihovih lidera koji su već profesionalni kulturni menadžeri. Nije navođeno ono što je verovatno u diskusiji među partnerima od početka bilo jasno: da će se raditi na podizanju kapaciteta *nezavisnih* kulturnih organizacija (nevladin sektor), a da će važan kriterijum selekcije biti ne menadžerska profesionalnost koliko važnost tih NVO-a u svojoj sredini, i to s aspekta promovisanja socio-kohezionih procesa i projekata.

Tako je osnovni cilj Programa formulisan tehnokratski, ali prilično otvoreno – navodeći kao željeno postignuće uspostavljanje određenog nivoa održivosti organizacije, uz podršku razvoju lokalnih zajednica i otvorenosti za saradnju u regionu. Ta otvorenost Programa dala je mogućnost stalnog definisanja i redefinisavanja, konstrukcije i dekonstrukcije svih njegovih ključnih elemenata. Ispostavilo se da hijerarhijski pristup izvana (koji bi podrazumevao superiornost zapadnoeuropskih pristupa i praksi) – prije svega definisanju i vođenju Programa – nije adekvatan već postignutom nivou znanja i kompetencija u regionu. To se potvrdilo i kod specifičnih, sebi primerenih zahteva koje su izabrane organizacije počele da traže (znanja koja su lokalno primenjiva i koja imaju brzi učinak na organizacijski razvoj). Stoga je suočavanje sa svim kriznim elementima i potreba njihovog trenutnog i stalnog prevladavanja bila i ostala stalna odlika ovog Programa.

Osnovna pouka ovog procesa je da bi glavni kriterijum za ocenu već inicijalnog predloga teksta projekta ili programa, trebalo da bude primenjivost pristupa, tj. znanja i metoda koji se nude, a ne toliko njihova relevantnost u opštem međunarodnom kontekstu, pa čak ni njihova potvrđenost u stabilnim,

³ Dodatni faktor nestabilnosti Programa predstavljalo je i redefinisavanje misije i zadataka fondacija za otvoreno društvo u regionu, što je u nekima od njih rezultiralo i promenama samih koordinatora za umetnost i kulturu (koji su činili početni logistički tim *Kulture Nove*).

tj. uređenim kulturnim sistemima. Nedovoljna strukturiranost programa koja bi u zapadnoevropskim okolnostima ukazivala na nedovoljnu profesionalnu kompetentnost njegovih inicijatora, u turbulentnim okolnostima i sredinama je jedino moguće rešenje, ostavljajući mogućnost konstantne promene i adaptacije na stalno menjajuće zahteve lokalnih sredina.

Načelnost Programa predstavljala je ključni rizik ali i šansu da se razvije prema realnim potrebama lokalnih sredina, uvažavajući temeljna postignuća uključenih nevladinih organizacija (naročito ona umetnička i kulturna odnosno programska), te njihova postojeća i nedostajuća znanja i veštine u organizacijsko-menadžerskim aspektima delovanja. Kako se radilo o izuzetno uspešnim organizacijama, praktično repornim u svojim sredinama za područja kojim se bave, stalna i jedina konstantna metoda, tj. neprestani zadatak voditelja, bila je identifikacija i projekcija ključnih resursa, te dubinsko sondiranje kritičnih razvojnih tačaka. Opšte teorijske postavke i koncepti mogli su se potvrditi isključivo ako su udovoljavali takvim zahtevima. Stoga dizajn nacionalnih i regionalnih treninga nije mogao biti utvrđen jednom za ceo tok odvijanja programa, već se projektovao iz faze u fazu u odnosu na dotadašnja postignuća i definirane potrebe.

Važnost jednog ovakvog Programa ne leži samo u stečenim znanjima, već pre svega u utvrđenom metodološkom postupku i procedurama, koji bi trebali da postanu standardni oblici ponašanja u prenosu znanja (*know-how*) i delovanja konsultantskih i ekspertskih timova u turbulentnim sredinama i okolnostima.

Struktura programa Kultura Nova

Ciljevi i prioriteti

Osnovni cilj je jačanje kulturnih organizacija Jugoistočne Evrope kako bi postale samoodržive i kako bi pridonele razvoju svojih zajednica, a i omogućile jačanje otvorenog društva.

Specifični ciljevi su:

- podizanje kapaciteta kulturnih organizacija i ključnih pojedinaca kako bi bili u stanju da osveste, odrede i reše probleme s kojima se suočavaju, kako u svojim kulturnim organizacijama, tako i lokalnim zajednicama;
- strateškim planiranjem pomoći organizacijama da postanu održive tako što će se ne samo pozicionirati u svojoj lokalnoj zajednici, već će osigurati uslove za trajni i održivi organizacijski razvoj;
- stvoriti regionalnu mrežu kulturnih organizacija Jugoistočne Evrope koja bi omogućila razmenu informacija i olakšala uzajamnu podršku;

- sprečiti odliv mozgova u kulturnom sektoru uz pomoć treninga i zapošljavanja lokalnih konsultanata.

Tokom trajanja projekta definisan je čitav niz dodatnih ciljeva, koji su mnogo preciznije uspjeli da pokažu stvarnu nameru Programa i da se dublje vežu za ciljeve razvoja nevladinog sektora i civilnog društva u kulturi svake pojedine zemlje, kao što su:

- podizanje kapaciteta kulturnih organizacija u domenu njihove osnovne umetničke i kulturne delatnosti, te postizanje stepena izvrsnosti u svim aspektima koji proizlaze iz nje;
- formalizovanje/kodifikovanje stečenog znanja i veština samih organizacija kako bi uspostavile višu razinu samoodrživosti i omogućile njihovu difuziju u lokalnoj sredini;
- razvijanje svesti o važnosti delovanja na tržištu kulture kroz sopstvenu ponudu, definisanje posebnih programa i usluga i širenje grupa korisnika;
- stvaranje lokalnih platformi i uspostavljanje lokalnih inicijativa kojima bi se i ostale relevantne umetničke i kulturne organizacije uključile u gorenavedene procese (decentralizacijski efekt);
- podsticanje razumevanja kulturne raznolikosti i zalaganje za uspostavljanje i izvođenje interkulturnih projekata;
- aktivno delovanje na definisanju, posebno nacionalnih i lokalnih kulturnih politika, te stvaranje oblika delovanja kojim se i drugi kulturni akteri uključuju u taj proces na kontinuiranoj osnovi.

Pored opštih ciljeva Programa, razvijani su i pojedinačni ciljevi-postignuća za svaku organizaciju posebno, a da pri tom nisu definisani specifični ciljevi za svaku državu u kojoj se odvijao. Oni su nastajali spontano, kao izvedeni ciljevi nakon nacionalnih seminara i treninga, uočavanjem zajedničkih potreba i strategija, kao odgovor na neposredne kulturno-političke promene u sopstvenom okruženju.

Tako se na primer desilo da se u pojedinim sredinama (Hrvatska, Srbija) iskristalisao kao cilj potreba širenja ideje strateškog planiranja i na obuhvatnom kulturno-političkom planu, jer se osetilo da će strateško planiranje biti efektivno samo ako je deo sistema i deo načina razmišljanja i ponašanja kako javnih vlasti u kulturi tako i celokupnog javnog sektora jednako kao i privatnog te nevladinog. Stoga su voditelji Programa u Hrvatskoj i Srbiji, koji su ujedno i autori ovog teksta, pokušali da u ciljeve Programa ugrade potrebu promovisanja strateškog planiranja u javnom sektoru, smatrajući da će tek opšta uspostava sistema dati mogućnost nevladinom sektoru da se u potpunosti pozicionira i uspostavi vlastite razvojne prioritete.

Faze u odvijanju programa Kultura Nova

Program je realizovan u IX faza.

I faza – Dizajn programa (oktobar 2000 – februar 2001): osmišljavanje zajedničke programske metodologije, organizovanje konkursa, selekcija organizacija.

U međunarodnim partnerskim projektima često dolazi do brojnih problema usled nedefinisanih odnosa i modela funkcionisanja. Tako je i program KN imao hibridni komplementarno-hijerarhijski oblik partnerstva⁴ (Dragičević, Dragojević, 2003., u štampi), u kome je sa jedne strane učestvovala Evropska kulturna fondacija (ECF), kao osnovni nosilac, a sa druge četiri Soros fondacije kao pre svega finansijsko-logistički partneri. Istovremeno, ECF imenuje regionalnog koordinatora i stranog eksperta, stvarajući rukovodeći tim projekta, a fondacije nezavisno jedna od druge imenuju nacionalne voditelje⁵, koji treba da čine provedbeni tim. Tako se stvara heterogena struktura upravljanja projektom, u kojoj nema jasne podele nadležnosti i zadataka, te predviđenih jasnih komunikacijskih tokova. Posebno nedefinisana je bila uloga Soros koordinatora za umetnost i kulturu, koji su predstavljali dodatnu logističku pomoć projektu, a da se međusobno nisu usaglašavali.

Implicitno je program podrazumevao čisti transfer znanja, u kome jedan strani ekspert (*resource person*) treba da pruži ne samo ključna znanja već i ukupnu metodologiju (kao na treningu u Zagrebu, novembar 2000).

Problemi su u prvoj fazi ukazali na potrebu da postoji:

1. jasni teorijsko-metodološki okvir iz koga izvire i definišu se svi ključni elementi projekta;
2. jasni dizajn ključnih odrednica projekta (faze projekta, odnos nacionalnih i regionalnih treninga, način implementacije, metodi i parametri evaluacije Programa u celini i njegovih pojedinih segmenata);
3. jasna raspodela nadležnosti, načina rukovođenja i upravljanja projektom;
4. proceduralni mehanizmi (koordinacija odlučivanja);
5. informativno-logistički tokovi.

Rešenje: karakteristično je da su svi ovi problemi opstali kao ključni tokom celog odvijanja projekta, a rešavali su se po *ad hoc* načelu. To je bilo vidljivo i

⁴ Komplementarno-hijerarhijski oblik partnerstva nastaje povezivanjem: *komplementarnog partnerstva* koje se obično uspostavlja među organizacijama koje su slične ali pružaju različitu vrstu usluga (stalan partner neke nevladine organizacije koja se bavi koncertima i muzikom, može npr. biti grafički studio), i *hijerarhijskog partnerstva* koje se razvija u situacijama kada postoji određena neravnoteža među partnerima te jedan ili nekolicina njih preuzima primat u definisanju, ugovaranju i vođenju projekta.

⁵ Od početka programa zvanični termin je bio – *lokalni trener*, da bi kasnije on bio preimenovan u *monitora*. Kako bi se izbegla zabuna, u daljem tekstu knjige opredelili smo se za korišćenje termina *voditelj programa*, smatrajući da on na najbolji način odslikava istinsku funkciju i način delovanja ovih ključnih osoba u Programu.

prilikom prvog poduhvata koji je trebalo izvesti paralelno u 4 zemlje – konkursa i selekcije organizacija, pri čemu je postojala velika neujednačenost u parametrima i kriterijumima izbora. Dakle, svaki od gorenavedenih problema rešavali su se u hodu, u skladu s raspoloživim znanjima i komunikacijskim resursima, što će biti obrazloženo i u sledećim fazama.

Konkurisale su 43 organizacije, uglavnom po pozivu, a odabrano je 17 među njima.

Opšti ključni kriteriji odabira bili su: kritičko razmišljanje o sopstvenom funkcionisanju, sposobnost da unaprede način svog delovanja, spremnost za rad na partnerskim osnovama, otvorenost prema promeni i dijalogu i doprinos razvoju demokratskih i pluralističkih vrednosti te otvorenost za regionalnu i međunarodnu saradnju. Unutar svake fondacije uzeti su u obzir i dodatni kriterijumi, u skladu sa opštom strategijom i politikom fondacije, pa je na primer u Hrvatskoj ključni dodatni parametar bila izvrsnost organizacije, a u Makedoniji decentralizacijski element.

Tablica 2. Izabrane organizacije – prva selekcija

ZEMLJA	NAZIV ORGANIZACIJE	DELATNOST
Crna Gora	Montenegro Mobil Art, Podgorica Otvoreni forum, Cetinje Vertigo	izvođačke umetnosti izdavaštvo polivalentna delatnost
Hrvatska	Art radionica Lazareti, Dubrovnik Centar za dramsku umetnost, Zagreb Exit teatar, Zagreb Institut za savremenu umetnost, Zagreb Multimedijalni institut, Zagreb	vizuelne i izvođačke umetnosti pozorišna i filmska delatnost pozorišna delatnost vizuelne umetnosti multimedija
Makedonija	Darhia, Skopje Omladinska kulturna organizacija, Bitola Ikon, Skopje MediaArtes, Ohrid	manjinska kulturno-umetnička organizacija pozorišna delatnost likovne umetnosti umetnost za socijalne promene
Srbija	Centar za novo pozorište i igru (CENPI), Beograd CSUB, Beograd Konkordija, Vršac KUDA.org, Novi Sad Remont, Beograd	pozorište i socijalni aktivizam vizuelne umetnosti promocija i produkcija savremene umetnosti i kulture nove tehnologije i vizuelne umetnosti vizuelne umetnosti

II faza – Autoevaluacija i organizaciona dijagnostika (mart – maj 2001.): realizovana je kroz seriju nacionalnih treninga, koji su završeni regionalnim treningom u Dubrovniku, na kome je došlo prvi put do neposrednog susreta predstavnika NVO-a sa svim ključnim akterima Programa i među sobom.

Cilj ove faze bio je da sve NVO prođu proces autoanalize individualnog i timskog rukovođenja, strateške analize sredine i sopstvenog pozicioniranja u relevantnoj okolini.

Osnovni problem: određivanje i usaglašavanje metoda autoevaluacije u svim sredinama, uz isticanje potrebe korišćenja specifičnih instrumenata, kako edukativnih, tako i provedbenih. Posledica toga je bio izostanak koherentnog analitičkog okvira za sve uključene zemlje, koji bi jasno dijagnosticirao kako osnovna postignuća, tako i ključne probleme u funkcionisanju svake pojedine nevladine organizacije.

Rešenje: intenzivna međusobna komunikacija među lokalnim voditeljima na usaglašavanju osnovnih metoda autoevaluacije te njihovih provedbenih načina, što je dobilo svoj završni oblik na regionalnom seminaru u Dubrovniku. Takođe, tada su redefinisani ciljevi i određeni opšti parametri evaluacije Programa, što je bio neophodan uslov zajedničkog nastavka daljeg rada.⁶

III faza – izrada strateškog plana (jun-septembar 2001). Ovo je bila i ostala ključna faza čitavog projekta. Naime, njegovi opšti ciljevi tek sad su dobili konceptualno-izvedbenu finalizaciju jednako kao i implicitne metode rada. Drugim rečima, s jedne strane trebalo je definisati konkretne ciljeve projekta, s druge definisati metodologiju izrade strateškog plana, a s treće razraditi pojedinačne parametre i kriterije evaluacije kako celokupnog projekta, tako i samih strateških planova, ali i njihove dalje realizacije.

Osnovni problem: pronalaženje prave mere između osnovnih strateških odrednica svake pojedine nevladine organizacije i detaljno razrađenog provedbenog plana; između numeričko-analitičkih odrednica strateškog plana i narativno-deskriptivnih; između jasnog izdvajanja sržnih razvojnih faktora i onih instrumentalnih ili izvedenih.

Rešenje: stvaranje čvrstog konceptualnog okvira kojim se određuju samo ključni elementi strateškog plana u vidu sumarnih tabelarnih prikaza, uz istovremeno ostavljanje potpune slobode deskriptivnog objašnjavanja i analitičkog upotpunjavanja podacima. Strateške tablice predstavljale su samo orijentir,

⁶ Parametre navodimo u cjelini jer su oni tokom celog trajanja Programa bili ključni reper za strateško planiranje i evaluaciju strateških planova, a ujedno su bitno usmeravali dalji programski razvoj nevladinih organizacija. Parametri su bili: 1. Odnos prema lokalnoj zajednici i potsticanje kulturnog pluralizma; 2. Uticaj NVO na kulturnu politiku na svim nivoima; 3. Regionalna i međunarodna saradnja; 4. Ostvarivanje decentralizovanih aktivnosti; 5. Inovativnost i prenos znanja; 6. Podizanje organizacionih sposobnosti; 7. Postizanje održivosti.

pomoć i podsticaj za razvoj vizije i određivanje perspektive programskih delatnosti, koncepata i sadržaja, a ne puku formu u koju je trebalo upisati dosadašnje programske aktivnosti. Ovo ključno metodološko oruđe izradili su voditelji Programa na sastanku u Beogradu 2–3. juna 2001.

U cilju primene, organizovane su uvodne radionice strateškog planiranja, da bi nakon toga u individualnom radu sa NVO došlo do konačne verzije predloga strateških planova. Na sastanku septembra meseca 2001. u Amsterdamu usvojeno je 15 strateških planova, i 15 NVO je nastavilo dalji rad u programu. (Odbijeni su strateški planovi Centra za dramske umjetnosti iz Zagreba i Vertiga iz Kotor).

IV faza – implementacija strateškog plana (septembar 2001- mart 2002). Cilj je bio efikasno i efektivno omogućiti implementaciju strateškog plana, uz seriju nacionalnih radionica posvećenim njegovim ključnim elementima (marketing, dalji fund raising, razvoj novih “proizvoda” i usluga).

Problem: deljenje Programa u četiri relativno nezavisna potprograma prema svakoj pojedinoj zemlji bez konceptualnih i koordinacijskih zajedničkih osnova. Podrazumevalo se da organizacijama treba dati prostora i vremena da implementiraju osnovne strategije. Nedostajali su konkretni indikatori ocene praktične izvedbe strateškog plana uspostavljeni na nivou tima projekta, koji bi naknadno omogućili ocenu postignuća i bili sredstvom odluke o daljem finansiranju svake NVO pojedinačno.

Rešenje: internom komunikacijom voditelja uspostavljen je određen nivo zajedničkih rešenja i konkretnih aktivnosti sa pojedinačnim organizacijama.

V faza – redizajniranje upravljanja Programom i mid-project evaluacija (mart 2002 – septembar 2002). Izostanak kontinuirane koordinacije, naveo je ECF da organizuje sastanak sa partnerima (Beograd, marta 2002.) kako bi druga polovina Programa protekla uz manje nedoumica i problema koordinacijsko-metodološke prirode. Redefinisana je organizaciono-upravljačka struktura, kao i uloga voditelja, koji se od tog momenta zvanično nazivaju monitorima⁷.

Osnovni cilj ove faze je bio procena ukupnih razvojnih dostignuća nevladinih organizacija, s posebnim naglaskom na ocenu razine dostignutosti ciljeva u odnosu na strateški plan nakon jednogodišnje implementacije.

Problem: sem osnovnih parametara evaluacije (definisanih još u Dubrovniku), dalji kriterijumi i indikatori uspešnosti nisu razvijani. Učinjeno je to tek

⁷ I ovaj naziv ukazuje na to da nije do kraja bila jasna uloga lokalnih eksperata kao ključnih nosilaca metodologije i sadržaja Programa, kao i jamaca njegove provedbe. Dati im ulogu samo jamaca provedbe, a da se pri tom ne označe ni oni, ni bilo ko drugi programskim autorom projekta, ukazuje na nedovoljno promišljanje ukupne organizacione strategije projekta, te je navodila lokalne trenere/monitore da »spontano« preuzimaju funkcije kreatora metodologije i budućeg razvoja Programa.

na gruboj planskoj osnovi i to tako što su ih sami NVO odredili kao sredstvo ocene vlastite uspešnosti. Otud na opštem nivou Programa nije bilo moguće uspostaviti bilo kakav drugi model evaluacije do primene ocena voditelja kao jedinog i krunskog merila uspešnosti nevladinih organizacija u postignuću samozadanih ciljeva i općem organizacijskom razvoju.

Rešenje: neophodno je bilo da se održe evaluacijske radionice na kojima su predstavljene fazne autoevaluacije NVO, tome su sledili nalazi i ocene voditelja po pitanju organizacijskog razvoja NVO, te efektivnosti njezinog delovanja u okruženju. Da bi to bilo moguće, svaka NVO je trebala da dà kratku ocenu stepena svog postignuća (po svakoj tablici i parametru), kao i procenu domena u kome su joj postignuća najveća i društveno najznačajnija. Ove procene poslužile su pripremi koncepta centara izvrsnosti, prema kome bi neke od uključenih organizacija bile u mogućnosti dodatno se specijalizirati za delatnost koju izrazito kvalitetno obavljaju na regionalnoj razini.

VI faza – do-edukacijske aktivnosti 1 – Širenje i razvoj publike (oktobar 2002 – mart 2003).

Prethodna fazna evaluacijska procena nametnula je kao cilj sledeće faze Programa upravo oblikovanje do-edukacijskih aktivnosti u različitim domenima, prema potrebama NVO. Ipak, bilo je neophodno identifikovati temu od interesa za većinu NVO u regionu, da bi se na pravi način iskoristio regionalni seminar (čiji je inače primarni smisao komunikacijski – tj. uspostava zajedničkih platformi). Tokom ove faze voditelji su izvršili procenu edukacijskih potreba i napravili lokalne programe do-edukacije, te izdvojili temu “širenje i razvoj publike” kao onu od najveće važnosti.

Problem: kako NVO imaju različit nivo kapaciteta i znanja, dolaze iz različitih gradova, a imaju i različit fokus, tj. područje bavljenja i nemaju iste korisnike tj. ciljne grupe, to su im i do-edukacijske potrebe toliko raznovrsne da bi zahtevale brojne različite programe. Na regionalnom nivou problem je još veći, jer deluju u kontekstima različitih kulturnih politika, te je veoma teško dizajnirati jedinstveni trening program koji bi zadovoljio potrebe svih njih čak i kad je u pitanju jedna tema poput širenja i razvoja publike. Turbulentne okolnosti nameću često i visoku fluktuaciju aktivista NVO, te se ulaganja u edukaciju ne isplate za samu NVO (otuda najveći broj edukacijskih programa finansiraju javne vlasti ili strani donatori, kojima je cilj ukupno povećavanje nivoa znanja u sektoru).

Rešenje: na nacionalnom nivou umesto organizacije seminara, potrebe za do-edukacijom zadovoljavaju se slanjem pojedinaca iz NVO-a na različite programe edukacije u zemlji i svetu (poput programa *Pogled iznutra – Looking inside OSI* Budapest, Evropske diplome kulturnog menadžmenta, lokalnih seminara kulturne politike i kulturnog menadžmenta). Uočeno je da na regionalnom nivou, pored eksperata iz regiona koji razumeju potrebe i okolnosti pod

kojima deluju NVO, i same NVO – i to one koje imaju znatna postignuća u ovom domenu – mogu da deluju kao edukatori, vršeći tako međusobni transfer znanja (*peer group training*). Stoga se na regionalnom seminaru u Makedoniji u Ohridu ova problematika nametnula kao dominantna koncepta treninga.

To je ujedno bila pozadina iz koje je proistekla ideja o formiranju centara izvrsnosti za ono područje u kojemu je pojedina nevladina organizacija ne samo stručno osposobljena, već u kojima ima nesporna postignuća bilo u nacionalnim ili regionalnim pa čak i širim okvirima. Dakle, radi se o ideji vodilji koja bi trebala ne samo da pridonese daljem internom stabiliziranju same organizacije, već da bude i okosnica njezinog strateškog razvoja na dugoročnoj osnovi. Naime, u slučajevima odlaska pojedinih aktivista sa specijalnim znanjima iz NVO, ona mora da nalazi specifična rešenja njihovog parcijalnog angažovanja ili “hitnog” prenosa znanja na nove članove.

VII faza – kritička analiza postignutog stupnja izvrsnosti NVO-a (april – septembar 2003).

Cilj – Utvrđivanje zrelosti nevladinih organizacija i stupnja postignute izvrsnosti i kompetentnosti u svom osnovnom području delovanja. Analiza funkcionalnosti strateškog plana u odnosu na promene u okruženju i analiza stepena njegove implementacije.

Problem: Neadekvatno shvatanje strateškog plana kao strogog instrumenta koji se mora realizovati u potpunosti bez obzira na promene u okruženju. Druga tome suprotna opasnost je zanemarivanje strateškog plana u potpunosti. Do toga obično dolazi usled znatnije izmene situacije i položaja nevladine organizacije kao posledice novih kulturno-političkih mera ili usled njezinog mogućeg izuzetnog uspeha kad se odlučuje delovati ad hoc merama.

Rešenje: Kritička analiza funkcionalnosti strateškog plana u odnosu na novonastale promene u okruženju (recimo, promena kulturne politike u Makedoniji i Srbiji). Druga mogućnost je izmena razvojne optike s obzirom na nove i veće ambicije samih nevladinih organizacija (moguća promena horizonata nakon treninga, usavršavanja i sl), što bi u konačnom značilo pristupanje reviziji strateškog plana.

VIII faza – do-edukacijske aktivnosti 2 – Lobiranje i zagovaranje u kulturi (oktobar – decembar 2003)

Cilj: akcentovanje i dalja promocija kulturno-političkih NVO-a i njihov uticaj na izgradnju kulturnih strategija i definisanje kulturnih politika u svojim sredinama (nacionalna, regionalna, lokalna).

Problem: pronalazak efikasnih metoda i kanala delovanja koji mogu imati sistemski učinak (aspekt odlučivanja, zakonodavstva, finansiranja, participacije u kulturnom životu, izgradnje i namenovanja kulturne infrastrukture).

Rešenje: određivanje osoba i institucija (lideri javnog mnjenja, “kapije prolaza”, političari, mediji, kulturne i druge institucije od ključnog uticaja...) te

razvoj specifičnih strateških metoda delovanja usmerenih na svakog od njih pojedinačno ili skupno, radi ostvarivanja jasnih i javno predstavljenih kulturno-političkih ciljeva.

IX faza – dovršenje i završna evaluacija Programa (januar – mart 2004.).

Cilj: dijagnostifikovanje ukupnih postignuća Programa i to putem pojedinačnih evaluacija efektivnosti i rezultata samih organizacija, uz komparativnu analizu postignuća u pojedinim sredinama ili u pojedinim problemskim područjima. Dodatni cilj je i eventualni predlog nastavka Programa izveden iz funkcionalno-strateške evaluacije u odnosu na jedan ili više jasno postavljenih ciljeva. Nastavak Programa tako bi mogao podrazumevati podršku stvaranju više centara izvrsnosti koji bi mogli imati regionalno značenje i koji bi bili promotori transfera relevantnog znanja, umrežavanja i partnerstva u svom području. Završnu evaluaciju, pored voditelja, na regionalnom nivou radi nezavisni ekspert, a usvaja partnerski tim programa *Kultura Nova*.

Problem: nedovoljna motivisanost za pojačane strateško-planske i logističke napore u smislu kako analitike tako i uspostave centara izvrsnosti s obzirom na mnoštvo već postojećih redovnih delatnosti i dovršenje trajanja programa *Kultura Nova*.

Sa stanovišta nosilaca Programa, osnovno pitanje je kako iskustva i metode razvijene kroz ovaj Program pretočiti u konzistentu formu prenosivih znanja, dakle, kako ga kodifikovati da bi mogao biti korišćen u drugim sredinama i organizacijama neprofitnog sektora.

Rešenje: olakšani dodatni *fund raising* i pojačavanje delovanja u javnosti, i to promovisanjem pojedinih nevladinih organizacija kao potencijalnih centara izvrsnosti na osnovi rezultata funkcionalno-strateške analize unutar programa *Kultura Nova*.

Metodi izgradnje i implementacije zajedničkih instrumenata Programa

Već na prvom sastanku voditelja Programa i operativnog tima, postalo je jasno da standardne instrumente i tehnike koji se koriste u procesima do-edukacije i re-edukacije u stabilnim zemljama Zapadne Evrope, neće biti moguće koristiti u njihovom izvornom, nepromenjenom obliku. Istovremeno, kako je u pitanju bio složen timski rad na tri razine – razini Programa (u smislu njegove istovremene provedbe u sve četiri zemlje), razini zemlje i razini svake pojedine nevladine organizacije – bilo je neophodno da instrumenti budu adaptibilni i da omogućće definisanje Programa na svim ovim nivoima. Štaviše, ti isti instrumenti uvek su prethodili konkretnim edukativnim aktivnostima i procesima, kao i primeni konkretnih komunikacijskih oblika saradnje među voditeljima Programa.

Svaki instrument morao je da odgovori na četiri zahteva:

- stručna utemeljenost;
- komparabilnost (mogućnost međusobnog kvalitativnog poređenja po određenim parametrima bez obzira što NVO dolaze iz različitih područja);
- implementabilnost u turbulentnim okolnostima;
- podložnost efektivnoj evaluaciji (ugrađeni parametri moraju poslužiti kao sredstvo za procenu pomaka u određenim aspektima razvoja NVO).

Čitav proces izrade i implementacije svakog pojedinog instrumenta prikazan je u Tablici 3. preko modela izrade instrumenta za strateško planiranje (strateških tablica). Po ovom modelu izrađeni su i drugi instrumenti (upitnik za auto-analizu metoda rukovođenja, model periodizacije za izradu hronološke mape, matrica odlučivanja, organigram, SWOT analiza i drugi)

Tablica 3. Metod izrade instrumenta za strateško planiranje

RADNI ZADATAK	METOD REALIZACIJE	CILJ
Definisanje instrumenta (Strateške tablice)	voditelji definišu instrument (realizovano u formi zajedničkog radnog sastanka, a kasnije i <i>e-mail</i> komunikacije)	Konceptualno definiranje
Instruktivni seminari/radionice sa nevladinim organizacijama	Interaktivna dorada i transformacija instrumenta	Transfer znanja i provera primenljivosti instrumenta
Consulting	Neposredni kontakt voditelja Programa i ključnih članova NVO	Pomoć pri razumevanju instrumenta i radnog zadatka, kao i u rešavanju problema njegovog izvršenja
Očekivani <i>output</i> – autoevaluacija, strateški plan, plan edukativnih potreba i sl.	Timski rad unutar NVO-a	Stvaranje sredstva koje je interno primenjivo u smislu razvojnog funkcionisanja.
Evaluacija <i>output</i> -a	Eksterna evaluacija: nacionalni voditelj Programa, inostrani ekspert, a za značajnije <i>output</i> e i ceo operativni tim sa koordinatorima za kulturu Soros fondacija	Praćenje rezultata programa <i>Kultura Nova</i> ; programskog i organizacijskog napredovanja NVO; rada voditelja.
Dorada – preformulacija <i>outputa</i>	Uži tim unutar NVO-a uz konsultacije sa nacionalnim voditeljem Programa.	Usaglašenost u prihvatanju definitivne verzije <i>outputa</i> koja će omogućiti i implementaciju i regionalnu komparabilnost.
Implementacija	Ceo NVO	Efektivno i efikasno funkcionisanje NVO – osiguravanje kvalitativnog pomaka u organizacijskom razvoju kao i organizacijske održivosti na duži rok, te povećanje kvalitete ključnih performansi funkcionisanja NVO.

Monitoring i kontrola implementacije	Neposrednim posetama NVO, njenim programima i ključnim sastancima, kao i uvidom u medijske efekte, te uvidom u sudove relevantne stručne javnosti (posmatranje, intervjui, medijska analiza, grupni razgovor i sl).	Dubinsko sondiranje kritičnih problema i tačaka razvoja, sa ciljem brze intervencije i promene neučinkovitih elemenata u funkcionisanju same NVO.
Evaluacija učinka	Autoevaluacija učinka od strane NVO. Eksterna evaluacija nacionalnog voditelja, evaluacija na regionalnom seminaru (komparativna ocena) ili od strane celokupnog tima Programa.	Uvid u kvalitet dostignutog organizacijskog razvoja i kapaciteta same NVO, kao i ukupnog funkcionisanja i ključnih rezultata programa <i>Kultura Nova</i> .

Izgradnja instrumenata i njihova primena bio je ključni factor i sastavnica, koja je određivala sve ostale radnje programa *Kultura Nova* te se nedvosmisleno može smatrati samom njegovom jezgrom. Upravo stoga se može tvrditi da je eksplikacija gore navedenih elemenata izgradnje, implementacije i evaluacije (monitoringa i kontrole) instrumenata organizacijskog razvoja ujedno i analiza najbitnijih odrednica Programa u celini.

Krajnji cilj primene svih metoda delovanja u programu *Kultura Nova* jeste ostvarenje “podrške zdravlju” nevladinih organizacija, a ne delovanje po principima “zalečenja” ili tek “izlečenja”, jer niti jedan niti drugi ne daju mogućnost razvoja upravo preventivnim razrešenjem mogućih problema koji bi inače organizaciju doveli u krizu. Stoga su voditelji smatrali da je njihova uloga u programu pre svega “navigacijska”, tj. da pruže odgovarajuću opremu NVO da bi u turbulentnim, ponekad čak olujnim uslovima, mogle da pronađu odgovarajuće pravce isplovljavanja u nove i poželjne luke.

* * *

Odluka o pisanju ovog teksta zapravo je želja da se obezbedi prenosivost iskustava Programa, jer smatramo važnim dalju primenu metoda u cilju jačanja samoodrživosti organizacija kulture i umetnosti. To je prilog utemeljenju menadžmenta u kulturi koji će s jedne strane insistirati na čuvanju i razvoju programske izvrsnosti organizacija, dok će s druge insistirati na implementaciji onih znanja i veština menadžmenta koji najbolje odgovaraju organizacijskom prevladavanju turbulentnih okolnosti i njenom internom stabiliziranju. Ovaj pristup, koji će biti detaljno obrađen u našoj budućoj knjizi *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, nazvali smo: AMK – adaptivni menadžment kvaliteta, odnosno AQM (adaptable quality management).

LITERATURA

- Council of Europe. *Artists and Markets*. Report on a Council of Europe Round Table in Budapest, Strasbourg, 1994.
- Culture and Civil Society: New Relationships with the Third Sector*. Council of Europe, Strasbourg, 2001.
- Decentralization: Trends in European Cultural Policies*. Council of Europe, Strasbourg, 2001.
- Differing Diversities*. Transversal Study on the Theme of Cultural Policy and Cultural Diversity. Council of Europe, 2001.
- Dragičević Šešić, Milena; Stojković, Branimir. *Kultura, menadžment, animacija*, marketing, CLIO, Beograd, 2000.
- Dragojević, Sanjin. *Process of Pacification in South-Eastern Europe. Challenges and Issues from Cultural Point of View*. In: *Culture and Social Cohesion in the New Millennium*. CIRCLE / CCRN. Canadian Journal of Communication, vol. 27, nos. 2-3, p. 243-257, 2002.
- Evropske mreže kulture*. Balkankult. Beograd, 2001.
- Hagoort, Giep. *Art management, entrepreneurial style*, Eburon, Utrecht school of Arts, Utrecht, 2000.
- Ilczuk, Dorota. *Cultural Citizenship: Civil Society and Cultural Policy in Europe*. Boekman-studies / CIRCLE, Amsterdam 2001.
- Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe* (Peter B. Boorsma, *Anemoon van Hemel*, Niki van der Wielen, eds.). Circle Publications No. 10, Kluwer Academic Publishers, Boston-Dordrecht-London, 1998
- Redefining Cultural Identities. Collection of papers from the course on Redefining Cultural Identities: Southeastern Europe* (Nada Švob-Đokić ed.), Dubrovnik, 14-19 May 2000. Culturelink, Institute for International Relations, Zagreb, 2001.
- Šola, Tomislav. *Marketing u muzejima ili O vrlini i kako je obznaniti*. Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb, 2001.

Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, CAPACITY BUILDING AND
SUSTAINIBILITY OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: THE
CASE STUDY OF THE PROGRAM *KULTURA NOVA*

Summary

Kultura Nova is a three-year program established jointly by the European Cultural Foundation, Amsterdam and four Funds for Open Society from the region of South-eastern Europe (Croatia, Macedonia, Montenegro and Serbia). It seeks to build the capacity of cultural organizations included and to reflect on the problems of identity and sustainability they face within their local communities. The Program encourages professional cultural managers to attend national and regional workshops; to analyze organizational strengths and weaknesses and to focus on organizational strategic development plans. These are then implemented within three-year funding schemes. Authors of the text have been creators of the Program methodology and its national coordinators in Serbia and Croatia.