

Milena Stefanović<sup>1</sup>  
Fakultet dramskih umetnosti, Beograd

005.336.1:792.075 ;  
005.216.1  
ID BROJ: 206976012

## NOVI JAVNI MENADŽMENT I POZORIŠTE

### Apstrakt

*Instrumentalizacija kulturne politike pod uticajem teorije Novog javnog menadžmenta predmet je polemika među istraživačima, a značaj merenja učinka okosnica je te teorije. Predmet istraživanja ovog rada je problem uspeha u pozorištu – šta su kriterijumi za procenu učinka rada gradskog pozorišta i da li postoji korelacija između pojma uspeha i evaluacije. Analiza diskursa na osnovu pisanja štampanih medija ukazuje da je diskurs o uspehu pozorišta kvantitativno u disproportiji sa diskursom o evaluaciji i kriterijumima. Diskurs je obeležen terminima kao što su – popunjenost gledališta, broj premijera, nagrada, gostovanja i učešće na festivalima. Razvoj umetničkog ansambla, angažovanje mladih stvaralaca, edukacija, smanjenje maloletničke delinkvencije, kao neki od mogućih dugotrajnih indikatora uspeha, stejkholderi u sistemu kulture retko eksplicitno pominju, iako u praksi postoje. Refleksija uspeha viđena je kroz jednostavnu kategoriju output-a (jedinica proizvedenog) dok je outcome (ishod, dugoročni rezultat) rada javnih institucija kulture sporadično pominjan pojam. Evaluacija takođe.*

### Ključne reči

*uspeh, evaluacija, indikatori, novi javni menadžment, outcome*

183

Milena Stefanović

*What's treasured is measured*  
Randy Cohen, Americans for the Arts

### Novi javni menadžment

Poslednjih godina je u evropskim zemljama aktuelna debata o instrumentalizaciji kulturne politike. Dok neki smatraju da kultura tek treba da dokaže da

<sup>1</sup> projectmilena@gmail.com

je u stanju da pozitivno utiče na zajednicu, drugi tvrde da potencijalni učinak koji kultura može imati u odnosu na društveno-političke ciljeve i vrednosti nadvladava i daje dodatni argument za trošenje javnih sredstava na oblast umetnosti i kulture. Teorija koja je u velikoj meri uticala na razvoj instrumentalnog modela kulturne politike je Novi javni menadžment<sup>2</sup> (New Public Management).

Novi javni menadžment kao teorija i koncept u menadžmentu javnih ustanova odavno više nije nov. Paradigma NJM-a više od trideset godina pokušava da odgovori na isto pitanje: kako kreirati i implementirati javnu praktičnu politiku i strategije razvoja javnog sektora koristeći tržišne mehanizme i veštine tipične za privatni sektor, u okruženju u kome je smanjeno finansiranje od strane države a zahtevi za efikasnošću i umanjnjem troškova su povećani. NJM kao pokret i inicijativa za reformu javnog sektora započeo je početkom osamdesetih godina prošlog veka u zemljama Komonvelta: Australiji, Novom Zelandu, Velikoj Britaniji, Kanadi, a pojedini elementi NJM-a bili su osnova za reforme i u Skandinaviji. Modernizacija po principima NJM-a obuhvatala je promene u strukturi i procesima u menadžmentu javnih ustanova koja je za krajnji cilj postavila efikasniji rad tih ustanova (Polit i Bukert, Pollitt Bouckaert, 2008). Strukturne promene pretpostavljale su reformu na nivou grupa ustanova kroz različite mehanizme: privatizacije, spajanja, decentralizacije, korporatizacije (Polidano 1999). S druge strane, reforme samih procesa označavale su profesionalizaciju menadžmenta (Hud, Hood, 1991), transfer menadžment stilova i načina rada iz privatne prakse (Hud 1991); fleksibilnost u odnosu na uobičajenu praksu spram menadžmenta ljudskih resursa, informacionih tehnologija i javnih nabavki (Danlivi, Dunleavy, 2005); novi finansijski menadžment (OECD 2005); novi menadžment indikatora uspeha (OECD 2005); eksplicitne standarde i mere za evaluaciju uspešnosti (Hud 1991). Uspeh i efekti NJM-a godinama su predmet polemika među istraživačima menadžmenta u javnom sektoru. Svaki od primenjenih mehanizama pokazao je određene slabosti u primeni na menadžment javnih ustanova. Stoga se teoretičari slažu da NJM mora biti prilagođen lokalnom kontekstu i sektoru o kome se radi u određenom slučaju (Pilej 2008).

Imajući u vidu paradigmu Novog javnog menadžmenta o značaju merenja učinka u menadžmentu javnog sektora, pokušaćemo da istražimo kako onaj deo javnosti koji, na direktan ili indirektan način, učestvuje u radu pozorišta poima učinak, ishod, ocenu rada, tj. uspeh pozorišta. Ključno pitanje je na

---

2 U daljem tekstu NJM.

koji način stejkholderi u kulturnom sistemu – donosioci odluka, stvaraoци, publika, posrednici (Molar, 2000) poimaju uspeh jednog pozorišta. Analizom sadržaja novinskih tekstova koji za temu imaju delatnost profesionalnih beogradskih repertoarskih pozorišta pokušaćemo da ustanovimo odnos stvaralaca i ostalih stejkholdera prema vrednosti koju stvaraju. Takođe, izdvojićemo elemente u diskursu koji ukazuju na razliku umetničkog od menadžerskog uspeha, u slučaju da je ova distinkcija evidentna akterima analize. U analizi ćemo koristiti osnovne pojmove teorije Novog javnog menadžmenta i Teorije promene, koje ćemo u prvom delu rada predstaviti.

Kada na osnovu analize medijskih napisa ustanovimo šta određuje diskurs uspeha u pozorištu, znaćemo koji su to elementi koji bi mogli biti uključeni u evaluaciju i kreiranje relevantnih indikatora. Svrha analize sadržaja je ispitivanje sadržaja komunikacije u odnosu na ciljeve; identifikacija namera komunikatora; otkrivanje fokusa pojedinačne, grupne, institucionalne ili društvene pažnje; opis trendova u sadržaju komunikacija; ispitivanje stavova i vrednosti delova populacije (Fajgelj, Kuzmanović, Đukanović, 2003). Uzorak koji ćemo analizirati obuhvata novinske tekstove dnevnih i nedeljnih novina do kojih smo došli zahvaljujući medijskoj arhivi organizacije Ebart<sup>3</sup>, koja se bavi specifičnim oblicima presklipinga. Ova online arhiva kao posebnu kategoriju ima pozorište, sa različitim podkategorijama (pozorišna kritika, pozorišne manifestacije, pozorišne nagrade, pozorišni umetnici, pozorišni repertoar, sa daljom podelom po gradovima Srbije, regiona, Evrope). Arhiva postoji od 2003. godine tako da tu godinu nazivamo nultom godinom i od nje počinjemo, a analizu završavamo zaključno sa 19. septembrom 2012. godine, kada je poslednji put pristupljeno arhivi. Istraživanje je kvalitativno jer odgovara na pitanja šta, kako, i na koji način, ali i kvantitativno, jer pokušava da procentualno odredi broj tekstova u kojima se pojavljuju definisane ključne reči, a koje ćemo kasnije izdvojiti kao relevantne za analizu.

### **Input-output-outcome i ključni indikatori uspeha**

Teorija NJM-a se oslanja na tri osnovna pojma *input*, *output*, i *outcome*. *Input* je jedinica unosa, tj. resursi koji „ulaze“ da bi se nešto proizvelo, tj. kreiralo, *output* je jedinica proizvedenog, a *outcome* je treća kategorija u ovom odnosu i predstavlja ono što menadžment javnog sektora razlikuje od menadžmenta privatnog. Naime, dok menadžment privatnih organizacija i kompanija svoj smisao vidi u odnosu između jedinica input – output, NJM akcenat stavlja

---

3 [www.arhiv.rs](http://www.arhiv.rs)

na teško merljiv dugotrajni rezultat, vrednost, širi uticaj koje javne ustanove daju i(li) duguju svojim stejkholderima. U pozorištu su inputi materijalna sredstva i ljudi, a autput je broj kreiranih predstava, broj prodatih karata, broj događaja, publikacija, itd. *Outcome* je dugoročna vrednost, sveukupni efekat koji jedna ustanova kulture ima u odnosu na društvo u celini, ili u odnosu na kulturne, ekonomske, ili obrazovne ciljeve društva. Umetnički domet kao autkam je relevantan, ali ćemo se u ovom radu više baviti učinkom koji može imati dodatne pozitivne efekte na prethodno pomenute ciljeve.

Sem NJM koji je u diskurs uveo pomenute pojmove, odnos između tri pojma je predmet teorije pod nazivom „teorija promene“ (*Theory of Change*) nastale devedesetih godina XX veka u SAD. Ova teorija kreira vizuelne dijagrame kroz koje opisuje i mapira odnos na relaciji početna strategija i željeni društveni rezultat – *outcome* u jednoj zajednici. Evaluacija u skladu sa Teorijom promene se opisuje kao sistemska i kumulativna studija odnosa između aktivnosti, autkama i šireg konteksta inicijative (Kubiš, Konel, Kubisch, Conne-ll, 1998). Dakle, ova teorija pokušava da definiše strategiju i konkretne korake koji će dovesti do ispunjenja kratkoročnih, a potom i dugoročnih socijalnih promena. Ovi ishodi se vezuju za pojam socijalnog preduzetništva, a aktivnosti koje „mapa“ uključuje su socijalne, obrazovne, kulturne. Osnovna teza ove teorije je da svaka zajednica ima specifične društvene probleme, i da bez obzira kolika bila, ona mora imati svoj *roadmap for change*<sup>4</sup> pomoću koje će kroz udružene inicijative različitih zainteresovanih stejkholdera okupljenih oko zajedničkog cilja, sprovesti *community action*<sup>5</sup> sa ciljem pozitivne dugoročne promene i postizanja željenog ishoda. Koncept ove teorije je takav da može biti primenjena na različite oblasti i raznovrsne ciljeve, tako da je dijagram ili mapa promene uvek specifična i kreirana na relaciji problem – među koraci – željeni ishod.

S druge strane, činjenica je da se dugoročni efekat kulturnih aktivnosti povezuje sa kulturnom politikom instrumentalnog karaktera. Naime, autori koji se bave istraživanjem uticaja NJM-a na javni sektor kulture u Britaniji, kao na primer Belfore (Belfiore), ukazuju da kulturna politika ima instrumentalni karakter. Instrumentalna kulturna politika shvata umetnost kao sredstvo za postizanje određenih ne samo usko umetničkih ili estetskih ciljeva (Vesteim, 1994). Trend u kulturnoj politici nastao pod uticajem NJM-a je da se kulturna politika prilagođava trenutno zadatim društveno-političkim ciljevima i prioritetima: „potencijal koji kultura i umetnost imaju na području društvene

4 Mapa puta ka promeni.

5 Akcija zajednice.

inkluzije, marketinga mesta i lokalnog ekonomskog razvoja, određuje njene mehanizme, ali i sadržaj“. (Belfjore 2004: 183). Po Belfjore, glavni problem upravo leži u evaluaciji kulturnih programa i same javne praktične politike, jer umetnost, tj. kultura, tek mora da dokaže da je zaista u stanju da donese ekonomski i socijalni napredak i da pokaže kako je sektor vredan ulaganja, naročito u vreme kada je nivo finansiranja od strane države mali i deli se na više sektora, smatra ona. Poseban problem predstavlja to što nije dokazano da pozitivni efekti kulturnog sektora postoje, argumentuje autorka, a neujednačena i neharmonizovana kulturna statistika uz nedostatak sistemskog monitoringa i evaluacije onemogućava *benchmarking*<sup>6</sup> u sektoru kulture.

Treba napomenuti da konsenzus oko aktuelnih socijalnih i političkih ciljeva i vrednosti u Republici Srbiji kao što su evropske integracije, promocija multikulturalnosti, rodna ravnopravnost je preduslov svih daljih koraka a u njihovom ispunjavanju bi sektor kulture mogao imati značajniju ulogu. S druge strane, etička pozadina kulturne politike uglavnom nije bila „pod lupom“ istraživača kulturne politike (Šešić, 2012: 87), tako da vrednosti kulturne politike nisu bile razmatrane. Sa NJM koji bi eventualno zamenio tradicionalnu administrativnu praksu upravljanja, neminovno bi došlo do dihotomije i različitih vrednosnih osnova na kojima su zasnovane kulturne politike. Dihotomije se odnose na politike zasnovane na etičkoj pripadnosti nasuprot raznolikosti, javni interes nasuprot tržištu, politike strateškog pristupa i evaluacije nasuprot politikama podrške nacionalnim ustanovama koje ne podležu proveru, itd (Šešić, 2012: 87).

Evaluaciju u daljoj analizi shvatamo kao meru koja vodi održivom, kontinuiranom i sistemskom poboljšanju bilo koje ustanove (Birnkraut 2008: 9). Ako analiziramo aktuelnu situaciju u Srbiji, uviđamo da ustanove kulture, pa samim tim ni pozorišta, nemaju definisane indikatore uspeha ni proces (samo) evaluacije. S druge strane, Ministarstvo kulture i informisanja Republike Srbije ili Gradski sekretarijati za kulturu, tj. osnivači ustanova kulture, nemaju definisane prioritete i preporuke koje bi bile smernice menadžmentu. Ustanove su ostavljene same sebi, tačnije veštini, obrazovanju i motivaciji direktora ili menadžmenta. Za eventualnu reformu javnih ustanova kulture pod okriljem teorije kao što je NJM, važno je ustanoviti kako stejkholderi poimaju njene osnovne principe imajući u vidu da ustanove kulture, a posebno pozorišta imaju jedinstvene strukture i u tehničkom i u organizacionom smislu jer imaju za cilj kreiranje umetničkog dela (Birnkraut 2008: 9).

---

6 Upoređivanje.

## Rezultati istraživanja o diskursu uspeha

Neka od istraživanja Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka koja su vršena u poslednje dve godine ukazuju da je poseta kulturnim institucijama najmanje zastupljena aktivnost u slobodno vreme među svim uzrastima (Cvetičanin, Milankov 2011). Rezultati istog istraživanja pokazuju da su kulturne prakse građana društveno strukturisane, i da je znanje o umetničkim oblastima oskudno. Imajući u vidu pomenute rezultate istraživanja o kulturnim praksama građana Srbije s jedne strane, a s druge strane, tvrdnje o uspešnim pozorišnim sezonama uprkos manjku finansijskih sredstava, postavlja se pitanje šta predstavlja uspeh jednog gradskog pozorišta, i kojim terminima se uspeh opisuje.

Naime, na prvi pogled je očigledno da jedinstveni stav šta predstavlja uspeh ne postoji. To je bilo vrlo jasno pokazano na primeru slučaja pozorišta Ateljea 212, a potom i na slučaju Pozorišta na Terazijama. Dok je upravnik Ateljea 212 i deo zaposlenih tvrdio da su postignuti uspeh i odlični rezultati, veći deo glumačkog ansambla i deo kulturne javnosti imao je suprotan stav. Gradonačelnik, kome su se nezadovoljni glumci obratili, zahtevao je od pozorišta izveštaje o uposlenosti ansambla, naslućujući da će možda na osnovu tog podatka moći da evaluiira rad gradskih pozorišta i njihovih lidera, menadžera, uprave. Ovaj slučaj ukazao je na neophodnost jedinstvenih parametara, koje nije jednostavno definisati, ali koji su potrebni da bi se izbeglo subjektivno tumačenje. Sem toga, jasno definisani indikatori koji predstavljaju jedan od postulata NJM teorije, dali bi menadžerima jasan uvid u kvantitativne podatke koji su nepohodni za efikasnije upravljanje ustanovom. Kreatorima javne praktične politike transparentni kvantitativni podaci bili bi smernice za višegodišnju platformu zasnovanu na dokazima, a koja bi mogla biti osnova za diskusiju i donošenje odluka. Efekti javne praktične politike bi bili bolje shvaćeni, a eventualne promene bi mogle biti pravovremeno uočene.

## Uspeh vs. evaluacija

Uspeh, evaluacija, učinak, oceniti, proceniti, kriterijum(i) su povezani pojmovi ovog diskursa, stoga smo prvo kvantifikovali koji broj od ukupnog broja tekstova sadrži naše ključne pojmove.

U periodu od 2003. godine do jula 2012. godine ključnu reč „pozorište“ sadrži 22.446 tekstova. Od toga, 12 tekstova uz termin „pozorište“ sadrži i reč „evaluacija“. Termini „pozorište“ i „uspeh“ istovremeno se pojavljuju u 1591,

a reči „pozorište“ i „ocena rada“ istovremeno se pojavljuju u 43 teksta. „Pozorište“ i „učinak“ nalaze se u 75 tekstova, „kriterijumi“ 171, „parametri“ u 24.

Izraženo u procentima, situacija je sledeća: 0.05% od ukupnog broja tekstova koji se bave pozorištem sadrži reč „evaluacija“, dok 7.1% tekstova u određenom kontekstu pominje „uspeh“, 0.2% pominje „ocena rada“ pozorišta, „učinak“ 0.3%, „kriterijumi“ 0.7%, „parametri“ 0.1%.

S druge strane, reč „kultura“ sadrži 19.151 tekst, dok ključne reči „kultura i evaluacija“ sadrži 57 medijskih napisa, „ocena rada“ sadrži 42 teksta. „Uspeh u kulturi“ sadrži 1081 tekst, „učinak“ 161 tekst, „kriterijumi“ 257, „parametri“ 46. Procentualno, ovakav je odnos: 0.3% sadrži reč „evaluacija“, „uspeh“ 5.64%, „ocena rada“ 0.2%, „učinak“ 0.8%, „kriterijumi“ 1.3% tekstova, „parametri“ 0.2%.

Kada se saberu procenti svih pojedinačnih kategorija, dolazimo do toga da 8.45% tekstova pominje prethodno definisane ključne reči u pozorištu, dok 8.48% tekstova sadrži ključne reči zajedno sa pojmom *kultura*. Procenat u oba slučaja je skoro isti, i govori da se učestalost evaluacije u pozorištu pominje skoro jednako kao i evaluacija u kulturi. Ipak, ono što je evidentno je disproporcija između učestalosti pominjanja reči uspeh i termina vezanih za evaluaciju. Analiza nam govori da je fokus na *uspehu*, a ne na pojmovima *evaluacije*.

Što se tiče samog termina „evaluacija“, bez ikakvih daljih odrednica kao *pozorište* ili *kultura*, pretraga ukazuje da se pojavljuje 280 puta. Najčešće je deo sadržaja tekstova koji se bave sistemom školstva, posebno univerziteta, i napisa koji tretiraju teme zdravstvene politike. Sem ove dve oblasti, ovaj pojam se pominje se u vezi sa shvatanjem neophodnosti evaluacije sveukupne javne praktične politike. Ipak, činjenica je da je početkom analiziranog razdoblja, dakle 2003. godine ovaj pojam češći, i da što se više odmicalo sa tzv. demokratskim reformama društva, diskurs o evaluaciji javne praktične politike sve ređe u javnosti. Generalno, pojam evaluacije u javnom diskursu se ne koristi na način koji bi implicirao da se različite javne praktične politike preispituju kao što ni termin „accountability“<sup>7</sup> ne postoji kao koncept, a bez njega javna sfera i delanje u njoj, nemaju smisla.

7 Ovaj termin je teško prevesti na mnoge jezike; opisno je moguće zameniti ga sa izmerivom odgovornošću, a u diskursu Novog javnog menadžmenta ovaj pojam služi da bi se naglasila činjenica da je ceo javni sektor *accountable* upravo građanima, javnosti i da se odgovara za (ne)urađeno. Sama činjenica da u našem jeziku ne postoji doslovni, pa čak ni u javnosti uobičajeni i prihvaćeni prevod ovog termina, govori sama za sebe.

Pošto smo ustanovili koji procenat tekstova se bavio temama vezanim za evaluaciju, pozabavićemo se kvalitativnom analizom koja će obuhvatiti medijske napise objavljene tokom 2012. godine, a koji sadrže neke od ključnih reči, ili koji na implicitan način razrađuju temu uspeha, evaluacije, ocene rada, kriterijume. Dakle, u periodu koji kvalitativno istražujemo, objavljeno je 3000 tekstova koji sadrže reč pozorište. U potkategoriji *Pozorišne kritike, Beograd* postoji 66 tekstova, u potkategoriji *Pozorišne manifestacije, Beograd* nalazimo 92 teksta, u potkategoriji *Pozorišne nagrade, Beograd*, 35 napisa, *Pozorišne publikacije, Beograd* 43 teksta, *Pozorišni umetnici, Beograd* 296 tekstova.

Kada se govori o učinku određene pozorišne kuće, a koja je zajedničko delo timskog rada zaposlenih i upravnika (menadžera, lidera) izdvajaju se četiri osnovna parametra koja nalazimo u sadržaju: broj premijera u sezoni, broj prodatih karata, učešće na festivalima i broj osvojenih nagrada.

Sem pomenutih parametara koji se izdvajaju u diskursu, postoji još jedan koji je povezan i koji validno ogleda uspeh određene predstave i pozorišta, a to je *pozorišna kritika*. Ako uporedimo broj pozorišnih kritika naspram broja tekstova u potkategoriji „pozorišni umetnici“, evidentno je da prostor koji pisani mediji daju pozorišnim kritikama nije veliki. Takođe, dobar deo dnevnih novina i časopisa umesto kritike objavljuje kratke prikaze ocenjujući umetničke domete predstava jednostavnim pridevima, a u određenim slučajevima i znacima (plusevi i minusevi na primer). Deset pozorišnih kritika bilo je posvećeno predstavi „*Zoran Đinđić*“, a devet predstavi „*Sumnjivo lice*“ Jugoslovenskog dramskog pozorišta, dok je predstava „*Mizantrop*“ Narodnog pozorišta imala šest kritika. Sve ostale predstave imale su manji broj kritika, tj. prikaza. Analiza ukazuje da sem što kvantitativno pozorišna kritika ne zauzima mesto koje joj pripada, ni stvaraoci u teatru joj ne pridaju veliki značaj. Naime, nijedan od analiziranih intervjuua ne sadrži osvrt na neku konkretnu pozorišnu kritiku ili komentar statusa pozorišne kritike danas. Ovo je možda posledica nezainteresovanosti novinara da postavljaju pitanja na ovu temu, ali je moguće i da je posledica ignorisanja važnosti pozorišne kritike, koja jeste evaluacija umetničkog dostignuća ali u određenim slučajevima može biti i ocena menadžerskog rada (na primer, pohvala da se neki tekst stavi na repertoar, ili da se ukaže šansa mladim stvaraocima).

Da nije bilo slučaja *Atelje 212*, a delimično i *Pozorišta na Terazijama*, ne bi ni bilo dvadesetak tekstova koji sa različitih strana analiziraju i predstavljaju probleme i aktuelizuju pitanje neophodnih promena u pozorištu. Naslovi poput „*Kultura na proveru*“ (*Politika*, 13. jul), „*Promene su potrebne ali*

ne bez strategije“ (Blic, 13 jul), „Biće bolnih promena u kulturi“ (Kurir, 12. jul), „Operacija će boleti, ali će teatri ozdraviti“ (Blic, 12 jul) ukazuju da se stejkholderi slažu da su promene potrebne, ali analiza diskursa ukazuje da ne postoji slaganje o načinu razrešenja situacije. „Sve je to moguće rešiti, ali uz ozbiljnu analizu stručnih ljudi i osnivača. Bojim se samo da rešavanje ne krene u pogrešnom smeru. U svakom slučaju, mislim da je potreban široki konsenzus umetnika u odbrani od izjednačavanja umetnosti i zabave, visoke kulture i estrade.“ (Politika, Borka Trebješanin, „Ostali smo bez para za premijere“, intervju sa Tamarom Vučković, 30. mart). **Analiza sadržaja ukazuje da su stejkholderi svesni neophodnosti promena i uspostavljanja novih pravila igre ali da od osnivača očekuju objektivnu analizu i plan koji neće dovesti do smanjenja umetničkog kvaliteta.**

Indikator za merenje uspeha koje se izdvaja iz sadržaja javnog diskursa je broj premijera. Tekst „Najavljene tri premijere“ (Dnevnik, 12. jul, 2012, strana 19) izveštava o planovima i postignućima iz prethodne sezone Jugoslovenskog dramskog pozorišta. Takođe, tekst naglašava da je zatvorena scena Studio, dok da su na Velikoj sceni izvedene samo dve premijere (*Višnjik* i *Sumnjivo lice*). Večernje novosti navode da zbog smanjenog budžeta Beogradsko dramsko pozorište je pre tri sezone imalo 8 premijera, a u poslednjoj sezoni se taj broj prepolovio: „...pre tri sezone „izbacili“ su osam naslova, potom šest, prošle godine pet, a ove godine moraju biti zadovoljni s četiri premijere! Uspeli su i da ne iznevere svoj repertoarski koncept, koji podrazumeva da se na njihovom repertoaru promovišu domaće praiizvedbe.“ (Večernje novosti, Vukica Strugar „Besparica glavni reditelj“, 3 jul). „Kraj još jedne uspešne sezone u Ateljeu 212 obeležavaju dva jubileja – za samo dve i po godine od svojih premijera, predstave *Čekaonica* i *Kosa* doživeće 9. i 10. jula svoje stoto izvođenje. Na Velikoj sceni Ateljea večeras u 19 sati biće izveden, jubilarni stoti put popularni mjuzikl *Kosa*, u režiji i adaptaciji Kokana Mladenovića!“ (Danas, 10 jul 2012, „*Kosa* stoti put na sceni Ateljea 212“)

Iz prethodnih citata tekstova, izdvajaju se sintagme kao broj premijera, (povećan) broj gledalaca, (veliki) broj izvođenja i gostovanja, (puno) nagrada. Možemo reći da su upravo to parametri koje ljudi koji stvaraju u pozorištu ali i novinari smatraju relevantnim indikatorima uspeha. Ipak, s obzirom na činjenicu da okvira za prikupljanje statističkih podataka o svim aspektima poslovanja nema, da svaka pozorišna kuća ima slobodu da podatke prikuplja po svom internom sistemu, da nema eksterne kontrole poslovanja ili softvera koji bi sistemski pratio stanje za više institucija, pitanje je da li su podaci apsolutno verodostojni, posebno oni vezani za broj prodatih karata. Indikator

kao broj prodatih karata, ili kako neki stejkholderi vole da kažu „puna sala“ je parametar koji se često koristi ali koji je najteže proveriti. Naime, s obzirom da nema softvera koji automatski prati i proverava stanje u pojedinačnim pozorištima, a da na blagajnama nema fiskalnih kasa, nemoguće je precizno reći koliko je karata zaista prodato a koliko je poklonjeno.

Analiza ukazuje da većina stejkholdera uspeh i rezultat vidi kroz kategorije autputa, tj. jedinice proizvedenog. Kvantifikujući broj svih pojedinačnih parametara, ponekad ih upoređujući sa prethodnim sezonama, stejkholderi su sami kreirali neformalni sistem u kome je važan broj na kraju sezone, koji se potom koristi u javnim nastupima.

I na kraju analize, navodimo novinski tekst u kome je postavljeno pitanje evaluacije i parametara u pozorištu (Intervju sa Jugom Radivojevićem, Vukica Strugar, Večernje novosti, 7. jul 2012, strana 24):

*Izgubili smo svaku odgovornost u rukovođenju, ne samo u umetnosti. I dalje važi neka nepostojeća kolektivna odgovornost. Onog trenutka kad se uspostavi ozbiljan red, kad svako počne da polaže račune za svoj rad ili nerad, uspeh ili neuspeh, kada osnivač nametne jasna pravila – tek onda moći će da se vrednuju i nečiji rezultati. Na osnovu čega danas da sudimo da li je neko pozorište uspešno ili neuspešno? Je li to blagajna, visoki umetnički kriterijumi, nagrade na festivalima, lične simpatije, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo upravom? Ili možda stara pozorišna slava?*

U ovoj izjavi uvodi se u diskurs pojam *accountability*, i definisan je kao polaganje računa za svoj rad, gde se kao prvi korak traže jasna pravila koja nisu podložna manipulaciji ili slobodnom tumačenju. Deo tih pravila jesu parametri ali i sistem monitoringa koji bi uveo ista pravila za sve. Ti parametri ne bi trebali biti administrativna formalnost koja će sputavati umetničku slobodu i autentičnost i specifičnost svake institucije, već instrument pomoći menadžmentu i donosiocima odluka.

Posle analize diskursa o postojećim parametrima koji se svode na kvantitativne indikatore, ukazaćemo na moguće parametre dugotrajnog rezultata, tj vrednosti. „Pored ovih, uglavnom kvantitativnih parametara neophodno je razviti i složenije kvalitativne indikatore primerene grani umetnosti i području delovanja date ustanove.“ (Šešić, Dragojević 2005: 199). Pomenuti autori ove parametre definišu kao parametre programske izvrsnosti, i oni su element teorije adaptivnog menadžmenta kvaliteta (AMK), čiji je središnji

element strateški plan, koji uvodi neprestano evaluiranje postignutog i promišljanje budućeg delovanja ustanove. Parametri programske izvrsnosti mogu biti: estetska raznovrsnost programa; učešće organizacije u podsticanju stvaralaštva; kulturološki aspekt i relevantnost programa; inovativni pristup programima i metodama realizacije; uspešnost u transferu znanja; razvoj samoodrživosti; zastupanje kulturnog pluralizma; postignuti nivo dostupnosti i participativnosti; razvijenost makroregionalne i međunarodne saradnje (Šešić, Dragojević, 2005). Neki od pomenutih parametara izvrsnosti su relevantniji i značajniji za određene tipove ustanova kulture. Na primer, za pozorište bi važan indikator bilo učešće organizacije u podsticanju stvaralaštva koje može biti sprovedeno kroz konkurse za mlade umetnike, ili kroz ostvarivanje kontinuirane saradnje sa umetničkim fakultetima. Podsticanje stvaralaštva kao primer dobre menadžment prakse, a samim tim i uspeha, mogao bi biti shvaćen i kao omogućavanje razvoja umetničkih ličnosti, ili različitih izraza. Indikator zastupanja kulturnog pluralizma može se ogleđati kroz osposobljenost ustanove za prijem različitih kategorija publike, stavljanje u fokus javnosti problema neke od društvenih grupa, itd. Pomenuti indikatori izvrsnosti u diskursu se retko eksplicitno javljaju, iako u praksi postoje (diversifikovane cene karata za pojedine grupe, na primer penzionere ili studente, pokušaji međunarodne saradnje, saradnja sa umetničkim fakultetima, angažovanje mladih umetnika, postavljanje tekstova sa temama ugroženih grupa, itd). Ipak, parametri izvrsnosti nisu integralni i kontinuirani deo strategije ustanova već intuitivne i *ad hoc* odluke menadžmenta koji pokušava da se prilagodi i pronade put u nestabilnom okruženju. Ponekad ovi indikatori prežive promenu upravljačkog kadra, a ponekad ne.

### **Zaključak ili modernizacija menadžment procesa**

Na kraju, postavlja se pitanje kakav je dominantan diskurs o uspehu u pozorištu koji konstruišu stejkholderi? Zaključak je da se diskurs uspeha svodi na jednostavne parametre na relaciji input-autput: broj prodatih karata, broj premijera, broj gostovanja, broj nagrada. U slučajevima kada dođe do krizne situacije u diskurs ulaze pomenuti pojedinačni parametri na koje se akteri pozivaju kao na objektivno sredstvo procene. Parametri vrednosti i dugotrajnog rezultata koji donosi kultura se pominju retko i uglavnom implicitno; dakle, možemo zaključiti da nisu dovoljno prisutni u javnom diskursu.

Društva u kojima je paradigma NJM bila zastupljena, razvili su sisteme monitoringa i za kategoriju autkama – parametra izvrsnosti kada se govori o uspešnom menadžmentu i praktičnoj politici u javnom sektoru. Dugotrajni rezultat, pozitivna posledica ili ishod je nepostojeći pojam javnog diskursa u Srbiji, i to ne samo kada se govori o kulturi već i kada govorimo o postignućima lokalne praktične politike, koje kroz društveno preduzetništvo i njegove različite instrumente, mogu dovesti do željene promene. Dugotrajni rezultat rada javnog sektora može se meriti kroz prethodno zadate društvene ciljeve – vrednosti, koje je moguće kvantifikovati (na primer smanjenje broja maloletničkih trudnoća, poboljšanje ocena na školskim testovima ili maturalnim ispitima, smanjenje broja maloletničke delinkvencije, inkluziju svih društvenih grupa na određenoj teritoriji, itd). Da bi se napredovalo ka ispunjenju ovih ciljeva, i ukoliko se vratimo na našu studiju slučaja pozorišta, treba imati u vidu reformu koja će unaprediti menadžment model uvođenjem u strateško planiranje parametara izvrsnosti (Šešić, Dragojević 2005), a potom i evaluacije. U svakom slučaju, pre nego što se započne sa uvođenjem procesa evaluacije, treba imati u vidu da ne sme biti direktne veze između rezultata evaluacije i odluke o finansiranju. Nemačko iskustvo kaže da proces evaluacije vidi ustanove kulture kao obrazovno telo, čime se izbegava zamka da se ocenjuje umetnički domet već je fokus evaluacije na menadžment metodama (Birnkrant 2008). S obzirom da se u javnosti sve više zagovara pozitivna uloga kulture u obrazovanju dece i mladih, jedna od mogućnosti za razvoj ustanova kulture je i proširenje njihovih osnovnih delatnosti tzv. specijalnim projektima i programima po modelu koji postoji u svetu (na primer Pikolo Teatro u Milanu).

Za ovakav pristup javnoj praktičnoj politici a potom i menadžmentu javnih ustanova kulture potreban je konsenzus stejkholdera kulturnog sistema. Dok se to ne desi, imaćemo proizvoljnost, a uspeh će i dalje biti predmet subjektivnih procena. Javna praktična politika u cilju unapređenja menadžment procesa treba da se, između ostalog, pozabavi i uspostavljanjem indikatora i procesom evaluacije, jer bi time pozorištima dala instrumente samokontrole tokom kreiranja dugoročnog plana za ispunjavanje ciljeva, misije i vizije. NJM je prepoznat kao menadžment doktrina koja je iznedrila praktične mehanizme i inovacije u javnom sektoru, i instrumenti koje je uvela ova teorija mogu biti osnova za unapređenje postojećih menadžment modela.

## Literatura

- Belfiore Eleonora, 2004, "Auditing Culture: The subsidized cultural sector in the New Public Management", *International Journal of Cultural Policy*, 10: 2
- Belfiore Eleonora, 2007, "Rethinking the Social Impact of the Arts", *International Journal of Cultural Policy*, 13: 2, pp. 135 – 151.
- Belfiore Eleonora, 2009, "On bullshit in cultural policy practice and research: notes from the British case", *International Journal of Cultural Policy*, 15: 3, pp. 343 – 359.
- Belfiore Eleonora, Bennett Oliver, 2010, "Beyond the toolkit approach: Arts Impact Evaluation Research and the Realities of Cultural Policy Making", *Journal for cultural research*, 14: 2, pp. 121 – 142.
- Birnkraut Gesa, Wolf Karin, 2008, *An Anatomy of Arts Management*, Hamburg, Kulturmanagement kontakt, 02.
- Connell James, Kubisch Anne 1998, "Applying a Theory of Change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects and problems, in Fulbright-Anderson", K. et al eds., *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Aspen Institute.
- Cvetičanin Predrag, Milankov Marijana, 2011, *Kulturne prakse građana Srbije – preliminarni rezultati*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, <http://www.zaprokul.org.rs/Media/Document/71f7f39c1a9c4fb5b60eebdd984d98b2.pdf>, pristupljeno decembar 2012.
- Christensen Tom, Laegreid Per, 2011, *New Public Management*, The Ashgate Research Companion to New Public Management.
- Dragičević Šešić Milena, Dragojević Sanjin, 2005, *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd, Clio.
- Dragičević Šešić Milena, 2012. „Etičke dileme u kulturnim politikama: konceptualizacija novih menadžerskih praksi u novim demokratijama“, *Zbornik Fakulteta dramskih umetnosti*, broj 21 (priredivač Mirjana Nikolić), Beograd, Institut za pozorište, film, radio i televiziju FDU, str. 69-94.
- Fajgelj, Kuzmanović, Đukanović, 2004, *Priručnik za socijalna istraživanja*, Podgorica, Socen.
- Forti Matthew, 2012. *Six Theory of Change Pitfalls to Avoid*, [http://www.ssireview.org/blog/entry/six\\_theory\\_of\\_change\\_pitfalls\\_to\\_avoid](http://www.ssireview.org/blog/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid), pristupljeno septembar 2012.
- Maertens Anton, *Crossing the Atlantic: A National Arts Index for Europe*, Antwerp Management School, Naučni rad predstavljen na ENCATC godišnjoj konferenciji, London, septembar 2012.

- Molar Klod, 2000, *Kulturni inženjering*, Beograd, Clio.
- Norton David, Kaplan Robert, 1993, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, pp. 134 – 142.
- Phillips Nelson, Hardy Cynthia 2002, *Discourse Analysis: Investigating processes of social construction*, Sage
- Pillay Soma, 2008, "A cultural ecology of New Public Management", *International Review of Administrative Sciences*, 74: 3
- Protherough Robert, Pick John, 2002, *Managing Britannia: Culture and Management in Modern Britain*, Exeter: Imprint Academic
- Oehler-Sincai Monica 2008, *Strenghts and weaknesses of New Public Management, Cross sectional and Longitudunal Analysis*, Institute of World Economy, <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/11767/> pristup. 29. mart 2013.
- Viktorija D. Aleksander, 2007, *Sociologija umetnosti istraživanja lepih i popularnih formi*, Beograd, Clio.
- Americans for the arts, [www.americansforthearts.org](http://www.americansforthearts.org), pristupljeno 3. april 2013.
- Ebart arhiva, [www.arhiv.rs](http://www.arhiv.rs), pristupljeno 19. septembar 2012.
- Independent theatre council, [www.itc-arts.org](http://www.itc-arts.org), pristupljeno 7. februar 2013.
- Department for communities and local governments, [www.communities.gov.uk](http://www.communities.gov.uk), pristupljeno 9. maj 2012.

## NEW PUBLIC MANAGEMENT AND THEATRE

### **Summary**

*The relationship between instrumental cultural policies and New Public Management (NPM) is an often source of polemics among researchers in public sector. Although some of researchers claim that culture still needs to prove its positive influence on a community, others believe that culture can help in fulfilling some of the social and political aims of a society very effectively. NPM considers process of evaluation and assessment as important elements in management of the public sector institutions. Furthermore, according to NPM, outcome is the key component when considering the effects of management models in the public sector. This article explores the role of success and evaluation in public discourse on management of the public theaters. The main research questions are how the success in public repertoire theaters is perceived, and what are the parameters and indicators used in order to evaluate the management activities. The analysis showed that discourse on success is in quantitative disproportion with discourse on evaluation and parameters. Furthermore, discourse on success is dominated by topics like occupancy rates of auditoriums, number of premiers, number of prizes, number of visiting performances, and participation at festivals. Topics such as artistic development of a troupe or individual artists, engagement of young authors, youth education, and reduction in juvenile delinquency rates are rarely explicitly mentioned as success indicators, although in practice they clearly exist. Culture audits, performance measurement and difference between outputs and outcomes are almost non-existent terms in the Serbian cultural scene. Reform and modernization of management models could employ some of the NPM recommendations, as well as some elements from the Theory of Change, Balanced Scorecard approach and Stakeholder Theory. Current cultural policy towards public theatres should be redefined and it should result in a clear set of arguments and criteria for public spending and budgetary support. New approaches and management models could help in this direction.*

### **Key words**

*success, evaluation, indicators, New Public Management, outcome*