

Darko Lukić

Glavni problemi osuvremenjivanja upravljanja javnim kazalištima

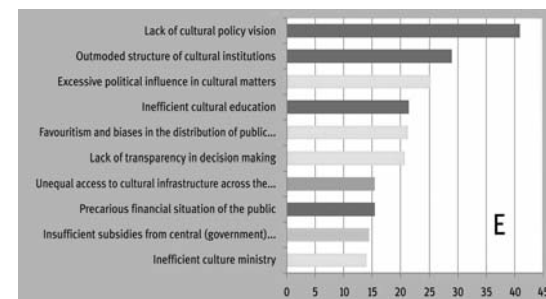
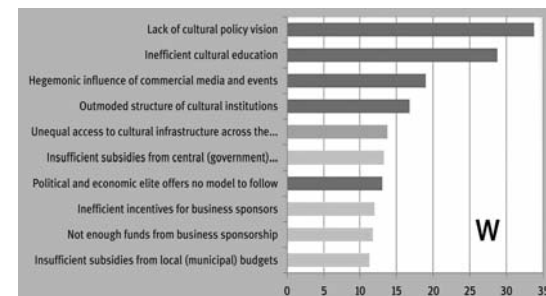
Tranzicijski okvir

Govoreći o (uglavnom neuspješnim) pokušajima reformiranja upravljačkih modela u tranzicijskim (javnim) kazalištima u Hrvatskoj neizbježno uvijek govorimo u prvom redu o otporima s kojima se ti pokušaji suočavaju, i vrlo snažnim inercijama koje takve promjene u potpunosti onemogućuju ili, u najboljem slučaju, vrlo ozbiljno usporavaju. Imajući u vidu da je sama tranzicija, i kao politički, i kao društveni, i kao kulturni proces zbog svoje kompleksnosti još uvijek u velikoj mjeri neshvaćena društvena pojava, moramo, nažalost, priznati da su čak i u najznačajnijim istraživanjima prije svega analizirani različiti uzroci i raznovrsne posljedice, ali ne i sam proces tranzicije kao dinamična i multidisciplinarna cjelina. To je i posve razumljivo s obzirom na to da je u pitanju društvena promjena bez presedana u povijesti ljudskih društava. Osim, možda, u tranzicijskim preoblikovanjima domorodačkih društava pred naletima kolonijalizacije, o čemu nemamo dovoljno relevantnih podataka da bismo mogli izvoditi održive komparacije. Sve su se ostale, ranije ekonomske, političke i kulturne promjene događale u etapama, kroz uglavnom dugotrajne procese koje je odlikovala visoka konfliktnost, otpori i dugotrajnost, ili nagla revolucionarna nametanja promjena i njihova spora evolucijska primjena.

U pravilu procese je oblikovala složena kombinacija sukcesivnosti i simultaniteta, koju uočavamo sagledamo li najbitnije promjene na putu od nomadskog načina života preko sjedilačkog, zatim robovlasništva, feudalizma, kapitalizma i socijalizma. U ovom procesu koji se može promatrati kao cjelina riječ je o najmanje 100.000 godina kontinuiteta promjena, od kojih su neke bile isključivo proizvod dugotrajnog prilagođavanja, a neke su nametane po relativno kratkom postupku, ali je za njihovo zaživljavanje bio potreban dug vremenski period. Tranzicija zemalja takozvanog socijalizma u društva takozvanih demokracija dogodila se, međutim, brzinom koja se ne može porediti ni s čim ranije viđenim. Uostalom, bezuvjetno se krenulo s pretpostavkom da sve zemlje koje ulaze u tranziciju imaju i kapacitete da je provedu, i pritom još i da imaju iste ili slične kapacitete. Kroz gotovo četvrt stoljeća pokazalo se da su takve pretpostavke bile u najboljem slučaju previše optimistične, pa tako opsežan Izvještaj o tranziciji Svjetske banke za obnovu i razvoj iz 2013. godine već u podnaslovu upozorava na „zastoj u tranziciji“ (vidi Transition Report 2013).

Taj problem dodatno otežava ne samo puno razumijevanje procesa tranzicije u kazalištima, nego izravno onemogućava učinkovito uvođenje suvremenih modela menadžmenta u postojeće teataraske ustanove, i u isto vrijeme suočava, pa i sukobljava inovirane, osuvremenjene pristupe koje prepoznajemo u neovisnim organizacijama i ustanovama, sa zastarjelim, nefunkcionalnim i inertnim sustavima u javnim ustanovama (vidi Dragičević Šešić i Stojković 2011:41). Zbog svega ovoga nimalo nas ne začuđuje podatak da najnovije istraživanje Budapest Observatoryja (listopad 2013), i nakon više od dvaju desetljeća od „početka procesa tranzicije“ još uvijek ukazuje na strukturno i bitno značajne razlike u ključnim problemima kulture između zapadnih i istočnih europskih zemalja (tzv. društava „stare demokracije“ i tzv. društava „nove demokracije“). Osim što i jedne i druge pate od zabrinjavajućeg „manjka vizije u kulturnoj politici“, očito je da u tranzicijskim zemljama prevladavaju problemi *zastarjelog modela kulturnih ustanova, preveliki politički utjecaj na kulturne ustanove, nedostatak kulturno obrazovanje i nedostatak transparentnosti u odlučivanju* (vidi Memo October 2013). To pokazuje i grafički prikaz:

Ne treba biti ekspert za kulturni menadžment, pa čak ni posebno dobro informiran o procesima kulturne proizvodnje i konzumacije, da se shvati da je reforma kazališnog života u Hrvatskoj jednostavno nužna želi li se produkcijske uvjete dovesti u dosluh s razvijenim svijetom 21. stoljeća i okruženjem EU-a u kojemu se Hrvatska odnedavno i formalnopravno nalazi. Stručnjaci za kulturni menadžment i kulturne politike su, međutim, itekako potrebni da bi se pronašli odgovarajući načini za to učiniti, i da bi se rješenja potražila unutar održivog i cjelovitog rješavanja okruženja kazališne i festivalske proizvodnje i konzumacije. Najkraće rečeno, osnovni je problem kazališne tranzicije u javnim kazališnim ustanovama u Hrvatskoj to što se ona nikad nije dogodila (vidi Lončar 2013). Postojeće aktivnosti da se u tom pravcu ipak nekako krene, nisu ni dovoljno profesionalizirane, ni dostatno koordinirane, ni stručno usmjeravane. Parcijalna, lokalna, nasumična rješavanja kakva se nerijetko predlažu sa svih



Preuzeto s web stranice The Budapest Observatory.

Ne treba biti ekspert za kulturni menadžment, pa čak ni posebno dobro informiran o procesima kulturne proizvodnje i konzumacije, da se shvati da je reforma kazališnog života u Hrvatskoj jednostavno nužna

strana, nerijetko čak i u nekoj vrsti iličnog licitiranja i kafanskog nadkivivanja, nisu jednostavno nikakva rješenja. To su uglavnom situacije u kojima bi se privremeno i djelomice mogli repozicionirati odnosi moći, i njihove su vizije zato vrlo ograničene. U pravilu predlagatelji takvih promjena niti ne vide šire, niti ih zanima išta dalje od nekog vrlo banalnog osobnog probitka. Istini za volju, sve je to posve normalno i savršeno ljudski. Ne treba, međutim, niti napominjati da su sva rješenja koja ne uzimaju u obzir cjelinu, takozvanu

Smanjiti sredstva za ustanovu A i povećati ih za ustanovu B, smijeniti osobu A i na njezino mjesto dovesti osobu B, to mogu biti samo lokalni politikantski potezi

„široku sliku”, kontekst i održivost, prije svega potpuno nestručna, a zatim, kao takva, i beskorisna ako ne i štetna. Ona vrlo teško mogu donijeti bilo kakvu drugu korist osim krajnje lokaliziranu, privremenu, kratkoročnu i vrlo partikularnu. Na žalost, prijedlozi „reformi” u Hrvatskoj uglavnom nisu nadrasli upravo ovu razinu. Smanjiti sredstva za ustanovu A i povećati ih za ustanovu B, smijeniti osobu A i na njezino mjesto dovesti osobu B, to mogu biti samo lokalni politikantski potezi koji u najboljem slučaju mogu uroditi nekim kratkoročnim, vrlo lokalnim politikantskim rezultatima, i donijeti neku privremenu korist za pojedince ili manje skupine. Može se, naravno, i tako voditi kazališna kulturna politika, a uglavnom se dvadeset godina tako i vodi. Ali nacionalna strategija i dugoročno poboljšanje uvjeta za sve sudionike u procesu može se ostvarivati isključivo kroz projekte koji uvijek imaju u vidu ono što Amerikanci zovu „big picture”, a ja u svojim radovima radije nazivam „okruženjem”, dakle širok i raznovrstan pogled u širokoj perspektivi koji pokušava dugoročno sagledati okolnosti i na njih primijeniti neku istinsku viziju. Sukladno tome, taj posao mogu obaviti jedino osobe koje znaju, mogu i žele tako razmišljati, i koje su po svojim kompetencijama i kapacitetima takvoj širokoj perspektivi dorasle. Zbog malobrojnosti takvih osoba, ali i zbog marginaliziranja u procesu odlučivanja i onih malobrojnih, izrazito je otežano, ako ne i onemogućeno, praćenje suvremenih svjetskih trendova u kulturnom i kazališnom menadžmentu, što ima izravne posljedice i na estetske aspekte proizvodnje, i na položaj umjetnika, i na izgradnju kapaciteta ustanova, i na konstrukciju šire kulturne slike u društvu.

Ovdje pokušavam uočiti nekoliko najkarakterističnijih otpora pokušajima osuvremenjivanja kazališnog menadžmenta u hrvatskim javnim ustanovama, i njihovu utemeljenost u (ne)postojanju kulturnih politika koje uvažavaju potrebu tranzicije u ustanovama kulture, u

prvom redu u javnim kazalištima. To su problemi na razini kadrovske politike/kadrovanja, zatim problemi evaluiranja, problemi kriterija, zatim zakonodavnih okvira i strategijate manjkavosti znanja potrebnih za sve gore navedeno.

Kadrovi

Kad je riječ o kadrovskoj politici (ili kadrovanju) nevjerojatno je uporna izdržljivost čuvene staljinističke zablude po kojoj je „kadrovska politika temelj svake politike”. Taj krajnje vulgarno shvaćen model upravljanja ljudskim resursima pokazuje nevjerojatnu otpornost i u najkonzervativnijih kao i u najliberalnijih političkih opcija. U malim sredinama s plitkim kadrovskim bazenima, međutim, riječ je o realno malom broju osoba koje uopće mogu ući u „kadrovski bubanj”, pa se zbog toga desetljećima isti ljudi susreću, presreću, sukobljavaju i uvezuju. U većim sredinama stvar nije temeljno različita, samo što ima i više osoba i više mogućnosti raznovrsnih kombinacija, i više prostora za više zraka, pa se zato nešto lakše diše i manje je zagušljivo. U malim sredinama, međutim, zbog takvog kadrovanja, na jednoj strani mladi ljudi ne dobivaju priliku da pokušaju, pa i da pogriješe, a na drugoj se strani neke stare kadrove olako otpisuje i odbacuje. Osim goleme disperzije nacionalnih kazališta i komunalnih kazališta (što je posljedica specifičnih historijskih okolnosti), u Hrvatskoj gotovo svako malo veće mjesto ima barem nekakav festival izvedbenih umjetnosti, iako je krajnje teško razabrati kome ti festivali zapravo trebaju i čemu zaista služe, osim što se općinski načelnici mogu na domjenku slikati za tabloide, posebno u predizborno vrijeme. Dodamo li tome već spomenuti veliki broj javnih kazališta, posve je jasno da se za upravljanje tako velikim brojem ustanova ne može pronaći dovoljan broj kompetentnih osoba, čak i kad bi se zanemarile svemoćne stranačke i političke kombinatorike. U situaciji kad u ukupnom broju mogućih kadrova jednostavno nema dovoljno ljudi, dodatne podjele na „naše” i „njihove”, na „mlade” i „stare”, na „alternativne” i „konzervativne” dodatno usitnjavaju ionako premalu skupinu i čine svaki relevantan kadrovski izbor praktično nemogućim. Podjela na „loš” *mainstream* i „izvr-

nu” alternativnu jednako je tako pojednostavljena koliko je besmislena i netočna. U *mainstreamu* uvijek ima vrhunskih ljudi, kao što na marginama ima nekih pojava za koje je i margina previše etablirano mjesto. U ovoj podjeli, međutim, u Hrvatskoj je omjer loš, jer ima puno više sposobnih na margini nego u *mainstreamu*. Ideja devetnaestog i prve polovice dvadesetoga stoljeća da će istaknuti pojedinci, neka posebno zvučna imena sama po sebi biti rješenje za ustanovu i sustav, osim što je posve zastarjela, provjereno je neučinkovita. Nebitna su konkretna imena, ma kako zvučna bila, ako uopće nema sustava u kojima ta imena mogu nešto učiniti (vidi Klaić 2012:159). Usprkos tome, međutim, političko kadrovanje i personalna razina menadžmenta, taj najprimitivniji oblik upravljanja ljudskim resursima, loš je i potpuno nemoćan pokušaj zamjene za nepostojeći sustav, kriterije i vrijednosti. Preplitak kadrovski bazen po svojoj je naravi zbog plitkoće uvijek prepun mulja. On rezultira sferom tzv. diletantskog menadžmenta, u kojem su svi menadžeri zapravo priučeni za upravljačke poslove. Elementarna logika zdravog razuma govori da vrhunski kirurg nije nužno dobar ravnatelj bolnice, pa tako ni veliki redatelj, glumac ili dirigent možda uopće nije sposoban upravljati čak ni manjim kazalištem ili poslovno voditi festival. Iz iskustva znamo koliko često ugledni sveučilišni profesori s impresivnim znanstvenim biografijama žalosno zataje na mjestu dekana i rektora, jer niti elementarno ne poznaju pravila edukacijskog menadžmenta. Tamo gdje postoje, profesionalni menadžeri provjereno i dokazano predstavljaju uspješna rješenja, podjednako u kulturnom menadžmentu kao i u zradstvenom, edukacijskom ili sportskom. U takvim sredinama profesionalni menadžeri profesionalno upravljaju ustanovama u kojima se onda stručnjaci mogu mirno i profesionalno posvetiti onim poslovima koje zaista znaju raditi, i za koje su educirani i stručni. Priučeni menadžeri ponekad mogu biti i jako uspješni u jednom ograničenom kontekstu, kao što katkad i neškolorovani slikar dobro slika, no to sve ipak ostaje u sferi naive, amaterizma i nadanja da će neki izvrstan umjetnik slučajno intuitivno naslutiti pravila kulturnog menadžmenta koja profesionalci na sveučilišnoj razini uče na nižim godinama studija, i nakon toga rutinski primjenjuju u poslovanju.

Čak i u (uvjetno nazvano „europskom”) modelu u kojemu se upravljanje kazalištima i festivalima tradicionalno povjerava umjetnicima, kao kuratorima i kreatorima umjetničkog programa i prepoznatljivog repertoarnog profiliranja, profesionalni menadžeri koji rade s njima (kao intendanti, menadžeri, poslovni ravnatelji ili kako god ih nazivali) nužan su preduvjet profesionalnog upravljanja ustanovama. Svijet i mrežni sustavi kulture danas su, naime, toliko kompleksni da se njima jednostavno više ne da i ne može upravljati bez menadžerskih znanja i kompetencija. Ali u svijetu u kojemu o društvu (i kulturi) odlučuje golem broj političara amatera i priučeni ministara, nije realno očekivati zajednicu profesionalnih (kulturnih) menadžera. Trinaest godina postoji u Zagrebu studij produkcije na ADU-u, osnovani su na hrvatskim privatnim učilištima i

U Hrvatskoj gotovo svako malo veće mjesto ima barem nekakav festival izvedbenih umjetnosti, iako je krajnje teško razabrati kome ti festivali zapravo trebaju i čemu zaista služe, osim što se općinski načelnici mogu na domjenku slikati za tabloide

studiji kulturnog menadžmenta i poduzetništva u kulturi, ali usprkos svemu tomu kazališta i festivali još uvijek nemaju takva zanimanja ni u sistematizaciji svojih radnih mjesta, niti pak u natječajima za voditelje ističu navedena zanimanja. U Zagrebu, na primjer, u samo je jednom javnom kazalištu na čelnom mjestu osoba s takvom vrstom diplome, u samo tri javne ustanove tako su obrazovane osobe uopće zaposlene u upravljačkoj strukturi. Za razliku od privatnog sektora i neovisne scene gdje, upravo suprotno, tako educirani profesionalci već uvelike predstavljaju čvrstu i stabilnu upravljačku strukturu. Treba li posebno naglašavati da je nesporediva učinkovitost te institucijski zanemarene, proračunskim sredstvima uglavnom mizerno poticane, ali neobično vitalne i vidljive, prepoznatljive i uspješne scene upravo nemjerljivo i neusporedivo veća od posvemašne disfunkcionalnosti, zastrašujućega diletantizma i mučnog raspadajućeg zadaha javnog sektora. Gotovo karikaturalno izgleda podatak da se

Trinaest godina postoji u Zagrebu studij produkcije na ADU-u, osnovani su na hrvatskim privatnim učilištima i studiji kulturnog menadžmenta i poduzetništva u kulturi, ali usprkos svemu tomu kazališta i festivali još uvijek nemaju takva zanimanja ni u sistematizaciji svojih radnih mjesta

čak ni u najvećim i najbolje ekipiranim sustavima kakvi su nacionalna kazališta, jedna tako rutinska administrativna procedura kao što je natječaj ne može iz prvog puta obaviti korektno. Takva elementarna upravljačka nesposobnost od razine produkcije kazališta preko kazališnih vijeća pa do svih tijela vlasnika i osnivača izgleda upravo nevjerojatno. Očekivati da su takve uprave u stanju povući značajnija sredstva iz EU fondova i natjecati se za europske kulturne prijestolnice bez poveće blamaže, ravno je očekivanju da hrvatsko gospodarstvo odigra važnu ulogu u gradnji europskih svemirskih letjelica.

Upravo je manjkavost ljudskih resursa, i kvantitativna i kvalitativna, kao i s njom usko povezan nedostatak sustavnog rada na gradnji kapaciteta, a u prvom redu manjkavost edukacije i gradnje humanog kapitala jedan od ključnih razloga zastoja u tranziciji u većini tranzicijskih zemalja (vidi Transition Report 2013:6, 63-77). U isto vrijeme, privatna kazališta i neovisna scena angažirali su veliki broj školovanih producenata, jednako kao i filmske kuće, HAVC i televizije. Javnim kazalištima i festivalima očito ne trebaju profesionalci koji su educirani kako proizvoditi brže, lakše i jeftinije, kako naći novac i popuniti gledalište, a vlasnicima i osnivačima očito ne smeta sto su nam javna kazališta skupa, troma i prazna. Važno je da su „njihovi“ ravnatelji pažljivo izbalansirani po stranačkim kriterijima, a porezni će obveznici već ionako sve to platiti. U takvom *kadrovanju* teško je reći je li najveći kadrovski problem u Hrvatskoj to što ima premalo kompetentnih osoba za sva mjesta na kojima bi trebalo težiti izvrsnosti, ili to što ima toliko previše onih koji su uvjereni da su savršeno kompetentni baš za svako mjesto koje im

se ponudi. U kazališnim javnim ustanovama i festivalima baš nitko nije došao na vodeći položaj bez izravnog upliva politike. Zato je uistinu groteskno kad prilikom nekih promjena ti isti ljudi počnu u medijima jadikovati kako ih „politika tjera“. Ali uvjeti stvaranja, kreativno i kvalitativno razvijanje okruženja neće se po automatizmu dogoditi samim dovođenjem novih (svojih) kadrova. Te okolnosti, taj krajolik stvaralačkog okruženja mijenjaju samo vlasti s vizijom, političkom voljom da tu viziju provedu, znanjem i kapacitetima da je provedu i širinom da sve to kontekstualiziraju u „veliku sliku“. U to kontekstualiziranje spada i razuman omjer kadrova koje se zbog njihovih zasluga ili stranačkih interesa bezuvjetno mora zbrinuti i onih kadrova koje je zbog njihovih kapaciteta mudro iskoristiti, čak i u onim slučajevima (ili pogotovo u onim slučajevima) kad podobni i potrebni nisu iste osobe. Pritom nije glavni problem manjak talenta i kreativnosti, nego dopušteni (i poticani) višak neukosti i neprofesionalnosti u kulturnoj proizvodnji. Ukratko, plitak kadrovski bazen male sredine, uz izuzetno jaku centralizaciju, zbog čega su gotovo svi resursi u Zagrebu, u kombinaciji s previše ustanova bez plana i strategije, rezultira lošim postojećim stanjem i očito neodrživim razvojem javnih ustanova. Iz posve istih razloga, međutim, neusporedivo je bolja situacija u neovisnim kazalištima, privatnim inicijativama i programima i projektima civilnog sektora. Uz razumijevanje potreba suvremenog društva, oni su bez bezuvjetne državne proračunske potpore jednostavno morali naučiti kao održivo postojati ili su nestali.

Evaluiranje i praćenje kvalitete

Drugi izrazito otežavajući faktor reformi menadžmenta u javnim ustanovama činjenica je da ne postoje obveze profesionalnih evaluacija, pa tako nema nikakve relevantne procjene učinaka svih tih brojnih ustanova (vidi Dragičević Šešić i Stojković 2011:56). Za razliku od neovisne scene, privatnih kazališta i projekata civilnog društva, od kojih se traže neobično detaljni i precizni izvještaji, od javnih se ustanova najčešće (ako uopće) traži tek formalni podnesak nekakvog izvještaja o radu. To hrvatsku kazališnu situaciju u javnom sektoru postavlja u nevjerojatno paradoksalnu situaciju.

Samo je kultura, u prvom redu javna kazališta, trajni azil za provjereno neučinkovite i dokazano nesposobne ustanove i pojedince u koji se nitko ne usudi dirnuti.

Na primjer, baš nigdje nema bolnice s većom smrtnošću od izlječenja koja se odmah ne bi zatvorila, građevinske tvrtke kojoj se većina objekata uruši, a koja bi ipak opstala, ili autoprijevoznika koji svaki tjedan ima novu prometnu nesreću. Samo je kultura, u prvom redu javna kazališta, trajni azil za provjereno neučinkovite i dokazano nesposobne ustanove i pojedince u koji se nitko ne usudi dirnuti. Kad neka tvornica trikotaže nema posla, otpuste sve radnice, a kad je kazalište prazno i niže diletantske priredbe ispod svake razine, ravnatelj dobije prestižnu strukovnu nagradu. Takvo stanje bilo bi posve nezamislivo i nemoguće kad bi vlasnici i osnivači evaluirali učinke i pratili kvalitetu javnih kazališta, i bili odgovorniji prema proračunskom novcu. Nažalost, izvještaji koje su javne ustanove dužne poslati na kraju godine, da nisu žalosni bili bi smiješni, i doslovno izgledaju kao školski sastavak u kojemu predsjednik razreda u pučkoj školi piše zadaću na temu „moj razred u ovoj godini“. Pobjrana su tu ponosno razna postignuća, potpuno prešućeni svi neuspjesi, sve to bez ikakve evaluacijske metodologije, bez ikakvih relevantnih parametara evaluacije, bez standardiziranih modela procjene, bez analize kapaciteta, situacijskih analiza... Za ovo, naravno, ni najmanje nisu krivi (ionako uglavnom priučeni) ravnatelji, nego prije svega vlasnici, koji niti traže niti pitaju, i koji se, tako neodgovorni, ne potrudie čak ni usporediti planirani program za koji su odobrili godišnja sredstva s izvršenim programom, iako je između ta dva popisa nerijetko već na prvi pogled teško ustanoviti bilo kakvu vezu. Očito je da postoji i gotovo uobičajeno toleriran nered na razini operativnog, dnevnog funkcioniranja upravljenja u javnim ustanovama. Zagrebački je gradonačelnik zato, na osebjan način, posebnom uredbom pokušao uvesti dodatni nadzor nad upravljanjem gradskim ustanovama u kulturi, po kojoj on osobno nadzire svaki poje-

dinačni angažman djelatnika u svakoj ustanovi. Uz činjenicu da je upravo on uglavnom osobno odabrao sve ravnatelje tih ustanova, i u velikoj mjeri odlučivao o članovima vijeća koja te ravnatelje trebaju nadzirati, ovakav strožuki osobni nadzor nad ustanovama (osim što spada u sferu pomalo paranoičnog menadžmenta sjevernokorejskog tipa) rječito govori o institucijskoj nemoci i posvemašnjem izostanku sustavnog i profesionalnog nadzora i praćenja kvalitete.

Praćenje i procjena učinaka kulturnih ustanova, pa tako i kazališta (koje primjenjuju europski gradovi prema strategijama europskih kulturnih politika), nije u europskim iskustvima ograničena na osobni nadzor jedne osobe (tko god ona bila), pa čak ni samo jednoga užeg tijela, nad svim segmentima produkcijskog procesa. Upravo suprotno, taj se sustav temelji na razvijenom sustavu, na ustanovama, profesionalizmu i na zahtjevima za transparentnošću i odgovornošću kod traženja i raspolaganja javnim sredstvima, na potreba za postizanjem vrijednosti odgovarajućih uložnim sredstvima i povećanja kvalitete, potrebi za evaluacijom koja odgovara na pitanje što to svaka ustanova i pojedinačni program konkretno donose boljitku grada i njegovih građana i konkretnim ciljevima grada, potrebi za učinkovitijim kreiranjem programa u gradu i nastojanjima da se podrži učinkovita alokacija resursa (vidi Richards i Palmer 2010:335). Bilo bi u Hrvatskoj nevjerojatno zanimljivo napraviti kratku anketu u kojoj bi dužnosnici gradskih ureda za kulturu i članovi kulturnih vijeća odgovorili na pitanje što ovi pojmovi za njih znače.

Kriteriji procjene

Za svaku su suvislu evaluaciju, pak, preduvjet jasni i čvrsto postavljeni kriteriji. Već na razini statističkih izvještaja posve je jasno da u Hrvatskoj postoji previše kulturne proizvodnje za tako mali broj uistinu kvalitetnih proizvoda, i da taj drastični nerazmjer u korist osrednjih ili ispodprosječnih proizvoda rezultira činjenicom da je sektor u cjelini nekonkurentan, a odnosu njemu krajnje refleksibilni. U konačnici to rezultira premoćnom proizvodnjom koja ne uspijeva nadići vrlo

lokalnu razinu i za koju bi se mogli upotrijebiti označitelji „provincijalno i malogradansko“, pa čak i u velikim gradovima.

Posebno u kazališnom *mainstreamu* ima jako malo proizvoda koji su relevantni i konkurentni u nekom imalo širem kontekstu, dok ih na margini u različitim alternativnim izvedbama ima puno više. Medijska prezentacija nekog rada, pritom, često je znatno bitnija od njegove vrijednosti, pa na taj način mediji, umjesto da slijede i prate kulturnu proizvodnju, zapravo je na neki način uvjetuju i nameću. To je moguće prije svega zbog činjenice da tu proizvodnju nitko drugi sustavno ne kreira i ne vodi. Takvo banaliziranje i profaniranje kulturne (kazališne) proizvodnje moguće je samo tamo gdje nema jasnog sustava vrijednosti niti kriterija vrednovanja – tamo gdje se kazališna tranzicija nije dogodila. Kako promjene nikad nisu ozbiljno inicirane s razine vlasti, ostajala je mogućnost da one budu potaknute od strukovnih udruga, u prvom redu udruga dramskih, plesnih i glazbenih umjetnika, a zatim i teatrologa i kritičara. Takvo što, međutim, nije se dogodilo u prvom redu zbog toga što ni same te udruge nikad nisu doživjele tranziciju i preoblikovale se u nešto suvremeno i usporedivo sa sličnim europskim udrugama (vidi Lončar 2013:249). Nepromijenjene u svom socijalističko-samoupravnom biću upravo kao i javne ustanove, te su arhaične umjetničke udruge i dalje najčešće tek dekorativno-ritualne organizacije koje nisu ni jaki sindikati umjetnika ni elitni klubovi vrhunske struke. Na tom međuprostoru, netransformirane i netaknute tranzicijom, postojeće su udruge i dalje jedan posve arhaičan i po svojoj naravi nefunkcionalan model okupljanja i organizacije, i kao takve one nemaju (niti mogu imati) nikakva stvarnog utjecaja. Dok su strukovni sindikati nužnost i umjetnicima su potrebni kao organizirana, profesionalna i učinkovita zaštita njihovih prava i interesa, netransformirane strukovne udruge to nisu. One su u najboljem slučaju debatni klubovi, društvena dekoracija, ili pak ugodne sinekure, čije se aktivnosti iscrpljuju na vrlo sporadičnoj organizaciji nekih manifestacija i nakladi publikacija koje najčešće teško mogu opravdati svoju cijenu i troškove. Iz posve nejasnih i gotovo neobjašnjivih razloga jedino

Medijska prezentacija nekog rada, pritom, često je znatno bitnija od njegove vrijednosti, pa na taj način mediji, umjesto da slijede i prate kulturnu proizvodnju, zapravo je na neki način uvjetuju, diktiraju i nameću.

se u kazalištima ne smije otpuštati radnike koji očito ništa ne rade. Oni dobivanjem otkaza ionako ne mogu ostati „bez posla“, jer bez ikakva posla već dugo jesu, s obzirom na to da baš ništa ne rade. Mogu samo ostati bez plaće. Ali bezuvjetno morati primati plaću za nerad – toga ima još samo u tranzicijom netaknutom kazališnom radničkom samoupravljanju. Kriteriji za osobe koje bi trebale upravljati kazališnim ustanovama, da su one, kojim slučajem, dotaknute tranzicijom i reformirane, trebali bi biti transparentni i usuglašeni s europskom praksom i iskustvima. One bi morale istovremeno ispuniti tri temeljna uvjeta – morale bi *znati, moći i htjeti* raditi taj posao. Bez sudjelovanja svih triju elementa nema pretpostavki za uspješno obavljanje upravljačke dužnosti. Nažalost, na čelnim mjestima u hrvatskoj kulturi mnogo je osoba koje imaju tek po jedan, ili najviše dva od ovih triju uvjeta. Motivacija je izuzetno bitan, možda i presudan faktor. Nedostatak jasnih i transparentnih kriterija, ili, što je još gore, iskrivljeni kriteriji po kojima nerijetko vrhunski stručnjaci nisu zaštićeni od nemilosrdnog novokapitalističkog tržišta, pa ni od hirova trenutne politike, dok brojni neradnici i dilemtanti jesu, sasvim sigurno predstavljaju ozbiljan demotivirajući faktor za mnoge stručnjake da se ozbiljnije upuste u sudjelovanje u kazališnom i kulturnom životu. Za poticanje i razvijanje kreativnih ideja i kreativnoga načina razmišljanja potrebno je na razini kulturne politike od državne do lokalnih razina koordiniranim aktivnostima uspostaviti, razvijati i promicati sustave vrijednosti koji ostvaruju raznovrsnost životnih stilova i identiteta, i elemenata koji okruženja čine kreativnima, od osobnih vrijednosti, preko poduzetnosti, poticanja raznovrsnosti ljudskih potencijala, uspostavom i održavanjem organizacijske kulture, njegovanjem lokalnih identiteta, gradnjom urbanih prostora i

infrastrukture, i posebno poticati i održavati dinamike umreživanja na svim razinama. Da bi to ostvarile, javne uprave trebaju pomagati ljudima da stvaraju i razvijaju projekte, pretvarati ideje u stvarnost, omogućivati povezivanje, protok i natjecanje ideja i projekata, omogućavati mehanizme kao što su stavljanje na raspolaganje prostora, inkubatorskih zajednica i mogućnosti za predstavljanje i prikazivanje projekata, rasprostranjivati rezultate kreativnog rada širom grada i okruženja, i poticati i omogućivati javnu raspravu o njima, kako bi se mogle razvijati nove ideje (vidi Landry 2008: 224). Umjesto toga, u Hrvatskoj se kazališno stvaranje najčešće nalazi u čvrstom, zaštićenom zagrljaju lokalne politike, osobnih interesa, vrlo partikularnih kalkulacija i feudalne zatvorenosti i izoliranosti. Kako bi se učinkovito mjerila tako fluidna i prilično apstraktna pojava kao što je kulturni utjecaj pojedinih kulturnih programa i projekata, kao i kulturnih ustanova, u europskim je strategijama kulturne politike usvojeno nekoliko operativnih načina/kriterija/mjerila. Među najvažnijima su razina kulturnog sudjelovanja (primjerice broj gledatelja, postotak građana koji su sudjelovali u programima, profil posjetitelja), međusobna suradnja različitih kulturnih ustanova i organizacija (putem intervjuiranja uključenih sudionika – kulturnih ustanova i organizacija), razina kulturne proizvodnje (broj kulturnih programa, projekata i inicijativa), promjene u strukturi i modelu financiranja kulture (proračunska sredstva, vlastiti prihodi, sponzorstva, donacije, partnerstva...) i broj novih kreacija (novostvorenih djela, posebno naručenih i poticanih dramskih tekstova, skladbi, glazbenih predložaka, knjiga...). Projekti se procjenjuju po kriterijima kao što su potencijali za umjetničku izvrsnost, inovativnost i izvornost programa, kompetencije i kvalificiranost autora i izvođača programa, europske „dodate vrijednosti“ – suradnja unutar EU-a, relevantnost programa i projekata u regionalnom i europskom okviru, interdisciplinarnost i transdisciplinarnost programa i projekata s odgovarajućom uključenošću partnera, dobra izbalansirana iskustva umjetnika i mladih kadrova. Važna su mjerila i pokazatelji izvornosti, posebnosti i inovativnosti unutar konkretnog područja rada, potencijal za praktični

umjetnički doprinos teorijskim istraživanjima u umjetničkom području, jasna definirana ciljana publika i dostupnost programa tim publikama, jasno objašnjeno sudjelovanje svih neumjetničkih suradnika na projektu, jaka umjetnička i humanistička vrijednost projekta i programa, jasno objašnjena društvena korisnost projekta, dobro objašnjena strategija utjecaja na publike i populariziranja programa/projekta, jasna vizija potencijalne razine umjetničkih dostignuća programa/projekata, jasno oslanjanje na postojeću infrastrukturu, postojeće iskustvo i kadrove, dobro objašnjena optimalna iskorištenost raspoloživih resursa...

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

Zakonski okviri, strategije, poticajno okruženje

Kad je riječ o zakonodavnim i strateškim okvirima, dvadeset godina nakon stjecanja državne neovisnosti i nakon desetak godina intenzivnih priprema za ulazak u EU, temeljni dokumenti poput nacionalne strategije kulturne politike i kvalitetne promjene i poboljšanja posotjećih zakona u području kulture trenutačno su na razini izrade, dorade i preradestavno promjenjivoga na

crtu strategije. Nakon izrade nacrtu tek se treba provesti široka i stručna javna rasprava o konačnom nacrtu i tek onda ući u postupak izrade Strategije, pa tek onda slijedi njezino usvajanje. Nakon toga treba se dogoditi kvalitetna implementacija usvojene Strategije, nakon čega je tek moguće donošenje potrebnih odluka i zakonskih rješenja na razini države i lokalne samouprave, pa je tek onda moguće donošenje potrebnih odluka i akata na razini ustanova, izrada potrebnih pravnih okvira i instrumenata unutar ustanova, pa izrada detaljnih planova rada svake ustanove s pripadajućim strategijama, primjena tih strategija i praćenje izvršenja i rezultata. To je, naime, jedini logičan, pravilan i profesionalno osmišljen slijed aktivnosti. Koji svakako zahtijeva značajno vrijeme, čak i kad bi se odredila dinamika provedbenog plana i sankcionirala kašnjenja u izvršenju. Kreativno okruženje koje privlači kreativne pojedince i pruža im infrastrukturu kreativnih mreža, što u konačnici dovodi do kreativnih postignuća koji streme ka izvrsnosti, ne nastaje spontano i slučajno. Kulturna politika mora stvarati i poticati takvo okruženje i takve uvjete. Nažalost, upravo ih politika, pa i kulturna, isto tako može i onemogućivati. Preuzimanje odgovornosti na razini ministarstava i ureda lokalne samouprave mora biti jasno i odlučno. Najčešća floksula hrvatskih političara „neka odluči struka“ samo je izbjegavanje preuzimanja odgovornosti za odluke, isprika za nečinjenje i demagoško-populističko glumljenje demokratskog procesa odlučivanja. Iako to nikako ne znači isključivanje šire zainteresirane zajednice iz procesa odlučivanja, posve je jasno da se ne može baš o svemu odlučivati plebiscitarno, niti je u pitanjima kulturne proizvodnje većina uopće kvalificirana i meritorna donositi odluke o baš svim pitanjima (vidi Klaić 2012:167). Medijski učinak estradiziranja društva i pretvaranja javnog prostora u golemi *reality show* doveo je do toga da ljudi misle da bi glasovi publike putem sms-a ili internetskih foruma trebali odlučivati i o tome hoće li se u bolnici nekome transplantirati bubreg, ili o tome tko će ravnati orkestrom filharmonije, ili koje će slike visjeti u nekom muzeju, kao da je baš sve na svijetu jedna populistička zabavna TV emisija. U nekim područjima kulturne proizvodnje meritokracija i

elitizam jesu jedino jamstvo izvrsnosti, i ne može se baš sve podvrgavati akklamaciji arene na internetskim forumima. Vlasti (odgovorni, izabrani političari koji za to imaju mandat biračkog tijela) moraju (uz sudjelovanje stručnjaka, znalaca i zainteresiranih strana) odogopredložiti strateški plan i zakonodavni okvir u kojima će se onda slobodno razvijati inicijative koje (iz najšire baze) dolaze *odozdo*. Horizontalno-vertikalna komunikacija i kultura sudjelovanja pritom mora biti protočna i otvorena, ali i stručno organizirana i vođena. Prema suvremenim europskim strategijama koje planiraju, ostvaruju i mjere konkretne koristi (engl. *benefit*) koje europski gradovi imaju od kulturnih ustanova, kulturnih programa i projekata koje financiraju, održavaju i razvijaju, ciljevi osmišljene strategije kulturne politike usklađeni s EU-om trebali bi biti sljedeći: poboljšanje kvalitete života u gradu, ostvarivanje raznovrsnih kreativnih aktivnosti, povećanje (rast) svih publika i posjetitelja kulturnih programa, stvaranje partnerstva između gradske uprave, ustanova, pojedinaca i tvrtki na stvaranju kulturnih programa, povećanje mogućnosti za odmor, zabavu i edukaciju građana, ekonomske i društvene koristi, podizanje lokalnog, nacionalnog i međunarodnog profila i ugleda sredine i ispunjavanje građanskih ciljeva koje potiče široka zajednica civilnog društva. U ostvarenju ovih ciljeva gradske uprave i uredi za kulturu europskih gradova u najsuvremenijim oblicima urbane kulturne politike razvijaju modele kuratorstva u gradovima (*Curating the City*) gdje se gradska (kulturna) politika pojavljuje kao kurator i kreativni producent svih gradskih kulturnih ustanova, programa i aktivnosti sagledanih kao cjelina događanja gradu kao jednoj velikoj kulturnoj ustanovi koja proizvodi kulturne događaje i programe. U takvom konceptu ukupna gradska infrastruktura i potencijali sagledani su kao sastavnice jednog zajedničkog i jedinstvenog kulturnog sustava.

Kreativno okruženje grada sastoji se od podjednako važnih i nužnih komponenti tzv. „tvrde“ i „meke“ infrastrukture kojom grad raspolaže, pri čemu u „tvrdi“ spada kompleks zgrada i ustanova, objekata i organizacija, dok „meku“ čini sustav povezanih struktura i društvenih mreža, povezanosti i ljudske suradnje koji

potiče razmjenu ideja između pojedinaca i ustanova. Mjerila uspješnosti gradova u ostvarenju kulturnih politika pritom su okupljena u četiri skupine, od kojih svaka ima svoje pokazatelje i mjerila. *Smjesa darovitosti* predstavlja sposobnost prepoznavanja, poticanja, očuvanja i promicanja darovitosti u vlastitoj sredini i privlačenja darovitih osoba i dobrih ideja iz drugih sredina i stvaranje okruženja za njihovo kreativno izražavanje, angažirajući pritom sve raspoložive gradske ideje, resurse i organizacije. *Mogućnost kreativnosti i inovativnosti* podrazumijeva broj i razinu novih kulturnih i umjetničkih projekata koje je grad u stanju proizvesti. *Povezanost* predstavlja postojanje unutarnjih i vanjskih veza, kroz materijalnu infrastrukturu i/ili međuljudsku komunikaciju ili virtualnu komunikaciju, dok u kategoriji *Različitost* grad svoje resurse i kapacitete stalno treba uspoređivati (*benchmarking*) s najboljim i procjenjivati u čemu je njegova posebnost i različitost. Za ostvarenje navedenih ciljeva u suvremenoj Europi temeljnih su šest kvaliteta uprave:

Predviđanje – sposobnost stvaranja vizije i zamisli za buduće promjene

Strategijska fokusiranost – vještina koncentriranja na „širu sliku“ u promatranju dugoročnog razvijanja i budućnosti, uz stratešku dosljednost i taktičku prilagodljivost

Razumijevanje urbanizma i dinamike grada na holistički način – razumijevanje dinamike, procesa i osobina koje gradove čine važnim i značajnim

Razvijanje kulture otvorenosti i radoznalosti – prihvaćanje vrijednosti dijaloga, kritičkog razmišljanja i kontinuiranog učenja

Organizacijska poduzetnost – sposobnost da se napravi pomak od nadziranja, centraliziranja i uniformiranja kulture bez rizika, *ziheraškog* ponašanja i izbjegavanja promjena prema kulturi prilagodljivosti i osjećaja za izazove na koje treba odgovoriti

Usmjerenost na odlučno izvršenje – motiviranost i spremnost da se učini ono što je obećano (vidi Landry 2008:xxxvii/xxxviii).

Prevelik broj uvažanih teoretičara i znalaca u tranzicijskim zemljama, pa tako i Hrvatskoj, jednostavno zvuči posve arhaično

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

Znanja, vještine, kompetencije

Da bi se stvarao ovakav zakonski okvir, kreirale i pro vodile strategije, nužna su odgovarajuća znanja, vještine i kompetencije. Nažalost, čak i u nekim hrvatskim stručnim radovima, u popisu literature jedva da ima naslova iz 21. stoljeća. Sporost u usvajanju znanja u jednom vrlo dinamičnom i stalno promjenjivom području uvjetuje zaostajanje u učenju i primjeni novih znanja i rezultira nestručnim i nekompetentnim promišljanjima. Prevelik broj uvažanih teoretičara i znalaca u tranzicijskim zemljama, pa tako i Hrvatskoj, jednostavno zvuči posve arhaično jer operiraju idejama i sustavima vrijednosti koji su nadiđeni još prije nekoliko desetljeća, a mnogi umjetnici nastoje zadiviti publike „inovativnošću“ koja je u razvijenim europskim metropolama već desetljećima *mainstream*. To su sve odlike provincijskih sredina zaostalih u razvoju. Razlozi koji se na prvi pogled nameću kao osnovni „krivci“ za ovakvo stanje jesu sporost sveučilišta i tromost ustanova formalnog obrazovanja, zbog čega je nužna kombinirana edukacija po modelu „*learn, unlearn, relearn*“ (učiti/napusiti naučeno/ponovo naučiti). Odmah zatim na popisu razloga zaostajanja slijedi malograđanski pristup umjetničkoj proizvodnji i konzumiranju u kojemu su umjetnici dekorateri i zabavljači, pristup od kojega se nužno okrenuti suvremenom konceptu djelatnog „umjetnika u zajednici“. Nužno je podizati svijest o tome kako je umjetnost *dodana društvena vrijednost*, dok je vještina njezine proizvodnje nužan alat

i sredstvo. Otpor umjetničkih škola bolonjskoj reformi dobrim je dijelom i posljedica nesprenosti dijela nastavnika da ponovo promisle i iznova oblikuju vlastite ideje o umjetničkom obrazovanju. U isto vrijeme, marginaliziranost studija kulturne produkcije u sustavu tržišta rada u javnom prostoru dijelom je i posljedica otpora prema profesionaliziranju kulturne proizvodnje i prema podizanju zahtjevnosti koje takvo profesionaliziranje nameće. Mogući modeli suradnje kazališnih ustanova s obrazovnim ustanovama te s neformalnim oblicima profesionalne edukacije kakvi su radionice, seminari, prekvalificiranja, stručna osposobljavanja i doživotno učenje u procesu gradnje kapaciteta ustanova moraju biti više i slobodnije korišteni, ali i društveno priznati i vrednovani.

Zaključak

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

LITERATURA:

- Adizes, I. K. 1995. *Managing for The Arts*. Adizes Institute. Santa Barbara.
- Belifore, E., i Bennet, O. 2010. *The Social Impact of The Arts*. Palgrave Macmillan. London.
- Bilton, C. 2010. *Menadžment i kreativnost*. CLIO. Beograd.
- Bourdieu, P. 1984. *Distinction - A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Bourdieu, P. 1993. *The Field of Cultural Production*. Columbia University Press. New York.
- Caves, R.E. 2000. *Creative Industries*. Harvard University Press. Cambridge MA.
- Dragičević Šešić, M. i Stojković, B. 2011. *Kultura, menadžment, animacija, marketing*.
- Dragičević Šešić, M. 2012. *Umetnost i alternativa*. CLIO. Beograd.
- Dragojević, S. i Dragičević Šešić, M. 2008. *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb.
- Dragojević, S. i Žiljak, T. 2008. *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*. Pučko otvoreno učilište. Zagreb.
- Florida, R. 2008. *Who's Your City?* Basic Books. New York.
- Grasskamp, W. 2003. *Umetnost i novac*. CLIO. Beograd.
- Klaić, D. 2012. *Resetting the Stage*. Intellect. Bristol – Chicago.
- Landry, C. 2008. *The Creative City*. Sterling VA. London.
- Lončar, V. 2013. *Kazališna tranzicija u Hrvatskoj*. Meandarmedia. Zagreb.
- Lukić, D. 2010. *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*. Hrvatski centar ITI. Zagreb.
- Lukić, D. 2011. *Kazalište, kultura, tranzicija*. Hrvatski centar ITI. Zagreb.
- Matarasso, F. i Landry, C. 2000. *Akt o usklađivanju:*

21. *Strateška dilema u kulturnoj politici*. Ministarstvo kulture RH. Zagreb.

Memo October 2013. <http://www.budobs.org/component/content/article/14-memo/159-memo-november-2003.html>. Pristupljeno 25.11.2013.

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

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

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

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

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

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

Transition Report 2013. 2013. European Bank for Reconstruction and Development. London.

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

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

Tekst je proširen i dopunjen referat iznesen na znanstvenom skupu *Menadžment dramskih umjetnosti i medija – izazovi 21. stoljeća* održanom u Beogradu 10 – 11. prosinca 2013.

