

Dr. sc. Jadran Antolović

Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić

Margareta Turkalj Podmanicki

Umjetnička akademija u Osijeku

UDK 304.442(497.5)

Prethodno priopćenje

NAČELA I SMJERNICE ZA ORGANIZACIJE U KULTURI

SAŽETAK

Uspostavljanje organizacije u institucijama kulture, kao i pri realizaciji projekata u kulturi, zahtjevna je sastavnica upravljanja. Cilj svake organizacije, pa tako i organizacije u kulturi, jest da učinkovito i racionalno pridonese ostvarenju postavljene misije. Za ostvarenje optimalne organizacije nužno je poštivati odgovarajuća načela i smjernice pri projektiranju organizacije, a potom i pri njezinu funkcioniranju. Dakako da primjena načela i samih smjernica ovisi o posebnostima područja kulture u kojem djeluje organizacija, te stoga ne možemo govoriti o univerzalnom receptu za dobru organizaciju u kulturi. Međutim dobra organizacija može biti pola obavljenog posla, ako drugu polovicu čini predani rad angažiranih sudionika.

KLJUČNE RIJEČI

organizacija u kulturi, ustanova u kulturi, projekt u kulturi

1. Pojam i uloga organizacije u kulturi

„Vitalnost organizacije možemo mjeriti brojem ljudi u organizaciji koji su posvećeni njoj i njezinoj funkcionalnosti.“

Čovjek pripada organizaciji i njime se koristi od svog postanka do danas, jer sva svoja životna pitanja rješava u interakciji s drugima koji ga okružuju. Stupanj čovjekove organiziranosti obilježavao je njegov život, a time i njegovu kulturu, kao i kulturu zajednice. Postupnim razvojem čovjekovih stvaralačkih, odnosno proizvodnih snaga razvijala se i organizacija tih aktivnosti s ciljem da se sa što manjim ulaganjima ostvare što kvalitetniji rezultati.

Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.

Organizacija je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture. Dakle pojam organizacije označava ne samo proces organiziranja poslova već i rezultate toga procesa. Upravo nam organizacija omogućava ostvarenje najsloženijih zadaća poput izgradnje piramida ili čovjekova odlaska na Mjesec. Organizacija sagledavana sa ekonomskog aspekta trebala bi pridonijeti racionalnom ostvarivanju zadaća ili postavljenih ciljeva. Koliko god organizaciju smatrali rezultatom čovjekova znanja i kreativnosti, ona ujedno nameće i ograničava svoje sudionike tražeći od njih poštivanje unutrašnjih pravila uspostavljene organizacije.

Organizacija u suvremenom društvu ima svrhu omogućiti ostvarivanje poslovnih ili drugih društvenih ciljeva uz što humaniji udio ljudskog rada. Brojni autori pokušavaju definirati pojam organizacije i među njihovim definicijama i poimanju organizacije postoje bitne razlike. Tako jedni smatraju kako je organizacija znanost, a drugi vještina, neki smatraju da organizaciju čine ljudi i njihovi odnosi, dok drugi

drže da je organizacija sklad koji se uspostavlja između ljudi i raspoloživih sredstava radi izvršenja određenih poslova ili aktivnosti.

Razvoj industrije potaknuo je proučavanje poslovne organizacije² i nastanak klasične teorije organizacije. Pojavljuju se brojni teoretičari F.W. Taylor, M. Weber, H. Ford, H.L. Gantt, J.D. Mooney kao i mnogi drugi koji šire spoznaje o poslovnoj organizaciji. Međutim, klasična teorija organizacije nije pronašla zadovoljavajuće odgovore na probleme organizacije, posebice vezane za velike proizvodne tvrtke nastale nakon Prvog svjetskog rata. Za nastanak neoklasične teorije organizacije smatra se važnim provedba organizacijskog eksperimenta u pogonima Hawtorna početkom tridesetih godina prošlog stoljeća kada je E. Mayo pokušao utvrditi međuovisnost učinaka radnika i uvjeta rada te vrednovati utjecaj rukovoditelja na ponašanje radnika. Tako je osnovna postavka neoklasične teorije vezana uz tvrdnju da ponašanje radnika ne ovisi samo o ekonomskoj motiviranosti, već isto tako ponašanje radnika ovisi o odnosima u poduzeću, uvjetima rada, kao i emocijama kojima je radnik izložen. Iako se ne napuštaju načela klasične teorije, neoklasični pristup uvažava čovjeka i otvara humaniji pristup organizaciji. Daljnja automatizacija, robotizacija, odnosno informatizacija kao i potreba da zbog složenosti organizacije bude uvedeno skupno odlučivanje dovodi do izučavanja novih suvremenih teorija organizacije.

Svaku organizaciju čine ljudi koji u njoj sudjeluju bilo kao njezini kreatori ili dionici. Kreativnost i predanost ljudskih potencijala usavršavat će organizaciju, dok će dnevna rutina ili nezainteresiranost njezinih dionika vrlo brzo ukazati na sve loše strane uspostavljene organizacije. Upravo taj odnos između organizacije i ljudske kreativnosti i predanosti nalazimo i u odnosu čovjeka i kulture. Naime, čovjekova kreativnost i predanost pokretač jesu stvaralaštva, pa tako i stvaralaštva u području kulture. Pritom ne odlučuju dobri ili loši uvjeti, bolja ili lošija oprema ili prostor, već čovjek koristeći svoja znanja, vještine i iskustvo. I ovdje treba ponovno konstatirati kako je čovjekovo znanje i kultura

1 Adizes, I.; Životni ciklusi tvrtke, M.E.P. Consult, Zagreb; Visoka poslovna škola Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić; Adizes Southeast Europe – Asee d.o.o. Zagreb, 2006., 213.

2 F. W. Taylor 1903. objavljuje svoj rad pod nazivom „Upravljanje pogonom“, što predstavlja prekretnicu u proučavanju poslovne organizacije.

pokretač razvoja, a novac tek logistika. Organizaciju možemo smatrati dijelom te logistike, ali i kulture, jer je organizacija rezultat ljudske kreativnosti i znanja.

Organizacija u kulturi pojavljuje se u pravilu u dvije karakteristične situacije, a to su: organizacija institucija koje obavljaju kulturne djelatnosti i izvan institucionalna organizacija kulturnog projekta, programa ili aktivnosti. U oba se slučaja uspostavlja odgovarajuća organizacija, koja ako je institucionalna, ima izraženiju formalnu organizaciju od one neformalne, dok kod izvaninstitucionalne organizacije odnos formalne i neformalne organizacije može biti znatno drugačiji.

U oba slučaja organizacija u kulturi provodi se po istim načelima na koje ćemo u nastavku ukazati.

2. Načela organiziranja u kulturi

Za razliku od poslovne organizacije koja je usmjerena na ostvarivanje dobiti (profita) u tržišnim uvjetima, organizacija u kulturi ima gotovo potpuno drugačiju misiju pa i okruženje. Njezina prvotna zadaća je osigurati odgovarajući kulturni proizvod ili uslugu dostupnu široj zajednici kao sastavnicu kulture življenja. Organizacije u kulturi nemaju cilj stjecanje što veće dobiti i stoga pri njihovu organiziranju nisu primjenjiva načela, organizacije gospodarstva. Naime, njihovo djelovanje, pa ni sam opstanak, nije esencijalno vezano s njihovim ekonomskim rezultatom, već ostvarenom ili neostvarenom misijom koja predstavlja javni interes zajednice.

Organiziranjem se želi pridonijeti što učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva, a da se istodobno ostvare što manji troškovi i što racionalnije upotrijebe resursi koji su nam na raspolaganju. Upravo stoga znanost o organiziranju utvrdila je određena načela koja valja poštivati pri organiziranju u kulturi.

NAČELA ORGANIZIRANJA SU:

- » *Načelo jedinstva ciljeva – ovo načelo provedeno u praksi mora omogućiti svim dionicima uključenim u organizaciju nekog programa u kulturi da pridonesu ostvarenju toga cilja, odnosno tih ciljeva. Ciljevi moraju biti jasno utvrđeni, a organizacija mora omogućiti svima da daju svoj doprinos sukladno znanjima i sposobnostima kojima raspolažu.*
- » *Načelo organizacijske učinkovitosti – organizacija mora biti tako postavljena da njezina struktura pridonosi postizanju ciljeva, pri čemu se ne možemo oslanjati na sposobnosti pojedinca, već učinkovitosti organizacijske strukture. Time ćemo izbjeći negativne posljedice koje nastupaju kada pojedinac nema dovoljnu razinu znanja ili vještina, jer će ga organizacijska struktura onemogućiti u stvaranju povećanih troškova ili pak nastupanju neželjenih posljedica.*
- » *Načelo raspona upravljanja – polazi od činjenice da pojedinac može učinkovito upravljati ograničenim brojem osoba, te će stoga biti nužno utvrditi određen broj menadžerskih položaja unutar organizacije i utvrditi njihov raspon upravljanja. Tako će npr. u kazalištu biti zasebno organizirana protupožarna služba od umjetničkog osoblja koje priprema sam program.*
- » *Načelo jasnih ovlasti – zahtijeva da se unutar organizacije jasno utvrde ovlasti pojedinaca u upravljačkoj i rukovoditeljskoj strukturi, jer s pripadajućim ovlastima idu i odgovornosti, a provedbom ovog načela poboljšava se komunikacija unutar organizacije.*
- » *Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima – poučava nas kako na svakog pojedinca treba prenijeti onoliko ovlasti koliko se rezultata može očekivati od njegova angažmana.*
- » *Načelo apsolutne odgovornosti – zahtijeva apsolutnu odgovornost podređenih prema nadređenima.*
- » *Načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti – ovo načelo u praksi znači da nitko ne može imati veće, a niti manje odgovornosti od ovlasti koje su na njega prenesene. Razmjer ovlasti i odgovornosti jest jedan od važnih čimbenika učinkovite organizacije.*
- » *Načelo jedinstva vodstva – ovo načelo osigurava da se izbjegnu nesporazumi i neučinkovitosti koje proizlaze iz različitih naredbi i uputa, te se može zaključiti da što je sustav upravljanja centralizirani-*

ji da je ovo načelo lakše ostvariti dok je u suprotnom kod decentraliziranog sustava odlučivanja ovo načelo teže provedivo.

- » *Načelo razine ovlasti – zahtijeva da se na delegiranoj razini ovlasti koriste, a ne da se prosjeduju na više razine organizacijske strukture. Svatko za svoju razinu ovlasti mora sam preuzeti odgovornost.*
- » *Načelo utvrđivanja funkcija – svakom pojedincu ili grupi valja utvrditi koje funkcije mora preuzeti i koje vrste zadaća mora izvršiti. Sukladno dodijeljenim funkcijama utvrđuju se ovlasti i odgovornosti.*
- » *Načelo ravnoteže – svaka organizacija mora biti uravnotežena kako bi postigla učinkovitost u ostvarivanju postavljenih ciljeva.*
- » *Načelo fleksibilnosti – omogućit će da se uspostavljena organizacija prilagodi na promjenu bilo unutar-njeg ili vanjskog okruženja. Fleksibilnost će se moći izmjeriti brzinom reakcije na promjene, osobito na one koje mogu ugroziti učinkovitost same organizacije odnosno ostvarivanja postavljenih ciljeva.*
- » *Načelo olakšavanja vodstva – kvalitetno uspostavljena organizacija koja ima dobro delegiranje ovlasti i odgovornosti oslobodit će vodstvo i omogućiti mu da svoju ulogu što kvalitetnije odradi.*

Iznesena načela primjenjiva su i u institucionalnoj i u projektnoj organizaciji, te ih stoga valja uvijek imati na umu želimo li izbjeći probleme koji nastaju kao posljedica neorganiziranosti ili nedovoljno kvalitetne organizacije poslova. I u jednom i u drugom slučaju to će otežati obavljanje menadžerskih poslova, a u težim slučajevima, kada su učinjeni ozbiljniji propusti, može dovesti u pitanje ostvarenje željenih rezultata.

3. Vrste organizacije

Prema pristupu u provedbi organizacije razlikujemo vrste organizacije prema:

- » *opsegu na:*
 - » *potpune, kada se odnose na cjelokupno poslovanje organizacije;*
 - » *djelomične, kada se provode organizacijske promjene samo u dijelu postojeće organizacije;*

» *načinu provođenja na:*

- » *individualne, kada se rješavanju organizacijskih pitanja prilazi na jedinstven (specifičan) način;*
- » *shematske, kada se organizacijske promjene temelje na unaprijed utvrđenim modelima (shemama);*

» *konceptiji upravljanja na:*

- » *centralizirane, kod kojih se upravlja iz vrha hijerarhijske organizacijske strukture;*
- » *decentralizirane, kod kojih je upravljanje i rukovođenje preneseno sa središnjih tijela upravljanja na niže upravljačke strukture kojima je time dana veća samostalnost ali i odgovornost;*
- » *kombinirane, kod kojih je uravnotežena koncepcija upravljanja uz zastupljenost odgovarajuće razine centralizacije i decentralizacije u upravljanju;*

» *trajanju na:*

- » *jednokratne, koje se upotrebljavaju pri rješavanju pojedinih organizacijskih pitanja ili funkcija, te se primjenjuje u relativno kratkom vremenskom roku;*
- » *postupne, koje se upotrebljavaju u provedbi složenijih organizacijskih zahvata i uključuju sustavan rad na uspostavi organizacije;*

» *postojanju institucije u kulturi na:*

- » *organizaciju, što se odnosi na novoosnovanu instituciju;*
- » *reorganizaciju kao osmišljenu promjenu već postojeće organizacije.*

4. Metode organizacije

Uspostavljanje odgovarajuće organizacije nije stihijski proces, već planirana i sustavna aktivnost koja ima cilj uspostaviti određenu zacrtanu organizaciju. Mnogi autori koji su izučavali pitanja poslovne organizacije smatrali su nepotrebnim razmatrati metode organizacije, držeći da se i u ovom području, kao i u svim znanstvenim područjima, primjenjuju metode: indukcije, dedukcije, analize i sinteze. Međutim vrlo je brzo postalo očito da uz neke posebne metode kao što su anketna metoda i metoda intervjua, praksa razvija analitičke metode koje su usmjerene na ispitivanja i ocjenjivanja poslovne organizacije.

Analitičke metode razlikujemo u odnosu na područje njihove primjene, i to: metode za pojedine dijelove ili područja: rutinska, iskustvena, anketna i metoda intervjua; te metode za cjelovitu organizaciju: kompleksna analitička metoda i metoda ocjenjivanja organizacije prema posebnim funkcijama.

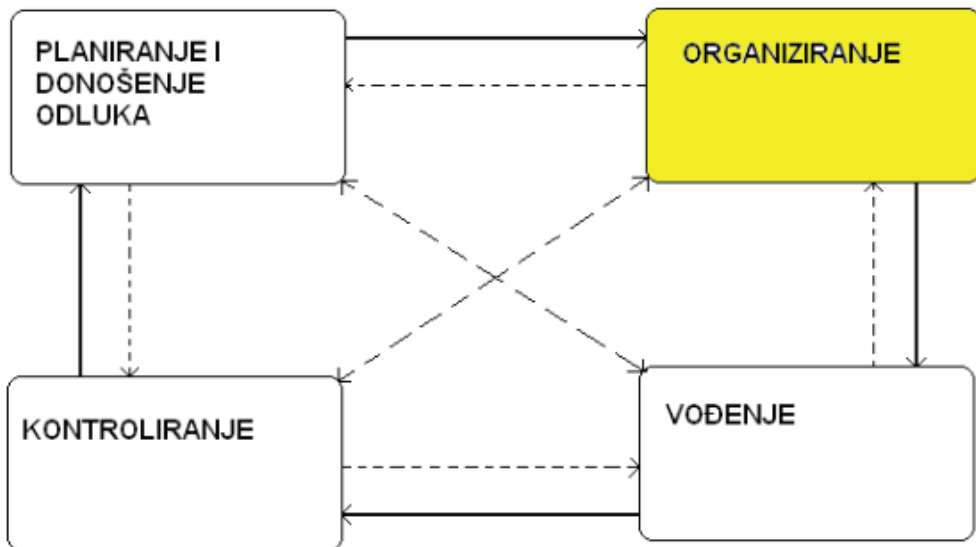
Uz analitičke metode pojavile su se i metode oblikovanja poslovne organizacije među kojima su: metoda modeliranja, metoda projektiranja, kauzalna analiza, matematičko-statistička metoda, te mjerenje kvalitete i boniteta organizacije.

5. Organizacija i proces upravljanja

pojavu sinergije u procesu upravljanja. Naime, niti jedna sastavnica, pa tako ni organizacija, ne može sama ostvariti uspješnost procesa upravljanja, već se mora ostvariti odgovarajući odnos između njih kao i odgovarajuća razina kvalitete u njihovoj provedbi u praksu.

U nastavku ćemo razmotriti odnos vođenja i organizacije u kulturi uvažavajući značenje i kreativnu ulogu vodstva u osmišljavanju i provedbi programa i projekata u kulturi kao ključnu ulogu vodstva u institucionalnoj kulturi, gdje vodstvo u osnovi predstavlja vlasnika institucije.

Slika 1. Prikaz procesa upravljanja



Proces upravljanja čine četiri sastavnice a to su: planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Navedene sastavnice ne samo da proizlaze jedna iz druge već su i u međusobnoj interakciji. Tako se npr. planira uspostava odgovarajuće organizacije te istovremeno planira način rukovođenja cijelom organizacijom ili njezinim dijelovima, kao i raspored ovlasti za kontrolu kvalitete organizacije i njezinih rezultata. Upravo ova međuovisnost sastavnica otvara mogućnost za

6. Vođenje i organizacija u kulturi

Dobro je poznata dvojba što je starije - kokoš ili jaje, na koju ni do danas nema pravog odgovora. Istu dvojbu mogli bismo postaviti i kada govorimo o organizaciji i njezinom vođenju. Što prije nastaje - voda ili organizacija teško je tvrditi, jer bez organizacije nema niti njezina vodstva, bez obzira na to što osobe iz prvog vodstva često bivaju i idejni tvorci same organizacije.

Prirodno je da svaka organizacija teži biti uspješna, osobito ona koja je tek uspostavljena, jer treba opravdati razloge svog nastanka. Stoga od osnivanja organizacije započinje potraga za idealnim vodstvom, odnosno voditeljem. Vodstvo organizacije također teži uspješnosti i kada ju ne ostvaruje vrlo često provodi promjene u organizaciji, obrazlažući te promjene potrebom za većom uspješnosti.

Upravljanje u svojim počecima, a osobito vođenje kao jedna od njegovih sastavnica, smatrano je administriranjem, te je slijedom toga i voditelj organizacije bio smatran administratorom. Ovaj tretman ili položaj voditelja u organizaciji prisutan je i danas u manjim institucijama kulture u kojima radi manje od pet zaposlenika. Naime, u takvim organizacijama najčešće postoji formalna podjela rada kao vid organizacije, koja protekom vremena biva često u praksi supstituirana neformalnom organizacijom kao rezultatom „obiteljskih“ odnosa među zaposlenicima.

Potreba za ostvarenjem odgovarajućih rezultata najčešće je motiv za uspostavu menadžerskih ovlasti u osobi voditelja organizacije. Time se uspostavlja odgovarajuća podjela posla, ovlasti i odgovornosti u kojoj menadžer preuzima najveći dio ovlasti i odgovornosti za ostvarenje planiranih rezultata. Ovakav oblik vođenja najčešće je posljedica postojanja višechlanog tijela upravljanja kojem je menadžer dužan podnositi periodična izvješća o radu. Složenije institucije u kulturi uvode nekoliko razina menadžmenta, tako npr. Nacionalna i sveučilišna knjižnica ima uz glavnog ravnatelja, kao vodećeg menadžera i ravnatelje sveučilišne i nacionalne knjižnice, kao izvršne menadžere.

Isto kao i u gospodarstvu ova individualizacija vođenja, a time i procesa upravljanja, pokazala je više nedostataka negoli dobiti. Iako je u kulturi ideja i stvaralaštvo pojedinca važan autorski ili izvođački doprinos, u realizaciji većine programa i projekata nužno je ostvariti timsku razinu uspješnosti i učinkovitosti. To se potvrđuje u filmskim, kazališnim, izložbenim i mnogim drugim programima i projektima u kulturi.

U želji da se ostvare određene promjene u vođenju i upravljanju institucijama kulture, mijenjani su nazivi rukovodećih mjesta: direktor, ravnatelj,

u kazalištima intendant, što je eventualno pratila neznatna promjena u pogledu njihovih ovlasti i odgovornosti. Te promjene naziva nisu mijenjale paradigmu individualnog rukovođenja. Ovakvom pristupu procesu upravljanja institucijama kulture pridonijelo je iskustvo iz vremena samoupravnog socijalizma, koje je u svakom drugom obliku upravljanja vidjelo opasnost za političke interese osnivača institucije (države, županije, grada ili općine). Kao posljedica takvog pristupa upravljanju institucionalnom kulturom nastala je i nelogična zakonska regulativa prema kojoj ustanova ima svog ravnatelja³ i stručnog voditelja, dok su posebni zakoni poput Zakona o knjižnicama, Zakona o muzejima ili Zakona o arhivskom gradivu i arhivima propisali zahtjevne uvjete za ravnatelja u pogledu struke, zanemarujući pritom stručnog voditelja. Tako su institucije kulture u pravilu prepuštene isključivo stručnom individualnom vodstvu, bez mogućnosti angažiranja visokoobrazovanih menadžera te stvaranja timskog vodstva.

Ako toj činjenici dodamo i konstataciju Adizesa koja glasi: „menadžerski proces je suviše kompleksan da bi ga obavljala jedna osoba“⁴, postaje jasno zašto su uspješne institucije u kulturi izuzeci, a ne pravilo.

Od svakog voditelja poslovne organizacije, institucionalne ili projektne, očekuje se učinkovitost i uspješnost. To od njega očekuju osobe čijom odlukom je postao voditelj, kao što to od njega očekuju zaposlenici i drugi dionici organizacije. Vođenje je proces u kojem je voditelj gotovo kontinuirano primoran donositi odgovarajuće poslovne odluke. Adizes postavlja pitanje: „Zašto moramo donositi odluke?“ Na to pitanje on odmah daje i odgovor: „Zato što postoje problemi koje treba riješiti, a oni nastaju kao rezultat promjena.“⁵

Dobre poslovne odluke učiniti će organizaciju učinkovitom i uspješnom u dugoročnom i kratkoročnom razdoblju. Da bismo to postigli, donosit

3 Položaj ravnatelja ustanove uređen je člancima 37. do 45. Zakona o ustanovama (NN br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08), a prava i obveze stručnog voditelja člancima 46. do 48. istog Zakona.

4 Adizes, I.; Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adizes Novi Sad, 2006., 27.

5 Adizes, I.; Upravljanje promjenama, Adizes Novi Sad, 2006., 49.

ćemo odluke koje se odnose na postizanje poslovnog rezultata, što će utjecati na funkcionalni aspekt organizacije, te će organizacija biti kratkoročno učinkovita. Ujedno će voditelj donositi i odluke koje se odnose na administriranje poslovnih aktivnosti, što će sistematizirati postojeću organizaciju i jačati njezinu kratkoročnu uspješnost. Dakle odluke vezane za postizanje poslovnih rezultata i administriranje ostvarit će odgovarajuću razinu kratkoročne učinkovitosti i uspješnosti organizacije.

Radi postizanja dugoročne učinkovitosti do-

uloga vođenja. To i ne bi bio problem kada bi se uloge vođenja mogle jasno odrediti i svrstati, te kada bi se voditelj organizacije mogao istodobno baviti sa sve četiri uloge ravnomjerno. Osim organizacijskih problema postoji i problem suprotstavljenosti uloga vođenja. Tako su npr. suprotstavljene uloge potreba za novim poduzetničkim inicijativama i potreba za integriranjem zbog različitosti u ciljevima koji se njima žele postići. Isto tako novim poduzetničkim inicijativama suprotstavljena je i uloga ostvarivanja poslovnih rezultata s obzirom na različitost u njio-

Slika 2. Uloga vođenja i njezin utjecaj na organizaciju

ULOGA VOĐENJA	ČINI ORGANIZACIJU	ORGANIZACIJA POSTAJE
Poslovni rezultat	Funktionalnom	Učinkovita - kratkoročno
Administriranje	Sistematiziranom	Uspješna - kratkoročno
Poduzetništvo	Proaktivnom	Učinkovita - dugoročno
Integriranje	Organskom	Uspješna - dugoročno

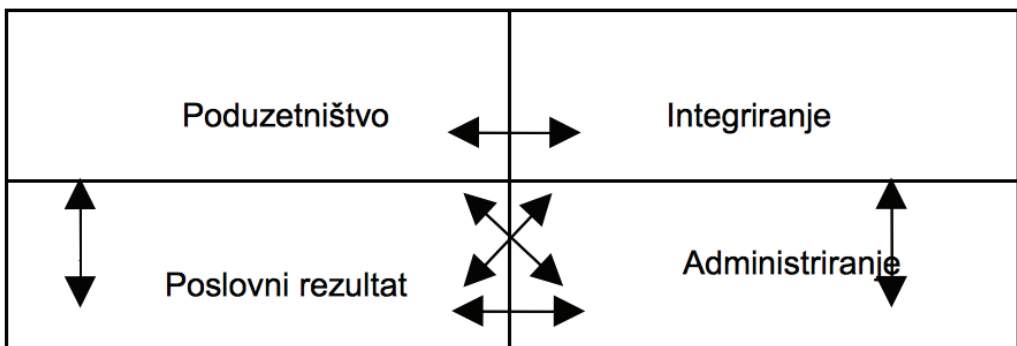
nose se odluke o novim projektima, programima, proizvodima ili uslugama koje će u budućnosti ostvarivati organizacija, što samu organizaciju čini proaktivnom. Dugoročna uspješnost organizacije ostvaruje se odlukama vodstva kojima integrira sve dionike unutar organizacije radi ostvarivanja poslovnih rezultata koje očekuju njihovi korisnici, odnosno potrošači.

Za uspješnost i učinkovitost organizacije nužno je postići uravnotežen odnos između navedenih

voj vremenskoj dimenziji.

Postavlja se stoga pitanje: kako riješiti suprotstavljenost uloga vođenja? Više je nego jasno da postojeća praksa individualnog vodstva ne može razriješiti ovo pitanje. Praksa u vođenju projekata u kulturi već je dala svoj odgovor, samo ga treba prepoznati i omogućiti njegovu provedbu u institucionalnoj kulturi. Projektima u pravilu upravljaju timovi, jer timski rad omogućava uravnoteženu skrb o sve četiri uloge vođenja.

Slika 3. Suprotstavljenoost uloga vođenja



7. Timski rad

„Za svojih ratnih pohoda po širokim prostranstvima starog svijeta susretala su se barbarska plemena s postrojbama rimske vojske. U dvoboju bi jedan barbar gotovo uvijek nadjačao jednog Rimljana. I kada bi u sukobu sudjelovala po dvojca ili trojica sa svake strane, Rimljani su također izvlačili kraći kraj. Pet barbara bilo bi pak podjednake snage s petoricom Rimljana. Međutim deset Rimljana bi uvijek pobijedilo deset barbara.“⁶

Zašto Rimljani pobjeđuju? Odgovor se nameće sam po sebi, djelovali su timski.

Organizacije u kulturi, kako one institucionalne, tako i one izvan institucionalne: projektne ili programske, najčešće su upravljane od strane tima. U institucionalnoj kulturi često su to ravnatelj i stručni ili umjetnički voditelj, a u izvaninstitucionalnoj kulturi članove tima nazivamo: producentima, režiserima ili redateljima, dirigentima itd.

Što je tim? Tim čine najmanje dvije ili više osoba, interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve. Međutim tim nije zbroj znanja, vještina i iskustva koje posjeduju njegovi članovi. Članovi tima svojim htijenjem ka postignuću cilja ili ciljeva zbog kojih je tim osnovan ulažući svoje znanje, vještine i iskustvo stvaraju sinergiju. Sinergiju možemo definirati kao pojavu u kojoj dvije ili više sastavnica nekog sustava, djelujući zajedno, daju veće učinke od onih koje bi ostvarile zbrojem pojedinačnih djelovanja. Tudor i Srića⁷ razlikuju četiri vrste sinergije, a to su:

- » *tehnoška sinergija koja se postiže transferom znanja iz jedne djelatnosti u drugu;*
- » *troškovna sinergija koja proizlazi iz mogućnosti da se ista infrastruktura koristi za druge proizvode ili usluge;*
- » *menadžerska sinergija koja počiva na transferu znanja i vještina iz jedne djelatnosti u drugu; te*
- » *psihološka sinergija koja se stvara osjećajem zajedništva među članovima tima.*

Osim sinergije koju očekuju kao rezultat timskog rada osnivači tima imaju i organizacijske razloge za osnivanje tima, a to su:

- » *distribucija posla između članova tima*
- » *stvaranje uvjeta za upravljanje i nadzor nad radom*
- » *ubrzavanje rješavanja problema i donošenja odluka*
- » *poticanje ideja i širenje informacija*
- » *testiranje i potvrđivanje odluka prije njihova donošenja*
- » *koordinacija i povezivanje znanja, vještina i iskustva*
- » *povećanje stupnja odanosti i uključenosti u organizaciju*
- » *stvaranje uvjeta za pregovaranje i razrješavanje konflikata.*

Za osnivanje tima potrebno je osmisliti njegov sastav, odnosno pronaći odgovarajuće osobe koje će svojim znanjem, vještinama i iskustvom moći pridonijeti ostvarenju ciljeva koji će biti postavljeni novoosnovanom timu. Pritom je nužno postići obostranu suglasnost između osnivača i budućeg člana tima o njegovu angažmanu. Imenovanje u tim bilo kojeg člana, a bez njegova prethodnog pristanka može biti krajnje rizično za buduću tim, tako i frustrirajuće za člana koji je na taj način imenovan. Stoga osnivač tima treba imati na umu individualne razloge koje mogu potaknuti na pridruživanje timu, a to su čovjekova potreba za:

- » *sigurnošću (brojevi imaju snagu)*
- » *statusom*
- » *samopoštovanjem*
- » *pripadanjem*
- » *moći (zajedno smo jači) te*
- » *postizanjem cilja (sami ne možemo sve).*

Prigodom izbora članova tima valja imati na umu da se ljudi u timskom radu ponašaju različito, ali ne samo u skladu sa svojim znanjem, vještinama i iskustvom, već i sa svojim osobinama i uvjerenjima. Osnivač tima tako mora pomiriti osobnu različitost pojedinih članova sa, potrebom da u timu osigura

⁶ Tudor, G.; Srića, V.; Menedžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada, M.E.P. Consult Zagreb, 1996., 14.

različite timske uloge. Timske uloge Tudor i Srića⁸ svrstavaju i dvije skupine i to: nositelje ideja i akcija i provoditelje i održavatelje.

Kao nositelje ideja i akcija prepoznaju:

- » *kreativca – koji će kao član tima ponuditi novine, neobičnost i radikalizam u pristupu, jednom riječju „klikeraš“;*
- » *istraživača – koji će svoj doprinos dati iznošenjem ideja, koje ne moraju biti nužno njegove, dakle idealna osoba za odnose s javnošću;*
- » *poticatelja – koji će svojom radošću, brzim uočavanjem dobrih izlaza i prilika stalno tražiti akciju, osoba koja želi biti autokratski vođa;*
- » *usklađivača – koji sagledava cjelinu, uvijek ostaje pribran i vlada situacijom, a pojednosti rješava u hodu, demokratični voditelj.*

Provoditelji i održavatelji članovi su tima koji svoju aktivnost usredotočuju na tim kao zajednicu i na dobre odnose u timu, među njima su:

- » *procjenitelj – član koji uvijek djeluje kao sudac za tuđe prijedloge i analitičar, prepoznaje rizike i odabire uvijek pravilan način donošenja odluka, jednom riječju motritelj;*
- » *provoditelj – član tima koji je sposoban organizator, te svojom sposobnošću odluke tima pretvara u stvarnost, disciplina i učinkovitost su na prvome mjestu;*
- » *dovršitelj – član koji teži svaku akciju privesti uspješno kraju, temeljit i ustrajan pri izvršenju poslova, uočava previde, ali je najčešće slabo kreativan;*
- » *graditelj tima – član tima koji je usredotočen na međuljudske odnose u timu, idealan u rješavanju krize i sukoba unutar tima, čuvar timske harmonije.*

Osnivanje i razvoj tima možemo prikazati kroz sljedeće korake:

- » *1.korak - osnivanje tima, odnosno donošenje formalne odluke o osnivanju tima koja sadrži: imena i prezimena članova tima, zadaća koja se povjerava timu, kao i vremenski rok koji se daje timu za obavljanje zadaće;*
- » *2.korak – previranje ideja u kojem članovi tima iznose vlastite stavove, mišljenja, ideje o načinima*

izvršenja zadaća koje stoje pred timom;

- » *3.korak – normiranje je definiranje zajedničkih stavova, mišljenja, ideja, normi za funkcioniranje tima;*
- » *4.korak – izvršenje zadatka s podnošenjem izvješća osnivaču tima;*
- » *5.korak – priprema za raspuštanje tima samo kod privremenih timova (projektni timovi) koji se raspuštaju kad je zadaća tima izvršena.*

Posebnu ulogu u djelovanju tima ima njegov voditelj čija je zadaća biti moderator i koordinator tima, kako bi djelovanje članova usmjerio prema izvršenju zadaća i ostvarenju sinergijskog učinka tima. Jedna od važnijih uloga voditelja tima jest njezovanje dobrih odnosa između svih članova, kako bi članovi u timu:

- » *bili međusobno povezani*
- » *surađivali*
- » *razvijali dobre odnose*
- » *uspješno komunicirali*
- » *međusobno prilagođavali te*
- » *među doživljaje verbalno provjeravali.*

Na timski rad utječu i karakteristike članova tima, veličina i heterogenost tima. Iskustvo potvrđuje kako mali timovi brže izvršavaju zadatke, dok veći timovi imaju bolje rezultate u rješavanju složenijih problema. Uspješnosti timova pomaže heterogenost članova tima, jer je iskustvo potvrdilo kako su heterogeni timovi učinkovitiji od homogenih.

Timovi svoju kreativnost postižu na sljedeći način:

- » *otvoreni su za sve novo i drukčije;*
- » *ne bježe od sukoba i problema;*
- » *fleksibilni su i originalno djeluju;*
- » *izdržljivi su i prilagodljivi;*
- » *prihvaćaju rizik te*
- » *imaju puno inicijative i živosti.*

U djelovanju tima ostvaruje se odgovarajuća razina kohezije. Timska je kohezija stupanj do kojega

8 Tudor, G.; Srića, V.; Menedžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada, M.E.P. Consult Zagreb, 1996., 45.

su pripadnici tima jedan drugom simpatični i dijele ciljeve tima. Timsku koheziju povećava:

- » *dulje vremensko trajanje tima*
- » *strogi uvjeti za pristupanje timu*
- » *tim s malim brojem članova*
- » *postojanje vanjskih prijatelji*
- » *prethodni uspjesi tima*
- » *izostanak neugodnih iskustava unutar tima*
- » *natjecanje s drugim timovima te*
- » *izostanak natjecanja unutar tima.*

Adizes⁹ smatra da komplementarni tim može, za razliku od bilo kojeg pojedinca, izvršavati sve četiri uloge vezane za poslovni rezultat, administriranje, poduzetništvo i integraciju. Za razliku od tima, komplementarni tim čine članovi koji su međusobno različiti ili još bolje čije različitosti nadopunjuju kompetenciju tima kao cjeline. Ujedno članovi komplementarnog tima kompetentni su pojedinačno za odgovarajuće uloge vođenja. Različitosti u znanju, iskustvu ili vještinama istodobno nadopunjuju tim, ali isto tako stvaraju ravnotežu u promišljanju oko iznalaženja rješenja za probleme s kojima se takav tim suočava.

Upravo iz tih razlika koje krase članove tima proizlaze i konflikti. Promišljanje je tako potaknuto konfliktom. Robert Heinlein to konstatira na sljedeći način: „Nikad ništa nisam naučio od čovjeka koji se slaže sa mnom.“¹⁰ Razlikujemo konstruktivne i destruktivne konflikte. Konstruktivni unapređuju promišljanja i motiviraju nas na iznalaženje kreativnih rješenja, dok destruktivni razaraju međuljudske odnose u timu, krađu vrijeme i energiju članova tima, te tako unazađuju ukupno djelovanje i rezultate tima.

Za učinkovitost i uspješnost tima važno je stvaranje kulture zajedničkog povjerenja i poštivanja među njegovim članovima. Pritom poštivanje znači priznavanje suverenosti drugoj osobi da bude drugačija. Samo ukoliko poštujuete druge članove

⁹ Adizes, I.; Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adizes Novi Sad, 2006., 35.

¹⁰ Adizes, I.; Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adizes Novi Sad, 2006., 36.

tima moći ćete od njih učiti, odnosno ostvarili ste pedeset posto pretpostavki da i oni od vas mogu ponešto naučiti.

Za razliku od poštivanja, povjerenje imamo u osobu koja s nama dijeli isti interes. Međutim povjerenje u neku osobu stječemo s vremenom, dok je poštivanja drugih pitanje odgoja odnosno uljudenosti.

Stupanj zajedničkog povjerenja i poštivanja koji se postigne unutar tima ujedno je i stupanj uspješnosti upravljanja timom.

8. Uloga komunikacija u organizaciji

Život, učinkovitost i uspješnost svake organizacije ovisi o kvaliteti komunikacija uspostavljenih između njezinih dionika, te između dionika organizacije i njezina okruženja. Naime, čovjek kao komunikacijsko biće sve svoje aktivnosti provodi uz komunikaciju s drugim ljudima. Shvaćamo li međuljudsko komuniciranje kao sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava te stvaranje novih znanja i ideja, lako je konstatirati da je komunikacija preduvjet čovjekova organiziranog djelovanja. Tako će izostanak komunikacije ugroziti djelotvornost svake pa i „savršene“ organizacije. Loša će komunikacija gotovo sigurno rezultirati loše vođenom organizacijom, bez obzira na prethodno dobro isplaniranu organizacijsku strukturu. Međutim dobra komunikacija između dionika organizacije samo je jedan od preduvjeta za dobro funkcioniranje organizacije, odnosno za njezino dobro vođenje. Komunikacije u organizaciji možemo usporediti s krvotokom u ljudskom organizmu, kad krvotok normalno funkcionira, traje život, kad ubrza, nastaje živost, kad uspori, nastupa tromost, kad krvotok stane, nastupa smrt.

Suvremeni život proširio je broj i vrste komunikacijskih kanala, tako od neverbalne, preko verbalne i pisane, danas smo stigli do elektroničkih (virtualnih), te sve njih koristimo ovisno o prigodi i potrebi. Pojedine komunikacijske kanale koristimo u ovisnosti o tome djelujemo li u formalnoj ili neformalnoj organizaciji. Tako ćemo izbjegavati korištenje službenih komunikacijskih kanala u privatnim kontaktima, dok ćemo poslovnu komunikaciju

obavljati tako da može postati dostupna i korisna našim suradnicima ili nasljednicima.

Važno je znati da je uloga komunikacije u svakoj organizaciji, njezinu „životu“ nezamjenjiv čimbenik. Komunikacija, odnosno njezina kvaliteta, može dati presudnu ocjenu organizaciji, te je kvalitetna komunikacija preduvjet za ostvarivanje sinergijskog učinka.

9. Poslovni procesi i funkcije

9.1. Poslovni procesi

U organizacijskim strukturama i promjenama ranih 1990-tih pojavio se koncept poslovnih procesa, koji je utemeljio stav kako ti procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije. Prema tom konceptu upravljanje organizacijom jest upravljanje poslovnim procesima. Organizacija utemeljena na poslovnim procesima ima cilj osigurati veću efikasnost od funkcionalne organizacije.

Poslovni proces, kao i mnoge druge pojmove, različito definiraju pojedini autori, te ćemo u nastavku navesti samo neke od njih. Od definicija prema kojoj je poslovni proces zatvoreni skup aktivnosti koje se poduzimaju u cilju postizanja odgovarajućih rezultata do onih određenih prema kojima je to interakcija između ljudi, opreme, metoda i kontrola,

po kriteriju prostorne srodnosti, a to su:

- » *informacijski, koji se sastoje od: ulaznih podataka, razvrstavanja podataka, obrade podataka i izlaznih informacija;*
- » *administrativni, koji čine: integrativna, zakonodavna, pravna i izvršna razina;*
- » *upravljački, koji čine četiri faze: identifikacija problema, identifikacija i vrednovanje alternativnih rješenja problema, donošenje odluka i provedba odluke s nadzorom;*
- » *te tokova materijala.*

Prema Žugaju¹³ „ukupno se poslovanje ili poslovni proces na sustavnoj razini dekomponira u poslovne funkcije. Poslovnom se funkcijom označava skupina međusobno povezanih, a ipak relativno samostalnih radnih zadataka ili aktivnosti.“

Poslovne funkcije možemo podijeliti na osnovne i izvršne. Poslovne funkcije temeljni su kriterij uz pomoć kojeg je utvrđena većina organizacijskih struktura u području kulture. Osobito u organizaciji, institucionalne kulture prisutan je funkcionalni pristup organizaciji i to iz dva temeljna razloga jer:

- » *organizacije u kulturi zapošljavaju u pravilu manji broj zaposlenika, te rijetko mogu za svaku funkciju osigurati više izvršitelja, odnosno zaposlenika;*

Slika 4. Vrste procesa

VRSTE PROCESA				
INFORMACIJSKI	ULAZ	RAZVRSTAVANJE	OBRADA	IZLAZ
ADMINISTRATIVNI	INTEGRATIVNI	POSLOVNO-LEGISLATIVNI	PRAVNI	IZVRŠNI
UPRAVLJAČKI	IDENTIFIKACIJA PROBLEMA	VREDNOVANJE	DONOŠENJE ODLUKA	PROVEDBA I KONTROLA
TOKOVA MATERIJALA	NABAVA	CIRKULIRANJE	DISTRIBUCIJA	SKLADIŠTENJE

Izvor: Bebek, 2006; 67

a sve sa svrhom postizanja određenog cilja.¹¹

Bebek¹² razlikuje četiri vrste poslovnih procesa

11 Gellinas, U., Sutton, S.; Accounting information systems, South Western Thompson Learning, 2002.

12 Bebek, B.; Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006., 67.

- » *funkcionalna je organizacija prilagođena temeljnoj djelatnosti organizacije u kulturi.*

13 Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.; Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1999., 245.

Razvoj organizacija u kulturi, a osobito primjena projektne organizacije i informatičke tehnologije zahtjeva nova promišljanja i pristupe organizaciji što je pogodovalo sagledavanju poslovnih procesa kao važnih odrednica pri utvrđivanju organizacijske strukture.

9.2. Osnovne poslovne funkcije

Osnovne poslovne funkcije:

- » *upravljanje i*
- » *rukovođenje*

Upravljanje podrazumijeva upravljačke aktivnosti usmjerene prema ostvarenju misije koju ima organizacija u kulturi. Nositelj upravljačke funkcije je vlasnik koji teži za ekonomski stabilnom i uspješnom organizacijom koja će ostvariti očekivane rezultate na području kulture. Organizacija poslovne funkcije upravljanja temelji se na ostvarivanju ciljeva svih interesnih grupa koje imaju utjecaj ili proizlaze iz vlasničkih interesa, zatim na stvaranju, provođenju i kontroli planiranih ciljeva, te na stavu sučeljavanja svih zainteresiranih za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Funkcija upravljanja sastoji se od dva dijela:

- » *upravljačkog i*
- » *upravljanog dijela organizacije.*

Upravljački dio je subjekt upravljanja i obuhvaća osobe i tijela usmjeravanja i reguliranja koji osiguravaju sustav upravljanja, a čine ga: ravnatelj, upravno vijeće ili odbor. Upravljeni dio je objekt upravljanja, odnosno preostali dio organizacije koji izvršava upravljačke operacije kojima se ostvaruju ciljevi, a to je sama organizacija sa svojom organizacijskom strukturom (menadžment i izvršitelji operativnih poslova).

Funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka u organizaciji. Pritom su rukovoditelji posloženi po hijerarhiji sustava odgovornosti, te što je veći stupanj podjele rada, to je i veći broj razina ko-

ordinacije, odnosno veći broj razina menadžmenta.

Vrhovno rukovodstvo najčešće čini uprava sa svojim predsjednikom koji je za svoj rad odgovoran vlasniku, odnosno predstavniku vlasnika. Vrhovno rukovodstvo, pored uprave, čine i razni savjetnici, pomoćnici uprave.

Srednje rukovodstvo rukovodi samostalnim organizacijskim jedinicama, a zaduženi su za taktičke zadatke u svom djelokrugu rada. Srednje rukovodstvo se još naziva i "odjelni rukovoditelji".

Nadzorno rukovodstvo izvršava delegirane zadatke pomoću dodijeljenog osoblja, od višeg rukovodstva, na unaprijed utvrđen i planiran način.

Razlikuju se tri osnovna sustava rukovođenja:

- » *linijski sustav rukovođenja, koji je karakterističan po tome što viša razina rukovodstva prenosi određene zadatke prvoj podređenoj razini, ova sljedećoj i tako sve do najniže razine rukovođenja, tako da krajnji izvršitelj prima naloge samo od jednog rukovoditelja;*
- » *štabni sustav rukovođenja funkcionira tako da rukovodstvo daje naloge preko štabova nižim razinama rukovodstva, jer štabovi su stručnjaci za određena funkcijska područja i uglavnom imaju više razina odgovornosti;*
- » *linijski funkcijski sustav rukovođenja karakterističan je po tome što povjeravanje općih zadataka ide hijerarhijom od poslovodnog kadra do neposrednog izvršitelja, a povjeravanje posebnih zadataka povjereno je rukovoditeljima pojedinih poslovnih funkcija, tako radnik dobiva naloge od neposrednog rukovoditelja po linijskoj odgovornosti i od specijalista, odnosno nositelja funkcije.*

9.3. Izvršne poslovne funkcije

Izvršne poslovne funkcije su: proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, kadrovska, administracija i kontrola.

Proizvodnja kulturnih programa ili usluga središnja je poslovna funkcija svake organizacije u kulturi, bez obzira na to radi li se o institucionalnoj ili izvaninstitucionalnoj organizaciji. Organizacija ove poslovne funkcije ovisi o:

- » *propisima koji uređuju način obavljanja kulturne djelatnosti*
- » *općim propisima o poslovanju*
- » *međunarodnim propisima i standardima te*
- » *stručnim pravilima i standardima.*

Značaj funkcije marketinga sastoji se u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu u većini organizacija strukturirana je na dva osnovna načina objedinjavanjem prodaje i nabave, te organiziranjem u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije.

U organizacijama kulture marketing je u pravilu vezan s funkcijom prodaje. Bez obzira na to kako je organizirana funkcija marketinga, uvijek ju se mora sagledavati kao dva skupa međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave.

Poslovna funkcija razvoja podrazumijeva razvoj organizacije u više smjerova: kulturnom, ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i drugom. Svakom razvojnom programu prethode stručne studije i istraživanja, odnosno sustavno istraživanje internog i eksternog okruženja te sagledavanje dugoročnih vizija, misije i ciljeva. Kada su u pitanju organizacije iz područja kulture, njihov je razvoj najčešće je usmjeren na postizanje izvrsnosti unutar područja u kojem djeluju.

Financijska poslovna funkcija ostvaruje se kroz pribavljanje i korištenje financijskih sredstava. U području kulture to znači osposobljenost organizacije za korištenje brojnih i raznovrsnih financijskih izvora.

Temeljna zadaća računovodstvene poslovne funkcije izražena je kroz vođenje evidencija o imovini, dugovima i kapitalu, te rezultatima poslovanja. Računovodstvo se vodi sukladno propisima koji nalažu primjenu međunarodnih računovodstvenih standarda u izradi računovodstvenih izvješća.

Proces nabave utječe na izbor inputa i usluga koji utječu na stvaranje kulturnog proizvoda ili usluga. Cilj nabave je određivanje dobavljača, pravovremenost dostave roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima.

Kadrovska funkcija sastoji se od osiguravanja odgovarajućih ljudskih potencijala kompetentnih za

poslove u području kulture, osiguravanje odgovarajućih uvjeta za rad i život te stvaranja pretpostavki za zadovoljstvo radnika.

Administrativna poslovna funkcija osigurava zakonitost u poslovanju, te ostvarivanju pisane komunikacije s partnerima i vanjskim tijelima. Ova funkcija uz komunikaciju s vanjskim i unutarnjim okruženjem podržava sve ostale poslovne funkcije s naglaskom na poštivanje zakonske regulative.

Kontrola je proces mjerenja između ostvarenog i planiranog. Uz pomoć kontrole menadžment provodi mjerenje, odnosno uspoređivanje postignutih rezultata s planiranim. Kontrole se dijele na:

- » *ekonomske kontrole*
- » *tehničko-sanitarne kontrole*
- » *kontrole kvalitete.*

Većina navedenih izvršnih poslovnih funkcija može biti organizirana na dva načina, a to je da je obavljaju zaposlenici organizacije u kulturi ili pak da budu ugovoreni s trećim osobama. U slučaju kada poslovi izvršnih funkcija obavljaju u organizaciji moguće je njihovo spajanje i grupiranje u organizacijskim jedinicama, prema potrebi i mogućnostima.

10. Smjernice za organiziranje u kulturi

Ako bismo željeli ukazati na neke smjernice kako uspostaviti učinkovitu i racionalnu organizaciju u kulturi poštujući kao prvo posebnosti kulture, a time i subjekata koji u tom području djeluju, mogli bismo izdvojiti sljedeće smjernice:

- » *uspostaviti odgovarajuću razinu organiziranosti, kako bismo izbjegli previše ili premalo organiziranosti;*
- » *prilagoditi organizaciju ljudskim potencijalima;*
- » *ostvariti visoku razinu razumijevanja organizacije i njezine uloge;*
- » *prihvatiti važnost neformalne organizacije;*
- » *ustrajati u postizanju što više razine organizacijske kulture.*

10.1. Razina organiziranosti

Analizirajući organizaciju institucionalne kulture koju čine: arhivi, muzeji, galerije, knjižnice, kazališta, konzervatorsko-restauratorske ustanove kao i brojne polivalentne ustanove kulture, najčešće susrećemo dvije karakteristične situacije, a to je previše ili premalo organiziranosti. Pritom ustanove koje zapošljavaju do desetak zaposlenih najčešće „boluju“ od premalo organiziranosti, nadomještajući tu okolnost „obiteljskim odnosima“. Pritom nije potrebno naglasiti da upravo takvi odnosi najčešće dovode do problema u racionalnom i učinkovitom upravljanju ustanovom. Ustanove u kulturi koje zapošljavaju znatno veći broj zaposlenika, bilo kao stalne ili povremene zaposlenike, poput nacionalnih kazališta, restauratorskih ustanova ili većih muzejskih ustanova imaju problem s prevelikom razinom institucionalne organizacije, koja negativno djeluje na projektnu ili programsku organizaciju u okviru koje se obavlja njihova osnovna djelatnost.

U projektnim organizacijama koje se stvaraju izvan institucionalne kulture uobičajeno se postiže uravnotežena razina organizacije, odnosno dostatna razina koja će osigurati učinkovito i racionalno ostvarenje projekta. Ovakvu situaciju najčešće potiče problem osiguravanja dostatnih financijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekta, što od organizacije unaprijed zahtijeva racionalan i učinkovit pristup.

10.2. Prilagođavanje organizacije ljudskim potencijalima

Stvaralaštvo ili djelovanje u području kulture ovisi o kvaliteti raspoloživih ljudskih potencijala, o njihovom znanju, talentu, vještinama, te se i organizacija mora prilagoditi ovoj nezamjenjivoj sastavnici. Čovjek kao kreator ili izvođač nezamjenjiv je u svojoj ulozi, vrlo često zbog svoje umjetničke osobnosti, te time neposredno utječe na kvalitetu kulturnog proizvoda, a time i na percepciju i interes javnosti da se upozna sa stvaralaštvom toga pojedinca ili grupe. Kazališna predstava s drugačijom postavom glumaca ili postavljena od različitih redatelja teško je usporediva, ali svaku od njih javnost

na određeni način primjećuje i svojim dolaskom u gledalište iskazuje interes kao publika.

10.3. Razumijevanje organizacije i njezine uloge

Nužnost razumijevanja organizacije i njezine uloge ogleda se u potrebi osiguravanja dostatne autonomije za kulturno stvaralaštvo, kako bismo izbjegli da organizacija prevlada i guši kreativnost kao preduvjet za postizanje novih kulturnih vrijednosti. Istovremeno organizacija mora onemogućiti krajnje neracionalne ili neodržive postupke koji bi mogli dovesti u pitanje realizaciju programa ili projekta.

10.4. Važnost neformalne organizacije

Kao što smo već naglasili, ljudski je čimbenik od izuzetnog značenja u produkciji bilo kojega kulturnog proizvoda ili usluge, koji se vrlo često ostvaruju u okviru nekog tima: kazališne družine ili ansambla, muzejskog ili galerijskog osoblja, restauratorskog tima, ili tima koji čine npr. producenti, redatelj, dirigenti, glazbenici ili drugi umjetnici. Pritom će lakše surađivati osobe koje su povezane kroz neformalne organizacije, te koje time ostvaruju određenu razinu međusobnog povjerenja i uvažavanja. Vrlo često pripadnost nekoj neformalnoj organizaciji može biti odlučujući čimbenik pri stvaranju tima koji će realizirati određeni kulturni projekt. Tako se udružuju slikari, kipari i drugi umjetnici u pripremi izložbi, glumci u stvaranju dramskih i glazbeno-scenskih djela, glazbenici u pripremi koncerata itd.

10.5. Organizacijska kultura

„Kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije.“¹⁴

Čimbenici relevantni za proces očuvanja ili čak unapređenja organizacijske kulture su:

- » *politika zapošljavanja*
- » *organizacija izvršenja poslova*
- » *praćenje i vrednovanje*

¹⁴ Bennet, R.; Management, Informator i Potecon, Zagreb, 1994., 101.

- » *odanost organizacijskim vrijednostima*
- » *jačanje pripadnosti i zajedništva te*
- » *nagrađivanje i promicanje.*

Politika zapošljavanja ogleda se u pažljivom i osmišljenom izboru novih zaposlenika, kao i osoba koje ćemo angažirati za obavljanje povremenih poslova. Osim kriterija kompetentnosti potrebno je koristiti standardne postupke utvrđivanja sposobnosti te stavova, stilova i osobne kulture svakog potencijalnog zaposlenika, kako bi se utvrdila mogućnost njegova uklapanja u postojeću organizacijsku kulturu.

Organizacija izvršenja poslova mora osigurati uvođenje novih zaposlenika u posao tako da će im dodijeljeni zadaci biti jasno predočeni te će na organiziran i sustavan način biti upućeni u svoje radne obveze.

Praćenje i vrednovanje rada mora biti uspostavljeno na transparentan način kako bi naknada (plaća) za uloženi rad i ostvarene rezultate bila razmjerna i pravedna.

Odanost organizacijskim vrijednostima trebala bi biti odlika svih zaposlenika koja potvrđuje njihovu identifikaciju s organizacijom i njezinom vrijednostima, što predstavlja temeljni preduvjet za ulaganje krajnjih napora u ostvarenje iznad prosječnih rezultata.

Jačanje pripadnosti i zajedništva omogućava postizanje sinergijskih učinaka koji vrlo pozitivno utječu na ostvarenje misije koja je postavljena organizaciji.

Nagrađivanje i promicanje omogućava izdvajanje najuspješnijih pojedinaca i prepoznavanje njihovih rezultata, zbog čega ih se izdvaja i nagrađuje ili promovira na odgovornije poslove u organizaciji.

11. Zaključak

Preispitivanje racionalnosti i učinkovitosti organizacija u kulturi nametnuto sve složenijim uvjetima za osiguravanje financijskih sredstava otvorilo je potrebu izučavanja ove važne sastavnice upravljanja u kulturi. U institucionalnoj kulturi posebno je tome pridonijelo smanjeno financiranje od strane osnivača, bilo da se radi o općinama, gradovima, županijama ili državi. Menadžment tih institucija našao se rekli bismo „između čekića i nakovnja“ nerijetko nespreman ostvariti potrebne prihode na tržištu, ali isto tako nespreman za prilagodbu organizacije novonastalim okolnostima. Izbjegavanje promjena, pa tako i promjena u organizaciji, u institucijama kulture s dugogodišnjim iskustvom, najčešće proizlazi iz odluke uprave koju podupire i sam osnivač. Za razliku od toga u organizaciji programa i projekata u kulturi, koji se u pravilu ostvaruju izvaninstitucionalno, primjenjuju se navedena načela i smjernice, kao „uvjet bez kojeg se ne može“. Razlog tomu najvjerojatnije leži u okolnosti vrlo složenog načina u osiguravanju sredstava za programe i projekte u kulturi, te samim time u većoj odgovornosti menadžmenta za ostvarenje misije. Naime, u takvim slučajevima vrlo je teško nadoknaditi štetu koja nastaje neuspjehom kulturnog proizvoda ili usluge na tržištu, kako kratkoročno u pogledu nastalih troškova, tako i dugoročno u pogledu izgubljene publike, odnosno tržišta.

Optimalna organizacija u kulturi postaje sve važnija sastavnica dobrog upravljanja koja omogućava kvalitetno korištenje svih raspoloživih kulturnih resursa, te pozicioniranje kulture sukladno potrebama suvremenog društva.

LITERATURA

1. Antolović, J.; *Menadžment u kulturi*, Hadrian d.o.o. Zagreb, 2009.
2. Adizes, I.; *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. Consult, Zagreb; *Visoka poslovna škola Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić*; Adizes Southeast Europe – Asee d.o.o. Zagreb, 2006.
3. Adizes, I.; *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adizes Novi Sad, 2006.
4. Adizes, I.; *Upravljanje promjenama*, Adizes Novi Sad, 2006.
5. Bebek, B.; *Projektiranje procesa i strukture organizacije*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
6. Bennet, R.; *Management*, Informator i Potecon, Zagreb, 1994.
7. Buble, M.; *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
8. Cingula, M.; *Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije*, XI posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza u Mariboru, FOV Kranj, Portorož, 1992.
9. Gellinas, U., Sutton, S.; *Accounting information systems*, South Western Thompson Learning, 2002.
10. Horvat, Đ.; Kovačić, M.; Mlivić Budeš, E.; Perkov, D.; Trojak, N.; *Temeljne funkcije upravljanja*, Edukator Zagreb, 2007.
11. Sikavica, P., Novak, M.; *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993.
12. Tudor, G.; Srića, V.; *Menedžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada*, M.E.P. Consult Zagreb, 1996.
13. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.; *Organizacija*, TIVA Tiskara Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1999.
14. Žugaj, M.; Schatten, M.; *Arhitektura suvremenih organizacija*, Tonimir, Varaždinske Toplice i Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2005.

Jadran Antolović, Ph.D.

Business Administration School "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić

Margareta Turkalj Podmanicki

Academy of Fine Arts in Osijek

PRINCIPLES AND GUIDELINES FOR CULTURAL ORGANIZATIONS

SUMMARY

The establishment of organization in cultural institutions, as well as in the realization of projects in culture, is a demanding component of management. The aim of every organization, including cultural organizations, is to make an efficient and rational contribution to the accomplishment of its mission. In order to develop an optimal organization it is necessary to adhere to adequate principles and guidelines in organization planning, as well as in the way it continues to operate. The application of principles and guidelines depends, of course, on the specifics of the culture fields in which the organization functions. This is the reason why a universal recipe for good organization in culture does not exist. However, good organization can be half of the work done if the other half consists of the devoted work of all partners involved.

KEY WORDS

cultural organization, cultural institution, cultural project