

Др Ненад Новаковић

## ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ИНСТИТУЦИЈА КУЛТУРЕ УСЛОВИМА РАДА У ТРАНЗИЦИОНИМ ДРУШТВИМА

**Сажетак:** У институцијама културе данас у Републици Српској се осјећа потреба за *уређеним системом* који ће обезбиједити равномјернији развој како унутар институција културе, тако и између институција на регионалном и европском нивоу уз обавезу да савремени менаџмент у култури превазилази локалне и регионалне моделе, те се позиционира европски, а нови облик организовања институција културе у сиромашним друштвима у транзицији се намеће као потреба. *Менаџерски тимови* имају задатак да јасним дефинисањем циља и сталним иновирањима и постављањима нових циљева и идеја, подижу квалитет понуде у дослуху са реалним могућностима институције и потребама времена и конзумената.

**Кључне ријечи:** *менаџмент у култури, културне потребе, заједничке службе, обједињени послови и обавезе, културне вриједности, културне политике*

Добар менаџмент у савременој институције културе. Менаџмент у култури намеће се као неопходност, с обзиром на промјене у друштву које неминовно утичу на умјетност па самим тим и на институције културе. Менаџмент у култури, у друштвима у транзицији у нестабилним временима, постаје важан фактор кретања и развоја друштва, а и културе уопште. Ус-

луге културе постају *производи* који поспјешују демократизацију и развој, а институције културе намећу се отвореније него што су биле, дишу заједно са друштвеним промјенама и заузимају активну улогу у том процесу, где култура доживљава свој преображај и обнову, а институције културе, ине само културе, семорају прилагођавати новонасталим условима.

Данас се више него икада осјећа потреба за *уређеним системом* који ће обезбиједити равномјернији развој како унутар институција културе, тако и између институција на регионалном и евроском нивоу. Гледано шире, менаџмент превазилази локалне и регионалне моделе, те се позиционира европски, а нови облик организовања институција културе у сиромашним друштвима у транзицији се намеће као неопходност.

Зато у култури посебно мјесто заузима стална *арт едукација* као део друштвене науке, који систематично утиче на развој савременог човека. Данас музеји и галерије постају центри за арт едукацију, позоришта храмови културе, а едукативни програми обезбјеђују сталну публику која има приступ и утиче на промјену концепта умјетности. Искуства из ове области су више него драгоцјена јер су едукацијом обухваћене најшире масе: радничка популација, млади и образовани

људи, пензионери, локално становништво, људи са посебним потребама и слично.

Осим евидентних технолошких иновација и напретка науке, у области културе основне вриједности остају непромијењене. Стваралац, мора да осмисли културни производ и њега треба да презентује у неком облику конзументу културног производа. Извјесно је да су технолошке иновације и те како утицале на првог и последњег у реду културних промишљања, али су они остајали јединке-човјек који осјећа, види, запажа, оцјењује, вреднује, упоређује, воли и има своје потребе и критерије. Постојање потребе за културним вриједностима је основа која покреће и намеће обавезност менаџмента у институцијама културе да одговоре тим потребама.

У стручним књигама на Западу менаџмент као термин јавља се у најмање три значења и то као: *руковођење, организација и управљање*. Јосеф Маси,<sup>1</sup> угледни амерички теоретичар организације, менаџмент карактерише као посебну групу особа које имају задатак да сав свој напор и знање усмјере према јединственим и заједничким циљевима али ангажујући и друге људе. Из ове уопштене формулације се ипак не види шта је менаџмент: управљање, руковођење или

<sup>1</sup> Josef L.Masi, "Essentials of Management, Sekond Edition, Prentice-Hal, Inc. Englewood Cliffs, NevJersey, 1971, str. 4-7.

организација, мада се из каснијих радова овог аутора може закључити да он акценат ставља на развој теорије организације, а много мање на управљање.

Менаџмент би се могао дефинисати као активност усмјерена на постизање одређених, унапријед зацртаних циљева, али активно-стима других уз реализацију основних функција менаџмента: организовање, планирање, кадрованање-управљање постојећим људским ресурсима, контрола, вођење и руковођење. Менаџер се бави људима и њиховим међусобним односима у предузећу или институцији. Професори П. Сикавица и Ф. Бахтијаревић-Шифер, менаџмент дефинишу као „процес усмјеравања понашања других према извршењу одређеног задатка. Дефинирање менаџмента као процеса координирања чимбеника производње, односно пословања, у сврху постизања одређених циљева, једна је од најчешћих дефиниција менаџмента“.<sup>2</sup>

Говорећи о институцијама културе неминовно се намеће неколико синтагми:

- развој тржишта и културе,
- институционални формати,
- доступност културне продукције настале у елитним институцијама културе,
- појам културне демократије,
- култура и глобализација,
- културни идентитет,
- стратегија културе,
- културна политика.

У најразвијенијим земљама култура се буквално своди на количину донесеног профита и све се више говори о *културним индустријама* јер је све подређено остваривању зараде, профит по сваку цијену, а умјетност и квалитет *културног производа* се стављају у други план и подређени су количини оствареног новца. Култура у глобализму, нарочито у сиромашним и мањим друштвима у транзицији бива подређена егзистенцијалним потребама заједнице и житеља, тако да се ставља у други план и из те позиције се управо ствара потенцијална могућност да се из мало чега створи потребна и жељена културна и умјетничка вриједност.

Намеће се и неколико важних дилема, када говоримо о култури и оним институцијама који је креирају, презентују и који о њој воде превасходну бригу у име друштва, заједнице, национа, државе и за то су плаћени државним новцем:

- што то хоћемо од институција културе,
- каква нам је култура потребна, а какву имамо,

<sup>2</sup> Сикавица П. и Бахтијаревић-Шифер Ф., Менаџмент, Масмедија, Загреб 2004.год.стр.19.

- колико можемо а колико друштво смије и хоће да издвоји средстава за културу,
- ко и на који начин процјењује и вреднује културне потребе грађана,
- како грађани могу исказати своју потребу, слагање или неслагање са културном понудом и потрошеним средствима грађана за понуђени производ културе?

Те дилеме су данас све израженије у времену информатичких и нових технолошких иновација, јер култура и менаџмент у култури и те како ослушкује било свих мијена око себе. Информатичка, или прецизније дигитална револуција може се данас поредити са периодом нестајања средњовјековних замкова пред надлазећом најездом тадашњих индустријских револуција. Није то ни тада ишло безболно, нити је од свих било једнозначно и једногласно препознато и прихваћено.

Када већ дефинишемо појам менаџмента уважени Шкот, Адам Смит (1723 –1790. год.) путујући по Француској и Енглеској научио се трговини, схватио је филозофију трговца и купца, схватио је суштину. У свом најзначајнијем дјелу „Истрага о природи и узроцима богатства народа“, које је још веома актуелно, овако дефинише тај круцијални однос трговца и конзумента, а то

цитирају и Eliza G.C.Collins i Mary Anne Devanna у дјелу „Изазови менаџмента у 21. стољећу“.

„Није добра воља месара или пекара оно од чега очекујемо вечеру, него од њихова обзира према своме властитом интересу. Ми се не обраћамо њиховој хуманости него њихову самољубљу, и никада им не говоримо о нашим потребама него о њиховим користима“<sup>3</sup>, констатује и данас актуелни Смит, па закључује да данас сваки човјек помало постаје трговац.

„Локална самоуправа у Босни и Херцеговини развија се кроз два одвојена и у извјесној мјери различита субсистема – онај у Републици Српској и онај у Федерацији БиХ. Овој тврдњи не треба давати вриједносну конотацију и готову је не треба схватати као једну дисквалификујућу политичку чињеницу јер БиХ није једина земља у којој паралелно постоје и функционишу различити системи локалне самоуправе. У том погледу стање у БиХ највише личи на оно у Њемачкој гдје је локална самоуправа у надлежности савезних јединица (Länder) које према властитом нахођењу, спознајама и искуствима успостављају себи одговарајуће структуре локалне самоуправе и прописују им надлежности. У БиХ локална самоуправа

<sup>3</sup> C.Collins, Eliza G.,Mary Anne Devanna, *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*, Mate, Zagreb 2002. god. str. 6

– њено дефинисање и регулисање свих важних питања у вези с њом – јесте у искључивој надлежности ентитета, пошто Устав државе БиХ не познаје институт заједничких или подијељених надлежности<sup>4</sup>, истиче професор Здравко Злокапа пишући о локалној самоуправи у *компликованој држави*.

Општеприхватљиве дефиниције културе скоро да и нема, а подсети-мо, да су амерички социолози и ет-нолози Клајд Клакон и Алфред Луј Кребер, још 1952. године, покушали појам културе прецизно дефинисати те су сакупили више од 162 различите дефиниције појма култура.

„Постоје различите дефиниције културе, и ниједна није потпуно тачна; дефиниција културе зависи од потреба оног који је дефинише и које одређују њен-његов угао гледања. Једна од „културолошких” (!) дефиниција, која се данас најчешће користи, под овим појмом укључује у себе све могуће манифестације обичаја и културних пракси, од тзв. високе културе и уметности до забаве и свакодневног живота. То је чувена дефиниција британског књижевника и теоретичара културе Томаса С. Елиота, по којој у културу убрајамо, „све карактеристичне активности и интересовања једног народа: Дан

годишњих коњских трка код Епсома, Хенли регата, Кауз, Дванаести август, финале купа, трке паса, билијар са чуњевима, табла за пикадо, вензлдеил сир, кувани купус исечен на комаде, цвекла у сирћету, готске цркве 19. века и Елгарова музика. Читалац може саставити свој лични списак”<sup>5</sup> (реч је о карактеристикама британске културе). Већ у овој дефиницији, која потиче из четрдесетих година прошлог века, видимо тенденцију да се култура дефинише кроз све оно што она **обухвата**, пре него да се стриктно одређују њен смисао и природа по себи<sup>6</sup>, пише Ивана Кроња у часопису “Херетицус” 2007-2, у тексту “Политички екстремизам у Србији”

Са оваквим дефинисањем односа према култури јасно је да је пуно простора за најразличитија истраживања и полемике, али истовремено и стварање илузије да је то све већ познато и непотребно озбиљно истраживати. Ово истичемо зато што је данас релативно мало истраживања у области менаџмента у култури и уметности у институцијама система у замљама у транзицији, које су по правилу сиромашне и културу доживљавају најчешће као баласт. Пошто се овај рад заснива на раду

4 *Модели организације локалне самоуправе, Палго центар, Београд 2007, др Здравко Злокапа, Локална самоуправа у компликованој држави, стр. 93.*

5 T.S. Eliot, *Kadefinicijakulture*, Prosveta, Niš 1995, str. 29.

6 Часопис “Херетицус”, бр.2, 2007.год.Београд, у тексту “Политички екстремизам у Србији” Ивана Кроња.

институција културе у Републици Српској, а и у БиХ, наводимо да се у последњих 15 година из буџета РС за културу издвајало мање од 0,5% буџета РС!

„У постиндустријском раздобљу подручје културе губи симболичко-креативно-легитимациони карактер, а поприма продукционо-услужно-потрошачки. Штавише, пример неколико земаља, пре свега Сједињених Америчких Држава, али и Велике Британије, показују да је управо културна продукција домен изразите ефикасности и високог профита, те се све више и означава термином *креативне индустрије* у које се, осим аудио-визуелног подручја и позоришне уметности равноправно сврставају и оглашавање и производња софтвера за забаву и игру. Стога се подручје културе и у међународном праву и у међународним економским односима приступа као било ком другом подручју, те се захтеви за високом либерализацијом националних тржишта Светске трговинске организације намећу пословање и у овом домену, дуго браћеном специфичним пројективним мерама сваке поједине државе“, истичу аутори зманените књиге „Менаџмент уметности у турбулентним околностима“<sup>7</sup>, Ми-

лена Драгићевић Шешић и Сањин Драгојевић.

Управљање пројектима у институцијама у култури у БиХ се свело на манипулативно-импровизаторско-буџетско калкулисање без озбиљних планова, приступа и реализацији дугорочних пројеката. Ни краткорочни (тј. недјељни) пројекти се не планирају и изводе као смишљене и планске активности, већ се *одрађују* наслеђеном методологијом *послова које треба реализовати*. Неки теоретичари, а и прагмате иду у другу крајност па културу у свим облицима своде на индустрију забаве. И та синтагма у БиХ нема упориште јер нема културне, а на жалост нити било које друге индустрије, а још мање осмишљене културне забаве. Ако посматрамо гдје би данас могли сврстати постојећу културу у БиХ, онда се култура и умјетност све мање могу посматрати као посебне области, захваљујући и неинвентивности институција културе, а све више бива култура у симбиози са другим продукцијским компонентама гдје добија своје пуније значење у некој од креативних индустрија. „Та оркестрирана категоријална какофонија налаже да се култура и уметност морају посматрати искључиво са становишта своје тржишне вредности и кроз продукте-услуге који се могу комерцијално експлоатирати у што већем обиму и краћем

7 Драгићевић-Шешић, М/Драгојевић, С., Менаџмент уметности у турбулентним околностима, Цлио, Београд, 2005. год. стр. 15.

времену<sup>8</sup>, наглашавају Шешићева и Драгојевић.

Овај став двоје уважених аутора је веома погодан за коментарисање са стварношћу која оптерећује културу у БиХ, а тиме и њене институције. Да ли се данас култура може посматрати само кроз призму тржишне вриједности? Неколико крупних услова у БиХ тешко да могу бити испуњени да би култура и њени производи могли добити статус производа за тржишну вриједност-понуду. Са позиција активности, инвентивности, кадровске и образовне способности, оспособљености и заинтересованости менаџерских тимова институција културе у РС и БиХ сада нису спремне да се ухвате у коштац са производом који може конкуретно на озбиљну *тржишну нијациу*. Ако би неки производ имао потенцијала и квалитет за комерцијализацију, обим и вријеме исплативости су ту веома проблематични. Рецимо да у репертоару Народног позоришта РС у Бања Луци, није било ни једне представе која је играна 50 пута и већина их се послије репризе заборава и нечујно нестану са репертоара. Издавачка дјелатност има изван-институционални проблем са роком експлоатације тј. продаје књига гдје је се, за прилике у БиХ велики тираж од хиљаду штампаних

примјерака, „добре књиге“ продаје од 3 до 5 година. Гдје је ту економија и комерцијализација културног производа? Квалитет, количина, квантитет, вријеме и вриједност културног производа су одреднице које немају мјеста у озбиљним промишљањима институција културе у БиХ.

Посебно је питање модернизације институција културе и статус запослених у менаџерским тимовима институција културе. Застарјели закон који регулише ову област не пружа довољно простора за прихватљиву мотивацију оних који остварују потребне и жељене резултате. Проблем је трезорско или буџетско финансирање, а властити приходи из остварених резултата су толико занемарљиви сада да се о њима озбиљно и не размишља, те то спутава плате запослених а тиме и умањује ефикасност управљања људским ресурсима од стране менаџерског тима, јер квалитетни кадрови одлазе из институција због недовољне материјалне и сваке друге стимулације и сатисфакције. Све је јача конкуренција око задржавања и привлачења квалитетних кадрова у већини институција, установа и предузећа који хоће готовог културног посленика који је универзално примјенљив у друштвима у транзицији. Ангажовање младих кадрова и њихова обука, едукација и комплетно школовање се показу-

<sup>8</sup> Ibido, str. 16.



ло као подстицајно добар пројекат, али и проблем у каснијем периоду када тај кадар постане привлачан и за друге заинтересоване, а институција културе није више у могућности да том „комплетном стручњаку“ понуди нешто више. Ослањање на донаторске програме и на школовање и усавршавање „са стране“ даје резултате само ако се ти кадрови инкорпорирају добро у институцију и дају им се простори за рад, доказивање и прихватљиво обезбеђивање егзистенције и напредовања у струци и послу. Познавање страних језика и информационих технологија је елементарни предуслов за рад у институцијама, а нарочито оним које се морају бавити и културном дипломатијом. А данас у БиХ и само познавање страног језика се сматра посебним кадром?!

Наше истраживање се концентрише на функционисање институција културе у Републици

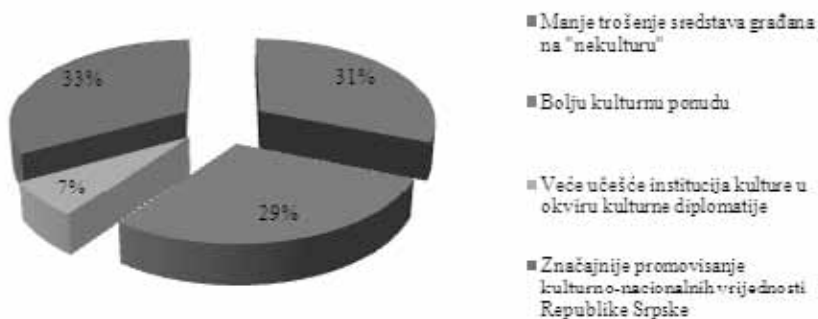
Српској и БиХ, са аспекта садашњег стања које се мора и може поправити не великим материјалним улагањима, већ на темељу садашњих буџетираних средстава како се *културни долар* може бољом менаџерском оперативом и стратешким промишљањем многоструко боље искористити и оплодити.

Спроведено истраживање на узорку од 970 грађана БиХ најбоље потврђује потребу нашег тражења жељеног одговора, како унаприједити рад институција културе. Грађани хоће промовисање културних вриједности Републике Српске, смањење трошења средстава пореских обвезника под окриљем културе, а за „некултуру“ и траже бољу, квалитетнију и дисперзовану, већини доступну културну понуду институција културе. Резултате које смо добили анкетом недвосмислено нам показу жеље грађана и опредељеност да се у култури начини снажан заокрет.

**Питање 1.2:Шта очекујете од институција културе у будућности?**

Питање	Број одговора	
	ф	%
Шта очекујете од институција културе у будућности		
Мање трошење средстава грађана на «некултуру»	301	31,03
Бољу културну понуду	281	28,97
Веће учешће институција културе у оквиру културне дипломатије	68	7,01
Значајније промовисање културно-националних вриједности Републике Српске	320	32,99
<b>Укупно</b>	<b>970</b>	<b>100,00</b>





Област културе, а нарочито институција културе у ентитетима и на нивоу Босне и Херцеговине, у правном и финансијском пословању државе, су неуређени на свим нивоима организовања. Због недостатка одговарајуће законске регулативе, али и непоштовања постојећих законских прописа, институције културе и умјетности у Босни и Херцеговини налазе се у тешком, неизвјесном и неријешеном материјалном, кадровском, економском, просторном и организационом стању. Наше истраживање има поред осталог за циљ да подстакне и покаже како постојеће институције културе у РС и БиХ могу са унутрашњим престојством, увођењем реда у властитим редовима и давања простора пројектима и зналцима од културе да без нових улагања дају далеко веће, чак и много боље и значајније резултате. Што је занимљиво, ни на једном нивоу одлучивања у БиХ не зна се колико се укупно средстава

троши за културу, јер сваки ниво одлучивања такве податке нерадо даје јавности. Од општина, преко кантона у Федерацији БиХ (који су самосталнији од неких држава) преко ентитета, којих је де факто три до савезног нивоа култура потроши несразмјерно много више средстава него што да производа.

Институције културе у БиХ поред културног задатка и мисије које им је намијенила заједница, и на крају зашто су и плаћене, имају и ништа мање значајан економски фактор јер запошљавају релативно велики број радника високософистицираних и пожељних занимања, звања и професија. Било би логично да су то високостручни кадрови из области културе и менаџмента у култури, али на жалост у БиХ то најчешће није случај јер су у једном периоду заживљавања институција у Републици Српској управо неке од институција бивале уточиште поданика политичких моћника. То се и данас осјећа. Наш циљ и задатак је

управо доказати како институције културе са садашњим нивоом партиципирања средстава из буџета могу и морају да дају много више квалитетнијег културног производа и да и сами почну да стварају властиту добит. Карактеристично је и то што многа значајна предузећа и корпорације и те како воде рачуна гдје ће инсталирати своје предузеће, тј. гдје је значајније, квалитетнија и за њих прихватљивија културна понуда за њихово живљење и лагодан простор за запослене. То није нимало безначајна економска компонента значаја институција културе и онога што оне нуде као свој културни производ. Та мисија институција културе у Републици Српској уопште није добила значај који објективно има рефлексивна квалитета културног производа који ствара посебан обол цјелокупној средини и на посебан начин ствара повољан амбијент за живот и рад.

„Ми смо попут луксузне лимузине без горива“, пише Волфганг Тил, директор Градског музеја у Минхену, жалећи се на слабо праћење средстава информисања када је у питању музеологија као и начину и количини средстава од државе уложено за музеје. Треба ли рећи да у Њемачкој данас ради више од 2.300 музеја. Шта би могли рећи у БиХ? Ми немамо нити *лимузине* нити *пожељних пумпи* за гориво?!

Ако је култура начин живота, или „у њемачком језику култура углавном значи слободно развијање људског духа без непосредне материјалне користи“, <sup>9</sup> а цивилизација је све што привреда и техника производе да би постигле жељени и потребни програм. Ако би ту дефиницију поједноставили и сложили култура обухвата „сва изражавања људског духа, нарочито обичаје, предања и производе традиционалне занатске делатности која одражава народне осећаје и начин понашања“. Основни појам културе садржи све оне послове који креирају структурисање човјековог живљења-начин живота, понашања, рада, стварања, образовања, исхране.

Тако данас када посматрамо културу у БиХ, па и рад институција културе, јасно дефинишемо:

- популистичку културу, културу маса,
- популарну културу свакодневнице,
- културу елита и
- *микс* културу према потребама тренутка.

Теоретичари културе, као Алфонс Зилберман, сматра да ни једна од ових култура самостално не долази до изражаја сама по се-

<sup>9</sup> Рот Петер, Спонзорисање културе, Цлио, Београд 1996, стр.13.

би јер је друштво не прихвата, пошто и оно није толико јединствено у садржини, одређењу и степеној културне прихватљивости, и само у „условима слободе плурализма укуса друштво има животну снагу и друштво може да се подвргне сталним промјенама“.

Стратешко промишљање и планирање у култури води до жељеног циља коме се тежи. Институције културе у БиХ још нису ни осмислиле циљ, а о стратешком планирању тешко се може и говорити. У постављању циља важно је одговорити и на нека питања:

- зашто се то ради,
- шта се очекује од постизања циља,
- гдје ће институција културе бити за годину дана,
- куда иде институција културе,
- када планира до тог циља да стигне,
- која је вриједност и значај институције,
- за кога се требају реализовати постављени задаци и циљеви и
- ко ће их спровести у дјело...?

Јасно је да су сви ови циљеви класично економски гдје је очекивати да се најмање 25% од укупно потребних средстава за институције културе у Републици Српској заради на новом производу, да се 15%

направи поврата на инвестицију на годишњем нивоу, иновира производ. Сви ови циљеви су личински одредиви и мјерљиви финансијски и временски. У култури такви параметри се тешко могу успостављати, али у неким културним дјелатностима и те како се могу поставити. Овдје одмах нагласимо да институције културе у РС и БиХ мимо буџетираних средстава најмање 25% морају да зараде од продаје властитог производа-новог производа, што до сада није био случај. У ствари, менаџерски тимови нису налазили за сходно да им то буде један од циљева који би поред повећања зараде и примања засигурно битно утицао и на квалитет културне понуде у локалној средини или на ширем простору. *Менаџерски тимови* имају задатак да јасним дефинисањем циља и сталним иновирањима и постављањима нових циљева и идеја када се једни реализују, подижу квалитет понуде у дослуху са реалним могућностима институције и потребама времена и конзументата.

Ситуација, када су институције културе у питању није битно другачија ни у друштвима и државама у окружењу.

Управљање културом никако није нека нова нити измишљена тема за разговоре и науку. Постао је актуелна у другој половини 20. вијека из потребе да се култура као

људска дјелатност унаприједи и буде доступна што ширим слојевима грађана. Али она се, можемо слободно рећи, јавља као потреба откада је човјек проговорио а нарочито када је почео да пише. Још је Николо Макијавели 1527. год. записао: „Када освајач освоји земље у провинцији које се разликују од његове средине по језику, обичајима и институцијама, јављају се велике потешкоће, а потребно је много среће и огромна вештина како би се оне задржале“. Из данашње перспективе ми код Макијавелија препознајемо неколико данашних тенденција и културних пошаста које нас погађају као што су: натурена глобализација, неодмјерени мултикултурализам, утапање, спајање и нестајање малих култура које немилице и без икаквог цивилизацијског респекта уништавају моћни. То је процес који траје и у нормалним околностима, а у транзиционим подручјима у турбулентним временима ове тенденције се само мултиплицирају. Па зар БиХ није примјер за таква настојања?

Да ли менаџмент у институцијама културе може и под којим условима да функционише у кризним временима у друштву, а поготово још у сиромашним друштвима у транзицији? Институције културе као основни носиоци националне и државне осмишљене, планске и тзв. буџетске култу-

ре имају задатак да у свим временима обављају своју предвиђену функцију примјењујући је времену и обликујући је примјерено онима којима се нуди. Било је очекивати да ће се институције културе у БиХ и РС, још за вријеме трајања рата, деведесетих година, примјерено трансформисати, иако објективно нису имала никаквог оквира нити климе за тај процес. Оне су остале у калупу политичко-националних захтјева, можда и највише, јер су менаџерски тимови тада, а у неким случајевима и сада, изашли испод скута политичких структура, а много мање по стручном и професионалном убјеђењу, опредељењу и знању.

Транзиција је системска промјена која представља друштвену трансформацију. Зато је укупна друштвена трансформација нужан, али не и довољан пред услов транзиције. Други услов за транзицију је успјешно међународно интегрисање односно умрежавање у укупну размјену, комуницирање и субрегионално, регионално и глобално повезивање.

Чињеница је да у сиромашним друштвима у транзицији култура као друштвена и духовна надградња не могу саме да се изборе за „своје мјесто под сунцем“ из јасних егзистенцијалних разлога. Институције културе, које по дефиницији постоје у друштву, па

и БиХ, морају на себе да преузму све оне функције, задатке и обавезе које треба да задовоље потребе грађана за квалитетним, осмишљеним, едукативним, образовним, инспиративним, па и комерцијалним производом културе. Да би се сви ти, нимало једноставни задаци, могли остварити неопходна је јачање и умножавање културних иницијатива чиме се подиже свеукупни ниво културног живљења. У Европи данас, иако је развој тржишта свакако приоритет када је у питању култура развој и јачање културне демократије, је оно питање на коме се највише инсистира. Више није демократизација културе централно мјесто које се давало институцијама културе са циљем доступности створених производа културе у елитистичким установама на широј основи. „Тако је функција културе исказана њеним схватањем као основне могућности креирања, конструисања и репрезентације националног културног идентитета, замењена плуралистичким схватањем културне демократије као могућности исказивања мноштва посебних културних идентитета од локалних и групних, до појединачних. У вези с тим, акценти су стављени на подстицање иницијатива локалних група и организација, као и на обликовање широких просторних мрежа које стварају услове да се на читавим

територијама појединих држава и у свим друштвеним групама створе услови за интензивну продукцијну партиципацију“.<sup>10</sup>

Настале друштвене бурне и брзе промјене оставиле су неизбрисивог трага и на свим слојевима и сегментима културе у Републици Српској, па и у БиХ. Менаџмент институција културе је, могли би условно рећи испунио први задатак: опстале су у формалном облику институције културе, али следећи корак је неопходна надоградња и унапређење постојећег стања сходно потребама и захтијевима грађана.

Наше истраживање управо има за циљ да пронађе и понуди *најбољи модел организовања институција културе у Републици Српској* како би оне у потпуности испуниле свој задатак и циљ постојања на задовољство пореских обвезника, који их финансирају, те постигли напредак у складу с европским интеграцијама.

Циљ је унаприједити рад менаџерских тимова, кадровски их ојачати, смањити запослене који нису директни произвођачи и креативци у стварању производа културе, централизовати *Заједничку службу ИК РС* и са постојећим

<sup>10</sup> Драгићевић-Шешиш, М/Драгојевић, С., Менаџмент уметности у турбулентним околностима, Цлио, Београд, 2005. год. стр. 17-18.

буџетским средствима понудити грађанима више и квалитетније.

Модел до кога смо дошли нашим истраживањем указује да нам треба ефикасан и стручан менаџерски тим сваке институције културе који неће робовати прошлости, форми и политичким утицајима, већ ће се окренути стварању што бољег и квалитетнијег културног програма који та институција може да понуди.

Више је него јасно да култура мора бити истакнута веома високо и значајно на листи приоритета не само развијених земаља него и друштава у транзицији. Према већини истраживања у свијету, културно сиромаштво је једнако и сваком другом сиромаштву, али и више од тога. Институције културе у земљама у транзицији дакле преузимају вишеструку улогу:

- културно-едукативну,
- културно-образовну,
- културно-популистичку,
- културно-дипломатску,
- културно-привредну,
- културно-финансијску и
- културно-политичку.

И то све и поред оних обавезних послова и задатака од којих сваки мора бити прожет свим овим одредницама. Из овога се намеће јасна дилема: *какав нам то треба менаџер,*

*на и цијелокупан менаџмент у институцијама културе?*

Одговор произилази из постављених задатака:

1. образован,
2. инвентиван,
3. са даром за вријеме које долази,
4. препун ентузијазма и потребе да се ствара нова вриједност.
5. перспективан са талентом да препозна уметничко дело и има његову визију реализације.

Менаџмент мора да воли своје сараднике, да поштује суграђане и да зна њихове потребе, захтјеве и могућности. Мора добро знати и шта то неће и не може, а шта би то могао а нема коме, шта би то требао, а не може? Између таквих одређења он мора започето културно дело довести до краја и ставити га на увид конзументима (грађанима).

*Основни циљ истраживања је да анализује кључне постојеће институције културе у РС и БиХ, те на основу сазнања из савременог менаџмента у култури, уважавајући стање БиХ и РС затечено транзицијом и минулим ратом, понудити одговарајућа решења (организовања и престојавања), на основу модела до којих ћемо у раду покушати доћи, да се без нових улагања, дође до много бољих и значајнијих резултата.*

У предистраживању смо дошли да су најважнији задаци институција културе у сиромашним друштвима у транзицији, а нарочито оних која су изашла из крвавих грађанских ратних разарања и страха каква је БиХ, је стварање услова за културно дјеловања путем:

- смањење међунационалних тензија,
- наметање обавезног стратешког планирања уз приоритет самоодрживости,
- позиционирање у ентитетима и стварање услова за одрживи плански развој,
- борба за културно дјеловање и простор са политикама које су довеле до рата,
- одабирање *неутралних* културних понуда,
- увезивања по вертикали и хоризонтално између појединаца и уопште ентузијаста и учесника у култури,
- инсистирање на иновативностима, амбицијама, стварање амбијента да је култура општедруштвено добро, неопходност, да она није трошак, већ напротив,
- ослањање на провјерене форме без великих експеримената у сфери националних недоумица или могућих алузија,
- инсистирање на културној дипломатији као најозбиљнијој

претечи стварања што повољнијег имиџа заједнице у окружењу,

- подизање општег капацитета институције јер он не смије бити лимитиран нити фактор који спутава институцију да се покаже и докаже,
- просвјетитељско и образовно дјеловане у култури у већини подручја (музика, позориште, опера, балет, ликовна умјетност),
- осмишљено градити позиције за дефинисање националних интереса и националних вриједности у култури, али наглашавати оне неспорне чињенице које спајају, а не оне на којима се граде антагонизми и руше постигнути степени толеранције или бар цивилизованог понашања,
- изградња оних пројеката који подстичу и његују културне разноликости,
- перманентно развијати свијест да кроз самоодрживост институција културе иде са понудом културног производа на тржиште али по властитом избору, уз личну идеју и процјену шта то има цијену и свога купца. У култури тешко да вриједи она трговачка синтагма да *сваки производ нађе свога купца*. У култури мора се доћи на ноне конзументу.

То су елементи којима ћемо се руководити и током истраживања



а и током моделовања менаџерских тимова. *Истраживањем ћемо покушати да дођемо и понудимо одређене методологије моделовања менаџерских тимова у разним секторима.*

Циљ нам је унаприједити рад менаџерских тимова, кадровски их ојачати, смањити запослене који нису директни произвођачи и креативци у стварању производа културе, централизовати *Заједничку службу ИК РС* и са постојећин буџетским средствима понудити грађанима више и квалитетније.

Очекивани резултат је да се реорганизацијом институција културе у Републици Српској, а и на нивоу БиХ, новим задацима и кадровском политиком образованих менаџерских тимова може са постојећим буџетским средствима остварити више од 30% уштеде садашњих средстава која би се требала уложити у нове пројекте.

Истовремено стратешки задатак менаџмента институција културе у РС мора бити и остваривање најмање 30% потребних средстава властитом зарадом и *продајом* пројеката, знања, услуга и памети *потрошачима културних вриједности.*

На основу досадашњег рада и утрошка средстава намијењих култури урадити већ започето истраживање како се на основу сада буџетираних средстава уз битну

реорганизацију институција културе и реанимацију замрлих активности уз реактивирање искључиво пројеката може постићи много више. Кадровским и организационим помјерањима покушати показати да се може само са смањењем баласта запослених у култури *културни производ* повећати и квалитативно битно издићи изнад садашње популистичке и партијске снисходљивости.

Такође анализовати оправданост плаћања толиког броја возача, правника, економиста и запослених у службама рачуноводства и књиговодства, кадровским и пратећим службама на штету „произвођача културних вриједности“. Само на организацији обједињавања стручних служби институција културе у РС, тј. у Бањој Луци уштедјело би се више од 15% укупних издвојених средстава из буџета за културу и била би правилним организовањем и управљањем усмјерена у значајне и оригиналне културне пројекте.

Имајући све то у виду требало би да се у овој области што прије приступи стварању предуслова и стандарда за квалитетно спровођење стратегије културне политике, као што су:

- оснивање агенције, или агенција, које би уједно вршиле расподјелу стимулативних средстава из додатних стру-

ковних фондова са нивоа државе и пратиле успјешност спровођења стратегије културе, што омогућава да се размотри начин расподјеле и предложи одговарајућа рјешења;

- формирање струковних фондова на нивоу државе, из којих би се финансирани програми и пројекти од значаја за БиХ без обзира на могуће идентичне фондове у ентитетима;
- доношење законске регулативе за увођење пореских олакшица, као што су ослобађање пореза на добит у култури, ослобађање од плаћања ПДВ-а, укидање или максимално смањење пореза на књиге из области белетристике и умјетности; увођење посебних олакшица партнерима у култури из привреде, спонзорима, донаторима, меценама културе, итд.;
- изнајмавање додатних могућности за улагања у индивидуалну и масовну културу и умјетност; обезбјеђивање повољних кредитних линија за бржи развој малих предузећа у култури, агенција и свих других представника индустрије културе;
- усвајање стратегије за отварање нових радних мјеста у областима културе и умјетности;
- едукација постојећих кадрова у јавним установама културе у БиХ и запошљавање нових професио-

налних кадрова, менаџера у култури европског типа;

- проналажење нових рјешења за веће улагање у високопрофесионалне и високоестетске произвођаче у култури који би директно квалитетом производа утицали на имиџ Босне и Херцеговине у свијету и остварили широке могућности за излазак наше културе на регионално и свјетско тржиште;
- стварање услова за финансирање и стипендирање младих талентованих умјетника како би се што прије дошло до стратешког, новог производа у области умјетности, а који једино може да створи сам умјетник;
- одређивање листе фестивала и манифестација од државног значаја како би се за конзументе умјетности стварали адекватни производи намијењени разоноди који имају све већи значај за развој индустријске и туристичке културе;
- стварање фонда за обезбјеђивање националних пензија најзаслужнијим радницима из културе;
- обезбјеђивање услова за уједначен развој културе и тржишта културе на цијелом простору БиХ, водећи рачуна о децентралисању и деметрополисању културе.

Да би држава могла да побољша развој тржишта културе, неопходно је да што прије приступи усвајању једног од провјерених система олакшица у култури. Паралелно са усвајањем система олакшица, од државног је значаја да се одреде стратешки приоритети у култури, те начини коришћења средстава за подстицај даљњем развоју културе у БиХ. Право на коришћење државних олакшица треба да подстакне како производну културу тако и оне који виде себе и своје интересе у сфери културе: спонзоре, донаторе, мецене, итд.

Садашњи стање у институцијама културе, некоординација, засебне и неповезане активности нуде лоше пласирање и квалитетног производа. Нова научна информација нуди сакупљање крхотина разбијене културе и слагање жељеног и пожељног мозаика који ће оживотворити затомљене функције и функционисање свих сегмената институција културе у Републици Српској.

Из наше претпоставке, а и тврдње, да се са садашњом количином буџетираних средстава уз предложену реорганизацију институција културе у РС може остварити много квалитетнија, демократизована, децентрализована и пријемчива културна понуда-производ институција културе, приступили смо изучавању и анализирању

менаџмента културе у БиХ и Републици Српској. Најмање четвртину садашњих буџетираних средстава институције културе у Републици Српској бољом менаџерском организацијом могу да остваре само осмишљеном кадровском, организационом политиком и планском продајом културног производа. Формирањем јединствене агенције на нивоу институција културе РС дошло би се до боље координираности рада и активности институција, боље маркетиншке припеме свих пројеката, стварање могућности на заједничком раду на великим и мањим пројектима, децентрализација производа културе, успостављање квалитетнијег календара догађаја. Нова информација је да се у малим и сиромашним друштвима у транзицији институција културе морају преобратити у носиоце и културне лучоноше чији је задатак да помогну заједници, али и себи уз бољу организацију, већу уштеду средстава и најбољи могући културни производ. Овај рад то доказује.

Као узгредан производ свих ових активности је и стварање повољнијег и пожељнијег животног, привредног, политичког, па и културног амбијента и за друга инвестирања са стране, када се оствари пријемчива културна подлога као амбасадор добре и позитивне климе која привлачи и стране

улагаче у друге области и сфере занимања.

Потреба је да се културне институције тргну из летаргије и да својом инвентивношћу, предузимљивошћу и знањем покрену себе, али и све око себе, да буду мотор који ће створити нову културну вриједност, остварити добит продајом свог производа, промијенити културу и климу живљења у средини гдје се ствара и на тај начин привући и нове инвеститоре и створити нову политичко-културну климу за привлици нових средстава и нормалније живљење са циљем уласка у нормалне токове и бијега од транзиционих траума и последица.

Анализом утрошка средстава, кадровском структуром, потребама и могућностима сваке институције и укупним улагањима у културу, наша концепција је да понудимо нова примјенљива рјешења која не траже нова улагања већ само бољу прерасподјелу и да „културну марку“ прерасподјелују културни ствараоци, а не администрација која настоји да буде надполовична у апсолутном броју, а када су финансијска издвајања чак и изнад тога.

До резултата смо дошли анализирањем стања у култури данас, истраживањем и испитивањем запослених у институција културе као и грађана који су конзументи производа институција културе и

заинтересовани су по два основа да та понуда буде што квалитетнија:

- да за ту културу издвајају властита средства и
- да имају потребу да културна понуда буде што комплетнија и што квалитетнија.

С тога смо у формулисању наших хипотеза и кренули с претпоставком да са истим финансијским средствима, са којима сада располажу надлежна министарства која се баве културом, можемо другачијом организационом структуром постићи много више. То смо установили у предистраживању, а наше раније бављење овом научном области (а у оквиру свеобухватног истраживања које смо спровели у магистарском раду у области књиге) дало нам је повода да се истраживачки посветимо много ширем проблему културе: њеним менаџментом.

“Веома је опасно веровати да наука може да предвиди исход догађаја који су по својој природи непредвидиви – а у њих се може убројити свака активност која укључује људска бића. У области уметности наука може открити и описати трендове, могућности, чак и вероватноће, али не може гарантовати резултате”<sup>11</sup>, пише Кит Дигл, образлажући сам себи постављено

<sup>11</sup> Кит Дигл, Маркетинг уметности, Цилио, Београд 1998. год. стр. 11

питање, може ли научни приступ у маркетингу умјетности бити од помоћи.

На основу статистички података<sup>12</sup> у БиХ 1991. године било више од 200.000 становника са вишом и високом школском спремом, што је било око 6,6% гдје су жене чиниле чак надполовичну већину. Истраживањем у периоду 2001–2004. год. у анкети *Живјети у БиХ* овај проценат становника са вишом школом и факултетом је пао на 6,1% што је можда најалармантнији податак када је у питању и ово наше истраживање, дјеловање и функција институција културе. Ко ће творити културну политику и културне вриједности, коме их нудити и како презентовати ако нам образовање стагнира?! Забрињава и податак да је број неписмених у БиХ 1991. године био двоцифрен проценат?

Морамо напоменути још један податак да су у структури издатака за потрошњу просјечног домаћинства у БиХ, издаци за образовање и културу тек 4,8% од свих издатака.<sup>13</sup> Тај је проценат знатно мањи од европског просјека. Непуних 5% породичних издвајања за културу и образовање је велики породични издатак, али ни изблиза довољан за потребни и жељени квалитет образовања и културе. Како онда разумјети када Влада Републи-

ке Српске годинама за цјелокупну културу издваја мање од процента од укупног буџета, а нико од корисника тих средстава се не буни?! Бар манифестно. Дилема је: да ли је средстава довољно за културу или важи она девиза „не можете ме тако мало платити колико ја могу мало радити“.

**Запослени у институцијама културе** на проблеме у својим радним организацијама сматрају да у институцијама има више оних који не раде у корист културе. Наше истраживање<sup>14</sup> показује да је то проблематика која и те како оптрећује укупну културу Републике Српске и БиХ.

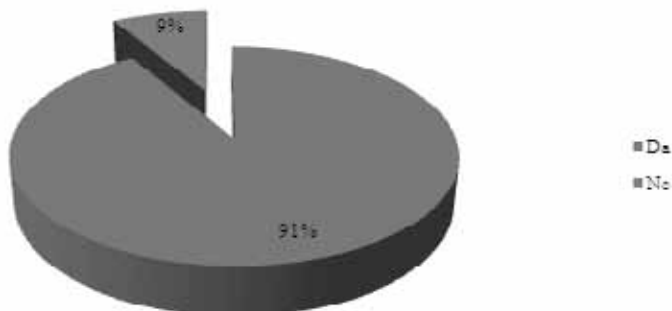
12 Завод за статистику БиХ, 1991. год.

13 Агенција за статистику БиХ, ХБС 2004. год.

14 Истраживање спроведено међу запосленима у институцијама културе у БиХ и РС

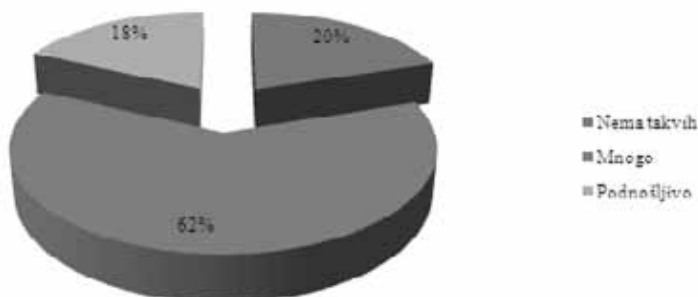
**Питање бр. 1: Сматрате ли да у институцији гдје радите има вишка радника?**

Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Сматрате ли да у институцији гдје радите има вишка радника?		
Да	96	91,43
Не	9	8,57
<b>Укупно</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>



**Питање бр. 2: Колико запослених у институцији културе гдје радите је из домена «општих служби», а не директних «произвођача»?**

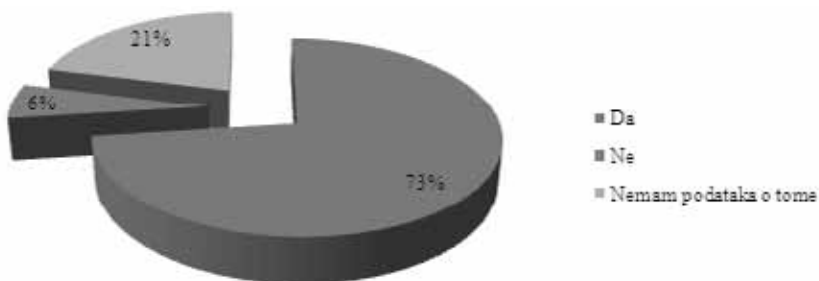
Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Колико запослених у институцији културе гдје радите је из домена «општих служби», а не директних «произвођача»?		
Нема таквих	21	20,00
Много	65	61,90
Подношљиво	19	18,10
<b>Укупно</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>



И грађани БиХ, њих 970, у нашој анкети размишља на начин, не много различит од запослених у институцијама културе.

**Питање бр. 3: Сматрате ли да у институцијама културе у Републици Српској има вишка радника?**

Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Сматрате ли да у институцијама културе у Републици Српској има вишка радника?		
Да	708	72,99
Не	58	5,98
Немам података о томе	204	21,03
<b>Укупно</b>	<b>970</b>	<b>100,00</b>



На жалост ситуација ни у осталим буџетским институцијама културе у РС није ништа боља: у Књижевној задрузи у Бања Луци од 10 запослених 6 је административаца, у Музеју савремене умјетности РС половина од 22 запослена су административци, у Народном позоришту РС запослено је 86 радника а од тога 27 је из области адмистрације и техничког одржавања.

Наше истраживање је ишло трагом како на нивоу БиХ, а прије свега Републике Српске изнаћи оптимална рјешења за функционисање институција културе у кризним временима у друштвима у транзицији. Руководили смо се основним одредницама:

- не повећавати захвате у буџету Републике Српске за новим средствима за институције културе,
- смањити број запослених радника који не раде у директној „културној производњи“,
- повећати број ангажованих и запослених радника из „производње културних вриједности“,
- повећати, за најмање четвртину укупних прихода институције, приход „продајом“ властитог културног производа,
- неопходна је боља организованост и функционалност институција културе у кризним временима у друштвима у транзицији,



- значајно потенцирати и истицати значај менаџмента у функционисању институција културе,
- наглашено истицати значај и допринос културе укупној економији друштва,
- утицај културне дипломатије на прављење имиџа заједнице у укупном друштву,
- централизовати заједничке службе институција културе у Бањој Луци и на тај начин ослободити дио буџетских издвајања и зарада тих предузећа за повећање квалитета и квантитета културне понуде институција културе,
- организовати и мотивисати лидере у институцијама културе да стварају резултате који ће се видјети у стварности,
- извршити дисперзију културних производа и ван центара културног стварања и монопола.

На основу истраживања, општих закључака, јасно је да радници у културу и грађани у БиХ и Републици Српској знају шта хоће од своје културе и шта очекују да

добују за свој порез који плаћају. Ова поједностављена констатација обавезује и грађане и „произвођаче културног производа“ да морају добро да поведу рачуна о времену које долази и шта у њему може да се опредмети у вријеме рецесије, сиромашне заједнице у транзицији, без јаке законске основе и кадрова који културу још не доживљавају као производ и менаџерских тимова у институцијама који сматрају да се само буџетирана средства требају „поштено подијелити“, а да при томе мисле на минули рад и неке изванкултурне и важеће озбиљне критерије у вредновању културних вриједности данас.

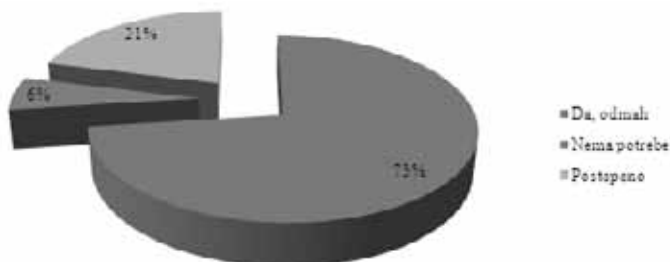
Занимљиво је запажање да чак двотрећинском већином запослени у институцијама културе предлажу хитну реформу, што се слаже и са размишљањима анкетираних грађана?!

И грађани у нашој анкети самтрају да се институције културе морају што хитније, темељито и професионално реорганизовати. Следећи резултати то најозбиљније налажу.

**Питање бр. 6: Да ли сте Ви за реорганизацију институција културе у Републици Српској?**

Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Да ли сте Ви за реорганизацију институција културе у Републици Српској?		
Да, одмах	708	72,99
Нема потребе	58	5,98

Постепено	204	21,03
<b>Укупно</b>	<b>970</b>	<b>100,00</b>

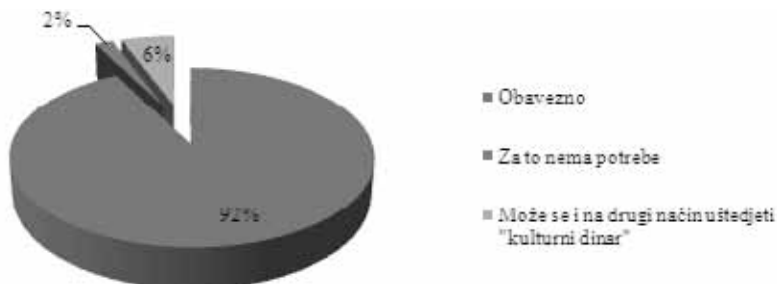


На основу наше тврдње да ли се заједничке службе институција културе у једном мјесту треба централизовати у заједничке службе, бар у времену транзиционих промјена и жестоког покушаја да се култура избори за своје мјесто под сунцем, али и са циљем да културна дипломатија покуша да разгрне

тамне облаке над земљом, грађани и запослени у институцијама су јасни: грађани са чак непуних 76% траже смањење потрошње за административне раднике, а запослени у институцијама културе, који живе од рада у култури чак плебисцитарно траже такву реформу.

**Питање бр. 6: Да ли сте за идеју стварања централизоване заједничке службе институција културе у Републици Српској да би се више средстава ослободило за “директну културу”?**

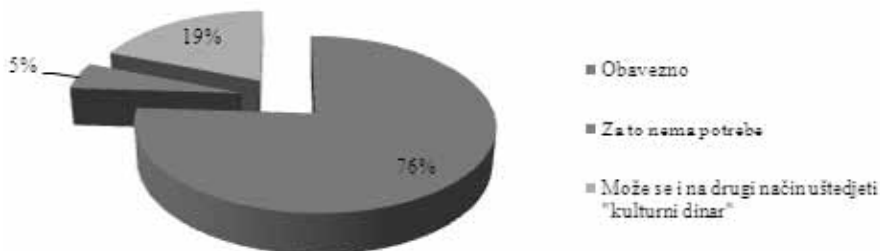
Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Да ли сте за идеју стварања централизоване заједничке службе институција културе у Републици Српској да би се више средстава ослободило за «директну културу»?		
Обавезно	97	92,38
За то нема потребе	2	1,90
Може се и на други начин уштедјети «културни динар»	6	5,71
<b>Укупно</b>	<b>105</b>	<b>100,00</b>



Овако су одговорили запослени то хранилица породица, а грађани, у институцијама културе којима је њих 970 овако:

**Питање бр. 8: Да ли сте за идеју стварања централизоване заједничке службе институција културе у Републици Српској да би се више средстава ослободило за “директну културу”?**

Питање	Број одговора	
	ϕ	%
Да ли сте за идеју стварања централизоване заједничке службе институција културе у Републици Српској да би се више средстава ослободило за «директну културу»?		
Обавезно	737	75,98
За то нема потребе	49	5,05
Може се и на други начин уштедјети «културни динар»	184	18,97
<b>Укупно</b>	<b>970</b>	<b>100,00</b>



И што је било и за очекивати културни произвођачи се залажу у својим предузећима да „производе“ елитистичку културу, коју опет грађани „неће“, јер њих интересује популистички производ институција културе, а потом образовно-едукативни, док је на трећем мјесту елитистичка култура. Помирити ове двије крајности је умјеће руководних тимова институција културе. Како направити резултат, како понудити квалитетан производ који се треба допасти већини и који се сада, а нарочито убудуће мора продати, и то што боље и за што више.!

У сиромашним друштвима у транзицији институције културе имају и те како значајно мјесто. Из нашег истраживања јасно је да се институције културе у Републици Српској морају кадровски и организационо оспособити како би могле да одговоре све нараслијим потребама грађана. **Јачање менаџерских тимова** је приоритет уз реорганизацију и „појефтињење“ функционисања институција у корист квалитетних програма и грађана.

**Институције културе треба да се реорганизују** и ријеше бала-

ста подобних и партијских запосленика у култури у корист радника у култури. Децентрализација производа културе институција је један од првих услова јер се садашњи прескупи производ затвара у уске кругове без могућности и жеље да га критика грађана адекватно валоризује.

**Дисперзија квалитетних пројеката** је неопходност и захтјев грађана према институцијама културе. У том пројекту је и могућност стварања одређеног прихода од изведеног програма продајом производа, донацијама, спонзорствима или другим облицима.

**Квалитетан производ културе** је најбољи амбасадор једног народа и друштва.

**Културна дипломатија**, које сада нема на нивоу БиХ нити Републике Српске, је велики изазов за савремени, неки будући менаџмент у институцијама културе у Републици Српској и БиХ. Сиромашна друштва у транзицији највећу прилику имају у промовисању својих културних вриједности које тада постају њихови најозбиљнији амбасадори и носиоци позитивних идеја и стремљења изван граница те заједнице. На крају, то су и први носиоци идеје о могућим контактира и других облика привређивања и стварања климе и позитивног окружења за најразноврсније инвестиције и улагања.

**Развој културних индустрија** у овако осиромашеним заједницама пада иницијално и развојно на ресурсна министарства и институције културе које морају бити носиоци идеје и њеног развоја. Шанса за развој културе у оном савременом облику у БиХ данас је преко културних индустрија. Наше истраживање је показало да грађани не осјећају да уопште постоје неке назнаке индустрија у култури, али сматрају да се на том пројекту мора и те како радити из неколико разлога:

- запослиће се више стотина махом младих стручних кадрова,
- подићи ће се ниво и квантитет културне понуде,
- култура ће и у буквалном смислу бити деметрополитизована и децентрализована,
- створиће се нова вриједност и нови производ индустрија културе што ће створити претпоставке и за развој културе на свим потребним и жељеним нивоима.

**Реорганизација институције културе** у Републици Српској би требала ићи у смјеру кадровског и професионалног јачања менаџерских тимова и директних радника у култури. Други корак је ослобађање вишка радника из општинских и правних служби и служби књиговодства и рачуноводства те стварање јединственог бироа, агенције на нивоу свих институција

културе у Републици Српској који би имао адекватан број запослених тј. највише 6 у односу на садашњих 9 институција културе гдје постоје запослени: по један правник, најмање 2 радника у књиговодству и рачуноводствима, секретарице и возачи (45). Ако је њихова просјечна бруто плата 1.500 КМ то на годишњем нивоу износи 810.000 КМ, а то је велики износ. Ако томе пак додамо и трошкове сертификације свих шефова рачуноводства, заузимање канцеларија и осталог простора који мањка институцијама културе, као и остале трошкове које праве запослени (45) онда је тај износ на годишњем нивоу уштеда чак милионска. Озбиљна анализа, шта то раде запослени у тзв. општим службана 365 дана, показује поразне резултате и доказује да сав посао могу да заврше за 6 ефективних радних дана. А шта остало вријеме раде?! Нико се не пита јер је социјални елеменат изнад професионалног и резултата рада.

Ова реорганизација би дала још један квалитет за грађане и свакако би подигла ниво посјећености културним пројектима јер би се из јединственог центра координисао **календар културних догађаја у појединим мјестима**. Пракса је показала да институције културе у једном дану у исто вријеме праве по двије три манифестације гдје заинтересовани грађани немају

могућност праћења догађаја, а по том се отвара празан простор нерада институција, јер се сада ради под геслом „ми смо своје одрадили, ко је видио видио“. Најбоље, што мање очију види, то је критика мања.

Формирањем јединствене добро осмишљене, агилне и **професионалне агенције за маркетинг** културних институција Републике Српске постигло би се следеће:

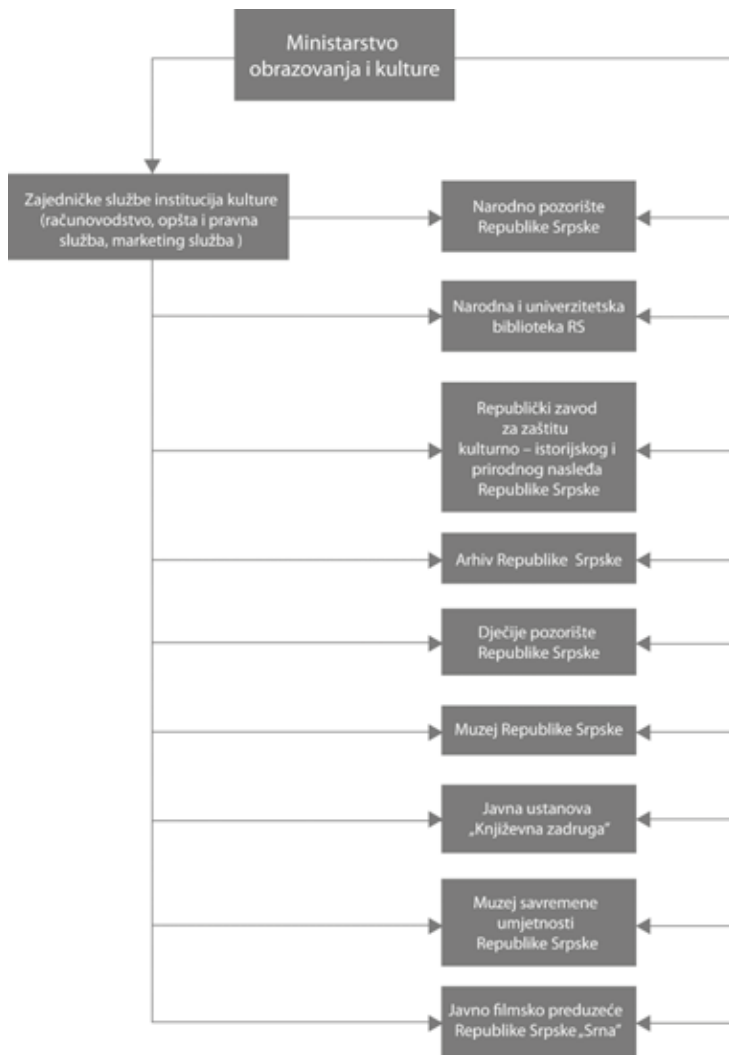
- сви пројекти институција културе би имали квалитетну маркетиншку подршку и логистику,
- била би боља координација између институција културе и усаглашен би био календар догађаја, како на нивоу града, тако и на нивоу Републике Српске,
- створила би се потреба и могућност сарадње више институција на заједничким пројектима, а не, као до сада, да институције „иду на одмор“ а празан простор се отвара најразличитијим мешетарима у култури, нарочито у данима љетњих одмора,
- агенција би за рачун институција културе могла да ангажује све оне „извођаче радова“ који недостају институцијама под повољнијим условима јер је то заједничка агенција свих институција културе,
- агенција би била најбоља стручна подршка менаџерима у институцијама културе који би

имали врсне професионалце из маркетинга на располагању за све пројекте и акције, а финансирани би се из заједничког буџета свих институција, значи јефтиније и са знатно мањим бројем запослених а на вишем професионалном нивоу,

- агенција би уз координацију са менаџерима институција културе морала да обезбиди најмање 25% властитих средстава за сваку институцију у односу на буџетирана средства. Значи, директни произвођачи производа културе у институцијама културе би били вишеструко заинтересовани и стимулирани да раде оне пројекте који ће имати поред културних и економских ефеката у своме раду.

### **1.1 Нови модел организационе структуре институција културе**

На основу изнесених опажања у погледу функционисања институција културе, рада менаџерских тимова те активностима које оне спроводе, у нашем истраживању дошли смо до закључка о неминовности реорганизације институција културе. Пажљивом анализом, уважавајући запослене, те културне институције од посебног значаја, нова организациона структура би допринела кадровско и професионално јачања менаџерских тимова и директних радника у култури, те много ефикаснију реализацију пројеката, отварајући шансе да заживи *културна индустрија* и *културна дипломатија*. Тиме би се створили услови за децентрализацију културе. Процирани модел изгледао би овако:



Табела бр. Нови начин организације Институција културе Републике Српске

### 1.2 Предности понуђеног модела

Постојеће стање у институцијама културе у Републици Српској, очигледно је неodrживо и не даје по-

требне и жељене резултате. То је показало и наше истраживање. Понуђени модел реорганизације институција културе нуди следеће предности:



- смањењем броја запослених радника у тзв. заједничким службама и формирањем заједничке, обједињене службе, нуди мноштво практичних повољности:
- менаџерски тимови унутар институција културе ће добити више простора за бављење струком и организацијом институције само у погледу стварања што бољих културних производа и за стварање услова и боље климе за заживљавање културе,
- отвара се простор за стварање што повољнијег општег миљеа за просперитет и других области људског живљења (страних инвестиција, отварање дипломатских и других представништва и канцеларија...),
- располагаће са већим буџетским средствима, јер ће се дио средстава ослободити за пројекте из те институције,
- наизглед, дио централизације функција институција културе је само у домену кординације календара активности како би се постигла боља, квалитетнија и сврсисходнија дисперзија производа културе које остварују институције,
- сарадња и реализација заједничких пројеката на нивоу институција културе у Републици Српској и БиХ,
- стварање услова и преспоставки за заживљавање културних индустрија које за сада не постоје,
- избором квалитетних пројеката и производа културе поспјешити и активирати културну дипломатију која има за задатак и мора да промијени за сада лош имиџ Републике Српске у једном дијелу свјетске јавности,
- пројектовање пројеката и производа институција културе који би били примјењљиви и лакше дистрибуирани на читавој територији Републике Српске и БиХ (позоришна представа која се може извести у већини постојећих инфраструктурних објеката у БиХ, изложбе које се могу преносити и поставити у више мјеста,...),
- маркетиншка подршка свим пројектима институција културе од стране стручне и компетентне екипе професионалаца који ће имати посла цијеле године радећи плански за све институције културе, а не као до сада да су били ангажовани непуну радну седмицу на пар пројеката у току једне године,
- стварање услова и претпоставки да институције културе аплицирају са властитим пројектима у свим фондовима и асоцијацијама које имају потребе за пројектима из култу-

ре на нивоу Републике Српске, БиХ и свим другим приступним фондовима ЕУ. Овај „сервис“ институција културе ће тек у долазећем периоду добити на значају, јер ће бити потребно знање и искуство у прављењу валидних пројеката и потребне документације,

За реализацију овог проблема основна претпоставка је стање потребне свијести и циља: шта се хоће од културе и са културом (у оквиру тога и са институцијама културе). Сва истраживања и ослушкивања јавности јасно нам говоре да се мора извршити неопходна реорганизација, прије свега институција културе. Ако је друштво мало, сиромашно и у транзицији, као што је то Република

Српска, па и БиХ, понуђени модел трансформације, без нових улагања и без додатних оптерећења буџета сматрамо да је за сада потребно, пожељно и реално рјешење, али не и коначно.

Важно је нагласити да је овај процес реорганизације институција могуће реализовати у релативно кратком временском периоду и да може почети давати позитивне резултате. Садашње лоше стање нуди реалну могућност остваривање манифестних добрих резултата, а стратешким промишљањем стварају се претпоставке за цивилизован и квалитетан рад институција културе, које би могле и морале да буду примјер успјешне трансформације која даје резултате и за друге области рада и живљења у БиХ и Републици Српској.

### *Литература*

Јосеф Л.Маси, “Essentials of Management, Sekond Edition, Prentice-Hal, Inc. Englewood Cliffs, Nev Jersey, 1971.

Сикавица П. Бахтијаревић-Шибер Ф., *Менаџмент*, Масмедија, Загреб 2004.

С.Collins, Eliza G, Mary Anne Devanna, *Изазови менаџмента у ХХИ стољећу*, Мате, Загреб 2002.

*Модели организације локалне самоуправе*, Палго центар, Београд 2007, др Здравко Злокапа, *Локална самоуправа у компликованој држави*,

Т.С. Елиот, *Ка дефиницији културе*, Просвета, Ниш 1995.

Часопис “Херетикус”, бр.2, 2007.год.Београд, у тексту “Политички екстремизам у Србији”, Иване Кроња.

Драгићевић-Шешиш, М/Драгојевић, С., *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*, Слио, Београд, 2005.

Рот Петер, *Спонзорисање културе*, Слио, Београд 1996.

Кит Дигл, *Маркетинг уметности*, Слио, Београд 1998.

Завод за статистику БиХ, 1991.

Агенција за статистику БиХ, ХБС 2004.

Семприни, Андреа – Мултикултурализам, Цлио, Београд, 1999.

Стојковић, Бранимир – Европски културни идентитет, Просвета, Ниш, 1993.

Стојковић, Бранимир – Културна политика европске интеграције, Институт за европске студије, Београд, 1996.

Стојковић, Бранимир – Идентитет и комуникација, Чигоја, Београд, 2000.

Ив-Франсоа Ле Коадик, НАУКА О ИНФОРМАЦИЈАМА, „Clio“, Београд, 2005.

Луј Доло, ИНДИВИДУАЛНА И МАСОВНА КУЛТУРА, „Clio“, Београд, 2000.

Роб Ведерил, КОЛАПС КУЛТУРЕ, „Clio“, Београд, 2005.

Алисон Баверсток, МАРКЕТИНГ У ИЗДАВАШТВУ, „Clio“, Београд, 2001.

Роџер Фидлер, МЕДИАМОРПХОСИС, (разумевање нових медија), „Clio“, Београд, 2004.

Џон Фиск, ПОПУЛАРНА КУЛТУРА, „Clio“, Београд, 2001.

Пол Р. Смит, МАРКЕТИНШКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ (интегрални приступ), „Clio“, Београд, 2002.