

DOI: 10.7251/EMC1901205R

Datum prijema rada: 26. septembar 2018.

Datum prihvatanja rada: 27. maj 2019.

UDK: 792.57:005.51

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IX • broj I

str. 205-221

PREGLEDNI NAUČNI RAD / OVERVIEW SCIENTIFIC PAPER

# ADAPTIVNI MENADŽMENT POZORIŠTA: MJUZIKL IZMEĐU TRŽIŠTA I INSTITUCIJE

**Maja Ristić** | Vanredni profesor, Fakultet Dramske Umetnosti Beograd, majaristicroma@gmail.com

**Darko Tadić** | Docent, Fakultet Informatičkih Tehnologija, Pan Evropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, dtadic44@gmail.com

**Sažetak:** U vremenu globalizacije, procvatu kulturnih industrija i sve većem i raznolikom tržištu kulture, koje postaje fluidno za hibridne forme umetnosti, pozorište kao elitna umetnost postaje deo komercijalnog tržišta i uz pomoć primene Adaptivnog menadžmenta kvaliteta želi da postane profitabilna institucija: samoodrživa i institucija koja može da „živi“ od sopstvenog rada. Nakon 1989. godine i pada Berlinskog zida, menja se i pozorišna mapa Evrope i Balkana. Nacionalne institucije dobijaju sve skromnije budžete od države, grada (osnivača) dok pozorišni festivali, predstave nastale prema principima projektne organizacije dobijaju na značaju realizujući veliki broj mobilnih produkcija koje obilaze ceo svet. Pojavu sve veće komercijalizacije pozorišta prati nagli procvat sve popularnije pozorišne forme: mjuzikla koji se po uzoru na Brodvejske predstave igra u Evropi (Vest end), ali i balkanskim zemljama (Pozorište na Terazijama, Muzičko i operetsko pozorište u Sofiji). Mjuzikl kao sinkretička pozorišna forma postaje roba koju treba prodati na tržištu, dok primenom funkcija menadžmenta pozorišta i adaptivnog menadžmenta kvaliteta, institucije, ali i projektne pozorišta uspevaju da poboljšaju samoodrživost i prodaju što više karata i zarade novac.

**Ključne reči:** Kulturne industrije; Mjuzikl; Ekonomska isplativost; Menadžment pozorišta; Pozorišna publika

**JEL:** E04, B12

## UVOD

“Nova mreža širenja muzike javlja se kao izvođenje predstave. To je spektakl kome se prisustvuje na određenim mestima: u koncertnim dvoranama, na otvorenom prostoru, gde se podržavaju rituali, a za pristup takvim mestima obavezno se plaća ulaznica”. (Žak Atali, *Buka*)

Globalizacija je usloвила širenje kulturnog tržišta, razvoj fluidnih formi, „razmenu“ umetnika, ojačavajući komercijalne profitabilne pozorišne žanrove. U „novom svetskom“ poretku novac postaje važan faktor merljivosti uspeha pozorišnih izvođenja. Više nego ikada pre pozorišni radnici su zabrinuti za opstanak pozorišne institucije ili projektene pozorišne predstave u vremenu razvoja novih tehnologija i velikih korporacija. „Ekonomska globalizacija otvorila je vrata integracijama i novonastale kompanije učinila celinama koje operišu na globalnom nivou. To je promenilo karakter onoga što se proizvodi i distribuira, pod kojim uslovima u sa kojim ekonomskim i kulturnim konsekvencama. Sledeće pitanje je: ko povlači konce na nervoznoj kulturnoj vrtešci?“ (Jost Smirs/Smirs, 2004: 49). Vikotrija de Aleksander u studiji *Sociologija umetnosti* pak smatra da „globalizacija označava sve veću povezanost naroda i sveta, rastuću svetsku trgovinu i širenja proizvoda kulture i razmenu ideja iz oblasti kulture, veza među narodima sveta: uspostavljanje međunarodnih putovanja i sredstava komunikacije i upon transnacionalnih i multinacionalnih korporacija“ (Vikotrija de Aleksander/Victoria De Alexander, 2007: 250). Pozorište na kulturnom tržištu sve više zavisi od kompetencija vrhovnog menadžera, producenta koji može da osnuje samostalno pozorišnu trupu, ali i od konkurencije, inovativnosti u kreiranju repertoara i sposobnosti da ideju i koncept prodate i uložite u nove projekte. Kako bi plasirale svoje predstave na brojnim svetskim festivalima (Avinjon, Edinburg.) pozorišta iz celog sveta koriste vrednosti kulturnih industrija zanemarujući pitanja kvaliteta, poželjnih recepcija. Stvaranje mreže institucija, ili „kišobran“ organizacija, uobličavanje koproducentских odnosa i partnerstava profitabilnih scenskih delatnosti i pozorišnih institucija, deo je sve veće komercijalizacije tržišta kulture, umetnosti, i pozorišta. „U nekim zemljama, kulturne industrije dominiraju nacionalnim, a ponekad i regionalnim tržištem“ (Smirs, 2004: 61). Na primer, sa oko 800 filmova godišnje, Indija je daleko najveći svetski proizvođač filmova. Japanska popularna kultura postala je poznata širom sveta, a pozorišta u Evropi i Balkanu sve više preuzimaju projektni model organizacije, prikazujući najpopularniju i najkomercijalniju sinkretičku pozorišnu formu: mjuzikl po uzoru na američki Brodvej.

„Najsličnije pozorište Brodveju u Evropi je londonski Vest End (West End), gde je nekoliko predstava - kopija brodvejskih hitova imalo odličnu posećenost te su onda počele da se igraju u komercijalnim pozorištima radi bolje eksploatacije. Narodno pozorište u Londonu često svoje najuspešnije predstave prebacuje iz svog zdanja na Saut Benku (South Bank) na Vest End, gde se igraju mesecima, šest puta nedeljno, pred velikom publikom i uz skupe karte, pri čemu se deo zarade vraća nacionalnom teatru, kao i nekomercijalnim, subvencionisanim po-

zorištima“ (Klajić, 2016: 26). Pozorište u novom duhu vremena, ne možemo da posmatramo kao prosvetiteljsku instituciju, koja će edukovati publiku, jer se delatnost ove umetnosti proširuje i stalno menja pod uticajima globalizacije i kosmopolitizma. Globalizacija omogućava pozorišnoj instituciji da se povezuje i umrežava sa drugim kulturama i narodima proširujući svoju viziju, ne ograničavajući se na uticaj samo u lokalnoj sredini. „Dinamika koja podstiče obrazovanje translokalnih i transurbanih veza jeste umrežavanje zajednica sa raznih prostora, zasnovanih na identitetu“ (Asu Aksoj/ Assu Aksoy, 2008: 141).

Pozorište i mjuzikl postaju danas deo personalizovanih i fluidnih kultura i društva spektakla. „U društvu u kojem preovlađuju moderni uslovi proizvodnje, život je predstavljen kao ogromna akumulacija prizora. Sve što je bilo nekada neposredno doživljeno, pretvoreno je u predstavu. Slike odvojene od svih aspekata života stapaju se u jedinstven tok stvari, u kojem prethodno jedinstvo života više ne može biti ostvareno. Fragmentarno opažana stvarnost regrupiše se u novo, sopstveno jedinstvo, kao odvojeni lažni svet, predmet puke kontemplacije. Specijalizacija slika sveta dostiže vrhunac u svetu nezavisnih slika koje obmanjuju čak i same sebe“. Spektakl je konkretizovana inverzija života, nezavisno kretanje neživota“ (Gi Debor/ Gie Debor, 1992: 6). Pozorište je takođe nemoguće proučavati izolovano i od pojave polikulturnih društava, ali i industrije kulture, koja takođe postaje deo društvenih promena.<sup>1</sup> Pozorište ne možemo da proučavamo samo u okviru jedne nacionalne i „elitne“ kulture, jer je hibridizacija dominantni oblik kulturnog predstavljanja. „U tom smislu, rasturaju se pojmovi kulturnog obrasca, nacionalne kulture, visoke kulture, umetnosti, kulturne vrednosti i tradicije, istorijskog napretka, razvoja, fiksiranih identiteta i uvode se pojmovi fleksibilnosti, subjektivnosti, interaktivnosti koji obeležavaju stanje kulture u momentu snažnih potresa koji razaraju homogene identitete, stabilne lojalnosti, sigurne granice, postepeni razvoj, razlikovanje stvarnog i virtualnog (Jelena Đorđević, 2009: 17 – 18).

Teoretska razmatranja „elitne“, „visoke“, „tradicionalne“ kulture i masovne, komercijalne i popularne kulture kreću se u dva pravca, jednom koji se zalaže za shvatanje kulture, kao najveće univerzalne ljudske vrednosti radikalno i nedemokratsko veličanje „elitne“ kulture do suprotnih stavova Stjuarta Hoola (Hall, Stuart, koji je postavio tezu da ne postoji nijedan oblik kulture koji je statičan

<sup>1</sup> Kulturna industrija se razvija na planu svetskog tržišta težeći sinkretizmu – eklekticizmu i homogenizaciji. U svetu kulturne industrije, kulturu ne možemo da posmatramo samo na lokalnom, etničkom, društvenom, nacionalnom, generacijskom, obrazovnom planu, jer su granice kulture postale propustljive.

i definisan za sva vremena, već da postoji samo odnos između onoga što je definisano kao zvanična ili visoka kultura i narodna kultura, ali se njihovi sadržaji neprekidno menjaju. Ono što je juče bila visoka kultura, danas postaje deo popularne, zato se celo kulturno polje može objasniti kao poprište borbe između zvanične i opozicione kulture (Đorđević, 2009: 314). Suprotstavljajući i disbalansi između tradicionalnih „prodvetitelskih“ vrednosti na kulturnom tržištu i komercijalnih doveli su do širenja građana kojima je kultura namenjena i do rađanja masovne kulture. „Masovna kultura odnosno kultura stvorena prema masovnim normama indutrijske proizvodnje obraća se društvenoj masi jednom ogromnom konglomeratu jedinki skupljenih nezavisno od unutrašnjih struktura struktura društva kojima pripadaju“ (Moren, 1979: 14).

Mjuzikl pripada „elitnoj“ kulturi preoblikovanjem „ozbiljne“, klasične literature („Jadnici“ Viktora Igoa, „Moja ljupka dama“, mjuzikl nastao na osnovu Pirandellovog dela „Pigmalion“ u izvođačko – muzičku formu, kao i preuzimanjem elemenata (poigravanje sa radnjom, „fragmentarnost u izrazu i postavljanju redosledu scena, spajanje različitih umetničkih pravaca, prevladavanje plesnog pozorišta u odnosu na dramsko, elementi ceremonije i cirkusa, uticaj na emocije gledalaca, muzika kao esencijalni deo predstave) postdramske umetnosti („Čikago“, „Maratonci trče počasni krug“), dok popularnoj kulturi pripada osobenostima kao što su: melodramatičnost, uvođenje svakodnevnih tema, ekspanzija telesnosti, površnost: „Neki to vole vruće“, „Cigani lete u nebo“, „Briljantin““ (Ristić, 2014: 54)

Uzimajući sve navedeno u obzir, osnovni cilj rada možemo da definišemo kao analizu osobenosti tržišnog i institucionalnog državnog, subvencionisanog pozorišta u vremenu globalizacije, hibridne kulture i eri traganja za efikasnijim načinima finansiranja pozorišta kada se „popularna“ i „elitna“ kultura prepliću, stvarajući nove žanrove na kulturnom tržištu. Takođe, cilj rada je i da istraži odnos mjuzikla, globalne kulture i kulturne industrije. U eri globalizacije i sve veće konkurencije između institucija kulture i pozorišta, definisanje specifičnosti elemenata Adaptivnog menadžmenta kvaliteta doprinosi pozicioniranju kreativnih i organizacionih „žarišta“ institucije, te će se cilj rada odnositi i na definisanje osobenosti AMK. Ako je predmet istraživanja primena menadžmenta pozorišta i Adaptivnog menadžmenta kvaliteta na razvoj pozorišne institucije, osnovna hipoteza rada glasi: primena Adaptivnog menadžmenta kvaliteta u radu institucionalnog muzičkog pozorišta doprineće efikasnijem korišćenju kadrovske, programskih i finansijskih resursa pozorišta. Primena Adaptivnog menadžmenta kvaliteta doprineće fleksibilnijem pozicioniranju pozorišta na tržištu, bolju pro-

daju karata i zainteresovanu publiku. U radu će biti korišćen interdisciplinarni pristup, sinteza teorija menadžmenta, studija kulture, izvođačkih umetnosti, ali i empirijsko istraživanje kulturnih potreba, navika, stila života i odnosa prema repertoaru publike Pozorišta na Terazijama u Beogradu<sup>2</sup>.

## GLOBALIZACIJA, POZORIŠTE I MASOVNI MEDIJI

Danas se pozorišta suočavaju sa brojnim problemima i izazovima koje je nametnula globalizacija. Neka od pitanja na koja pokušavaju svakodnevno da odgovore su: kako se izboriti sa konkurencijom, masovnom kulturom i masaovnom publikom, kako proširiti sferu delovanja, a zadržati reprezentativnost u izrazu, kako se postaviti prema sve bržem razvoju novih medija koji "zavode" publiku atraktivnim sadržajima i virtualnim svetom. Tehnološki i naučni razvoj suzio je prostor koji razdvaja narode, i na taj način doprinosi da masovni mediji i masovna kultura postanu jedno globalno telo. „Civilizacija i kultura postaju odvojeni pojmovi. Ne samo da su danas moć i autoritet odvojeni od kulture, nego su i neke od najdobranamernijih zabrinutosti za civilizaciju sklone da svesno ili nesvesno, budu krajnje nepovoljne po kulturu“ (Frenk Rejmond Levis/Frenk Reymond Leawis, 2008:49). Sve brže i sve jeftinije komunikacije postale su ključan faktor u razvoju globalizacije, a naročito na planu inovacija, proizvodnje, ekonomskog razvoja i kreiranja novih radnih mesta. Ubrzan razvoj digitalnih prenosnih mreža krajem devedesetih godina prošlo veka, uključujući Internet, doveo je do značajnog preoblikovanja medijske slike i globalne kulture u ljudskoj civilizaciji. Najveći rezultat ovih tehnoloških inovacija je porast političkog, vojnog, kulturnog i ekonomskog uticaja vodećih razvijenih društava sa jedne strane, ali i porast mogućnosti za široko demokratsko uključivanje i interakciju širih slojeva društva, a samim tim i mogućnost većeg uticaja na savremene društvene tokove, uključujući pozorišnu umetnost.

Sa tehnološke tačke gledišta, takmičarski duh i trka za brojnim inovacijama formulisala su tri glavna trenda koji su podržali opšti pokret globalizacije. Prvi

<sup>2</sup> Empirijsko istraživanje publike muzičkog pozorišta u Beogradu (Pozorište na Terazijama i Opera i teatar Madlenianum koje je autorka ovog teksta sprovela u sezoni 2009/10 i sezoni 2013/14 za potrebe svog doktorskog rada: „Publika muzičkog pozorišta u Beogradu“ (Fakultet dramskih umetnosti, 2010) i studije „Publike mjuzikla“ pokazala je da građani koji odlaze u pozorište sve češće podržavaju vrednosti masovne i popularne kulture, a da od pozorišta traže spektakularnost u izvođenju i teme koje će ih zabaviti i koje su bliske komercijalnim oblicima kulture, ali i sadržajima novih medija. Istraživanja su pokazala da pozorišna publika pored toga što odlazi na predstave muzičkog pozorišta u svoje slobodno vreme sve više sluša pop muziku putem You – tuba i prati kulturne i zabavne sadržaje putem društvenih mreža: Facebook-a i Instagrama.

trend predstavlja ogromno povećanje protoka podataka (porast prenosa podataka/informacija van tradicionalnog opsega „glasovnog saobraćaja“); drugi trend je razvoj Interneta, kao opšte svetske komunikacijske mreže (naročito u domenu elektronske trgovine i digitalnih mrežnih struktura); treći trend je opšte bežično umrežavanje, odnosno široka dostupnost povezivanja na ličnom i opšte društvenom nivou. Informatička revolucija i tehnološki progres su danas više nego ikada ranije u mogućnosti da utiču na globalne ekonomske, političke, društvene i kulturne tokove, i u takvim okolnostima uloga tradicionalnog upravljanja ljudskim društvima je prilično promenjena. Iako naizgled postoji široka obaveštenost i lak pristup mnoštvu informacija, ključne upravljačke (političke, ekonomske, društvene) odluke postaju sve više centralizovane. Tako su digitalne komunikacije i Internet postali integralni deo globalnog komunikacijskog oligopola, koji postaje sve više sredstvo upravljanja u rukama nekolicine svetskih globalnih komunikacijskih mreža, a što sve zajedno vodi opštoj globalizaciji medija i stvaranju globalnog „svetskog sela“. „Već dugo se feudalni običaji podređenosti i pokornosti nameću radničkoj klasi. Moderni duh je gotovo sve rastočio u običaje, a anarhični smer našeg obožavanja slobode po sebi i za sebe, naša sujevna vera u mašine, zbog manjka svetla da pogledamo s onu stranu mašine u svrhu za kakvu je naša mašina valjana (...) ova i ona grupa ljudi širom zemlje počinje da praktikuje da radi ono šta hoće (...) sve to kažem ide u pravcu anargije“ (Metju Arnold/Mathew Arnold 2008: 37)

Imajući u vidu ulogu koju imaju u javnoj sferi, mediji poseduju veliku količinu moći i dominacije. Mediji za veliku većinu ljudi služe kao glavni izvor informacija u svakodnevnoj životnoj orijentaciji, bez obzira da li je u pitanju politički i društveni korpus, obrazovanje, zabava, ili nešto treće. U skladu sa tim, i sa tendencijom koncentracije vlasništva i kontrole nad masovnim medijima, kao i svih drugih globalizacijskih procesa, globalizacija medija ima direktan uticaj na mišljenje i ponašanje javnosti. Na taj način, mediji postaju ključni činilac u procesu donošenja odluka pojedinca i društva u celini. To znači da se „globalno selo“ formira i oblikuje od strane medija, kao rezultat interakcije dnevne društvene rutine i javnog života. Masovni mediji su postali mesta gde se generišu značenja javnog života, odvijaju debate i razne vrste evaluacija: mediji imaju ulogu medijatora u svakodnevnicima velikog broja ljudi. U vreme pre pojave masovnih medija, krajem 19.veka, takođe je postojao javni interes kao i danas, ali on nije igrao veliku ulogu, niti je imao takav uticaj u prenosu značenja izvan ličnih iskustava pojedinca. Kada uporedimo takvo stanje sa situacijom „medijski posredovanog društva“ kakvog imamo danas, vidimo da je formiranje svetskog medijskog „globalnog sela“ već postalo stvarnost koju sada živimo. Medijske promene uslovile su i kulturne

ambivalencije koje su proširile i polja delovanja u oblasti kulture i pozorišta. „Bilo koje izvođenje koje se sastoji od fokusiranih, jasno označenih i društveno ograničenih oblika ponašanja koja su posebno napravljena i pripremljena za pokazivanje, može se nazvati kulturalnim prefromansom. U širokom spektru kulturalnog izvođenja, ponekad se ne mogu podvući jasne granice između svakodnevnog života i društvenih uloga“ (Jovićević 2007, 29). Izlazak pozorišta na tržište donelo je stvaranje novih formi izvođačkih umetnosti: performansa, hepeniga, uličnog pozorišta, stend - ap (Stund-up) komičnih žanrova i mjuzikla kao posebnog oblika kulturne industrije kao što je Brodvej čije predstave prema originalnim produkcionim licencama postaju deo repertoara pozorišta širom sveta.

## MJUZIKL I TRŽIŠTE

Ako mjuzikl predstavlja deo „elitne“ kulture, onda treba da se zapitamo, da li je izvođenje mjuzikla u institucionalnom, dotiranom pozorištu umanjuje „vrednost“ državne institucije ili se i pozorište danas bori za opstanak izvođenjem zabavljačkih formi. Da li je onda pozorištu potrebna država, kao mecena ili ono može da opstane samostalno na tržištu? Koja je onda uloga menadžmenta u okviru muzičkog pozorišta? Svakako da obezbedi resurske (kadrovske, finansijske, prostorne) za odvijanje predstave, ali njegova uloga je mnogo više od toga. Menadžment treba strateški da pozicionira instituciju u okviru pozorišnog tržišta. Naime, ukoliko teoriju o muzici i novcu koju Žak Atali (Jacques Attali) iznosi u svojoj studiji „Buka“ primenimo na odnos mjuzikla i tržišta, onda možemo da zaključimo, da čim se novac pojavio, mjuzikl ulazi u upotrebu. Potrebno je proizvesti ga, razmenjivati. Mjuziklom je danas potrebno „upravljati“. Nije dovoljno samo imati dobru ideju, koncept. Mjuzikl ne može da egzistira isključivo kao spektakularna, složena pozorišna forma, on mora da stekne vrednost na tržištu. Mjuzikl je postao roba, sredstvo za sticanje novca. Prodaje se, troši se, analizira se. U svetu, mjuzikl predstavlja komercijalnu pozorišnu formu bulevarskog pozorišta i prikazuje se na Brodveju ili Londonskom Vest – Endu pod surovim diktatom rentabilnosti.

Pozorišta otkupljuju licence (Madlenianum je otkupio licencu za izvođenje „Jadnika“ Viktora Igoa od firme Music Theatre International, po dogovoru sa Kameronom Mekintošom), mjuzikli se stvaraju na osnovu već popularnih filmova kako bi se lakše „prodali“ („Kabare“, „Čikago“, „Briljantin“, „Cigani lete u nebo“). Pozorišta se danas pitaju: koliki profit će doneti angažovanje glumaca – zvezda (Ivan Bosiljić je najpopularniji glumac Pozorišta na Terazijama i zbog svojih televizijskih uloga, dok je angažovanje Zafira Hadžimanova svakako utica-

lo na popularnost mjuzikla „Jadnici“). Glumac – izvođač – pevač poboljšava efikasnost onih koji ga slušaju, ako slušanje njegovog glasa ili uživanje u njegovom plesno – glumačkom izvođenju, podrazumeva i prodaju ulaznica. „I kompozitor se tu shvata kao produktivan ako je njegovo delo komercijalno, bez obzira kako on biva nagrađen“ (Atali/Attali 1983, 64).

Na otvaranje pozorišta prema komercijalnim formama utiču i potrebe publike. Publika danas ne želi da gleda tragedije i socijalne teme koje se bave našom preživljenom tranzicijom – „čežnja“ za eskapizmom i zabavom su sfere njenog interesovanja. Ovu tezu potvrđuje i istraživanje Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka (istraživanje je sprovedeno tokom 2009. godine u dramskim, govornim pozorištima u Srbiji) pokazujući da publika od svih pozorišnih žanrova najčešće posećuje komedije, ali i da u poslednjih nekoliko godina, mjuzikl postaje „omiljena“ forma pozorišne publike (Mrđa, 2010: 36 – 37).<sup>3</sup> Primer „otvorenosti“ repertoarskog, institucionalnog pozorišta ka komercijalnim formama jeste i novi angažovani rok – mjuzikl „Buđenje proleća“ Dankana Šejka i Stivena Satera, mjuzikl o sazrevanju, nerazumevanju u porodici (tekst Franka Vedekinga) u režiji Nebojše Bradića. Beogradsko dramsko pozorište svoju misiju do sada je definisalo kroz izvođenje savremenih domaćih i stranih savremenih drama, dok okretanje ka mjuziklu ne predstavlja samo konceptualni zaokret u ovom pozorištu, već i produkcionu, jer izvođenje mjuzikla zahteva angažovanje živog orkestra, duži i složeniji tehnološki proces realizacije i probanja predstave, dok izvođenje ove muzičke forme omogućava animaciju i stvaranje nove pozorišne publike. Tako je „Buđenje proleća“, prema rečima reditelja, mjuzikl namenjen adolescentima, onima koji idu u škole i suočavaju se sa problemima sticanja identiteta.

## **PRIMENA ADAPTIVNOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ POZORIŠNE INSTITUCIJE (NA PRIMERU POZORIŠTA NA TERAZIJAMA)**

Predstave mjuzikla pripadaju i tradicionalnoj, „elitnoj“ kulturi, iako se tematski i žanrovski mogu svrstati u pozorište eskapizma, ali samo ako posmatramo samo jednu njihovu – zabavljačko spektakularnu funkciju. One su deo određene

<sup>3</sup> Kako je naglašeno u rezultatima istraživanja „Pozorišna publika u Srbiji“ (dramska publika), publika najveće interesovanje pokazuje za komediju (38,1%) i dramu (24,3%). Interesovanje za komediju je tradicionalno visoko, ali se uočava rast interesovanja za savremene komedije, savremene drame, a posebno za mjuzikle, za koje veće interesovanje pokazuju žene. Komedije su nešto popularnije kod mlađe publike, dok dramu više voli starija publika, dok je interesovanje za mjuzikle podjednako zastupljeno u svim starosnim grupama. Gledano po pozorištima, mjuzikl kao omiljeni žanr navodi najviše publike Pozorišta na Terazijama (35, 5 %) i Madlenianuma (22, 4%), dok kod ostalih pozorišta dominiraju komedija i drama.



nog društvenog sistema, pozorišne politike. Pozorište na Terazijama, kao jedino muzičko pozorište brodvejskog tipa na Balkanu, u pogledu repertoara, osnovano je od strane Skupštine grada Beograda, koja ga finansira, postavlja upravnika i samim tim upravlja ovom institucijom. Statutom Pozorišta na Terazijama utvrđeni su ciljevi i zadaci ovog pozorišta.<sup>4</sup> Prema ovom dokumentu osnovna delatnost ovog pozorišta sastoji se u sledećim aktivnostima:

- utvrđivanje i realizacija programa i godišnjeg plana poslovanja;
- pripremanje, izvođenje i javno prikazivanje premijernih i repriznih pozorišnih predstava i programa stvorenih prema savremenim, klasičnim, stranim književnim i muzičkim delima;
- negovanje, razvijanje pozorišne umetnosti kroz izbor repertoara, stvaranje i izvođenje predstava;
- stalno održavanje umetničkog ansambla;
- uspostavljanje savremene organizacije rada i poslovanja;
- ostvarivanje saradnje sa autorima književnih, muzičkih i drugih scenskih dela, kao i drugim stvaraocima i kreatorima pozorišnih predstava.
- uspostavljanje saradnje sa domaćim i inostranim pozorištima u cilju razmene gostovanja i dostignuća u teatarskoj delatnosti;
- ostvarivanje saradnje sa fakultetima umetnosti (dramskih, muzičkih, likovnih, primenjenih) povodom unapređivanja scenske i scensko – muzičke delatnosti i sistematičnog obnavljanja i osposobljavanja kadrova i strukture umetničkog ansambla.

Ovako navedeni ciljevi ovog pozorišta uopšteno definišu misiju ove insitucije ne oslanjajući se na specifičnost i posebnost programa Pozorišta na Terazijama, kao muzičkog pozorišta. Međutim, primenom Adaptivnog menadžmenta kvaliteta, moguće je stvoriti uslove za dalji razvoj umetničkog programa ustanove, kao i internog i eksternog organizacionog delovanja koji uvažava ali i prevladava opasnosti/pretnje iz okoline. „AMK pretpostavlja da je ustanova već postigla zavidan nivo programske izvrsnosti, stekla umetničku reputaciju u kuturnoj javnosti i da se nalazi na vrhuncu vlastitog delovanja /.../ Međutim, upravo ta faza predstavlja najrizičniji period za dalji život organizacije, jer ona, uljuljkana priznanjima i trenutnim finansijskim uspehom, ne oseća potrebu za daljim razvojem ili ponovnim promišljanjem suštine ovog delovanja. To posebno važi za organizacije koje deluju u turbulentnim okolnostima, jer je njihova pažnja usmerena na reagovanje na promene u okruženju, naročito na one koje bi mogle ugroziti njihov

<sup>4</sup> Poslednju Statut ovog pozorišta, koji je i dalje na snazi je iz 1996. godine. Za unapređenje i promenu statutarnih pravila pozorište čeka primenu novog Zakona o kulturi;

dostignuti status. Stoga se AMK pojavljuje kao izuzetno važna metoda jer uvodi stalnu praksu evaluiranja dostignutog i promišljanja budućeg razvoja. On ukazuje na potrebu da se ciklusima strateškog planiranja ne prilazi rutinski, već da se u svakom novom ciklusu postigne i ostvari novi kvalitetni, precizni pomak po unapred definisanim ključnim parametrima razvoja“ (Dragičević–Šešić, Dragojević, 2005: 190). Kako bi organizacija napredovala, razvijala se i unapredila svoje programe, potrebno je primeniti parametre Adaptivnog menadžmenta kvaliteta, koji „doprinosi daljem podizanju izvrsnosti kvaliteta i jačanju postojeće organizacione kulture. Ukoliko je neophodno, organizacija će biti u stanju da na vreme reaguje, adaptirajući strategije i stvarajući nove programe, adekvatnije okolnostima od onih koji su doneti tokom procesa izrade strateškog plana“ (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 196). U studiji „Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima“, Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević navode sledeće karakteristike Adaptivnog menadžmenta kvaliteta:

- ciklusno definisanje metoda razvoja: uočavanje organizacionih raskršća i prekretnica;
- analiza spontano nastalih metoda i rešenja: sistematizacija dobrih organizacionih praksi;
- monitoring strateškog plana: sredstvo i postupak iznalaženja novih sistematskih rešenja;
- asimetrična i fleksibilna organizaciona struktura: definisanje žarišta kreativnosti;
- neautokratsko liderstvo: prenošenje elemenata upravljačke funkcije na saradnike;
- fleksibilnost u upravljanju: sprečavanje iscrpljivanja i sagorevanja osoblja;
- stabilnost razvojnih parametara i adaptibilnost indikatora: definisanje kvalitativne matrice izvrsnosti.

Analiza programa institucije, prema navedenoj teoriji menadžmenta treba da ima estetsko – aksiološku analizu kojom se ispituju i utvrđuju osnovna umetnička dostignuća organizacije ili ustanove. Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević, naglašavaju da se u evaluaciji, parametri estetske izvrsnosti programa realizuju isključivo kroz analizu kriterijuma i indikatora koji ga samo površno određuju, kao što su reakcija kritike, nagrade različitih žirija, broja poziva na festivale i slično, kao da se time podrazumeva da su ostvarena dela vrhunske umetničke vrednosti.

„Pored ovih, uglavnom kvantitativnih indikatora, u okviru ovog parametara neophodno je razviti i složenije kvalitativne indikatore primerene grani umetnosti

i području delovanja date ustanove. Bilo bi prirodno da te parametre razvije umetnički savet ustanove uz umetničkog direktora, ili tela koja vrše ovu funkciju. No, u najvećem broju proučavanih organizacija umetnički saveti se bave verifikacijom predloženih repertoara, i ne ulaze u dublju raspravu, a još manje analizu o estetskom profilisanju i poetici za koju se zalaže sama ustanova u datom trenutku“ (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 199).

U jednom gradskom pozorištu, kakvo je Pozorište na Terazijama, opisanu funkciju obavlja Upravni odbor pozorišta, ali je kako naglašavaju Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević, vrlo čest slučaj da se repertoar obrazlaže nejasnim kriterijumima poput: atraktivnost, ekskluzivnost, umetnička relevantnost ili kulturološka relevantnost. „Bilo bi veoma važno diskutovati o ovim kriterijumima pre usvajanja repertoara, tj. prilikom rasprave o budućoj poetici i umetničkoj viziji ustanove, kada bi trebalo doneti još precizniju umetničku poetiku koja će predstavljati osnovu identiteta ustanove“ (Dragičević - Šešić, Dragojević, 2005: 200). Parametar programsko – organizacionog razvoja umetničke organizacije – učesće organizacije u podsticanju stvaralaštva utvrđen je Statutom Pozorišta na Terazijama. Ovaj parametar direktno je vezan za kulturnu politiku u čijem nukleusu je sadržana odgovornost za podsticanje i brigu o razvoju stvaralaštva u jednom društvu.

„Zanemarivanje ovog parametra dovodi do gubitka suštine delovanje neke ustanove kojoj se rad svodi pre svega na prikazivanje – reprezentaciju dostignutog u drugim sredinama. To dugoročno vodi uništavanju kvaliteta kulturnog života i umetničke vitalnosti sredine u kojoj ustanove deluju, kao i nje same /.../ Za ovaj parametar najčešće se vezuju sledeći kriterijumi: ostvarivanje novih umetničkih projekata, angažman lokalnih umetnika u realizaciji svojih ideja, podsticanje mladih i nepoznatih umetnika da stvaraju i javno predstavljaju svoja dela /.../ Posebno važan kriterijum unutar ovog parametra jeste veza ustanova kulture sa fakultetima umetnosti (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 202).

Tako je Pozorište na Terazijama, za realizaciju predstave „Briljantin“ angažovalo mlade, neafirmisane glumce, koji su bili izabrani na audiciji pozorišta, a koji su ili apsolvanti ili tek diplomirani studenti Akademije umetnosti u Novom Sadu ili studenti Fakulteta dramskih umetnosti.

Sledeći parametar programskog i organizacionog razvoja institucije kulture, kako navode Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević je kulturološki kvalitet i relevantnost programa. Kulturološki kvalitet, kako naglašavaju autori može se anali-

zirati proučavanjem nekoliko opštih kriterijuma: stručna relevantnost obrađenog i predstavljenog fenomena; kompleksnost prezentacije; relevantnost programa sa stanovišta javnog interesa i šireg društvenog razvoja; relevantnost programa sa stanovišta samog profila i identiteta insitucije; relevantnost programa sa stanovišta interesa publike (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 203). Svaki od ovih kriterijuma će se vrednovati posebno određenim kvalitativnim i kvantitativnim indikatorima, dok je „definisanje kriterijuma i indikatora u okviru parametra kulturološki kvalitet i relevantnost programa, posebno važan za ustanove koje deluju u turbulentnim okolnostima, jer ih one tada zanemaruju smatrajući da trenutni društveni uslovi ne pogoduju standardizaciji i normiranju stručnog kvaliteta rada. Ipak, važno je i u najtežim okolnostima pratiti profesionalni razvoj svog delovanja, ali i svetske standarde i nastojati da im se, uprkos svemu, što više približi. Uvek je moguće postaviti primerene indikatore (u odnosu na interne resurse i mogućnosti) koji će nametati instituciji potrebu da ide dalje od dostignutog kvaliteta, što će istovremeno sprečiti pad standarda (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 205). Sve institucije kulture moraju pronalaziti nove forme programskog delovanja i metode njihovog realizovanja.

Na primeru Pozorišta na Terazijama, ovaj parametar možemo da ilustrujemo konstantnom težnjom ovog pozorišta za pomeranjem granica u pogledu stvaranja, sa jedne strane, nacionalnog mjuzikla, a sa druge, staranja za produkcionim i izvođačkim usavršavanjem ovog žanra. Kriterijumi po kojima će se ocenjivati kvalitet programa u suštini će biti povezani sa ocenom inovativnosti pristupa, na primer: novi sadržaji rada ustanove realizovani u prethodnom planskom periodu; nove metode rada s korisnicima programa rada; novi tipovi usluga koje nudi ustanova kulture; primena različitih medija u prezentaciji/izvođenju programa; uspešnost u iznalaženju novih oblika i metoda delovanja u odnosu na kritične promene i pretnje iz okruženja. Evaluacijom uočena žarišta kreativnosti (pojedinci, timovi, cele organizacione jedinice) treba ubuduće da odbiju veći stepen samostalnosti, slobode delovanja i organizovanja sopstvenog procesa rada“ (Dragičević – Šešić, Dragojević: 2005, 206). Sledeći parametar za razvoj institucije kulture je uspešnost u transferu znanja. Ovaj parametar je posebno značajan za one insitucije koje svoju ulogu i ciljeve definišu statutom težeći da prošire svoja profesionalna znanja i veštine u domenu svog delovanja.

Kao primer ovog parametra u radu Pozorišta na Terazijama, možemo da navedemo gostovanje, koreografa Četa Vokera (Chat Walker), koji je održao ciklus radionica džez-plesa uvodeći novi sistem rada (ujednačenost igre, disciplinu i svetske plesne tehnike) u ansambl ovog pozorišta. Razvoj samoodrživosti je još jedan od parame-

tara adaptivnog menadženta kvaliteta. Kako naglašavaju autori studije: „Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima“, iako se čini da se za najveći broj ustanova kulture u javnom sektoru, pitanje samoodrživosti i ne postavlja (jer imaju garantovani minimalni budžet), ipak, za sve ambiciozne organizacije, koje žele da očuvaju kvalitet rada u turbulentnim okolnostima, ovo je ključno pitanje razvoja. Kriterijumi za procenu samoodrživosti različiti su u javnom, privatnom i civilnom sektoru. U javnom sektoru, kriterijum za procenu samoodrživosti može biti definisan kao finansijska diversifikacija resursa, statusna samostalnost; intersektorska povezanost; ugled postignut u javnosti; stepen kadrovske osposobljenosti; stepen postignute medijske atraktivnosti; lojalnost publike; brza promena težišta delovanja u skladu sa zahtevima okruženja (Dragičević – Šešić, Dragojević, 2005: 210). Svoj kredibilitet u javnosti Pozorište na Terazijama stiče učešćem na „Sterijinom pozorju“ ili izvođenjem nacionalnog mjuzikla „Maratonci trče počasni krug“, koji je nastao na osnovu domaćeg dramskog predloška, za koji su originalnu muziku pisali domaći kompozitori (Irena Popović, Marko Grubač, Zoran Hristić). Ovakvim programskim konceptom Pozorište na Terazijama želi da stekne status institucije, koja se ne bavi isključivo zabavilačkim pozorišnim formama, već mjuziklom koji treba da ostvari istu estetsku i kulturološku vrednost dramskog pozorišta. Za procenu kvaliteta delovanja neke organizacije u savremenom trenutku važan parametar je i zastupanje kulturnog pluralizma. Svaka organizacija će definisati kriterijume unutar svakog polja medijacijskog i komunikacionog delovanja. Tako će organizacije, koje se ovom pitanju posvećuju isključivo kroz rad sa publikom – imati jedan tip kriterijuma, naglašavaju Milena Dragičević Šešić i Sanjin Dragojević, dok će organizacije koje nastoje da se specijalizuju unutar polja, na primer, interetničke medijacije i komunikacije – drugi tip, fokusiran na evaluaciju kvaliteta ponuđenog programa.

Domaća pozorišta, tek u poslednjih nekoliko sezona, u izmenjenim tržišnim uslovima, počinju da se pitaju: Kakav je profil naše pozorišne publike, koje su njene vrednosti i stilovi života, potrebe, navike, interesovanja? Najveći pomak u tom pogledu napravilo je Pozorište na Terazijama, koje je rezultate proučavanja publike, a koje je sprovedeno od strane Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka i autora ovog teksta, pod naslovom „Pozorišna publika muzičkog pozorišta u Beogradu (Pozorište na Terazijama i Opera i teatar Madlenianum 2000 – 2009“, objavilo na sajtu pozorišta, obavestilo medije o ishodu istraživanja i dobijene podatke koristi za unapređenje aktivnosti sektora marketinga pozorišta.

Gradska vlast „ulažući“ u ovo pozorište ostvaruje i svoje interese predstavljajući se u javnosti kroz programe ove institucije. Mjuzikl tako postaje „podržan“ od

zvaničnih insitucija i vlasti postajući deo „elitne“ umetnosti. Kao dokaz za ovu tezu može da posluži Zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture, (1992), kojim se utvrđuje opšti interes u oblasti kulture, za čije se ostvarivanje obezbeđuju sredstva iz budžeta Republike Srbije, kao i potrebe u oblasti kulture za koje se sredstva obezbeđuju iz budžeta opštine, odnosno grada (*Zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture*, 1992: 1).

Prema ovom Zakonu, grad obezbeđuje sredstva za rad i programe ustanova i drugih organizacija, koje doprinose razvoju kulture i umetnosti obezbeđujući napredak kulturne narodnosti. Na osnovu člana deset navedenog Zakona i pozorišne institucije predstavljaju institucije od značaja, koje su „podržane“ od uprave grada. Pozorišna kritika dnevnog lista Politika, koji je informativni dnevni list sa najvećim mesečnim, prosečnim tiražom, a koji izlazi u dva izdanja i okrenut je aktuelnim temama svakodnevica iz oblasti: politike, ekonomije, kulture, sporta, zabave, izveštava i piše o projektima ovog pozorišta, što ga takođe čini delom „visoke“ umetnosti.

## ZAKLJUČAK

Pozorište na Terazijama, kao gradska institucija, čija je programska orijentacija usmerena na negovanje mjuzikla, visokih estetskih i produkcionih standarda nema jasno i precizno određene ciljeve i zadatke, što predstavlja problem određivanja i definisanja misije u skoro svim beogradskim gradskim pozorištima. Pozorištu na Terazijama nedostaje statusna samostalnost, dok je ugled u javnosti i kadrovska osposobljenost razvijena u poslednjih nekoliko godina, prvenstveno otvaranjem nove renovirane zgrade, izvođenjem nacionalnog mjuzikla, kao i angažovanjem mladih glumačkih kadrova, što je doprinelo jačanju kredibiliteta ovog pozorišta. Otvorenost ovo pozorište ostvaruje i uvođenjem koreografskih predstava (baletska prestava „Zemlja“ u koreografiji Džo Alegada) i premijernim izvođenjem dečjeg mjuzikla „Slovo na slovo“ (Duško Radović, Miodrag Ilić – Beli, režija Darjan Mihajlović), koji u pozorište uvodi mlađu publiku, koja je vezana za istoimenu televizijsku seriju. Stoga možemo da zaključimo da ovo pozorište teži da ostvari inovativni pristup u programiranju programa zadržavajući osnovnu repertoarsku liniju izvođenja mjuzikla. Mjuzikl je, naime deo državnog institucionalno - centralističkog načina upravljanja kulturom, sa težnjom da se otvori prema tržištu. Kao i svaki drugi proizvod, mjuzikl treba „dobro da se proda“ i u vremenu globalizacije kada se granice kulturnih poroizvoda popustljive i fluidne, on postaje jedan od najpopularnijih žanorva. Nažalost ili na sreću to je pozorišna realnost koja se menja uključujući u svoje tokove nove forme izvođač-

kih umetnosti (performans, hepening, stund – up komediju, virtualni - performans na internetu i you - tube kanalu), a sve u korak sa otovrenim kulturnim i ekonomskim globalizovanim tržištem.

Primena Adaptivnog menadžmenta kvaliteta, čiji fokus nije samo na profitabilnosti proizvoda ili prodaji kulturnog proizvoda, već se njegovom primenom institucija prilagođava zahtevima tržišta, tokovima novca i kulturnog kapitala, predstavlja najbolji oblik menadžmenta u pozorištu. Primenom elemenata i zakonitosti Adaptivnog menadžmenta kvaliteta pozorište zadržava svoju umetničku autentičnost, misiju i viziju prilagođavajući se poslovnom okruženju, što je strateški gledano osnovni cilje primene menadžmenta u kulturi i pozorištu uopšte. Oslanjajući se na otkrivanje izvrsnosti pozorišne institucije, promociju najboljih članova svog ansambla, repertoar koji publika prepoznaje kao deo svoje svakodnevice (sadržaji, ideje) i sa kojim se identifikuje, pozorište ne ostaje hermetična, zatvorena, „staromodna“ institucija koja zavisi samo od ulaganja državnog novca. Finansijskim osamostaljivanjem pozorišne institucije društvo dobija raznoliko tržište kulture koje će uvek privući nove sponzore, donatore ili mecene kao ljubitelje umetnosti. Adaptivni menadžment kvaliteta pospešuje rad ansambla i finansijsku efikasnost pozorišne institucije, a kada se tome doda da je mjuzikl komercijalni žanr u ekspanziji, koji poseduje i značajne estetske domete u oblasti razvoja novog pozorišnog izraza, ključ za organizovanje dobrog, „isplativog“ pozorišta je na „dohvat ruke“.

## LITERATURA:

- Atali, Žak. (Attali) (1983) *Buka*, Vuk Karadžić, Beograd;
- Aksoj, Asu. (Aksoy) (2008) London i projekat urbanog kosmopolitizma, *Transkulturalna Evropa* (priedile Ulrike Hana Najhof i Ana Triandafildu), Clio, Beograd;
- Arnold Metju. (Arnold) (2008) Kultura i anarhija, *Zbornik Studije kulture* (priedila Jelena Đorđević), Službeni glasnik, Beograd;
- Debor, Gi. (Debor) (1992) *Društvo spektakla*, Porodična biblioteka br. 4. II izdanje, anarhija, blok 45. Beograd.
- Dragičević – Šešić Milena, Dragojević Sanjin. (2005) *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Clio, Beograd;
- Hol, Stjuart (Hall) (2008) Beleške o dekonstruisanju popularnog, *Zbornik Studije kulture*, Službeni glasnik, Beograd;
- Jovičević, Aleksandra (2007) *Šta je kulturalni, a šta umetnički performans: od izvođenja u svakodnevnom životu do totalne glume*, Fabrika knjiga, Beograd;
- Klajić, Dragan (2016) *Početi iznova*, Clio, Beograd;

- Livis F. K. (Leavis) (2008) Masovna civilizacija i manjinska kultura, *Zbornik Studije kulture*, Službeni glasnik, Beograd.
- Đorđević, Jelena (2009) *Postkultura*, Clio, Beograd.
- Moren, Edgar. (Morein) (1979) *Duh vremena I*, Bigz, Beograd.
- Mrđa, Slobodan (2010), *Pozorišna publika u Srbiji (dramska publika) – izveštaj o istraživanju*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd;
- Ristić, Maja (2014), *Publika mjuzikla*, Zadužbina Andrejević, Beograd;
- Smirs, Jost (2004), *Umetnost pod pritiskom – promocija kulturne raznolikosti u doba globalizacije*, Svetovi, Novi Sad;
- Viktorija De Aleksander/Alexander, (2007), *Sociologija umetnosti*, Clio, Beograd;
- Zakon od opšteg interesa u oblasti kulture* (1992) Službeni glasnik, br. 46, Beograd.

---

## ADAPTIVE MANAGAMEMENT OF THE THEATRE: MUSICAL BEETWEEN INSTITUTION AND THE MARKET

Ristic Maja, PhD, Tadic Darko, PhD

**Abstract:** *Nowdays, it has become impossible to study theater isolation, apart from the new social and cultural phenomena: globalisation, dominations of spectacl and cosmopolitanisam, and industry culture. Cheapter and faster communications have become key factors in the development of globalizations. Globalization refers to the interconnectedness of the nation and the world, growing worldtrad, the spread of cultural products and exchange ideas in the field of culture, the relationship between peopeles of the world. Mass culture or culture on the mass industrial production standard adresses the general population irrespective of its social and cultural status. We can no longer consider theatre and musical only as a part of the national elitist culture, since they are begining to take shape of the popular culture as well melodramatics, superficiality, sensationalism and of boddly expression. These, theatre and musical have become fluid and hybrid form of contemporary culture, so that, in order to survive, they must open themselves to the market, and become commodity, comercial and respondent to the needs and intrests of audience. The audience, as shows by many conteperary researches is inkcreasingly interestad on waching musical and comedy performances. What was once considered to be „hight culture“, nowdays, is becomig „popular culture“, whereas the entire cultural field can be explained as a battle-ground for offical and alternative culture. Through shows like musical aspatation of*



*Dusan Kovacevic text „The marathon Family“ musical acquires the of the nacional „elite“ culture, while through shows adapted from movies (Chicago, Cabaretm Gipsy Fly in the Sky) is become a part of popular culture. The question that we should ask is „wheter the institutional perfromans of the musical theater diminishes the walue and social status of the institution, or theater should develop izself independently by independently by performing amusing and musical forms?In the time of the Internet and new tehнологies of domination, theater are turning spectacular and cimmercial theatrick forms. The use of adaptive quality managamement should reconcile these issues and strategically position theatre, determine its mission, develop new programs and more flexible management methods and eventually attract more public. Adaptive quality management impliesthe cycle defining development methods, analiysis of the problems, finding new strategic solutions, flexibile organizational structure, democratic leadership and management flexibility. This kind of leadership of the organization will allow her more money, and more tickets sold. The theatre will be accessible to a mass audience and create his own ensemble, and will be better positioned in the market of culture.*

**Key words:** *Cultural industries; Economic viability; Theatre audience; Managament of The theater; Musical;*

**JEL:** *E04, B12*

