

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasna Svetlik

VLOGA IN POMEN
KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA
V KULTURNIH USTANOVAH

DIPLOMSKO DELO

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc
Somentor: doc. dr. Dejan Verčič

Ljubljana, 2003

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	3
2. KULTURNE USTANOVE	5
2.1 Opredelitev	5
2.1.1 Muzeji in gledališča	6
2.1.2 Specifičnost proizvoda	8
2.2 Značilnosti neprofitnih organizacij in javnih zavodov	9
2.3 Državna kulturna politika, financiranje in spremembe delovanja	13
2.4 Vodenje kulturnih ustanov	17
2.5 Uspešnost kulturnih ustanov	20
3. KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST KULTURNIH USTANOV	22
3.1 Opredelitev komunikacijskega menedžmenta	22
3.2 Vloga komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah in njegov vpliv na uspešnost	24
3.3 Cilji in dejavnosti komunikacijskega menedžmenta	29
3.4 Raznolikost javnosti	32
3.5 Delo komunikacijskega menedžerja	42
4. ŠTUDIJE PRIMEROV SLOVENSКИH KULTURNIH USTANOV	44
4.1 Študije primerov - predstavitev	45
4.2 Financiranje	48
4.3 Vloga vodstva	49
4.4 Vloga komunikacijskega menedžmenta	50
4.4.1 Zgodovina	50
4.4.2 Oddelki za odnose z javnostmi danes	51
4.4.3 Cilji	52
4.4.4 Dejavnosti	53
4.4.5 Javnosti	55
4.4.6 Komunikacijski menedžerji	56
4.5 Odnos med komunikacijskim menedžmentom in vodstvom	56
4.6 Vpliv komunikacijskega menedžmenta na uspešnost	63
4.7 Prihodnost komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah	64
5. SKLEP	65
6. LITERATURA	68

1. UVOD

Umetnost in kultura sta v družbenem prostoru povezani z vsaj dvema zgodbama. Prva se navezuje na užitek, estetsko doživetje, ustvarjalnost, učenje in razvedrilo. Druga govori o finančnih težavah, negodovanju kulturnih hiš in ustvarjalcev nad pomanjkanjem denarnih sredstev, slabimi ustvarjalnimi pogoji in neurejenim področjem delovanja. Kulturne ustanove imajo velik pomen za družbo, saj zadovoljujejo človekove potrebe po umetnosti in s tem prispevajo k duhovnemu plemenitenju in razvoju zavesti, skrbijo za prenos umetnostnih vrednot iz roda v rod in obujanje kolektivnih spominov ter prispevajo k splošnemu ustvarjalnemu razpoloženju v družbi in ekonomski blaginji. Toda, ali zaradi tega zaposleni, vodstvo in ustanovitelji kulturnih ustanov ne začnejo misliti, da so kulturne dobrine, ki jih posredujejo, že same po sebi tako zelo neprecenljive, da jim ni treba ničesar več storiti? Percepcija o samozadostnosti in mit o nezainteresiranosti množice sta povezana z odnosom kulturnih ustanov do finančnih težav in njihovim odzivanjem nanje - "kultura je tako pomembna, država pa zanjo vsako leto manj skrbi." Ne vprašajo se, kaj bi morale same storiti za to, da bi se težave rešile in da bi postale uspešnejše.

Kulturne ustanove so premalo aktivne in samoiniciativne ter se ne zavedajo, da v njihovi bližini niso samo obiskovalci in Ministrstvo za kulturo, temveč jih obdajajo še druge javnosti. Kulturne ustanove ne morejo delovati neodvisno od svojega okolja, temveč se mu morajo prilagajati in ga vključevati v svoje delovanje. V tem se nahaja ključna vloga komunikacijskega menedžmenta. V pričujočem delu iščem odgovore na dve temeljni vprašanji. Prvo se glasi: **kakšno vlogo in pomen ima komunikacijski menedžment v kulturnih ustanovah?** Odgovor nanj ponujata dve hipotezi:

H1: komunikacijski menedžment bi moral imeti v kulturnih ustanovah enako vlogo kot v vseh drugih organizacijah - vzpostavljati in ohranjati vzajemno koristne odnose med kulturno ustanovo in njenimi javnostmi.

H2: komunikacijski menedžment je pomemben za kulturne ustanove, ker s svojimi dejavnostmi (lahko) prispeva k njihovi uspešnosti.

Prva hipoteza se navezuje na dejstvo, da se je začelo komunikacijski menedžment šele v zadnjem času povezovati tudi s kulturnimi ustanovami. Tezo, da bi moral imeti v kulturnih ustanovah enako vlogo kot v drugih organizacijah, preverjam na osnovi strokovne literature (tujih primerov, kjer je komunikacijski menedžment že postal eden od pomembnejših dejavnosti delovanja kulturnih ustanov) ter spreminjajoče se organizacije in delovanja

slovenskih kulturnih ustanov. Tudi drugo hipotezo preverjam na osnovi analize literature, pri čemer upoštevam še ugotovitve empiričnega dela naloge, kjer raziskujem, kakšno vlogo in pomen ima komunikacijski menedžment v izbranih slovenskih kulturnih ustanovah. Z empirično raziskavo v celoti ugotavljam pravilnost tretje hipoteze, ki se nanaša na drugo raziskovalno vprašanje: **kakšno vlogo in pomen ima komunikacijski menedžment v kulturnih ustanovah v Sloveniji?**

H3: v slovenskih kulturnih ustanovah komunikacijski menedžment ne igra pomembnejše vloge, ker je slabo razvit.

Tretjo hipotezo preverjam na šestih izbranih kulturnih ustanovah, zato ugotovitev ne morem posplošiti na vse slovenske kulturne ustanove.

V nalogi se na začetku posvetim osnovnima konceptoma – kulturnim ustanovam in komunikacijskemu menedžmentu. Drugo poglavje je posvečeno kulturnim ustanovam (podrobnejši opredelitvi muzejev in gledališč, specifičnosti njihovega proizvoda, značilnostim neprofitnih organizacij in javnih zavodov, državni kulturni politiki, financiranju in spremembam delovanja ter vodenju in uspešnosti kulturnih ustanov). Tretje poglavje govori o komunikacijskem menedžmentu in njegovem vplivu na uspešnost kulturnih ustanov. Najprej opredelim komunikacijski menedžment, nato vlogo, ki jo ima v kulturnih ustanovah, cilje in dejavnosti, javnosti ter nato še delo komunikacijskega menedžerja. V četrtem poglavju se preselim v slovenski prostor in na podlagi študij šestih muzejev, galerij in gledališč ugotavljam, ali komunikacijski menedžment v izbranih kulturnih ustanovah res ne igra pomembnejše vloge in ali je res slabo razvit. Raziskujem, kako se izbrane slovenske ustanove financirajo, kakšno vlogo ima vodstvo, kakšna je vloga komunikacijskega menedžmenta, kakšen je odnos med komunikacijskim menedžmentom in vodstvom ter vpliv komunikacijskega menedžmenta na uspešnost kulturnih ustanov. Poglavje zaključim s pogledom v prihodnost: se bo na področju komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah kaj spremenilo? Bi se moralo? Kako?

K odgovorom na zastavljena vprašanja in preverjanju pravilnosti hipotez me vodi analiza strokovne literature, predvsem s področja organizacijskih ved, odnosov z javnostmi in kulturnih (največ muzejskih) študij, ki jo dopolnjujejo kvalitativne empirične raziskave šestih študij primerov, pri katerih uporabim metodo intervjuja.

Pa začnimo s pregledom specifičnosti kulturnih ustanov.

2. KULTURNE USTANOVE

2.1 OPREDELITEV

“Kultura je aktivnost, ki nam preprosto omogoča, da trajamo, da se zavedamo lastne identitete in mesta, ki ga imamo kot posamezniki in skupnost v svetu.” (Spahić v Podobnik 1991: 1)

Kultura je ena od najbolj kompleksnih kategorij, saj prežema vse ravni človekovega življenja in dejavnosti (Spahić 2002: 13). Predstavlja in omogoča posameznikovo življenje, saj označuje njegovo celotno zgodovinsko ustvarjanje. Je skupek fizičnih in duhovnih dejavnosti ter spoznanj o sebi in drugih v času in prostoru. V vsakodnevni komunikaciji se srečamo s številnimi izrazi, ki jih razumemo kot kultura. Kultura je umetniško ustvarjanje, je način življenja, kultura so tudi oblike in vsebine razvitosti neke družbene skupine, njihovi medsebojni odnosi, stopnja splošne razgledanosti in izobraževanja ter vrednote, ki jih razvijajo in spoštujejo (Podobnik 1991: 5).

Kulturo lahko razumemo kot razvito stanje duha (npr. kulturni človek), kot proces razvoja kultiviranja duha (npr. kulturne dejavnosti), najpogosteje pa se pod pojmom kulture razumejo sredstva procesov kultiviranja duha (npr. umetnost, humane intelektualne storitve itd.) (Williams 1998: 45). Pri Slovencih se kultura najpogosteje uporablja kot oznaka za širše področje umetnosti oz. za dejavnosti, ki so tako ali drugače povezane z umetnostjo: npr. za petje, slikanje, pisanje pesmi, gledališče, arheologijo (Podobnik 1991: 4). V diplomski nalogi se navezujemo na **kulturo v smislu širšega področja umetnosti, njenih dejavnosti in njenega predstavljanja v družbi.**

Najpogostejši znamenji umetnosti sta priložnost in kraj. Značilen primer je znamenje umetnosti galerije, saj gre za kraj, ki je namenjen gledanju slik, risb ali kipov kot umetnosti (Williams 1998: 142). Obstaja mnogo integriranih sistemov znamenj, ki postanejo institucionalizirani. To so na primer gledališča, umetnostne galerije, koncertne dvorane. Na splošno so ti integrirani sistemi funkcija specializacije: posebne umetnosti v posebnih prostorih ob posebnih časih. (Williams 1998: 144) **Naša pozornost bo usmerjena prav v te institucionalizirane sisteme znamenj umetnosti, z drugimi besedami kulturne ustanove (krajše KU), za katere so značilna pravila in izoblikovana organizacijska struktura. Zanimali nas bodo muzeji in gledališča.**

2. 1. 1 MUZEJI IN GLEDALIŠČA

“Muzej je neprofitna institucija, ki deluje v korist družbe in njenega razvoja, in je odprta za javnost ter pridobiva, ohranja, raziskuje, komunicira in razstavlja materialne dokaze človeštva z namenom študija, izobraževanja in zabave.” (Mednarodna zveza muzejev – The International Museum Community v McLean 1997: 10)

Muzej je kraj, kjer obiskovalca spreleti srh ob stiku z umetniškim delom (Bourdieu in Darbel 1997: 3). V širšem smislu je to institucija, ki ima v varstvu lastnino celotnega človeštva in prispeva k dobrobiti človeške vrste v prihodnosti (Edson in Dean 1994: 3). Njegova vrednost je v tem, da **prispeva k čustvenemu in intelektualnemu življenju ljudi ter h kvaliteti življenja posameznika in skupnosti**. To je tisto, k čemur bi morala biti usmerjena prihodnost muzejev in ne v njihovo golo prizadevanje za preživetje. (Griffin in Morris 2000)

Muzej komunicira z obiskovalcem skozi predstavljanje drug ob drugega postavljenih predmetov, skozi interpretacijo, uporabo medijev in ustvarjanjem vzdušja. Glavni namen muzejev je najti pravo ravnotežje med vlogo določene zbirke in pomenom, ki ga ima ta zbirka za javnost. Treba je vedeti, kakšen odnos ima javnost do zbirke, poznati zbirko in muzej, v katerem je razstavljen, in se vprašati, če muzej pozitivno vpliva na življenje ljudi. **Vrednost muzeja je namreč v vrednosti zbirke in vrednosti, ki jo ima le-ta za javnost, ko jo doživlja**. Muzej mora prilagajati svoj “proizvod”¹ opazovanim dejavnikom okolja (kamor sodijo politično okolje, ekonomsko okolje, zakonodaja, tehnologija, tekmeci, trg)² ter s tem skušati zadovoljiti potrošnikove potrebe in uresničiti cilje. (McLean 1997)

“Muzej ponuja turizem in ogled, formalno in neformalno izobrazbo, zabavo, nakup daril, raziskovanje, zbiranje in shranjevanje, socialno delo, zabavo za družine, prijatelje in kolektive podjetij, uresničevanje osebnih, političnih in družbenih ciljev, zaposlitev, prostovoljno delo, grajenje imidža na lokalni, regionalni in državni ravni, vpletenost lokalne skupnosti, sprostitve, posebne programe za člane itd.” (McLean 1997: 89, 90)

¹ Eden od tipov razstav, ki se jih lotevajo muzeji, so t. i. “blockbusterji”. Po Albert Elsnu je “blockbuster” tista razstava, ki pritegne izjemno veliko število ljudi, tudi tiste, ki običajno ne obiskujejo muzejev, a so za tovrstno razstavo pripravljene stati v vrsti ure in ure. “Blockbusterji” povzročijo izjemen javni interes za razstavo in s tem visoko vidnost, prepoznavnost razstave. Poleg tega pripomorejo k temu, da se mesto, v katerem je razstava, postavi na kulturni zemljevid. Blockbusterji pritegnejo množico, množica pa prinaša uspešnost v poslovnem smislu. Po drugi strani pa lahko množica obiskovalcev zmanjša užitek obiska razstave, kar vodi v negativno izkušnjo in nezadovoljstvo. (Chong 1997: 278)

² Kako najrazličnejši družbeni, politični in ekonomski viri vplivajo na muzeje, lahko pokažemo na primeru Velike Britanije. Tam so bili muzeji zaradi spremembe zakonodaje prisiljeni spremeniti svojo družbeno vlogo. Pomembna dejavnika uspešnosti delovanja muzeja sta postala večanje števila obiskovalcev in ustvarjanje dobička. Od njiju je posledično odvisna vsebina muzejev in način njene predstavitve. Pokazalo se je, da pomembne vloge pri upravljanju muzejev ne bodo imeli več zgolj kustosi in zgodovinarji, temveč vedno bolj strokovnjaki s področja marketinga in zabave ter politiki. (Lennon in McPherson 1995)

Muzej zadovoljuje naslednje človekove potrebe: potrebo po doživetju nečesa višjega, spoštljivega, potrebo po druženju (muzej je družabni prostor, kjer se družijo prijatelji, družina), potrebo po samouresničevanju (le-ta se nahaja najvišje na Maslowi hierarhiji potreb) in potrebo po izobraževanju. Za mnoge so **muzeji** bolj **izobraževalne institucije** kot institucije zbirališč kulturnih dobrin. Njihova izobraževalna vloga postaja toliko bolj pomembna zaradi sprememb v izobraževanju; vedno bolj se namreč poudarja vseživljenjsko učenje in nešolske poti do znanja. V muzejskem okolju se lahko obiskovalci gibljejo in odkrivajo stvari na svoj način. Hkrati okolje spodbuja interakcijo in skupinsko razmišljanje o vidnem, doživetem. Muzeji lahko pomagajo ljudem, če jih le-ti uporabljajo. Uporabljali pa jih bodo, če bodo muzeje poznali in če bodo muzeji posvetili pozornost interpretaciji razstavljenih objektov, da jih bodo obiskovalci razumeli, in če bodo ustvarili prostor, ki bo v obiskovalcu vzbudil radovednost, ga potegnil v doživljanje in primerjanje vidnega s svojimi življenjskimi izkušnjami. Učenje je namreč aktivnost, ki je bolj učinkovita, če v njej uživamo. **Dobri muzeji torej vzbujajo pozornost, privabljajo ljudi, zabavajo in dvigujejo radovednost, kar vodi k spraševanju in vzpodbuja učenje.**³ (Griffin in Morris 2000, McLean 1997, Edson in Dean 1994)

Zanimiv fenomen muzejev so v zadnjih letih postale **muzejske prodajalne**. Slednje prinašajo številne pozitivne posledice, saj predstavljajo dodaten finančni vir, povečujejo zadovoljstvo obiskovalcev, obiskovalcem ponujajo oprijemljive spomine na muzejski obisk in s prodajo informativnih izdelkov dopolnjujejo izobraževalno vlogo muzejev. Sistem muzejskih prodajaln je dobro razvit in priznan v ZDA.⁴ (Lennon in McPherson 1995)

“Gledališče je gledališka predstava kot dinamična struktura sveta; je teater s svojo kompleksno govorico znakov, podob, ki jih govorjeni jezik in gestičnost oblikujeta v žive prizore in je gledalec s svojo pripravljenostjo, da se odpre nagovoru gledališča. Ni pomembna dilema, ali naj gledališče svet posnema ali naj ga nadomešča. Važno je, da gledališče o svetu govori.” (Jernej Novak v SNG Drama Ljubljana 2002: 45)

³ Muzej lahko promovira učenje z organizacijo obiskov večjih skupin, učnimi materiali, prostori za srečanja posebnih interesnih skupin. Zelo pomembno je sodelovanje s šolami (obisk muzeja bi lahko bil integriran v šolsko izobraževanje). (McLean 1997: 113, 114)

⁴ Kot zanimivost navajamo nekaj nenapisanih pravil, ki so se izoblikovala pri razvoju muzejskih prodajaln: prodajalne morajo biti zasnovane tako, da zadovoljujejo potrebe muzejskih obiskovalcev (za številne muzeje so pomembne ciljne skupine družine in otroci, tako da je razvoj proizvodov prilagojen njihovim potrebam in željam), proizvodi se morajo nanašati na muzejske zbirke, zelo pomembna je lokacija prodajalne (v pritličju, blizu vhoda in zbirnega mesta ali v bližini gostinskih lokalov), za zagotavljanje kakovostnih storitev je prav tako pomembno vlaganje v dizajn in izgled prodajalne ter postavitve prodajnih polic in učenje prodajnega osebja. (Lennon in McPherson 1995)

Gledališče je umetnostna dejavnost, je oder, so igralci, ki uprizarjajo in posredujejo komične, tragične in najrazličnejše druge življenjske situacije, in so gledalci, ki si skozi sprejemanje igre ustvarjajo vsak svojo sliko o uprizoritvi, uspešnosti in všečnosti izvedbe, sporočilu, aktualnosti predstave, spominih na lastne pripetljaje ipd.

Gledališče se je skozi različna zgodovinska obdobja spreminjalo, predvsem v arhitekturnem smislu in strukturi občinstva. Nastanek gledališča je povezan z verstvom, verjetno z obredi v čast bogu Dionizu. Med predhodnike modernega gledališča sodi starogrško gledališče, ki je igrani prostor za uprizarjanje prvo arhitektonsko izoblikovalo. Grške in tudi rimske igre so uprizarjali na prostem, tako da jih je lahko spremljalo številno občinstvo. Pozneje se je gledališče umaknilo v zaprte prostore (najprej je bilo grajeno v gradovih in palačah, kasneje pa kot samostojna stavba), občinstvo je postalo ožje, najprej plemiško in dvorsko, nazadnje meščansko.⁵ (Kos, J. 1991: 150, Leksikon CZ 1987: 288)

2. 1. 2 SPECIFIČNOST PROIZVODA

Proizvodi KU so **razstave, predstave, opere, koncerti** idr. Sestavljeni so iz materialnih, merljivih lastnosti in duhovne, ustvarjalne komponente, ki jo težko izmerimo. Produkt muzeja je npr. skupek predstav, ki nastanejo kot posledica reakcije na razstavljenе objekte. To so izkušnje in doživetja, ki jih dobimo z obiskom. Kulturni proizvod nastane na kreativen način in ima posebne značilnosti kot so ideja, tema, kreacija, imidž avtorja, igralcev ipd. Njegova uporabna vrednost se kaže v ustvarjanju določenih estetskih doživljanj in v zadovoljevanju sekundarnih človekovih potreb; potreb po izobraževanju, razvedrilu in samouresničevanju. Celotna vrednost kulturnih proizvodov je odvisna od umetniške vrednosti, izvirnosti, povpraševanja, medijske poznanosti in promocijske učinkovitosti. (Podobnik 1991, Licul v Čurin Radovič 1996)

Bistvo KU ni obstoj sam zase, temveč zadovoljevanje človekovih potreb po umetnosti. Na predstavah, razstavah in koncertih obiskovalci uživajo v estetskih doživljanjih. Predstave, razstave in druge kulturne predstavitve so neotipljive in minljive. Zaradi takšnih lastnosti “proizvodov”, ki jih ponujajo KU, bi morali **namesto o proizvodih pravzaprav govoriti o storitvah**. Za storitve je poleg nedotakljivosti (kar pomeni, da gre za aktivnost, izkušnjo in ne za predmet) in minljivosti značilno tudi to, da potekajo v interakciji s potrošnikom

(“proizvodnja” in potrošnja se zgodita istočasno), pri čemer se skuša doseči zadovoljstvo potrošnika, ter da so heterogene in nekonsistentne (kar pomeni, da jih je težko standardizirati, saj je potrošnik aktiven dejavnik v procesu) (Kasper, van Helsdingen in Vries jr. 1999).

Gledališča in muzeji ter KU nasploh imajo za družbo velik pomen. KU podpirajo in razvijajo eno od najvišjih vrednot vsake civilizacije: umetnost in znanje. Kultura iz preteklosti napaja svojo prihodnost. Umetniško dogajanje učinkuje na gospodarstvo, prispeva k ekonomski blaginji in oživljanju regije, v kateri deluje. Muzeji, festivali in drugi kulturni dogodki namreč spodbujajo turizem, nove investicije in odpiranje novih delovnih mest. Podjetja lažje pritegnejo vodstvene in druge visoko usposobljene kadre, če obstaja zadovoljiva ponudba kulturnih storitev.⁶ Umetnost in kultura prispevata k vsesplošnemu ustvarjalnemu razpoloženju v družbi. Svetovne ekonomije so svojo pozornost preusmerile od industrijske proizvodnje na ustvarjalnost in znanje, tako da lahko danes govorimo o globalni ustvarjalni revoluciji. V prihodnosti bo ustvarjalnost gonilo gospodarstva, zaposlovanja in trgovine.⁷ (Dimovski 2002, Forum o kulturni politiki: Trendi in perspektive kulture v luči širitve EU 2002, Frey in Pommerehne 2001, Mundy 2001, McLean 1997, Čurin Radovič 1996)

2. 2 ZNAČILNOSTI NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ IN JAVNIH ZAVODOV

NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Glede na cilj obstoja delimo organizacije na pridobitne in nepridobitne. KU so nepridobitne organizacije; njihov **cilj** ni ustvarjanje dobička, temveč **delovanje v splošno družbeno koristne namene**.⁸ Če pride do dobička oz. pogosteje imenovanega presežka prihodkov nad odhodki, se ga ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo) niti si ga ne sme deliti

⁵ Izjemi sta bili špansko in angleško gledališče, ki sta bili v svoji zlati dobi (16. in 17. st.) namenjeni najširšemu občinstvu (Kos, J. 1991: 150).

⁶ Mesta ne vlagajo v kulturo samo zaradi turizma, temveč na ta način postajajo zaželen kraj bivanja. Ljudje se preseljujejo v mesta zaradi njihove kulturne privlačnosti.

⁷ Dodajamo še misel o pozitivnih učinkih likovne umetnosti za naše vsakdanje življenje. Umetniki pravijo, da postane oko, ki se navadi gledati kakovost, vizualno selektivno in pridobiva kakovostno občutljivost pri zaznavanju. Vizualna merila kakovosti lahko najbolje postavlja prav likovna umetnost. Skozi ta višja merila opravlja likovna umetnost širše družbeno poslanstvo, saj lahko v družbi spodbudi boljši odnos do narave, okolja in predmetov, ki nas obkrožajo. Skozi to lahko prispeva k višji kakovosti življenja in tudi h gospodarskemu razvoju (na primer kakovostnemu oblikovanju izdelkov). (Čurin Radovič 1996: 235)

⁸ V splošnem družbenem interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati. Splošni družbeni interes operacionalizirajo javne avtoritete, ki jih izvoli večina državljanov. Splošni družbeni interes je tako operacionaliziran kot javni interes. (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002: 10, 11)

uprava ali drug organ pravne osebe. Organizacije ga vložijo nazaj v svojo dejavnost, pri čemer služi dobiček kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev (Rus v Hrovatin 2002, Šporar 2002).

Za boljše razumevanje nepridobitnih organizacij lahko le-te primerjamo s pridobitnimi. Prvo razliko - razliko v cilju njihovega delovanja že poznamo (cilj pridobitnih organizacij je maksimiziranje dobička za njihove lastnike, cilj nepridobitnih organizacij pa delovanje v splošno družbeno korist). Nepridobitne in pridobitne organizacije se razlikujejo tudi v strategijah. Medtem ko so strategije nevladnih nepridobitnih organizacij kratkoročnejše, so za pridobitne organizacije značilne dolgoročnejše strategije. Tudi javne nepridobitne organizacije imajo dolgoročnejše strategije, vendar so slednje zaradi institucionalne narave javnih zavodov stabilne, statične. Pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne pa jih porabijo do konca, sicer naslednjič prejmejo manj. Pri izbiri menedžerjev imajo interesi mnogo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah, saj številne vodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment. Pridobitne organizacije so odvisne od trga, zato skušajo povečati obseg in vrednost proizvodov oz. storitev ter tržni delež. Nepridobitne organizacije so odvisne od tistega, ki jim daje denarna sredstva. Če so to javni viri, je pomembno zadostiti dodeljevalcem javnih sredstev, pri čemer je pridobivanje sredstev le deloma povezano s kakovostjo in obsegom storitev. Če jih prejema od uporabnikov storitev, so odvisne od tržišča in skušajo povečati število odjemalcev.⁹ (Širca in Tavčar 2000)

Tabela 1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

	Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
<i>Merila uspešnosti</i>	dobiček	količina in kakovost storitev za uporabnike
<i>Strategije</i>	dolgoročnost	kratkoročnost (nevladne), statičnost (javne)
<i>Materialno nagajevanje</i>	plača in nagrade za vse zaposlene	osebni dohodki so nadzorovani in omejevani
<i>Izbiranje vodilnih menedžerjev</i>	ponavadi na osnovi izkušenj in sposobnosti	pogosto ne na osnovi usposobljenosti, temveč glede na ozka strokovna, politična, interesna merila
<i>Viri financiranja</i>	s tržno dejavnostjo, povečati skušajo obseg in vrednost storitev ter tržni delež	• org., ki prejemajo sredstva od uporabnikov: so odvisne od tržišča, skušajo povečati št. odjemalcev • org., ki prejemajo sredstva iz javnih virov: pomembno je zadovoljstvo virov sredstev, pridobivanje sredstev je le deloma povezano s kakovostjo in obsegom storitev

(Vir: prirejeno po Meggison in Anthony v Širca in Tavčar 2000: 9-11)

⁹ Najvidnejša razlika med kulturno ustanovo in profitno organizacijo je tudi v tem, da prva ne more vidneje izboljšati produktivnosti. Danes operno predstavo ali klasični koncert izvaja enako število ljudi kot desetletje ali stoletje nazaj. Tudi trajanje uprizoritve se ni spremenilo (orkestru ni mogoče naročiti naj igra 2-krat hitreje).

Na področju kulture najdemo še naslednje razlike med obema tipoma organizacij: neprofitne organizacije zaposlujejo umetnike in vplivajo na njihovo delo, kupijo njihov čas, odnosi so hierarhični, avtoritativni, profitne organizacije pa z umetniki sklepajo pogodbe in kupijo njihov proizvod. Kriteriji uspešnosti neprofitnih organizacij so nejasni, umetniki imajo večji vpliv, v profitnih organizacijah pa uspešnost določa trg. Za neprofitne organizacije je značilno pomanjkanje tržnih kriterijev, močna estetska ideologija in pomembna vloga statusa pri vodenju organizacije. Profitne organizacije se na drugi strani usmerjajo k širšim tržnim segmentom in skušajo večje povpraševanje doseči z agresivnim marketingom. (Dimaggio 1987) Pri tem je treba poudariti, da velja pasivnost, ki jo dopušča javno financiranje, za javne zavode, medtem ko morajo biti nevladne neprofitne organizacije glede načina vodenja bližje profitnim organizacijam.

Kljub mnogim razlikam so KU v veliko pogledih podobne pridobitnim organizacijam. **Oboje imajo namreč svoje javnosti:** zaposlene, potrošnike, finančne javnosti, lokalno skupnost, medije in druge. Podobne so si v potrebi po opredelitvi osnovnega namena organizacije, doseganju ciljev, organizaciji dela, skrbnem načrtovanju, vodenju financ, potrebi po marketingu in upravljanju s človeškimi viri. (Raymond in Greyser 1978: 124) Vse neprofitne organizacije so ne glede na svoje visoko humanitarne in etično določene cilje izpostavljene delovanju tržnih zakonitosti in logiki bilance uspeha. Tako kot gospodarske družbe tudi neprofitne organizacije nastopajo na trgu s prodajo blaga in storitev, le z razliko, da morajo ustvarjeni dobiček nameniti uresničevanju in razvoju svoje osnovne dejavnosti. (Jelovac 2002)

JAVNI ZAVODI

“Veliko organizacijam v javnem sektorju se ni treba boriti za preživetje – so kot živali v kletki. Ni jim treba iskati hrane, dobijo jo od lastnikov. Izgubijo sposobnost preživetja v divjini, okolje pa jih omejuje in nadzoruje ter običajno tudi ločuje od javnosti z ograjo.” (Chapman in Cowdell 1998: 38)

Neprofitne organizacije se nanašajo na dve temeljni vrsti organizacij. Ene so **javne neprofitne organizacije, ustanovljene s strani javnih avtoritet** (države oz. lokalne vlade), druge pa zasebne (nevladne) neprofitne organizacije, ustanovljene s strani fizičnih in pravnih oseb (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002: 14). Spodaj je prikazana tabela nepridobitnih in pridobitnih organizacij v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo, ki vključuje še tretjo skupino (na pol javne organizacije), kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja (Širca in Tavčar 2000: 6).

Tabela 2: Razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij

<i>Nepridobitne organizacije</i>	<i>Pridobitne organizacije</i>
JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, muzeji, gledališča, knjižnice idr. • Javni gospodarski zavodi: Center za promocijo turizma, Agencija za radioaktivne odpadke idr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Javno podjetje
NA POL JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavodi • Zadruga • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe (osebne, kapitalske) • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

(Vir: Širca in Tavčar 2000: 7)

Zanimale nas bodo KU, ki spadajo v javni sektor¹⁰ in jih lahko opredelimo kot negospodarske javne službe, ki se praviloma organizirajo kot nepridobitne organizacije. Država za opravljanje dejavnosti kulture (podobno kot vzgoje in izobraževanja, znanosti, športa, zdravstva itn.) ustanavlja javne zavode¹¹ (Širca in Tavčar 2000: 4). **Javni zavodi delujejo v interesu države in preko nje v interesu njenih državljanov.** Država določa cilje in nadzira institucije, da delujejo v skladu z zakonom. Država je tista, ki določa proizvode in v imenu družbe ponuja storitve v zameno za davke. Končni uporabnik storitev ima zelo majhen vpliv in tudi zelo majhno izbiro. (Chapman in Cowdell 1998)

“Kadar je v javnem interesu potrebno zagotavljati javne kulturne dobrine trajno in nemoteno, jih zagotavlja država oz. lokalna skupnost neposredno ali tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture.” (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2002: 10521)

Za javni zavod so značilni **neopredeljeni, mehki proizvodi oz. storitve, težko merljiva uspešnost** in negotovo okolje z močnimi in spremenljivimi vplivi. Javni zavodi večinoma

¹⁰ Družbeni prostor lahko razdelimo na štiri sfere: trg, državo, skupnost in civilno družbo. Entitete v sferi države (kamor spadajo tudi kulturne ustanove, ki jih bomo proučevali) so: neprofitne (glede na to lastnost se razlikujejo od entitet v sferi trga, hkrati pa so podobne entitetam v sferi civilne družbe in sferi skupnosti), javne (glede na to lastnost se razlikujejo od entitet v sferi civilne družbe, sferi trga in sferi skupnosti) in formalne (glede na formalno organiziranost se razlikujejo od entitet v sferi skupnosti, hkrati pa so podobne entitetam v sferi civilne družbe in sferi trga). (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002: 16-24)

¹¹ V Sloveniji je zelo malo institucionalno zahtevnejših zasebnih neprofitnih organizacij (vrtcev, šol, galerij, muzejev, gledališč), kar je posledica specifične strukture sistema blaginje, ki se je izoblikoval v socializmu, ko je za zadovoljevanje javnih potreb in storitev skrbela predvsem država z obsežno mrežo javnih zavodov (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002: 127, 128).

nimajo prave konkurence. Filozofija menedžmenta je odrinjena, menedžerji težje uresničujejo projekte, kjer so potrebne dolgotrajnejše priprave. Prisotne so tudi izjemne **omejitve zaradi službenih in sindikalnih pravil ter kolektivnih pogodb**, zaposleni napredujejo glede na leta službe in interna pravila, verjetnost za nagrajevanje uspešnosti je zelo majhna, delovna razmerja so statična, plače pa določene s plačilnimi razredi javnih uslužbencev, ki veljajo za vso državo. (Meggison v Širca in Tavčar 2000, Čopič in Tomc 1997)

Ene od glavnih posledic tovrstnih značilnosti javnih zavodov so, da je kulturna institucija podrejena državi namesto svojemu kulturnemu poslanstvu, da je uvajanje sodobnih upravljalških in poslovnih znanj ter metod trženja omejeno, zaradi statičnih razmer pa je onemogočena tudi razvojna strategija. (Čopič in Tomc 1997: 104)

2. 3 DRŽAVNA KULTURNA POLITIKA, FINANCIRANJE IN SPREMEMBE DELOVANJA

“Kultura je podobno kot zdravstvo in izobraževanje lahko jama brez dna. Nikoli ni dovolj denarja, da bi lahko naredili vse, in pogosto ga je premalo, da bi lahko sploh kaj res dobro naredili.”, “Večina sodobnih vlad kulture ne uvršča visoko med svoje prednostne naloge.” (Mundy 2001: 10, 12)

V najsplošnejšem smislu se vpliv države na KU nanaša na položaj, ki ga imajo KU v neki družbi – na to, kako in v kolikšni meri družba oz. država ceni, spodbuja in podpira njihovo delovanje. Umetnost spodbujajo predvsem družbe, v katerih ima posameznik veliko svobode, saj ustvarjalnost temelji na avtonomiji posameznika (Pečjak v Čurin Radovič 1996: 231). Država bi morala s svojimi posegi zagotoviti kakovost in spoštovanje umetnosti, vendar se ne vmešavati v njeno vsebino, ker se vmešavanje razume kot kršenje najpomembnejšega pogoja umetnosti, to je umetniške svobode (Frey in Pommerehne 2001).

V Sloveniji ima pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, kamor sodi tudi kultura, primarno vlogo država. Država financira kulturne javne zavode,¹² medtem ko so skupna sredstva za dejavnosti maloštevilnih zasebnih neprofitnih organizacij premajhna. Vloga zasebnega neprofitnega sektorja je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega

¹² Osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe so: splošni stroški delovanja, stroški za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programski materialni stroški ter stroški investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2002: 10521).

sektorja.¹³ (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002) Oktobra 2002 je bil **sprejet zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo**. Zakon določa, da mora ustanovitelj javnega zavoda prevzeti polno odgovornost za njegovo delovanje, določiti namen obstoja javnega zavoda in zagotoviti za to potrebna sredstva. Po novem zakonu **morajo sredstva za financiranje javnih zavodov zagotoviti njihovi ustanovitelji**, in sicer na osnovi neposrednega poziva.¹⁴ Ustanovitelj strokovno nadzira izvrševanje obveznosti javnega zavoda (tako da zahteva pisna poročila, pregleduje dokumentacijo in ugotavlja skladnost programa s pogodbo) ter ugotavlja smotrnost porabe sredstev za doseganje ciljev. (Ministrstvo za kulturo 2003)

KU (zasebne in javne) so tako kot druge neprofitne organizacije **močno odvisne od zunanjih virov financiranja**.¹⁵ Denarna sredstva pridobivajo na več načinov: z donacijami (posameznikov, družin in njihovih skladov, javnih in zasebnih fundacij, državnih virov, podjetij), s prodajo blaga in storitev ter članarinami.¹⁶ Da bi kulturne ustanove lahko izvajale svoje aktivnosti v vse zahtevnejšem okolju, ne iščejo sredstev le pri donatorjih, skladih in državnih virih, temveč tudi s komercialnimi aktivnostmi in se s tem premikajo proti trgu. (Dimovski 2002: 701-703) **Tudi javni zavodi bi si lahko prizadevali dobiti čim več sredstev iz različnih virov (ne glede na to, da so za njihovo financiranje v celoti odgovorni ustanovitelji), saj bi na ta način lahko izboljševali svoje storitve.**

V prihodnosti bo za KU zelo **pomembno razvijanje sponzorstva**. Zanimiv način povezovanja kulture in gospodarstva predstavlja evropsko združenje "Comité européen pour

¹³ V obdobju socializma je javni sektor prevzel praktično vse funkcije zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Slednjih je ostalo zelo malo, njihovo delovanje pa je bilo pod strogo politično in državno administrativno kontrolo. (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002) Profesionalna stalna gledališča npr. so se v preteklosti razvijala samo v okviru javnega sektorja, saj so imeli samo javni zavodi dostop do stalnega financiranja. Zasebna gledališča na drugi strani so imela status društva ali trajne delovne skupnosti samostojnih kulturnih delavcev in so se lahko potegovala le za javno subvencioniranje posamičnih programov. (Čopič 1996: 203)

¹⁴ Javni zavodi so izvzeti iz obveznega kandidiranja na javnih razpisih, s čimer je vzpostavljena tesnejša povezava med ustanoviteljem in izvajalcem (Ministrstvo za kulturo 2003).

¹⁵ Po Auvinenu (2001: 271-274) obstajajo različne kategorije virov, ki imajo svoje razloge in cilje za podporo kulturnih ustanov. Razdeli jih na državo, civilno družbo in ekonomijo. Civilna družba podpira kulturno dejavnost zaradi prepričanja članov družbe, da so odgovorni za stvari, ki imajo neko skupno družbeno vrednost. Država podpira kulturne ustanove zaradi sprejete odgovornosti delovanja v skupno dobro na sistemskem področju (odločevalci določijo prednostna področja in jim nato razdelijo sredstva, zbrana preko davkov). Ekonomski oz. tržni viri pa podpirajo umetnost, ker ima le-ta za neko organizacijo ali posameznika visoko vrednost.

¹⁶ Viri finančnih sredstev muzejev so tako denimo vstopnice, gostinski lokali, muzejska trgovina, publikacije, organizacija posebnih dogodkov (koncertov, delavnic, dnevov odprtih vrat, ki lahko prinašajo dohodek in/ali večajo publiciteto), najemnine od oddajanja prostorov, državni viri, sponzorska sredstva in članarine. (McLean 1997: 157-169)

la rapprochement de l'economie et de la culture" (CEREC), ki usklajuje delo nacionalnih agencij, ki povezujejo kulturo in gospodarstvo. Temeljni namen agencij je spodbuditi zanimanje gospodarstva za vlaganje v kulturo. In res se za sodelovanje z umetnostjo odloča vse več podjetij. Motivi za vlaganje v kulturo so v različnih evropskih državah različni. Ne gre le za vlaganje zaradi davčnih olajšav, temveč tudi zaradi povezovanja imena podjetja s pomembnimi kulturnimi dogodki in osebnostmi. (Čurin Radovič 1996)

Pri podpiranju in spodbujanju dejavnosti KU ter povezovanju kulture in gospodarstva igra pomembno vlogo država z **aktivno kulturno politiko**. Naloga kulturne politike je, da razporeja in omogoča kontinuum ustvarjanja vladajoče in marginalne, okusne in neokusne, vzvišene in banalne, poklicne in amaterske, institucionalne in neinstitucionalne, elitne in popularne kulture (Čopič in Tomc 1997: 32). Država naj bi tako pri različnih problemskih področjih kot pri različnih področjih kulturnih dejavnosti razmislila, kako jih uravnati, ter čim prej poiskala rešitve in naredila načrt. Prvi korak je bil storjen oktobra 2002, ko je bil sprejet zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, nacionalni kulturni program pa naj bi bil sprejet najkasneje v roku enega leta od uveljavitve omenjenega zakona (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2002: 10533). Pri usklajevanju različnih interesov in razsojanju med njimi bi se morala država ves čas **zavedati, da morajo dosežki najprej koristiti javnosti, nato ustvarjalcem in izvajalcem kulturnih dejavnosti in šele na tretjem mestu vladajočim oblastem**. Osrednja oblast bi lahko poskrbela za to, da vsaka umetniška organizacija, ki prejema denar iz proračuna, povezuje svoje delo tudi s sistemom izobraževanja (za ljudi vseh starosti).¹⁷ (Mundy 2001, Čurin Radovič 1996)

Kot smo ugotovili, je za Slovenijo na področju kulture značilna **neuravnoteženost med javnim in zasebnim sektorjem**. Neuravnoteženost se kaže v nadrejenosti javnega sektorja nad zasebnim, tako **v številu KU in dejavnostih kot v razporejanju državnih sredstev**. Po mnenju Vesne Čopič (1996: 176) javnega in zasebnega sektorja ne bo mogoče uravnotežiti brez privatizacije. Ni namreč nujno, da bi morale biti družbeno koristne dejavnosti v monopolu in regulirane s strani države, saj se lahko za uveljavljanje javnih interesov uporabijo tudi drugi mehanizmi. **Privatizacija bi povzročila večjo konkurenco**, ne le med javnimi in

¹⁷ Takšno povezovanje bi vplivalo tudi na večje število obiskovalcev kulturnih organizacij v prihodnosti. Na ta način bi država spodbujala ustvarjalnost, pomagala posameznikom pri uresničevanju njihove umetniške sposobnosti, usposobila prebivalstvo za uživanje kulturnih dosežkov, zagotovila fizični in socialni dostop kulture za vse ter kulturno vzgajala bodoče davkoplačevalce, donatorje in sponzorje. (Mundy 2001, Čurin Radovič 1996)

zasebnimi kulturnimi organizacijami, temveč tudi med njimi in med nekaterimi profitnimi organizacijami, ki ponujajo podobne proizvode oz. storitve. Javni zavodi bi se morali zaradi konkurence preoblikovati, da bi zmanjšali administrativno in organizacijsko entropijo ter povečali dostopnost in kakovost storitev, zasebne neprofitne organizacije pa bi se morale bolj profesionalizirati ter strokovno in organizacijsko razviti (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002: 136). **KU bi morale postati bolj žive** in nenehno skrbeti za kakovost svojih storitev ter zadovoljstvo vseh pomembnih javnosti, od katerih je odvisno njihovo delovanje.

Na področju gledališke dejavnosti se privatizacijske težnje izražajo predvsem v zahtevah po večjih sredstvih za delovanje samostojnih, neodvisnih avtorskih skupin (najrazličnejših stalnejših in občasnejših gledaliških prireditev, katerih nosilci so različni zasebnopravni subjekti) ter boljših pogojev za uresničevanje njihovih projektov. Smisel privatizacije v gledališču je v prenosu večje odgovornosti na same ustvarjalce, v spodbujanju njihove medsebojno ustvarjalne tekmovalnosti in v preusmerjanju javnega denarja v dejavnosti, ki bodo zagotavljale optimalne izkoristke. **Ključni kriterij pri dodeljevanju javnih sredstev** naj bi postalo izpolnjevanje dveh ciljev: **kakovost umetniške produkcije in njena čim širša dostopnost** (v geografskem, socialnem, generacijskem in še kakšnem pogledu). (Kos 1996)

Pri privatizaciji muzejske dejavnosti Čopičeva predlaga (1996: 206, 207) postopno privatizacijo upravljanja, medtem ko naj zbirke, nacionalni skladi in prostori ostanejo del javne infrastrukture. Marsikatero muzejsko storitev bi lahko prevzeli zasebni zavodi.¹⁸ **Z delno privatizacijo in/ali pogojevanjem javnih subvencij s kakovostjo razstav in številom obiskovalcev bi se izboljšalo upravljanje muzejev.** Uprava muzeja, ki za vodenje prejema državne subvencije pod danes veljavnimi pogoji, namreč nima dosti razlogov, da bi se trudila z učinkovitim upravljanjem. Delna privatizacija in pogojevanje državnega financiranja s kakovostjo pa bi spodbudilo muzejske uprave k učinkovitejši izrabi sredstev, ki jih imajo na voljo. (Frey in Pommerehne 2001)

¹⁸ Po mnenju Čurin Radovičeve (1996: 236) bi to lahko bili le tisti zavodi, ki bi imeli licenco. V ta namen bi se moral vnaprej vzpostaviti sistem za zasebne izvajalce, ki bi opredeljeval pogoje za opravljanje storitev. Ko bi zasebni zavod dobil licenco, bi bilo treba ocenjevati njegovo delo kot pogoj za podaljšanje ali odvzem licence.

2. 4 VODENJE KULTURNIH USTANOV

Peter Drucker je v knjigi o upravljanju neprofitnih organizacij (1990: xiv) zapisal, kakšna vprašanja mu postavljajo novinarji, ko izvejo, da dela z nepridobitnimi organizacijami: "Kaj lahko naredite zanje? Jim pomagate pri pridobivanju sredstev?" On jim odgovarja: "Ne, skupaj delamo na njihovem poslanstvu, vodenju, menedžmentu", novinarji pa: "Toda to je podjetniški menedžment, ne?"

Pred 40. leti se je na menedžment v neprofitnih organizacijah gledalo kot na nekaj slabega. Povezovali so ga s podjetništvom, neprofitne organizacije pa so bile vse kaj drugega kot podjetja. **Danes večina besedo menedžment še vedno povezuje s podjetniškim menedžmentom.** V Sloveniji "še vedno prevladuje mnenje, da je pravo mesto menedžmenta v svetu businessa in denarja, da pa v svetu kulture, zdravstva, šolstva, civilne družbe, javnih služb in podobnem, menedžment nima kaj iskati."¹⁹ (Jelovac 2002: 21) Toda - **tudi neprofitne organizacije potrebujejo in zahtevajo odličen menedžment!** Temeljna naloga menedžmenta je enaka v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah:²⁰ menedžment načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje pripadnikov tako, da organizacija učinkovito in uspešno dosega cilje, ki so ji jih določili lastniki. Znanja o menedžmentu neprofitnih organizacij temeljijo na vseh splošno veljavnih znanjih o menedžmentu in jim dodajajo znanja, ki se nanašajo na posebnosti nepridobitnih organizacij. Vloga menedžmenta v neprofitnih organizacijah je v vodenju odnosov s skupnostmi, v nefinančnem motiviranju zaposlenih in v razporejanju virov. (Dimovski 2002, Jelovac 2002, Širca in Tavčar 2000)

Menedžerji neprofitnih organizacij se srečujejo s **številnimi problemi.** Neprofitne organizacije naj bi po eni strani dosegale rezultate, ki po svoji vsebini niso vedno materializirani kot tržno blago ali storitev in se pogosto kažejo v obliki duhovnih vrednot (estetsko doživetje, znanje, zdravje ipd.), po drugi strani pa poslujejo v tržnem okolju, ki vsiljuje logiko profitnega poslovanja. Obstaja tudi nevarnost, da postanejo neprofitne organizacije obrnjene navznoter, v smislu, da postanejo ljudje tako zelo prepričani, da delajo

¹⁹ Da se bo v slovenskem okolju utrdila zavest o univerzalnosti menedžmenta, bo treba po mnenju Jelovca izpolniti dva pogoja: posodobiti celoten sistem institucij in civilne družbe, kar naj bi pripomoglo k demarginalizaciji neprofitnega sektorja, in razviti ustrezen sistem izobraževanja, ki bo sposoben v širši in ožji strokovni javnosti vsaditi zavest o vrednosti in pomembnosti neprofitnega sektorja. Večja vrednost in družbeni ugled bosta omogočila enakopravnejšo distribucijo kadrovske zmogljivosti in višjo raven menedžerske kulture na vseh ravneh organiziranosti v družbi. (Jelovac 2002: 22)

²⁰ Ne glede na to, ali gre za industrijsko podjetje ali zavod, ali podjetje opravlja gospodarske ali negospodarske dejavnosti, ne glede na to, kdo so lastniki podjetja, v obeh primerih je potrebno upravljanje po takšnih načelih in

prave stvari, da gledajo na institucijo kot da je sama sebi namen. Ne sprašujejo se več, če ustanova služi svojemu poslanstvu, temveč, če ustreza pravilom. Takšen odnos ne zmanjšuje le kakovosti storitev, temveč uničuje tudi vizijo in predanost zaposlenih. (Jelovac 2002, Drucker 1990)

Problem se kaže tudi v nasprotju, ki se pojavi med visoko zastavljenimi cilji in vrednotami na eni ter kroničnim pomanjkanjem finančnih sredstev za njihovo kakovostno uresničevanje na drugi strani. **KU bi lahko finančne težave v veliki meri reševale na drugem koncu – z izboljšanjem upravljanja ustanove** (Raymond in Greyser 1978: 123), saj lahko dosežejo isti rezultat, če se odločijo za zniževanje stroškov z boljšo organizacijo dela, večjo profesionalizacijo in pridobivanjem strokovnih kadrov in z boljšo kontrolo stroškov, namesto da napore usmerjajo v pridobivanje dodatnih finančnih virov, ki je lahko dostikrat dražje od prizadevanja za zniževanje stroškov (Hrovatin 2002: 87). Boljše upravljanje je povezano tudi z boljšim načrtovanjem, z določanjem oprijemljivih ciljev in tehnik za vrednotenje učinkov. Takšno upravljanje bo KU v prihodnosti prineslo prednosti, saj bodo izpolnjevale zahteve po preglednosti, odgovornosti in upravičenosti do javnega financiranja. (Forum o kulturni politiki: Trendi in perspektive kulture v luči širitve EU 2002²¹)

Vloga menedžmenta v posameznih kulturnih hišah se razlikuje glede na to, kolikšno samostojnost ima in kakšen pomen mu pripisujejo lastniki. Novi slovenski zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo prinaša bistvene novosti ravno na področju upravljanja in vodenja javnih zavodov, kar naj bi prispevalo k njihovem učinkovitejšemu delovanju. Zakon poudarja strokovno avtonomijo posameznega zavoda, direktor naj bi prevzel vodenje v svoje roke.²² (Ministrstvo za kulturo 2003) Kljub njihovi avtonomnosti pa direktorje omejujejo nekatera pravna in upravna načela, ki veljajo v javnem sektorju.

modelih, da organizacije ne delujejo samo zato, da bi preživele, temveč da bi uresničevale cilje zaradi katerih so bile ustanovljene (Jelovac 2002: 12).

²¹ Konec novembra 2002 so Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, Slovenska matica in Fakulteta za družbene vede v okviru generalne skupščine Evropskega foruma za umetnost in kulturno dediščino (EFAH) pripravili mednarodni forum Trendi in perspektive kulture v luči širitve EU. Na okrogli mizi so sodelovali: Isabelle Schwarz, Dragan Klaić, Vesna Čopič, Lidia Varbanova, Gregor Tomc in Rudi Šeligo.

²² Javni zavodi, ki imajo več kot 20 zaposlenih, imajo naslednje organe: direktorja, svet in strokovni svet, v tistih z manj zaposlenimi pa sta svet in strokovni svet združena v en organ – svet. Direktor sprejema vrsto aktov (strateški načrt, program dela, kadrovski načrt itd.), pri čemer mora pridobiti soglasje sveta. Svet z novim zakonom ni več organ upravljanja, temveč predvsem organ nadzora (nadzira zakonitost dela, spremlja, analizira in ocenjuje delo zavoda in direktorja, daje soglasje k strateškemu načrtu, programu dela ipd.). (Ministrstvo za kulturo 2003) Strokovni svet pa spremlja in ocenjuje delovanje zavoda in politiko ustanovitelja, ugotavlja ustreznost strateškega načrta in programa dela glede na namen, zaradi katerega je bil zavod ustanovljen,

Dostikrat imajo zavezane roke – odpiralni čas je predpisan, zaposlovanje regulirano, plače določene. Poleg tega je za javne zavode, ki so financirani s strani države, značilen pojav birokracije, saj državno financiranje zahteva visoko formalizirane in standardizirane postopke. (Dimovski 2002, Frey in Pommerehne 2001, Škof 1995)

Menedžment v KU je še vedno v povojih. Muzeji so na primer še vedno produkcijsko usmerjeni. Skrbijo za zbirke, javnost pa bi morala biti sama po sebi zainteresirana zanje in si jih ogledovati. Brez menedžmenta muzej ne more dobro skrbeti za svoje zbirke, pripraviti dobrih razstav in izobraževalnega programa, lahko izgubi zanimanje in zaupanje javnosti, z vsem tem pa je posledično lahko ogrožen njegov obstoj. Muzeji in KU nasploh bi morali **menedžmentu pripisovati pomembnejšo vlogo, saj prispeva k razvoju in izboljševanju njihovega delovanja**. (McLean 1997, Edson in Dean 1994) KU bi morali voditi ambiciozni in sposobni posamezniki, ki hočejo doseči visoko postavljene profesionalne cilje v dejavnosti, s katero se tudi osebno istovetijo, in ki uspeh države, dejavnosti ali konkretne kulturne institucije doživljajo kot svoj osebni uspeh. Država in pristojni ocenjevalci (če gre za javne zavode) bi morali najti način, da bi odkrili in prepoznali takšne posameznike ter jih tudi nagradili. (Spahić 2002: 19)

Današnja situacija je daleč od idealne. Številne neprofitne organizacije so prisiljene povezovati več funkcij v eni osebi, tako da so direktorji poleg tega, da morajo imeti znanja in veščine, značilne za menedžerje v profitnem sektorju, pogosto tudi pravniki, finančniki, lobisti, kadrovniki, svetovalci itd. Direktor je največkrat poslovni in vsebinski vodja²³ in ima malo menedžerskih znanj, izbira pomembnih kadrov za odgovorna mesta v kulturni dejavnosti pa je pogosto v domeni (velikokrat neodgovorne) politike in političnih strank. (Jelovac 2002, Spahić 2002)

obravnavava vprašanja s področja strokovnega dela ipd. (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2002: 10523)

²³ V družbenih dejavnostih (kamor sodi tudi kultura) se bo moral razviti poseben tip menedžerja, t. i. programski menedžer, ki se od klasičnega menedžerja razlikuje v tem, da njegov cilj ni ustvarjanje dobička, temveč čim uspešnejše uresničevanje programskih nalog, ki je rezultat učinkovitega upravljanja z razpoložljivimi materialnimi in kadrovskimi viri (Čopič 1996: 195).

Pri nadaljnem pisanju nas bodo zanimali muzeji in gledališča kot javne nepridobitne organizacije, kot KU, za katere je značilno, da:

- imajo velik simbolni kapital, da delujejo v splošno družbeno korist (informirajo, izobražujejo, ustvarjajo estetske doživljaje, zadovoljujejo človekovo duhovno potrebo po umetnosti in zabavajo),
- ponujajo neotipljive, minljive in nestandardizirane proizvode oz. storitve, namenjene širši javnosti,
- imajo svoje javnosti,
- so zaspane, neosebne, birokratske in dostikrat brez razvojne strategije,
- jih spremlja močna estetska ideologija in pomanjkanje tržnih kriterijev,
- nimajo konkurence,
- so v lasti in pod nadzorom države,
- so odvisne od zunanjih virov financiranja in privilegirane pri javnem financiranju,
- je menedžment v povojih in
- jim je težko določiti kriterije uspešnosti.

KU ne prejemajo neposrednih signalov o svoji uspešnosti iz okolja kot običajna podjetja, ki so odvisna od trga. V KU je težko opredeliti rezultate.²⁴ Zaradi težko opredeljivih rezultatov in težavnega določanja meril uspešnosti v mnogih ustanovah ne snujejo ciljev ali pa se omejujejo na enostavne sprotne cilje (slabo načrtovanje ciljev je glavni vzrok neuspehov na področju kulture). Ker ne postavljajo dolgoročnejših ciljev, nimajo osnove za snovanje strategije (Širca in Tavčar 2000: 29).

V prihodnosti se bodo razmere na področju organiziranosti in delovanja KU spremenile, predvsem v upravljalnem smislu. Javni zavodi in njihovi direktorji se bodo morali zbuditi iz dremeža v kletki v živalskem vrtu, saj so v celoti postali odgovorni za kakovost storitev, široko dostopnost do njih, za zadovoljstvo obiskovalcev, ustanoviteljev in ostalih javnosti ter za intenzivnejše povezovanje z gospodarstvom. Snovanje ciljev in strategij bo postalo pomembno za ocenjevanje doseženih rezultatov in uspešnosti.

2. 5 USPEŠNOST KULTURNIH USTANOV

Uspešnost kulturnih organizacij je vezana na njihovo poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma **zadovoljstvo obiskovalcev**. Odvisna je od **izvajanja storitev**, ki zadovoljujejo potrebe obiskovalcev (Lennon in McPherson 1995) ter od množice ljudi in drugih organizacij (Verčič 2001). Če hočejo biti KU uspešne, se morajo prilagajati okolju. Razlikujemo med splošnim in specifičnimi okolji. Splošno okolje sestavljajo politični prostor, ekonomski

²⁴ Kako lahko dokažemo, da so postali obiski muzeja ali koncerta bolj izobraževalni ali da se je izboljšala kakovost življenja skupnosti? (Kotler in Andreasen 1996: 24)

pogoji, pravni in družbeni sistem ter kultura. Vpliv splošnega okolja na organizacijo je indirektno, medtem ko specifično okolje, kamor spadajo obiskovalci, dobavitelji, tekmeči, vlada, lastniki, aktivistične skupine in drugi, neposredno vpliva na rast in preživetje kulturne hiše. (Grunig 1992: 473)

Različni avtorji različno opredeljujejo merila uspešnosti. Uspešnost organizacije pripisujejo **stopnji rasti, finančni uspešnosti, inovativnosti, privlačnosti organizacije za dolgoročna vlaganja, sposobnosti organizacije, da privabi, razvija in ohranja sposobne ljudi, ohranjanju stabilnosti organizacije ter zavednaja javnosti in uspešnega sodelovanja z njimi**. Merilo uspešnosti je lahko tudi, kako dobro organizacija zadovolji zahteve pomembnih javnosti. Nekateri med kriterije uspešnosti štejejo še **učinkovitost, varnost, prilagodljivost, produktivnost in kakovost**. (Grunig 1992: 15, 71-78) Uspešnost pomeni delati prave stvari. Uspešnost poslovanja je povezana s tistim, kar želi organizacija doseči in s tem, kako dosega zastavljene cilje. Tudi višja **stopnja doseganja ciljev** pomeni večjo uspešnost delovanja. (Tekavčič 2002: 665)

V primeru muzejev in gledališč lahko za merila uspešnosti štejemo **kakovostne predstave in razstave, veliko število zadovoljnih obiskovalcev, ugled v splošni javnosti, mednarodno uveljavitev in privlačnost kulturne hiše za sponzorska vlaganja**.

“Uspešnost muzeja so urejene zbirke, dostopne za javnost, so zbirke, ki so po vseh kriterijih dokumentirane, shranjene, konservirane in objavljene.” (Zdravič Polič 2003)

Pri doseganju meril uspešnosti lahko KU v veliki meri pomaga komunikacijski menedžment.

3. KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST KULTURNIH USTANOV

Komunikacijski menedžment (krajše KM) lahko prispeva k uspešnosti KU tako, da ji pomaga pri upravljanju odnosov z okoljem; s komunikacijskimi programi, s katerimi gradi kakovostne, dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi organizacije. Preden se posvetimo vplivu KM na uspešnost KU, pogledjmo, kaj je KM.

3.1 OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA

“Komunikacijski menedžment je več kot le vsota komuniciranja in menedžmenta.” (Verčič in van Ruler 2002: 739)

Komunikacijski menedžment v diplomski nalogi razumemo kot **sinonim za odnose z javnostmi**. Glede na definicijo, ki sta jo podala Grunig in Hunt (Grunig 1992: 4), po kateri **odnosi z javnostmi predstavljajo “upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi”**, lahko namreč med odnose z javnostmi in KM postavimo enačaj.

Pri naslovu diplomskega dela sem se odločila za KM in ne za odnose z javnostmi prvič zato, ker KM poudarja menedžersko funkcijo komunikacijskih aktivnosti ter vzpostavljanja in ohranjanja odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Drugič zato, ker lahko iz KM izpeljemo naziv strokovnjaka, ki se ukvarja s tem področjem, tj. “komunikacijski menedžer”, s čimer poudarimo, da gre za strokovnjaka menedžerja in ne za strokovnjaka tehnika.²⁵ Tretjič pa zato, ker so odnosi z javnostmi bolj tradicionalna oznaka za komuniciranje v organizacijah, medtem ko se v zadnjih letih v Evropi vse bolj uveljavlja pojem komunikacijski menedžment (Verčič in Ruler 2002: 740). V nalogi bralec naleti na oba pojma, saj odnosov z javnostmi nismo mogli vedno enostavno pretvoriti v KM. Predvsem z odnosi z javnostmi operiramo v empiričnem delu naloge, saj je koncept odnosov z javnostmi izbranim slovenskim kulturnim ustanovam veliko bližji kot koncept KM.

“Komunikacijski menedžment se ukvarja z maksimiziranjem, optimiranjem ali zadovoljevanjem pomenotvornih procesov z namenom reševanja menedžerskih problemov z rabo informativnih, prepričevalnih, odnosnih in diskurzivnih posegov znotraj meja javnosti.” (Verčič in van Ruler 2002: 741)

²⁵ Nizozemski strokovnjaki za odnose z javnostmi so denimo zase kot najbolj primeren naziv izbrali “komunikacijski menedžer”, kar je verjetno povezano s potrebo poklica po doseganju določenega statusa in s potrebo strokovnjakov, ki delajo v njem, po tem, da jih drugi obravnavajo kot menedžerje in ne kot tehnike (Ruler 2001: 693).

KM oz. odnosi z javnostmi ne predstavljajo zgolj določenih komunikacijskih tehnik ali specializiranih programov, kot so na primer odnosi z mediji, temveč pomenijo **načrtovanje, izvajanje in vrednotenje komuniciranja organizacije tako z zunanjimi kot notranjo javnostjo** (Grunig 1992). **Temeljne funkcije KM** so: *reflektivna funkcija* (KM vključuje analiziranje spreminjajočih se meril in vrednot družbe ter razpravljanje o tem s člani organizacije zato, da bi se organizacija prilagodila razmeram v družbi), *menedžerska funkcija* (gre za razvoj načrtov komuniciranja in ohranjanja odnosov z javnostmi z namenom pridobitve zaupanja javnosti in obojestranskega razumevanja. Cilj funkcije je izpolnitev organizacijskega poslanstva in strategij), *operativna funkcija* (gre za pripravo komunikacijskih sredstev, s čimer odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji oblikovati njene komunikacije. Cilj funkcije je izvedba komunikacijskih načrtov) in *izobraževalna funkcija* (gre za to, da odnosi z javnostmi pomagajo vsem članom organizacije, da postanejo sposobni komunicirati in se tako odzivati na družbene zahteve. Funkcija je povezana z vedenjem članov organizacije in se torej osredotoča na interne javnosti). (Ruler in Verčič 2002: 14)

Obstajajo različne teorije, ki definirajo različne pristope h KM. Avtorja (Verčič in van Ruler 2002: 741-750) opišeta štiri modele: informativnega, prepričevalnega, odnosnega in diskurzivnega:

- 1) INFORMATIVNI MODEL:** osredotoča se na posredovanje informacij ciljnim skupinam z namenom informirati jih o organizacijskih načrtih in odločitvah. Predmet modela je **resnica**.
- 2) PREPRIČEVALNI MODEL:** KM promovira organizacijske načrte in odločitve, osredotoča se na prepričevanje ciljnih skupin, naj pristanejo na poglede in stališča organizacije. Sprememba se pričakuje samo od ciljnih skupin. Tako kot v informativnem modelu so tudi tu organizacije pošiljatelji, déležniki pa sprejemniki. Predmet modela je **vpliv**.
- 3) ODNOSNI MODEL:** izhaja iz vzpostavljanja in vzdrževanja vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Smisel odnosov je v soglasju o pomembnih vprašanjih, izogibanju konfliktom in medsebojnem prilagajanju. Menedžment mora sodelovati in se biti tudi sam pripravljen spremeniti. Tako organizacija kot déležniki so dejavni (ena stran ni le pošiljatelj in druga prejemnik). Uspeh KM se izraža v pogajanjih o sprejemljivih pomenih odprtih vprašanj. KM je tu predvsem pogajalski menedžment. Predmet modela je **zaupanje**.
- 4) DISKURZIVNI MODEL:** je spodbujevalec razprave med organizacijo in déležniki. Kakovost KM se izraža v preudarjenih in pluralističnih rešitvah problemov. Novi pomeni se ustvarjajo v procesu spodbujanih interakcij. Gre za odprt model, v katerem se učenje nikoli ne konča. KM je v tem modelu predvsem dialoški menedžment. Organizacije so zasnovane kot mreže. Predmet modela je **pomen oz. smisel**.

V realnosti ne gre nikoli za čisto prepričevanje ali čisto sodelovanje. Prav tako organizacije ne izvajajo čistih komunikacijskih strategij, saj hkrati obveščajo, prepričujejo, se pogajajo in razpravljajo. Verčič in van Ruler zato obravnavata še en pristop h KM, in sicer govorita o **REFLEKSIVNEM MODELU** (2002: 748, 749), kjer gre za hkratno rabo vseh štirih modelov v procesu delovne refleksije.²⁶ Strokovnjaki za odnose z javnostmi in KM bi morali k organizacijam pristopati s perspektive javnosti in pri tem skrbeti za refleksivnost organizacijskega vedenja ter njegovo legitimnost. Prva skrb KM bi morala biti vključenost v okolje in okolja v organizacijo samo. Refleksivni KM torej opazuje organizacije z gledišča javnosti. (Olasky v Verčič in van Ruler 2002: 749)

3. 2 VLOGA KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA V KULTURNIH USTANOVAH IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST

“Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh in neuspeh.”
(Cutlip in ostali v Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 18)

Organizacije morajo skrbeti za stik z zunanjim svetom, saj nobena organizacija ne more delovati v izoliranem okolju, neodvisno od drugih subjektov. **Organizacija ne more obstajati ne da bi vplivala na svoje okolje, hkrati pa se mora okolju tudi prilagajati. Zato mora organizirano upravljati odnose z drugimi organizacijami in ostalimi javnostmi v okolju.** Tako sodi komuniciranje v jedro organizacijskega odločanja in tvori proces oblikovanja strategije (Verčič in van Ruler 2002: 739).²⁷ Vloga oddelkov za odnose z javnostmi se razlikuje od organizacije do organizacije. Nekatere imajo oddelke z več kot desetimi zaposlenimi, druge nimajo nikogar. V nekaterih organizacijah ima vodja oddelka odnosov z javnostmi naziv direktorja in člana uprave, v drugih je le eden od uslužbencev na srednjem nivoju. Najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi je tista, kjer je oddelek samostojen in združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi ter je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu. (Gruban, Verčič in Zavrl 1997)

²⁶ Za refleksivno prakso so potrebne tri vrste znanj: delovno znanje (menedžerji in komunikacijski strokovnjaki morajo biti sposobni izvajati komunikacijska dejanja, imeti morajo spontano delovno znanje; gre za rutino, neartikulirano znanje, pridobljeno s prakso), delovna refleksija (ko se menedžerji in komunikacijski strokovnjaki znajdejo pred novimi problemi, premislijo situacijo in svoje obnašanje v njej; gre za uporabo modelov, dodatno izobraževanje) in refleksija delovne refleksije (gre za analiziranje in komuniciranje teh procesov, za pripravo na negotove, konfliktno situacije). (Schön v Verčič in van Ruler 2002)

²⁷ Organizacije in njihove javnosti skušajo sobivati na način, ki povzroča obojim kar najnižja trenja in izgube, do katerih bi prišlo, če bi preveč časa izgubljali v nasprotovanjih in spopadih. **Zaradi stroškov, ki jih lahko organizaciji povzroči spopadanje z okoljem, ta ne sme računati na to, da se bodo odnosi z okoljem urejali sami, temveč mora odnose z javnostmi postaviti v središče vodenja** (Verčič 2001).

Ker nobena organizacija ne more delovati neodvisno od svojega okolja, temveč se mora znati odzivati nanj in se mu prilagajati, bi moral imeti **KM v KU enako vlogo kot v vseh drugih organizacijah – vzpostavljati in ohranjati vzajemno koristne odnose med ustanovo in njenimi javnostmi**. KM bi moral tudi v KU soditi v središče vodenja in odločanja ter oblikovanja strategij, komunikacijski menedžer pa imeti vodstveno funkcijo. Vendar o vlogi in pomenu KM v KU v največji meri odločajo ustanove same; njihovo vodstvo in lastniki, za katere ni nujno, da se strinjajo z našo hipotezo. V oči bode predvsem prisotnost (odsotnost) menedžerske filozofije ter komunikacijske in marketinške usmerjenosti v KU. Namreč, če so slednje v kulturi komaj v povojih ali pa o njih celo vlada prepričanje, da v kulturi nimajo kaj iskati, se bo KM težko uveljavljal.

Na vlogo in pomen KM vpliva tudi narava organizacije KU. Zaspanost, neosebnost in birokratska naravnost javnih zavodov, ki so brez konkurence in pogosto brez razvojne strategije, gotovo ne spodbujajo KU, da bi se odpirale navzven, se zavedale pomembnosti komuniciranja in ohranjanja odnosov z javnostmi. Zaspanemu javnemu zavodu, ki mu država vsako leto vedno znova dodeli sredstva, niti ni treba pretirano skrbeti za to, kako naj bo upravljan. Posebej ne za to, kako naj bo upravljan, da bo dosegal cilje (kakovostne storitve, zadovoljstvo obiskovalcev, zaposlenih, države kot ustanoviteljice in glavne financerke ter sponzorjev, lokalnih prebivalcev idr.) in še posebej ne za to, kako naj bo upravljan v komunikacijskem smislu.

Toda razmere se bodo spremenile. KU se bodo morale aktivneje vključiti v svoje okolje, si prizadevati za to, da bodo dobre, da bodo imele kakovosten program, da jih bo obiskovalo čim več ljudi, da bodo obiskovalci, ustanovitelji in ostale javnosti zadovoljni ter da bodo sledile in uresničevale svoje poslanstvo. V nasprotnem primeru KU ne bodo uspešne, zaradi česar se lahko ustanovitelj odloči, da jih ne potrebuje in jih ukine. Direktorji bodo morali začeti izvajati odličen menedžment, ki jih bo vodil k zastavljenim ciljem, pri čemer bodo lahko svobodneje odločali tudi o vlogi in mestu KM. Javni zavodi bodo morali pustiti KM, naj s svojo vlogo, ki jo igra v drugih (v glavnem profitnih) organizacijah, pride tudi na oder KU. **KM (lahko) namreč tudi v KU, tako kot v podjetjih, načrtuje, izvaja in vrednoti**

komuniciranje ter odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med muzejem ali gledališčem in njunimi javnostmi²⁸ ter tako prispeva k uspešnosti KU.

KM je pomemben za KU, ker s svojimi dejavnostmi vpliva na njihov uspeh, a le pod določenimi pogoji. K organizacijski uspešnosti lahko prispevajo samo **odlični odnosi z javnostmi** (Grunig 1992: 71). Ključni elementi odličnega komuniciranja so enaki za vse vrste organizacij,²⁹ tako za podjetja, nepridobitne organizacije, vladne agencije kot strokovna združenja (Dozier, Grunig L. in Grunig J. 1995: vii) in torej tudi za KU. Omenjeni avtorji (Dozier, Grunig L. in Grunig J. 1995) so na osnovi raziskave, ki je vključevala 321 organizacij iz Kanade, ZDA in Velike Britanije, opredelili značilnosti odličnega KM, ki so jih razvrstili v tri skupine, izmed katerih se bomo osredotočili na prvi dve. Prva skupina združuje značilnosti, povezane s strokovnim znanjem na področju aktivnosti KM, druga pa povezuje značilnosti, ki se nanašajo na skupna pričakovanja, ki jih imata glede komunikacijskih aktivnosti komunikacijski oddelek in vodilni menedžment.

Za uspešno izvajanje KM in programov odnosov z javnostmi je pomembno **strokovno znanje s področja KM** oz. odnosov z javnostmi, njihovo **strateško upravljanje in prispevanje k strateškemu menedžmentu celotne organizacije** (s podpiranjem strateških ciljev). Pri tem je pomembno, da se zna komunikacijski menedžer odzivati na pomembna vprašanja, postavljati cilje, določiti in raziskati segmente ciljnih javnosti, ovrednotiti komunikacijske programe in pripraviti ustrezen proračun. Menedžerske vloge komunikacijski oddelek ne more igrati uspešno, če hkrati ne **uporablja dvosmernega simetričnega modela**,³⁰ kar pomeni, da izvaja formalne in neformalne raziskave, s pomočjo katerih zbira informacije o ključnih javnostih, ki

²⁸ Dejavnosti komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah so večinoma enake dejavnostim komunikacijskega menedžmenta v profitnih organizacijah. Kot je zapisal Dejan Verčič (2002), **so odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah v mnogočem popolnoma enaki odnosom z javnostmi v profitnih organizacijah.** Ene in druge so namreč skupki odnosov med ljudmi, ki sebe kot organizacije in druge kot svoja okolja vsakodnevno ustvarjajo med izvajanjem izbranih projektov.

²⁹ Vendar vsak kriterij odličnosti ne more določati uspeha v vsaki organizaciji, poleg tega pa na uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki (Grunig 1992: 222).

³⁰ Grunig je opredelil štiri modele odnosov z javnostmi (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 51): **model tiskovnega predstavništva, model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model.** Za model tiskovnega predstavništva je značilno, da organizacija pri izvajanju odnosov z javnostmi stremi h kar največjemu možnemu pojavljanju naročnika v množičnih medijih, pri čemer ne potrebuje posebnih razlogov za pojavljanje, saj si tiskovni predstavnik povode pogosto izmisli kot lažne dogodke. Pri modelu javnega informiranja se na področje odnosov z javnostmi prenaša novinarski način razmišljanja in delovanja. Dvosmerni asimetrični model temelji na psihologiji prepričevalnega komuniciranja in poskuša z uporabo znanstvenih metod vplivati na stališča in vedenje ljudi v interesu naročnika. Vsebuje povratno zanko v komuniciranju v obliki raziskav, s katerimi naročnik in izvajalec pridobivata povratne informacije, od katerih je odvisno uspešno doseganje ciljev. Zadnji model, dvosmerni simetrični model, pa temelji še na pogajalskih znanjih in stremi k

jih nato interpretira vodilnemu menedžmentu.³¹ Simetrični komunikacijski programi skušajo rešiti sporna vprašanja in se pogajati z javnostmi, namesto da jih skušajo prepričevati in spreminjati njihovo vedenje. V simetričnem modelu lahko javnost prav tako prepriča organizacijo, da spremeni svoj odnos in vedenje do določenega vprašanja, kot to lahko doseže organizacija. Skozi proces prilagajanja se med organizacijo in javnostmi zmanjšajo razlike v strinjanju,³² zmanjšane razlike so ključni kazalci uspešnosti komunikacijskih programov. (Grunig 1992)

Pomemben del odličnih oddelkov za KM in odnose z javnostmi so tudi **tradicionalne tehnične komunikacijske sposobnosti**: sposobnost pisanja sporočil za javnost, člankov, govorov, sposobnost urejanja, fotografiranja, organiziranja novinarske konference itd. Same po sebi te sposobnosti sicer ne prispevajo k odličnosti, vendar jih morajo organizacije oziroma komunikacijski oddelki znati uporabljati za strateško doseganje ciljev.

Komunikacijski oddelek ima lahko znanje za izvajanje odličnega KM, vendar to še ni dovolj, saj ga mora pri tem podpreti vodilni menedžment. Slednji mora enako razumeti vlogo in funkcijo KM. **V odnosih med komunikatorji in dominantno koalicijo**³³ je pomembna moč oz. sposobnost komunikacijskega oddelka, da vpliva na člane dominantne koalicije. Moč izhaja iz tega, kako lahko komunikacijski oddelek prispeva k strateškemu načrtovanju. **Komunikatorji lahko vplivajo na strateške odločitve vodilnega menedžmenta le, če ta podpira in visoko vrednoti njihovo delo.**³⁴ Prav tako je pomembna vloga, ki jo ima vodilni komunikator v organizaciji. Če hoče organizacija izvajati odličen KM, mora imeti **vodilni komunikator vlogo menedžerja** (se pravi, da odloča o komunikacijski strategiji, politiki in je odgovoren za uspešnost komunikacijskih programov) **in vlogo svetovalca** (vodilnim

sporazumevanju med organizacijo in njenimi javnostmi. Njegov namen ni le vplivati na okolje, temveč se tudi pustiti vplivati in tako doseči uglasitev organizacije z okoljem.

³¹ Zbrane informacije lahko uporabijo za prepričevanje javnosti, naj naredi, kar organizacija od njih zahteva (asimetrično komuniciranje) ali pa za pogajanje, doseganje soglasja, iskanje rešitev spornih vprašanj in grajenje dolgoročnih odnosov, kar koristi tako organizaciji kot javnostim (simetrično komuniciranje). (Dozier, Grunig L. in Grunig J. 1995: 21)

³² Organizacija in javnosti imajo svoj pogled na sporna vprašanja in na to, kako slednja percipira druga stran. Pogosto pride do napačnih interpretacij, ker ima organizacija napačne predstave o odnosu javnosti do spornih vprašanj in obratno. Komunikacijski programi naj bi bili zasnovani tako, da povečajo stopnjo točnosti in soglasja. (Grunig 1992: 180, 181)

³³ Dominantna koalicija je skupina vplivnih posameznikov v organizaciji, ki določa organizacijske cilje in sprejema strateške odločitve.

³⁴ Od tega, kakšno vlogo pripisuje komunikacijskemu menedžmentu vodilni menedžment, je odvisno, kako organizacija izvaja odnose z javnostmi, saj so ključni odločevalci tisti, ki odločajo o kulturi, komunikacijski filozofiji, načrtih odnosov z javnostmi, odkrivanju in priznavanju pomembnih javnosti, izbiri modelov odnosov z javnostmi in umestitvi komunikacijskega menedžmenta v organizacijsko strukturo. (Grunig 1992: 113)

menedžerjem posreduje rezultate raziskav, predloge, priporočila in svoja mnenja ter s tem prispeva k sprejemanju odločitev). **Odnosi z javnostmi morajo torej imeti menedžersko funkcijo**, kar pomeni, da morajo biti umeščeni v vrh organizacijske strukture in biti del vodilnega menedžmenta.

Posledice odličnega KM v KU se lahko izražajo v višji stopnji zadovoljstva zaposlenih z delom,³⁵ gostoljubnem ozračju, pozitivnem imidžu, ugledu, zadovoljnih in številnih obiskovalcih, privlačnosti kulturnih ustanov za sponzorje in v dobrobiti celotne družbe. **Najpomembnejša učinka komunikacijskih programov so spremembe v odnosih s ciljnim javnostmi in izogibanje sporom z njimi.** Spremembe v odnosih se kažejo v večjem sodelovanju, boljšem razumevanju in izboljšani kakovosti komuniciranja med KU in ciljnim javnostmi, razvoju dolgoročnih odnosov (simetrični učinki), spremembi vedenja javnosti v prid organizacije in podpiranju njenih stališč (asimetrična učinka).

“Medtem ko lahko 22% tržni delež pomeni uspeh za profitno organizacijo, je nasprotovanje 78% déležnikov lahko usodno za neprofitno organizacijo.”³⁶ (Peter Drucker v Kotler 1996: 24)

Izogibanje sporom, s čimer se kulturna ustanova izogne tudi stroškom, ki bi zaradi sporov nastali, pa vključuje izogibanje stankam, zmanjšanje pritožb s strani javnosti, pripravljenost skupin, da se z organizacijo pogajajo, manj vmešavanja v delovanje organizacije s strani vlade in sprejetje ugodne zakonodaje. (Dozier, Grunig L. in Grunig J. 1995)

“To, da v grobem poznamo svoje sosedo, še ne pomeni, da jih bomo vse avtomatično ljubili; da bosta vladala mir in bratstvo. Vendar so zaradi ohranjanja odnosov z njimi spopadi manj prijetni. Lažje se je dogovarjati.”³⁷ (Isaac Asimov, The Fourth Revolution v Grunig 1992: 309)

K uspešnosti KU prispevajo odlični odnosi z javnostmi, pri čemer je zelo pomembna natančna določitev ciljev KM ter določitev in raziskava ključnih javnosti.

³⁵ Zadovoljstvo vpliva na mnoge stvari, denimo na odnose zaposlenih z obiskovalci.

³⁶ “Where a market share of 22 percent might be perfectly satisfactory to a business, a rejection by 78 percent of its constituents... would be fatal to a budget-based institution.”

³⁷ “To know all your neighbors on the global level does not mean that you will automatically love them all; it does not, in and of itself, introduce a reign of peace and brotherhood. But to be potentially in touch with everybody at least makes fighting more uncomfortable. It becomes easier to argue instead.”

3. 3 CILJI IN DEJAVNOSTI KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA

Eden glavnih ciljev KM v KU je **pridobiti zaupanje javnosti, doseči in ohranjati medsebojno razumevanje in vzajemno koristne odnose, vplivati na njihovo vedenje ter s tem uspešno opravljati svojo vlogo in tako prispevati k uspešnosti in uresničevanju ciljev kulturnih institucij.**

Kaj so cilji kulturnih institucij? Cilji kulturnih institucij so precej bolj heterogeni, nejasni in nestabilni kot cilji profitnih organizacij (maksimiziranje dobička). Cilji se ne razlikujejo le med posameznimi kulturnimi ustanovami, temveč tudi znotraj njih. Vzrok za to so različni interesi med posameznimi oddelki ter tudi rast in življenjski cikel kulturne ustanove³⁸. Cilji kulturne organizacije se razlikujejo glede na svete, menedžerje, umetniške vodje in glede na moč, ki jo le-ti imajo. Nejasnost in heterogenost ciljev povzroča številne napetosti med umetniki in menedžerji (prvi poudarjajo inovativnost, virtuoznost in zanikajo legitimnost tržnega delovanja, menedžerji pa morajo usklajevati umetniške standarde in finančne omejitve). Pojavljajo se tudi težave pri ocenjevanju, saj je zaradi nejasnih ciljev težko ocenjevati uspešnost organizacije in njenih zaposlenih. Težko je določiti odnos med inputi in outputi, saj je težko definirati že same outpute. So to razstave, predstave? Število obiskov? Nekakšna kombinacija, ocenjena s kvaliteto predstave ali pa z estetskim doživetjem, ki ga je le-ta izzvala? (Dimaggio 1987)

Največkrat med cilji kulturnih institucij zasledimo naslednje:

- **kakovost storitev:** kakovost v smislu inovacije in v smislu same izvedbe (virtuoznost, scenografija, kostumografija ipd.)³⁹ Kakovost je povezana z ekskluzivnim področjem delovanja, ki ima svoja merila veljavnosti, ki izhajajo iz razprav strokovnjakov. S političnega in ekonomskega vidika je kakovost umetniških proizvodov povezana z njihovo sposobnostjo vzbujanja pozornosti javnosti. Z vidika posameznega obiskovalca ali člana civilne družbe pa je kakovost povezana z estetskim doživetjem in izmenjavo med umetniškim proizvodom in njegovim gledalcem, uporabnikom. (Auvinen 2001: 274)

³⁸ Sprva je lahko cilj neke institucije finančno preživetje, nato sprejetje znotraj skupnosti, priznanje na nacionalni ravni in končno mednarodna uveljavitev in večanje umetniške vrednosti.

³⁹ To so običajno cilji umetnikov, umetniških vodij, menedžerjev. Če bi imeli ti ključno vlogo pri odločanju, bi bili to tudi cilji kulturne organizacije. Vendar je tu dostikrat še svet pooblaščenec. Tudi oni želijo, da bi bile izvedbe kar se da dobre, a ker med njimi običajno ni poznavalcev umetnosti, ne vedo, kaj je dobro. Pri inovacijah se bolj nagibajo k standardnim repertoarjem, k najbolj popularnim delom. (Dimaggio 1987)

- **velikost občinstva:** kulturne organizacije večinoma stremijo k širokemu občinstvu (z nižjimi cenami vstopnic in večjim številom predstav), ker si prizadevajo, da bi bile duhovne dobrine čim širše in enakopravneje razdeljene, večje občinstvo pa tudi zadovoljuje in osrečuje izvajalce. Na drugi strani obstajajo ustanove, ki niso zainteresirane za širjenje občinstva, ker se percipirajo kot zaprt estetski klub. Sicer obstaja želja po številčnem občinstvu, a je še močnejša tista, naj bo občinstvo zvesto in prizanesljivo do umetniških izvajalcev.
- **preživetje in legitimnost:** menedžerji kulturnih organizacij si prizadevajo doseči legitimnost organizacij znotraj lokalnih in nacionalnih kulturnih skupnosti. V nekaterih primerih je legitimnost ključna za finančno preživetje organizacije.
- **maksimiziranje proračuna in rast.**

KU skušajo s pomočjo KM pridobiti in ohranjati zaupanje in vzajemno koristne odnose s svojimi javnostmi, vplivati na njihovo vedenje ter s tem prispevati h kakovosti storitev, čim večjemu številu obiskovalcev, priznanju ustanove na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni, k rasti ter splošni uspešnosti delovanja.

Težko bi rekli, da dobri odnosi z zaposlenimi, sponzorji, državo in dobavitelji prispevajo h kakovosti storitev, uspešni odnosi z obiskovalci, izobraževalnimi institucijami, mediji, turističnimi agencijami in hoteli pa k večjemu številu obiskovalcev. Odnosi z različnimi javnostmi so med seboj prepleteni, tako kot so med seboj povezani cilji delovanja. Če bo KU z dobrimi internimi odnosi ohranjala zadovoljstvo zaposlenih z delom, nadrejenimi, ozračjem in organizacijo v celoti, bodo le-ti izvajali kvalitetne storitve. Kakovosten program, vrhunski kadri in profesionalna etika bodo skupaj z uspešnimi odnosi z obiskovalci, izobraževalnimi institucijami, hoteli, turističnimi agencijami in letalskimi družbami privabili večje število obiskovalcev in povzročili zanimanje medijev, s pomočjo katerih si bodo lahko kulturne hiše (če bodo upravljale dobre odnose z njimi) ustvarile ugled v splošni javnosti. Z vzpostavljenim pozitivnim imidžem bo ustanova pridobila večjo podporo lokalne skupnosti in vseh tistih, ki prispevajo finančna sredstva (sponzorjev, razporejevalcev državnih sredstev). To je samo en možen scenarij prepletenosti KM in njegovega vpliva na doseganje organizacijskih ciljev. Obstajajo pa še mnogi drugi.

KU mora imeti, če hoče imeti dober KM, natančno zastavljeno strategijo za vsako od svojih pomembnih javnosti. Določiti mora specifične cilje in programe.

Primeri ciljev za nekatere javnosti:

- *cilji odnosov z obiskovalci:*
 - informirati javnost o kulturno-umetniških proizvodih in storitvah,
 - doseči med ljudmi zavedanje in vzbuditi interes za KU in njeno dejavnost,
 - doseči, da bi imeli dejanski in potencialni obiskovalci pozitivno percepcijo o KU, njenih dejavnostih in zaposlenih
 - komunicirati z ljudmi o dostopnosti kulturne hiše,
 - skušati neobiskovalce spremeniti v obiskovalce⁴⁰
 - stalno opozarjati nase
- *cilji odnosov z mediji:*
 - učinkovito komunicirati z mediji,
 - komunicirati z vplivnimi (za kulturne ustanove pomembnimi) mediji,
 - uporabljati številne razpoložljive medije in medijske tehnike,
 - komunicirati z mediji s ciljem podpiranja osnovnih ciljev, politike, poslovne filozofije, poslanstva in vrednot KU (prirejeno po Rijavec 1998: 190)
- *cilji odnosov s sponzorji:*
 - najti primerne in finančno močne sponzorje in z njimi ohranjati dolgoletne odnose
- *cilji odnosov z umetniki:*
 - obveščati jih o sedanjih in prihodnjih dogodkih in dejavnostih KU,
 - spremljati njihovo delo in razvoj,
 - povabiti jih in razpravljati z njimi o sodelovanju pri določenih projektih,
 - vključiti jih v odnose z izobraževalnimi institucijami

Dobri komunikacijski cilji potrebujejo dobre programe; dobro raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje. Program KM bi moral biti vključen v letni program dela KU. V KM sodi tako analiziranje dogajanja, vrednot in sprememb v družbi zato, da jim KU lahko sledi in se jim prilagaja. Sledi razvijanje in načrtovanje komunikacij in ohranjanja odnosov z javnostmi ter priprava in izvedba komunikacijskih načrtov. KU s pomočjo KM informira javnosti o svojih načrtih, delovanju in odločitvah, promovira organizacijske načrte in odločitve, s čimer skuša vplivati na ciljne javnosti, naj sprejmejo njena stališča, spodbuja razprave z javnostmi ter sodeluje in se pogaja z njimi, s čimer skuša doseči soglasje o pomembnih odprtih vprašanjih. Pri izvajanju komunikacijskih načrtov si pomaga s številnimi orodji, med katere štejemo: publikacije (brošure, posterji, letna poročila), sporočila za javnost, novinarske konference, internet, dogodke (seminarji, konference, otvoritve razstav, premiere) in druge. Na koncu je treba preveriti in ovrednotiti posledice izvedenih programov.

⁴⁰ Tako, da jih skušamo prepričati, da so njihovi vzroki za neobisk neupravičeni (KU niso namenjene le elitam, niso mrtve in hladne – seveda morajo dejavnosti in ozračje to potrjevati – ter jim sporočiti, da se v njih ne bodo počutili odtujene).

3. 4 RAZNOLIKOST JAVNOSTI

V KM in odnosih z javnostmi se poleg javnosti običajno uporablja še izraz *déležniki*. Déležniki predstavljajo ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. To so tiste skupine ljudi, ki s svojim delovanjem (lahko) vplivajo na organizacijo, in tiste skupine ljudi, na katere s svojim delovanjem (lahko) vpliva organizacija. Javnosti pa so aktivni *déležniki*. So skupina ljudi, ki delijo določen problem, problem spoznajo in se organizirajo, da bi problem rešili.⁴¹ (Gruban, Verčič, Zavrl 1997: 12, 41)

Vsako delo na področju odnosov z javnostmi se začinja z izdelavo organizacijskega **zemljevida déležnikov**, s prepoznavanjem skupin v okolju, s katerimi je organizacija v deležniškem odnosu. Gruban in ostali (v Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 38-45) v središče zemljevida postavijo organizacijo z zaposlenimi, okrog katerih je razvrščenih pet osnovnih skupin: vlagatelji, dobavitelji, država, kupci in tekmeci. Osnovne skupine ne zadoščajo za razumevanje celote odnosov organizacije z okoljem, zato je treba okoli njih razvrstiti še skupine, ki so za organizacijo pomembne po pomenu, vplivu in njihovih stališčih. Zemljevid *déležnikov* in organizacijskih javnosti je namenjen analizi stanja in načrtovanju programov odnosov z javnostmi. Na njegovi podlagi ugotovimo, katere so tiste skupine v našem okolju, ki jim moramo namenjati več pozornosti.

Poglejmo, kako bi izgledal **zemljevid javnosti muzejev in gledališč**. V središču obojih kulturnih ustanov so seveda **zaposleni**. Potem je tu pet osnovnih skupin. Namesto kupcev je v primeru kulturnih ustanov bolje govoriti o **obiskovalcih**. Naslednjo pomembno javnost tvorita **država in lokalna samouprava** kot lastnici in glavna vira financiranja (sem štejemo vlado in vladne agencije ter predstavnike lokalnih oblasti). Med vlagatelje (čeprav je država glavni vlagatelj, je ne bomo šteli v to skupino, ker je že javnost zase) sodijo **zasebni donatorji in ostali sponzorji**, predvsem gospodarska podjetja. **Tekmecev** je trenutno bolj malo in vprašanje je, ali bodo v Sloveniji (zaradi majhnega trga) v prihodnosti postali vse bolj pomembni. Na koncu so tu še **dobavitelji** (za muzeje so pomembni pri zbirkah, opremi, potrebni za razstave, muzejski trgovini, baru ali restavraciji, administrativni opremi, za

⁴¹ Na osnovi teh treh lastnosti je James Grunig prišel do štirih stopenj organiziranosti javnosti: *nejavnost* (nima nobene izmed naštetih lastnosti), *možna javnost* (skupina ljudi, ki delijo določen problem), *pozorna javnost* (skupina ljudi, ki delijo določen problem in ta problem tudi spoznajo) in *aktivna javnost* (skupina ljudi, ki delijo določen problem, problem spoznajo in se organizirajo, da bi ga rešili) (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 41).

gledališče pri scenskih materialih, blagu za kostime in ostali opremi, potrebni za izvedbo predstave, pri pisarniški opremi itd.)

Poleg osnovnih petih skupin so za kulturne ustanove kot sta gledališče in muzej pomembne še: **izobraževalne institucije** (šole, fakultete, inštituti za izobraževanje odraslih), **umetniki** (igralci, režiserji, slikarji, kiparji), **mediji**, **člani**, **lokalna skupnost**, **muzejska in gledališka združenja**, **turistične organizacije**, **hoteli in letalske družbe**.

Skica 1: Zemljevid javnosti muzejev in gledališč



Nekoliko podrobneje si pogledajmo značilnosti nekaterih javnosti, na osnovi katerih bomo pokazali, zakaj so pomembne za KU.

ZAPOSLENI

Zaposleni v KU:

v gledališču: igralci, režiserji, dramaturgi, scenografi, kostumografi, lektorji, organizacijski vodje, inscipienti, tehnično osebje, biljeterji, zaposleni v upravi in administraciji,
v muzeju: kustosi, konzervatorji, oblikovalci, fotografi, knjižničarji, arhivarji, vodiči, organizatorji razstav, pedagogi, varnostniki, zaposleni v muzejski trgovini in restavraciji, baru, zaposleni v upravi in administraciji.

Zakaj so pomembni?

Ker so glavno gonilo KU – omogočajo gledalcem, da si ogledajo predstavo ali razstavo. Brez njih organizacija ne bi mogla uresničevati svojega poslanstva in ciljev. Brez njih organizacije sploh ne bi bilo.

Zaposleni so osnovna javnost vsake organizacije, saj brez njih organizacije ne bi bilo. KU morajo tako kot druge organizacije zaposlene informirati (o poslovni politiki, pomembnih dogodkih ipd.), jih motivirati, skrbeti za njihovo zadovoljstvo v delovnem okolju, izobraževati, nagrajevati za posebne dosežke in jih socializirati (da se identificirajo s poslanstvom, postanejo lojalni in prispevajo k dobremu notranjemu ozračju ustanove). Izobraženi, usposobljeni, motivirani in zadovoljni zaposleni so konkurenčna prednost organizacije in prispevajo k njeni rasti. Samo zadovoljni zaposleni lahko proizvedejo kakovostne storitve, ki vodijo v zadovoljstvo zunanjih javnosti.

OBISKOVALCI

Obiskovalci KU:

- ljudje, ki so bolj izobraženi, bolje situirani, z višjim dohodkom in zaposleni
- mladi, šolarji in njihovi učitelji
- ljubitelji umetnosti in študentje umetniških smeri

Zakaj so pomembni?

Obiskovalci so tisti, ki osmislijo kulturno dejavnost, saj je umetnost namenjena njim in ne sama sebi. Obiskovalci so nujno potrebni partner za življenje KU.

Obiskovalci so za KU ključnega pomena. Muzeji in gledališča bi morali s svojimi razstavami in predstavami ter z idejami, vzdušjem, informacijami in znanjem, ki jih ponujajo, zadovoljiti potrebe in želje obiskovalcev. Muzejska in gledališka dejavnost sta osmišljeni šele, ko ju vidijo obiskovalci. Da bi lahko KU ponudile obiskovalcem prijazno in ugodno izkušnjo,⁴² jih morajo preučevati. (Vončina 1999: 19) Bourdieu in Darbel (1997: 14-27) sta raziskovala obiskovalce evropskih muzejev. Proučevala sta njihove družbene in izobrazbene značilnosti, njihov odnos do muzejev in njihove umetnostne preference. Ugotovila sta, da obstaja zelo močna povezava med stopnjo izobrazbe in kulturno prakso - število obiskov muzejev narašča z naraščanjem stopnje izobrazbe. Izobrazba je najbolj učinkovita, če se posameznik že znotraj družine seznanja s svetom umetnosti.⁴³ Avtorja sta ugotovila še, da med obiskovalci prevladujejo mladi (37% jih je bilo starih med 15 in 24 let). Obiski mladih so v večini

⁴² Temeljne značilnosti muzejev, ki so prijazni do obiskovalcev in ki v njih vzbudijo pozitivno izkušnjo, so: svoboda (obiskovalec muzeja se mora počutiti svobodnega pri brezskrbnem raziskovanju muzeja), v muzeju mora biti nekdo, s katerim se lahko obiskovalci pogovorijo ne da bi se počutili nevedne in nadležne, poskrbljeno mora biti za telesno udobje obiskovalcev (prostori za sedenje, kavarna kot prostor za počitek ter premislek in pogovor o doslej videnemu), muzej naj vzbuja občutek majhnosti in prisrčnosti, muzej mora omogočiti ljudem, da lahko v miru razmišljajo in občutijo ter razviti tudi lasten slog. (Vončina 1999: 23, 24)

⁴³ Za ljubitelje umetnosti je najpomembnejši užitek, ki ga občutijo ob gledanju umetniškega dela. Sociologi zagovarjajo tezo, da nam lahko ugajajo le tiste stvari, katerih koncepte razumemo. Estetski užitek je torej naučen, kultiviran. (Bourdieu in Darbel 1997: 108, 109) Umetniško delo ima svoj pomen in smisel samo za tistega, ki je dovolj sposoben, da ga dekodira (Vončina 1999: 22).

primerov organizirani s strani šol. Šolanje ima na obisk muzejev velik vpliv, saj število obiskov mladih ostaja enako tudi kasneje, ko so na univerzi ali že zaposleni.

Tudi Merriman je v svoji raziskavi (v Vončina 1999: 22, 23) o razlikah med obiskovalci in neobiskovalci muzejev ugotovil, da **muzeje obiskujejo bolj izobraženi, bolj situirani in zaposleni ljudje,**⁴⁴ malo ali skoraj nič pa upokojeanci in nezaposleni. Obiskovalci muzejev nasploh tudi pogosteje obiskujejo gledališče, klasične koncerte in balet. Poleg izobrazbe in dohodka vplivajo na obisk kulturnih hiš užitek ob gledanju, poslušanju, poklicni nameni, povečanje socialnega ugleda, čas,⁴⁵ cene drugih dobrin, ki so v očeh posameznikov zamenljive z obiskom gledališča (npr. vstopnice za kino), informiranje, izmenjava mnenj in drugi dejavniki (Frey in Pommerehne 2001: 24, 72).

KU morajo poleg obiskovalcev poznati in proučevati tudi neobiskovalce ter raziskati, zakaj se ne udeležujejo kulturnih dogodkov. S poznavanjem vzrokov neobiskov lahko le-te odpravijo in neobiskovalce spremenijo v obiskovalce.⁴⁶ O razlikah med obiskovalci in neobiskovalci kulturnih dogodkov je pisala tudi Podobnikova (1991: 43). Potrošnike kulturno-umetniških izdelkov⁴⁷ je razdelila na: resnične porabnike, relativne neuporabnike, ki kulturno-umetniških proizvodov ne uporabljajo zaradi subjektivnih in objektivnih razlogov, in absolutne neuporabnike, ki teh proizvodov pod nobenim pogojem ne morejo uporabljati zaradi fizičnih razlogov. V Sloveniji naj bi bila najmočnejša druga skupina, skupina relativnih neuporabnikov. Vzroki za to so lahko v neinformiranosti o kulturno-umetniških izdelkih, zoperstavljanju kulturi zaradi predsodkov (malomeščanstvo, snobizem), pomanjkanju finančnih sredstev za nakup teh izdelkov, nezainteresiranosti za nakup, nezadovoljstvu z obstoječimi izdelki, neprimerni ponudbi izdelkov v količinskem in kakovostnem smislu, neprimerni distribuciji ipd.

⁴⁴ Med pomembne obiskovalce muzejev in gledališč sodijo tudi ljubitelji umetnosti, umetnostni zgodovinarji in študentje umetniških smeri, ki niso pomembni le po številu, temveč tudi po tem, da so njihovi obiski pogosti (Frey in Pommerehne 2001).

⁴⁵ Posameznik lahko čas, ki bi ga namenil obisku gledališča, raje porabi za delo ali druge dejavnosti v prostem času.

⁴⁶ Ljudje na primer muzejev ne obiskujejo zaradi nezavedanja ter pomanjkanja časa in interesa (McLean 1997: 78), zato, ker jih doživljajo kot mrtve ustanove in imajo vtis, da je vzdušje v njih hladno, neprijazno in se ne počutijo dobrodošli. Muzeje istovetijo z ustanovami, ki so namenjene srednjim in višjim slojem. (Merriman v Vončina 1999: 23) Muzeje percipirajo kot kraj za elite, sami pa se počutijo odtujene od prevladujočega družbenega diskurza muzejev (McLean 1997: 75).

⁴⁷ Za obiskovalce galerij in gledališč lahko rečemo, da so potrošniki kulturnih ustanov. Pojem potrošnika se je namreč v drugi polovici 20. stoletja razširil tudi na druga, tradicionalno nekomercialna področja: na področje umetnosti, politike, zdravstva in izobraževanja. (Chong 1997: 273)

Nepotrošnike lahko v potencialne potrošnike spremenimo s pomočjo KM, s primernejšimi programi za določene javnosti, pa tudi s prilagajanjem cene kulturno-umetniških izdelkov določenim kategorijam porabnikov kulture, s povečanjem distribucijskih kanalov, z boljšo organizacijo prodaje in distribucije, s promocijskimi aktivnostmi (oglaševanjem) ipd.⁴⁸ (Podobnik 1991)

KU bi se morale zavedati pomena raziskovanja svojih javnosti (obiskovalcev kot ene od njih) in jim posvetiti veliko večjo pozornost kot do sedaj, ko je večina njihove pozornosti namenjena produkciji, njeno razširjanje, kulturna vzgoja in vloga občinstva pa so potisnjeni na rob. (Čopič in Tomc 1997) Danes je veliko zaposlenih na področju kulture bolj usmerjenih v umetnost samo in ne v občinstvo, ki mu je umetnost namenjena. Mnogi zaposleni so prepričani, da imajo njihove aktivnosti in ponudba že same zase veliko vrednost in so družbeno koristne. Prepričani so, da javnosti ni treba spodbujati, saj jih bo le-ta sama od sebe želela neprestano obiskovati in podpirati. Zanimarjajo dejstvo, da se morata vsak proizvod in vsaka storitev boriti za pozornost, čas in denar ljudi. (Raymond in Greyser 1978: 130) **S pomočjo komunikacijskih (in tudi marketinških)⁴⁹ aktivnosti lahko KU dosežajo višjo stopnjo prepoznavnosti in zavedanja o obstoju organizacije ter širijo svojo kulturo in poslanstvo med obiskovalci.**

SPONZORJI

Sponzorji KU:

- gospodarska podjetja
- tista podjetja, katerih dejavnost, filozofija in okolje so usklajeni s sponzorirancem
- finančno močne organizacije

Zakaj so pomembni?

Ker s finančnimi sredstvi pomagajo KU pri uresničevanju njihovih dejavnosti. Poleg tega pridejo kulturne organizacije v stik s sponzorjevimi javnostmi, ki lahko postanejo njihovi obiskovalci.

⁴⁸ Komunikacijske in marketinške aktivnosti gradijo osnovo za razumevanje in odobravanje muzejskih dejavnosti s strani javnosti. Čez čas javnost osvoji vrednote, na osnovi katerih deluje muzej, njegove zbirke, znanje, ki ga uteleša, in storitve, ki jih izvaja. Zaradi boljšega razumevanja javnost bolj celovito podpira muzej. (McLean 1997: 59)

⁴⁹ S komercializacijo in "vdorom" marketinga na področje kulture so povezani številni strahovi. Vendar pa marketinškega komuniciranja, čeprav je usmerjeno v pridobivanje pozornosti, ne moremo razumeti kot manipulacijo z negativnim predznakom. Tovrstne aktivnosti se ne uporabljajo zato, da bi dosegle masovno kulturno potrošnjo in metale kulturne vrednote nezainteresiranim množicam, temveč prihaja z njihovo pomočjo do procesa demokratizacije kulture z vse pogostejšim vodenjem vse večjega števila posameznikov v kulturni prostor. Strahovi, da bo prišlo do razvrednotenja kulturnega ustvarjanja in lažne hiperpotrošnje kulturne ponudbe, so odveč. (Podobnik 1991: 42, 44)

Sponsorstvo v kulturi lahko opredelimo kot finančno pomoč kulturnim dejavnostim, kjer sponzor pričakuje določeno povratno korist. Sponsorstvo je obojestranska koristna dejavnost: sponzorirancu pomaga pri izpeljavi njegove poslovne zamisli, sponzorju pa koristi kot oblika oglaševanja. Sponsorstvo je dvosmerna poslovna dejavnost: sponzorji s pomočjo neprofitnih dobrodelnih namenov posredno uresničujejo profitne cilje. (Kovač 1998: 33) Kulturne institucije so na sponzorskem trgu običajno povpraševalci, podjetja pa ponudniki sredstev. Sponzoriranje mora biti dobro upravljano, saj so od dobrega upravljanja odvisni učinki. Prvi pogoj učinkovitega sponzoriranja je jasna opredelitev ciljev, ki jih želijo udeleženci na sponzorskem trgu doseči. Ko obe strani odgovorita na vprašanja, kaj lahko storimo za vas in kako vam lahko čim bolj koristimo, so jasno začrtane koristi in stroški sponzoriranja.

Podjetja se odločajo za sponzoriranje določenih področij na osnovi povezanosti z njihovo dejavnostjo ali okoljem, profitabilnosti, ohranjanja ugleda v javnosti, medijske pokritosti sponzoriranih aktivnosti in s tem povezanim dosegom ciljne skupine,⁵⁰ na osnovi davčnih olajšav in tudi altruističnih vzgibov. Največ sponzorjev izbira sponzorirance na podlagi popularnosti in medijske poznanosti. Od sponzoriranja pričakujejo povečanje ugleda, krepitev imidža, prepoznavnost blagovne znamke, rast prodaje, ohranjanje dobrih odnosov z déležniki in pojavljanje v medijih. (Cati center 2000) Povezovanje imena organizacije z določenim področjem umetnosti prinaša dolgoročne pozitivne učinke, ki lahko močno presegajo vložena sredstva (Chong 1997: 279).

Tudi kulturna institucija mora imeti jasno predstavo, kaj želi narediti s sponzorskimi sredstvi. Za njih je enako **pomembno, da razumejo poslovno odločanje v podjetjih in razvijajo lastno sponzorsko filozofijo in strateško politiko**. Sponzoriranci se s prošnjo na sponzorje obračajo na podlagi primernosti podjetij, finančne moči, dejavnosti in na osnovi poznanstva. Kulturne institucije morajo pri upravljanju sponzorstva najprej določiti programsko zasnovo kulturnega projekta⁵¹, na osnovi katere opredelijo potreben proračun prireditve in njihovih virov. Nato morajo opredeliti možne sponzorje in njihove interese, cilje sponzoriranja, organizirati projekt sponzoriranja in določiti tim, opredeliti projekt v okviru poslovnega

⁵⁰ Pri tem morajo biti pozorni na to, da krog ciljne javnosti sponzoriranega ustreza potencialnemu krogu njihovih potrošnikov (Mumel in Kramberger 2001).

⁵¹ V poslovnem načrtu projekta je treba natančno opredeliti namen prireditve, potencialni trg oz. občinstvo, program odnosov z javnostmi, marketinške poteze, tehnološke okvire kulturne produkcije, lokacijo, število prireditev, stroške, finančne vire, potrebne kadre itd (Kovač 1998).

načrta, pripraviti strategijo informiranja in trženja ter oblikovati pogajalske pogoje in pogodbeno razmerja s sponzorji. (Cati center 2000, Kovač 1998)

Raziskava o sponzorskem trgu v Sloveniji, ki jo je leta 2000 izvedel Cati center (Cati center 2000), je pokazala, da je sponzorski trg v Sloveniji v prehodnem obdobju. Prihaja do premika od sponzoriranja na osnovi osebnih poznanstev k sponzoriranju na podlagi analize stroškov in koristi ter do premika od športa k ostalim področjem: kulturi, umetnosti, socialni. Medtem ko sponzorji prehajajo iz socialistično solidarnostne percepcije sponzorstva v kapitalistično racionalno, se sponzoriranci prilagajajo počasneje, pri čemer še posebej zaostajajo sponzoriranci iz nešportnih področij. **Kulturniki se na primer premalo ali sploh ne zavedajo, da gre pri sponzorstvu vedno za recipročnost, za dajanje in sprejemanje, ker nimajo jasne predstave o tem, kaj in kako vrniti** (Škof 1996). Sponzorji so korak pred sponzoriranci. Pri sponzorjih je zaslediti voljo, pri sponzorirancih pa prevladuje malodušje.⁵²

53

Najbolj sponzorirano področje je šport, saj je športna dejavnost medijsko zanimiva in temu primerno pokrita. Je dejavnost, od katere lahko sponzor najlažje pričakuje povračilo svojih sredstev. Najmanj sponzorirana področja pa so kultura, umetnost, znanje in izobraževanje. Vzrok za to, da sta kultura in umetnost manj sponzorirani področji lahko vidimo v slabšem znanju in izkušnjah s trženjem svojih projektov na strani sponzorirancev in v navidezno slabši medijski pokritosti, ki je sicer kvantitativno manjša, vendar bolj kvalitetna, ker dosega ozke, specializirane ciljne skupine, ki so glede na demografski profil zelo privlačne. (Cati center 2000) Vendar pa se stanje na tem področju izboljšuje. Mitja Rotovnik, ki sicer govori o pokroviteljskem trgu, je zapisal (2001):

“Če je šport monarh aktualnega pokroviteljskega trga, je kultura komajda šele mladoletni princ – vendar zelo ambiciozen in prodoren. Izbojeval si je svoj prostor pod soncem, dosegel odlično vsakoletno pokroviteljsko podporo (Festival Lent, Cankarjev dom, Festival Ljubljana, Brežiški festival stare glasbe idr.) ter z vedno bolj kakovstno ponudbo pritegnil splošno in konkretno zanimanje pokroviteljev.”

In kdo so glavni sponzorji KU? V ZDA so glavni sponzorji umetnosti univerze, cerkev, umetniške agencije, ki so se začele razvijati v 20-ih letih 20. st., razcvet pa doživele od leta

⁵² Direktor Narodnega muzeja je izjavil (v Pavlin in Zgaga 1999), da “na nekatere stvari, ki so manj prijetne, kot direktor ne more vplivati, to je na primer financiranje in iskanje dodatnih, običajno razpisnih finančnih virov”.

⁵³ “Lenost vodstva cele vrste KU, ki jim je pridobivanje pokroviteljskega denarja celo pod častjo, ustvarja prostor drugim kulturnim zavodom, ki so spoznali, da z jadikovanjem zaradi pomanjkanja proračunskega denarja ne bodo prišli daleč.” (Rotovnik 2001)

1965 naprej, in poslovne organizacije (Dimaggio 1987: 199). Pri nas pa so to predvsem velika podjetja, družbe in banke, saj postaja sponzorstvo vedno bolj pomembna oblika njihove promocije. Sponzoriranje je posel in ne podpora, zato to ni vloga, ki bi jo morala igrati država⁵⁴ (Škof 1995).

DRŽAVA IN LOKALNA SAMOUPRAVA

Državni organi in organi lokalne samouprave, povezani s KU:

- Ministrstvo za kulturo
- vlada, vladne agencije in parlament
- predstavniki lokalnih oblasti

Zakaj so pomembni?

Zaradi dodeljevanja javnih sredstev, zagotavljanja prostorov za izvajanje kulturnih dejavnosti ter določanja predpisov in zakonov, ki usmerjajo delovanje KU.

Država in lokalna samouprava sta prav tako zelo pomembni javnosti KU. Pomembni sta zaradi dodeljevanja javnih sredstev in zaradi določanja zakonskega okolja, saj z regulacijo in različnimi predpisi usmerjata delovanje kulturnih organizacij. Na predpise in zakone lahko vplivata stroka in strokovna javnost, saj imata pri sprejemanju vladnih odločitev posvetovalno vlogo. Posvetovalna vloga stroke omogoča soočenje s politiko in s tem povezano odgovornost politike pred javnostjo. (Čopič 1996: 192) KU lahko vplivajo na oblast tudi posredno, preko splošne javnosti, saj so politiki občutljivi na javno mnenje, ker je od njega odvisen njihov položaj. KU si lahko tako preko podpore splošne (in tudi čim večjega števila posebnih) javnosti zagotovijo tudi podporo oblasti.

Država ima pri javnih zavodih še posebej pomembno vlogo zaradi statusa ustanoviteljice. Ustanovitelj poleg zagotavljanja finančnih virov določa namen obstoja javnega zavoda, nadzira izvrševanje obveznosti javnega zavoda in ugotavlja smotrnost porabe sredstev za doseganje ciljev (Ministrstvo za kulturo 2003).

⁵⁴ Država se premalo ukvarja z vprašanjem učinkovitosti vložene proračunskega denarja in ne spodbuja zavodov pri zbiranju denarja iz drugih virov, zato v marsikaterem (tudi nacionalnem) kulturnem zavodu v Sloveniji še ni presežen etastični model kulture, za katerega je značilno, da ves denar prihaja od države in ne zahteva trženja kulture (Rotovnik 2001).

TEKMECI

Tekmeci KU:

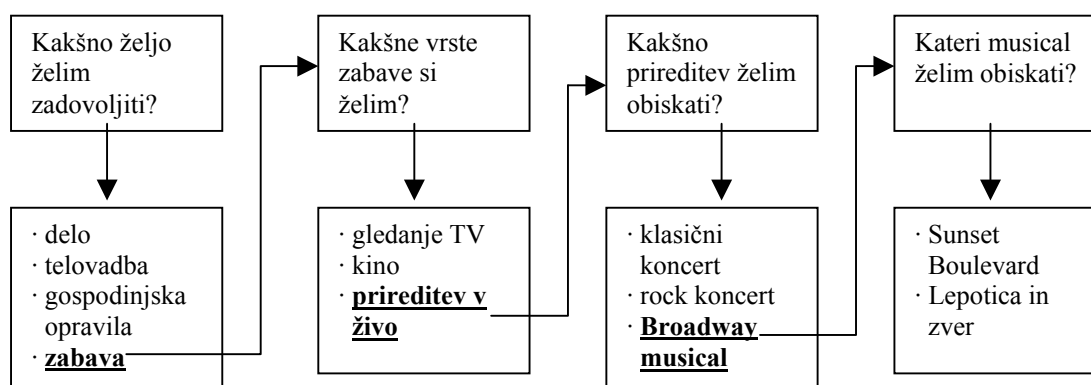
- druga gledališča, muzeji, operne, baletne, plesne in koncertne hiše
- kinematografi
- diskoteke, klubi
- televizija
- športni centri
- pubi, restavracije

Zakaj so pomembni?

Zato, ker lahko vplivajo na obisk določene KU. Če tekmeци ponujajo boljše storitve in izdelke, če so cenovno in prostorsko dostopnejši, če skratka povzročajo večje zadovoljstvo potrošnikov, bodo slednji raje zahajali k njim.

Tudi v kulturni dejavnosti obstaja trg, na katerem si udeleženci prizadevajo za osvojitve čim večjega števila obiskovalcev za čim privlačnejše programe, čim večji ugled in čim boljše finančne rezultate (Spahić 2002: 33). Organizacije morajo najti svoje konkurenčne prednosti glede na podobne institucije s podobnim poslanstvom. V Sloveniji na področju kulture ne moremo govoriti o hudi tekmovalnosti med KU. Zasebni kulturni sektor je šibek in slabo razvit in kot tak težko tekmuje z javnimi zavodi. Večji tekmeци KU so tako njihovi daljni sorodniki, saj gledališča na primer ne tekmujejo samo z drugimi gledališči, muzeji, koncertnimi in opernimi hišami, temveč tudi s kinematografi in drugimi institucijami, ki ponujajo ljudem svoje dejavnosti preživljanja prostega časa. V spodnji skici je prikazan primer tekmecev gledališča.

Skica 2: Primer tekmecev gledališča



(Vir: Kotler in Andreasen 1996: 90)

DOBAVITELJI

Dobavitelji KU:

gledališč: tekstilna proizvodnja/trgovina, lesna industrija, gradbeništvo, tiskarstvo, trgovina s pisarniškim materialom

muzejev: gradbeništvo, tiskarstvo, trgovina s pisarniškim materialom

Zakaj so pomembni?

Ker zagotavljajo (predvsem materialne) vire, ki jih KU nimajo, vendar jih nujno potrebujejo za uspešno delovanje.

Za dobavitelje so kulturne organizacije kupec. Zanima jih predvsem cena in količina blaga, ki jim ga lahko prodajo. Kulturne hiše potrebujejo dobavitelje za materiale, povezane z njihovo osnovno kot tudi podporno dejavnostjo.

MEDIJI

Mediji, povezani s KU:

- tiskani mediji (dnevniki; predvsem kulturne in napovedne strani, priloge, revije, glasila)

- elektronski mediji (radio, televizija)

Zakaj so pomembni?

Ker vplivajo na podobo, ki jo ima KU, njena dejavnost, storitve in izdelki ter vodstvo in ostali pomembni posamezniki v javnosti. Z ustvarjanjem pozitivne podobe KU dosegajo zaupanje do sebe kot organizacije, do svojih storitev in zaposlenih.

Za KU so pomembni tudi mediji kot posredniki med ustanovami in javnostmi ter kot diseminatorji umetnostnih vsebin. Mediji v veliki meri **vplivajo na imidž KU**, saj lahko širijo pozitivno ali negativno publiciteto. Zato si morajo KU prizadevati za odprto in dvosmerno komuniciranje z mediji. Redno jih morajo obveščati o dejavnostih znotraj ustanove, jim posredovati potrebne informacije in graditi medsebojno razumevanje in zaupanje. Pri tem morajo paziti na to, da izberejo medij glede na ciljno javnost, ki jo želijo doseči. (Rijavec 1998)

IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE

Izobraževalne institucije, povezane s KU:

- osnovne in srednje šole, fakultete z umetniškimi smermi

- centri za izobraževanje odraslih

Zakaj so pomembne?

Ker lahko z izobraževanjem, spodbujanjem ustvarjalnosti in uresničevanjem umetniške sposobnosti ljudi usposobijo za uživanje v kulturnih dejavnostih, povečajo svojim učencem fizični in socialni dostop do kulture, s tem vplivajo na večje število obiskovalcev KU tudi v prihodnosti ter kulturno vzgajajo bodoče davkoplačevalce, zakonodajalce, sponzorje, novinarje in lokalne prebivalce.

Zapisali smo že, da na razvoj posameznikovega čuta za umetnost ter na njegovo sposobnost dekodiranja umetniških del in estetskega užitka najbolj vplivata družina in izobrazba. Bolj ko je človek izobražen, bolj razume umetnost, več užitkov mu le-ta ponuja in pogosteje se udeležuje kulturnih dogodkov. Obdobje izobraževanja pa ne vpliva na posameznike le samo po sebi, temveč tudi zato, ker prihaja posameznik neposredno preko izobraževalnih institucij v stik z umetnostjo. Tako imajo šole denimo kulturne dneve, ob katerih organizirajo obisk določenih KU.

KU bi lahko v večji meri sodelovale z izobraževalnimi institucijami. V šole bi lahko pošiljale glasbenike, igralce, režiserje, pisatelje in likovne umetnike, ki bi delali skupaj z učenci in njihovimi učitelji, in tako mlade vključevale v ustvarjalni proces. Izobraževalne dejavnosti bi lahko KU organizirale tudi znotraj hiše in skušale pridobiti motivirane učence preko posredovanja šol. Takšno povezovanje med izobraževalnimi in kulturnimi institucijami bi vplivalo tudi na večje število obiskovalcev kulturnih organizacij v prihodnosti. Izobraževalna vloga KU postaja še toliko bolj pomembna zaradi vse večjega poudarka na vseživljenjskem učenju in nešolskih poti do znanja.

Javnosti muzejev in gledališč ter pomen, ki ga imajo za omenjene KU, smo strnili v skupno tabelo (glej prilogo 2 na koncu poglavja).

3. 5 DELO KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽERJA

Delovne vrednote zaposlenih na področju kulture se razlikujejo od delovnih vrednot zaposlenih v profitnih organizacijah. Zaposleni na področju kulture se srečujejo z zahtevnim, nepredvidljivim delom ter z delom, ki je v skupnosti visoko priznано. Zanje (mislimo predvsem na nosilce programskih vizij) je značilno, da trdo delajo in so delu zelo predani. Predani so poslanstvu organizacije in za razliko od zaposlenih v profitnih organizacijah poudarjajo resnično zadovoljstvo ob doseganju in uresničevanju poslanstva. Veliko vrednost pripisujejo temu, da delujejo v dobro skupnosti. (Townsend 2000)

Vrsta in število delovnih mest v KU sta odvisna od tega, za kakšne vrste KU gre, od njene velikosti in finančne strukture. Za določene naloge se kulturne institucije pogosto odločijo za sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki. Med njimi so to pogosto tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi. Trend v prihodnosti naj bi bil, da bodo kulturne organizacije zaposlovale le ljudi za

ključna delovna mesta, za izvedbo ostalih nalog pa sodelovale z zunanjimi strokovnjaki. (Glaser in Zenetou 1996: 66, 67) Ali je mesto komunikacijskega menedžerja ključno? To, da stroka sama o sebi meni, da ima KM oz. odnosi z javnostmi pomembno vlogo tudi v kulturnih institucijah, ni dovolj. O tem bo treba prepričati tudi strokovnjake in zaposlene na področju kulture, predvsem vodstvo in lastnike.

Komunikacijski menedžer mora o kulturni ustanovi, v kateri dela, vedeti vse. On je tisti, ki jo predstavlja medijem, lokalni skupnosti in drugim javnostim. Med drugim skrbi za njeno podobo v javnosti, strateške odnose z mediji (pomembno je, da pri odnosih z mediji koordinira vse oddelke kulturne ustanove), za posebne dogodke in publikacije (odgovoren je za vsebino in razvoj informativnih brošur in še posebej materialov za pridobivanje sponzorjev). Njegova funkcija je vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med KU in njenimi cilji na eni ter različnimi javnostmi in njihovimi potrebami in interesi na drugi strani. Skrbi tudi za proračun, namenjen odnosom z javnostmi. Poleg izobrazbe, znanja in specializacije za konkretno institucijo, v kateri deluje, mora imeti komunikacijski menedžer tudi organizacijske in menedžerske sposobnosti.

Nekatera znanja in sposobnosti, ki naj bi jih imel komunikacijski menedžer:

- poznati mora poslanstvo, cilje, etični kodeks in politike KU,
- poznati mora področje, znotraj katerega KU deluje (moderna umetnost, naravoslovni muzej, eksperimentalno gledališče, klasično gledališče),
- poznati mora način delovanja medijev,
- obvladati mora pisanje, urejanje in postavljanje tekstov ter poznati osnovne oblike medijskega sporočanja,
- poznati mora strukturo prebivalcev lokalne skupnosti, da lahko naredi strateški načrt, kako se jim bo približal,
- zaposlenim mora znati razložiti potrebe medijev, medijem pa potrebe zaposlenih,
- imeti mora sposobnost uresničevanja programov odnosov z javnostmi,
- biti mora sposoben predstavljati KU njenim javnostim (obiskovalcem, medijem, sponzorjem, lokalnim organizacijam idr.),
- znati mora koordinirati promocijske aktivnosti (na področjih razstav, posebnih dogodkov, turizma, programov izobraževanja, članstva, občinstva),
- obvladati mora marketinške tehnike,
- znati mora upravljati s proračunom,
- imeti mora primerne osebnostne lastnosti, sposobnost sodelovanja z drugimi zaposlenimi, mediji in drugimi javnostmi,
- poznati mora pravila pisne in ustne komunikacije ter
- biti računalniško pismen. (Glaser in Zenetou 1996: 112, 113)

4. ŠTUDIJE PRIMEROV SLOVENSКИH KULTURNIH USTANOV

V Sloveniji področje odnosov z javnostmi in KM (še) ne dosega zavidljive stopnje razvitosti. Medtem ko je področje solidno podprto s teorijo,⁵⁵ so odnosi z javnostmi kot praksa še nezreli. Ker strokovnjaki odnosov z javnostmi v Sloveniji okolju še niso uspeli jasno razložiti, kaj odnosi z javnostmi oz. KM so in v kaj se hočejo razviti, okolje "PR" razume kot prikrivanje in prikrojevanje resnice, olepševanje stvari in zlorabo medijev, strokovnjake pa zmerja kot slabe "piarovce". (Drapal, Verčič in Ašanin Gole 2002: 737, 738) Če lahko nezrelost KM pripisujemo velikemu številu slovenskih organizacij, podjetij, jo lahko še toliko bolj KU. Slednje so se zaradi rigidnosti šele v zadnjih letih začele zavedati, da niso samozadostne, ter se odpirati in intenzivneje povezovati s svojim okoljem.

Do odgovorov na vprašanja, kakšne so trenutne razmere na področju organizacije in delovanja slovenskih KU, kako se financirajo, kakšno vlogo ima vodstvo, kakšno vlogo ima KM, kakšen pomen se mu pripisuje, kdaj se je pojavil v KU in kako danes delujejo oddelki za odnose z javnostmi, kakšni so cilji in dejavnosti KM, kdo skrbi za njih, katere so ključne javnosti KU in kakšen je odnos med komunikatorji in vodstvom, ter ugotavljanja pravilnosti tretje hipoteze diplomske naloge - "**v Sloveniji komunikacijski menedžment v kulturnih ustanovah ne igra pomembnejše vloge, ker je slabo razvit**" - smo prišli z raziskavo šestih slovenskih muzejev, galerij in gledališč.⁵⁶ Osnovna metoda empirične raziskave so bili intervjuji z zaposlenimi, ki v izbranih KU skrbijo za odnose z javnostmi. V ta namen je bil sestavljen vprašalnik z nekaj več kot 30 vprašanji (glej prilogo 4). Odgovori so strukturirani v naslednjih sklopih:

ŠTUDIJE PRIMEROV - PREDSTAVITEV:

leto ustanovitve, lastništvo, št. zaposlenih in št. obiskovalcev v letu 2002

FINANCIRANJE:

vrsta in razporeditev finančnih virov v odstotkih

VLOGA VODSTVA:

funkcije in naloge direktorja, samostojnost direktorja pri upravljanju KU, odnos med direktorjem, svetom zavoda in stokovnim svetom

VLOGA KM:

ZGODOVINA:

število let obstoja oddelka za odnose z javnostmi v KU

ODDELEK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI DANES:

ime področja in naziv zaposlenega, št. zaposlenih, proračun

CILJI:

cilji in namen dela oddelka za odnose z javnostmi

⁵⁵ Ta je bila v prvih korakih v celoti uvožena in je pokrivala tako klasike 20. st. kot tudi najnovejša spoznanja, danes pa tujo teorijo dopolnjujejo in nadgrajujejo slovenski teoretiki, prepoznavni tudi v mednarodnem okolju (Drapal, Verčič in Ašanin Gole 2002: 737).

⁵⁶ Nekaj splošnih dejstev o gledališču in muzeju pri nas je zapisanih v prilogi 3.

DEJAVNOSTI:

glavne dejavnosti in orodja, uporaba raziskav, izdelava programskih načrtov, ocenjevanje uspešnosti izvedenih komunikacijskih programov

JAVNOSTI:

ključne javnosti

KOMUNIKACIJSKI MENEDŽERJI:

izobrazba vodje odnosov z javnostmi, znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti piarovec, ali se imajo zaposleni, ki skrbijo za odnose z javnostmi, za menedžerje

ODNOS MED KM IN VODSTVOM:

organizacijska struktura, se zdijo direktorju odnosi z javnostmi pomembni, komu je vodja odnosov z javnostmi podrejen, ali ima vodstveno funkcijo, ali svetuje direktorju, ali lahko vpliva na strateške odločitve KU

VPLIV KM NA USPEŠNOST:

ali odnosi z javnostmi vplivajo na uspešnost KU, zakaj

PRIHODNOST KM V KU:

se bo delo na področju odnosov z javnostmi zaradi sprememb v organizaciji in delovanju KU spremenilo, kako

Raziskava ima pomembno omejitev: njenih ugotovitev ne moremo posplošiti na vse slovenske KU, saj temelji le na šestih izbranih slovenskih muzejih, galerijah in gledališčih. Kot zanimivost naj povemo, da so se sogovorniki iz izbranih kulturnih ustanov hitro odzvali na prošnjo k sodelovanju ter da so bili pogovori z njimi in sodelovanje nasploh zelo prijetni.

4.1 ŠTUDIJE PRIMEROV – PREDSTAVITEV

Za študije primerov sem izbrala naslednje kulturne ustanove: Narodno galerijo Ljubljana, Moderno galerijo Ljubljana, Narodni muzej Slovenije, Slovenski etnografski muzej, SNG Dramo Ljubljana in Slovensko mladinsko gledališče. Pri raziskovanju problematike so mi pomagali pogovori z zaposlenimi, ki v izbranih ustanovah skrbijo za odnose z javnostmi, ter nekateri tiskani materiali in spletne strani muzejev, galerij in gledališč. Pogovarjala sem se z Adelo Železnik (vodjo informacijskega centra v Moderni galeriji), Marto Kovač (vodjo administracije v Narodni galeriji), Meto Šmalcelj (vodjo službe za odnose z javnostmi v Narodnem muzeju), Nino Zdravič Polič (vodjo službe za komuniciranje v Etnografskem muzeju), Valerijo Cokan (vodjo odnosov z javnostjo in marketinga v SNG Drami) in Dušanom Pernatom (vodjo službe za stike z javnostjo v Slovenskem mladinskem gledališču).

NARODNA GALERIJA LJUBLJANA (NG)

Leto ustanovitve: 1918

Lastništvo: Narodna galerija je javni zavod, pod okrilje države je prišla leta 1946.

Število zaposlenih (v letu 2001): 35

Število obiskovalcev (v letu 2001): 25.883

Direktor: Andrej Smrekar

Vodja administracije: Marta Kovač

(Vir: Narodna galerija v letu 2001)

Narodna galerija je osrednja slovenska ustanova za **starejšo likovno umetnost**, ki hrani največjo zbirko likovnih del na slovenskem ozemlju od visokega srednjega veka do 20.

stoletja. V njej sta dve stalni zbirki, zbirka Umetnost na Slovenskem in zbirka Evropski slikarji, ter občasne razstave.

MODERNA GALERIJA LJUBLJANA (MG)

Leto ustanovitve: 1948
Lastništvo: Moderna galerija je javni zavod, lastnik je država.
Število zaposlenih: 34
Število obiskovalcev v letu 2002: 80.320
Direktorica: Zdenka Badovinac
Vodja informacijskega oddelka: Adela Železnik

(Vir: Železnik 2003)

Moderna galerija je nacionalna institucija za **moderno in sodobno umetnost**. Skrbi za redno predstavljanje slovenske in mednarodne sodobne umetnosti ter je tudi dokumentacijsko, študijsko, raziskovalno in izobraževalno središče, prostor za razpravo in refleksijo in za posredovanje umetniške produkcije širši publiki. Moderna galerija deluje na treh lokacijah: v matični stavbi, v zgradbi kompleksa nekdanje vojašnice na Metelkovi in v Mali galeriji. (<http://www.mg-lj.si>)

NARODNI MUZEJ SLOVENIJE (NM)

Leto ustanovitve: 1821
Lastništvo: Narodni muzej je javni zavod, lastnik je država.
Število zaposlenih: 59
Število obiskovalcev v letu 2002: 28.000
Direktor: Peter Kos
Vodja službe za odnose z javnostmi: Meta Šmalcelj

(Vir: Šmalcelj 2003)

Narodni muzej je najstarejša muzejska institucija v državi. S svojo raziskovalno dejavnostjo pokriva obdobja **od prazgodovine do začetka prve svetovne vojne**. Skrbi za reševanje in dokumentiranje premične kulturne dediščine Slovenije ter njeno predstavljanje javnosti. (<http://www.nar-muz.si>)

SLOVENSKI ETNOGRAFSKI MUZEJ (SEM)

Leto ustanovitve: 1923 (ustanovitev Kraljevega etnografskega muzeja, etnografska zbirka je sicer začela nastajati že leta 1821 z ustanovitvijo Kranjskega deželnega muzeja)
Lastništvo: .Etnografski muzej je javni zavod, lastnik je država.
Število zaposlenih: 30
Število obiskovalcev v letu 2002: 10.000
Direktorica: Inja Smerdel
Vodja službe za komuniciranje: Nina Zdravič Polič

(Vir: Zdravič Polič 2003, SEM 2001)

Slovenski etnografski muzej je **osrednji etnološki muzej** v Sloveniji, ki zbira, ohranja, dokumentira, raziskuje in predstavlja slovensko in tujo kulturno dediščino. Sporoča védenja o tradicijski kulturi na Slovenskem in pripoveduje zgodbe o vsakdanjem življenju zlasti kmečkega prebivalstva. V njem so razkrite tudi posamezne kulturne sestavine drugih evropskih in svetovnih narodov. Muzej se je leta 1997 preselil v novo muzejsko hišo na Metelkovi. Trenutno je dokončana prva, manjša muzejska upravna hiša, odprtje druge, večje muzejske razstavne hiše pa je načrtovano za leto 2004. (<http://www.etno-muzej.si>, SEM 2001)

SNG DRAMA LJUBLJANA

Leto ustanovitve: 1867 (kot Dramatično društvo, 1992 pa pod imenom SNG Drama)

Lastništvo: Drama je javni zavod, lastnik je država.

Število zaposlenih: 131

Število obiskovalcev v letu 2002: 80.949

Ravnatelj: Janez Pipan

Vodja odnosov z javnostjo in marketinga: Valerija Cokan

(Vir: Cokan 2003)

SNG Drama je **osrednja slovenska gledališka ustanova**. Je uveljavljena kulturna institucija s tradicijo, ki že vrsto let na svojem repertoarju ponuja klasične predstave in ima zvesto občinstvo. S svojim programom želijo seči v najrazličnejše sloje publike, obenem pa ves čas ustvarjati kvaliteto, s katero lahko nastopajo na različnih evropskih odrih (Berger 2002: 61).

SLOVENSKO MLADINSKO GLEDALIŠČE (SMG)

Leto ustanovitve: 1955

Lastništvo: SMG je javni zavod, lastnik je Mestna občina Ljubljana.

Število zaposlenih: 61

Število obiskovalcev v letu 2002: 50.000

Poslovni direktor: Petar Jovič

Programski direktor: Matjaž Berger

Služba za stike z javnostjo: Dušan Pernat

(Vir: Pernat 2003)

Slovensko mladinsko gledališče je **sodoben slovenski gledališki center**, ki razvija sodobno umetnost na Slovenskem in spodbuja sodelovanje med slovenskimi in tujimi umetniki in produkcijskimi centri ter festivali. SMG je bilo v prvih desetletjih obstoja namenjeno otrokom in mladini, v osemdestih letih pa ni več ločevalo med starejšim in mlajšim občinstvom. Osredotočilo se je na **neklasične predstave** ter postalo prepoznavno po inovativnih poetikah različnih mlajših režiserjev in homogeni igri celotnega ansambla. (<http://www.mladinsko-gl.si>)

4. 2 FINANCIRANJE

Za vse izbrane kulturne ustanove je značilno, da **večji del sredstev dobijo iz državnega proračuna**, kar je glede na to, da gre za javne zavode, pričakovano. Lastne vire dobijo predvsem iz vstopnin, nekatere (predvsem muzeji) pa še od prodaje publikacij, oddajanja prostorov ipd. Sponzorska sredstva predstavljajo zelo majhen delež. Pri sogovornih iz vseh kulturnih hiš je bilo začititi negodovanje, da je finančnih sredstev premalo in še ta se iz leta v leto zmanjšujejo.

Tabela 3: Deleži finančnih sredstev izbranih slovenskih kulturnih ustanov

<i>Kulturna ustanova</i>	<i>Javni finančni viri (v odstotkih)</i>	<i>Lastni finančni viri (v odstotkih)</i>
Narodna galerija	82	18
Moderna galerija	80 in več	20 in manj
Narodni muzej	95	5
Etnografski muzej	skoraj 100	manj kot 1
SNG Drama	85	15
Mladinsko gledališče	90	10

Za **Narodno galerijo** predstavljajo prihodki iz sredstev javnih financ **82%** vseh prihodkov, **18%** je lastnih: prihodki od vstopnin predstavljajo 2.5%, članarin (sposojnin) 0.2%, prodaje publikacij 2.6%, kotizacij za seminarje, strokovna srečanja, simpozije 0.1%, sponzorskih sredstev in donacij 4.3%, prejetih obresti 1.9%, preostali 1% vseh prihodkov pa dobi galerija s prodajo blaga in storitev na trgu. (Narodna galerija v letu 2001) **Moderna galerija** prejme glavnino sredstev od države, za posamezne projekte lahko tudi iz različnih fundacij oz. Mestne občine Ljubljana. Delež sponzorskih sredstev se spreminja, včasih doseže tudi 20%. (Železnik 2003) **Narodni muzej** dobi iz državnega proračuna **95%** vseh sredstev, **5%** lastnih finančnih virov pa dobijo od vstopnin, oddajanja prostora, zamenjav in prodaje publikacij ter muzejske trgovine. Manjši delež predstavljajo tudi donatorska sredstva. (Šmalcelj 2003) **Etnografski muzej** ima manj kot **1%** lastnih sredstev, tako da dobi večino sredstev od države. Vzrok za takšno razmerje je povezan predvsem s tem, da razstavni prostor še ni popolnoma zaživel, saj je velika razstavna zgradba trenutno v fazi gradnje in bo odprta v letu 2004. Poleg stalne in občasni razstav bo v novi stavbi tudi prostor za muzejske delavnice, trgovino, knjigarno in kavarno. (Zdravič Polič 2003, SEM 2001)

SNG Drama pridobi **85%** vseh finančnih sredstev od Ministrstva za kulturo in **15%** z lastnim prihodkom. Večino lastnega prihodka predstavljajo vstopnice. Sponzorji ne prinašajo vidnejšega deleža, saj denar, ki ga pridobijo s sponzorstvom, ne zadošča niti za eno

uprizoritev na velikem odru. Od sponzorjev dobijo v glavnem materialna sredstva. (Cokan 2003, Tomažič 2002) V *Slovenskem mladinskem gledališču* je razmerje med javnimi in lastnimi finančnimi sredstvi **90** proti **10**. Lastni prihodki so prihodki od prodanih vstopnic. Sponzorskih sredstev v denarni obliki ne pridobivajo, imajo pa materialne sponzorje. (Pernat 2003)

Po novem zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo mora ustanovitelj javnega zavoda zagotoviti finančna sredstva za njegovo delovanje. Kljub polni odgovornosti ustanovitelja bi si morale KU prizdevati dobiti čim več sredstev tudi iz lastnih virov, saj bi lahko z njimi izvajale (še) boljše storitve in dosegale (večje) zadovoljstvo vpletenih javnosti. Ker deleža lastnih sredstev ne morejo ustvarjati le s prodanimi vstopnicami, se bodo morale, če bodo hotele biti uspešne, še bolj posvetiti drugim virom prihodkov; gospodarskim subjektom (potencialnim sponzorjem) in trgu s ponudbo razširjenih dejavnosti (z oddajanjem prostorov, odpiranjem muzejskih in gledaliških kavarn, muzejskih in gledaliških trgovin ipd.) Pri tem je strah o izgubi identitete in popolni spremembi osnovne dejavnosti KU odvečen, saj lahko kulturna hiša z ustrežno sponzorsko politiko in komercialnimi prijemi ohrani svojo bit.

4.3 VLOGA VODSTVA

Funkcije in glavne naloge direktorjev izbranih kulturnih ustanov so si med seboj precej podobne. Če jih povzamemo, je glavna naloga direktorjev muzejev in gledališč, da organizirajo in vodijo delo ter poslovanje ustanov, vodijo proces razvoja, načrtovanja in poročanja, usmerjajo, koordinirajo in nadzirajo delovne procese, skrbijo za kadrovske politiko ter nabavo osnovnih sredstev in investicijsko vzdrževanje, predstavljajo in zastopajo ustanovo ter so odgovorni za zakonitost in strokovnost dela ter finančno poslovanje zavoda. Za nekatera gledališča (npr. Slovensko mladinsko gledališče) je značilno, da je vodenje razdeljeno na programski in poslovni del in imajo tako dva direktorja, poslovnega in programskega; programski direktor določa repertoar predstav, izbira sodelavce in skrbi za razvoj igralcev, poslovni pa skrbi za zakonitost dela in je odgovoren za finančno poslovanje gledališča (Jović 2003).⁵⁷

⁵⁷ Direktorja imenuje na podlagi javnega razpisa ustanovitelj po predhodnem mnenju sveta in strokovnega sveta. Za direktorja je lahko imenovan kdor strokovno pozna področje dela javnega zavoda in ima vodstvene sposobnosti. V primeru, da ima javni zavod za vodenje strokovnega dela pomočnika direktorja, je lahko za direktorja imenovan tudi kdor ima vodstvene izkušnje. Javni zavod lahko namesto direktorja vodi uprava, ki jo sestavljajo predsednik in eden ali več članov. (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2002: 10522)

Direktorji kulturnih ustanov so pri upravljanju in vodenju samostojni, ustanovitelj ima nadzorno funkcijo. Pomembno vlogo pri delovanju javnih zavodov imajo tudi sveti zavodov in strokovni sveti. Sveti zavodov nadzirajo zakonitost dela in poslovanja in ocenjujejo delo zavoda in direktorja ter dajejo soglasje k posameznim aktom (kot so načrt, program, kolektivna pogodba in drugi akti). Strokovni sveti na drugi strani spremljajo in ocenjujejo delo zavoda ter obravnavajo vprašanja s področja strokovnega dela.⁵⁸ (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija 1997, Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest Narodne galerije 1999, Šmalcelj 2003, Zdravič Polič 2003, Jović 2003) Za slovenske kulturne ustanove (s tem mislimo na javne zavode) je značilna avtonomnost in samostojnost pri vodenju in upravljanju, a je uvajanje sodobnih menedžerskih znanj kljub temu omejeno. Evropska strokovna komisija je ugotovila, da **kultura** v Sloveniji večinoma **velja za administrativno nalogo in ne za nalogo menedžmenta** (Čopič in Tomc 1997: 367).

4. 4 VLOGA KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA

4. 4. 1 ZGODOVINA

Med izbranimi KU se **z odnosi z javnostmi najdlje (15 let) ukvarjajo v obeh gledališčih; Drami in Mladinskem gledališču**. V *Narodni galeriji* so strokovnjakinjo za odnose z javnostmi prvič zaposlili leta 1993, ki pa jo je leta 1997 zapustila. Po tistem še do danes niso uspeli dobiti novega strokovnjaka, ki bi koordiniral komunikacijske dejavnosti galerije. V *Narodnem muzeju* in *Etnografskem muzeju* obstaja delovno mesto odnosov z javnostmi 6 let, medtem ko so se začeli v *Moderni galeriji* z odnosi z javnostmi intenzivneje ukvarjati leta 1998.⁵⁹

Tabela 4: Časovna premica začetkov odnosov z javnostmi v izbranih kulturnih ustanovah

SNG Drama, SMG		Narodna galerija		Narodni muzej, SEM	Moderna galerija	
1988		1993		1997	1998	2003

⁵⁸ Svet Narodne galerije sprejema statut zavoda, program dela, letni finančni načrt, zaključni račun in splošne akte zavoda (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija 1997), strokovni svet galerije pa sooblikuje program dela in daje svetu pred sprejetjem svoje mnenje, spremlja in ocenjuje izvajanje rednega strokovnega dela, obravnava strokovna vprašanja in posreduje upravi in svetu svoja mnenja, predloge, pobude, daje ustanovitelju predhodno mnenje v zvezi z imenovanjem uprave itd. (Poslovnik za delo strokovnega sveta Narodne galerije)

⁵⁹ Profesionalnejše pa leta 2000, ko so skupaj z agencijo Pristop (kot njihovim sponzorjem) zasnovali celostno komunikacijsko podporo mednarodni zbirki Moderne galerije Arteast 2000+ (Železnik 2003).

4. 4. 2 ODDELKI ZA ODNOSSE Z JAVNOSTMI DANES

Poimenovanje področja odnosov z javnostmi in nazivi zaposlenih se v posameznih izbranih KU zelo razlikujejo. Manj razlik je v številu oseb, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, saj gre običajno za eno samo. Izjemi sta *Narodna galerija*, ki nima nikogar, in *SNG Drama*, ki ima dve zaposleni.

Tabela 5: Naziv in število zaposlenih na področju odnosov z javnostmi v izbranih kulturnih ustanovah

<i>Kulturna ustanova</i>	<i>Naziv</i>	<i>Število zaposlenih</i>
Narodna galerija	/	0
Moderna galerija	vodja informacijskega centra	1
Narodni muzej	delavec za odnose z javnostmi	1
Etnografski muzej	vodja službe za komuniciranje	1
SNG Drama	vodja odnosov z javnostjo in marketinga	2
SMG	organizator – vodja marketinga	1

Narodna galerija nima specialista za stike z javnostjo, kot je področje poimenovala vodja administracije, s katero sem se pogovarjala. V letih od 1993-97 je imela galerija organizatorko stikov z javnostmi, po tistem pa še niso uspeli zaposliti strokovnjaka, ki bi skrbel za to področje. Vzrok tiči predvsem v slabih finančnih pogojih, kar je verjetno tudi razlog za to, da se na razpise niso prijavi primerni kandidati.⁶⁰ **Za odnose z javnostmi tako skrbijo pedagoški oddelek, direktor, vodja administracije in uprava nasploh, pomagata pa jim tudi kustos za razstavno dejavnost in informacijski inženir.** (Kovač 2003) Komunikacijsko središče *Moderne galerije* je informacijski center. Galerija nima posebnega oddelka za dejavnosti odnosov z javnostmi. S področjem se ukvarja vodja informacijskega centra. (Železnik 2003) *Narodni muzej* ima službo za odnose z javnostmi, kjer je zaposlena ena oseba. Naziv zaposlene je **delavec za odnose z javnostmi**. (Šmalcelj 2003) V *Etnografskem muzeju* se z odnosi z javnostmi ukvarja služba za komuniciranje. V njej je zaposlena ena oseba, **vodja službe za komuniciranje**. Služba za komuniciranje poleg odnosov z javnostmi opravlja tudi marketinške dejavnosti in skrbi za zbiranje sredstev oz. razvoj. (Zdravič Polič 2003)

Za odnose z javnostmi v *Drami* skrbita dve osebi. Vodja ima naziv **vodja odnosov z javnostjo in marketinga**. (Cokan 2003) V *Slovenskem mladinskem gledališču* službo za odnose z javnostmi imenujejo **stiki z javnostjo**. Na tem področju dela ena oseba, vendar je z odnosi z javnostmi povezanih več zaposlenih (režiserji, umetniški vodja idr.). Zaposleni, ki

⁶⁰ Po drugi strani pa bi se gotovo našel kak mlajši kandidat za delovno mesto vodje odnosov z javnostmi, a mu vstop preprečujejo zahtevane delovne izkušnje.

vodi službo za stike z javnostjo koordinira njihovo delo. Uradno se delovno mesto vodje stikov z javnostjo imenuje **organizator – vodja marketinga**. V Mladinskem gledališču resno razmišljajo, da bi sodelovali z zunanjo agencijo, ki bi jim pomagala pri marketinških in komunikacijskih dejavnostih, in sicer predvsem zaradi iskanja novega zaslužka. (Pernat 2003)

Ne glede na to, kako se imenujejo službe, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi v posameznih kulturnih hišah, pa je za vse značilno, da **za izvajanje odnosov z javnostmi nimajo posebnega proračuna**.⁶¹ Ponekod (npr. v Drami) je področje odnosov z javnostmi celo tisto, ki mu najprej odvzamejo oz. zmanjšajo sredstva, če pride do finančnih težav (Cokan 2003).

4. 4. 3 CILJI

Cilja dejavnosti odnosov z javnostmi v *Narodni galeriji* sta dva: **dvigovanje vidnosti galerije in zagotavljanje dodatnih virov prihodka**. V *Moderni galeriji* je namen dela vodje odnosov z javnostmi **skrb za javno podobo hiše in njeno čim boljše komunikacijo z različnimi javnostmi**. V *Narodnem muzeju* želijo preko odnosov z javnostmi **različnim javnostim kar najbolj približati raznotere aktivnosti in dejavnosti muzeja**. Najbolj izdelane cilje odnosov z javnostmi smo zasledili pri *Etnografskem muzeju*:

-
- posredovanje spoznanja, da je kulturna dediščina vrednota vsake države, seznanjanje o raznolikosti in bogastvu slovenske kulturne dediščine ter pospeševanje znanja o slovenski kulturni zgodovini, približevanje kulture drugih narodov in načinov življenja,
 - spodbujanje izobraževanja,
 - spodbujanje partnerskega kulturnega sodelovanja, spremljanje evropskih in svetovnih trendov sorodnih ustanov, sodelovanje pri EU projektih ustanove,
 - upravljanje sprememb (na področju povezovanja kulture in gospodarstva),
 - ustvarjanje ugleda in vidnosti ustanove, doseganje publicitete in promocije poslanstva ustanove in posameznih dogodkov, populariziranje razstav in projektov,
 - interpretiranje in posredovanje muzejskega gradiva,
 - pridobivanje, skrb, razvoj in raziskava obiskovalcev, pridobivanje in razvoj bodočih prijateljev muzeja,
 - razvoj oz. pridobivanje dodatnih finančnih virov,
 - razvoj učinkovitega eksternega komuniciranja, okrepitev internega komuniciranja, itd.
-

Cilj odnosov z javnostmi v *SNG Drami* je **povezovanje gledališča z vsemi vrstami javnosti** – gledalci, sponzorji, predstavniki mestne in državne, mediji in potencialno publiko, glavna cilja zaposlenega v službi odnosov z javnostmi v *Slovenskem mladinskem gledališču* pa sta **prodaja predstav po gostovanjih in festivalih ter pridobivanje sponzorjev**.

⁶¹ V Slovenskem mladinskem gledališču so na primer stroški namenjeni odnosom z javnostmi zajeti v stroške opreme predstav (Pernat 2003), v Moderni galeriji pa med materialne stroške (Železnik 2003).

4. 4. 4 DEJAVNOSTI

Pri naštevanju glavnih dejavnosti odnosov z javnostmi so bile nekatere kulturne hiše bolj, nekatere manj "zgovorne", zato se mi zdi zanimivo in najbolj primerno, da dejavnosti predstavim skozi vsako ustanovo posebej. Med ustanovami z najobširnejšim spektrom dejavnosti izstopata *Etnografski muzej* in *Narodna galerija*.

Narodna galerija ima v Pravilniku o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest Narodne galerije 1999 zapisane naslednje dejavnosti, ki pa so v realnosti okrnjene, ker galerija trenutno nima zaposlenega strokovnjaka za odnose z javnostmi:

-
- protokol,
 - odnosi z mediji (oblikovanje načrtov in organiziranje izvedbe medijskih predstavitev projektov, priprava gradiv za objavo, organizacija zbiranja dokumentacije o medijskem pokrivanju galerije),
 - odnosi z donatorji, sponzorji (organiziranje in pridobivanje sponzorjev za delo galerije),
 - oblikovanje in izvajanje marketinških načrtov za poslovanje galerije in za njene posamične projekte ter organiziranje in izvajanje trženja muzejske infrastrukture v tistih segmentih, ki to dopuščajo,
 - vzpostavitev identitete ustanove, ustvarjanje strategije v oblikovanju njene javne podobe, organiziranje nastopanja galerije v javnosti (strokovnjak za odnose z javnostmi naj bi bil tisti, ki pojasnjuje in utemeljuje uradna stališča galerije),
 - odnosi z vladnimi institucijami,
 - odnosi z obiskovalci in Prijatelji Narodne galerije,
 - priprava splošnih informativnih muzejskih tiskovin, organizacija medijev za promocijo in komunikacijo z javnostmi in
 - organizacija posebnih prireditev v galeriji (kot so predavanja, koncerti, sprejemi).
-

Slovenski etnografski muzej se ukvarja z naslednjimi aktivnostmi odnosov z javnostmi:

-
- odnosi z mediji,
 - odnosi z vladnimi ustanovami,
 - odnosi s tujimi ustanovami, muzeji,
 - odnosi s sorodnimi ustanovami,
 - odnosi z obiskovalci,
 - organiziranje obiskov domačih in tujih strokovnjakov,
 - koordiniranje in sodelovanje pri načrtovanju razstav in spremljevalnih dogodkov, konferenc ter simpozijev,
 - protokol ob otvoritvah in drugih dogodkih,
 - razvijanje odnosov s prijatelji muzeja,
 - priprava besedil in uredniškega gradiva za zgibanke, brošure, vabila ipd. ob posameznih prireditvah,
 - oblikovanje domače spletne strani,
 - skrb za celostno podobo muzeja in vzpostavljanje prepoznavnosti identitete ustanove ter
 - interno komuniciranje in izobraževanje. (Zdravič Polič 2003, Zdravič Polič 2000)
-

V *Moderni galeriji* govorijo predvsem o stalnem komuniciranju in obveščanju javnosti o projektih v galeriji ter organiziranju novinarskih konferenc, predavanj, okroglih miz,

simpozijev in delavnic. Posebno skrb namenjajo odnosom s člani Kluba prijateljev, umetniki, kustosi, mladino, sponzorji in mediji. (Železnik 2003) Ostale KU so bile bolj skromne v opredeljevanju dejavnosti odnosov z javnostmi. *Narodni muzej* šteje med glavne dejavnosti obveščanje javnosti o muzejskih dogodkih, izdajanje publikacij, pripravo najrazličnejših akcij ipd. (Šmalcelj 2003) *SNG Drama* govori o obveščanju javnosti in medijev (Cokan 2003), *Slovensko mladinsko gledališče* pa o skrbi za odmevnost gledališča in informiranju javnosti o tem, kaj se v gledališču dogaja (Pernat 2003).

Izmed orodij odnosov z javnostmi KU najpogosteje uporabljajo novinarske konference, vabila na različne dogodke (po navadni in elektronski pošti), obveščanje na različne adreme, objave v dnevnem časopisju in na radiu, sporočila za javnost, intervjuje, brošure, letake, zgibanke, strokovne publikacije, internet in osebno komunikacijo. Poleg raziskovanja, katere so najpogostejše dejavnosti in orodja odnosov z javnostmi, me je zanimalo tudi, ali se zaposleni na področju odnosov z javnostmi poslužujejo raziskav, ali izdelajo letne programske načrte in ali na koncu ovrednotijo uspešnost izvedenih komunikacijskih programov. S tem sem želela med drugim preveriti, ali so dejavnosti KM strateško upravljane.

Izmed izbranih KU se raziskav poslužuje le *SNG Drama*, ki v ta namen ne najema za to pooblaščenih organizacij, temveč vprašalnike sestavijo in obdelajo sami. Pri dolgoročnem strateškem načrtovanju se kulturne hiše razlikujejo. *Drama* izdelava letni programski načrt, prav tako izdelajo letni načrt v *Narodnem muzeju*, "a se po večini nikoli ne uresniči v celoti" (Šmalcelj 2003). V *Mladinskem gledališču* delajo projektne sezonske načrte, na osnovi katerih razmišljajo o aktivnostih odnosov z javnostmi. Za *Etnografski muzej* so značilni polletni načrti, prav tako za *Moderno galerijo* (kjer je tudi veliko improvizacije, načrtov se redko držijo v celoti, tudi zaradi negotovega financiranja, ki ni nikoli zagotovljeno vnaprej (Železnik 2003)), v *Narodni galeriji* pa se je odgovor na vprašanje, ali snujejo načrte, glasil:

"Tudi če narediš načrt, se načrt težko izvede.", "Načrte dela direktor, načrti za odnose z javnostmi potekajo vzporedno." (Kovač 2002)

Uspešnost komunikacijskih programov ocenjujejo le v *Drami* in *Narodnem muzeju*, če gre za večje projekte, v **drugih kulturnih ustanovah pa ne**. Za dobre komunikacijske programe je značilno dobro raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje. Pri izbranih KU opazimo, da programom manjkata začetek in konec.

4. 4. 5 JAVNOSTI

Vse KU so med svoje ključne javnosti uvrstile **obiskovalce** in **medije**. Zanimivo je, da *Narodni muzej* govori le o potencialnih obiskovalcih. Med obiskovalci so predvsem muzeji opozorili na mlade (predšolsko, šolsko mladino in študente) ter v povezavi z njimi na **šole**, s katerimi prav tako sodelujejo. Med pomembne javnosti štirih ustanov sodijo tudi **spozorji**, ki pa jih ne omenjata *Narodni muzej* in *Slovensko mladinsko gledališče*. Slednje ima večinoma materialne sponzorje, o sponzorstvu nasploh pa si zaposleni v službi za odnose z javnostmi misli: "Sponzorstvo je dobrodošlo, ni pa obvezno" (Pernat 2003). *Narodna galerija* je poleg naštetih javnosti omenila še turistični informacijski center, *Moderna galerija* zaposlene, člane, kustose in umetnike, *Slovensko mladinsko gledališče* direktorje festivalov in gledališč, *Etnografski muzej* poslovne partnerje, posameznike iz sorodnih institucij in gospodarstvenike, *Drama* pa edina tudi predstavnike mestne in državne oblasti.

Tabela 6: Ključne javnosti izbranih kulturnih ustanov

<i>Kulturne ustanove</i>	Ključne javnosti
Narodna galerija	Obiskovalci (otroci in mladina, obiskovalci tretje univerze, ljubitelji ter strokovni delavci), mediji, sponzorji, turistični informacijski center.
Moderna galerija	Obiskovalci (slovenski in mednarodni, otroci, šolska mladina, študenti in intelektualci, ki jih zanima sodobna umetnost), šole, zaposleni in zunanji sodelavci, člani, kustosi, umetniki, sponzorji in mediji.
Narodni muzej	Potencialni obiskovalci muzeja, mediji.
Etnografski muzej	Šole (vrtci, osnovne in srednje šole, študentje, vzgojitelji in učitelji), posamezni obiskovalci (odrasli v tretjem življenjskem obdobju, ljubitelji, prijatelji, tuji obiskovalci), donatorji, poslovni partnerji, posamezniki iz sorodnih institucij, gospodarstveniki, mediji, različne strokovne javnosti.
SNG Drama	Gledalci (redni, občasni, abonenti, potencialna publika) ⁶² , sponzorji, predstavniki mestne in državne oblasti, mediji.
Mladinsko gledališče	Direktorji festivalov in gledališč, obiskovalci, mediji.

Zanimivo je, da **je le ena KU (*Moderna galerija*) med javnosti uvrstila zaposlene**, ki so po našem mnenju ena od ključnih javnosti vsake organizacije. Tudi izmed ostalih osnovnih skupin (obiskovalci, država, sponzorji, tekmeči in dobavitelji) so bile kar tri – **država, tekmeči in dobavitelji omenjene le enkrat**.

⁶² Letos je Drama vpeljala tudi poslovni abonma, namenjen poslovnežem, med katerimi je poleg direktorjev podjetij najti odvetnike, notarje, ministre in druge ljudi iz političnih krogov. Posebej velja opozoriti tudi na gledalce določenih evropskih gledališč. Drama je namreč (tako kot SMG) članica Evropske gledališke konvencije (European Theatre Convention – ETC), ki jo sestavlja 37 gledališč, subvencioniranih s strani države, iz 23. evropskih držav, in ki vzpostavlja evropsko mrežo občinstva. Imetniki sezonske vstopnice kateregakoli gledališča, ki je član ETC, imajo možnost brezplačnega ogleda predstav v preostalih gledališčih ETC. (Slovensko mladinsko gledališče 2002: 123)

4. 4. 6 KOMUNIKACIJSKI MENEDŽERJI

Sogovorniki iz KU so odgovarjali tudi na vprašanje, če bi zase rekli, da so menedžer. **Trije** (iz *Moderne galerije, Etnografskega muzeja in Slovenskega mladinskega gledališča*) **bi rekli, da so, dva** (iz *Narodnega muzeja in Drame*) **pa zase ne bi rekla, da sta menedžerja**. Od petih “komunikacijskih menedžerjev”, ki v izbranih KU skrbijo za odnose z javnostmi, imajo štirje visoko, eden pa višjo izobrazbo. V spodnji tabeli so zapisane smeri, ki so jih končali. Opazimo lahko, da **prevladujejo študijske smeri na Filozofski fakulteti**.

Tabela 7: Izobrazbena struktura vodij odnosov z javnostmi

<i>Kulturne ustanove</i>	<i>Izobrazba vodij odnosov z javnostmi</i>
Narodna galerija	/
Moderna galerija	Angleški jezik s književnostjo in umetnostna zgodovina (magisterij)
Narodni muzej	Višja upravna šola
Etnografski muzej	Angleški jezik in književnost, primerjalna literarna zgodovina
SNG Drama	Angleški jezik s književnostjo
Mladinsko gledališče	Ekonomija

Sogovorniki iz KU so dejali, da se za odnose z javnostmi niso posebej izobraževali, temveč so se jih učili ob delu. Menili so, da za nekoga, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi ni tako pomembno, kaj je po izobrazbi, temveč mora biti predvsem razgledan, dinamičen, komunikativen, fleksibilen, simpatičen, biti mora velik entuziast, obvladati profesionalna orodja in timsko delo, zanimati ga mora širše in ožje družbeno dogajanje, imeti mora talent, občutek za delo, ki ga opravlja, veselje do gledališča oz. muzeja, dobre komunikacijske in organizacijske sposobnosti, smisel za kreativne rešitve in psihologijo ljudi, izrazito željo po izobraževanju med delovnim procesom, poznati pa mora tudi delo konkurenčnih ustanov.

4. 5 ODNOS MED KOMUNIKACIJSKIM MENEDŽMENTOM IN VODSTVOM

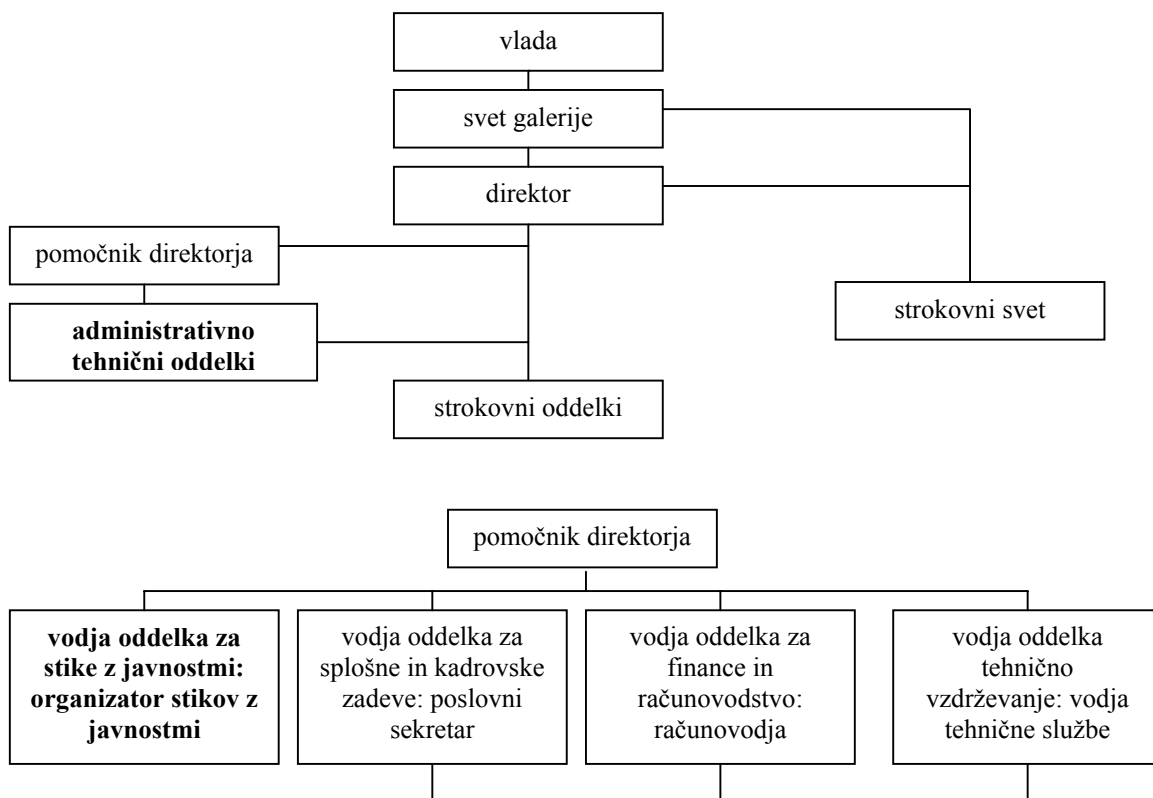
Odnos med vodstvom in zaposlenimi na področju odnosov z javnostmi sem proučevala na osnovi umeščenosti oddelka oz. službe odnosov z javnostmi v organizacijsko strukturo ustanove, na osnovi tega, ali se zdijo direktorju odnosi z javnostmi pomembni, komu je tisti, ki se ukvarja s KM podrejen, ali svetuje direktorju in ali lahko vpliva na strateške odločitve kulturne ustanove.

Narodna galerija

Organizacijska struktura Narodne galerije je razdeljena na strokovne dejavnosti, kamor sodijo oddelek kustosiatov z raziskovalno enoto, restavratorsko-konservatorski oddelek, pedagoško-izobraževalni oddelek in dokumentacijski oddelek, ter na poslovne dejavnosti, kjer so oddelek za stike z javnostmi (nekdanji, ker trenutno ne obstaja), splošno-kadrovski

oddelek, finančno-računovodski oddelek in tehnično-vzdrževalni oddelek. Področje odnosov z javnostmi sodi med administrativno tehnične oddelke (poslovne dejavnosti), ki so podrejeni pomočniku direktorja in ne neposredno direktorju.

Organogram 1: Narodna galerija



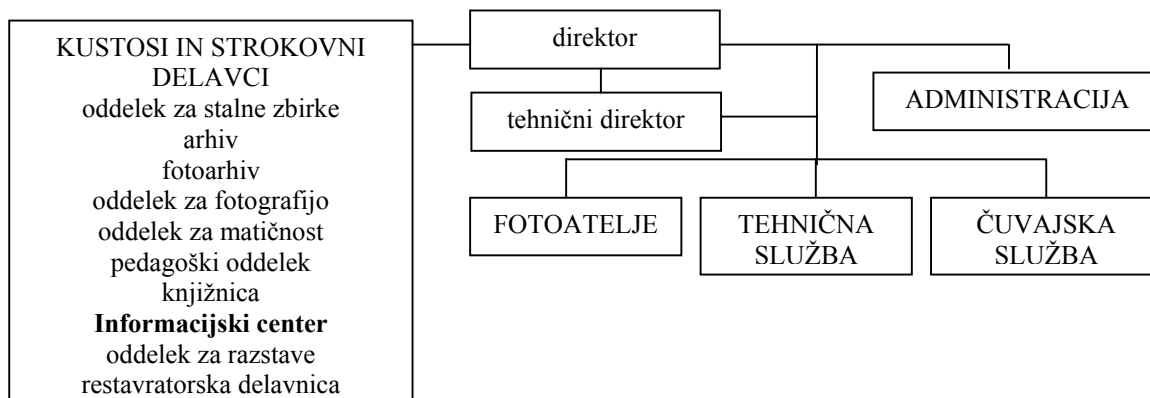
(Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest Narodne galerije 1999)

Direktorju Narodne galerije **se zdijo odnosi z javnostmi pomembni**, a je glavni problem dobiti strokovnjaka za to področje. Na ostala vprašanja galerija ni mogla odgovoriti ravno zato, ker trenutno na področju odnosov z javnostmi nima zaposlenega nikogar.

Moderna galerija

Organizacijske enote Moderne galerije predstavljajo direktor in tehnični direktor, kustosi in strokovni delavci (oddelek za stalne zbirke, arhiv, fotoarhiv, oddelek za fotografijo, oddelek za matičnost, pedagoški oddelek, knjižnica, Informacijski center, oddelek za razstave, restavratorska delavnica), fotoatelje, administracija, tehnična služba in čuvajska služba.

Organogram 2: Moderna galerija



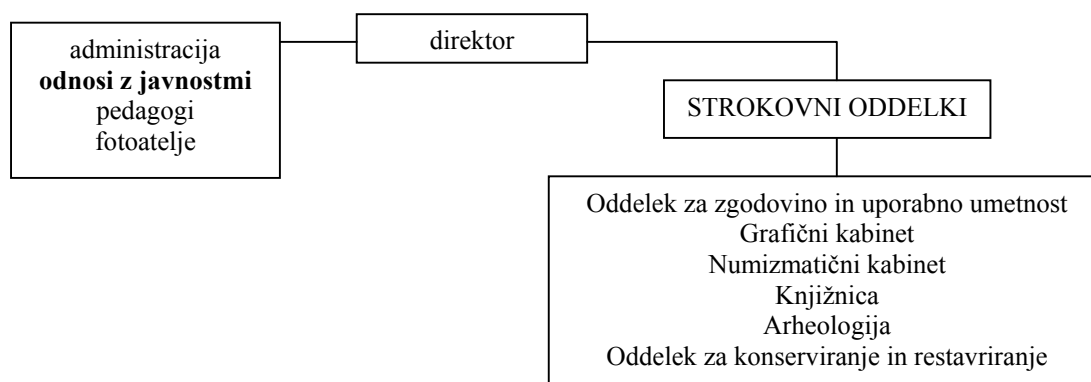
(Vir: Železnik 2003)

Direktorici Moderne galerije se **zdiyo odnosi z javnostmi pomembni**. Oseba, ki skrbi za odnose z javnostmi, je **podrejena neposredno direktorici**, ima **vodstveno funkcijo**, z direktorico tesno **sodeluje pri načrtovanju strategije in ji tudi svetuje**.

Narodni muzej

Služba za odnose z javnostmi je **podrejena neposredno direktorju**. Poleg službe za odnose z javnostmi sodijo v organizacijsko strukturo administracija, pedagogi, fotoatelje in strokovni oddelki.

Organogram 3: Narodni muzej



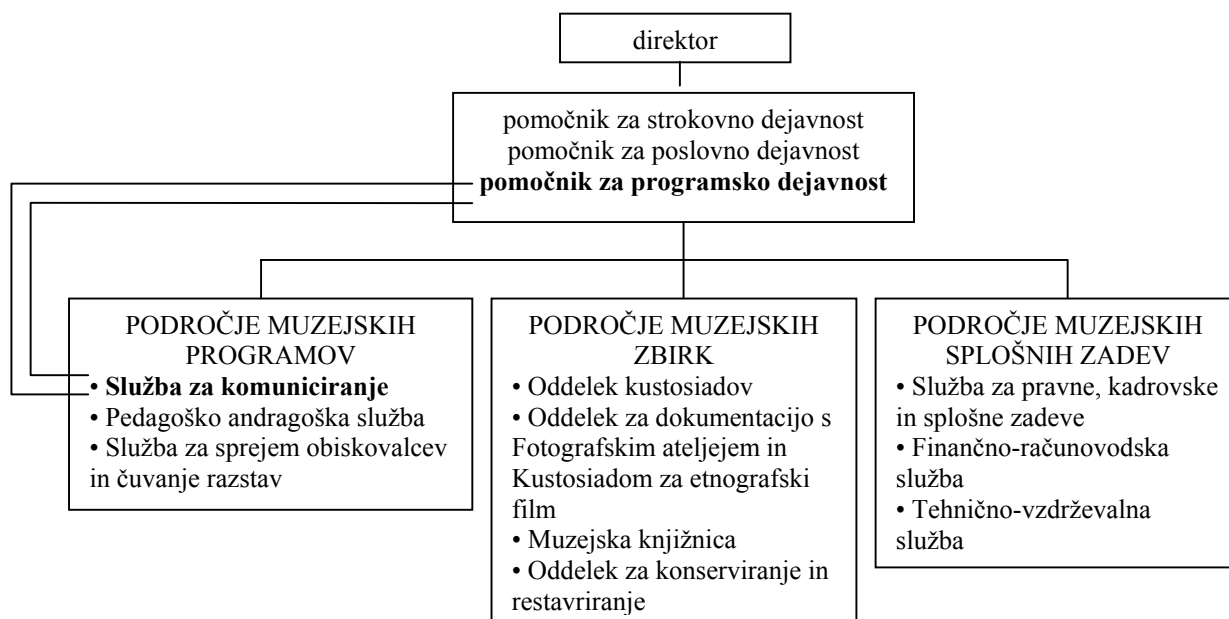
(Vir: Šmalcelj 2003)

Direktorju Narodnega muzeja se **zdiyo odnosi z javnostmi pomembni**. Zaposlena na področju odnosov z javnostmi **nima vodstvene funkcije in ne vpliva na stateške odločitve muzeja**. Na vprašanje, ali svetuje direktorju, je odgovorila, da jo včasih kaj vpraša.

Etnografski muzej

Služba za komuniciranje v Etnografskem muzeju je umeščena v vrh organizacijske strukture, saj je zaposlena, ki skrbi za odnose z javnostmi, hkrati tudi **pomočnica direktorice**. Služba za komuniciranje sodi v področje muzejskih programov. Poleg tega je organizacijska struktura muzeja razdeljena še na področje muzejskih zbirk ter področje muzejskih in splošnih zadev.

Organogram 4: Etnografski muzej



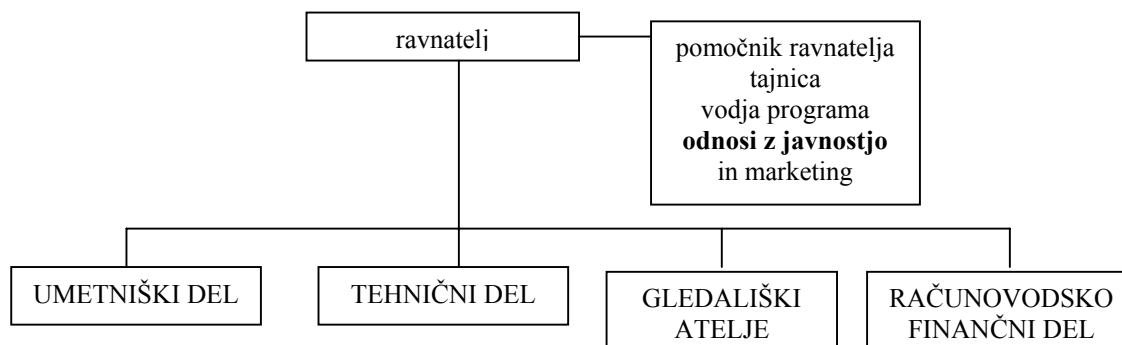
(Vir: Zdravič Polič 2003)

Direktorici Etnografskega muzeja **se zdijo odnosi z javnostmi pomembni**, vendar si je morala vodja službe za komuniciranje izboriti svoje mesto in utrditi zavest o njihovi pomembnosti. Vodja službe za komuniciranje **ima vodstveno funkcijo, svetuje in vpliva na strateške odločitve muzeja**.

SNG Drama

Organizacijska struktura Drame je razdeljena na umetniški del, tehnični del, gledališki atelje in računovodsko finančni del. Poleg tega ima hiša ravnatelja, pomočnika ravnatelja, tajnico, vodjo programa ter službo za odnose z javnostjo in marketing.

Organogram 5: SNG Drama



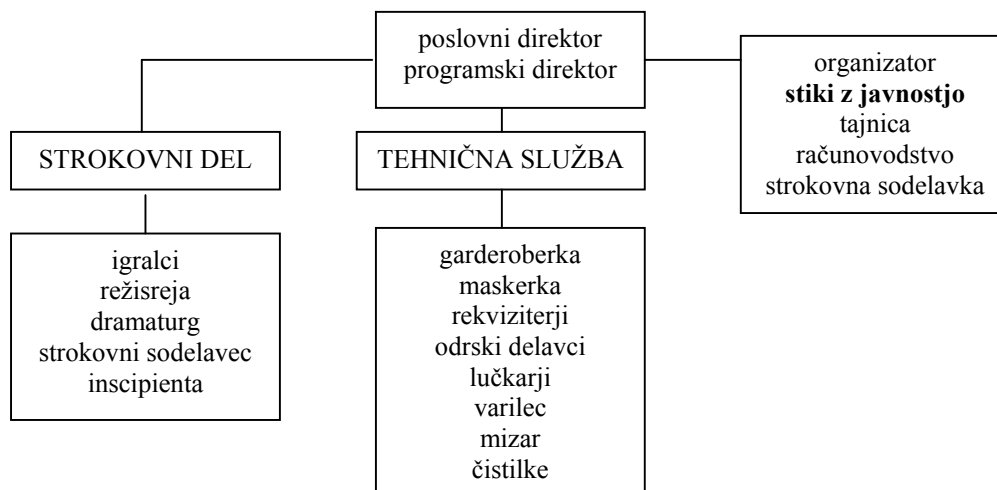
(Vir: Cokan 2003)

Vodja odnosov z javnostjo je **podrejena ravnatelju, nima pa vodstvene funkcije. Načeloma svetuje** ravnatelju in lahko vpliva na strateške odločitve, čeprav je sama dejala, da je **vprašanje, koliko je upoštevana**. Za njihovo službo odnosov z javnostmi je dejala, da so bolj izvajalci.

Slovensko mladinsko gledališče

V organizacijsko strukturo Mladinskega gledališča sodijo poslovni in programski direktor, strokovni del, tehnična služba, stiki z javnostjo, organizator, tajnica, računovodstvo in strokovna sodelavka.

Organogram 6: Slovensko mladinsko gledališče



(Vir: Pernat 2003)

Vodja odnosov z javnostmi v Mladinskem gledališču je **podrejen neposredno direktorju, ima vodstveno funkcijo, svetuje direktorju in lahko vpliva na strateške odločitve**, predvsem pri gostovanjih. Poslovni direktor je na vprašanje o tem, kako pomembni se mu zdijo odnosi z javnostmi, dejal (Jović 2003): “Škodljivo ne more biti.”

Službe za odnose z javnostmi imajo v posameznih ustanovah različna mesta. Vse so sicer podrejene neposredno direktorju (z izjemo *Narodne galerije*, kjer je oddelek podrejen pomočniku direktorja), nimajo pa vse službe vodstvene funkcije (v *Moderni galeriji*, *Etnografskem muzeju* in v *Mladinskem gledališču* ja, v *Narodni galeriji* in *Drami* pa ne). S tem, ali imajo zaposleni, ki skrbijo za KM, vodstveno funkcijo ali ne, je močno povezano tudi, ali svetujejo direktorju in ali lahko vplivajo na strateške odločitve kulturne ustanove. Tako je svetovalska vloga in možnost vplivanja na strateške odločitve značilna za komunikacijske menežerje v *Moderni galeriji*, *Etnografskem muzeju* in v *Mladinskem gledališču*, kar ne velja za piarovce v *Narodni galeriji* in *Drami*.

Tabela 8: Odnos med komunikacijskim menedžmentom in vodstvom

<i>Kulturne ustanove</i>	Se zdijo direktorju odnosi z javnostmi pomembni?	Komu je "komunikacijski menedžer" podrejen?	Ima "kom. menedžer" vodstveno funkcijo?	Ali "kom. menedžer" svetuje direktorju?	Ali "kom. menedžer" vpliva na strateške odločitve ustanove?
Narodna galerija	da	pomočniku direktorja	/	/	/
Moderna galerija	da	direktorici	da	da	da
Narodni muzej	da	direktorju	ne	bolj ne ⁶³	ne
Etnografski muzej	da	direktorici	da	da	da
SNG Drama	da	ravnatelju	ne	da in ne ⁶⁴	ne
Mladinsko gledališče	da	direktorju	da	da	da

Če strnemo vse dosedanje analize, ugotovimo, da se niti dve področji oz. naziva zaposlenih, ki skrbijo za odnose z javnostmi, ne imenujeta enako, kar kaže na **neenotnost in neurejenost poimenovanja komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah**. V povprečju se z **odnosi z javnostmi ukvarja ena oseba** (z visoko izobrazbo, najpogosteje humanistične smeri), ki **za dejavnosti**, ki jih opravlja, **ne dobi posebej namenjenih sredstev**. Posledica tega, da je v službi za odnose z javnostmi zaposlena le ena oseba, je preobremenjenost in zato **redukcija** ciljev in številnih **dejavnosti** odnosov z javnostmi, ki bi jih kulturna ustanova lahko izvajala, le **na najnujnejše**.

⁶³ Vodja odnosov z javnostmi nima ravo svetovalske vloge, ker je na to vprašanje odgovorila, da je včasih kaj vprašana.

⁶⁴ Vodja odnosov z javnostjo v Drami je odgovorila, da načeloma sicer svetuje, a je vprašanje, koliko je upoštevana, ter dodala še, da so bolj izvajalci.

Med **glavne cilje** sodi **dvigovanje vidnosti ustanove, približevanje javnosti aktivnosti muzeja oz. gledališča, povezovanje in komuniciranje z javnostmi ter zagotavljanje dodatnih virov prihodkov.**⁶⁵ Izbrane KU se v glavnem posvečajo **odnosom z obiskovalci in mediji** ter deloma sponzorji. Večina aktivnosti je usmerjena v **obveščanje javnosti**, pripravo splošnih informativnih tiskovin (brošur, zgibank, vabil ipd.) in skrb za javno podobo. **Raziskav se v večini ne poslužujejo**, prav tako jih **večina ne ocenjuje uspešnosti izvedenih komunikacijskih programov, načrte pa snujejo za največ eno leto vnaprej.**

Pri odnosu med KM in vodstvom ugotovimo, da vsi **direktorji** kulturnih ustanov **podpirajo dejavnosti odnosov z javnostmi**, da so **službe umeščene v vrh organizacijske strukture in neposredno podrejene direktorju**, njihova svetovalska in strateška moč pa se od ustanove do ustanove razlikuje (v polovici izbranih ustanov zaposleni na področju odnosov z javnostmi svetujejo vodstvu in lahko vplivajo na strateške odločitve organizacije, v polovici pa ne). S tem je povezano tudi, ali se imajo zaposleni "piarovci" za menedžerje (polovica ja, polovica ne).

Tako kot direktorji se tudi vsi "piarovci" iz kulturnih hiš strinjajo, da **muzeji in gledališča potrebujejo odnose z javnostmi**. Potrebujejo jih, ker "ustvarjajo pogoje in učinkovite povezave med zunanjim in notranjim muzejskim okoljem" (Zdravič Polič 2003), ker jim pomagajo približati se ljudem, ker krepijo njihov kulturni in finančni položaj, ugled in priljubljenost v javnosti (Zdravič Polič 2000: 183), ker pomagajo širiti občinstvo (Cokan 2003), ker prispevajo k obveščevanju ljudi ("Kultura je krona civilizacije, a na žalost potisnjena na rob in premalo približana ljudem. Namenjena je veliki večini ljudi in ne le nekaterim, zato so odnosi z javnostmi pomembni, ker prispevajo k obveščevanju ljudi." (Pernat 2003)) in ker je od njih odvisen ugled, vedenje o hiši in uspešnost kulturnih ustanov (Šmalcelj 2003).

"V kulturi nimamo opravka s potrošniškimi vrednotami, ki naj bi bile ljudem neobhodno potrebne, temveč s presežki, ki dvigajo kvaliteto življenja. Seveda morajo informacije o tej ponudbi doseči čim več potencialnih uporabnikov...in biti v družbeni zavesti ves čas prisotne." (Železnik 2003)

Če se spomnimo funkcij in modelov KM, o katerih smo pisali v tretjem poglavju, lahko rečemo, da **je za KM v izbranih slovenskih kulturnih ustanovah značilen predvsem informativni model**, saj se v največji meri osredotočajo na posredovanje informacij ciljnim

⁶⁵ Izjema pri opredelitvi, številu, raznovrstnosti in natančnosti ciljev in dejavnosti odnosov z javnostmi je Etnografski muzej.

skupinam z namenom informirati jih o dogajanju znotraj hiše. Z javnostmi ne razpravljajo in se z njimi ne pogajajo (razen z glavnim financerjem, tj. Ministrstvom za kulturo), na rob je potisnjeno tudi zbiranje informacij o javnostih in družbenem dogajanju nasploh. Zato v izbranih kulturnih ustanovah tudi ne moremo govoriti o uporabi dvosmernega simetričnega modela odnosov z javnostmi. Zaposleni, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, imajo največkrat operativno funkcijo, deloma reflektivno in menedžersko, izobraževalne pa sploh ne, saj so zaposleni zanemarjena javnost.⁶⁶

4. 6 VPLIV KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA NA USPEŠNOST

Vpliv KM na uspešnost KU je odvisen od vloge, ki jo v posamezni ustanovi igra oz. od tega, kako je organiziran. K uspešnosti lahko prispeva le odličen KM oz. odnosi z javnostmi. Odličnost je dosežena, če so dejavnosti KM strateško upravljane (določitev ciljev, določitev in raziskava ciljnih javnosti, vrednotenje komunikacijskih programov, priprava proračuna), če zaposleni uporabljajo dvosmerni simetrični model, če imajo tehnične komunikacijske sposobnosti ter če je odnos med zaposlenimi, ki skrbijo za odnose z javnostmi, in vodstvom takšen, da vodstvo podpira dejavnosti odnosov z javnostmi, da komunikacijski menedžerji lahko svetujejo vodilnim in tudi vplivajo na strateške odločitve organizacije.

V izbranih slovenskih kulturnih ustanovah je tako med “komunikacijskimi menedžerji” kot vodstvom prisotna zavest o pomembnosti odnosov z javnostmi. Kulturne ustanove imajo zato odlično izhodišče za razvoj odličnega KM, pri čemer je zelo pomembna tudi obstoječa naklonjenost vodstva ter tesno sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, ki skrbijo za odnose z javnostmi, med katerimi imajo nekateri visoko stopnjo avtonomnosti, svetovalsko funkcijo in možnost vplivanja na strateški razvoj KU. Kljub tovrstnim spodbudnim razmeram pa vseeno ne moremo trditi, da imajo izbrane KU odličen **komunikacijski menedžment**, in sicer predvsem zato, ker **ni strateško upravljan**, ker zaposleni ne uporabljajo dvosmernega simetričnega modela odnosov z javnostmi, **dejavnosti in cilji** pa so **usmerjeni večinoma v informiranje** dveh skupin javnosti (obiskovalcev in medijev). Zato je **vloga, ki jo ima KM v slovenskih kulturnih ustanovah**, (zaenkrat še) **precej okrnjena**, KM pa lahko le **delno vpliva na uspešnost KU**.

⁶⁶ Za natančnejšo opredelitev funkcij glej str. 22 in 23.

V poglavju o KU smo zapisali, da lahko med merila uspešnosti KU štejemo kakovostne predstave oz. razstave, veliko število obiskovalcev, ugled ustanove, njeno mednarodno uveljavitev in privlačnost za sponzorska vlaganja. Kakšni so dejanski vplivi odnosov z javnostmi na doseganje meril uspešnosti KU, lahko le ugibamo. Deloma odgovore na to ponujajo sogovorniki iz izbranih kulturnih hiš, za pravo sliko pa bi bila potrebna obširnejša raziskava o ugledu posameznih ustanov v javnosti, privlačnosti za sponzorska vlaganja med gospodarstveniki, o tem, ali določeni komunikacijski programi vplivajo na večje število obiskovalcev ipd. Po mnenju Valerije Cokan iz *Drame* odnosi z javnostmi vplivajo na uspešnost tako, da prispevajo k večjemu številu obiskovalcev. Meta Šmalcelj iz *Narodnega muzeja* je dejala, da odnosi z javnostmi vplivajo na uspešnost muzeja le delno, in sicer zato, ker se zaposleni premalo zavedajo pomembnosti te dejavnosti. Adela Železnik iz *Moderne galerije* je menila, da odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti oz. predvsem k pozitivni javni podobi KU, a šele takrat ko je najprej vzpostavljena kakovost osnovne dejavnosti ustanove. Dušan Pernat iz *Slovenskega mladinskega gledališča* pa je edini zanikal tezo, da odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti. Dejal je, da je uspešnost odvisna od programa, odnosi z javnostmi pa prispevajo “zgolj” k popularnosti.

4. 7 PRIHODNOST KOMUNIKACIJSKEGA MENEDŽMENTA V KULTURNIH USTANOVAH

V prihodnosti bo postal KM ena od ključnih nalog KU. Zavest o potrebi in pomembnosti odnosov z javnostmi se bo razširila na večino KU, tako med piarovce kot vodstvo. Zaradi sprememb v organiziranosti in upravljanju kulturnih organizacij, vedno manjših sredstev, namenjenih s strani države, in zaradi potrebe po preživetju, se v kulturnih hišah že pojavlja potreba po novih poklicih, ki se je zaveda tudi Ministrstvo za kulturo (Odnosi z javnostmi v muzejih - razvoj in trendi 2003).

“Predvsem bi se moralo delovno mesto uradno uvesti v javne zavode kot nekaj nepogrešljivega (kot je na primer sedaj mesto kustosa) in ga tudi primerno ovrednotiti.” (Železnik 2003)

Vprašanje je, kdo bo izvajal dejavnosti KM in kako se bodo slednje izvajale. Zunanjih strokovnjakov za odnose z javnostmi si KU ne bodo mogle privoščiti, razen če se bodo z njimi dogovorile za sponzorsko sodelovanje.⁶⁷ Zato je bolj verjetno zaposlovanje notranjih strokovnjakov. Eni od bodočih strokovnjakov za odnose z javnostmi bodo lahko po napovedi nekaterih kustosi pedagogi (Zdravič Polič 2003). Kako se bodo odnosi z javnostmi izvajali v

⁶⁷ Tako je na primer Moderna galerija pri zbirki ArtEast 2000+ sodelovala z agencijo Pristop (Železnik 2003).

prihodnje, bo v veliki meri odvisno od števila zaposlenih na tem področju (če se bo z njimi ukvarjala več kot ena oseba, bodo lahko dejavnosti številčnejše, bolj razvite, bolj kakovostne in s tem tudi vplivnejše), njihove izobrazbe in sposobnosti opravljanja dejavnosti (pri čemer ni tako pomembno izobrazbeno ozadje, temveč poznavanje osnovnih zakonitosti odnosov z javnostmi in osebnostne lastnosti), od podpore vodstva (kar glede na sedanje razmere ne bi smelo predstavljati problema) in finančnih sredstev.

5. SKLEP

Kulturne ustanove so kraj, kjer se zbirajo, raziskujejo, rojevajo in predstavljajo umetniška dela. S predstavljanjem umetniškega ustvarjanja zadovoljujejo človekove potrebe po umetnosti, izobraževanju, razvedrilu, samouresničevanju, duhovnem plemenitenju in razvoju zavesti ter imajo zaradi svojega poslanstva - delovanja v splošno družbeno korist - in velikega simbolnega kapitala za družbo velik pomen. **Včeraj** je bil simbolni kapital kulturnih ustanov, pri čemer imamo v mislih javne zavode, tesno varovan za zaprtimi vrati. Njihova vrednost je bila sama po sebi umevna; tisti, ki so jo želeli, so se že potrudili in jo odkrili. Finančna sredstva so iz leta v leto pritekala iz državnega proračuna brez ocenjevanja, ali so bili cilji doseženi ali ne. Ustanove so bile bolj podrejene državi kot kulturnemu poslanstvu. Niso imele tekmecev, vloga menedžmenta je bila potisnjena na rob, zato so bile kulturne hiše uspavane, brez ciljev, brez razvojne strategije in odmaknjene od javnosti.

Danes prihaja na področju organiziranosti in upravljanja kulturnih institucij do pomembnih sprememb, ki so že odrinile zaprta vrata in sprožile prepih. Javna sredstva za kulturo se zmanjšujejo. Preživetje in uspešnost kulturnih institucij bosta odvisna od načina upravljanja. Vodstvo si bo moralo skupaj z zaposlenimi prizadevati za kakovost storitev, široko dostopnost do njih, za zadovoljstvo obiskovalcev, ustanoviteljev in vseh ostalih javnosti ter za intenzivnejše povezovanje z gospodarstvom. Pri tem mu lahko v veliki meri pomaga komunikacijski menedžment.

Komunikacijski menedžment (lahko) namreč (tako kot podjetjem) tudi kulturnim ustanovam pomaga pri povezovanju z okoljem in javnostmi, ki se v njem nahajajo. Tudi kulturne ustanove imajo namreč svoje javnosti in tudi za kulturne ustanove je značilno, da ne morejo delovati neodvisno od svojega okolja, temveč se morajo znati odzivati nanj in se mu prilagajati. **Hipoteza, da bi moral imeti komunikacijski menedžment v kulturnih ustanovah enako vlogo kot v vseh drugih organizacijah, tj. vzpostavljati in ohranjati**

vzajemno koristne odnose med ustanovo in njenimi javnostmi, drži. Ključne javnosti muzejev in gledališč so zaposleni, obiskovalci, država, sponzorji in donatorji, tekmeči, dobavitelji, izobraževalne institucije, mediji, umetniki, lokalna skupnost, muzejska in gledališka združenja, člani, turistične organizacije, hoteli in letalske družbe.

Cilj komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah je pridobiti zaupanje naštetih javnosti, doseči in ohranjati medsebojno razumevanje in vzajemno koristne odnose, vplivati na njihovo vedenje ter s tem uspešno opravljati svojo vlogo in tako prispevati h kakovosti storitev, čim večjemu številu obiskovalcev, priznanju ustanove na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni, k rasti ter splošni uspešnosti delovanja.

Druge hipoteze, da je komunikacijski menedžment pomemben za kulturne ustanove, ker s svojimi dejavnostmi (lahko) prispeva k njihovi uspešnosti, ne moremo niti potrditi niti zavreči. K potrditvi se nagibamo na osnovi analize literature, iz katere lahko ugotovimo, da komunikacijski menedžment lahko prispeva k uspešnosti kulturne ustanove, če je odlično organiziran. Komunikacijski menedžer mora imeti znanje za izvajanje svoje vloge, dejavnosti komunikacijskega menedžmenta morajo biti strateško upravljane, zaposleni morajo uporabljati dvosmerni simetrični model in imeti tehnične komunikacijske sposobnosti, odnos med zaposlenimi, ki skrbijo za odnose z javnostmi, in vodstvom pa mora biti takšen, da vodstvo podpira dejavnosti odnosov z javnostmi, da komunikacijski menedžerji lahko svetujejo vodilnim in tudi vplivajo na strateške odločitve organizacije. Komunikacijski menedžment prispeva k uspešnosti kulturne ustanove tako, da ji pomaga pri upravljanju odnosov z okoljem; s komunikacijskimi programi, s katerimi gradi kakovostne, dolgoročne odnose z njenimi strateškimi javnostmi. Najpomembnejša učinka komunikacijskih programov so spremembe v odnosih s ciljnim javnostmi in izogibanje sporom z njimi. Vendar se je treba zavedati, da na uspešnost kulturnih ustanov poleg komunikacijskega menedžmenta vplivajo tudi drugi dejavniki. Raziskava izbranih slovenskih kulturnih ustanov ne dokazuje zgornje teze. Izjave piarovcev so segale od mnenja, da odnosi z javnostmi vplivajo na uspešnost, ker prispevajo k večjemu številu obiskovalcev, do prepričanja, da odnosi z javnostmi ne morejo vplivati na uspešnost (ta je v domeni programa), ampak prispevajo zgolj k popularnosti. Za pravo sliko o vplivu dejavnosti komunikacijskega menedžmenta na uspešnost kulturnih ustanov bi bila potrebna obširnejša raziskava, ki bi najprej izmerila merila uspešnosti.

Tretje hipoteze, da v Sloveniji komunikacijski menedžment v kulturnih ustanovah ne igra pomembnejše vloge, ker je slabo razvit, ne moremo povsem sprejeti. Na osnovi študij šestih slovenskih muzejev, galerij in gledališč namreč ugotavljamo, da je vloga komunikacijskega menedžmenta sicer okrnjena, a kljub temu pomembna. K okrnjenosti vloge prispevajo dejstva, da komunikacijski menedžment ni strateško upravljan, da so dejavnosti in cilji usmerjeni večinoma v informiranje dveh skupin javnosti (obiskovalcev in medijev) in da se z odnosi z javnostmi v povprečju ukvarja ena oseba, ki za to ne dobi posebnih sredstev. Čeprav vsa področja komunikacijskega menedžmenta niso razvita, pa ima le-ta pomembno vlogo pri približevanju ustanov javnostim, pri njihovem obveščanju in oblikovanju javne podobe. Za nadaljni razvoj komunikacijskega menedžmenta in njegove vloge v kulturnih ustanovah pri nas so spodbudne tudi ugotovitve, da je tako med "komunikacijskimi menedžerji" kot vodstvom prisotna zavest o pomembnosti odnosov z javnostmi, da vodstvo in zaposleni, ki skrbijo za odnose z javnostmi tesno sodelujejo ter da imajo nekateri med slednjimi visoko stopnjo avtonomnosti, svetovalsko funkcijo in možnost vplivanja na strateški razvoj kulturne ustanove.

Morda bodo **jutri** kulturne ustanove snele vrata, da bodo lahko javnosti prosto vstopale vanje, z njimi razpravljale in sooblikovale prihodnje delovanje.

6. LITERATURA

1. Auvinen, Tuomas (2001) Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 30(4), 268-282.
2. Berger, Aleš (2002) Elitno gledališče za množice: pogovor z Janezom Pipanom. *Ampak, mesečnik za kulturo, politiko in gospodarstvo*, 3(8/9), 55-61.
3. Bourdieu, Pierre in Alain Darbel (1997) *The love of art: European art museums and their public*. Cambridge: Polity Press.
4. Cannon-Brookes, P. (2001) Museum store management. *Museum Management and Curatorship*, 19(1), 110-111.
5. Cati center (2000) *Analiza sponzorskega trga*. <http://www.agencija41.si/raziskava.doc> (21. 1. 2003).
6. Chapman, David in Theo Cowdell (1998) *New public sector marketing*. London: Financial Times Pitman Publishing.
7. Chong, Derrick (1997) Hans Haacke on Museum Management. *Museum Management and Curatorship*, 16(3), 273-285.
8. Chong, Derrick (2000a) Re-readings in arts management. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 29(4), 290-304.
9. Chong, Derrick (2000b) Why critical writers on the arts and management matter. *Studies in Cultures, Organizations & Societies*, 6(2), 225-242.
10. Cummings, Neil in Marysia Lewandowska (2000) *The Value of Things*. Basel, Boston in Berlin: Birkhäuser.
11. Čopič, Vesna, Gregor Tomc in Michael Wimmer (1997) *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Čopič, Vesna (1996) Zakonske možnosti za delovanje nepridobitnega nedržavnega sektorja na področju družbenih dejavnosti. V Rus, Veljko (ur.) *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. 176-207. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Čurin Radovič, Suzana (1996) Privatizacija ali deprivatizacija na področju likovne dejavnosti. V Rus, Veljko (ur.) *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. 229-246. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Dimaggio, Paul (1987) Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture. V Powell, Walter W. (ur.) *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven, London: Yale University Press.
15. Dimovski, Vlado (2002) Management neprofitnih organizacij. V Možina, Stane (ur.) *Management: nova znanja za uspeh*. 693-737. Radovljica: Didakta.
16. *Donos na komuniciranje* (2000). Ljubljana: Pristop in Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
17. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995) *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Drapal Pek, Darinka, Dejan Verčič in Pedja Ašanin Gole (2002) Stanje stvari, uvodnik. *Teorija in praksa*, 39(5), 737-738.
19. Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins Publishers.
20. Edson, Gary in David Dean (1994) *The Handbook for Museums*. London in New York: Routledge.
21. Frey, Bruno S. in Werner W. Pommerehne (2001) *Muze na trg: odkrivanje ekonomske umetnosti*. Murska Sobota: PAC, Pomurski akademski center, Kranj: Ustanova za podjetništvo.

22. Glaser, Jane R. in Artemis A. Zenetou (1996) *Museums: A Place to Work, Planning Museum Careers*. London in New York: Routledge.
23. Griffin, Des in Morris Abraham (2000) The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-focused Public Programming. *Museum Management and Curatorship*, 18(4), 335-368.
24. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997) *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
25. Grunig, James E. (ur.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Hrovatin, Nevenka (2002) Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. 71-92. Ljubljana in Koper: Radio Študent, ŠOU in Visoka šola za menedžment.
27. Jelovac, Dejan (2002) Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. 11-27. Ljubljana in Koper: Radio Študent, ŠOU in Visoka šola za menedžment.
28. Kasper, Hans, Piet van Helsdingen in Wouter Vries jr. (1999) *Services marketing management: an international perspective*. Chichester: J. Wiley.
29. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič (2002) *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
30. Kolšek, Peter (2003) Sedel sem za enim vogalčkom neke mize in imel pol tajnika. Intervju z Matjažem Kmeclom. *Delova priloga Sobotna priloga*, 7. 2. 2003: 4-6.
31. Kos, Albert (1996) Privatizacija gledališč – možnosti in pomisleki. V Rus, Veljko (ur.) *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. 219-228. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Kos, Janko (1991) *Književnost: učbenik literarne zgodovine in teorije*. 150. Maribor: Obzorja.
33. Kotler, Philip in Alan R. Andreasen (1996) *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
34. Kovač, Bogomir (1998) Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture. *Neprofitni menedžment*, 1(2/3), 33-36.
35. *Leksikon Cankarjeve založbe* (1987). 288. Ljubljana: Cankarjeva založba.
36. Lennon, John J in Gayle McPherson (1995) Retailing in UK Museums and Galleries: Developing Revenue Generation Strategies. V Teare, Richard in Colin Armistead (ur.) *Services Management: New directions, new perspectives*. London: Cassel.
37. Markovičič, Klemen (2001) Identiteta se mi ne zdi breme: intervju z Nevenko Koprivšek. *Delova priloga Ona*, 2001(42), 11-14.
38. McLean, Fiona (1997) *Marketing the Museum*. London in New York: Routledge.
39. Millard, Rosie (2001) *The Tastemakers, U.K. art now*. London: Thames & Hudson.
40. Mumel, Damijan in Urban Kramberger (2001) Upravljanje sponzoriranja kot instrumenta komuniciranja organizacije in komuniciranja v marketingu. *Teorija in praksa*, 38(4), 583-595.
41. Mundy, Simon (2001) *Kulturna politika: kratak vodnik*. Ljubljana: Informacijsko dokumentacijski center Sveta Evrope in Council of Europe Publishing.
42. Ministrstvo za kulturo (2003) *Kulturni krogi 2, posveti o izvajanju zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo*. <http://www.gov.si/mk> (21. 4. 2003).
43. Pavlin, Samo in Matevž Zgaga (1999) Direktor muzeja. V Pavlin, Samo in Matevž Zgaga *Prehod 2000*. 419-420. Ljubljana: Delo d. d.

44. Podjed, Dan (2002) Blišč in beda ljubljanske kulture. *Gospodarski vestnik*, 46, 18. 11. 2002: 104-105.
45. Podobnik, Tanja (1991) *Kulturni marketing*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
46. Radbourne, Jennifer (2001) Full house theory: a new theory for assessing demand for arts centers. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 30(4), 254-268.
47. Raymond, Thomas J. C. in Stephen A. Greyser (1978) The business of managing the arts. *Harvard Business Review*, julij-avgust, 123-132.
48. Rijavec, Petja (1998) Odnosi z mediji. V Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (ur.) *Preskok v odnose z javnostmi*. 189-202. Ljubljana: Pristop.
49. Rotovnik, Mitja (2001) *Kdo si pokroviteljski trg?* http://www.agencija41.si/c_detail.php?id=17 (21. 1. 2003).
50. Ruler, Betteke van in Dejan Verčič (2002) *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop.
51. Ruler, Betteke van (2001) Komunikacijski menedžment pod drobnogledom: Nizozemska. *Teorija in praksa*, 38(4), 693-712.
52. Skloot, Edward (1987) Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations. V Powell, Walter W. (ur.) *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven, London: Yale University Press.
53. Spahić, Besim (2002) Kulturni marketing. *Časopis za kritiko znanosti*, 30(3).
54. Širca, Nada Trunk in Mitja I. Tavčar (2000) *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management Koper.
55. Škof, Ana (1995) Pravila menedžmenta v kulturi. *Pristop*, 1995(8), 54. Ljubljana: Pristop.
56. Šporar, Primož (2002) Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. 313-338. Ljubljana in Koper: Radio Študent, ŠOU in Visoka šola za menedžment.
57. Šutej Adamič, Jelka (2001) Kdo pa dejansko razume Picassa? Intervju z Zdenko Badovinac. *Delova priloga Ona*, 2001(44), 11-14.
58. Šutej Adamič, Jelka (2002a) Če ne muzejem, komu mar muzeji? *Delo*, 17. 5. 2002: 8.
59. Šutej Adamič, Jelka (2002b) Kar se Janezek nauči... *Delo*, 17. 1. 2002: 9.
60. Tekavčič, Metka (2002) Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, Stane (ur.) *Management: nova znanja za uspeh*. 664-692. Radovljica: Didakta.
61. Tomažič, Agata (2002) Pslovneži v gledališču. *Delo*, 13. 11. 2002: 17.
62. Townsend, Anthony M. (2000) An Exploratory Study of Administrative Workers in the Arts. *Public Personnel Management*, 29(3), 423-434.
63. Verčič, Dejan in Betteke van Ruler (2002) Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa*, 39(5), 739-754.
64. Verčič, Dejan (2002) Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. 199-212. Ljubljana in Koper: Radio Študent, ŠOU in Visoka šola za menedžment.
65. Verčič, Dejan (2001) V središču vsakega organiziranega vodenja. *Delo*, 3. 1. 2001: 20.
66. Vogel, Milan (2002) Profesionalci, ko jih delamo, amaterji, ko jih prodajamo: pogovor z muzejsko svetnico dr. Majo Žvanut. *Delo*, 4. 5. 2002: 8.
67. Vončina, Dejan (1999) Kako motivirati (ne)obiskovalce za obisk muzeja. *Neprofitni menedžment*, 1(5/6), 19-24.

68. White, Jon in Laura Mazur (1998) *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Harlow idr: Adison Wesley Publishing Company.
69. Williams, Betty Lou (2001) Recent Developments in the Policy of American Museums from 1960 to 2000: Where Do We Go from Here? *Journal of Arts Management, Law & Society*, 30(4), 316-327.
70. Williams, Raymond (1998) *Navadna kultura: izbrani spisi*. Ljubljana: Studia humanitis.
71. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002). *Uradni list RS*, 96, 10518-10533.
72. Zdravič Polič, Nina (2000) Muzejska služba za komunikacije, katalog nalog. *Argo*, 43(2), 183-185.
73. Zan, Luca (2000) Managerialisation processes and performance in arts organisations: the Archeological Museum of Bologna. *Scandinavian Journal of Management*, 16(4), 431-454.
74. Zan, Luca (2000) Management and the British Museum. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 221-270.

DRUGI VIRI

1. *Forum o kulturni politiki: Trendi in perspektive kulture v luči širitve EU*. Zloženska. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo. 29. 11. 2002.
2. Hudeček, Jože (vod.) (2003) Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. *Kontrapunkt*, 19. 3. 2003, RTV SLO 1.
3. *Narodna galerija v letu 2001*. Letno poročilo.
4. *Odnosi z javnostmi v muzejih – razvoj in trendi*. Okrogla miza. KIC Mestnega muzeja Ljubljana, 20. marec 2003.
5. *Poslovník za delo strokovnega sveta Narodne galerije*.
6. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest Narodne galerije*. 18. 2. 1999.
7. *Program Narodne galerije za leto 2001*.
8. SEM (2001) *SEM med stvarnostjo in vizijo*. Predstavitvena knjižica. Ljubljana: SEM.
9. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija*. Uradni list Republike Slovenije, št. 49, 8. 8. 1997, str. 4237-4238.
10. Slovensko mladinsko gledališče (2002) *Sezona 2002-2003*. Programska knjižica. Ljubljana: Slovensko mladinsko gledališče.
11. SNG Drama Ljubljana (2002) *Pogled v Dramo 2002/2003*. Gledališki list. Ljubljana: SNG Drama Ljubljana.
12. *Trendi in perspektive kulture v luči širitve EU*. Mednarodni forum. Cankarjev dom, Ljubljana, 29. november 2002.

INTERVJUJI

1. *Intervju z Adelo Železnik*, vodjo informacijskega centra v Moderni galeriji Ljubljana. Ljubljana: 5. marec 2003.
2. *Intervju z Marto Kovač*, vodjo administracije v Narodni galeriji Ljubljana. Ljubljana: 5. marec 2003.
3. *Intervju z Dušanom Pernatom*, vodjo stikov z javnostjo v Slovenskem mladinskem gledališču. Ljubljana: 6. marec 2003.
4. *Intervju z Valerijo Cokan*, vodjo odnosov z javnostjo in marketinga v SNG Drami Ljubljana. Ljubljana: 13. marec 2003.

5. *Intervju z Nino Zdravič Polič*, vodjo službe za komuniciranje v Slovenskem etnografskem muzeju. Ljubljana: 14. marec 2003.

6. *Telefonski pogovor s Petrom Jovičem*, poslovnim direktorjem Slovenskega mladinskega gledališča. Ljubljana: 11. marec 2003.

7. *Telefonski pogovor in odgovori po elektronski pošti Mete Šmalcelj*, vodje službe za odnose z javnostmi v Narodnem muzeju Slovenija. Ljubljana: 13. Marec 2003.

INTERNETNE STRANI

1. <http://www.mg-lj.si> (Moderna galerija Ljubljana)
2. <http://www.ng-lj.si>; (Narodna galerija Ljubljana)
3. <http://www.narmuz-lj.si> (Narodni muzej Slovenije)
4. <http://www.etno-muzej.si> (Slovenski etnografski muzej)
5. <http://www.sngdrama-lj.si> (Drama SNG Ljubljana)
6. <http://www.mladinsko-gl.si> (Slovensko mladinsko gledališče)

PRILOGE

1. A) Seznam tabel in skic
B) Seznam kratic
2. Javnosti muzejev in gledališč ter njihov pomen
3. Slovenska gledališča in muzeji
4. Vprašalnik za intervjuje

PRILOGA 1:

A) Seznam tabel, skic in organogramov

<i>Tabela 1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami.....</i>	10
<i>Tabela 2: Razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij</i>	12
<i>Tabela 3: Deleži finančnih sredstev izbranih slovenskih kulturnih ustanov.....</i>	48
<i>Tabela 4: Časovna premica začetkov odnosov z javnostmi v izbranih kulturnih ustanovah.....</i>	50
<i>Tabela 5: Naziv in število zaposlenih na področju odnosov z javnostmi v izbranih kulturnih ustanovah.....</i>	51
<i>Tabela 6: Ključne javnosti izbranih kulturnih ustanov.....</i>	55
<i>Tabela 7: Izobrazbena struktura vodij odnosov z javnostmi.....</i>	56
<i>Tabela 8: Odnos med odnosi z javnostmi in vodstvom.....</i>	61
<i>Skica 1: Zemljevid javnosti muzejev in gledališč.....</i>	33
<i>Skica 2: Primer tekmecev gledališča.....</i>	40
<i>Organogram 1: Narodna galerija.....</i>	57
<i>Organogram 2: Moderna galerija.....</i>	58
<i>Organogram 3: Narodni muzej.....</i>	58
<i>Organogram 4: Etnografski muzej.....</i>	59
<i>Organogram 5: SNG Drama.....</i>	60
<i>Organogram 6: Slovensko mladinsko gledališče.....</i>	60

B) Seznam kratic

KM = komunikacijski menedžment

KU = kulturne ustanove

PRILOGA 2: Javnosti muzejev in gledališč ter njihov pomen

<i>Javnosti</i>	<i>Njihov pomen</i>
<p>ZAPOSLENI: igralci, režiserji, dramaturgi, scenografi, kostumografi, lektorji, inscipienti, kustosi, konzervatorji, oblikovalci, fotografi, knjižničarji, arhivarji, vodiči, organizatorji razstav, pedagogi, varnostniki, zaposleni v muzejski trgovini in restavraciji, baru, organizacijski vodje, tehnično osebje, biljeterji, zaposleni v upravi in administraciji.</p>	<p>Zaposleni so gonilo KU. Brez njih organizacija ne bi mogla uresničevati svojega poslanstva in ciljev. Brez njih organizacije sploh ne bi bilo.</p>
<p>OBISKOVALCI: bolj izobraženi, bolj situirani, ljudje z višjim dohodkom, zaposleni, mladi, šolarji in njihovi učitelji, ljubitelji umetnosti in študentje umetniških smeri, tisti, ki so sposobni razumeti koncepte umetniških del in imajo razvit estetski užitek, tisti, ki se udeležujejo kulturnih dogodkov zaradi socialnega ugleda.</p>	<p>Obiskovalci so tisti, ki osmislijo kulturno dejavnost. Umetnost je namenjena njim. So nujno potrebni partner za življenje KU.</p>
<p>SPONZORJI: gospodarska podjetja, tista podjetja, katerih dejavnost, filozofija in okolje so usklajeni s sponzoriranjem, finančno močne organizacije.</p>	<p>Sponzorji s finančnimi sredstvi pomagajo KU pri uresničevanju njihovih dejavnosti. Kulturne organizacije pridejo v stik s sponzorjevimi javnostmi, ki lahko postanejo njihovi obiskovalci.</p>
<p>DRŽAVA IN LOKALNA SAMOUPRAVA: Ministrstvo za kulturo, vlada, vladne agencije in parlament, predstavniki lokalnih oblasti.</p>	<p>Država in lokalna samouprava KU dodelujeta javna sredstva, zagotavljata prostore za izvajanje kulturnih dejavnosti ter določata predpise in zakone, ki usmerjajo delovanje KU.</p>
<p>TEKMECI: druga gledališča, muzeji, operne, baletne, plesne in koncertne hiše, kinematografi, diskoteke in klubi, televizija, športni centri, publi, restavracije.</p>	<p>Tekmeci lahko vplivajo na obisk določene KU. Če ponujajo boljše storitve in izdelke, če so cenovno in prostorsko dostopnejši, če povzročajo večje zadovoljstvo potrošnikov, bodo slednji raje zahajali k njim.</p>
<p>DOBAVITELJI: tekstilna proizvodnja/trgovina, lesna industrija, gradbeništvo, tiskarstvo, trgovina s pisarniškim materialom.</p>	<p>Dobavitelji zagotavljajo (predvsem materialne) vire, ki jih KU nimajo, vendar jih nujno potrebujejo za uspešno delovanje.</p>
<p>MEDIJI: tiskani mediji (kulturne in napovedne strani v dnevnikih, priloge, revije, glasila), elektronski mediji (radio, televizija).</p>	<p>Mediji vplivajo na podobo, ki jo ima KU, njena dejavnost, storitve in izdelki ter vodstvo in ostali pomembni posamezniki v javnosti.</p>
<p>IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE: osnovne in srednje šole, fakultete z umetniškimi smermi, centri za izobraževanje odraslih.</p>	<p>Izobraževalne institucije z izobraževanjem, spodbujanjem ustvarjalnosti in uresničevanjem umetniške sposobnosti ljudi usposobijo za uživanje v kulturnih dejavnostih, povečajo svojim učencem fizični in socialni dostop do kulture, s tem vplivajo na večje število obiskovalcev KU tudi v prihodnosti ter kulturno vzgajajo bodoče davkoplačevalce, zakonodajalce, sponzorje, novinarje in lokalne prebivalce.</p>
<p>UMETNIKI: slikarji, kiparji, ilustratorji, igralci, režiserji idr. Mednje ne štejemo zaposlenih, saj slednje obravnavamo kot posebno javnost.</p>	<p>Umetniki so soustvarjalci dejavnosti KU. Pomembni so za njihovo sedanje in prihodnje delovanje. KU jih lahko vključujejo tudi v odnose z izobraževalnimi institucijami.</p>

Vloga in pomen komunikacijskega menedžmenta v kulturnih ustanovah

TURISTIČNE ORGANIZACIJE IN HOTELI	Spodbujajo kulturni turizem.
LETALSKE DRUŽBE	Spodbujajo kulturni turizem.
LOKALNA SKUPNOST: lokalni prebivalci (ne/obiskovalci), zaposleni in njihove družine, lokalne politične institucije, lokalni mediji, lokalne poslovne organizacije, interesne skupine.	V lokalni skupnosti se nahajajo javnosti "v malem", tako da je njihov pomen povezan s pomenom istoimenskih "makro" javnosti.
ČLANI IN ABONENTI	Člani in abonenti so redni obiskovalci KU in so vanje bolj vpleteni, zato morajo ustanove še posebej paziti na ohranjanje njihovega zaupanja in zadovoljstva.
UMETNIŠKA (muzejska, gledališka) ZDRUŽENJA	Umetniška združenja so pomembna, ker omogočajo izmenjavo informacij in znanj, vpetost v regionalno, nacionalno ali mednarodno skupnost ter povezovanje ljudi s podobnimi interesi in s tem lažje doseganje skupnih ciljev.

PRILOGA 3: Slovenska gledališča in muzeji

GLEDALIŠČA

Za Slovenijo je značilna relativno gosta mreža državnih repertoarnih gledališč,* ki jim je država vse do sedaj zagotavljala sredstva in možnosti za delovanje ter zanje prevzemala celotno odgovornost. Strukturni in organizacijski model teh gledališč ter način njihovega financiranja in vodenja je bil v celoti poenoten. V zadnjih letih je bila kulturna politika v programskem in estetskem pogledu do gledališč zelo liberalna, v kadrovsko-vodstvenih in finančno-organizacijskih zadevah pa celo preveč ohlapna. (Kos 1996)

Na drugi strani so zasebne gledališke ustanove z bolj obrobno vlogo. So slabše razvite in maloštevilčne, čeprav lahko v zadnjih letih opazimo njihovo naraščanje. Vzroki za nerazvitost tovrstne oblike gledališč segajo še v prejšnji družbeni sistem, ki ni bil naklonjen zasebni pobudi. Država je gledališko samoorganiziranje sicer tolerirala, ni pa ga spodbujala. Tudi ustvarjalci večinoma niso bili svobodni oz. samostojni ustvarjalci, saj jih je bila večina stalno zaposlenih v državnih gledališčih, tako da so v neodvisnih združenjih sodelovali iz ustvarjalne in ne eksistenčne nujnosti. (Kos 1996: 222)

V Sloveniji je repertoarno gledališče tisto, ki zagotavlja kontinuiteto in preživetje. To pomeni, da se mora na sporedu menjavati večje število predstav, ker ena sama nima dolgega življenja. Večina slovenskih urbanih središč je namreč po številu prebivalstva majhna, zato je gledališka potrošnja omejena, število ponovitev posameznih uprizoritev pa razmeroma skromno. Pri tem ne gre le za tržni učinek, temveč za samo fizično napolnjenost dvoran, kar gledališče v osnovi utemeljuje in osmišljuje. Repertoarni tip gledališča zahteva stabilno organizacijsko strukturo. Njegova struktura je - tako v organizacijskem, kadrovskem in produkcijskem smislu - toga, kar se izraža v ustvarjalni rutini in izogibanju večjim ustvarjalnim tveganjem. Slovensko gledališče je po svoji notranji strukturi avtarkično: poleg redno zaposlenega igralskega ansambla z umetniškimi sodelavci ima še pripadajoče tehnične in strokovne službe, tako da je kar najbolj neodvisno od okolja oz. trga. Repertoarno gledališče se napaja iz državnih virov,** ki morajo v povprečju pokrivati do 90% skupnih

* V prvem obdobju agitpropa so si tedanji odločevalci zamislili gosto mrežo gledališč, ki bi prekrivala celotno Slovenijo in s tem približala prebivalstvu ustvarjalnost in preseгла pojmovanje gledališča kot meščanskega privilegija. (Čopič in Tomc 1997: 165)

** Pri financiranju gledališč se upošteva število zaposlenih, njihova izobrazba, število premier, ponovitev in gostovanj ter materialne stroške. Če upoštevamo še operni in baletni hiši, je 11 poklicnih ustanov prejelo približno 90% vseh finančnih sredstev, namenjenih uprizoritveni dejavnosti. 5,5% jih je bilo namenjenih gostovanjem doma in v tujini, 3% gledališkim festivalom, 1,5% pa neodvisni gledališki ustvarjalnosti. (Čopič in Tomc 1997: 166, 171)

stroškov, saj si lahko gledališče zagotovi le manjši del potrebnih sredstev na trgu. (Kos 1996: 223, Čopič in Tomc 1997)

Nasproti repertoarnega tipa gledališča stoji projektno gledališče. To je fleksibilnejše, bolj podjetniško usmerjeno in se je sposobno hitreje odzivati na ustvarjalne impulze ter potrebe in pričakovanja okolja. Projektno gledališče temelji na zasebni pobudi in samoorganiziranju gledaliških ustvarjalcev, ki se povezujejo v projektne skupine in se nato po posameznem gledališkem projektu praviloma razidejo ali vsakič znova obnavljajo sodelovanje. Pri tem prevzamejo nase velik del tveganja, saj nimajo nobenega vnaprejšnjega zagotovila za uspeh projekta. V celoti so odvisni od odmevnosti, ki jo posamezna predstava doseže pri občinstvu in v javnosti.* Projektno gledališče lahko uspeva v večjih mestih (v okolju, ki lahko daljši čas privablja dovolj obiskovalcev) ali pa je usmerjeno v gostovanja. Tak tip produkcije se v Sloveniji ni mogel razviti, vsaj ne kot samostojen segment gledališča. Ostal je na obrobju institucionaliziranih repertoarnih gledališč. (Kos 1996)

MUZEJI

Slovenski muzeji imajo slab obisk.** Trudijo se, da bi pripravili komunikativne razstave, ki jih tako ali drugače promovirajo, skrbijo za podmladek in organizirajo dodatne dejavnosti, a jih večina ostaja zgolj zakladnica dediščine, daleč stran od javnosti, ki ji je dediščina pravzaprav namenjena. Muzeji so prepuščeni samim sebi, kar se je kazalo v zapiranju v samozadostnost v odnosu do obiskovalcev ter v pomanjkanju povezovanja in sodelovanja med muzeji. Muzeji in kulturni sektor na sploh ne posvečajo veliko truda temu, da bi odkrili, kaj si javnost želi in potrebuje. Gre za odnos v smislu "to je tisto, kar ponujamo". Profesionalna kulturna ustanova naj ustvari, organizira in ponudi kulturno-umetniški izdelek, za obiskovalce pa naj skrbi nekdo zunaj kulturne ustanove, npr. množični mediji in vzgojno-izobraževalne institucije. Kulturne ustanove bi se morale posvetiti publiki, saj ne obstajajo zaradi samih sebe, niso članske, temveč javne organizacije. Več pozornosti bi morale posvetiti sistematičnemu raziskovanju obiskovalcev. (Šutej Adamič 2002a, Vončina 1999, Čopič in Tomc 1997).

"Tudi muzejska razstava je proizvod, vendar za kakšno bolj udarno ponujanje muzej nima možnosti. Smo profesionalci, kadar delamo razstave, in smo amaterji, kadar jih prodajamo. Država, ki nam daje denar za razstave, bi nam morala dodeliti še ustrezna sredstva za njihovo reklamiranje. Če sta že kino in gledališče postala sestavni del ponudbe nakupovalnega raja, ni razloga, da ne bi tudi muzejska razstava." (Maja Žvanut v Vogel 2002)

* V projektno gledališče sodijo tako komercialne produkcije kot eksperimentalni poskusi nekonformističnih mlajših umetnikov. Dobičkonosna komercialno naravnana produkcija naj bi se načeloma vzdrževala sama, nedonosno usmerjeni segmenti produkcije pa bi se morali potegovati za javno podporo. (Kos 1996: 224)

** Po grobih ocenah Ministrstva za kulturo naj bi imeli muzeji v letu 2001 milijon obiskovalcev (Šutej Adamič2002a).

PRILOGA 4: Vprašalnik za intervjuje

NARODNA GALERIJA LJUBLJANA ~ MODERNA GALERIJA LJUBLJANA ~ NARODNI MUZEJ SLOVENIJE ~ SLOVENSKI ETNOGRAFSKI MUZEJ ~ SNG DRAMA LJUBLJANA ~ SLOVENSKO MLADINSKO GLEDALIŠČE

Osebna izkaznica

- leto ustanovitve
- lastništvo
- število zaposlenih
- število obiskovalcev v letu 2002
- število članov/abonentov
- organizacijska struktura

Finančna struktura

Kateri so vaši finančni viri? Jih lahko razporedite v odstotkih?

Vodstvo

Kakšne funkcije in naloge ima direktor?

Je pri upravljanju kulturne ustanove povsem samostojen? Kakšen je odnos med direktorjem, svetom zavoda in strokovnim svetom?

Se zdijo direktorju odnosi z javnostmi pomembni?

Komunikacijski menedžment oz. odnosi z javnostmi

Kako se imenuje področje in kakšen naziv ima zaposleni, ki skrbi za odnose z javnostmi?

Koliko časa delovno mesto že obstaja v vaši kulturni hiši?

Koliko ljudi se ukvarja z odnosi z javnostmi?

Komu je vodja odnosov z javnostmi podrejen?

Je član uprave?

Ali svetuje direktorju?

Ali lahko vpliva na strateške odločitve kulturne ustanove?

Bi zase rekli, da ste menedžer?

Kakšno izobrazbo ima vodja odnosov z javnostmi? Kakšna znanja in sposobnosti mora imeti po vašem mnenju nekdo, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi?

Kaj je namen dela vodje odnosov z javnostmi?

Kdo so ključne javnosti vaše ustanove?

Lahko na kratko poveste, kako potekajo odnosi z vsako od njih?

Katere so glavne dejavnosti pri upravljanju odnosov z javnostmi?

Katera orodja in komunikacijske kanale najpogosteje uporabljate?

Ali ocenjujete uspešnost izvedenih komunikacijskih programov?

Ali se poslužujete raziskav?

Ali izdelate letni programski načrt?

S kolikšnim proračunom za odnose z javnostmi razpolagate?

Ali vaše delo prispeva k uspešnosti kulturne organizacije? Zakaj in v kakšni meri?

Ali menite, da kultura sploh potrebuje odnose z javnostmi? Zakaj?

Ali menite, da se bo moralo delo na področju odnosov z javnostmi s spremembo zakonodaje (spremembe v javnem financiranju, privatizacija, večja konkurenca s strani zasebnih neprofitnih kulturnih hiš) spremeniti? Kako?