

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Močnik

**Projektni in kulturni management v slovenskih kulturnih
ustanovah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Močnik

Mentor: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Projektni in kulturni management v slovenskih kulturnih
ustanovah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Hvala vsem domačim za ljubezen in podporo na vsakem mojem koraku.

Hvala Andreju za vse!

Hvala mentorici Zinki Kolarič za vzpodbudo, čas in energijo.

Projektni in kulturni management v slovenskih kulturnih ustanovah

Pričujoča diplomska naloga se ukvarja s problematiko uporabe kulturnega in projektnega menedžmenta v kulturnih ustanovah v Sloveniji. V zadnjih letih postaja vprašanje uvajanja orodij menedžmenta z drugih predvsem ekonomskih področij v sfero kulture vse bolj aktualno. Tudi kultura postaja produkt na tržišču, katerega konkurenca se iz dneva v dan veča in temu primerni morajo biti tudi pristopi in delo v sami kulturni organizaciji. Kljub temu, da so kulturne ustanove neprofitne organizacije, ki so v večini financirane s strani državnih institucij, bodo morale prej ali slej začeti razmišljati menedžersko. Pregled literature na to temo in analiza stanja v slovenskih profesionalnih gledališčih, izvedena s pomočjo vprašalnika, so pokazali, da se menedžment počasi in postopoma uveljavlja tudi v kulturi na slovenskem prostoru, vendar je potrebno na tem področju še precej sprememb, predvsem pa znanja, ki ga morajo pridobiti kulturni menedžerji. Trenutna shema financiranja in sama zakonodaja sicer ne spodbujata razvijanja menedžerskih znanj, vendar se kar nekaj vodstvenih kadrov v slovenskih gledališčih zaveda, da bo potreben korak naprej na tem področju.

Ključne besede: kulturna politika, kulturni menedžment, projektni menedžment, gledališče

Project and cultural management in Slovene cultural institutions

This thesis is dealing with the problems of the use of cultural and project management in cultural institutions in Slovenia. Over the past years, the question of introducing management tools from other fields, especially the economic one, into the sphere of culture has become more and more topical. Because culture is also becoming a product on the market whose competition is getting greater every day, the approaches and the way of conduct in a cultural organisation should adapt to this situation. Even though cultural institutions are non-profit organisations, mostly financed by state institutions, sooner or later they will have to start to think manager oriented. The review of the literature and the analysis of questionnaires in Slovene professional theatres have shown, that management is slowly and gradually enforcing itself into the culture in Slovene space, but still changes are needed and also knowledge, which should be acquired by cultural managers. The current scheme of financing and the legislation itself do not promote the development of management knowledge, but some of the managerial staff in Slovene theatres is aware of the need to take a step forward in this area.

Key words: cultural politics, cultural management, project management, theatre

KAZALO

| | |
|--|----|
| UVOD | 6 |
| 1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV | 10 |
| 1.1 KAJ JE PROJEKT | 10 |
| 1.2 KAJ JE PROJEKTNI MENEDŽMENT | 12 |
| 1.3 KAJ JE KULTURA | 14 |
| 1.4 KAJ JE KULTURNI MENEDŽMENT | 16 |
| 2 KULTURNE USTANOVE KOT ORGANIZACIJE | 19 |
| 2.1 VRSTE ORGANIZACIJ – PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE .. | 19 |
| 2.2 KULTURNE USTANOVE KOT NEPROFITNE ORGANIZACIJE | 19 |
| 2.3 POSLANSTVO ORGANIZACIJE | 23 |
| 3 PROJEKTNI MENEDŽMENT KOT NAČIN DELA ORGANIZACIJE | 25 |
| 3.1 CILJI PROJEKTA | 26 |
| 3.2 PLANIRANJE PROJEKTA | 27 |
| 3.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA | 29 |
| 4 KULTURNA POLITIKA KOT OSNOVA KULTURNEGA IN PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA? | 33 |
| 5 ANALIZA UPORABE MENEDŽMENTA V KULTURNIH USTANOVAH V SLOVENIJI | 40 |
| 5.1 NAMEN RAZISKAVE IN HIPOTEZE | 40 |
| 5.2 VZOREC | 41 |
| 5.3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV | 41 |
| 5.3.1 Osnovni podatki | 41 |
| 5.3.2 Izobrazba | 44 |
| 5.3.3 Struktura prihodkov | 46 |
| 5.3.4 Orodja kulturnega menedžmenta | 48 |
| 5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ | 57 |
| 6 ZAKLJUČEK | 60 |
| LITERATURA | 62 |
| PRILOGA A: Anketni vprašalnik | 66 |

UVOD

Za temo diplomske naloge sem si izbrala danes zelo aktualni temi kulturnega in projektnega menedžmenta v slovenskih kulturnih ustanovah. Kultura in menedžment sta besedi, ki se čedalje večkrat pojavljata skupaj, saj v današnjem času, ko tržno razmišljanje obvladuje vsa področja družbe, tudi kultura nastopa kot produkt.

V zadnjih 20. letih je na področju kulture prišlo do velikih sprememb, ki so bistveno vplivale na način dela, načrtovanja in izvajanja programa v kulturnih ustanovah v Sloveniji. Ne samo na kulturnem področju, ampak na področju celotne družbe je prišlo do sprememb vrednot, načina življenja in oblikovanja novih socialnih struktur, *»s tem mislim predvsem na družbeno razslojevanje v smislu vzpostavljanja novih, privilegiranih političnih in gospodarskih elit.«* (Cetinski 2005, 64)

Skupaj s spremembo politične strukture (konec komunizma in začetek demokratične države) se je spremenila tudi celotna družba, kar je posledično vplivalo na vse sfere družbenega prostora. Kakšen vpliv je imela sprememba na področje kulture, lahko vidimo iz spodnje trditve:

»Mislim, da je izjemen obisk opernih spektaklov, ki jih množično občinstvo kar požira na našem največjem odru v Gallusovi dvorani, tudi odraz nove meščanske identitete, ki v časih pred padcem Berlinskega zidu očitno ni imela priložnosti, da bi se konstituirala v političnem, socialnem smislu in kulturno realizirala kot »odjemalka« klasičnih umetniških vsebin, kot se to dogaja dandanes.« (Cetinski 2005, 65)

Menedžerske teorije se v svetu razvijajo že več desetletij, a nekatera področja, med drugim tudi kultura, so bila dolgo časa izvzeta iz menedžerskih okvirjev dela. V bivši Jugoslaviji se je kar nekaj strokovnjakov ukvarjalo z vprašanjem, kako svetovno prakso prilagoditi domačim razmeram, osredotočali pa so se seveda predvsem na področje gospodarstva. V začetku 90-ih sta se v državah bivše Jugoslavije marketing in menedžment začela uveljavljati tudi v kulturnih in umetnostnih institucijah in vse več je bilo dobrih praks uporabe orodij menedžmenta v kulturi. Na žalost obstaja zelo

malo literature, ki bi se ukvarjala s problemom menedžmenta v kulturi, še manj pa je literature, ki bi se s tem problemom ukvarjala prav na področju Hrvaške ali Slovenije. (Pavičić 2006, 17-18)

V splošnem naj bi veljalo, da naj bi politična kultura v demokratičnih političnih sistemih podpirala najrazličnejše vrste kulturnega ustvarjanja in naj ne bi na račun ostalih v ospredje postavljala določenih segmentov kulture. (Čopič in Tomc 1997, 33)

V primerjavi s socialističnimi časi se je okrepilo tudi komercialno gledališče, ki na ogled ponuja uspešnice, v katerih nastopajo igralci iz repertoarnih gledališč. Produkcija teh gledališč temelji predvsem na lastnih sredstvih pridobljenih iz prodaje vstopnic in sponzorskih sredstev. »Profitno« razmišljanje komercialnih gledališč in strah pred praznimi dvoranami sta tudi repertoarna in od države ali občine financirana gledališča prisilila v razmislek o načinu dela. Vse to je posledično vplivalo na programske odločitve in vsa gledališča so se počasi spustila v boj za gledalca. (Cetinski 2005, 65)

»Še pred petnajstimi leti je bil Cankarjev dom eno izmed redkih prizorišč kakovostne zabave, kot jo lahko ponudi slovenska komedija, danes pa je na tem področju le eden izmed številnih ponudnikov.« (Cetinski 2005, 65)

In ker so se razmere na področju kulture v zadnjih letih tako zelo spremenile, je aktualno postalo tudi vprašanje menedžmenta v kulturi. Kot bom skozi diplomsko nalogo mnogokrat poudarila, pa je kultura področje, ki je zaradi svoje narave dela, ustvarjanja in sporočilnosti, ki jo nosi s sabo, zelo specifično. Tej specifikki se mora prilagoditi tudi menedžment, ki je bil dotlej osredotočen na področje gospodarstva, sedaj pa se pojavljajo nove sfere, v katere se vključuje.

V Sloveniji je področje menedžmenta v kulturi še vedno precej slabo pokrito, saj je velika večina ustanov še vedno financirana s strani državnega ali občinskega proračuna in se jim mnogokrat ni potrebno ozirati na gledalca, saj njihova sredstva in s tem obstoj ter delo niso pogojena s številom obiskovalcev.

Ker sta tako kultura kot menedžment zelo široka pojma, sem se osredotočila le na nekatere segmente obeh področij. Pri menedžmentu sem se osredotočila na osnovna orodja projektnega menedžmenta, saj kulturne ustanove v Sloveniji po večini delujejo projektno. Konec koncev je vsaka predstava, koncert, festival svoj projekt, ki zahteva ločeno obravnavo. Prav tako je veliko sredstev, ki jih kulturne ustanove pridobijo iz javnih virov, dodeljenih na podlagi prijave posameznih projektov in njihove izvedbe. Delno sem pri osnovnih orodjih upoštevala tudi osnovna načela menedžmenta.

Pri kulturi pa sem se osredotočila na področje gledališča, saj je kultura in kulturne ustanove kot celota veliko preširoko področje za podrobnejšo obravnavo.

»Upravljanje neprofitnih organizacij na področju kulture se v mnogočem razlikuje od običajnih poslovnih procesov, saj je njihova narava precej drugačna, pristopi k načrtovanju pa so podvrženi kulturni politiki države in lokalnih skupnosti, v katerih delujejo.... Teoretični pristopi in vodila se v praksi kažejo le kot osnova, ki velikokrat odstopa od utečenih praks.« (Zajc v Bohinc 2005, 119)

V diplomski nalogi me predvsem zanima, v kakšni meri kulturne ustanove s področja gledališča v praksi uporabljajo osnovna orodja kulturnega in projektnega menedžmenta in do kakšne mere jo to sploh smiselno oz. možno.

V prvem delu diplomske naloge sem opredelila osnovne pojme, ki nas spremljajo skozi celotno nalogo.

Nekaj besed sem v drugem poglavju namenila organiziranosti kulturnih ustanov, ki v večini (vse, ki so bile obravnavane) delujejo kot neprofitne organizacije v javnem ali zasebnem sektorju, organizirane kot zavod ali društvo.

V nadaljevanju sem v tretjem poglavju pogledala osnovna orodja projektnega in kulturnega menedžmenta, kar sem uporabila kot osnovo za sestavo vprašalnika, ki sem ga posredovala kulturnim ustanovam s področja gledališča.

V 4. poglavju sem se posvetila kulturni politiki v Sloveniji, saj le ta pomembno vpliva na delovanje kulturnih ustanov, predvsem zato, ker je večina kulturnih ustanov v Sloveniji financirana iz državnega in občinskega proračuna (neposredno ali preko

razpisov). Samo financiranje pa je seveda pogojeno z usmeritvami in načeli kulturne politike, v skladu s katero morajo nato delovati tudi financirane ustanove.

Peto poglavje je v celotni namenjeno analizi pridobljenih vprašalnikov. Glede na teoretični del sem si postavila tri hipoteze, ki sem jih tekom analize potrdila ali ovrgla. Samo analizo sem razdelila na tri ključna področja: sistem financiranja posameznih organizacij, morebitna menedžerska znanja in izobrazba ter želje in potrebe po tem in na uporabo samih orodij menedžmenta v posameznih ustanovah.

Cilj moje naloge je ugotoviti, koliko je kulturni menedžment z elementi projektnega menedžmenta že prodril v slovenske kulturne ustanove in v kakšni meri se dejansko uporablja ter kakšne so potrebe po njegovi uporabi in izvajanju.

1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Preden se poglobim v področje kulture in kulturnega menedžmenta, je potrebno opredeliti nekaj osnovnih pojmov, ki nas bodo spremljali skozi nalogo.

1.1 KAJ JE PROJEKT

Dandanes se čedalje pogosteje srečujemo z najrazličnejšimi projekti. Menedžerji se srečujejo s projektnim delom in uspeh projektov je odvisen tudi od znanja, ki ga imajo o samem projektnem delu. Dandanes vodje za doseg svojih ciljev potrebujejo orodja projektnega dela. Potrebujejo strukturiran pristop k reševanju problemov in vodenju projektov. Zato je vse več govora o projektnem delu in vzpostavlja se enoten pristop k temu področju dela in organizacije.

S projekti se srečujemo skoraj vsak dan. Planiramo si počitnice, planiramo si tedenske aktivnosti, planiramo nakup novega avta. Tudi okoli nas je vse več projektov in projektnega dela. Vsak nov izdelek na tržišču je nov projekt proizvajalca, službena zabava je projekt in tudi festival, ki se ravnokar dogaja, je projekt.

Glavna razlika med projektnim menedžmentom in generalnim menedžmentom je vezana na definicijo projekta, ključnega pojma pri projektnem menedžmentu.

A guide to the project management body of knowledge (krajše kot PMBOK), ki je osnovna literatura projektnega menedžmenta, projekt definira kot:

» Projekt je začasna struktura, narejena za ustvarjanje nekega edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Začasen pomeni, da ima projekt jasno opredeljen začetek in konec...«

Edinstven pa pomeni, da je produkt ali storitev v nečem drugačna od predhodnih podobnih produktov ali storitev.

Turner projekt definira kot: »Prizadevanje, pri katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani tako, da zadostujejo obsegu dela znotraj časovne in cenovne omejitve in prinašajo spremembe, opredeljene s kvalitativnimi in kvantitativnimi cilji.« (Turner 1993, 23)

Projekt je delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj. (Lewis 1997)

Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in potrebuje za izvedbo različne vire. (Kerzner 1992)

»Projekt je celota povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo natančno določenega cilja, v okviru natančno določenega roka; ima omejena finančna sredstva, človeške in druge vire.« (Žurga 2004: 52) Kot pravi Žurga, ima projekt vnaprej točno določene cilje, pri opredeljevanju in izvedbi samega projekta pa se največkrat srečujemo s časovnimi, finančnimi omejitvami ter z razpoložljivostjo drugih virov (strokovnjaki, oprema, človeški viri,...). (Žurga 2004, 52)

Projekti imajo nekatere ali vse naslednje značilnosti:

- zavzemajo spremembe,
- projektni cilj ali končno točko,
- imajo opravka s problemi, za katere ni znano niti, katero metodo naj se uporabi – projekti so veliko bolj tvegani kot vsakodnevni procesi.

(Nokes and Greenwood 2003, 13)

»Projekt je neka posebna planirana naloga, ki jo je potrebno izvršiti v nekem določenem času, ki je enkraten, se običajno ne ponavlja ali pa se ne ponavlja v enaki obliki.« (Vila 1997, 131)

Projekt je: »Delo, ki mora biti opravljeno za produkcijo enkratnega, vnaprej definirane rezultata znotraj vnaprej določenih stroškov in časovnega okvira«.

(Deeproze 2002, 6)

Najpomembneje pri projektu je, da je edinstven. Poleg tega pa ima točno definiran začetek in konec. (Deeproze 2002, 6-7)

Za kulturne ustanove, kakršna so gledališča, lahko rečemo, da v večini delujejo projektno, saj je vsaka predstava, ki jo gledališče dela, svoj projekt, vsak festival ali dogodek je projekt.

1.2 KAJ JE PROJEKTNI MENEDŽMENT

O projektne delu in o projektne menedžmentu je napisanih ogromno knjig. To je postalo področje, ki je vse bolj zanimivo za marsikatero organizacijo. Treba pa je priznati, da je projektne menedžment še vedno najbolj zanimiv in se tudi najbolj uporablja na področju industrije in novih proizvodov. Prav zato je večina literature na temo projektne menedžmenta napisana v jeziku industrije in ekonomije.

Vendar pa je tudi na področju kulture in izobraževanja vse več projektne dela. Vsak dan nas obkrožajo festivali in dogodki, ki so zasnovani projektne.

Ustvarjanje novega procesa nujno vsebuje nove stvaritve in raziskovanje pravih poti za njihovo izvedbo, prav tako nujno vsebuje tudi napake. Nova kombinacija tehnologije ali nov trg pomeni tudi, da ljudje, ki bodo delali na projektu, verjetno še niso delali skupaj in da ne obstaja okvir ali protokol, ki bi vodil njihove interakcije. Za tak način dela je potreben poseben menedžment in to je projektne menedžment, ki se razlikuje od običajnega day-to-day menedžmenta. (Nokes and Greenwood 2003, 10)

Projektne menedžment ponuja strukturiran pristop k projektne delu. Je pojem, ki povezuje projekt z menedžmentom.

Ker je projekt časovno omejen proces, za njegovo izvajanje pa potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki skrbi za ta proces in plan angažiranja teh virov, lahko govorimo o projektne managementu. (Hauc 2007, 223)

Projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo. Dolžnost projektne managementa je, da poleg strokovnosti in izvajanja poskrbi, da se vse naštetu dosega. (Hauc 2007, 224)

Projektne menedžment je instrument za vodenje, s katerim se pristopa k povezovanju hierarhično porazdeljenih in funkcijsko usmerjenih organizacijskih struktur za čas trajanja projekta v okviru aktivnosti projekta. (Reite 1971)

Projektni management je koncept vodenja. Za čas projekta se odredi odgovornost za vodenje projekta. Upravljanje in vodenje projekta je problem in umetnost, saj je projekt potrebno izvesti v določenem roku, z določenimi sredstvi, z želenim učinkom in s sodelovanjem ljudi iz organizacije. (Hauc 2007, 224)

Najkrajše projektni management definira Fachman (v Hauc 2007, 225): »Projektni management je skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta.«

PMBOK ga definira kot: »Skupek znanj, veščin, orodij in tehnik za projektne aktivnosti z namenom izpolnjevanja pričakovanj vpletenih v projekt.«

Vsekakor projektni menedžment pomeni, da mora vodja projekta storiti vse, da bo projekt uspel in zadovoljil pričakovanja ter izpolnil zadane cilje.

PMBOK navaja devet področij oz. ključnih elementov, ki jih vključuje projektni menedžment in ki naj bi jih vodja projekta ali projektni tim pokrili. Ta področja so:

- vključevanje,
- čas,
- kvaliteta,
- obseg,
- stroški,
- menedžment človeških virov,
- komunikacija,
- tveganje,
- preskrba.

Vse več področij gospodarstva in družbenega življenja v svoje delo uvaja projektni menedžment. Prednosti, ki jih tak pristop prinaša, je mnogo. Omenimo samo nekaj izmed njih:

- organizacija, ki spodbuja projektni menedžment, je bolj fleksibilna;
- odgovornost v projektih organizacijah je deljena;
- organizacije si postavljajo cilje pri reševanju problemov.

»Projektni menedžment pomeni planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov. Projektni menedžment je tudi filozofija, način razmišljanja in delovanja, ki se mora vključiti v vodenje in upravljanje celotne organizacije, da bi uresničila cilje in strategije organizacije.« (Kerzner v Žurga 2004, 49)

Projektni menedžment je disciplina, ki vodi projekt od koncepta do zaključka. Od vsakodnevnega menedžmenta se razlikuje po:

- orodjih,
- poudarku na planiranju,
- specifičnem razmerju med menedžerjem in timom.

(Deeprise 2002, 7-10)

Vsekakor je projektni menedžment način dela, ki bi ga morala vsaka kulturna organizacija poznati in vsaj deloma uporabljati, seveda prilagojenega na svoje področje delovanja.

1.3 KAJ JE KULTURA¹

Pojem kultura je eden najtežje določljivih pojmov. Obstaja ogromno število definicij kulture, saj skoraj vsak avtor, ki se kakorkoli ukvarja s tem področjem, navaja svoje razumevanje besede in pojma kultura.

»Alfred L. Kroeber in Clyde Kluckhohn sta že leta 1952 naštel 257 različnih definicij kulture.« (Mrvar v Tomc 2002, 121) Do danes se je njihovo število vsekakor samo še povečalo in težko bi si bilo za cilj postaviti najti najprimernejšo definicijo, lahko pa se temu cilju približamo.

Za mnoge najbolj osnovno in temeljno definicijo kulture je podal Taylor: »Kultura je kompleksna celota, ki vsebuje znanje, vero, umetnost, moralo, zakone, običaje in katerekoli druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe.« (Taylor v Godina 1998, 84) Ta definicija vsekakor opredeljuje kulturo kot način

¹ Etimološko beseda kultura izhaja iz latinskega pojma *colo* oz. *colere*, kar pomeni vse tisto, kar bomo negovali, obdelovali, spoštovali (Rupel 1986: 5).

življenja ali kot bi rekel Williams: »da je kultura navadna: da ni posebnega razreda ali skupine ljudi, ki bi se ukvarjali le z ustvarjanjem pomenov in vrednot, bodisi v splošnem smislu ali posebni umetnosti in verovanju«. (Williams 1998, 28)

Kljub temu, da omenjeni definiciji štejemo za osnovni na področju kulturoloških študij, pa je tako dojemanje kulture za potrebe te diplomske naloge vsekakor preširoko.

V ožjem smislu s pojmom kultura imenujemo dejavnosti ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih vrednot. (Tomc 1994, 209) Tomc kulturo opredeli kot »celoto znanj (jezik, veščina, postopek itd.) in verovanj (ideja, okus, običaj itd.), ki se jih človek nauči od drugih«. (Tomc 1994, 209) in kasneje kulturo loči na »konvencionalno (dediščina znanj in vrednot drugih v osebi) in ustvarjalno (neponovljiva znanja in vrednote posameznika)«. (Tomc 1994, 209)

Everitt kulturo definira takole: »Kultura po svoji najširši definiciji obsega vse naučene izkušnje neke skupnosti, njene konvencije in vrednote: gospodarske, pravne, politične, verske, moralne, družinske, tehnološke, znanstvene in estetske«. (Čopič in Tomc 1998, 70)

Hagoort v svoji knjigi uporablja oz. razume izraz kultura kot množinski samostalnik za vse oblike umetniškega in kulturnega izražanja. V tem okviru ima kulturna organizacija specifične cilje povezane s produkcijo, prezentacijo, distribucijo in izobraževanjem. V ta okvir tako lahko uvrstimo visoko umetniške organizacije kot so npr. opere, galerije, orkestri, kot tudi podjetja za množično kulturo kot so npr. velika zabavišna podjetja, amaterska gledališča in folklorne skupine. (Hagoort 2003, 9)

Nekdanja ministrica za kulturo, Andreja Rihter, je kulturo opredelila: »Kultura je oboje, kar ste navedli – produkcija smisla pa tudi družbeni servis. Predvsem pa mnogo več med omenjenima razsežnostima: osrednja kategorija državne, narodne, regionalne in lokalne identitete, osmišljevalka življenja in temeljna družbena in vrednotna povezovalka ljudi v skupnosti. Kultura bistveno prispeva k razvojni uspešnosti ljudi, organizacij in skupnosti.«. (Rihter 2002, 32)

V splošnem lahko rečemo, da imajo kulturne organizacije svojo specifično identiteto. Produkcija, prezentacija, distribucija in izobraževanje v kulturnem sektorju temeljijo na svobodi izražanja. Umetniki oz. ustvarjalci potrebujejo svojo kreativnost in za njo potrebujejo tudi osebno svobodo. In prav v tem se kulturne organizacije razlikujejo od ostalih in zaradi tega potrebujejo prilagojen menedžment (npr. močno birokratičen sistem menedžmenta, sami vemo, da ubija kreativnost). (Hagoort 2003, 10)

1.4 KAJ JE KULTURNI MENEDŽMENT

»Ko pri nas uporabljamo besedo management, jo po navadi v povezavi z gospodarstvom. In če z njo vendarle sežemo v kulturo, si pri tem običajno predstavljamo tisto, kar se nanaša na njen ekskluzivni pomen promoviranja in zastopanja umetnika.« (Čurin Radovič 1993, 22)

Čurin Radovičeva pa vidi nujnost vpeljevanja profesionalnih menedžerskih strategij in orodij v celotno sfero kulture, seveda na specifičen, kulturi prilagojen način. V Sloveniji opaža vse bolj aktualno potrebo po novih kulturnih strategijah in po novem menedžmentu za realizacijo teh strategij. Navaja mnenje Kovača, da »postajata umetnost in kultura del nove kulturne produkcije in temeljna značilnost informacijske družbe. (Kovač v Čurin Radovič 1995, 34) Avtorica tudi ugotavlja, da bo uvajanje tržnosti v kulturo pri nas uspešno le, če bo izvedeno zares premišljeno in profesionalno. (Čurin Radovič 1995, 34)

Avtorica prav tako izpostavlja potrebo po usposobljenosti kadrov za menedžiranje v kulturi oz. pravi, »da je za program izobraževanja menedžerjev v kulturi med drugim pomembno zlasti, da je program specifično prilagojen potrebam menedžerja v neprofitnih organizacijah – posebno v kulturnih«. (Čurin Radovič 1995, 35)

Strateški menedžment – izraz, ki označuje celotno specializirano področje – je proces obračanja organizacije k njenemu zunanjemu okolju in razvijanja kompetenc in zmožnosti za ohranjanje funkcioniranja na profesionalni ravni. Formacija strategije kot glavno področje strateškega menedžmenta je proces razvijanja usmeritve in nato realiziranja te usmeritve. Glavni prispevek kulturnega menedžmenta je ohranjanje

poslanstva živega in omogočanje organizacije, da se zaveda svoje prihodnosti. (Hagoort 2003, 68)

Zaradi neekonomske vrednosti umetnosti in kulture je treba upoštevati nekatere tipične značilnosti, kot so kratkotrajnost kulturne produkcije, negotove pozicije umetniških vodij, zahtevne narave kulturne produkcije in trenja med okusi publike ter umetniškega razvoja samega umetnika. (Hagoort 2003, 70)

Zaradi naštetih značilnosti morajo biti splošne (ekonomske) strateške metode, ki so v uporabi pri strateškem mišljenju, prilagojene kulturnim organizacijam. (Hagoort 2003, 70) Šele takrat lahko govorimo o kulturnem menedžmentu.

Na tem mestu bi bilo smiselno izpostaviti prednosti in opozoriti na slabosti, ki jih prinaša uvajanje menedžmenta v sfero kulture.

Če najprej izpostavimo prednosti, je to v prvi vrsti vsekakor večji izkoristek vseh virov. Strukturiran pristop k delu v kulturnem sektorju ter uporaba orodij kulturnega in projektnega menedžmenta vsekakor omogoča večjo kontrolo nad finančnimi sredstvi. Že tako omejen letni znesek, ki ga ima na voljo večina kulturnih institucij v slovenskem prostoru, je potrebno kar se da dobro izkoristiti. Z dobrim planiranjem in s strateških pristopom vsekakor lahko bolje razporedimo naše finančne vire. Poleg finančnih virov so v organizaciji pomembni predvsem človeški viri, ki predstavljajo njen temelj. Strukturiran strateški pristop zaposlenim omogoča boljše poznavanje tako ciljev organizacije kot ciljev posameznega projekta.

Ena izmed slabosti, ki omejuje kulturni menedžment pri nas je vsekakor vpetost kulturnih institucij v načela javnega sektorja, ki ima nekatere svoje zakonitosti dela. Hagoort kot največje pasti menedžmenta v kulturi omenja preveliko birokratizacijo (predvsem v Sloveniji, op.a.), ki uničuje ustvarjalne procese, ki so temelj kulturnega delovanja. Ena izmed pasti je tudi zanemarjanje neformalne organizacijske kulture, ki je med delavci v kulturnem sektorju močnejša in bolj potrebna kot drugje. (Hagoort 2003, 10)

Problem kulturnega področja je vsekakor tudi neotipljivost proizvodov kulturne produkcije in otežkočeno racionalno vrednotenje in merjenje rezultatov. Če za primer

vzamemo gledališko produkcijo, lahko kot dejavnike uspešnosti, ki jih lahko merimo, vzamemo bore malo stvari. Ena izmed njih je število obiskovalcev določene predstave ali število gledalcev na sezono in širše kritike določene predstave. Vendar se nam že ob hitrem razmisleku poraja dvom, ali je veliko število gledalcev res lahko kazalec kvalitetne predstave, ali pa to morda kaže le na nivo predstave, ki zadovoljuje potrebe širše množice. Kritike pa so nemalokrat stvar okusa in stila pisca. Hitro lahko ugotovimo, da je kulturno področje glede merilcev uspešnosti zelo specifično, kar vsekakor vpliva na uporabo menedžmenta v tej sferi.

Vsekakor je ena izmed pomembnih lastnosti »uporabnikov« menedžmenta, da znajo svoje tehnike in uporabo teorij prilagajati identiteti organizacije in njenih ljudi. Ali kot pravi Kovač: »Prava skrivnost menedžmenta je, da znamo izbrati prave menedžerske pristope in da jih v pravem trenutku na pravi način prilagodimo poslovni kulturi in potrebam svoje organizacije.« (Kovač 2005, 10)

Zato je treba poudariti, da je število prednosti in slabosti menedžmenta v kulturi v veliki meri odvisno tudi od spretnosti posameznikov, ki znajo ali pa ne znajo načina dela prilagoditi organizaciji.

2 KULTURNE USTANOVE KOT ORGANIZACIJE

2.1 VRSTE ORGANIZACIJ – PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Organizacije so ciljne združbe ljudi, ki jih ustanovitelji ustanovijo zato, da bi dosegale cilje, ki so v interesu ustanoviteljev. (Černetič 2007, 19)

Temeljni in trajni cilji organizacije so smotri, s katerimi organizacija izpolnjuje interese udeležencev. Smotri sestavljajo hierarhijo ciljev, ki so razvrščeni po pomembnosti, povezanosti in času ter so podrejeni maloštevilnim ciljem.

Glede na cilje organizacije delimo na:

1. Pridobitne (profitne), ki so ustanovljene zato, da vanje vloženi kapital prinaša dobiček in kot take dolgoročno povečujejo premoženje lastnikov.
2. Nepridobitne (neprofitne), ki dosegajo cilje in smotre, vendar vanje vloženi kapital ne prinaša dobička, ampak so ustanovljene za zadovoljevanje potreb javnega interesa (izobraževanje, kultura,...).

(Žnidarič v Černetič 2007, 19)

Neprofitne organizacije se od profitnih razlikujejo predvsem po treh lastnostih (Weisbrod v Černetič 2007, 20):

1. Nihče si ne deli dobička, ki ga organizacije ustvarijo.
2. Take organizacije ne plačujejo davka na dobiček.
3. Take organizacije imajo tudi druge davčne olajšave.

2.2 KULTURNE USTANOVE KOT NEPROFITNE ORGANIZACIJE

V splošnem velja, da neprofitne organizacije v družbi opravljajo določene naloge in zadovoljujejo potrebe posameznikov in družbe. Temeljni cilj takih organizacij ni dobiček, ampak doseganje in izpolnjevanje nekega poslanstva. (Žnidarič v Černetič 2007, 20) Njihovo bistvo ni, da ne bi smele ustvarjati dobička, razlika je v tem, da se morebitni dobiček ne izplačuje lastnikom oz. ustanoviteljem, ampak se vplaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za izboljšanje, razširitev,...

Kolaričeva to definira: »Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno korist.« (Kolarič 2002, 10)

Tu pa se nam seveda poraja vprašanje, kaj pa je splošni družbeni interes? Splošni družbeni interes lahko definiramo kot ravnanja, ki koristijo vsem, javne avtoritete pa so tiste, ki na temelju demokratičnega načela (ker so preko volitev rezultat volje večine), določajo, kaj je tisto, kar lahko pod tako ravnanje razumemo. Na podlagi tega lahko splošni družbeni interes opredelimo tudi kot javni interes in kot skupni interes. (Kolarič 2002, 10-12)

»Rezultati ravnanj in ciljev, ki so v javnem interesu, so »javno dobro«, katerega bistvo je v tem, da je dostopno vsem pod enakimi pogoji.« (Ule v Kolarič 2002, 11)

Neprofitne organizacije so tako kot vse druge organizacije:

- instrumenti, sredstvo, orodje za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov,
- ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov in
- srečevališče interesov sodelavcev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije.

(Tavčar in Trunk Širca 1998)

Hall se v svojem delu sprašuje, kaj vse ljudje razumemo pod pojmom neprofitno. Za mnoge to pomeni neko altruistično, dobrodelno dejanje, za druge to pomeni prostovoljstvo, spet za tretje odvisnost od državnega proračuna (Hall 1992, 1)

Za doseganje ciljev v javnem interesu, ki so jih same tudi definirale, pa javne avtoritete ustanavljajo javne organizacije, ki uresničujejo javni interes. Poleg ustanavljanja javnih organizacij pa cilje javnega interesa lahko uresničujejo tudi zasebne organizacije, ki pridobijo koncesijo od javnih avtoritet ali pa jim država v zameno omogoča davčne olajšave in druge ugodnosti. .

S pojmom neprofitne organizacije avtorica Zinka Kolarič označi:

- Javne neprofitne organizacije – so ustanovljene s strani države, občin, skratka s strani javnih avtoritet. Naloga javnih avtoritet (ki so po demokratičnem načelu izraz volje večine) je, da definirajo ravnanje in cilje, ki so v javnem oz.

družbenem interesu in jih posledično izpolnjujejo preko javnih organizacij. Rezultat tega je javno dobro dostopno vsakomur.

- Zasebne (nevladne) neprofitne organizacije – so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, od javni avtoritet pa so pridobile koncesijo za opravljanje dejavnosti, ki uresničuje cilje in ravnanja, ki so v javnem interesu. Ker pa zasebne organizacije služijo tudi nekim zasebnih interesom, skupnim članom organizacije, te organizacije služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu, rezultat delovanja teh organizacij pa je javno ali skupno dobro.

(Kolarič 2002, 11-14)

Večina neprofitnih organizacij sredstva dobiva:

1. iz državnega proračuna,
2. iz lokalnih proračunov,
3. od donatorjev,
4. iz sredstev javnih razpisov (občinskih, državnih in EU),
5. s trženjem storitev,
6. iz drugih virov.

(Černetič 2007, 20-21)

Alenka Žnidarič Kranjc (1996, 16) kot vrste neprofitnih organizacij našteje: podjetja, zavode, ustanove in društva. Oblika organiziranja kot podjetje je enaka kot za podjetja, ki delujejo profitno. Ustanovite in delovanje ostalih treh oblik pa je določeno z Zakonom o zavodih (Ur. l .RS 12/91), Zakonom o ustanovah (Ur. l. RS 05/70) in Zakonom o društvih (Ur. l. RS 06/61).

V analitičnem delu sem analizirala vprašalnike, ki sem jih pridobila iz različnih kulturnih ustanov. Anketirane ustanove se pojavljajo v treh organizacijskih oblikah – javni zavod, zasebni zavod in društvo, zato si te tri pogledimo malce bolj podrobno. Vse tri oblike organizacij so neprofitne organizacije. Zavod je najbolj razširjena oblika opravljanja neprofitne dejavnosti na področju gledališča.

»Javni zavodi so pri nas ustanovljeni za opravljanje javne službe na področjih vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega

varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja. Dejavnost zavoda je določena v aktu o ustanovitvi.« (Priročnik za javne menedžerje 2006, 74)

Javni zavod je po definiciji neprofitna organizacija, ki lahko opravlja dejavnosti v skladu z aktom o ustanovitvi in pod pogojem, da cilj ni pridobivanje dobička.

»Javni zavod ustanovijo država, občina, mesto ali druga z zakonom pooblaščen javno pravna oseba. Ustanovitelj mora zagotoviti sredstva za začetek delovanja zavoda.« (Priročnik za javne menedžerje 2006, 75)

Zasebni zavodi so v osnovi precej podobni javnim zavodom, le da njihov ustanovitelj in s tem začetni financer, ni država ali občina, ampak zasebna pravna ali fizična oseba.

Tukaj se nam postavi vprašanje, zakaj sploh ustanoviti javni ali zasebni zavod. Černetič o tem pravi:

Razlogov za obstoj neprofitnega sektorja v ekonomiji je več. Prvič: skupnosti povprašujejo po zadovoljevanju potreb posebnih storitev in dobrin, ki jih sicer profitno usmerjene organizacije ne zagotavljajo. Govorimo o javnih dobrinah, za katere je značilno, da bi bili posamezniki, ki sicer zanje ne bi plačevali, na drugi strani kljub temu deležni njihove koristi (primer javne razsvetljave). Drugič, zasebne neprofitne organizacije prejemajo od skupnosti določene koristi, ki jih kot zasebne profitne organizacije sicer ne bi mogle prejemati. Največja takšna korist je opravičenost plačevanja davčnih obveznosti. Razlog za prejem bonusa v obliki opravičenosti plačila davka je v tem, da zasebne neprofitne organizacije večinoma opravljajo storitveno dejavnost, od njih pa se pričakuje, da bodo presežke prihodkov nad stroški in izdatki porabljele za izboljšanje kakovosti storitev ali za znižanje cen samih storitev.

(Černetič 2007, 23)

Zasebni zavodi so oblika zavodov, organizacij, ki delujejo v vzgoji in izobraževanju, znanosti, kulturi, športu, zdravstvu, socialnem varstvu, otroškem varstvu, invalidskem varstvu, socialnem zavarovanju in drugih dejavnostih, pri katerih cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Če zavod ustanovijo zasebne pravne ali fizične osebe in v ustanovnem aktu opredelijo neprofitno delovanje, jih lahko uvrščamo med zasebne neprofitno-volonterske organizacije.

(Zakon o zavodih v Kolarič 2002, 115)

»Društva so samostojne, prostovoljne, neprofitne organizacije, v katere se ljudje združujejo, da bi uresničevali skupno določene interese.« (Zakon o zavodih v Kolarič 2002, 115)

»Bistvo društva je v prostovoljnem članstvu vsakega posameznika, hkrati pa društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Društvo lahko deluje tudi v javnem interesu, če njegovo delovanje presega interese njegovih članov.« (Černetič 2007, 26)

2.3 POSLANSTVO ORGANIZACIJE

»Celoten proces strateškega načrtovanja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Na vrhu hierarhije ciljev je poslanstvo, razlog, zaradi katerega neprofitna organizacija obstaja.« (Černetič 2007, 361)

Poslanstvo organizacije nam pove generalni razlog, zakaj ima neka organizacija pravico obstajati. Stalne spremembe v okolju, čedalje večja kompleksnost menedžerskega procesa in potreba po izražanju kulturnih, socialnih in ekonomskih vrednot, v katere organizacija verjame, zahtevajo ubesedeno poslanstvo. (Hagoort 2003, 77)

Glavna karakteristika poslanstva je, da daje smisel ljudem, ki so vpleteni v organizacijo tako iz notranjega kot tudi iz zunanjega okolja. Poslanstvo je *alfa in omega* strateškega procesa v organizaciji. (Hagoort 2003, 78)

Organizacije formulirajo svoje poslanstvo z besedami. Poslanstvo je lahko napisano z nekaj stavki ali pa zavzema nekaj odstavkov. (Hagoort 2003, 78)

Poslanstvo naj bi bilo unikatno, prepoznavno, imelo vrednost, naj bi bilo inspiracijsko navznoter in navzven, naj bi se nanašalo na prihodnost, daljšo od 5 let, naj bi definiralo ciljno publiko, naj bi formuliralo odnos med samo organizacijo in zunanjim okoljem,....(Hagoort 2003, 80)

Namen poslanstva je vsaj dvojen:

- *na zunaj izoblikovano poslanstvo loči neprofitno organizacijo od drugih, jo dela specifično,*
- *navznoter pa, da vsi zaposleni v organizaciji vedo, kaj so osnovni nameni, smotri neprofitne organizacije. Namen vizije kaže zaznavo nove zaželene prihodnosti neprofitne organizacije.*

(Černetič 2007, 363)

Poslanstvo je tisto, ki navzven in navznoter sporoča, kdo smo, kaj hočemo in kam gremo. Še toliko bolj je poslanstvo pomembno za kulturne organizacije, saj je že od nekdaj znano, da ima kultura neko sporočilnost, da ima nek globlji namen in konec koncev, da je kultura gibalno sprememb.

3 PROJEKTNI MENEDŽMENT KOT NAČIN DELA ORGANIZACIJE

Že iz opredelitve osnovnih pojmov lahko razberemo, da so najpomembnejša orodja projektnega dela planiranje samega projekta, postavljanje in doseganje ciljev projekta in zavedanje faz, skozi katere gre projekt od začetka do konca. V tem delu diplomske naloge si bomo našeta orodja pogledali malo natančneje.

Poslanstvo organizacije je tisto temeljno vodilo, ki spremlja organizacijo na vsakem njenem koraku. Za sledenje poslanstvu pa je potrebno imeti čim boljša orodja.

Za uspešno izvedbo projekta znotraj obstoječe organizacije je potrebno upoštevati štiri dimenzije:

1. rezultati,
2. prostor/čas,
3. kontekst,
4. interakcija.

Če so vse štiri dimenzije upoštevane, imamo odlično podlago za uspešno izvedbo projekta. (Hagoort 2003, 165)

Prva dimenzija se osredotoča na formulacijo in realizacijo končnih rezultatov. Izoblikuje se predstava, kakšen naj bi bil končni rezultat in na podlagi tega se lahko ob zaključku projekta tudi vrednoti. Ta dimenzija vključuje tudi pričakovanja tako posameznikov kot celotnega tima. (Hagoort 2003, 166)

Druga dimenzija se osredotoča na projektno metodologijo. V to dimenzijo sodijo faze projekta in morebitna uporaba računalniških orodij. (Hagoort 2003, 166)

Tretja dimenzija temelji na analizi konteksta in okolja, v katerem naj bi se projekt izvajal. Ta dimenzija zavzema proučitev ciljne publike, ciljnih kupcev,... Mnogokrat na projekt vplivajo sponzorji, država, financerji,... in te vplive je potrebno vnaprej proučiti, da pri izvedbi projekta ne prihaja do problemov. (Hagoort 2003, 167)

Četrta dimenzija – interakcija pa se osredotoča na komuniciranje znotraj projekta. Osredotoča se na odnose in komunikacijo med člani projektnega tima, na komunikacijo med vodjem in člani tima in tudi na komunikacijo navzven, z zunanjim okoljem. Vsekakor je potrebno pozornost nameniti pričakovanjem in razlogom posameznika, ki je član projektnega tima, ciljem posameznika in skupnim ciljem. Del pozornosti pa je potrebno nameniti tudi projektnemu vodenju oz. vodji projekta, saj je le ta pomemben člen na poti do uspešnega projekta. (Hagoort 2003, 168)

V literaturi, ki se posveča projektneemu menedžmentu, je večina pozornosti in primerov namenjenih velikim projektom znotraj velikih in kompleksnih organizacij. Kerzner (v Hagoort 2003, 165) zato opozarja na nekatere značilnosti projektov v manjših organizacijah. Projekti v teh organizacijah ponavadi trajajo maksimalno 12 mesecev, komunikacija med člani tima poteka ves čas, vključenih je le nekaj oddelkov in zelo malo časa se porabi za poročanje. Nekatere od teh značilnosti zelo pogosto najdemo tudi v kulturnem sektorju. Značilnosti projektov v manjših organizacija so torej:

- projektni menedžerji zavzemajo več vlog oz. pozicij,
- projekti imajo omejene vire,
- projektni menedžer mora dobro poznati orodja medosebnega komuniciranja,
- projektni menedžer ima krajše poti komuniciranja,
- manjše organizacije nimajo projektne pisarn, ki bi projekte odobraval,
- projekti v manjših organizacijah so manj digitalizirani.

Kulturne organizacije bi vsekakor morale upoštevati naštetá dejstva in se zavedati svojih posebnosti. (Hagoort 2003, 165)

3.1 CILJI PROJEKTA

Večina definicij projekt povezuje s procesom, ki je ciljno usmerjen. S projektom dosežemo cilj, ki si ga zastavimo pred njegovim začetkom in izvajanjem.

Projektne cilj je dokazljiv rezultat in predpostavljeni pogoj za izvedbo projekta oz. naloge enega projekta. Cilj najpogosteje povezujemo s časom, v katerem naj bi ga dosegli. Če cilj ni merljiv in omejen s časom, lahko prej govorimo o želji. (Hauc 2007, 31)

V splošnem velja, da naj bi bili cilji SMART:

S – specific (specifični, razčlenjeni),

M – measurable (merljivi),

A – agreed upon (člani projektnega tima se strinjajo z njimi),

R – realistic (realni),

T – time framed (časovno omejeni oz. določeni, do kdaj bodo doseženi).

3.2 PLANIRANJE PROJEKTA

Hagoort opredeli tri tradicionalne načine razvoja strategij v kulturnem sektorju. Ti trije načini so:

- letno planiranje,
- programiranje,
- ad hoc pristop.

Letno planiranje je najbolj poznana in najbolj razširjena metoda strateškega planiranja. Velikokrat se uporablja, ker najrazličnejši financerji in sponzorji delujejo po letnem planu in to zahtevajo tudi od organizacije, ki jo financirajo. Prednost tega pristopa je, da je organizacija prisiljena točno izraziti strateške cilje, kljub temu, da gre le za kratkoročne cilje. Slabost letnega planiranja pa Hagoort vidi v tem, da letni plan vedno izhaja iz obstoječega stanja in nemalokrat ostane letni plan iz leta v leto isti.

Programiranje kot strateški dokument uporabi in centralizira program. Organizacija se tako koncentrira na lastne aktivnosti z lastnimi sredstvi in če le teh zmanjka, s programom zaprosi sponzorje in državne institucije. Prednost pristopa je njegova fleksibilnost, preprostost in možnost prilagajanja, vendar pa se pri takem načinu planiranja nemalokrat pozablja na druge vidike in področja organizacije kot so npr. marketing, zaposleni,...

Tretji način oz. pristop k planiranju pa Hagoort imenuje ad hoc pristop. Ta pristop označujejo spontane ideje, ki se transformirajo v dele plana, ki se nato izvedejo kot nek projekt. Atraktivnost tega pristopa je predvsem v tem, da omogoča kulturno produkcijo tudi v manjšem obsegu. Slabost tega pristopa pa je nestabilnost, predvsem dolgoročno. (Hagoort 2003, 82-84)

Pri omenjenih pristopih planira in odloča v večini organizacij vodstvo organizacije. Ta pristop imenujemo Top-Down pristop. Pri takem načinu odločanja in planiranja velikokrat pozabimo na znanje in ideje vseh ljudi v organizaciji, zaradi ne vključenosti v procese odločanja pa opazimo tudi pomanjkanje motivacije. Paradoks pa je, da večino odločitev oz. planov, ki jih naredi vrh organizacije, nato v praksi izvajajo skupine na dnu organizacije. In prav zaradi pomanjkanja motivacije in informacij velikokrat ideje iz teorije pri takem pristopu niso prenesene v prakso.

Na drugi strani imamo Bottom-Up pristop, ki poteka od spodaj navzgor in vključuje vse posameznike v organizaciji. Pravzaprav začne pri posamezniku in njegovih planih ter idejah in se nato iz vsega združi v nek skupen in enoten strateški plan. Problem tega pristopa je, da je izjemno notranje orientiran, kar pomeni, da pozablja na okolje okoli sebe in zunanje dejavnike, ki prav tako vplivajo na organizacijo. (Hagoort 2003, 84-85)

Obstaja pa tudi srednja pot, ki naj bi po Hagoortovem mnenju predstavljala najboljšo rešitev. Tej poti oz. pristopu rečemo interaktivni pristop. Ta pristop najde rešitev v strateškem timu imenovanem Cross-Section. Cross-Section naj bi vključeval posameznike iz vseh skupin zaposlenih v organizacij in naj ne bi imel več kot 15 članov. Združeval naj bi ideje in videnja z dna organizacije in tudi znanje in širši, navzven obrnjen pogled vrha organizacije. (Hagoort 2003, 86)

V manjših organizacijah sta projektni tim in Cross-Section ponavadi ista skupina ljudi, ki dela na projektu. V večjih organizacijah pa se obe skupini razlikujeta in Cross-Section se projektni skupini pridruži v začetnih fazah, ko se ideja razvija. (Hagoort 2003, 111-112)

Vsekakor je na tem mestu potrebno poudariti, da v slovenskih kulturnih ustanovah, ki so ponavadi manjše organizacije, posameznik naenkrat dela na več projektih hkrati. Je pa res, da je specifična področja kulture tudi ta, da so vsi zaposleni vključeni v sistem odločanja in načrtovanja o nekem projektu, saj je specifična dela vsakega posameznika ustvarjalnost, zato posameznik mora biti prisoten pri planiranju projekta že od samega začetka in prispevati svoj del.

3.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

Vsak projekt gre skozi določene faze, preden pride do konca. Te faze različni avtorji in različne organizacije imenujejo zelo različno, sklop vseh teh faz pa imenujemo življenjski cikel projekta.

V splošnem projektni menedžment pozna dva modela posameznih faz:

1. Faznost
2. Organizacijski nadzor

V kulturnem sektorju je veliko aktivnosti narejenih oz. izvedenih s pomočjo projektne oblike faznosti. Ta model uporabljamo pri izvedbi predstav, razstav, festivalov,...

Faznost ima šest osnovnih delov:

1. začetna faza – kakšna je ideja in kakšni so razlogi, od ideje do začetnega poročila,
2. pripravljalna faza – projektni plan in projektni budget, od začetnega poročila do projektnega plana,
3. razvojna faza – podroben delovni plan, od projektnega plana do produkcijskega plana,
4. produkcijska faza – kako bomo izvedli plan, od produkcijskega plana do produkcijskega programa,
5. funkcionalna faza – kako projekt funkcionira, od produkcijskega programa do funkcionalnega plana,
6. follow-up faza (evalvacijska faza) – kaj smo se naučili, kaj bi lahko v prihodnosti izboljšali, evalvacijsko poročilo.

(Hagoort 2003, 109 in 162)

Organizacijski nadzor, ki je drugi model, pa ima sedem nivojev:

1. kvaliteta,
2. organizacija,
3. razpoložljivi viri,
4. časovni okvir,
5. informiranje in komuniciranje,

6. finance,
7. informatizacija.

Na vse to je treba biti pozoren pri samem projektu. (Hagoort 2003, 110)

PMBOK pravi: »... ker so projekti enkratni in imajo določeno stopnjo tveganja, organizacije, ki izvajajo projekte, le te v splošnem delijo na več faz, saj lahko tako izvajajo boljšo kontrolo. V skupnem so te projektne faze imenovane življenjski cikel projekta.«

Vsak projekt ima določene razvojne faze oz. nek cikel skozi katerega gre. Kerzner (v Žurga 2004, 54) opredeli naslednje faze projekta:

- opredeljevanje in dogovarjanje projekta,
- planiranje projekta,
- izvajanje projekta,
- zaključitev projekta.

Poznavanje življenjskih ciklov je pomembno, saj se le tako zavedamo, da se v različnih fazah procesi in dejavnosti zelo razlikujejo. Zavedamo se, da se razlikujejo vloge in odgovornosti vpletenih v projekt. Prav tako je pomembno, da se zavedamo, da projekt ne vključuje samo izvedbe, ampak ima tudi druge faze, ki so prav tako pomembne in potrebne za uspešno doseganje zastavljenih ciljev, še zlasti je pomembna zadnja faza zaključevanja projekta, saj v njej pridobimo izkušnje in znanja za nadaljnje projekte. (Žurga 2004, 55)

Različni avtorji in organizacije faze projektov opredeljujejo zelo različno, Burke (2004, 28) pa navaja nek splošni dogovor, da gre večina projektov skozi štiri splošne faze. Te so:

- koncept,
- razvoj,
- izvedba,
- zaključevanje.

Prva faza oblikovanja koncepta se osredotoča na identifikacijo potreb in iskanje rešitev, ki bi odgovarjale tem potrebam. V tej fazi se določi cilje, namene, opredeli se tveganje. Veliko je govora o najrazličnejših rešitvah problema in na koncu te faze se izbere končno rešitev oz. metodo za rešitev problema.

Druga faza izbrano rešitev razdela do podrobnosti. V tej fazi se izdelajo časovni, finančni plani. Dokončno se določi delovni tim, razdelijo se naloge med člani projektnega tima.

V tretji fazi se projekt izvede. Drži se prehodno določenega plana. V tej fazi je poudarek predvsem na komunikaciji in motivaciji članov tima. Ob koncu te faze je projekt zaključen, izdelek narejen, dogodek končan.

Četrta faza je namenjena preizkušanju novega izdelka, če govorimo o takem projektu. Ta faza je namenjena preverjanju ciljev, preverjanju, ali smo rešili problem, ki je bil vzrok projekta, ali smo zadovoljili potrebe, iz katerih smo izhajali. V tej fazi vrednotimo celoten projekt, vse faze dela, izdelamo poročila in izpostavimo priporočila za naprej, če je projekt ponavljajoč. (Burke 2004)

V projektne timu:

- imajo člani skupen namen in potrebujejo drug drugega za njegovo dosego,
- člani tima se strinjajo s cilji, preko katerih naj bi dosegli namen, z nalogami, s katerimi zadovoljujejo cilje in s standardi za uspeh,
- člani se štejejo za osebno in skupinsko odgovorne za rezultate projekta.

(Deeprise 2002, 7-10)

Projektne tim – je začasna, cross-functional skupina z edinstvenim namenom, definiranim budgetom in s časovnim okvirom. Naloga tima je, da določi, kako bo dosegel svoj namen, kako bo izpeljal naloge in kako do dosegel cilje.

Profesionalni projektne menedžer – je oseba, ki planira, izvaja, kontrolira in uspešno zaključi velike projekte, medtem pa še motivira tim različnih posameznikov, da deluje usklajeno za skupen cilj. (Deeprise 2002, 2-3)

Žurga pravi, da je za uresničitev vsakega projekta potrebno vzpostaviti projektno organizacijo, ki je ponavadi začasna in vzporedna obstoječi organizacijski strukturi. Je začasna struktura, ki je vzpostavljena za čas trajanja projekta. Obseg te organizacije pa je odvisen od obsežnosti projekta oz. mora biti projektna organizacija v funkciji doseganja ciljev projekta. (Žurga 2004, 51-52)

4 KULTURNA POLITIKA KOT OSNOVA KULTURNEGA IN PROJEKTNEGA MENEĐŽMENTA?

Na prvi pogled se zdi, da pojma kultura in politika nikakor ne sodita skupaj, pa vendar po krajšem razmisleku hitro pridemo do sklepa, da marsikdaj kultura in umetnost potrebujeta posredovanje države. To še posebej velja za majhne države, kakršna je Slovenija, kjer kulturni trg ne more vzdrževati ravnotežja med kvaliteto in kvantiteto. Peter Kovačič Peršin pravi, da naj »država zagotavlja servis za podporo njenih dejavnosti (dejavnosti kulture, op.a.)«. (Kovačič Peršin 2004, 5)

Kulturna politika je vsekakor eden izmed temeljnih pojmov, ki jih moramo poznati in upoštevati, če želimo strateško pristopati k delu v kulturnih ustanovah. Temeljni dokument, ki je v tem trenutku Nacionalni program za kulturo 2008-2011 (Ur.l.RS 35/2008), mora biti podlaga za oblikovanje vizije in ciljev kulturne organizacije, ki je v večini financirana iz javnih virov. In takih je v Sloveniji 90 % vseh kulturnih ustanov.

Na podlagi tega sklepa sem kulturno politiko kot posebno poglavje uvrstila v diplomsko nalogo, saj ima pomembno vlogo pri delovanju kulturnih ustanov v Sloveniji.

Če želimo kaj storiti na področju kulture v tako majhni državi kot je Slovenija, moramo poleg definiranja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, poskrbeti tudi za dobro makro in mikro diagnostiko – natančno ugotavljanje komparativnih pomanjkljivosti in prednosti. (Spahić 2002, 13)

Potrebno je natančno in objektivno ugotavljanje in definiranje stanja kulturne situacije v danem trenutku in primerjanje z nam podobnimi ali boljšimi. (Spahić 2002, 15)

Problem slovenske družbe in kulturnega področja vidi avtor tudi v samem pojmovanju kulturne dejavnosti. Mnogo zaposlenih v kulturnem sektorju svoje mesto vidi le kot kraj službovanja, kot delo, ki ga opravljajo. Manjka nam širši okvir, vsak dela le zase, vsaka institucija je del zase in celo tekmuje z drugimi v bitki za omejena sredstva, ni pa neke širše strategije, širše kulturne politike. (Spahić 2002, 16)

Prav tako avtor velik problem vidi v kadrovanju oz. v postavljanju posameznikov na položaje in delovna mesta v kulturnem sektorju. Vse prevečkrat vse temelji na strankarski pripadnosti, na simpatijah in poznanstvih. Ni pa nekih okvirov in zahtev, ki bi jih moral izpolnjevati kulturni menedžer. Že sam naziv nam pove, da bi oseba, ki to delo opravlja morala imeti tako znanja s kulturnega področja, kot tudi znanja s področja menedžmenta in marketinga. (Spahić 2002, 17-18)

Profesionalizacija naj bi v kulturi potekala ločeno ali celo nad politiko – v doseganju ciljev, ki so zapisani v strateškem dokumentu – Nacionalnem programu kulture. (Rihter 2002, 34)

V splošnem lahko kulturno politiko delimo na primere, ko ima država aktivno in pozitivno vlogo pri oblikovanju kulturne politike na različnih ravneh do primerov, ko je vloga države precej odsotna oz. se osredotoča predvsem na zakone in zaščito pravic avtorjev. (Čopič in Tomc 1997, 33-35)

V Sloveniji še vedno poteka diskusija o tem, kakšna bi morala biti kulturna politika po osamosvojitvi. (Čopič in Tomc 1997, 36-37)

Šeligo kulturno politiko opredeli:

Kulturna politika je tehnika in tehnologija upravljanja z javnim denarjem, ki naj omogoči živo življenje kulture – po njenih avtonomnih zakonitostih, idejah, nazorih, nagibih, pa tudi kapricah in navdihu. Prav na tej točki (če odmislimo naknadno merjenje lastne učinkovitosti) pa se njena tehnologija konča. Demokratična kulturna politika mora v tej fazi sebi ukazati »roke stran«, namreč stran od ideološkega in idejnega vrednotenja tega, kar z »njenim« denarjem nastane – če bi to vrednotenje pomenilo navodilo za prihodnjo podporo.

(Šeligo 2002, 34)

V obdobju osamosvajanja republike Slovenije je bila sprejeta vrsta sprememb, ki so svoj pečat pustile tudi v kulturnem sektorju. Prišlo je do večstrankarskega sistema, demokratičnih volitev, liberalizacije gospodarskega sistema in do prenosa družbenih dejavnosti iz samoupravnih interesnih skupin nazaj na državo oz. občine. Na področju

kulture je to pomenilo ukinitve obveznega ustanavljanja kulturnih skupnosti in prenos njihovih pristojnosti na republiko in občine, ukinitve samoupravljanja v kulturnih institucijah, uvedba financiranja iz proračuna na republiški in občinski ravni ter uveljavitev načela, da lahko kulturne dejavnosti opravlja vsak, ki izpolnjuje pogoje, kar je področje kulture razširilo tudi na zasebni profitni in neprofitni sektor. V tem času je nova ustava poleg vseh pravic človeka in državljana določila tudi klasične pravice na področju kulture, povezane s svobodo umetniškega delovanja, varstvom kulturne dediščine in kulturnim razvojem. (Čopič in Tomc 1997, 83)

Kljub temu, da se je po osamosvojitvi kulturna dejavnost razširila tudi na zasebni sektor, država še vedno igra precejšnjo vlogo v delovanju današnjih kulturnih ustanov.

Iz ankete, ki sem jo naredila za namen te diplomske naloge, je razvidno, da je večina (93% vprašanih) seznanjenih s kulturno politiko Republike Slovenije, da pa se z njo kar nekaj vprašanih ne strinja v polnosti. Prav tako večina vprašanih meni, da je vpliv države na kulturo v Sloveniji velik, nekaj jih dodaja, da predvsem na finančnem področju.

Od osamosvojitve do danes je bilo sprejetih več strateških načrtov za kulturno politiko Slovenije. Čopičeva navaja, da je bil eden prvih Plan kulturnega razvoja do leta 2000, ki pa ni imel prave veljave, saj je bil sprejet še pod vplivom prejšnjega sistema. Decembra 1994 je bil sprejet Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture, za katerega pa Čopičeva navaja, da je velik del njegovih določb vezan na nacionalni kulturni program, ki pa do leta 1997 še ni bil sprejet. Nekaj izhodišč za kulturno politiko Slovenije je na Ministrstvu za kulturo nastalo tudi že leta 1991. (Čopič in Tomc 1997, 84-85)

Do leta 2004, ko je bil 27. februarja sprejet Nacionalni program za kulturo 2004-2007, je bila torej kulturna politika odvisna od odločitev, ki jih je sprejemalo Ministrstvo za kulturo v zvezi z vsakoletno razdelitvijo proračunskih sredstev.

Leta 2000 je bil sprejet nacionalni kulturni program Rudija Šelige, kot že rečeno pa je bil februarja 2004 sprejet Nacionalni program za kulturo 2004-2007. Na podlagi teh dveh dokumentov in Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Ur. l .RS

96/2002) je bil v novembru 2007 dokončan osnutek Nacionalnega programa za kulturo 2008-2011 (Ur.l.RS 35/2008), ki je bil 2. aprila 2008 sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije.

Nacionalni program za kulturo je temeljni dokument na področju Republike Slovenije in kot takega bi ga po mojem mnenju moral poznati vsak delavec v kulturi v naši državi. Da pa temu ni čisto tako, kažejo odgovori na anketo, ki je obravnavana v naslednjem poglavju. Kar tretjina vprašanih je na vprašanje, ali poznajo Nacionalni program za kulturo 2008-2011 (Ur.l.RS 35/2008), odgovorilo nikalno. Kljub nepoznavanju in nezanimanju za kulturno politiko Slovenije pa te iste ustanove dobivajo večino sredstev iz državnih oz. občinskih naslovov.

In tu se postavlja vprašanje, ali nacionalni program kot temeljni dokument sploh opravlja svojo funkcijo? Ali morajo programi, financirani s strani države sploh ustrezati nacionalnemu interesu ali pač dobijo subvencijo, ker jo dobivajo že 10 let in ker pač nekaj delajo?

Čopič in Tomc kot enega izmed razlogov za tako stanje navajata spremembo političnega prostora in zaradi preteklih polemik umik politike od vsebinskih vprašanj kulture. Posledično temu »politične stranke niso razvile kulturno-političnih programov, ki bi bistveno presegali deklaracije o pomenu kulture in pripravljenosti, da jo podpirajo. S kakšnimi cilji in prednostnimi nalogami, na kakšen način in s kakšnimi sredstvi, tega ni povedal nihče. Tudi celovite razprave o strateških vprašanjih kulturnega razvoja ni bilo.« (Čopič in Tomc 1997, 239)

Nacionalni program za kulturo se predvsem osredotoča na poglobitve cilje, ki naj bi jih kulturna politika dosegala v nekem določenem obdobju, v najnovjšem primeru torej v letih 2008-2011. Nacionalni kulturni program je, kot pravi Šeliga, več kot samo strateški dokument.

Nacionalni program kulture je strateški dokument kulturne politike,

ki izhaja iz zgodovinsko doseženega položaja kulture in s katerim se ugotovi vloga kulture v razvoju Slovenije ter javni interes zanjo, opredeli področja kulture, na katerih se zagotavljajo kulturne dobrine kot javne dobrine, postavi cilje in prioritete kulturne politike in določi čas za njihovo uresničevanje ter kazalnike, po

katerih se bo merilo njihovo doseganje. Nacionalni program kulture predvidi pravne, finančne in organizacijske usmeritve, ki so potrebne za njegovo uresničevanje na državni in lokalnih ravneh.

(Rihter 2002, 37)

Nacionalni program za kulturo 2008-2011 (Ur.l.RS 35/2008) si kot osrednjo nalogo postavlja podporo vrhunski ustvarjalnosti, pri tem pa poudarja, da tako novosti kot avtonomnost stvaritve in njeno dojetje brez predznaka.

Velik poudarek je namenjen medresorskemu sodelovanju in povezovanju, tako na ravni ustanov kot tudi na ravni celotnih področij. Še poseben poudarek gre povezovanju kulture s področjem turizma in skupno vključevanje v evropsko kohezijsko politiko.

Kot strateške cilje dokument navaja »svobodo medijskega prostora, skrb za jezik in komunikacije v dobi globalizacije, ohranjanje dediščine in razvoj kulturnega in naravnega okolja ter prispevek kulture k razvojni rasti in zaposlovanju.«

Med izvedbene cilje program umešča:

- *podporo ustvarjalcem (in strokovnjakom) – posameznikom in zainteresiranim skupinam, tj. povečanje sredstev za kakovostne kulturne programe in projekte,*
- *spodbujanje institucij, da se bodo odpirale novim izzivom, in hkrati skrb za njihovo stabilno delovanje,*
- *podpora kulturnim mrežam in sodelovanju med izvajalci kulturnih dejavnosti,*
- *promocija slovenske kulture in jezika v Sloveniji, Evropi in drugod po svetu,*
- *spodbujanje partnerstva med izvajalci kulturnih dejavnosti, šolstvom, visokim šolstvom, civilno družbo in gospodarstvom.*

(Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011, Ur. l. RS 35/2008)

V Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011 (Ur.l.RS 35/2008) lahko najdemo poudarjena načela kulturne politike Slovenije. Med osrednje temelje nacionalne kulturne politike tako prištevamo:

- dojetje kulture kot združevalne in povezovalne energije v družbi,
- kulturni pluralizem,
- svobodo in enakost izražanja,
- pravico do kulture vsakega posameznika,

- skrb za slovenski jezik,
- skrb za Slovence v zamejstvu in po svetu ter za manjšinske narodne skupnosti,
- ustrezno razporejenost kulturnih žarišč po slovenskih regijah,
- zagotavljanje kulturne izmenjave in promocije kulture na tujem,
- kulturno vzgojo,
- skrb za navzočnost kulturnih vsebin v medijih,
- naravo in okolje kot kulturni vrednoti.

Na področju uprizoritvene dejavnosti, kamor sodi tudi gledališče, si dokument za najpomembnejše cilje v prihajajočem štiriletnem obdobju postavlja:

- razvoj infrastrukture na področju uprizoritvenih umetnosti,
- mednarodno uveljavitev uprizoritvenih umetnosti v okviru medkulturnega dialoga,
- vzpostavljanje pogojev za institucionalizacijo sodobnega plesa.

V javni interes uprizoritvenih umetnosti sodijo:

- *produkcija in postprodukcija uprizoritvenih umetnosti,*
- *mednarodne izmenjave na tem področju v okviru medkulturnega dialoga (gostovanja v tujini, festivali v Sloveniji),*
- *skrb za gledališko dediščino, informatizacijo, izobraževanje in podporne projekte,*
- *skrb za posodobitev opreme in infrastrukture, ki je namenjena uprizoritvenim umetnostim,*
- *razvoj ljubiteljstva na področju uprizoritvenih dejavnosti,*
- *skrb za strokovno refleksijo o uprizoritvenih umetnostih in njihovo kakovostno refleksijo v publicistiki.*

(Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011, Ur. l. RS 35/2008)

Na tem mestu sem se vsekakor vprašala, ali je kje v omenjenem dokumentu najti kakršnokoli prioriteto ali cilj, ki bi spodbudila vodilne v kulturnih ustanovah k uvajanju sprememb in izboljšav v način delovanja njihovih organizacij. Zasledila sem sledeči stavek:

Sodeč po nekaterih pojavih v zadnjem desetletju se v prihodnje utegnejo povečevati pritiski komercializacije v kulturi, zato je treba ustvariti razmere, v katerih se bodo tudi uprizoritvene umetnosti (skupaj z refleksijo o njih in slovensko dramatiko) še naprej lahko razvijale odločno, konceptualno izčiščeno in razpoznavno, omogočale nastanek in distribucijo uprizoritvenih umetniških praks, katerih osrednji cilj je kompleksna, poglobljena in profesionalno uprizorjena refleksija stanja sodobne družbe, njenih teženj, nasprotij in posebnosti.

(Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011, Ur. l. RS 35/2008)

Očitno se javne avtoritete zavedajo, da bo tudi področje kulture, še posebej gledališča, postalo čedalje bolj komercialno in da se bodo gledališča morala temu prilagoditi, če bodo hotela preživeti. Vendar pa je iz zgornjega stavka mogoče razbrati tudi to, da bo država tudi v nadaljnje financirala in spodbujala tiste, predvsem javne in s strani države ali občine ustanovljene organizacije, ki jih financira do sedaj, ne glede na njihovo kvaliteto dela in zmožnosti prilagajanja spremembam,

Kulturna politika je osnovno vodilo, Nacionalni program pa eden njenih najpomembnejših dokumentov in po mojem mnenju bi moral biti le ta tudi osnovno vodilo vseh slovenskih kulturnih ustanov. In kot tak bi se moral v veliko večji meri dotikati tudi področij in usmeritev, ki so povezana z menedžmentom. Kajti le tako bodo slovenske kulturne ustanove lahko konkurirale na mednarodnem trgu in le tako bo kultura ostala najpomembnejše vodilo slovenstva.

5 ANALIZA UPORABE MENEDŽMENTA V KULTURNIH USTANOVAH V SLOVENIJI

5.1 NAMEN RAZISKAVE IN HIPOTEZE

Osnovni namen raziskave je ugotoviti poznavanje in uporabo menedžmenta v kulturnih ustanovah v Sloveniji. Ker bi bila analiza celotnega kulturnega sektorja prevelika, sem se odločila raziskovano področje zmanjšati. Za pogoj sem vzela, da ima kulturna ustanova vsaj enega redno zaposlenega ter da je njena osnovna dejavnost gledališče.

V prvi vrsti me je zanimalo znanje s področja menedžmenta med zaposlenimi v kulturnih ustanovah, vpliv znanja na delo ustanove ter potrebe in želje po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju s področja menedžmenta.

Nato me je zanimala struktura prihodkov posamezne organizacije, tekom analize odgovorov na ostala vprašanja pa sem podala tudi vidik, kako morda financiranje vpliva na delo posameznih ustanov.

V nadaljevanju me je zanimalo, koliko orodij kulturnega menedžmenta uporabljajo analizirane ustanove in kako jih uporabljajo.

Kot delovne teze sem si postavila naslednje trditve:

- V slovenskih kulturnih ustanovah se projektni in kulturni menedžment v večini ne uporablja.
- Orodja kulturnega in projektnega menedžmenta se bolj uporabljajo tam, kjer imajo več ustreznega znanja in izobrazbe s tega področja.
- V manjših ustanovah na slovenskem prostoru projektni in kulturni menedžment ni potreben oz. ni uporaben do take mere, da bi se splačalo v to vlagati.

Že v samem začetku se zavedam, da so hipoteze postavljene zelo enoznačno in da stvari niso tako zelo črno bele, vendar le taka formulacija hipotez omogoča lažjo oceno.

5.2 VZOREC

Vprašalnice sem poslala na 58 naslovov, ki sem jih dobila na spletni strani Ministrstva za kulturo. Ker ni vodena nobena evidenca o osnovni dejavnosti na področju kulture, je bilo kar nekaj vprašalnikov poslanih na ustanove, ki ne zadoščajo kriterijem, ki sem si jih postavila (vsaj 1 redno zaposlen, osnovna dejavnost gledališče). Kljub temu, da sem približno v polovico ustanov klicala in se dogovorila, da izpolnijo vprašalnik ter da sem vprašalnik pošiljala dvakrat, sem dobila vrnjenih le 18 vprašalnikov. Za nadaljnjo analizo je bilo primernih 15 izpolnjenih vprašalnikov.

Že na tem mestu je potrebno poudariti, da je dobljene podatke nesmiselno posploševati, saj je vzorec za kakršnokoli sklepanje premajhen. Vsekakor pa je tudi iz tega vzorca moč sklepati na nekaj značilnosti, ki jih lahko opazimo v kulturnih ustanovah v Sloveniji.

5.3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

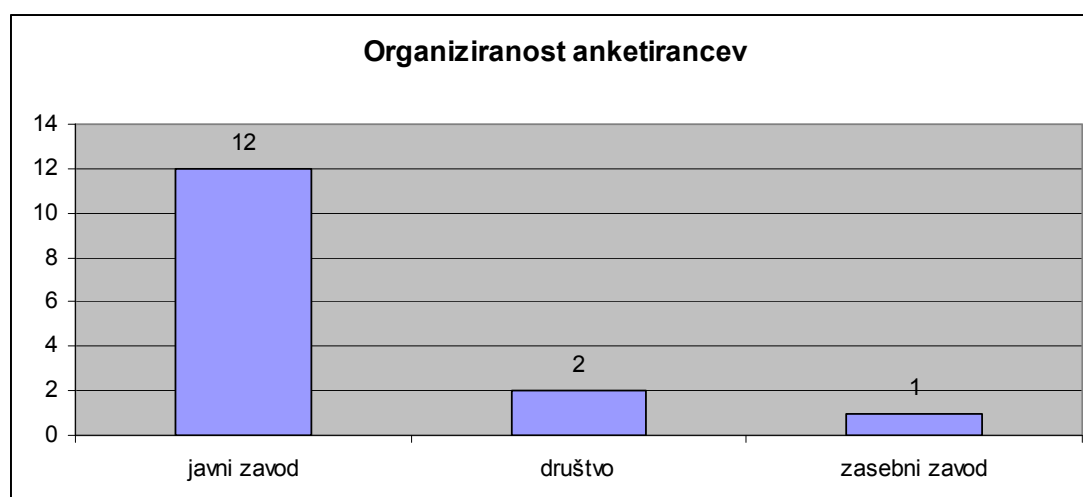
5.3.1 Osnovni podatki

Za začetek naj podam nekaj osnovni informacij o anketiranih organizacijah, saj si bomo le tako lahko pravilno predstavljali in analizirali dobljene odgovore.

Kar 12 od 15-ih organizacij, ki so izpolnile vprašalnik, je organizirano kot javni zavod. Kot bomo videli v nadaljevanju, je to zelo pomemben podatek, saj sistem financiranja javnih zavodov (večinsko iz državnega oz. občinskega proračuna) precej vpliva na delo v teh organizacijah.

Dve od anketiranih organizacij sta organizirani kot društvo in ena kot zasebni zavod.

Graf 5.1: Organiziranost anketirancev



V spodnji tabeli je prikazano leto ustanovitve anketiranih organizacij. Struktura starosti organizacij je zelo pestra, saj je nekaj organizacij že s precejšnjo tradicijo, nekaj pa je tudi takih, ki obstajajo šele nekaj let.

Tabela 5.1: Leto ustanovitve in število zaposlenih v anketiranih ustanovah

| | leto ustanovitve | število zaposlenih |
|----|------------------|--------------------|
| 1 | 1921 | 5 |
| 2 | 1948 | 46 |
| 3 | 1949 | 109 |
| 4 | 1955 | 70 |
| 5 | 1959 | 10 |
| 6 | 1992 | 25 |
| 7 | 1994 | 12 |
| 8 | 1995 | 8 |
| 9 | 1998 | 1 |
| 10 | 1999 | 4 |
| 11 | 2001 | 17 |
| 12 | 2002 | 2 |
| 13 | 2002 | 13 |
| 14 | 2004 | 3 |
| 15 | 2006 | 0,6 |

Prav tako je raznolikost precejšnja pri številu zaposlenih. Med vprašanimi so organizacije, ki imajo za kulturo veliko število zaposlenih, nekatere pa zaposlujejo le nekaj ljudi. Na tem mestu je treba poudariti, da je kultura sektor, v katerem deluje veliko število samostojnih izvajalcev (kulturni delavci) in veliko honorarnih in

pogodbenih delavcev, zato skoraj zagotovo lahko k številu zaposlenih v vseh vprašanih organizacij dodamo še nekaj deset sodelavcev, ki v sami organizaciji niso zaposleni, pa vendar sodelujejo pri nastajanju predstav, projektov,...

5.3.2 Izobrazba

Za začetek sem se osredotočila na menedžersko izobrazbo v obravnavanih ustanovah. Zanimalo me je, ali imajo med zaposlenimi koga, ki ima kakršnokoli znanje s področja menedžmenta. Iz spodnjega grafa je razvidno, da nekaj več kot polovica analiziranih ustanov znanje s področja menedžmenta ima.

Graf 5.2: Število ustanov z izobrazbo s področja menedžmenta



Če pogledamo podrobneje, so ta znanja: organizator kulturnega življenja, Certified festival and events executive, podjetniški menedžer, dipl. ekonomist, magistrica znanosti, magistrica ekonomije - poslovanje in organizacija, mag. znanosti Menedžmenta neprofitnih organizacij, Gea College: Management v kulturi, dipl. kulturolog, dipl. ekonomist-upravljanje in poslovanje, dipl. ekonomist – menedžment.

Kar 12 od vprašanih je na vprašanje Ali mislite, da imate dovolj znanja s področja menedžmenta v kulturi?, odgovorilo z ne. Vseh 15 je mnenja, da znanja ni nikoli dovolj in da je stalno izobraževanje nujno potrebno. Nekateri izmed vprašanih opozarjajo, da imajo dovolj znanja za trenutne potrebe in delo, ki pa je mednarodno neprimerljivo. V prihodnosti je pričakovati nujnost uporabe menedžmenta v kulturi in takrat bo znanje s tega področja več kot potrebno.

Kar 67% vprašanih je mnenja, da bi bolj strukturiran pristop pripomogel k boljšemu delu in večji obiskanosti.

Tudi Suzana Čurin Radovič v svojem članku ugotavlja: »Tudi v Sloveniji se že zavedamo, da je potrebno usposobiti kadre za menedžiranje v kulturni oz. dosedanje praktične izkušnje ljudi, ki delajo v kulturi, dopolniti s teoretičnim znanjem s področja kulturnega menedžmenta.«. (Čurin Radovič 1995, 34)

5.3.3 Struktura prihodkov

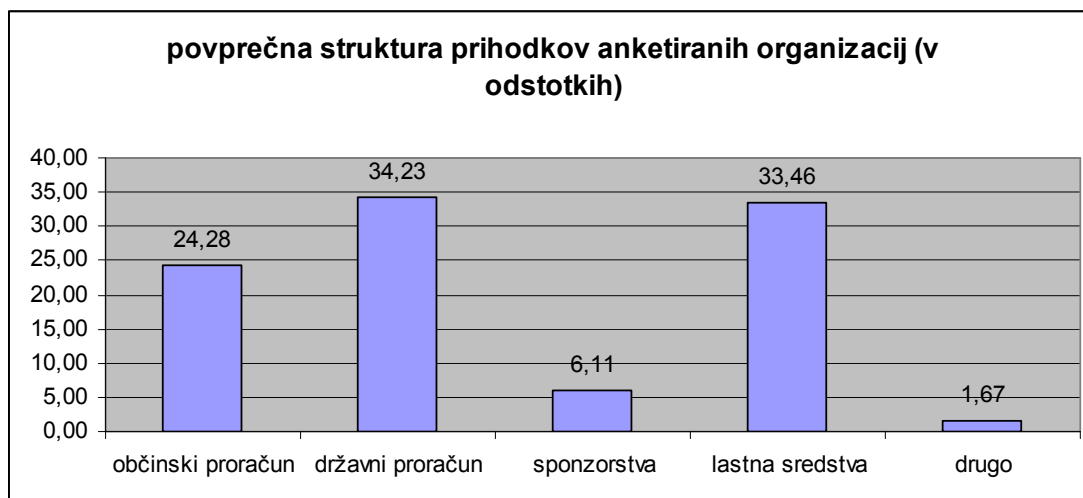
V spodnji tabeli so prikazani deleži dohodkov iz posameznih naslovov. Iz tabele je razvidno, da je več kot polovica anketiranih večinsko financiranih iz državnega ali občinskega proračuna. Najmanjši (poleg drugo) je delež prihodkov, pridobljen s strani sponzorjev. Splošno znano v slovenskem prostoru je, da je šport in še kaj drugega precej bolj zanimivo za sponzorje kot kultura. Tukaj se mi postavlja vprašanje, ali je kultura res tako zelo nezanimiva za podjetja, ali je problem le v tem, da kulturniki ne naredijo dovolj na tem področju, da bi pridobili sponzorje.

Tabela 5.2: Struktura prihodkov posameznih ustanov (v odstotkih)

| | občinski proračun | državni proračun | sponzorstva | lastna sredstva | drugo |
|----|-------------------|------------------|-------------|-----------------|-------|
| 1 | 30,0 | 6,5 | 12,0 | 51,5 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 0 |
| 3 | 41,9 | 3,7 | 23,2 | 31,2 | 0 |
| 4 | 22,0 | 40,0 | 3,0 | 35,0 | 0 |
| 5 | 20,0 | 0 | 20,0 | 50,0 | 0 |
| 6 | 5,0 | 80,0 | 10,0 | 5,0 | 0 |
| 7 | 46,2 | 20,2 | 2,0 | 31,6 | 0 |
| 8 | 20,0 | 80,0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 44,0 | 0 | 0 | 56,0 | 0 |
| 10 | 53,0 | 2,0 | 2,0 | 43,0 | 0 |
| 11 | 43,0 | 26,0 | 0 | 30,0 | 1,0 |
| 12 | 0,1 | 70,0 | 1,9 | 10,0 | 18,0 |
| 13 | 2,0 | 85,0 | 8,0 | 5,0 | 0 |
| 14 | 1,0 | 77,0 | 1,4 | 20,6 | 0 |
| 15 | 36,0 | 23,0 | 2,0 | 33,0 | 6,0 |

Graf 5.3 prikazuje povprečno strukturo prihodkov v odstotkih. Lastna sredstva so precej visoko predvsem zaradi nekaterih izmed vprašanih organizacij, ki imajo odstotek lastnih sredstev precej visok. Kljub vsemu je, če pogledamo v skupnem, še vedno največji delež financiran iz državnega in občinskega proračuna.

Graf 5.3: Povprečna struktura prihodkov anketiranih organizacij (v odstotkih)



Javni zavodi, ustanovljeni s strani države ali občine, dobivajo večinski del sredstev neposredno iz državnega ali občinskega proračuna.

5.3.4 Orodja kulturnega menedžmenta

Upoštevajoč teoretično osnovo in znanje sem izpostavila nekaj orodij, ki kažejo na menedžerski pristop v kulturi in so nujno potrebna za odlično delovanje organizacije. Glede na izpostavljena orodja sem sestavila vprašanja za anketni vprašalnik in z njim preverila, koliko se menedžment sploh uporablja v slovenskih kulturnih ustanovah. Vsekakor je treba poudariti, da sem spraševala le po nekaterih pomembnejših sestavinah kulturnega menedžmenta oz. menedžmenta nasploh in da na podlagi le-teh težko posplošujemo na celotno področje. So pa to vsekakor osnovni pokazatelji strukturiranosti in menedžerskega pristopa v teh ustanovah.

Najprej sem izpostavila planiranje dela in programa. Kratkoročno in dolgoročno planiranje je ena pomembnejših funkcij managementa. (Pučko 2005, 13)

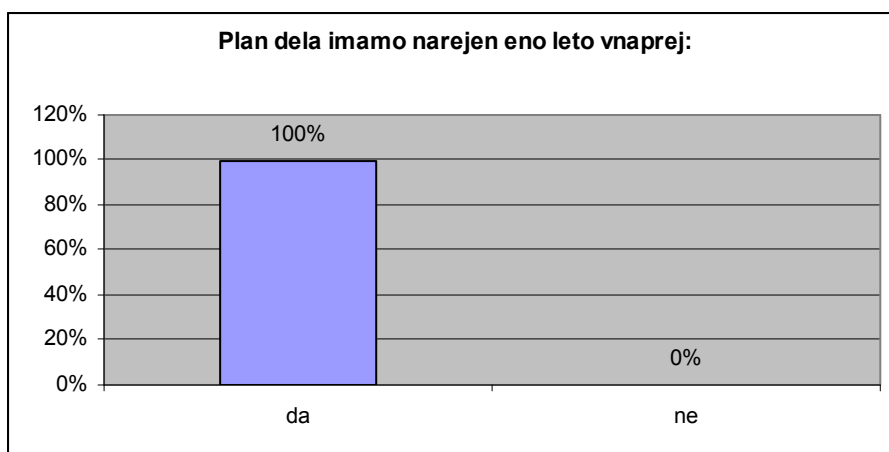
Čeprav organiziranje, vodenje in kontroliranje v organizaciji brez dvoma prispeva k doseganju ciljev organizacije, je planiranje tista funkcija, ki ima določeno prvenstveno vlogo. (Pučko 2005, 13)

Na prvo trditev (Plan dela imamo narejen eno leto vnaprej) je vseh 15 anketiranih odgovorilo z da. Iz tega lahko sklepamo, da imajo vse anketirane organizacije uveljavljeno kratkoročno planiranje. Najverjetnejši razlog tiči v tem, kot pravi Pučko: »Manager neprofitne organizacije javnega sektorja bo hitro argumentiral potrebo po planiranju v svoji organizaciji z dejstvom, da ustrezni predpis zahteva nekakšen letni plan kot osnovo za pridobitev financiranja dejavnosti organizacije iz državnega ali občinskega proračuna.«. (Pučko 2005, 13)

Vendar pa dodaja, da so poleg zakonskih razlogov za opravljanje planiranja v organizaciji globlji vsebinski razlogi, ki se jih velja zavedati. (Pučko 2005, 13)

Ker sem iz drugih vprašanj v anketi lahko razbrala, da je večina anketiranih organizacij večinsko ali pa vsaj delno financirana s strani državnega ali občinskega proračuna, lahko sklepam, da je letni plan za te organizacije obvezen. Organizacije, ki velik del sredstev pridobijo iz lastne dejavnosti, pa se verjetno močno zavedajo, kako pomembno je planiranje za njih.

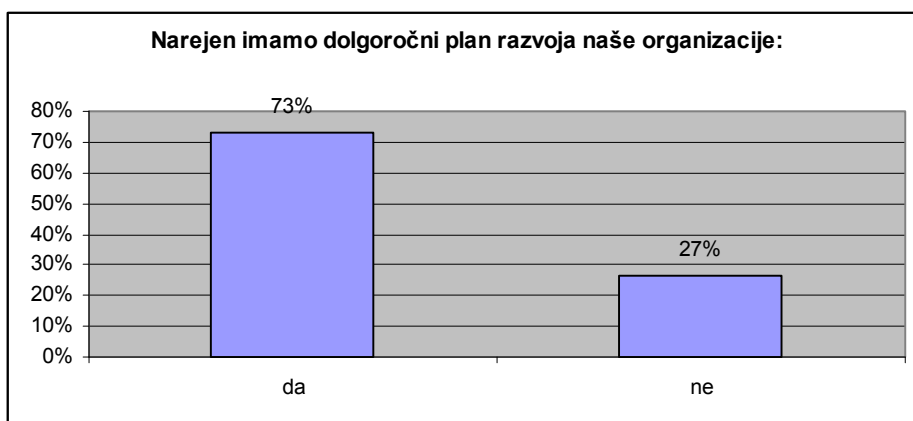
Graf 5.4: Plan dela imamo narejen eno leto vnaprej



Če preidem na drugo trditev, ki se ubada z dolgoročnim planom organizacije, je slika že malo drugačna. Le še 73% vprašanih ima narejen dolgoročni plan razvoja organizacije. Vse hitrejšje spremembe okolja, globalizacija, razvoj informacijske tehnologije, vse večji pomen znanja so samo nekateri izmed dejavnikov, ki vplivajo na vse večjo kompleksnost okolja, v katerem delujejo organizacije. Vse to pa zahteva spremembe v samih organizacijah, hitro odločanje, hitro prilagajanje.

Planiranje omogoča zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih odločanja. Dolgoročno planiranje je tisto, ki nam omogoča hitro prilagajanje spremembam v okolju, saj nam postavljeni cilji kažejo pot, kamor želimo priti.

Graf 5.5: Narejen imamo dolgoročni plan razvoja naše organizacije

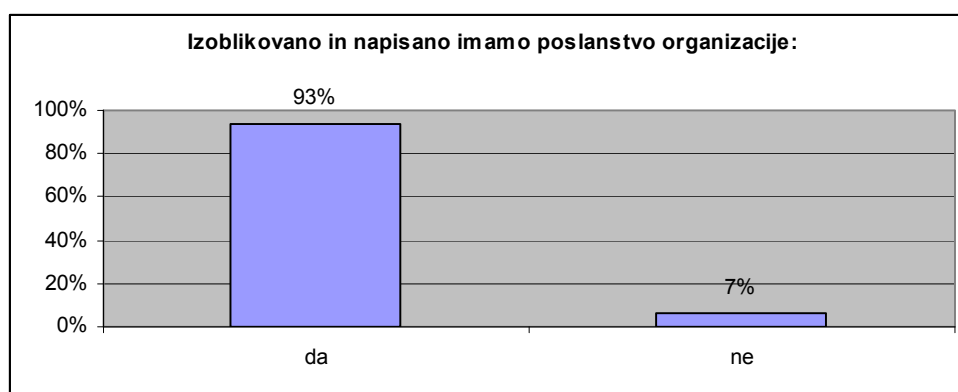


Vsaka organizacija ima ponavadi več ciljev. Cilji so zaželeni rezultati organizacije na določenem področju, v določenih časovnih omejitvah. Cilje ponavadi razvrščamo od tistih, najbolj splošnih, do takih, ki so čisto konkretni in merljivi cilji posameznega projekta.

Najbolj splošni so temeljni cilji organizacije, ki so velikokrat opisani v viziji ali poslanstvu organizacije. Kar 93% vprašanih ima izoblikovano in napisano poslanstvo organizacije.

Za vsako kulturno institucijo je pomembno, da poskuša odgovoriti na temeljna vprašanja: kdo smo, kaj hočemo, kakšni so naši cilji in kako jih bomo poskušali uresničiti. (Cetinski 2005, 64) »Kulturna institucija je namreč kot lakmusov papir, tenkočuten, živ organizem, ki mora reflektirati izzive sodobnosti in družbene spremembe.« (Cetinski 2005, 64)

Graf 5.7: Izoblikovano in napisano imamo poslanstvo organizacije

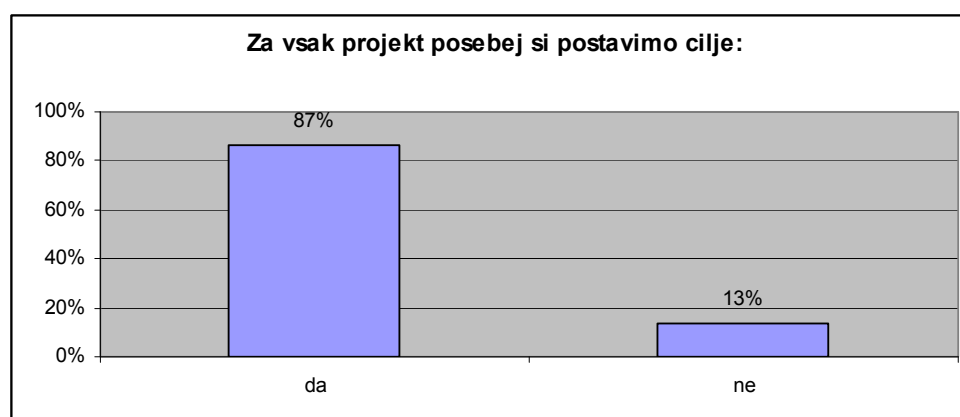


Delo kulturnih ustanov temelji na projektnem delu, saj je konec koncev vsaka gledališka predstava, vsak festival, svoj projekt. Zato je bilo na tem mestu smiselno postaviti vprašanje, ali si organizacije postavljajo cilje tudi za posamezne projekte.

Kar 87 % vprašanih je na trditev »Za vsak projekt posebej si postavljamo cilje« odgovorilo z da. Iz tega lahko razberemo, da v večini vprašanih organizacij delajo projektno in da se zavedajo, da so tudi cilji posameznega projekta pomembni.

Vsekakor pa lahko sklepamo tudi, da je sistem financiranja iz državnih in občinskih proračunov oblikovan projektno in da ustanove dobijo denar na podlagi števila in obsega projektov, ki jih nameravajo (in na koncu tudi izvedejo) izvesti v enem letu. Na podlagi tega pa so ustanove dolžne financerjem posredovati tudi cilje posameznih projektov.

Graf 5.8: Za vsak projekt posebej si postavimo cilje

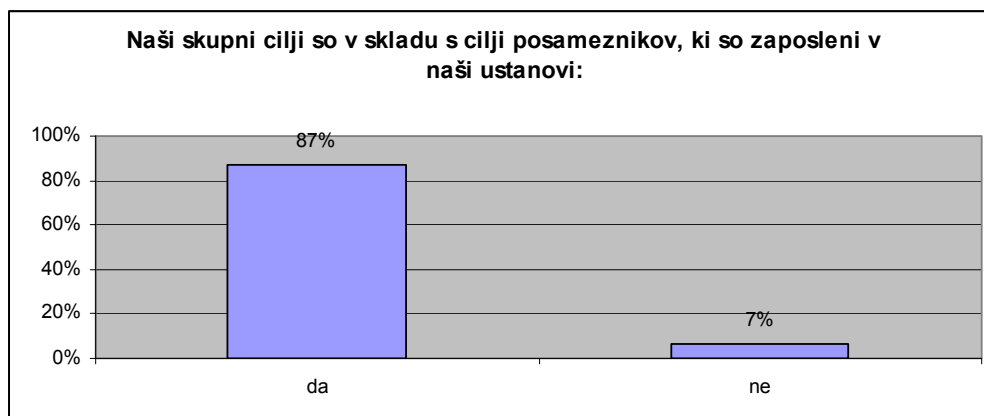


Čisto na dnu hierarhije ciljev so cilji posameznikov, ki pa nikakor niso najmanj pomembni. Če so cilji celotne organizacije v skladu s cilji v tej organizaciji zaposlenih posameznikov, pomeni, da se lahko zaposleni identificirajo z organizacijo, da se strinjajo z njenih delom in so na podlagi tega pripravljeni vložiti več, kot bi bili sicer. Morda to velja še posebej za delavce v kulturi, saj so to povečini ljudje, ki dajejo organizaciji poseben poudarek in katerih delo temelji na lastni ustvarjalnosti, na lastni angažiranosti, zato je tu še toliko bolj pomembno, da se delujoči v posamezni kulturni ustanovi identificirajo s cilji in poslanstvom celotne organizacije, prav tako pa s cilji posameznega projekta, v katerem so soudeleženi.

Ali kot pravi Hagoort: »Če bomo zanemarjali neformalno organizacijski kulturo, bodo umetniki in drugi zaposleni zapustili organizacijo in iskali delo tam, kjer bodo lahko komunicirali na svoj način.« (Hagoort 2003,10)

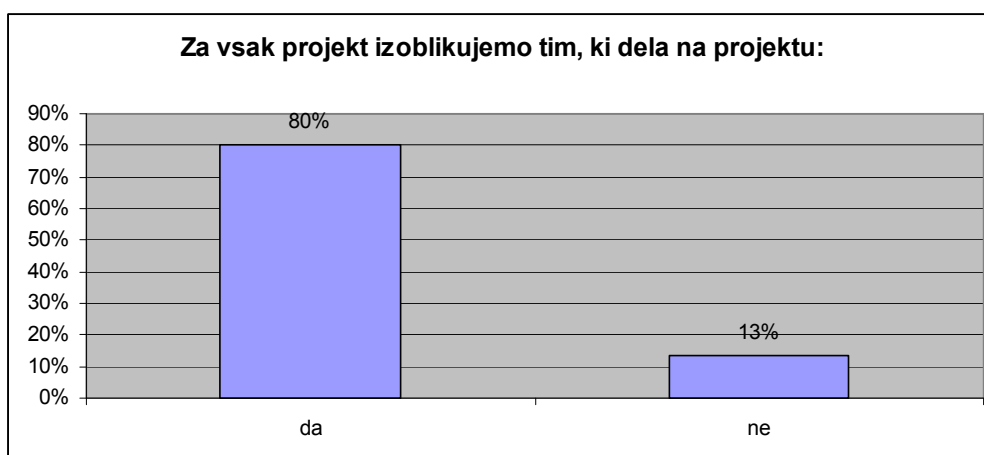
Na trditev »Naši skupni cilji so v skladu s cilji posameznikov, ki so zaposleni v naši ustanovi« je kar 87% vprašanih odgovorilo z da. To kaže na zavedanje vodstva, da so posamezniki v kulturnih ustanovah pomemben faktor uspešnosti. Velja pa poudariti, da so vprašalnike v večini primerov izpolnjevali vodstveni kadri in da bi bilo morda zanimivo pogledati, kakšen bi bil odgovor na to isto vprašanje, če bi vprašalnik reševali ostali zaposleni.

Graf 5.9: Naši skupni cilji so v skladu s cilji posameznikov, ki so zaposleni v naši ustanovi



Kot smo že omenili, so projekti v kulturnih ustanovah del vsakdana, ravno zato sem postavila trditev »Za vsak projekt izoblikujemo tim, ki dela na projektu«, na katero je 80% vprašanih odgovorilo pritrdilno. Tim je osnovna celica projektnega dela in kot taka osnovni gradnik projekta. Če malce pomislimo, nam kaj hitro postane jasno, da ima v kulturnih ustanovah vsak projekt svoj tim. V gledališču je vsaka predstava projekt, projektni tim pa v tem primeru predstavlja igralsko zasedbo skupaj z režiserjem in ostalimi, ki sodelujejo pri predstavi.

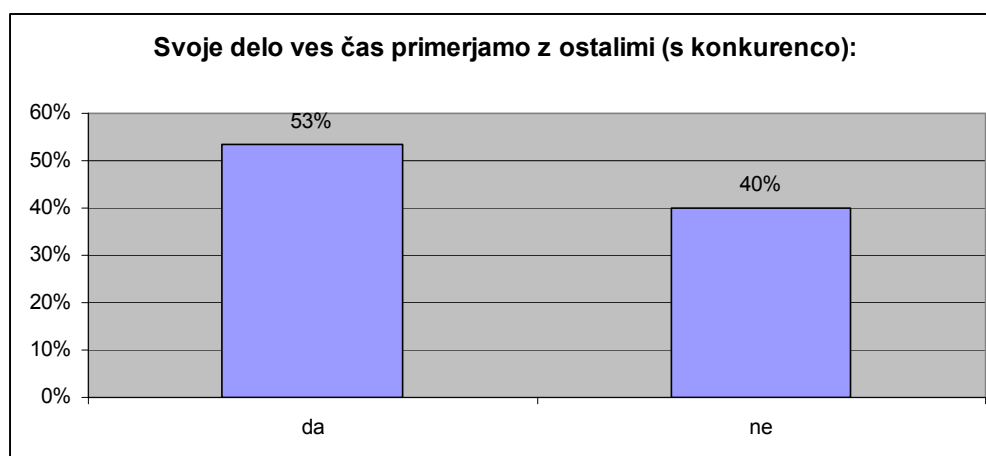
Graf 5.10: Za vsak projekt izoblikujemo tim, ki dela na projektu



Odgovori na naslednjo trditev so bili malo presenetljivi, saj je le 53% anketiranih na trditev »Svoje delo ves čas primerjamo z ostalimi (s konkurenco)« odgovorilo z da. Res je treba priznati, da gledališče in kultura ni tipična dejavnost, ki bi se za svoje

»kupce« borila na trgu, pa vendar bo tudi to prej ali slej postalo del kulturnega vsakdana. Treba je tudi izpostaviti, da so kar nekaj rešenih vprašalnikov posredovala gledališča, ki se nahajajo v manjših mestih, kjer so edina tovrstna ustanova in potem takem sploh nimajo konkurence. Na drugi strani pa si je treba priznati, da so v današnjem svetu tudi kino, televizija in internet »konkurenti« gledališču in da čisto brez konkurence ni nobeno gledališče.

Graf 5.11: Svoje delo ves čas primerjamo z ostalimi (s konkurenco)



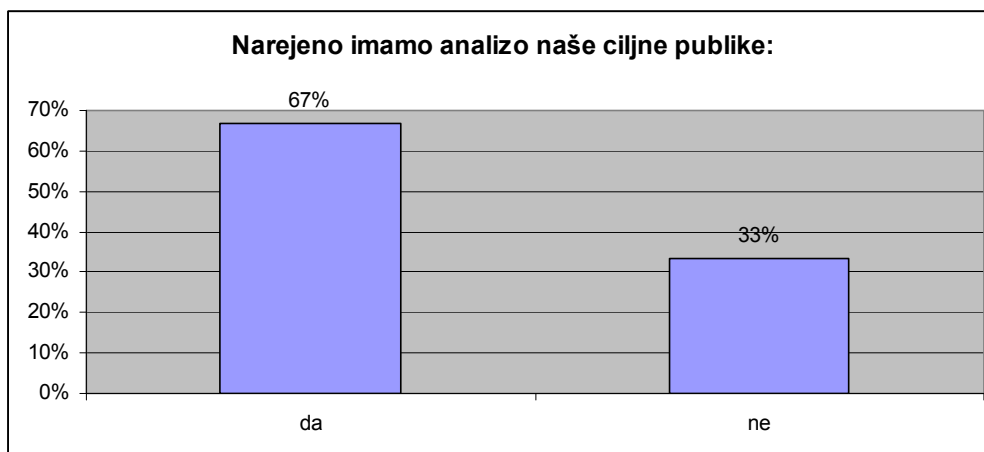
Danes je edina stalnica družbe sprememba, najpomembnejša institucija pa trg, kjer je naprodaj skoraj da vse. Če organizacija želi biti uspešna, mora biti blizu svojim strankam, mora zadovoljevati njihove potrebe, ki pa jih mora v prvi vrsti poznati. Če želimo vedeti, kaj naše stranke želijo, jih moramo najprej strukturirano analizirati.

(Priročnik za javne menedžerje 2006, 136-137)

K analizi občinstva sodi tudi »analiza okolja, spremljanje trendov, spreminjanja navad obiskovalcev, predvsem pa pogojev dela, ki so odvisni od političnih, gospodarskih in družbenih razmer sploh. Na področju prireditvenih dejavnosti se ves čas pojavljajo novi ponudniki, vse večja je konkurenca, kar sili v tekmovalnost in redno spreminjanje strategij.« (Zajc 2005, 124-125)

S tem namenom sem v vprašalniku postavila trditev »narejeno imamo analizo naše ciljne publike«, na katero je 67 odstotkov vprašanih odgovorilo z da. Iz tega sklepam, da tretjina vprašanih pozna svoje gledalce, ve kaj hočejo in kaj jim mora ponuditi.

Graf 5.12: Narejeno imamo analizo naše ciljne publike



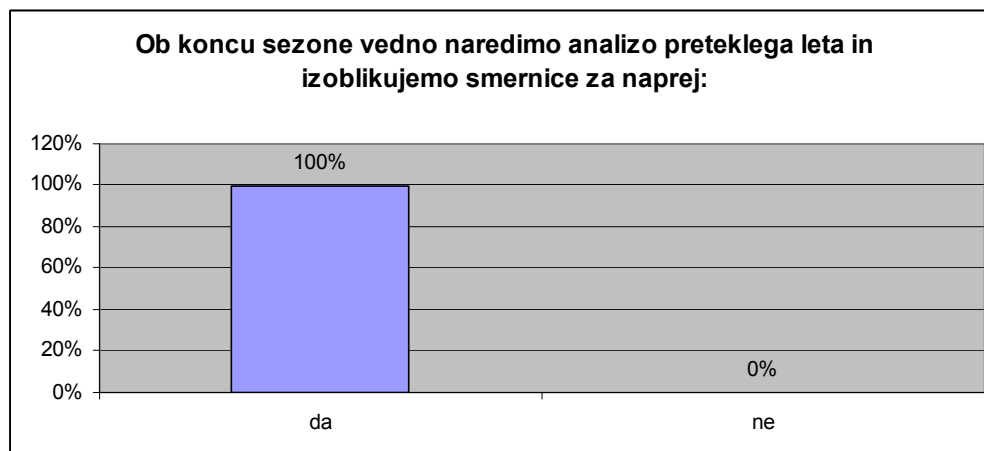
Na naslednjo trditev »Ob koncu sezone vedno naredimo analizo preteklega leta in izoblikujemo smernice za naprej« so vsi vprašani odgovorili pritrdilno. Vrednotenje narejenega je eden izmed temeljev dobrega menedžmenta, saj lahko le z analizo že narejenega stvari izboljšujemo.

»Strategije družbenega razvoja naj bi izhajale iz analiz sedanjega stanja in sedanjih trendov. Poznavanje trendov pa že spada k profesionalu.« (Čurin Radovič 1993 22) Torej analiza in vrednotenje preteklega dela naj bi bilo nujno za profesionalni pristop k menedžmentu v kulturi.

»Najboljše merilo uspešnosti je odzivnost občinstva, ki so mu prireditve namenjene.« (Zajc 2005, 124) Uspešnost se preverja tudi z gledališkimi kritikami, ocenami, uvrstitvami na festivale, povabili v tujino, nagradami, priznanji,... (Zajc 2005, 124) Zgoraj naštetu so zunanji kazatelji, poslovno uspešnost pa merimo tudi s pokrivanjem prihodkov in odhodkov. Znotraj organizacije pa vrednotimo predvsem delo, komunikacijo, obveščenost, sodelovanje, uresničevanje zastavljenih planov,...

Vsekakor pa je treba poudariti, da se večina obravnavanih organizacij financira (neposredno ali preko razpisov) iz proračuna (državnega ali občinskega), kjer morajo za vsa pridobljena sredstva tudi poročati. In tako so konec koncev prisiljeni, da se na koncu vedno vprašajo, kaj smo naredili, kako smo naredili, kaj bi lahko bilo boljše.

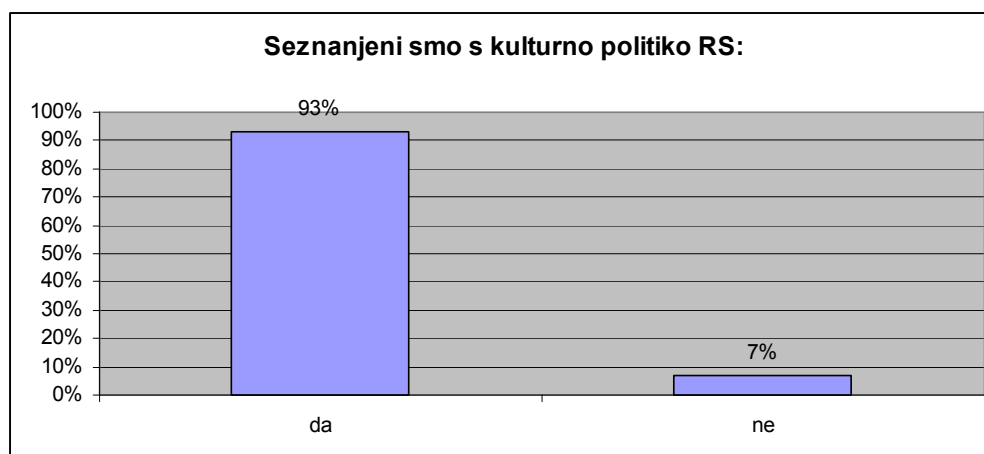
Graf 5.13: Ob koncu sezone vedno naredimo analizo preteklega leta in izoblikujemo smernice za naprej



Na trditev »Seznanjeni smo s kulturno politiko RS« je 93% vprašanih odgovorilo z da. Kot že nekajkrat povedano, je to logično glede na sistem financiranja obravnavanih organizacij. Predvsem za prijave na razpise je skoraj nujno poznati smernice razvoja kulture, ki spadajo pod kulturno politiko.

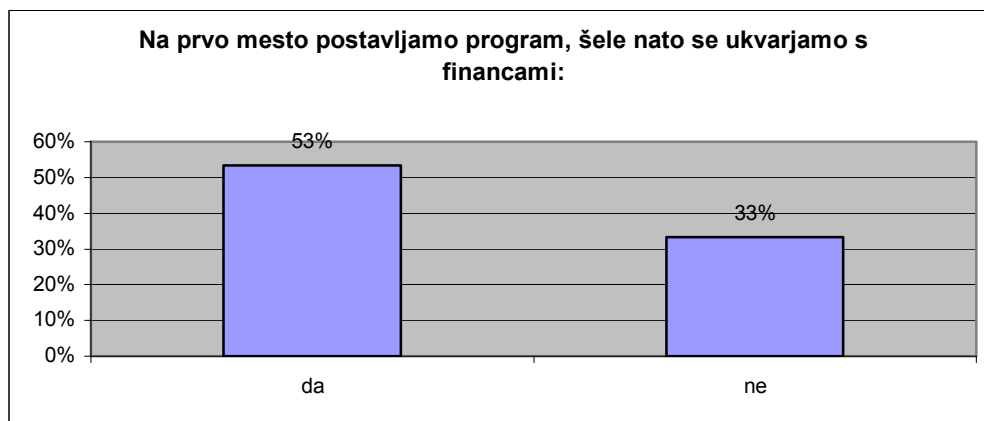
Na tem mestu se mi postavlja vprašanje, ali vprašani sploh vedo, kaj in kakšna je kulturna politika RS, saj je na vprašanje Ali poznate Nacionalni program za kulturo 2008-2001, ki je bil sprejet 2. aprila 2008, z da odgovorilo le 9 vprašanih, kar je le 60%. Glede na to, da je Nacionalni program za kulturo temeljni in osnovni dokument kulturne politike, lahko sklepamo, da le 60% vprašanih res pozna kulturno politiko RS.

Graf 5.14: Seznanjeni smo s kulturno politiko RS



Zadnja iz sklopa trditev je bila »Na prvo mesto postavljamo program, šele nato se ukvarjamo s financami«, na katero je 53% vprašanih odgovorilo z da. Iz odgovorov lahko razberemo, da so finance vsekakor eden izmed pomembnejših dejavnikov pri ustvarjanju in delovanju organizacij v kulturi.

Graf 5.15: Na prvo mesto postavljamo program, šele nato se ukvarjamo s financami



5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

Za konec sem preverila še pravilnost mojih delovnih tez, ki sem si jih postavila na začetku.

Prvo hipotezo,

- v slovenskih kulturnih ustanovah se projektni in kulturni menedžment v večini ne uporablja,

sem ovrgla. Na vseh 11 trditvah, s katerimi sem preverjala uporabo orodij kulturnega in projektnega menedžmenta, je vsaj polovica anketiranih odgovorila pritrdilno, kar pomeni, da so vsa orodja večinoma v uporabi. Na 7 trditvah je bil odgovor pritrdilen pri več kot 75 % vprašanih, kar še enkrat potrjuje, da se osnovna orodja uporabljajo.

Postavlja se mi vprašanje, ali so orodja projektnega in kulturnega menedžmenta dejansko v funkcionalni in smiselni uporabi, ali se mnoga izmed njih uporabljajo le zaradi takšnih in drugačnih zahtev financerjev in zunanjih dejavnikov. Če bi še enkrat delala diplomsko nalogo s podobno tematiko, bi se definitivno ustavila na dejanski rabi izpostavljenih orodij.

Druga delovna hipoteza je bila:

- Orodja kulturnega in projektnega menedžmenta bolj uporabljajo tam, kjer imajo več ustreznega znanja in izobrazbe s tega področja

V spodnjih dveh tabelah so podani odgovori na trditve s področja uporabe orodij projektnega in kulturnega menedžmenta, razdeljeni glede na to, ali organizacija ima ali nima ustreznih menedžerskih znanj. Iz tabele sem izpustila odgovore na trditvi 1 in 9, saj je na njiju vseh 15 vprašanih odgovorilo z da in sta za to v tem primeru nerelevantna za nadaljnjo analizo.

Če podrobneje pogledamo tabeli, je na vse trditve, razen na trditvi 2 in 4, več negativnih odgovorov s strani organizacij, ki nimajo ustreznih znanj. Sicer ogromnih razlik ni, vendar iz tega vseeno lahko sklepam, da ima izobrazba določen vpliv na poznavanje in uporabo orodij kulturnega in projektnega menedžmenta. S tem lahko potrdim svojo drugo hipotezo.

Tabela 5.3: Odgovori na trditve s strani organizacij, ki nimajo ustreznih znanj

| | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Vprašanje št. | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 | 11 |
| Odgovor da | 6 | 5 | 7 | 5 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 |
| Odgovor ne | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 |

Tabela 5.4: Odgovori na trditve s strani organizacij, ki imajo ustrezna znanja

| | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Vprašanje št. | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 | 11 |
| Odgovor da | 5 | 8 | 7 | 8 | 6 | 5 | 7 | 8 | 4 |
| Odgovor ne | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 2 |

Moja tretja delovna hipoteza je bila:

- V manjših ustanovah na slovenskem prostoru projektni in kulturni menedžment ni potreben oz. ni uporaben do take mere, da bi se splačalo v to vlagati.

Del odgovora na to trditev mi podajo že odgovori na vprašanje »Ali mislite, da imate dovolj znanja s področja menedžmenta v kulturi.« Kar 12 od vprašanih je na to vprašanje odgovorilo z ne, vseh 15 pa je ne glede na odgovor dodalo, da sicer znanj ni nikoli preveč in da bo v prihodnosti znanje s področja kulturnega menedžmenta več kot potrebno.

Sedem izmed anketiranih ima manj kot 10 zaposlenih in sem jih za namen analize označila kot majhne. Zanimivo je, da so trije od teh sedmih odgovorili, da imajo za sedanje razmere in delo dovolj znanja, da pa vedo, da ga bodo morda v prihodnosti potrebovali več. Tudi ostali štirje so na to vprašanje sicer odgovorili z da, vendar so v nadaljevanju dodali, da bodo potrebovali znanje, ker se nameravajo širiti, večati, izboljševati.

Prav tako so na vprašanje »Mislite, da bi še bolj strukturiran pristop k planiranju programa in dela pripomogel k boljšemu delu in večji obiskanosti vaše ustanove?« trije anketirani odgovorili z ne, ostali pa so odgovorili z da in dodali, da je to s tako malo zaposlenimi težko, saj so že sedaj polno angažirani.

Iz vsega skupaj svoje tretje hipoteze ne morem ne potrditi ne ovreči, saj po eni strani tudi majhne ustanove kažejo interes za izpopolnjevanje in večanje znanja ter uporabe orodij kulturnega in projektnega menedžmenta, na drugi strani pa te iste ustanove trdijo, da imajo za trenutno delo in trenutni trg dovolj znanj.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi z naslovom Projektni in kulturni menedžment v slovenskih kulturnih ustanovah sem se soočila s problemom uvajanja menedžmenta na področje kulture.

Glede na pregledano literaturo, ki se ukvarja s tem problemom, pregledanimi dokumenti s tega področja in analizo vprašalnikov lahko rečem, da je kulturni menedžment pojem in področje, ki bo v našem prostoru potreboval še kar nekaj časa in energije za uveljavitev in uporabo.

Največji problem, ki ga vidim, so finance. Večina kulturnih ustanov je financirana iz državnih ali občinskih virov ne glede na program, obiskanost ali smotrnost izkoriščenosti dodeljenih sredstev. In ker vemo, da se dandanes vse vrti okoli denarja, kot radi rečemo, je težko pričakovati, da se bo karkoli spremenilo, če za to ni nobene primerne spodbude. Dokler bodo slovenska gledališča prejemale finančna sredstva, kljub temu, da je njihovo poslovanje takšno kot pred 20 leti, bo težko prišlo do sprememb.

V sami nalogi sem se ukvarjala z osnovnimi orodji projektne menedžmenta in z anketnim vprašalnikom preverila, koliko se le ta uporabljajo v praksi. Nekatera orodja se sicer uporabljajo, vendar po mojem mnenju večini slovenskih gledaliških ustanov še vedno manjka zavedanje o tem, da bi lahko delali veliko bolje in uspešnejše, če bi spremenili določene vzorce dela in organiziranja.

Tekom naloge sem se srečala s kar nekaj problemi. Prvi izmed njih je bil ustrezna literatura. Na temo menedžmenta je napisanih ogromno takšne in drugačne literature, medtem ko je na samo temo kulturnega menedžmenta napisano zelo malo. Kljub temu, da se predvsem v tujini z uvajanjem menedžmenta v najrazličnejše sfere, med drugim tudi v sfero kulture, srečujejo že kar nekaj desetletij, je gradiva na to temo sorazmerno malo. O kulturnem menedžmentu pri nas in v našem ali nam podobnem okolju pa ni napisano skoraj nič oz. je le nekaj avtorjev, ki so se ukvarjali s tem.

Drugi problem, s katerim sem se srečevala, je bilo pridobivanje vprašalnikov. Kljub temu, da sem razposlala veliko vprašalnikov in da sem v večino ustanov tudi klicala in jih seznanila s svojim delom ter se dogovorila, da mi vrnejo vprašalnik, sem od 58 poslanih, dobila le 18 vrnjenih vprašalnikov, od katerih jih je bilo za analizo primernih 15.

Če bi se ponovno lotila diplomske naloge od samega začetka, bi verjetno močno razmislila o vprašalnikih in bi se raje odločila za intervju, izbrala tri reprezentativna gledališča ter naredila podrobnejšo analizo samo teh. Prav tako bi vprašalnike zastavila podrobneje oz. bi z intervjuji dobila več informacij o posameznem segmentu, ki me je zanimal.

Zavedam se, da sem se lotila teme, ki potrebuje veliko širšo angažiranost, če bi želeli na tem področju resnično kaj spremeniti. A nekje bo treba začeti. Jaz bi začela pri izobrazbi, pri ustreznem znanju kulturnih menedžerjev. Po mojem mnenju bi to moral biti študij kulturologije, ki bi usposobil študente za dobre kulturne menedžerje in ti bi v kulturnih ustanovah pomagali premakniti kolesje.

Vsekakor je treba poudariti, da sem z diplomsko nalogo le prelistala nekaj strani knjige, ki je debela in bo trajalo še ogromno časa in terjalo veliko dela, da bo v celoti prebrana in uresničena.

LITERATURA

- Bagon, Judita, Andreja Cirman, Tatjana Hajtnik, Anita Ivačič, Helena Kamnar, Maša Kociper, Dušan Kričej, Sašo Matas, Gorazd Perenič, Nataša Pirc Musar, Jože Šturm, Marjeta Tič Vesel, Zdenka Ulaga, Dejan Verčič, Grega Virant, Franci Zavrl, Urša Zore Tavčar in Karmen Uglešić, ur. 2006. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
- Bernik, France. 1997. Kultura in kulturna politika. *Ampak* XVI (187/188): 31-32.
- Bohinc, Franc, Uršula Cetinski, Dušan Harlander, Tomi Ilijaš, Štefan Krapše, Tatjana Krapše, Bogdan Lipičnik, Irena Ograjenšek, Neva Zajc in Danijel Pučko, ur. 2005. *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*. Nova Gorica: Educa.
- Breznik, Maja. 2004. *Kulturni revolucionizem*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Byrnes, William J.. 2003. *Management and the arts*. Amsterdam: Focal Press.
- Burke, Rory. 2004. *Project management: planning and control techniques*. Chichester: Wiley.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Čopič, Vesna in Gregor Tomc. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Čopič, Vesna in Gregor Tomc. 1998. *Kulturna politika v Sloveniji: simpozij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Čurin Radovič, Suzana. 1993. Razmišljanja o vlogi države in uprave na področju kulture. *Lucas: revija za poznavalce in ljubitelje umetnin in starin* 4(1/2): 25-26.
- Čurin Radovič, Suzana. 1995. O kulturnem menedžmentu pri nas. *Lucas: revija za poznavalce in ljubitelje umetnin in starin* 5(1): 17.
- Čurin Radovič, Suzana. 1997. Menedžment v kulturi. *2000* (96-97): 98-101.
- Deepprose, Donna. 2002. *Project management*. Oxford: Capstone.
- Godina, Vesna. 1998. *Izbrana poglavja iz zgodovine antropoloških teorij*. Ljubljana: FDV.
- Hagoort, Giep. 2003. *Art management: Entrepreneurial style*. Postbus: Enuron Publisher.
- Hall, Peter Dobkin. 1992. *Inventing the nonprofit sector: and other essays on philanthropy, voluntarism and nonprofit organisations*. London: The John Hopkins University Press..
- Hauc, Anton. 2007. *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kovač, Bogomir. 2005. Uveljavljanje menedžerske identitete v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni menedžment* 3(4): 5-11.
- Kovačič Peršin, Peter. 2004. Kulturna politika v procesih globalizacije. *2000* (168/169/170): 5-10.

- Kovačič Peršin, Peter. 2006. Gospodarsko-socialne reforme in položaj slovenske kulture. *2000* (180/181/182): 5-10.
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Krašovec, Alenka. 2002. *Oblikovanje javnih politik: primer kulturnih politik v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lewis, James P.. 1997. *Fundamentals of project management*. New York: American Management Association.
- Nokes, Sebastian. 2003. *The definitive guide to project management: the fast track to getting the job done on time and on budget*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Osojnik, Iztok. 2006. Razmišljanje o kulturni politiki. *2000* (180/181/182): 48-63.
- Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević in Ljiljana Aleksić. 2006. *Marketing in menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
- Project management institut. 2004. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. Newtown Square (PA): Project management institut.
- *Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011* (ReNPK0811). Ur. l. RS 35/2008 (2. april 2008).
- Rihter, Andreja. 2002. Kultura in kulturna politika. *Ampak* 3(5): 31-40.

- Rupel, Dimitrij. 1986. *Sociologija kulture in umetnosti: izbrana poglavja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing*. Ljubljana: Študentska založba.
- Šeligo, Rudi. 2002. Kultura in kulturna politika. *Ampak* 3(5): 31-40.
- Tavčar, Mitja I. in Nada Trunk Širca. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tomc, Gregor. 1994. *Profano: Kultura v modernem svetu*. Ljubljana: Študentska organizacija Slovenije.
- Tomc, Gregor. 2002. Moderna kultura. V *Cooltura, uvod v kulturne študije*, ur. Aleš Debeljak, 121-156. Ljubljana: Študentska založba.
- Turner, John Rodney. 1997. *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Williams, Raymond. 1998. *Navadna kultura: izbrani spisi*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Martina Močnik, študentska kulturologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Delam diplomsko nalogo s področja projektne in kulturne menedžmenta na slovenskem kulturnem področju. Moj namen je poizvedeti, v kakšni meri se kulturni menedžment uporablja v slovenskih kulturnih ustanovah (osredotočila sem se na področje gledališča) in do kakšne mere je to sploh smiselno.

Na vas se obračam s prošnjo za rešitev spodnjega vprašalnika. Vprašalnik je sestavljen tako iz zaprtih kot iz odprtih vprašanj, saj na nekaterih mestih želim izvedeti vaše mnenje o določeni temi.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Splošne informacije

1. Uradni naziv vaše ustanove:
2. Leto ustanovitve:
3. Število redno zaposlenih delavcev:
4. Naša osnovna dejavnost je (največ projektov izvedemo na področju):

gledališče glasba film muzejska dejavnost

drugo: _____

5. Organizirani smo kot (obkrožite):

javni zavod zasebni zavod društvo s.p.
drugo: _____

6. Kolikšen delež vaših finančnih sredstev predstavljajo

občinski proračun:

državni proračun:

sponzorstva:

lastna sredstva:

drugo:

7. Ali ima kdo od zaposlenih v vaši ustanovi izobrazbo s področja menedžmenta?

Kakšno?

Na spodnje trditve odgovorite z da, če se z njimi strinjate ali z ne, če se z njimi ne strinjate.

- | | | |
|---|----|----|
| 1. Plan dela imamo narejen za eno leto vnaprej | DA | NE |
| 2. Narejen imamo dolgoročni plan razvoja naše organizacije | DA | NE |
| 3. Za vsak projekt posebej si postavljamo cilje | DA | NE |
| 4. Izoblikovano in napisano imamo poslanstvo organizacije | DA | NE |
| 5. Naši skupni cilji so v skladu s cilji posameznikov, ki so zaposleni v naši ustanovi | DA | NE |
| 6. Za vsak projekt izoblikujemo tim, ki dela na projektu | DA | NE |
| 7. Svoje delo ves čas primerjamo z ostalimi (s konkurenco) | DA | NE |
| 8. Narejeno imamo analizo naše ciljne publike | DA | NE |
| 9. Ob koncu sezone vedno naredimo analizo preteklega leta in izoblikujemo smernice za naprej | DA | NE |
| 10. Seznanjeni smo s kulturno politiko Republike Slovenije | DA | NE |
| 11. Na prvo mesto postavljamo program, šele nato se ukvarjamo s financami. | DA | NE |

Na spodnja vprašanja odgovorite čim bolj natančno.

1. Kaj si predstavljate pod besedo projekt?
2. Koliko projektov na leto izvedete?
3. Kaj vpliva na oblikovanje vašega letnega programa?
4. Se vam zdi, da imate v vaši ustanovi dovolj znanja s področja menedžmenta na področju kulture? Mislite, da bi ga potrebovali več ali vam trenutno znanje zadošča za uspešno delo?
5. Mislite, da bi še bolj strukturiran pristop k planiranju programa in dela pripomogel k boljšemu delu in večji obiskanosti vaše ustanove? Zakaj?

6. Ali poznate Nacionalni program za kulturo 2008-2011, ki je bil sprejet 2. aprila 2008?
7. Ali se strinjate s kulturno politiko Republike Slovenije?
8. Kolikšen in kakšen je po vašem mnenju vpliv države na kulturo v Sloveniji?
9. Kaj menite o zasebnih profitnih gledališčih, ki od osamosvojitve dalje nastajajo v Sloveniji?
10. Če bi imeli možnost odločanja, kaj na področju kulture v Sloveniji bi spremenili?

*Še enkrat hvala za vaš čas!
Martina Močnik*