

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Hvala

Menedžment orkestra
študija primera

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Hvala

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Menedžment orkestra
študija primera

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK: Menedžment orkestra - študija primera

V magistrskem delu se ukvarjam s koncertnim orkestrom kot organizacijo. Koncertni orkester se je razvil kot glasbeni korpus in kot institucija ob koncu devetnajstega stoletja, ko so bili ustanovljeni številni današnji evropski in ameriški orkestri. Z nastankom teh orkestrov je prišlo do standardizacije velikosti, instrumentalne zasedbe, zaposlitvenih struktur in glasbenega repertoarja. Sočasno so se izoblikovale tudi različne organizacijske strukture orkestrov.

Sistemska teorija obravnava organizacijo kot sistem, vsak sistem pa ima svoje zakonitosti. Z vidika kontingenčne teorije sem opisal značilnosti koncertnega orkestra. Raziskal sem koncertni orkester kot odprt sistem, posebnosti njegovega okolja in njegovo organizacijsko strukturo. Na podlagi teoretičnih in komparativnih spoznanj sem ugotovil, da delujejo koncertni orkestri v okviru različnih pravnoorganizacijskih oblik neprofitnih organizacij in da so povsod močno vpeti v svoje okolje. Spoznal sem, da si postajajo okolja koncertnih orkestrov povsod po svetu, zlasti v Evropi in Ameriki, vse bolj podobna. Prav okolje pa je eden od dejavnikov, ki pomembno vplivajo na organizacijsko strukturo koncertnega orkestra. Zato sem v nalogi preverjal tezo, da so si zaradi podobnosti okolja podobne tudi organizacijske strukture orkestrov in v njej posebej izpostavil Orkester Slovenske filharmonije, ki je edini koncertni orkester v Sloveniji. Primerjal sem organizacijske strukture evropskih in ameriških orkestrov. Ugotovil sem, da v Evropi delujejo orkestri pretežno v okviru javnih neprofitnih organizacij, v Ameriki pa v okviru zasebnih neprofitnih korporacij. Kljub temu pa sem opazil podobnosti v strukturi managementa orkestra. V evropskih in ameriških orkestrih sta poslovna in umetniška funkcija ločeni, enakovredni in enakopravni, orkestrski glasbeniki pa so vključeni v sodelovanje pri sprejemanju vseh odločitev, ki se tičejo umetniškega delovanja orkestra. Ena najpomembnejših nalog koncertnega orkestra je izbira umetniškega vodje. Delovanje nemških orkestrov je urejeno sistemsko, medtem ko je ureditev orkestrov v Združenih državah Amerike kontingenčna.

Organizacijsko strukturo Slovenske filharmonije določa pravna regulacija na treh ravneh. Poleg Zakona o zavodih sta to še Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo in Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija. Z analizo teh virov sem ugotovil, da je v Slovenski filharmoniji umetniška funkcija orkestra združena s poslovno funkcijo ali pa ji je podrejena. Kolektivno sodelovanje delavcev pri upravljanju ima konzultativno funkcijo, pri sprejemanju odločitev, pomembnih za umetniško delovanje orkestra, pa predstavniki zaposlenih ne morejo uveljavljati volje orkestra tako kot v nemških in ameriških orkestrih.

Zaradi vseh teh dejstev sem hipotezo, da je organizacijska struktura Orkestra Slovenske filharmonije podobna organizacijskim strukturam evropskih in ameriških orkestrov, sprejel. Ob koncu magistrskega dela sem predlagal rešitve, z uveljavitvijo katerih bi postali poslovna in umetniška funkcija v orkestru ločeni in enakovredni, orkestrski glasbeniki pa vključeni v soodločanje o vseh umetniških zadevah. Na ta način bi Slovenska filharmonija lahko postala visokoparticipativna organizacija z ločeno poslovno in umetniško funkcijo po zgledu evropskih in ameriških orkestrov.

KLJUČNE BESEDE: koncertni orkester, neprofitne organizacije, javni zavod, organizacijska struktura, participativni management.

ABSTRACT: Orchestral Management - a Case Study

This MA thesis explores the concert orchestra as an organisation. As a musical corpus and an institution, the concert orchestra developed at the end of the nineteenth century, when many still-functioning European and American orchestras were founded. The development of such orchestras led to standardisation in size, instrumental constitution, employment structure and musical repertoire. Concurrent with this was the creation of various orchestra organisational structures.

Systems theory discusses an organisation as a system, with each system having its own rules and standards. Typical features of the concert orchestra based on the contingency theory are described in this work. The concert orchestra is explored as an open-ended system, while its relations to the environment and its organisational structure are also examined. Based on theoretical and comparative studies it can be concluded that concert orchestras mainly function within different legal and organisational forms of non-profit organisations, and are heavily influenced by various aspects of their immediate environment. It was established that environments of concert orchestras throughout the world, particularly in Europe and the United States, are becoming increasingly similar. This is one of the factors having a significant influence on the organisational structure of the orchestra. Therefore the hypothesis was tested that, given their similar environments, orchestras also have similar organisational structures. A case study was designed focusing on the Slovene Philharmonic Orchestra, the only concert orchestra in Slovenia. European and American orchestras were compared in terms of their organisational structure. European orchestras, it was discovered, function mainly as part of public non-profit organisations, while those in the States operate within private non-profit corporations. In spite of this, similarities could be observed in the management structure of the orchestra. In both European and American orchestras, the business and artistic leadership are two separate functions, considered as equal, while the entire ensemble is included in decision-making which concerns the artistic side of the orchestra. One of the concert orchestra's most important tasks is to select solid artistic leadership. The functioning of German orchestras is dealt with systemically, while in the United States it is done so contingently.

The organisational structure of the Slovene Philharmonic Orchestra is outlined by legal regulations on three levels. In addition to the Institutes Act, there is also the Act Regulating the Realisation of the Public Interest in the Field of Culture, and the Decision on the Establishment of the Slovene Philharmonic Orchestra. By analysing these acts and regulations it was established that the artistic leadership of the Slovene Philharmonic Orchestra is either merged with the business function or it is subordinate to it. The collective participation of the ensemble regarding orchestra management has a consultative function, but – in contrast to what can be observed in German and American orchestras – the orchestra's representatives cannot enforce the will of the orchestra in decision-making that is important for the artistic performance of the orchestra.

With that the hypothesis that the Slovene Philharmonic orchestra has an organisational structure similar to other European and American orchestras is thus approved. Proposed as solutions in the concluding portion of the MA are the division of the orchestra's business and artistic functions, and the inclusion of orchestra musicians in the decision-making that pertain to artistic matter. This would make the Slovene Philharmonic Orchestra a high-level participatory organisation with clearly separate business and artistic leadership that is in keeping with the model of other European and American orchestras.

KEY WORDS: concert orchestra, non-profit organisations, public institutes, organisational structure, participatory management.

KAZALO VSEBINE

UVOD	8
Opredelitev teme in obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme	9
Raziskovalno vprašanje in razdelava metodološkega okvira proučevanja	11
1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE	14
1.1 Zgodovinski pregled	14
1.2 Opredelitev neprofitnih organizacij	15
1.3 Klasifikacija neprofitnih organizacij	18
1.4 Tipologija neprofitnih organizacij	19
1.5 Javni zavod	21
1.6 Javni zavod na področju kulture	23
2 ORKESTER	26
2.1 Zgodovinski pregled	26
2.2 Etimologija orkestra	27
2.3 Taksonomija orkestra	27
2.4 Tipologija orkestrov	29
3 KONCERTNI ORKESTER KOT ORGANIZACIJA	32
3.1 Koncertni orkester kot odprt sistem	36
3.1.1 Sistemska teorija organizacije	37
3.1.2 Kontingenčna teorija organizacije	39
3.1.3 Uporabnost teorije za javni management	42
3.1.3.1 Štirje modeli organizacijske učinkovitosti	43
3.1.3.2 Šest mehanizmov za koordinacijo in nadzor	44
3.1.3.3 Štiri strategije za motiviranje zaposlenih	46
3.1.4 Uporabnost teorije za organizacijo koncertnega orkestra	48
3.2 Koncertni orkester in njegovo okolje	50
3.2.1 Značilnosti okolja koncertnega orkestra	50
3.2.2 Vrste okolja koncertnega orkestra	53
3.2.3 Okolje koncertnega orkestra kot organizacije	56
3.2.4 Okolje koncertnega orkestra kot vir informacij	57
3.2.5 Koncertni orkester kot dinamični sistem	59
3.3 Organizacijska struktura koncertnega orkestra	63
3.3.1 Temelji organizacijske strukture	63
3.3.2 Organizacijska struktura v funkciji participativnega managementa	68
3.3.3 Temelji organizacijske strukture koncertnega orkestra	71
4 EVROPSKI MODEL: NEMČIJA	74
4.1 Uvod	75
4.2 Organizacijska struktura nemškega koncertnega orkestra	78
4.3 Struktura managementa nemškega koncertnega orkestra	79
4.3.1 Intendant orkestra	79
4.3.2 Umetniški vodja orkestra	80
4.3.3 Predstojništvo orkestra	81

5 AMERIŠKI MODEL – ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE	83
5.1 Uvod.....	83
5.2 Organizacijska struktura ameriškega koncertnega orkestra.....	84
5.3 Struktura managementa ameriškega koncertnega orkestra.....	87
5.3.1 Upravni odbor (Board of directors)	87
5.3.2 Izvršni direktor (Executive Director).....	88
5.3.3 Glasbeni direktor (Music Director).....	92
5.3.4 Orkestrski glasbeniki	95
6 SAMOUPRAVNI MODEL: KOOPERATIVA	98
6.1 Uvod.....	98
6.2 Samoupravni model orkestra - Evropa	99
6.2.1 Berlinska filharmonija	99
6.2.2 Dunajska filharmonija.....	102
6.2.3 London Symphony Orchestra	104
6.3 Samoupravni model orkestra - Združene države Amerike	106
6.3.1 Colorado Symphony Orchestra.....	106
6.3.2 Louisiana Philharmonic Orchestra.....	107
6.3.3 Tulsa Symphony Orchestra.....	107
7 SLOVENSKA FILHARMONIJA	108
7.1 Uvod.....	108
7.2 Organizacijska struktura Slovenske filharmonije	110
7.3 Struktura managementa	112
7.3.1 Svet	112
7.3.2 Strokovni svet	114
7.3.3 Direktor	115
7.3.4 Pomočnik direktorja za področje Orkestra	117
7.4 Sodelovanje delavcev pri upravljanju	118
7.5 Predhodna ureditev	122
7.6 Predvidene spremembe zakonodaje	123
ZAKLJUČEK	126
Ugotovitve.....	126
Predlogi	130
LITERATURA	132

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Organizacije kot odprti sistemi.....	36
Slika 3.2: Generični pojmovni načrt za koncertni orkester.....	60
Slika 4.1: Sistemizirana delovna mesta in plačne skupine.....	77
Slika 4.2: Organigram nemškega koncertnega orkestra.....	79
Slika 5.1: Struktura prihodkov ameriških orkestrov 2008 – 2009.....	85
Slika 5.2: Organigram ameriškega simfoničnega orkestra.....	86
Slika 7.1: Organizacijska struktura Slovenske filharmonije.....	112
Slika 7.2: Struktura managementa Slovenske filharmonije.....	114
Slika 8.1: Primerjava organizacijskih struktur orkestrov.....	129

UVOD

Orkester velja za eno največjih in najpomembnejših kulturnih pridobitev evropske civilizacije. Izoblikoval in uveljavil se je v sedemnajstem stoletju, v obdobju pozne renesanse. Njegovi začetki so tesno povezani tako z razvojem operne kot tudi abstraktne instrumentalne glasbene umetnosti. Operni orkester je imel pomembno vlogo kot glasbeno telo in kot institucija vse do devetnajstega stoletja. Že v začetku osemnajstega stoletja pa se v Evropi pojavijo orkestri v sodobnem pomenu tega termina. Najboljši orkestri, kot sta bila v tistem času Mannheimski dvorni orkester in orkester Concert spirituel iz Pariza, so z disciplinirano igro navduševali poslušalce in skladatelje, katerih glasbo so izvajali, ter zaradi tega uživali velik sloves (Carter v Lawson 2003, 7). V drugi polovici devetnajstega stoletja se je glasbeno življenje v Evropi in ZDA razbohotilo. Povpraševanje po koncertih simfonične glasbe je vodilo v gradnjo koncertnih dvoran in iskanje sredstev za zagotavljanje nemotene produkcije orkestrov. Evropa in Amerika sta pri tem ubrali različni poti. Medtem ko so v ZDA delovanje orkestrov podpirali premožni donatorji, so evropske države za delovanje orkestrov raje ustanovljale javne nepridobitne institucije. Te so skrbele za delovanje in razvoj orkestrov, med katerimi mnogi še danes uživajo velik ugled (Greffé 2002, 85).

Slovenski kulturni prostor je ob koncu sedemnajstega stoletja zaznamovala potreba po povezovanju ustvarjalnih sil v institucionalizirane oblike kulturne in umetniške dejavnosti. Na področju glasbenega poustvarjanja velja ustanovitev Academiae Philharmonicorum Labacensis (1701) za največji dosežek baročnega obdobja na Slovenskem in za eno največjih glasbenih pridobitev tega časa v srednjeevropskem prostoru. Filharmonična družba (1794), njena naslednica, se je posvečala gojenju klasicistične glasbe in je bila prva med sorodnimi institucijami v tedanji habsburški državi (Klemenčič 2004, 19). Obe instituciji povezujemo z nastankom prve Slovenske filharmonije, ki je delovala v času med leti 1908 in 1913, ter današnje Slovenske filharmonije, ki je bila ustanovljena leta 1948. Namen njenega delovanja je bil »s koncerti, drugimi kulturno – umetniškimi prireditvami, publikacijami in predavanji gojiti in širiti glasbeno umetnost v Sloveniji ter predstavljati slovensko glasbeno kulturo« (Nagode v Klemenčič 2004, 232).

Poslanstvo današnje Slovenske filharmonije temelji na 3. členu Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija iz leta 2003: »Slovenska filharmonija povezuje glasbenike v

vrhunska ansambla instrumentalne in vokalne glasbe. S tem omogoča trajno in nemoteno izvajanje koncertov in drugih glasbeno kulturnih prireditev, pri čemer črpa iz zakladnice domače in svetovne glasbene literature. Na koncertih, gostovanjih in arhivskih snemanjih del sodelujejo tudi uveljavljeni domači in tuji solisti in dirigenti. Zavod zagotavlja kakovostno umetniško produkcijo in omogoča domači in mednarodni publiki vrhunska umetniška doživetja ter načrtno spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbenih del in njihovo predstavljanje domači in mednarodni javnosti» (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija 2003).

Opredelitev teme in obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme

Termin orkester ima dvojni pomen. Z njim označujemo orkester kot glasbeni korpus ali pa orkester kot institucijo. V nalogi se bom posvečal prvenstveno institucionalnim okvirom delovanja orkestra - organizacijskim strukturam, strukturi managementa in sodelovanju orkestrskih glasbenikov pri upravljanju - deloma pa tudi z značilnostmi koncertnega orkestra kot glasbenega korpusa. Ta ima namreč povsem druge naloge kot jih imajo na primer operni, radijski ali komorni orkester.

Nastanek modernega simfoničnega orkestra časovno povezujemo s koncem devetnajstega stoletja. V tem času je nastala večina evropskih in ameriških orkestrov, z njihovim razvojem pa je prišlo do standardizacije orkestrov v smislu velikosti orkestra, glasbenega repertoarja, instrumentalne zasedbe in zaposlitvene strukture. Sočasno so se izoblikovale tudi različne organizacijske strukture orkestrov. V Evropi so skrb za delovanje orkestrov prevzele države in mesta, zato delujejo v evropskih državah orkestri pretežno kot javne nepridobitne institucije, v Ameriki pa kot neodvisne neprofitne korporacije. Nekateri najboljši orkestri na svetu, kot so Berlinski filharmoniki, Dunajski filharmoniki in London Symphony Orchestra so organizirani kot kooperative. To pomeni, da orkestre upravljajo in organizirajo glasbeniki sami s pomočjo administracije (Lawson 2003, 14).

Orkestri so torej organizirani v okviru javnih (Evropa) in zasebnih (Amerika) neprofitnih institucij. Razlike med ureditvami so posledica dejstva, da je neprofitni sektor vgrajen v širši politični in družbeni kontekst posameznih držav in regij. Z zgodovinskega vidika so njegov razvoj oblikovale različne politične kulture in oblike vladavin pa tudi kulturni in verski

dejavniki ter sociološki vidiki različnih razrednih struktur. V mednarodni primerjavi ima neprofitni sektor v različnih državah različna sidrišča, ki razkrivajo različne družbene in ekonomske oblike in organizacijo družbenih dejavnosti. V Nemčiji, kjer je država prevzela skrb za modernizacijo in blaginjo, se je neprofitni sektor razvijal v interakciji z državo, medtem ko poteka v Ameriki zagotavljanje družbene blaginje v sinergiji med korporacijami ter vladnimi in prostovoljskimi organizacijami (Anheier 2005, 29).

Poglavitne ugotovitve ustvarjalcev kontingenčne teorije lahko strnemo v tele trditve: ne obstaja najboljši način organizacije, vsi načini organizacije niso učinkoviti in najboljši način organizacije temelji na odvisnosti od značilnosti okolja, v katerem organizacija deluje (Scott 2003, 96). Okolje je tudi eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko strukturo orkestra. Dejstvo je, da si postajajo okolja evropskih in ameriških (pa tudi drugih) orkestrov vse bolj podobna. Orkestri se povsod soočajo s podobnimi vplivi na njihovo delovanje, kot so tekmovanje za prosti čas poslušalcev, vpliv tehnologije na umetnost, politična podpora umetnosti, glasbena izobrazba in demografske spremembe (Kerres, 1999, 46). Zato lahko pričakujemo, da bodo orkestri težili k oblikovanju podobnih organizacijskih struktur.

Po Druckerju se orkestri skupaj s šolami, univerzami in bolnicami, uvrščajo med organizacije, ki temeljijo na znanju specialistov, t.i. umskih delavcev. Ti usmerjajo in urejajo svoje delo na podlagi odziva svojih kolegov, strank in managementa. Vendar ima orkester svojo posebnost. To je dirigent, »poslednji branik totalitarizma na svetu – človek, v čigar avtoriteto nihče ne dvomi« (Zander v Seifter 2001, 10). Ta vodi delo orkestra ter »daje navodila« neposredno vsakemu glasbeniku v orkestru. Posebnost, ki jo predstavlja delovno okolje v tradicionalnem simfoničnem orkestru je tudi glavni vir napetosti, ki se pojavlja kot posledica nekompatibilnosti strukture tradicionalne hierarhične ureditve ukazovanja in nadzora ter inherentne težnje umskih delavcev k čim večji avtonomnosti (Seifter 2001, 11). Vsa ta dejstva so dodaten razlog za vključevanje predstavnikov orkestrskih glasbenikov v vrhnji del managementa, kar je v evropskih in ameriških orkestrih večinski primer ureditve.

Pravno organizacijska oblika orkestrov, ki jih je v Sloveniji ustanovila država, je javni zavod. Kljub v svetu priznanim razlikam v organizacijskih strukturah v kulturno umetniških institucijah Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo teh razlik ne upošteva (Zujik 2002). Za vse institucije namreč predvideva enako organizacijsko strukturo managementa, le

nekatero podrobnosti prepušča posameznim ustanovitvenim aktom. Tudi sodelovanja glasbenikov pri upravljanju orkestra ne ureja na primerljivi ravni z evropskimi in ameriškimi orkestri. Novela zakona (Zujik 2008) je sicer odpravila ustavno sporni člen o svetu zavoda in predstavnike zaposlenih vključuje v njegovo sestavo, vendar s tem še ne ureja vloge predstojništva orkestra na primerljivi ravni z evropsko prakso. Po priporočilih Federation Internationale des Musiciens iz leta 1998 mora družbeni proces demokratizacije vplivati tudi na področje kulture. Demokratično izvoljeni predstavniki orkestra morajo imeti možnost sodelovanja pri soodločanju o zasedbi prostih delovnih mest, biti udeleženi pri odločitvah v zvezi z osebjem, sklepanju in podaljševanju pogodb z dirigenti, izdelavi delovnega načrta in programa orkestra v skladu z umetniškimi interesi orkestra ter se posvetovati v primeru spreminjanja velikosti orkestra in pri načrtovanju in izdelavi proračuna (FIM 1998).

Znanstvena relevantnost predlagane teme magistrskega dela temelji na analitični primerjavi organizacijskih struktur in struktur managementa evropskih in ameriških koncertnih orkestrov, vključujoč pomemben vidik participativnega managementa v smislu sodelovanja orkestrskih glasbenikov pri upravljanju orkestra, ter na komparativni analizi ureditve upravljalске strukture Orkestra Slovenske filharmonije kot edinega koncertnega orkestra v Sloveniji. Doslej je bilo opravljeno več študij o organizacijskih strukturah in strukturah managementa v nemških in ameriških koncertnih orkestrih, kot izvirni prispevek magistrske naloge pa bom izpostavil razlike ali podobnosti med njimi. Vse to bom primerjal s posebnostmi, ki jih na tem področju pozna naš kulturni prostor, ter nato preveril, ali napovedane spremembe Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo, ki predvideva spremembe tudi na področju pravnoorganizacijskih in upravljalških struktur javnih zavodov na področju kulture, iščejo rešitve v smeri tradicionalnih ureditev evropskih in ameriških orkestrov.

Raziskovalno vprašanje in razdelava metodološkega okvira proučevanja

Raziskovalno vprašanje sem zasnoval na podlagi dejstev, da so si koncertni orkestri glede na svojo funkcijo, ki jo opravljajo v družbi po vsem svetu zlasti pa v Evropi, podobni. Moderni koncertni orkester se je v smislu standardizacije organizacijske strukture oblikoval ob koncu devetnajstega stoletja, kar sovpada z začetnimi pojavi organizacijske strukture v podjetjih (Drucker 2001, 20). Koncertna dejavnost kot temeljni pokazatelj uspešnega delovanja

orkestra, je lahko uspešna tako s poslovnega kot z umetniškega vidika. Zato sta poslovna in umetniška funkcija pri upravljanju orkestra enako pomembni. Poslovni direktor je najvišja funkcija v orkestru na področju administrativnih zadev, glasbeni direktor ali umetniški vodja pa je ekvivalent funkciji poslovnega direktorja na področju umetniških zadev. Za uspešno upravljanje orkestra je pomembno, da sta poslovna in umetniška funkcija ločeni, naloge in pristojnosti obeh funkcij pa natančno razmejene. Vendar to ni dovolj. Za uspešno umetniško delovanje in razvoj orkestra je pomembno, da so v sprejemanje odločitev vključeni tudi člani orkestra. Organizacijska struktura ameriških orkestrov se skozi stoletje praktično ni spreminjala. Podobno velja za nemške orkestre. Okolje koncertnih orkestrov v Evropi in Ameriki dobiva vse bolj podobne značilnosti, zato postaja zelo podoben tudi vpliv okolja na organizacijsko strukturo orkestra v evropskih in ameriških državah. Slovenija je bila skozi vso svojo zgodovino integrirana v srednjeevropski kulturni prostor, torej lahko predpostavimo, da je tudi Orkester Slovenske filharmonije prevzel podobno ureditev kot drugi evropski orkestri. Zato bom v nalogi preveril dve hipotezi:

- 1. Organizacijska struktura Orkestra Slovenske filharmonije, edinega koncertnega orkestra v Sloveniji, je zaradi podobnosti v okoljih, v katerih orkestri delujejo, primerljiva z organizacijskimi strukturami evropskih in ameriških koncertnih orkestrov.**
- 2. Razlike v strukturi upravljanja orkestrov, ki temelji na nedvoumni ločitvi poslovne in umetniške funkcije ter na vključevanju članov orkestra v sprejemanje tistih odločitev vrhnjega managementa, ki so ključne za uspešno umetniško delovanje in razvoj orkestra, izhajajo iz različnih lastniških struktur in različnih načinov financiranja orkestrov.**

Nalogo bom razdelil v tri glavne sklope. Prvi del bo posvečen teoriji. Temeljit bo na pregledu širokega nabora domače, predvsem pa tuje strokovne literature. Podrobno bom predstavil teoretične vsebine neprofitnih organizacij vključno z njihovim zgodovinskim razvojem. Izpostavil bom pravnoorganizacijsko obliko javni zavod, najbolj tipične in razširjene oblike opravljanja neprofitne dejavnosti pri nas ter izpostavil nekatere posebnosti ureditve javnega zavoda na področju kulture. Predstavil bom zgodovinski in teoretični vidik delovanja orkestra. V tipologiji orkestrov bom izpostavil ključne razlike med orkestri, ki delujejo na področju kulture. Operni in baletni orkestri imajo drugačne naloge kot koncertni orkester. So

manj prominentni kot slednji, tako vidno kot slušno, saj je njihova funkcija predvsem podpora drugi vrsti umetnosti (Judy 1995). V nadaljevanju se bom osredotočil na koncertni orkester. Predstavil bom značilnosti koncertnega orkestra kot odprtega sistema in preveril, v kakšnem okolju deluje. Preveril bom, ali je okolje koncertnega orkestra v današnjih časih še dovolj stabilno in predvidljivo, da lahko za svoje učinkovito delovanje optimalno uporabi tradicionalno hierarhično strukturo (Lawrence in Lorsch 1967). Raziskal bom zakonitosti organizacijske strukture, njeno funkcijo v participativnem managementu in temelje organizacijske strukture koncertnega orkestra. Raziskovalni del, kjer bom raziskoval in primerjal ureditve v evropskih in ameriških orkestrih, bo temeljil na komparativni metodi, ki je zaradi osredotočanja na proučevanje vzorcev raznolikosti in na podrobno poznavanje vsakega proučevanega primera, posebej primerna za raziskovalni cilj, kot je raziskovanje raznolikosti (Ragin 2007, 121). Analiziral bom organizacijske strukture in kolektivne pogodbe evropskih in ameriških koncertnih orkestrrov. Z analizo primarnih in sekundarnih virov, kolektivnih pogodb in znanstvenih člankov nekaterih najuglednejših izvršnih direktorjev orkestrrov in drugih glasbenih institucij, bom raziskal različne ureditve v Nemčiji in v ZDA, ter s primerjalnim pristopom prišel do ugotovitev, ki bodo lahko prispevale k primernejši ureditvi delovanja orkestrrov v Sloveniji. Analiziral bom slovensko zakonodajo, ki ureja področje kulture in neposredno ali posredno vpliva na oblikovanje organizacijske strukture edinega slovenskega koncertnega orkestra. Z aplikacijo teorije in na podlagi primerjave s tujimi orkestri bom ugotavljal njene prednosti ali pomanjkljivosti. Izpostavil bom strukturo managementa koncertnega orkestra in njegove posebnosti ter jo primerjal s primerljivimi orkestri v tujini. V sklepnem delu bom predstavil ugotovitve ter jih primerjal s predlaganimi rešitvami Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo.

1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

1.1 Zgodovinski pregled

Neprofitni sektor, ki ga tvori širok spekter najrazličnejših vrst neprofitnih organizacij, je vgrajen v širši politični in družbeni razvoj posameznih držav in regij. Z zgodovinskega vidika so njegov razvoj oblikovale različne politične kulture in oblike vladavin, pa tudi kulturni in verski dejavniki ter sociološki aspekti razrednih struktur. V mednarodni primerjavi ima neprofitni sektor v različnih državah različna sidrišča, ki razkrivajo različne družbene in ekonomske oblike družbenih dejavnosti ter njihovo organizacijo.

- V obdobju pred Francosko revolucijo leta 1789, je bila Francija centralizirana nacionalna država. Ancien regime¹ je zamenjal nov vladajoči razred, ki je obstoječo centralizirano državno strukturo uporabil kot orodje za izgradnjo novega državnega političnega sistema in družbenega reda. V skladu z anti - korporativistično ideologijo revolucije, je Loi le Chapelier² iz leta 1791 določal, da med posameznikom, t.j. državljanom, in državo ne smejo obstajati nikakršna posredna združenja, da bi se na ta način najbolje udeležala obča volja naroda (volonte generale). Država je bila nosilec političnega napredka in demokratične identitete.
- Nemška regija je bila v tem času politično in versko razdeljena razdeljena na 300 kraljestev, vojvodin in baronij. Kljub napetostim med aristokratsko avtokratsko državo in nastajajočim srednjim razredom, ki je pokazal svoje politične aspiracije, te niso kulminirale v revoluciji tako kot se je to zgodilo v Franciji. Zlasti v Prusiji, kjer je država prevzela glavno vlogo modernizacije, je sodelovanje med družbenima razredoma postalo vzor in glavni aspekt razvoja nepridobitnega sektorja v Nemčiji. Tam se nepridobitni sektor torej ni razvijal v antitezi z državo, temveč v interakciji z njo. Kljub tem razvojnim razlikam, pa je neprofitni sektor tako v Nemčiji kot v Franciji tesno povezan z državo (Anheier 2005, 35).
- V Veliki Britaniji in kasneje v Severnoameriških kolonijah, je podlago za formalizacijo in sekularizacijo človekoljubnih dejavnosti zagotovil leta 1601 objavljeni Statut o dobrodelnih namenih.³ Pred tem sta socialne storitve opravljala Cerkev in neformalni sektor. Skozi zgodovino se je skrb za družbeno blaginjo organizirala v liberalni

¹ Stari režim - politična, družbena in kulturna ureditev evropske družbe pred francosko buržoazno revolucijo.

² Isaac Rene Guy le Chapelier – pravnik in politik iz časa Francoske revolucije.

³ Statute of Charitable Uses.

tradicionalni razredni družbi, v kateri so se vloge prostovoljstva in države menjale glede na družbene, ekonomske in politične potrebe. V sedemnajstem in osemnajstem stoletju je imela vodilno vlogo Cerkev, v devetnajstem in na začetku dvajsetega stoletja pa sta to vlogo prevzela vlada in prostovoljske organizacije. Po letu 1930 postane prostovoljski sektor pri vzdrževanju blaginjske države komplementaren javnim (vladnim) institucijam. V začetku enaindvajsetega stoletja se uveljavi sodoben pristop, t.i. "Tretja pot"⁴, ki vidi pri reševanju problemov, povezanih z zagotavljanjem družbene blaginje, možnosti sinergije med korporacijami ter vladnimi in prostovoljskimi organizacijami (Anheier 2005, 29).

1.2 Opredelitev neprofitnih organizacij

Organizacije so zelo raznolike ciljne združbe ljudi. Nastajajo kot posledica delitve dela, ki je temelj materialnih in nematerialnih dosežkov človeške civilizacije. Ena od možnih delitev organizacij je delitev na profitne in neprofitne⁵ organizacije. Neprofitne organizacije se razlikujejo od profitnih glede na institucionalni, ekonomski in programski vidik. V profitni organizaciji je merilo uspešnosti poslovanja dobiček in povečevanje premoženja, v neprofitni pa predvsem kakovost življenja uporabnikov. Strategije v profitnih organizacijah so dolgoročne, v neprofitnih pretežno kratkoročne. Plače in nagrade za zaposlene so v neprofitnih organizacijah omejene in nadzorovane. Vrhnji management je v profitnih organizacijah izbran na podlagi izkušenj, v neprofitnih pa pogosto po političnih, strokovnih in interesnih merilih. Profitne organizacije si finančna sredstva zagotavljajo s tržno dejavnostjo, neprofitne pa pridobivajo sredstva od uporabnikov. Delno ali v celoti prejemajo sredstva iz javnih virov (Trunk Širca in Tavčar 2000, 9 - 13).

Neprofitne organizacije so državni in lokalni organi oblasti, bolnišnice, muzeji, zveze, združenja, ustanove, kulturne institucije, verske skupine, dobrodelne organizacije in druge organizacije, katerih glavni namen je, da koristijo družbi. Ustanovljene so z namenom, da uporabnikom zagotavljajo storitve, ki jih je družba spoznala za dragocene in jih profitno naravnane organizacije ne morejo ali pa nočejo zagotavljati, ker bi morale poslovati v razmerah, v katerih ne bi preživele. Zato merjenje uspešnosti poslovanja neprofitnih

⁴ "Third Way".

⁵ V nalogi uporabljam enoten termin "neprofitne organizacije", čeprav v literaturi zasledimo tudi na rabo drugih terminov, npr. "nepridobitne organizacije".

organizacij na podlagi njihovega ekonomskega prispevka družbi ni utemeljeno (Možina in drugi 2002, 725). Nefitne organizacije praviloma ne delujejo po tržnih načelih. Nastajajo zato, ker tržni mehanizem ne more zagotoviti določenih storitev na učinkovit način. Njihovi temeljni cilji so drugačni od ciljev fitnih organizacij. Kakšni so ti cilji, je odvisno od vrste nefitne organizacije. Cilj delovanja nefitnih organizacij torej ni dobiček. V primeru, da ga organizacije ustvarijo, z njim ne razpolagajo prosto, ampak ga vlagajo nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za širitev dejavnosti ali dvig kvalitete storitev (Rus v Možina 1994, 959).

Na področju umetnosti in kulture imajo nefitne organizacije posebno vlogo, ta pa je vezana tudi na specifično ureditev tega področja v posameznih državah. Tako je v Združenih državah Amerike umetnost, ki jo "proizvajajo" in sponzorirajo fitno naravnane korporacije, pretežno tretirana kot zabava in ne kot umetnost v pravem pomenu besede. Umetnost, ki jo podpira država, pa velja za cenzurirano in kot taka ne more izraziti umetnikove perspektive v polni meri. Le tista umetnost, ki jo v skupnosti proizvajajo nefitne organizacije, velja za "pravo" umetnost (Anheier 2005, 104). V Združenih državah Amerike so orkestri organizirani v neodvisnih nefitnih organizacijah, nad katerimi bdijo neprofesionalni nadzorni sveti in nadzirajo delo poklicnih managerjev, ki orkestre upravljajo. Povsem drugačno ureditev zasledimo v Evropi, kjer so orkestri organizirani pretežno v okviru državnih institucij. Čeprav so glasbeniki, zaposleni v teh institucijah državni uslužbenci, imajo v praksi tudi pomembno vlogo pri vodenju institucij (Lawson 2003, 252).

Temelj delovanja vsake nefitne organizacije je njeno poslanstvo. Drucker pravi, da pomeni opredelitev poslanstva nefitne organizacije opredelitev takšne funkcije organizacije, ki spreminja svoje okolje in prispeva k višji kvaliteti družbenega življenja. Poslanstvo je v primerjavi s cilji vedno dolgoročno, a ga ne smemo pojmovati kot trajno družbeno funkcijo. O njem je treba ves čas razmišljati in ga spreminjati, če tako zahtevajo spremenjene družbene potrebe. Drucker poudarja, da je za uspešno izvajanje poslanstva pomembno prepoznavanje priložnosti in potreb organizacije ter njenih kompetenc. Slednje so splet nadpovprečnih zmožnosti in značilnosti, ki jih je organizacija pridobila z izobraževanjem, izkušnjami in usposabljanjem ter so zajete v izdelkih, tehnologijah in znanju ljudi. Pomembna je tudi predanost in zavezanost udeležencev poslanstvu organizacije. Izjava o poslanstvu mora biti enostavna in jasna. Odražati mora priložnosti, kompetence in zavezanost organizacije. Le tako bo lahko mobilizirala človeške vire organizacije, da bodo

delali dobro in da bodo delali prave stvari (Drucker 1990, 3 – 6). Klasična manifestacija ene največjih dilem, s katero se soočajo neprofitne organizacije, je povezana s finančnimi težavami in preživetjem organizacije. Kaj je pomembneje: zagotoviti kontinuiteto in preživetje organizacije ali ostati zvest njenemu poslanstvu, kar bi lahko organizacijo pripeljalo do finančnih in institucionalnih tveganj? Koncertni orkester, ustanovljen z namenom izboljšanja kvalitete življenja v lokalni skupnosti, bo moral dobro premisliti ali naj zaradi finančnih težav poveča število popularnih koncertov in zmanjša število abonmajskih koncertov klasične glasbe. Sprememba programiranja lahko organizaciji pomaga prebroditi finančne težave, po drugi strani pa se bo orkester na ta način kompromitiral in postavil pod vprašaj izpolnjevanje svojega poslanstva. Dejstvo je, da nobena organizacija, profitno ali neprofitno naravnana, ne more preživeti brez adekvatnih finančnih sredstev. Vendarle pa obstaja za učinkovito in uspešno soočenje neprofitne organizacije s finančno krizo več poti in načinov, med katerimi so eni zagotovo bolj konsistentni s poslanstvom organizacije kot drugi (Wolf 1999, 26 – 27).

Najrazličnejše opredelitve neprofitnih organizacij, ki se pojavljajo v domači in tuji literaturi, lahko sistemsko razvrščamo na podlagi tehle različnih kriterijev (Tavčar 2005, 17):

- Zakonska opredelitev: posamezne države z zakoni in predpisi določijo, katere organizacije so neprofitne.
- Funkcionalna opredelitev: neprofitne organizacije so tiste, ki delujejo zato, da zagotavljajo javne dobrine.
- Ekonomska opredelitev: neprofitne organizacije so tiste, ki večji del prihodka ustvarijo s prispevki posameznikov, fundacij in korporacij, ne pa s prodajo dobrin in storitev na trgu.

Strukturalno operacionalna opredelitev, ki sta jo razvila Salamon in Anheier, določa, da je organizacija neprofitna, če izpolnjuje te kriterije (Anheier 2005, 47 – 49):

- Organizacija je formalno ustanovljena: pomembno je, da je organizacija institucionalizirana. S tem so določene meje organizacije, razlike med udeleženci in neudeleženci organizacije, distinkcija med odgovornostjo organizacije in posameznika ter razumevanje razlik med organizacijo in drugimi entitetami.
- Organizirana je ločeno od državnih organov oblasti: institucionalna identiteta organizacije je ločena od države v tem smislu, da ne omogoča uveljavljanja moči državnih oblasti. Zlasti v Evropi, kjer države ustanavljajo organizacije in regulirajo področje družbenih

dejavnosti, je mnogo organizacij, ki težka izpolnjujejo ta kriterij. Ključno pri tem kriteriju je, do kakšne mere delujejo organizacije kot podaljšek državnih organov oblasti, kljub temu, da imajo lastno institucionalno strukturo.

- Organizacija je samostojna pri vodenju poslovanja: organizacija mora samostojno nadzirati vse svoje dejavnosti. To pomeni, da mora imeti visoko stopnjo avtonomije. Prisotnost predstavnikov države in korporacij v odboru organizacije ni merodajna. Pomembna je stopnja moči, ki jo ti predstavniki lahko uveljavijo, in stopnja avtonomije, ki jo organizacija pri tem obdrži.
- Organizacija je neprofitno naravnana: organizacija lahko ustvari dobiček, vendar ga ne sme deliti med lastnike, člane, ustanovitelje ali člane uprave. Dobiček mora porabiti za izvajanje svojega osnovnega poslanstva. V tem se razlikuje od profitne organizacije.
- Organizacija temelji na prostovoljnosti. Ta se lahko udejanja na različne načine – s prostovoljnim članstvom v odboru, izvajanjem prostovoljnega dela ali s prostovoljnimi prispevki.

1.3 Klasifikacija neprofitnih organizacij

Klasifikacija neprofitnih organizacij pomeni razvrščanje neprofitnih organizacij glede na njihov namen in dejavnost ter program, ki ga izvajajo. Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij (ICNPO) obsega dvanajst skupin neprofitnih organizacij, ki delujejo na tehle področjih: kultura in rekreacija, izobraževanje in raziskave, zdravje, socialno varstvo, okolje, razvoj in stanovanja, pravo, zagovornišstvo in politika, posredništvo filantropije in promocija prostovoljstva, mednarodno delovanje, religije, poslovna in poklicna združenja, sindikati, ter druge dejavnosti (Anheier 2005, 55).

V skupino št. 1, kamor so razvrščene dejavnosti s področja kulture in rekreacije, je v sklopu uprizarjajočih umetnosti uvrščena tudi dejavnost orkestrrov (Anheier 2005, 383):

1 100 Kultura: Organizacije in dejavnosti ter specialna področja kulture, športa in rekreacije

- Mediji in komunikacije: produkcija in razširjanje informacij in komunikacij; vključuje radijske in TV postaje; izdajanje knjig, revij, časopisov in glasil; filmska produkcija; knjižnice.

- Vizualne umetnosti, arhitektura, keramična umetnost: produkcija, razširjanje in prikaz vizualnih umetnosti in arhitekture; vključujejo kiparstvo, fotografijo, slikarstvo, risarstvo, oblikovanje in arhitekturo.
- Uprizarjajoče umetnosti: centri, družbe in združenja uprizarjajočih umetnosti; vključujejo gledališča, ples, balet, opero, orkestre, zборе in glasbene ansamble.
- Zgodovinska, literarna in humanistična združenja: promocija in zaščita historičnih in kulturnih artefaktov; vključujejo zgodovinska, literarna in pesniška združenja, jezikovna združenja, promocijo bralne kulture ter komemoracijske sklade in združenja.
- Muzeji: muzeji, ki skrbijo za umetnost, zgodovino, znanost, tehnologijo in kulturo.
- Živalski vrtovi in akvariji

1.4 Tipologija neprofitnih organizacij

Tipologija organizacijskih entitet razvršča organizacije na podlagi petih kriterijev:

1. Kriterij cilja, poslanstva in namena
2. Kriterij ustanovitelja
3. Kriterij izvajalcev
4. Kriterij klientov
5. Kriterij funkcije

Kriterij ciljev, poslanstva in namena deli organizacije na profitne in neprofitne. Kriterij ustanovitelja loči neprofitne organizacije na vladne ali javne in nevladne ali zasebne. Kriterij izvajalcev deli zasebne ali nevladne neprofitne organizacije na profesionalne, prostovoljne in mešane neprofitne organizacije. Kriterij klientov deli organizacije na tiste, ki delujejo v javnem interesu in tiste, ki delujejo v interesu članov. Kriterij funkcije opredeljuje funkcije, značilne za delovanje neprofitnih organizacij, ki delujejo v interesu članov ali v javnem interesu (Možina in drugi 2002, 700 – 701).

Neprofitne organizacije lahko delujejo v tehle pravno organizacijskih oblikah: podjetje, ustanova, društvo ali zavod (Žnidaršič Kranjc, 1996, 16 – 21). Neprofitne organizacije, ki so organizirane v obliki podjetja, ločimo glede na vrsto lastnine in pravice upravljanja na:

- privatna ali zasebna podjetja
- javna podjetja, ki nastanejo zaradi posebnega interesa države z motivom maksimizacije družbene blaginje
- mešana podjetja, ki jih poganja javni in zasebni kapital

Ustanova je na določen namen vezano premoženje in je pravna oseba zasebnega prava. Namen njene ustanovitve je splošnokoristen, dobrodelen in trajen.

- Splošnokoristen namen: ustanova je ustanovljena na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja in podobno.
- Dobrodelen namen: ustanova je ustanovljena z namenom pomagati pomoči potrebnim osebam.

Delovanje društev ureja Zakon o društvih. Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja; odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice in člani društva. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Združevanje v društva je prostovoljno. Društvu se lahko podeli status društva, ki deluje v javnem interesu, če deluje na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, zdravstvenega varstva, socialnega varstva, izvajanja družinske politike, varstva človekovih pravic, športa ali na drugih področjih, če njihovo delovanje presega interese njegovih članov in je splošno koristno.

Najbolj tipična in razširjena oblika opravljanja neprofitne dejavnosti pri nas so zavodi. Zakon o zavodih definira zavode kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Zakon o zavodih razlikuje:

- Zavod (zasebni sektor)
- Javni zavod (ustanovljen za opravljanje javne službe)
- Zavod s pravico javnosti (podelitev koncesije za opravljanje javne službe)

Razlike med njimi so predvsem v namenu ustanovitve in v tem, kdo jih lahko ustanovi. Javni zavod je praviloma ustanovljen za opravljanje javne službe, zasebni pa praviloma za storitve zunaj javne službe, čeprav oba lahko opravljata obe dejavnosti. Kadar zasebni zavod pridobi koncesijo za opravljanje javne službe, nastane zavod s pravico javnosti, ki je kot organizacijska oblika posebnost v naši zakonodaji (Kamnar 1996, 47).

1.5 Javni zavod

Pravno regulacijo dejavnosti javnih zavodov lahko razvrstimo na tri ravni. Prva, najsplošnejša, izvira iz ustave in zakona o zavodih ter pomeni najširši institucionalni okvir. Drugo raven tvori področna zakonodaja ter drugi zakoni in pravila, ki urejajo opravljanje posameznih dejavnosti, javne službe, financiranje in plače. Tretja raven regulacije so ustanovitveni akti in statuti. Regulacija ni urejena enotno. Zato so istovrstna vprašanja ponekod urejena s področno zakonodajo, drugje pa z ustanovitvenim aktom ali statutom, ter drugimi podzakonskimi akti (Kamnar 1996, 59). Javni zavodi so v Sloveniji urejeni z zakonom o zavodih iz leta 1991. Zakon o zavodih je pravna podlaga za poseben organizacijski model za neprofitne dejavnosti v zasebnem sektorju in neprofitne dejavnosti, ki se opravljajo kot javna služba v javnem sektorju (Bohinc 2005, 276). Po tem zakonu so zavodi organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva ter drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (Trstenjak 2003, 424).

Za opravljanje javne službe se ustanovijo javni zavodi. Javni zavodi se lahko ustanovijo tudi za opravljanje dejavnosti, ki niso opredeljene kot javna služba, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašcene javne pravne osebe. Soustanovitelji javnega zavoda so lahko tudi druge pravne in fizične osebe (ZZ, 3. člen).

Zakon določa organe zavoda. To so svet, direktor, strokovni vodja in strokovni svet.

- Organ upravljanja je svet zavoda ali drug kolegijski organ upravljanja, ki se običajno imenuje upravni odbor. Sestavljajo ga predstavniki ustanovitelja, predstavniki delavcev zavoda, ter predstavniki uporabnikov ali zainteresirane javnosti. Pristojnosti sveta so sprejemanje splošnih aktov zavoda, programov dela, finančnega načrta, zaključnega

računa, dajanje predlogov v zvezi z dejavnostjo zavoda in druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi določene zadeve (ZZ, 29. in 30. člen).

- Poslovodni organ zavoda je direktor. Ta organizira in vodi delo ter poslovanje, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost in strokovnost dela, če ni z zakonom ali z aktom o ustanovitvi določeno, da sta poslovna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela zavoda ločeni. Direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj, če ni z zakonom ali z aktom o ustanovitvi za to pooblaščen svet zavoda. V tem primeru daje ustanovitelj soglasje k imenovanju in razrešitvi direktorja (ZZ, 31. in 32. člen). Ureditev, kjer direktorja imenuje svet, prispeva k večji upravni in strokovni samostojnosti ter politični neodvisnosti zavoda, kar povečuje odgovornost članov njegovih organov in spodbuja večjo ustvarjalnost (Bohinc 2005, 313). Vendar to ni tako, kadar je v svetu (upravnem odboru) večina članov ustanovitelja (Kamnar 1999, 75).
- Poleg poslovnega direktorja ima zavod lahko tudi strokovnega ali programskega vodjo, ki odgovarja za strokovnost dela. Strokovnega vodjo imenuje in razrešuje svet zavoda po predhodnem mnenju strokovnega sveta zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi določeno drugače (ZZ, 40. in 41. člen). Ustanovitelj nima neposrednega vpliva na imenovanje strokovnega vodje. Zakon predvideva torej strokovno samostojnost zavoda. Tudi kadar sta poslovodna in strokovna funkcija združeni v eni osebi, je imenovanje direktorja prepuščeno svetu zavoda, vendar mora ta pridobiti soglasje ustanovitelja (ZZ, 32. člen).
- Strokovni svet zavoda obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu ali pravilih zavoda, določa strokovne podlage za programe dela in razvoja zavoda, daje svetu, direktorju in strokovnemu vodji mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter opravlja druge, z zakonom določene naloge (ZZ, 44. člen). Način imenovanja strokovnega sveta je prepuščen ustanovitvenemu aktu ali drugemu predpisu zavoda.

Ureditev, po kateri imenuje ustanovitelj direktorja zavoda, v primeru, da za to ni pooblaščen z zakonom ali z aktom o ustanovitvi svet zavoda, ne omogoča učinkovitega posloводства v interesu javne službe, zaradi katere je zavod ustanovljen. Direktor je vezni člen med državo in javnim zavodom, zato bi prek njega država lahko uveljavila svojo politiko po hierarhiji, ki bi bila vzpostavljena, če bi direktorja imenoval minister. V primeru, ko ima minister samo pravico soglasja k imenovanju in razrešitvi direktorja, te hierarhije ni. Zato se v tem primeru

lahko direktor v določenih primerih učinkovito zoperstavi ministrstvu in državi in uveljavi svojo voljo, zlasti če ima oporo v svojem okolju. To pomeni, da ob taki sistemski ureditvi ni zagotovila za brežhibno delovanje mehanizma javne uprave (Bohinc 2005, 312).

1.6 Javni zavod na področju kulture

Na drugi ravni pravne regulacije ureja delovanje javnih zavodov na področju kulture Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Zujik, Ur. l. RS št. 96/2002) v členih 28 – 69. Določbe se nanašajo predvsem na upravljanje in financiranje. Organi javnega zavoda so direktor, svet in strokovni svet (Zujik, 32. člen).

- Javni zavod zastopa in predstavlja direktor. Ta se v aktu o ustanovitvi lahko poimenuje tudi drugače. Akt o ustanovitvi lahko določa, da ima javni zavod za posamezna področja tudi pomočnike direktorja in uredi način njihovega imenovanja ter njihove naloge in pristojnosti. Javni zavod lahko vodi namesto direktorja uprava, kadar to zahteva velikost javnega zavoda in raznovrstnost njegovih dejavnosti. Upravo sestavljajo predsednik in eden ali več članov. Za upravo se smiselno uporabljajo vsi členi, ki se nanašajo na direktorja (Zujik, 33. člen). Direktor mora pri vodenju poslov ravnati z javnimi sredstvi s skrbnostjo vestnega gospodarstvenika (Zujik, 34. člen). Naloge direktorja so posebej, drugače in širše določene kot v splošni ureditvi. Direktor organizira delo javnega zavoda, sprejema strateški načrt, sprejema program dela, sprejema akt o organizaciji dela in akt o sistemizaciji delovnih mest po predhodnem mnenju reprezentativnih sindikatov v javnem zavodu, sprejema kadrovske načrte, sprejema načrt nabave osnovnih sredstev in investicijskega vzdrževanja ter druge akte, ki urejajo pomembna vprašanja v zvezi z delovanjem javnega zavoda. Tudi razmerje med direktorjem in ustanoviteljem je urejeno drugače kot v splošni ureditvi. Direktor namreč poroča ustanovitelju in svetu o zadevah, ki lahko pomembno vplivajo na delovanje javnega zavoda, pripravi letno poročilo, sklepa zavodsko kolektivno pogodbo in opravlja druge naloge določene z ustanovitvenim aktom (Zujik, 35. člen).
- Sestavo in pristojnosti sveta javnega zavoda v kulturi določa 42. člen Zujika. Svet sestavljajo izključno predstavniki ustanovitelja, ki jih med strokovnjaki s področja dela javnega zavoda, financ in pravnih zadev imenuje ustanovitelj. Spremembe tega člena iz leta 2008 določajo, da so v sestavi sveta zastopani tudi predstavniki delavcev zavoda, ki

imajo najmanj enega člana in največ do ene tretjine članov v svetu zavoda (Zujik - B, Ur. l. RS, 56/2008). Z aktom o ustanovitvi javnega zavoda se določi sestavo in način delovanja sveta. Svet ima nadzorstvene naloge, daje predhodno mnenje k imenovanju direktorja in sklepa z direktorjem pogodbo o zaposlitvi. Akt o ustanovitvi lahko opredeli tudi druge naloge, kar pomeni, da so pristojnosti svetov v javnih zavodih na področju kulture različne (Bohinc 2005, 338).

- Strokovni svet ima te naloge: spremlja in ocenjuje delovanje javnega zavoda in politiko njegovega ustanovitelja, ugotavlja ustreznost strateškega načrta in programa dela glede na namen, zaradi katerega je javni zavod ustanovljen, obravnava vprašanja s področja strokovnega dela javnega zavoda in daje direktorju mnenja, predloge in pobude za reševanje teh vprašanj, daje predhodno mnenje ustanovitelju k imenovanju in razrešitvi direktorja javnega zavoda, daje predhodno mnenje k zavodski kolektivni pogodbi, daje druge pobude in predloge v zvezi z delovanjem javnega zavoda in opravlja druge zadeve, določene z aktom o ustanovitvi javnega zavoda (Zujik, 40. člen). Strokovni svet sestavljajo posamezniki, ki lahko s svojimi strokovnimi ali poslovnimi izkušnjami in javnim ugledom prispevajo k boljšemu delovanju javnega zavoda. Eno tretjino članov strokovnega sveta izvolijo zaposleni, preostale člane pa predlagajo Kulturniška zbornica Slovenije, društva ali druge organizacije s področja dela javnega zavoda med strokovnjaki ali uporabniki. Te organizacije ugotovi akt o ustanovitvi javnega zavoda (Zujik, 41. člen).

Položaj in delovanje organov javnega zavoda na področju kulture sta torej urejena nekoliko drugače kot v splošni ureditvi. Poglejmo nekaj bistvenih razlik:

- Ureditev podrobneje določa pristojnosti direktorja, kar je dobro, vendar ta večino odgovornosti deli s strokovnim svetom, ki na odločitve direktorja da soglasje ali pa tudi ne. To je z vidika jasne opredelitve osebne odgovornosti in samostojnosti organov za odločitve vprašljiva rešitev.
- Ureditev, da direktor poleg zakonsko določenih nalog opravlja še druge naloge, določene z aktom o ustanovitvi, je vprašljiva z vidika enotnega položaja direktorja javnega zavoda in njegovih pristojnosti.
- Ureditev, da direktorja imenuje ustanovitelj po predhodnem mnenju sveta in strokovnega sveta javnega zavoda, ki pa ni omejeno na kandidata po ustanoviteljevem izboru, nosi v sebi težnjo po državnem obvladovanju področja kulture, zlasti v primerjavi z ureditvijo na

drugih področjih družbenih dejavnosti. Neobičajna je tudi ureditev, da lahko ustanovitelj poleg javnega razpisa lahko povabi posamezne kandidate tudi neposredno (Bohinc 2005, 337).

- Svet javnega zavoda je po zakonu o zavodih organ upravljanja, v področni zakonodaji pa je njegova glavna naloga nadzor. Tako kot ZZ tudi ZUJIK določa, da se sestavo in način delovanja zavoda podrobneje določi z aktom o ustanovitvi javnega zavoda. (ZUJIK 42. člen, ZZ, 29. in 30. člen).
- Sestava strokovnega sveta na področju kulture je zakonsko določena. Naloge strokovnega sveta so v področni zakonodaji določene tako, da so položaj in pristojnosti strokovnega sveta močnejši kot v splošni ureditvi.
- Področna zakonodaja ne navaja strokovnega (programskega) vodje med organi javnega zavoda, tako kot to določa splošna ureditev. Lahko pa se z aktom o ustanovitvi določi, da ima javni zavod za posamezna področja, kot so vodenje strokovnega dela, finančne in pravne zadeve in podobno, tudi pomočnike direktorja in uredi način njihovega imenovanja ter njihove naloge in pristojnosti (ZUJIK, 33. člen).

2 ORKESTER

2.1 Zgodovinski pregled

Časovno umeščamo nastanek orkestra kot institucije in instrumentalnega korpusa v sedemnajsto stoletje, ko so se na dvorih, v cerkvah in v gledališčih v Srednji Evropi pričele formirati relativno majhne skupine instrumentalnih glasbenikov, ki so skrbele za glasbeno poustvarjanje v teh okoljih⁶. Večje instrumentalne skupine⁷ so nastopale le ob posebnih priložnostih - kronanjih, porokah in cerkvenih praznikih. Organizacijskih normativov ni bilo, vsak dogodek je potekal po lastnem organizacijskem načrtu, s posebno, večinoma "ad hoc"⁸ instrumentalno zasedbo. Rojstvo orkestra so v sedemnajstem stoletju vzpodbudile tri razvojne spremembe:

1. V cerkvah v Italiji je polikoralno organizacijo - vokalno polifonijo ali stile antico postopoma nadomestil princip concertato ali stile moderno, po katerem so pevci in instrumentalisti združeni v dve skupini – manjša skupina solistov in večja skupina glasbenikov, ki izvajajo sočasno isti part⁹. Stile antico je vlogo instrumentov omejeval na podvajanje vokalnih linij, medtem ko je stile moderno omogočil večjo instrumentalno vlogo. Vokalna melodija je imela običajno instrumentalno spremljavo, ki je tvorila harmonijo ter podpirala in posegala v vokalno linijo z zvočnim slikanjem in instrumentalnimi ritorneli¹⁰. Instrumentalna glasba je prvič dobila ekspresivno in strukturalno funkcijo.
2. Gledališča v Italiji, Franciji, Angliji in Nemčiji so formirala ansamble s stalno zasedbo. Razdeljeni so bili na skupine godal in brenkal, glasbila s tipkami in pihala. Skupine so skladbe sprva izvajale izmenično: godala – brenkala ter instrumenti s tipkami – pihala. Proti koncu sedemnajstega stoletja so instrumentalne skupine izvajale glasbo sočasno ali pa so kombinirale uporabo glasbenih elementov.
3. V Franciji so se instrumentalisti že konec šestnajstega stoletja organizirali v večje stalne ansamble z zasedbo godalnih instrumentov, v kateri so bili parti podvojeni. Leta 1620 je

⁶ Večina teh ansamblov še niso bili orkestri. V tistem času so opravljali funkcijo orkestra, ne moremo pa jih obravnavati kot zgodnjo obliko te institucije.

⁷ Tudi večjih instrumentalnih skupin ne moremo primerjati z orkestrom, saj gre za različen pristop k organizaciji velikega števila glasbenikov.

⁸ Ad hoc je fraza latinskega izvora in pomeni »za ta namen«. Običajno označuje rešitev, ki je specifična za to nalogo ali problem, ne da se je splošiti in je neuporabna za druge namene.

⁹ Part, it. parte, del ali vodilni glas neke skladbe (Leksikon Glasba 1981).

¹⁰ Ritornelo (it. ritornello "vrnitev") medigra, ki jo izvaja skupina med epizodami solistov.

eden od tovrstnih ansamblov, “Vingt-quatre Violons du Roi”, dobil institucionalno identiteto pod kraljevim pokroviteljstvom. Ansambel ni deloval le za potrebe dvora, temveč je sodeloval tudi pri javnih prireditvah in slovesnostih v Parizu in njegovi okolici. Med številnimi godalnimi ansambli tistega časa je veljal za največjega ter najbolj stabilnega in prestižnega. Deloval je do leta 1761, ko je bil ukinjen s kraljevim dekretom. Francoski godalni ansambli so verjetno najbolj jasno nakazali smer razvoja orkestra (Lawson in drugi 2003, 2 – 3; Spitzer in Zaslav 2004, 37 – 69).

2.2 Etimologija orkestra

Termin “orkester” se je kot poimenovanje za glasbeni korpus instrumentalnih glasbenikov uveljavil najprej v Franciji in Italiji do leta 1670, v začetku osemnajstega stoletja pa še v Nemčiji in Angliji. Do leta 1730 je takšno poimenovanje prevladalo po vsej Evropi (Lawson 2003, 5). Pred tem časom so bili v Franciji za tovrstne zasedbe v rabi termini *les violons*, *les concertants*, *les instruments* in *la symphonie*, v Italiji *capella*, *concerto*, *concerto grosso*, ali *sinfonia*, v Nemčiji *Kapelle*, *Chor*, *Konzert*, *Symphonie* in v Angliji *consort*, *band*, *the violins*. Beseda orkester, s katero so v starogrškem in starorimskem gledališču poimenovali polkrožni prostor pred odrom za pevce in plesalce, so renesančni humanisti oživili za poimenovanje prostora med odrom in avditorijem. V tem času je spremljevalni instrumentalni ansambel običajno nastopal na balkonu, na odru ali za odrom. V začetku sedemnajstega stoletja je ansambel dobil mesto med odrom in publiko in termin se je tedaj nanašal na prostor, kjer so igrali instrumentalni glasbeniki. Po Rousseauju se definicija termina orkester nanaša na instrumentalne glasbenike, povezane v ansambel, ki igra operno ali koncertno glasbo in ga ljudje poslušajo dovolj pozorno, da lahko presodijo, ali so glasbeniki igrali dobro ali slabo. V drugi polovici osemnajstega stoletja, ko se je orkester uveljavljal kot pomembna družbena institucija, se je beseda orkester kot moderen termin za poimenovanje glasbenega korpusa, dokončno uveljavila (Spitzer in Zaslav 2004, 14 – 18).

2.3 Taksonomija orkestra

Taksonomija orkestra je klasifikacija orkestru podobnih instrumentalnih ansamblov. Zaslav (Spitzer in Zaslav 2004, 19) je na podlagi preučevanja orkestrrov iz osemnajstega stoletja

določil sedem karakteristik, ki določajo t.i. baročni orkester in ga tako ločil od drugih instrumentalnih skupin:

1. Orkester je zasnovan na godalnih instrumentih iz družine violin.
2. V orkestru igrajo istovrstni instrumenti isti part. Violin je več kot drugih godal.
3. Instrumentalna zasedba orkestrov je visoko standardizirana glede na čas in prostor, kar omogoča nastanek specifičnega orkestrskega repertoarja.
4. Orkestri vključujejo najmanj en godalni instrument, ki zveni v registru kontrabasa.
5. Orkestri vključujejo continuo, običajno je to čembalo ali orgle. Lahko vključuje tudi brenkalo, npr. lutnjo ali teorbo.
6. Orkestri nastopajo kot enotna skupina s centralizirano kontrolo in disciplino.
7. Orkestri imajo različne organizacijske identitete in administrativne strukture.

Zaslaw ugotavlja, da orkester temelji na godalnih instrumentih iz družine violin in kontrabasov. Ta osrednja skupina godal je organizirana v sekcije, znotraj katerih igrajo glasbeniki note običajno v istozvočju. Množenje posameznih glasov poteka neenakomerno, zato je v orkestru več violin kot nižje zvenceh godal (viola, violončelo, kontrabas). Orkestri, ki delujejo v istem času in prostoru ter izvajajo isti repertoar, kažejo visoko standardizacijo instrumentalne zasedbe. Visoka standardizacija omogoča kroženje repertoarja med orkestri. Večina orkestrov deluje kot samostojna organizacija s stalnim kadrom, koordiniranim delom, administrativno strukturo in proračunom. Zaradi svojevrstnega načina dela, zahteva igranje v orkestru visoko stopnjo discipline, ki vključuje poenoteno lokovanje, sposobnost prepoznavanja notnega zapisa na prvi pogled in dosledno spoštovanje le tega. Koordinacija dela v orkestru poteka centralizirano, navodila običajno prihajajo od prvega violinista. Z razvojem glasbenih stilov se je spreminjal tudi orkester. Ob koncu osemnajstega stoletja so se osrednji skupini godal v orkestru pridružila pihala in trobila, orkester so vodili prvi dirigenti, glasbeniki so se specializirali za posamezne instrumente. Orkestri so postali osrednje glasbene institucije v svojem okolju in dobili so svoja imena. Skupne značilnosti orkestrov je Zaslaw povzel v tehle petih točkah (Spitzer in Zaslaw 2004, 21 – 22):

1. Pihalni in trobilni instrumenti so ob koncu osemnajstega stoletja postali sestavni del orkestrov. To so flavte, oboe, klarineti, fagoti, rogovi in trobente. Običajno nastopajo v parih.
2. Vodenje orkestrov je do konca osemnajstega stoletja pripadalo prvim violinistom, ki so določali tempo izvajanja, vodili vaje in vzdrževali disciplino. V začetku devetnajstega stoletja so jih zamenjali dirigenti, ki niso igrali instrumenta, ampak so orkester vodili z lokom ali palico.
3. Specializacija se je pojavila ob koncu osemnajstega stoletja, ko so se glasbeniki posvetili igranju enega samega instrumenta v nasprotju z dotedanjo prakso, ko so igrali po več instrumentov.
4. Orkestri so postali osrednji del dogodkov, na katerih so sodelovali. Mesta so jim dodelila prostor na odru ali v glasbenem paviljonu.
5. Poimenovanje glasbenih ansamblov s temi karakteristikami se je z imenom orkester ustalilo sredi osemnajstega stoletja.

Instrumentalne skupine z navedenimi karakteristikami lahko po Zaslavu nedvoumno poimenujemo orkester. Čeprav se je orkester do današnjih dni ves čas spreminjal, te spremembe vendarle niso tako velike, da bi lahko pomembno vplivale na taksonomijo orkestra. Potem, ko so jih institucionalizirali, so orkestri namreč ohranili prvotne karakteristike in se vztrajno upirali spremembam. Termin orkester pogosto uporabljamo tudi za instrumentalne skupine, ki izpolnjujejo le nekatere od naštetih karakteristik.

2.4 Tipologija orkestrov

Orkester je instrumentalna zasedba, ki jo sestavlja večja skupina glasbenikov. Večkratna zasedba posameznih glasov zahteva podreitev posameznikov, da prevzamejo enako tehniko igranja in sledijo enotni interpretaciji skladbe v korist skupinske enovitosti, ki jo praviloma oblikuje dirigent. Antipod orkestru so solistične zasedbe pri skupinah za komorno glasbo od dueta do noneta. Orkestre ločimo glede na zasedbo (velikost zasedbe in glede na instrumente, ki tvorijo zasedbo) in glede na zvrst glasbe, ki jo orkester izvaja (Michels 2002, 65):

1. Kvantitativno: glede na število izvajalcev oziroma velikost zasedbe (simfonični orkester, komorni orkester, salonski orkester).
2. Kvalitativno: glede na glasbene instrumente, ki tvorijo zasedbo (godalni orkester, pihalni orkester, kitarski orkester, tamburaški orkester, harmonikarski orkester).
3. Po nalogah: glede na zvrst glasbe, ki jo orkester izvaja (koncertni orkester, operni orkester, operetni orkester, radijski orkester, cerkveni orkester, dvorni orkester, jazzovski orkester, revijski orkester, plesni orkester, cirkuški orkester, vojaški orkester, policijski orkester).

Orkestre z vsemi karakteristikami, ki jih je določil Zaslav, razvrščamo v različne podtipе: koncertni orkester, godalni orkester, operni orkester, komorni orkester, salonski orkester, radijski orkester, studijski orkester in druge.

- Koncertni orkester pripravlja in izvaja predvsem repertoar koncertne simfonične glasbe. Člani koncertnega orkestra predstavljajo jedro in večino skupine zaposlenih, ki skupaj z dirigentom ustvarja primarni output organizacije in na ta način izvaja njeno temeljno poslanstvo (Judy¹¹ 1995, 13). Koncertni orkestri imajo običajno okoli 100 članov. Pogosto so poimenovani po matični ustanovi, naprimer Orkester Slovenske filharmonije ali pa glede na instrumentalno zasedbo, naprimer Londonski simfonični orkester. Uporaba imena koncertni orkester je redka: BBC Concert Orchestra, Cambridge Concert Orchestra, RTE Concert Orchestra, Berliner Konzertorchester, Brandenburgisches Konzertorchester.
- Operni orkester je orkester, ki je institucionalno ali pogodbeno vezan z operno hišo in je vključen v operno in baletno produkcijo (opera, balet, opereta, muzikal). Poleg opernega repertoarja lahko občasno izvaja tudi koncertno simfonično glasbo, vendar le kot sekundarno dejavnost (Brezinka 2005, 36).
- Radijski orkester je nastal za potrebe izvajanja glasbe na področju oddajanja svoje matične radijske postaje, posvečal pa se je predvsem sodobni glasbi. S prevlado televizijskega nad radijskim medijem in s pojavom trga nosilcev zvoka, se je namen obstoja radijskega orkestra spremenil (Paternoga 2005, 40). Danes je poslanstvo radijskih orkestrov v prvi vrsti izvajanje koncertne simfonične glasbe, vendar s poudarkom na sodobni glasbi. To je tudi glavna ločnica med radijskim in koncertnim orkestrom, ki je

¹¹ Paul R. Judy je ustanovitelj in predsednik Symphony Orchestra Institute, član upravnega odbora in nekdanji predsednik upravnega odbora Chicago Symphony Orchestra.

ohranil svojo dvestoletno zavezo glasbi preteklosti. Sicer odgovarja profil radijskega orkestra danes profilu koncertnega orkestra. Še vedno pa delujejo radijski orkestri v okviru matičnih radijskih postaj, ki financirajo njihovo dejavnost (Brezinka 2005, 36).

- Komorni orkester je orkester z manjšim instrumentalnim sestavom. Lahko ima le godalno zasedbo, ki jo po potrebi dopolnjuje s pihali, trobili in tolkali. Ta orkester je fleksibilnejši in cenejši kot večji simfonični orkester ter omogoča izvajanje repertoarja vseh stilskih obdobj. Nastal je v času po prvi svetovni vojni iz dveh razlogov – estetskega in ekonomskega. Povojna nestabilna ekonomska klima je povzročala težave pri vzdrževanju velikih simfoničnih orkestrov, ki so kljub temu ohranili poslanstvo izvajanja romantične glasbe 19. stoletja. Komorni orkestri so zato izvajali glasbo 18. stoletja ter spodbujali in izvajali nova glasbena dela. Pogosto se specializirajo za izvajanje baročne ali sodobne glasbe (Lawson 2003, 19 - 20).

3 KONCERTNI ORKESTER KOT ORGANIZACIJA

Rojstvo orkestra časovno umeščamo v sedemnajsto stoletje. Orkester "Vingtquatre Violons du Roi" je nastal za potrebe francoskega dvora in postal prototip orkestra sedemnajstega stoletja, ki so ga posnemali po vseh evropskih dvorih. Orkestri so imeli povsod enako družbeno funkcijo in enak organizacijski model. Upravljal ga je vladar, glasbeniki so bili dvorni uslužbenci, orkester pa je deloval predvsem za potrebe aristokracije ter simboliziral veličino vladarja in njegovega dvora. V osemnajstem stoletju so v evropskih mestih in na dvorih nastajali številni novi orkestri, ki so si postajali vse bolj podobni v načinu organizacije, instrumentalni zasedbi, glasbenem repertoarju in celo po interpretaciji glasbe. Fluktuacija orkestrskih glasbenikov in njihovo prehajanje iz orkestra v orkester, tudi prek regionalnih in nacionalnih meja, ter širjenje glasbenega repertoarja, sta še ojačala te podobnosti. V drugi polovici osemnajstega stoletja je povpraševanje po glasbeni kulturi v evropskih prestolnicah preseglo ponudbo, ki so jo zmogli evropski dvorni orkestri. Aristokracija je sicer še vedno narekovala okus in stil v glasbi, likovni umetnosti in literaturi, ni pa zmogla vzdrževati orkestrov v tolikšnem obsegu. Zato so to vlogo prevzela gledališča. Ta so vzdrževala stalne orkestre, ki so izvajali opere, oratorije, delovali za potrebe gledaliških predstav ter nastopali tudi na drugih prizoriščih. Javne koncerte so sprva prirejali principi. Koncerti so bili običajno na prostem, vstop pa je bil brezplačen. Na tak način so principi proslavili svojo oblast, razkazovali svoje bogastvo aristokraciji in manifestirali velikodušnost do ljudstva. Prvi niz javnih koncertov stalnega orkestra v koncertni dvorani se je zgodil leta 1725 v Parizu. To prakso pa so kmalu prevzela tudi druga evropska mesta, npr. Grosse Konzert v Leipzigu (1743) in Bach Abel koncerti v Londonu (1765). Koncerte so financirali pretežno s prodajo vstopnic, ponavadi abonmajskih. S pojavom javnih abonmajskih koncertov in javnih gledališč so postali orkestri v osemnajstem stoletju simbol napredka in razvoja evropskih mest ter glasbene in kulturne izobrazbe meščanstva. Ekspanzijo orkestrov in razvoj koncertnega življenja v Evropi povezujemo zato z razvojem meščanstva in njegove prevlade v kulturi v osemnajstem in na začetku devetnajstega stoletja. Kljub temu pa so nekateri dvori, zlasti v Nemčiji, vzdrževali orkestre skoraj do konca devetnajstega stoletja ter podpirali tako abonmajske koncerte kot operna gledališča. Ob koncu osemnajstega stoletja se je orkester dokončno uveljavil kot institucija. Izoblikovalo se je splošno prepričanje o tem, kako naj bodo orkestri organizirani, kako naj bodo financirani, kako naj igrajo, kakšne so naloge orkestrskih glasbenikov ter kakšna je vloga orkestra v kulturi in družbi (Spitzer in Zaslav 2004, 32 - 35).

Razvoj glasbenega življenja v devetnajstem stoletju je zaznamovala bolj kot nadaljnje spremembe, kontinuiteta sprememb iz osemnajstega stoletja: nezadržna rast javnih koncertov in novih koncertnih združenj ter še večji premik od zasebnega k javnemu financiranju orkestrov. Javna podjetja iz osemnajstega stoletja, kot sta Hanover Square Concerts iz Londona (1775) in Gewandhaus Concerts iz Leipziga (1781), so bila vzor za nastanek številnih tovrstnih orkestrskih združenj v devetnajstem stoletju. Kljub temu, da so bili pokrovitelji najpomembnejših skladateljev še vedno iz vrst aristokracije, pa je vlogo kreatorja glasbenega okusa vse bolj prevzemal srednji razred. Razvoj orkestra so zaznamovale številne spremembe. Konsistentna rast velikosti in števila orkestrov je bila značilna za domala vse evropske države. Orkestri niso več delovali le v okviru dvorov in tradicionalnih glasbenih centrov. Ekonomska rast in gibanje prebivalstva sta zahtevala vzpostavitev orkestrskih združenj v praktično vseh novonastalih industrijskih mestih. Ustanavljanje orkestrov je postalo stvar državlanskega ponosa in dolžnosti. To ni bila le manifestacija demokratizacije umetnosti, temveč tudi dokaz, da ima umetnost pomembno civilizacijsko funkcijo. Velikosti in številčnosti orkestrov je sledila vse višja standardizacija, kar je zaznati zlasti po ustanovitvi velikih neodvisnih koncertnih orkestrov kot sta Berlinska filharmonija v Evropi (1882) in Bostonski simfonični orkester v Združenih državah Amerike (1881). Nove glasbene partiture so zahtevale inkorporacijo večjega števila pihal, trobil in tolkal. Za razvoj orkestra je bil pomemben tudi tehnološki razvoj instrumentov. Ti so dobili močnejši in lepši ton, večji tonski obseg in postali so bolj okretni. Orkester je postajal vse večji in vedno bolj kompleksen, zato so postale tudi naloge dirigenta bolj zahtevne. Orkestra ni več vodil prvi violinist ali čembalist, kot je bilo to običajno v osemnajstem stoletju, temveč dirigent s pomočjo dirigentske palice. Po letu 1848 so se številni orkestri iz privatnih koncertnih združenj preoblikovali v javne kulturne institucije. Koncertni orkestri so se posvetili izključno izvajanju tistih glasbenih del velikih glasbenih mojstrov, ki so veljala za visoko glasbeno umetnost. Izvajanje komercialne zabavne glasbe kot sta lahkotna instrumentalna glasba in operetta pa so prepustile salonskim in kavarniškim orkestrom. Orkestri so postali branik visoke glasbene umetnosti. Zagotavljali so njeno izvajanje in preživetje kot protiutež vedno bolj agresivni tržno naravnani in dobičkanosni glasbi. Najpomembnejša in najobsežnejša glasbena oblika v devetnajstem stoletju je postala simfonija. Programiranje, kot ga je zasnoval Habeneck¹², je postalo pogost model programiranja koncertnih sporedov v devetnajstem stoletju. Salonska glasba in priljubljene bel canto arije so bile izločene, izvedba

¹² Francois Antoine Habeneck je bil violinist in dirigent, ki je leta 1828 ustanovil Societe des Concerts du Conservatoire de Paris (Lawson 2003, 10).

del živih skladateljev pa je bila omejena na eno delo na vsakem drugem od dvanajstih koncertov, izvedenih v koncertni sezoni. V vse bolj industrializiranem okolju devetnajstega stoletja je bila dejavnost orkestrov vedno bolj povezana z glasbenim življenjem v metropolah, kjer so orkestri delovali s podporo države vodili pa so jih posamezniki s podjetniškimi sposobnostmi. Habeneck, ki je z vladno podporo ustanovil Société des Concerts du Conservatoire de Paris, je najboljše glasbenike iz pariških orkestrov povezal v povsem nov orkester. Vodil ga je s trdo roko, kljub temu pa je bila ustanovna listina orkestra zasnovana na demokratičnih načelih, kar pomeni, da so imeli člani orkestra   e tedaj pomembno vlogo pri upravljanju orkestra (Lawson 2003, 7 – 13).

Moderni koncertni orkester se je razvil ob koncu devetnajstega stoletja. V tem času so nastali številni današnji evropski in ameriški orkestri. Z razvojem teh orkestrov je prišlo do standardizacije v smislu velikosti, instrumentalne zasedbe, zaposlitvenih struktur in glasbenega repertoarja. V Boston Symphony Orchestra je bilo leta 1906 zaposlenih 96 glasbenikov, leta 1970 pa le osem glasbenikov več. Tudi sicer se povprečno število glasbenikov, zaposlenih v koncertnih orkestrih v dvajsetem stoletju giblje okoli sto (Lawson 2003, 13). Instrumentalna zasedba modernega orkestra ni bistveno drugačna od instrumentalne zasedbe romantičnega orkestra iz devetnajstega stoletja. Edino večjo spremembo je zaznati v precejšnji razširitvi skupine tolkal. Sicer pa se danes zasedba ravna po zahtevah partitur sodobnih glasbenih del, ki vključujejo včasih tudi elektrofone ali zahtevajo vzporedno predvajanje   e posnete glasbe. Na razvoj in delovanje orkestrov je v dvajsetem stoletju pomembno vplival tehnološki razvoj. Pojavi radiodifuznega oddajanja, avdio snemalnih tehnik in filmske umetnosti so odprli nove možnosti distribucije orkestralne glasbe in povečali povpraševanje po storitvah orkestrov. Po letu 1920 so evropske radijske postaje začele ustanavljati lastne orkestre, ki so delovali le za potrebe radijskih hiš. Leta 1929, v času nemega filma, je bilo v nemških orkestrih, ki so delovali izključno za potrebe kinematografov, zaposlenih več kot 6000 glasbenikov. S pojavom zvočnega traku so ti orkestri čez noč prenehali delovati, nastali pa so novi orkestri, ki so zagotavljali produkcijo glasbeno založniških hiš. London Philharmonia Orchestra, ki je bil ustanovljen leta 1945, je sprva deloval za potrebe založbe EMI. Tesna povezava med komercialnimi založniškimi hišami in dejavnostjo orkestrov se je v drugi polovici dvajsetega stoletja močno okrepila. Snemanje glasbe je namreč postalo pomembno marketinško orodje, ki je orkestrom pomagalo ustvariti identiteto in prepoznavnost med široko množico ljudi ter na ta način pritegniti sponzorje. Moderni orkester se je v dvajsetem stoletju razširil iz evropskih in ameriških

glasbenih metropol po vsem svetu. Na začetku dvajsetega stoletja so ustanavljali orkestre v Latinski Ameriki, Avstraliji in na Daljnem Vzhodu. Pobudniki ustanavljanja teh orkestrov so bili evropski priseljenci, ki so želeli v novem okolju ohraniti stik s svojo kulturo. Največja ekspanzija orkestrov pa se je zgodila po letu 1945 v Aziji. Najprej na Japonskem, kjer so evropski in ameriški orkestri pritegnili ogromne množice poslušalcev in stimulirali nastanek in razvoj domačih orkestrov, kasneje pa tudi v drugih azijskih državah: v Južni Koreji, na Taiwanu in na Kitajskem (Lawson 2003, 19).

Organizacijske strukture modernega koncertnega orkestra so rezultat različnih političnih tradicij, ki so bile v veljavi ob koncu devetnajstega stoletja. V Evropi so za orkestre skrbele države in mesta na podoben način, kot so pred njimi za njih skrbeli na dvorih. Člani orkestrov so zato zaposleni kot državni uslužbenci, managerji orkestrov pa so vladni ali mestni funkcionarji. Drugače je v Združenih državah Amerike, kjer so orkestri, ki sledijo organizacijski strukturi najstarejših ameriških orkestrov, organizirani kot neodvisne neprofitne korporacije, ki jih nadzira prostovoljni nadzorni odbor in vodi poslovni manager. Ti orkestri so odvisni od davčno priznanih zasebnih prispevkov donatorjev in sponzorjev ter raznih fundacij, saj država prispeva le majhen delež. Tretji sistem organiziranja, ki so ga prevzeli nekateri najboljši orkestri kot so Dunajski filharmoniki, Berlinski filharmoniki in Londonski simfonični orkester, pa je kooperativa. Te orkestre upravljajo glasbeniki sami s pomočjo profesionalne administracije, financirani pa so tako z javnimi kot z zasebnimi viri (Lawson 2003, 14).

Orkester torej ni le manifestacija delovanja družbenih sil in interesa različnih družbenih razredov, temveč je tudi svojevrstna družbena institucija. Mnoge institucije so utelešene v organizacijah, ki so si podobne, imajo podobne vrednote in prepričanja ter medsebojno izmenjujejo dobrine, storitve in osebje. Bolj kot so te entitete institucionalizirane, bolj so si podobne. Moderni koncertni orkestri so izredno homogeni: so enake velikosti, imajo enak instrumentarij, izvajajo enak repertoar, igrajo na podobnih, včasih tudi na istih prizoriščih in glasbeniki v orkestrih so celo enako oblečeni. Vrednote in pričakovanja delijo z istimi skupinami ljudi kot so skladatelji, izvajalci, pokrovitelji in občinstvo (Spitzer in Zaslav 2004, 35).

3.1 Koncertni orkester kot odprt sistem

Znanost razporeja organizacijske teorije glede na različne poglede avtorjev na organizacije v tri skupine. Prvi pristop obravnava organizacije kot racionalne sisteme in vidi organizacije kot visoko formalizirane kolektivitete, ki sledijo istemu cilju. Medtem ko Taylor, Fayol, Weber in Simon poudarjajo predvsem normativno strukturo organizacije in njen formalni vidik, se Mayo, Barnard, Selznick in Parsons ukvarjajo z njeno neformalno strukturo in medčloveškimi odnosi. Ta, drugi pristop vidi torej organizacije kot naravne sisteme, družbene sisteme, ki se borijo za preživetje. Na razvoj organizacijske teorije je imela velik vpliv sistemska teorija, za katero je ključno razumevanje organizacije kot družbenega podsistema. Organizacijo vidi kot odprt sistem¹³, ki je življenjsko odvisen od okolja¹⁴ in opravlja za družbo (suprasistem) določene funkcije.

Slika 3.1: Organizacije kot odprti sistemi.



Vir: Byrnes (2003, 110).

¹³ Sistem je posebna organizirana celota, sestavljena iz dveh ali več delov ali podsistemov in odnosov med njimi in je jasno opredeljena od okolja. Sistem je sestavljen iz podsistemov in je del suprasistema. (Možina in drugi 1994, 64).

¹⁴ Okolje sistema je vse, kar ne spada v sistem in je od sistema ločeno z mejami. Pri družbenih sistemih je razmejitev z okoljem pogosto zabrisana (Možina in drugi 1994, 69).

3.1.1 Sistemska teorija organizacije

Teorije, ki obravnavajo organizacije kot odprte sisteme, so se razvile v drugi polovici dvajsetega stoletja, torej kasneje kot tiste, ki obravnavajo organizacije kot racionalne ali naravne sisteme. Podlaga za njihov razvoj je nastanek splošne sistemske teorije, ki jo je zasnoval Ludwig von Bertalanffy. Teorija obravnava sistem kot celoto, ki je sestavljena iz med seboj povezanih delov in razmerij med njimi. Najpomembnejše značilnosti sistemov so (Hutchens 2002, 60 – 63):

1. Sistem ima namen. To pomeni, da obstaja zaradi določenega razloga in je zgrajen tako, da opravlja določeno nalogo.
2. Deli sistema se povezujejo na točno določen način, da lahko sistem uresničuje svoj namen.
3. Sistemi opravljajo določene naloge znotraj večjih sistemov. Vsak sistem ohranja svoj namen, v sodelovanju z drugimi sistemi pa služi večjemu namenu. Sistem ne more obstajati izoliran od okolja. Vsak sistem je v sinergičnem odnosu z večjim sistemom.
4. Sistemi težijo k ravnovesju. Težnja po ravnovesju je značilna za vse sisteme. Zato lahko vsaka sprememba v sistemu naleti na odpor.
5. Sistemi imajo povratno zanko. Ta se nanaša na vsako informacijo, ki se vrne k svojemu izvoru in vpliva na spremembe v sistemu. Če je sistem zdrav, se bo na povratno informacijo odzval, v nasprotnem primeru nastopi neučinkovitost sistema.

Kenneth Boulding je izoblikoval hierarhijo sistemov in jih razvrstil na devet nivojev. Z vsakim nivojem od 1 do 8 postajajo sistemi bolj kompleksni, bolj odvisni od pretoka informacij, bolj sposobni samovzdrževanja, dojemljivejši za rast in spremembe ter bolj odprti do okolja. Pogled na organizacijsko strukturo kot odprt sistem poudarja tako kompleksnost in spremenljivost posameznih delov organizacije bodisi posameznih udeležencev organizacije bodisi njenih podsistemov, kot tudi ohlapnost povezav med njimi.

Sistemska teorija loči sisteme na zaprte in odprte. Okolje ne vpliva na zaprte sisteme in prav tako zaprti sistemi ne vplivajo na okolje. Odprti sistemi pa so v nenehnem razmerju in interakciji z okoljem. Z njim izmenjujejo materijo, energijo in informacije, zato je takšna izmenjava ključna za njihov obstoj. Zaprte in odprte sisteme lahko ločimo, ko prepoznamo njihove meje. Te so pri zaprtih sistemih ostre in nepropustne, pri odprtih pa manj jasne in veliko bolj propustne. Pri družbenih sistemih so meje med sistemom in okoljem pogosto

zabrisane. Vzrok je multifunkcionalnost podsistemov, ki imajo v različnih sistemih različne funkcije. Nadaljnji pokazatelj razlike med zaprtimi in odprtimi sistemi je pojav entropije¹⁵, ki je značilna za zaprte sisteme. Entropičnost zaprtih sistemov pomeni, da imajo tendenco k neredu, prenehanju preoblikovanja virov, nazadovanju in uničenju sistema. Odprti sistemi lahko zaradi izmenjave z okoljem entropijo zaustavijo in jo spremenijo. Njihov input¹⁶ je kompleksnejši od outputa, posledica tega pa je negativna entropija¹⁷ (negentropy). Zato lahko odprti sistemi obnavljajo energijo, odpravljajo napake v organizaciji in izboljšujejo svojo strukturo in delovanje. Takšni sistemi lahko delujejo na visokem nivoju, izboljšajo svoje stanje ter celo povečajo svojo kompleksnost. S stalnim vnašanjem materiala, energije in informacij lahko odprti sistemi vzdržujejo stabilnost, samoregulacijo sistema in dinamično ravnotežje. Takšno sposobnost imenujemo homeostaza¹⁸. Stabilno stanje vzdržujejo odprti sistemi s pomočjo povratne zveze¹⁹. Ta vsebuje primerjavo med pričakovanim in dejanskim outputom in je lahko pozitivna ali negativna. Pozitivna povratna zveza pomeni usklajenost dejanskega izhoda s pričakovanim, negativna pa, da dejanski izhod toliko odstopa od pričakovanega, da zahteva spremembe pri vnosu. Izhod ali rezultat, ki ga sistem oddaja v okolje, mora biti večji kot input, ki ga sistem prejme od okolja. Le tako lahko sistem preživi in se razvija. Za odprte sisteme je značilno načelo ekvifinalnosti²⁰, kar pomeni, da je za doseganje končnega rezultata na voljo več alternativ. To je pomembno za upravljanje kompleksnih organizacij, kjer imajo vodstva na voljo več različnih možnosti za doseganje zadovoljivih rezultatov. Prav tako pa je za ekvifinalnost značilno, da lahko različne organizacije z različnimi sredstvi dosegaajo iste cilje. To pomeni, da ne obstaja ena sama možna pot za doseganje uspeha (Thompkins 2005, 241). Za odprte sisteme je zelo pomembna tudi tesna povezava med pogoji, ki jih nudi okolje, in potrebami, ki jih ima sistem. Kompleksni sistemi zato ne morejo obstajati v enostavnem nekompleksnem okolju. Za odprte sisteme sta značilni dve vrsti sistemskih procesov. Morfostatični procesi, ki v bioloških sistemih pomenijo kroženje in dihanje, se v družbenih sistemih odražajo kot socializacija in kontrola, morfogenetični pa so tisti procesi, ki vplivajo na spremembe sistema: rast, učenje in

¹⁵ Entropija je tendenca organizacijskih sistemov k neredu, nazadovanju in samouničenju in je proces, značilen za zaprte sisteme (Možina 1995, 66).

¹⁶ Input (vhod, vložek) in output (rezultat): v zaprtih sistemih so inputi in outputi določeni in konstantni.

¹⁷ Negativna entropija: entropiji nasprotna tendenca k izboljševanju sposobnosti sistema za preživetje in rast.

¹⁸ Homeostaza: sposobnost sistema, da se samoregulira in ohranja zaželeno stanje podsistemov.

¹⁹ Povratna zveza ali feedback je orodje sistema, da vzdržuje želeno stanje s pomočjo primerjanja med dejanskim in pričakovanim izhodom. Lahko je pozitivna ali negativna.

²⁰ Ekvifinalnost: isti končni rezultat lahko dosežemo na več različnih načinov.

diferenciacija²¹. Sistemi so del večjih sistemov ali suprasistemov, sestavljeni pa so iz različnih podsistemov (Scott 2003, 31 – 101; Možina in drugi 1994, 64 - 74).

Odprt sistem je torej vsaka entiteta (celica, živo bitje ali orkester kot organizacija), ki se z viri za potrebe svojega delovanja napaja iz okolja, te vire na svoj način procesira in transformira v izdelke. Glavni viri za organizacijo so ljudje in njihove sposobnosti, materiali, energija, informacije in finančni viri. Najpomembnejši vir za organizacijo so ljudje, ki s svojimi sposobnostmi vplivajo na vse druge vire inputa. S procesom preoblikovanja ali transformacije dobi input dodano vrednost, s čemer se povečuje njegova koristnost. Proces transformacije so vse dejavnosti organizacije od procesa predelovanja in storitev do vseh dejavnosti, ki izhajajo iz organizacijske strukture – upravljanje, načrtovanje, odločanje, koordinacija, kontrola, razvojni procesi in organizacijska klima. Pri pogledu na organizacijo kot odprt sistem je pomemben pogled tako “od znotraj” kot “od zunaj”. Zanimajo nas odnosi in vzajemni vplivi med organizacijo in njenim zunanjim okoljem pa tudi odnosi med podsistemi znotraj organizacije (Roelofs 2009).

3.1.2 Kontingenčna teorija organizacije

Kontingenčna teorija organizacije se ukvarja z odnosi med organizacijo, njenimi podsistemi in njenim okoljem. V primerjavi s sistemsko teorijo je bolj konkretna. Ugotavlja, da uspešnost organizacije temelji na ravnotežju in kompatibilnosti med strategijo, strukturo, tehnologijo, zavzetostjo in potrebami zaposlenih in zunanjega okolja. Kontingenčni ali situacijski pristop temelji na podmeni, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom (Dimovski 2005, 62). Vsaka organizacija ima specifično okolje in notranje podsisteme, zato mora biti specifično tudi načrtovanje in upravljanje vsake organizacije. Dejavniki, od katerih je odvisno načrtovanje organizacij so velikost in obseg, tehnologija, geografski dejavnik, negotovost, individualne predispozicije udeležencev, odvisnost od virov, kulturne razlike in podobno. Kontingenčna teorija ostaja prevladujoč pristop tako pri načrtovanju organizacij kot pri njihovem preučevanju (Scott 2003, 97). Uspešno je zapolnila praznino med klasično teorijo managementa in vedenjskimi teorijami, saj ugotavlja, da je vsak pristop primeren, vendar v določenih razmerah. Ugotovitve ustvarjalcev kontingenčne teorije zato lahko strnemo v tele trditve (Scott 2003, 96):

²¹ Diferenciacija je mera različnosti, ki obstaja med oddelki glede na strukturo in vodstveno usmeritev (Možina in drugi 2002, 822).

- Ne obstaja najboljši način organizacije;
- Vsi načini organizacije niso enako učinkoviti;
- Najboljši način organizacije temelji na odvisnosti od značilnosti okolja, v katerem organizacija deluje.

Burns in Stalker sta ugotovila, da stabilno okolje zahteva drugačno organizacijo kot hitro spreminjajoče se okolje. Glede na to ugotovitev sta oblikovala dva tipa organizacije, mehanistični in organski, ki ju razlagata kot "dve skrajnosti na enem kontinuumu" (Možina 1994, 71). Pri tem mehanistični model ustreza stabilnemu, organski pa hitro spreminjajočemu se okolju. Mehanistični model je po zasnovi enak idealnemu tipu birokratske organizacije, kot jo je utemeljil Max Weber. Ta ni neučinkovita sama po sebi, temveč zaradi vplivov okolja. V taki organizaciji so naloge visoko specializirane in strogo opredeljene, struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je hierarhična. Komunikacija je vertikalna, v obliki navodil in odločitev med nadrejenimi in podrejenimi. Mehanistična organizacija je zato najučinkovitejša za proizvodnjo, saj jo lahko programira in izvaja v stabilnem okolju. Organski model poudarja timsko delo, vsestransko komunikacijo in decentralizacijo odločanja. Naloge niso natančno opredeljene, zato lahko ob nenadni spremembi sprejmejo nove naloge vsi zaposleni. Pravila niso jasno oblikovana, prav tako ne pravice in dolžnosti zaposlenih. Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežna. Komunikacija je dvostranska, vertikalna in horizontalna ter predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravni v organizaciji. Organska organizacija je zato najučinkovitejša za organizacije, ki delujejo v nestalnem in hitro spreminjajočem se okolju, kjer potrebujejo za svoj obstoj sprejemanje hitrih odločitev in večjo fleksibilnost²² pri organiziranju dela (Ivanko 2007, 103 – 109).

Lawrence in Lorsch povezujeta pogled na organizacijo kot odprt sistem z vedenjem in soodvisnostjo med posameznimi člani organizacije, med člani organizacije in njeno formalno strukturo, nalogami, ki morajo biti opravljene in nenapisanimi pravili v zvezi s primernim vedenjem članov. Ugotavljata, da na odnose med posameznimi člani organizacije vpliva tudi narava izvajanih nalog, formalni odnosi, nagrajevanje in kontrola ter prepričanje o primernem vedenju članov, ki velja znotraj organizacije. Poudarjata, da so vsi dejavniki vedenja med seboj povezani (Lawrence in Lorsch 1967, 6). Ena njunih najpomembnejših ugotovitev je, da

²² Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih, da sprejemajo nove naloge (Možina in drugi 2002, 824).

imajo posamezni deli organizacije zaradi boljšega prilagajanja okolju lahko različno sestavo. Razlike v notranjih stanjih in procesih uspešnih organizacij sta pojasnila z razlikami v njihovih zunanjih okoljih in dokazala, da stopnja diferenciacije in integracije učinkovitih organizacij variira v odnosu na zahteve okolja. Visoko formalizirana organizacija bo v nestabilnem okolju manj uspešna, zato se mora dosti bolj razločiti kot tista, ki deluje v stabilnem okolju. To pa zahteva visoko stopnjo integracije, to je združevanje posameznih oddelkov, kar povzroča konflikte. Integracijo in reševanje konfliktov bo uspešneje izpeljala organizacija, ki bo v stabilnem okolju uporabila zgornji nivo managementa, v nestabilnem okolju pa bo to prepustila spodnjim ravnam v hierarhiji (Lawrence in Lorsch 1967, 16). Nadalje sta Lawrence in Lorsch ugotovila, da se morajo organizacije, da bi bile uspešne, okolju prilagoditi na vsaj dveh nivojih (Scott 2003, 97):

- Struktura vsake organizacijske enote se mora prilagajati specifikam svojega okolja.
- Diferenciacija in način integracije²³ se morata prilagajati kompleksnosti okolja, v katerem deluje organizacija.

Joan Woodward (Industrial Organization: Theory and Practise 1965) je v svojih raziskavah dokazala, da ima tehnologija²⁴, ki jo organizacija sprejema za input kot enega od dejavnikov, velik vpliv na organizacijsko strukturo. Ugotovila je podobnost organizacijskih struktur v organizacijah s podobno proizvodnjo, vendar tehnologije ni opredelila kot edino pomembne. Raziskave, ki so sledile, so ugotovile, da organizacije delujejo v kompleksnih okoljih, katerih pomembni vidiki se hitro spreminjajo. Hkrati se spreminja tudi tehnologija, vendar relativno počasneje kot drugi dejavniki. Zato tehnologija ni ključni dejavnik, ki bi določal organizacijsko strukturo, temveč jo le omogoča (Možina in drugi 1994, 74).

Jay Galbraith povezuje obseg izzivov okolja z informacijskim sistemom organizacije. Trdi, da negotovo okolje negativno vpliva na organizacijo tako, da prizadene izvajanje njenega dela in nalog. Večja kot je negotovost, večjo količino informacij morajo procesirati tisti, ki odločajo med izvajanjem nalog, z namenom, da bi dosegli želeni uspeh. Potreba po informacijah raste z naraščanjem kompleksnosti, negotovosti in medsebojne odvisnosti

²³ Integracija je mera podobnosti med različnimi oddelki glede na njihove cilje in strukturo (Možina et al. 2002, 826).

²⁴ Tehnološki determinizem je nazor, da ima v razvoju družbenih odnosov ključno vlogo tehnologija. Ta določa vsebino delovnih nalog, potrebno usposobljenost delavcev in njihov status (Možina et al. 1994, 73).

delovnih nalog. Izziv vidi Galbraith v oblikovanju takšne strukture, ki bi omogočila informacijsko procesiranje izvajanih nalog. Kot rešitev za določitev informacijsko procesnih kapacitet sistema vidi več strukturnih posegov vključno s pravili, hierarhijo in decentralizacijo (Scott 2003, 97).

3.1.3 Uporabnost teorije za javni management

Javne organizacije služijo javnemu interesu in morajo delovati na najboljši možen način. V javnem interesu je, da javne organizacije ravnajo z viri preudarno, da so učinkovite in da uspešno zadovoljujejo potrebe družbe. Dobro delovanje javnih organizacij je zlasti pomembno v času, ko zaupanje v njih upada (Tompkins 2005, 26). Na njihovo slabo delovanje poleg slabega managementa lahko vplivajo slabo zasnovana javna politika, neprimerni viri in socialno ekonomske okoliščine, nad katerimi javne organizacije nimajo nadzora. Kljub temu pa lahko učinkoviti managerji z avtoritativnim sprejemanjem odločitev o ciljih organizacije in razporejanjem virov vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacij. Za uspešno vodenje in doseganje odličnosti organizacij morajo poiskati odgovore na tale vprašanja (Tompkins 2005, 27):

1. Kaj opredeljuje učinkovito organizacijo ter katere vrednosti in postopki so potrebni za njeno uresničevanje?
2. Kako koordinirati in nadzirati delovne procese, da bodo cilji organizacije dejansko uresničeni?
3. Kaj lahko managerji storijo za doseganje visoke motiviranosti in uspešnosti zaposlenih?

Za lažje iskanje odgovorov na ta vprašanja predlaga Tompkins tri analitične okvire. Prvi okvir predstavlja štiri modele organizacijske učinkovitosti in pomaga iskati odgovor na prvo vprašanje. Drugi okvir je šest mehanizmov za koordinacijo in nadzor delovnih procesov in odgovarja na drugo vprašanje. Tretji okvir pa predstavlja štiri strategije za motiviranje zaposlenih in rešuje dileme tretjega vprašanja.

3.1.3.1 Štirje modeli organizacijske učinkovitosti

Pojem "organizacijska učinkovitost" ima lahko več pomenov. To je odvisno od tega, kdo jo ugotavlja, od ravni analize in od osredotočenja na inpute, outpute ali procese v organizaciji. Robert E. Quinn in John Rohrbaugh sta razvila štiri modele organizacijske učinkovitosti, ki jih analitiki največkrat uporabljajo, ko ugotavljajo učinkovitost organizacij. Ugotovila sta, da pristopajo analitiki k ugotavljanju učinkovitosti organizacij na podlagi treh osnovnih dimenzij. Prva dimenzija je osredotočenje – to je lahko notranje (skrb za blaginjo, razvoj in učinkovitost zaposlenih) ali zunanje (blaginja in razvoj organizacije). Druga dimenzija je struktura, ki se lahko nagiba k fleksibilnosti in spremembam ali k stabilnosti in nadzoru. Tretja dimenzija je pa časovno omejeno obdobje, ki razlikuje med načini in sredstvi (načrtovanje, postavljanje ciljev) ter končnimi rezultati (produktivnost). V te tri dimenzije sta Quinn in Rohrbaugh postavila štiri modele za ugotavljanje učinkovitosti organizacij in okvir poimenovala "model konkurenčnih vrednosti". Model medčloveških odnosov se osredotoča na ljudi, ki so vključeni v organizacijo. Model odprtih sistemov poudarja zunanje potrebe organizacije, njeno strukturno fleksibilnost in pripravljenost, da se odzove na spremembe v negotovem okolju ter si zagotovi vire za svoje delovanje in preživetje. Model racionalnih ciljev se osredotoča na načrtovanje in postavljanje ciljev v organizaciji. Model notranjih procesov pa izpostavlja management informacij in komunikacije kot sredstvo za koordinacijo in nadzor delovnih procesov. Model konkurenčnih vrednosti kaže, da je narava organizacijske učinkovitosti večdimenzionalna. Povezuje ključne kriterije za ugotavljanje organizacijske učinkovitosti in ugotavlja, da se vrednosti kljub temu, da so med seboj konkurenčne, po drugi strani ne izključujejo (Tompkins 2005, 27 – 31).

Teorija odprtih sistemov, ki je zasnovana na sistemski teoriji, prepozna povezavo med vsemi štirimi modeli organizacijske učinkovitosti. Z njenega vidika je učinkovita organizacija tista, ki ima navznoter ustrezne odnose med formalno strukturo, stilom vodenja, temeljno tehnologijo ter potrebami in zmožnostmi zaposlenih, navzven pa ustrezen odnos do okolja. Teorija poudarja odnos med organizacijo in njenim zunanjim okoljem, zato prepozna kot učinkovito tisto organizacijo, ki je prilagodljiva ter pridobiva ustrezne vire in zunanjo podporo. Naloga managerjev v javnih organizacijah je strateško načrtovanje in vzpostavljanje takih političnih zavezništev, ki zagotavljajo trajno podporo organizaciji. Javni managerji lahko uspešno vodijo organizacije tako, da se te stalno prilagajajo svojemu političnemu, socialnemu in ekonomskemu okolju ter pridobijo vire, ki so potrebni za doseganje njihovih ciljev in so ključni za njihovo preživetje (Tompkins 2005, 263).

3.1.3.2 Šest mehanizmov za koordinacijo in nadzor

Po Mintzbergu je temelj za koordinacijo²⁵ dela v organizacijah pet koordinacijskih mehanizmov: medsebojno prilagajanje, neposredni nadzor, standardizacija²⁶ delovnih procesov, standardizacija rezultatov dela ter standardizacija kvalifikacij in znanja. To so temeljni elementi organizacijske strukture, "lepilo, ki drži organizacijo skupaj". S stopnjo kompleksnosti delovnih procesov v organizaciji se uporaba koordinacijskih mehanizmov pomika od medsebojnega prilagajanja proti neposrednemu nadzoru in naprej proti standardizaciji delovnih procesov, rezultatov dela ter kvalifikacij in znanja. Večina sodobnih organizacij kombinira vseh pet koordinacijskih mehanizmov. Koordinacija pri kompleksnih organizacijah najpogosteje temelji na standardizaciji delovnih procesov, rezultatov dela, kvalifikacij in znanja. V praksi ni sodobne organizacije, ki ne bi imela potrebe po vodenju in neformalni komunikaciji. To pa zahteva neposredni nadzor in medsebojno prilagajanje (Mintzberg 1993, 3 – 9).

Kompleksne organizacije so prisiljene razdeliti delo na posamezne naloge; skupek vseh nalog pa je potreben za doseganje ciljev organizacije. To se imenuje specializacija nalog. Naloge so dodeljene posameznim skupinam v organizaciji. Skupine, ki opravljajo podobne naloge, se imenujejo oddelki. Z rastjo specializacije²⁷ nalog in departmentalizacije²⁸ narašča tudi zahtevnost koordinacije in nadzora. Koordinacija pomeni, da so dejavnosti, ki potekajo v oddelkih ali med njimi, medseboj usklajene in usmerjene v doseganje ciljev organizacije. Nadzor pa pomeni, da bodo naloge zagotovo opravljene, program izveden in cilji doseženi v skladu z načrtovanjem (Tompkins 2005, 31). Petim vrstam koordinacijskih mehanizmov, ki jih je utemeljil Mintzberg, dodaja Tompkins standardizacijo vrednot kot mehanizem koordinacije in nadzora s pomočjo identifikacije zaposlenih s poslanstvom in vrednotami organizacije (Tompkins 2005, 32):

²⁵ Koordinacija so formalni in neformalni postopki povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v organizaciji (Možina in drugi 2002, 415).

²⁶ Standardizacija opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način (Možina in drugi, 2002, 415).

²⁷ Specializacija je proces opredeljevanja in dodeljevanja posebnih nalog posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljene za njihovo izvajanje (Možina in drugi 2002, 415).

²⁸ Departmentalizacija ali oddelčenje je porazdeljevanje in dodeljevanje del in nalog specializiranim skupinam znotraj organizacije (Možina in drugi 2002, 417).

1. Medsebojno prilagajanje. Delavci se neformalno posvetujejo o tem, kaj in kako je treba opraviti. Izvajalci nalog so odgovorni tudi za koordinacijo in nadzor.
2. Neposredni nadzor. Nadzornik mora prevzeti odgovornost za skupino delavcev. Za povezovanje dela vseh delovnih skupin je uvedena managerska hierarhija. Nadzornik izdaja osebna navodila in nadzira posameznikovo delo.
3. Standardizacija delovnih procesov. Delo je načrtovano vnaprej z razvojem pravil in s standardnimi operativnimi postopki, ki določajo, kako naj slehernik izvede dodeljeno nalogo. Koordinacija je vgrajena v delovni proces, nadzor pa zagotavlja stroga omejitev diskrecije posameznega delavca.
4. Standardizacija rezultatov dela. Rezultati dela so načrtovani vnaprej tako, da je vsaki delovni skupini dodeljena specifikacija rezultata ali cilja, vsakemu članu skupine pa znatna diskrecija pri določanju poti za njihovo doseganje. Nadzor je dosežen s pridobivanjem podatkov o rezultatih dela; nagrajevanje delavcev in sankcije pa se izvrši na podlagi doseženih rezultatov.
5. Standardizacija kvalifikacij in znanja. Delavci posedujejo znanje in so kvalificirani za sprejemanje pravih odločitev. Izobraževalne ustanove in poklicna združenja zagotavljajo standardiziran študij. Izobraženi delavci so pretežno sposobni samokoordinacije in samonadzora.
6. Standardizacija vrednot. Vodje organizacij komunicirajo in delujejo v skladu z jasno vizijo o tem, zakaj organizacija obstaja, kaj je njeno poslanstvo in katerim vrednotam naj sledijo. Koordinacijo in nadzor omogoča zaveza članov organizacije k spoštovanju vrednot in idealov organizacije.

Sistemska teorija predvideva uporabo vseh šest koordinacijskih mehanizmov. Za optimalno prilagajanje organizacije in njenega zunanjega okolja z njenimi podsistemi so namreč potrebni vsi koordinacijski mehanizmi ali kombinacije med njimi. Kontingenčna teorija, ki se je razvila iz teorije odprtih sistemov ugotavlja, da temelji organizacijska učinkovitost na uporabi tistih mehanizmov, ki so najprimernejši za širok spekter morebitnih stanj v organizaciji, kot so organizacijska strategija, temeljna tehnologija, stabilnost okolja, velikost organizacije. V primeru javnih organizacij pa tudi stopnja odgovornosti in javni nadzor, ki prihaja iz zunanjega okolja (Tompkins 2005, 264).

3.1.3.3 Štiri strategije za motiviranje zaposlenih

Cilje organizacije lahko uresničujemo na dva načina: s prisilo ali z motivacijo. Klasična organizacijska teorija je obravnavala prisilo kot najučinkovitejšo sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije. V sodobni teoriji organizacije pa velja človek za najpomembnejšo prvino vsake organizacije (Ivanko 2007, 67). Motivacija je naraven proces, ki poteka v posamezni osebi. Človeška aktivnost, ki ne bi bila motivirana, ne obstaja. Motivacija ima svojo smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti. To pomeni, da je mogoče vplivati na smer in intenziteto motivacije. Sama motivacija pa ni dovolj za to, da bi lahko pričakovali želene aktivnosti, ki so pomembne za organizacijo (Možina et al. 2002, 458).

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je naloga managerjev, da jo usmerijo k doseganju ciljev organizacije (Dimovski in Penger 2008, 131). Sodobna teorija motivacije pravi, da želja po zadovoljitvi potreb in želja ustvari napetost v človeku ter ga sili k iskanju poti do zadovoljitve potreb in želja, kar zmanjša napetost v njem. Daniel Katz in Robert Kahn sta ugotovila, da potrebujejo organizacije za zagotavljanje učinkovitosti tri oblike vedenja zaposlenih (Tompkins 2005, 36):

1. Organizacije potrebujejo ljudi, da se ji pridružijo in v njej ostanejo. Dolgoročna zaveza zaposlenih ne prispeva le k delovanju organizacije, ampak tudi zmanjšuje stroške, povezane z absentizmom²⁹ in fluktuacijo³⁰.
2. Organizacije potrebujejo zaposlene, ki bodo zanesljivo opravljali naloge in pri tem dosegali ali presegali uveljavljene standarde.
3. Organizacije potrebujejo vedenje, ki vključuje predanost, sodelovanje, kreativnost, inovativnost in pripravljenost prispevati k zaščiti in promoviranju organizacije.

Katz in Kahn sta oblikovala štiri motivacijske strategije. Te temeljijo na različnih metodah motivacije, njihova uporaba pa doseže različne oblike vedenja. V praksi so v rabi različne kombinacije strategij. Odvisne so od organizacijskih strateških ciljev, narave poklicev, potreb in pričakovanj zaposlenih ter od razpoložljivosti različnih vrst nagrajevanj (Tompkins 2005, 37):

²⁹ Absentizem: izostajanje z dela.

³⁰ Fluktuacija: prehajanje delavstva iz enega podjetja v drugo.

1. Skladnost z zakonodajo (Legal Compliance): uporaba predpisov in formalnih navodil ter sankcije za usmerjanje in nadzor vedenja zaposlenih. Zaposleni prihajajo na delo, se strinjajo s predpisi in zadostijo minimalnim zahtevam bodisi zato, ker sprejemajo legitimnost organizacijske avtoritete³¹ bodisi zaradi strahu pred sankcijami.
2. Instrumentalne nagrade (Instrumental Rewards): uporaba nagrajevanja za doseganje želenega vedenja.
 - Nagrade za uspešnost (Rewards for Performance)
Plačilo, napredovanja in priznanja na podlagi individualne uspešnosti. Zaposleni naj bi dosegali ali presegali pričakovanja, ker cenijo materialne in psihološke učinke denarja, napredovanj in priznanj.
 - Obzirno vodstvo (Considerate Leadership)
Stil vodenja je zasnovan na pozornosti do zaposlenih in obzirnosti do njihovih potreb. Ta strategija lahko izboljša moralo in prepriča tiste, ki cenijo spoštovanje, podporo in odobravanje s strani vodstva, da dosežejo ali presežejo pričakovane rezultate.
 - Sprejem v skupino (Group acceptance)
Ustvarjanje delovnega okolja, ki zaposlenim omogoča socializacijo, formiranje skupinskih vezi in zadovoljstvo v odobravanju sodelavcev. Ta strategija lahko prepriča tiste, ki cenijo člane organizacije in odobravanje sodelavcev, da izpolnijo ali presežejo pričakovanja organizacije ob domnevi, da so skupinske norme skladne s cilji organizacije.
3. Poklicna identifikacija. (Job Identification)
Ponudba zaposlitve, ki omogoča zanimivo, izzivalno in odgovorno delo. Zaposleni prihajajo na delo, izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja organizacije in pokažejo več kreativnosti in inovativnosti. To je verjetno zato, ker se z delom poistovetijo in se zato počutijo nagrajene.
4. Skladnost ciljev (Goal Congruence)
Zaposlovanje delavcev, katerih cilji in vrednote so skladni s cilji in vrednotami organizacije in/ali socializacija zaposlenih v smeri, da ponotranjijo cilje in vrednote organizacije. Zaposleni prihajajo na delo, ostajajo v organizaciji, izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja organizacije in pokažejo večjo kreativnost, inovativnost in

³¹ Avtoriteta je pravica ukazovanja ali vplivanja na delovanje drugih (Možina in drugi 2002, 416).

predanost organizaciji. Zaposleni se poistivetijo s poslanstvom in vrednotami organizacije in s tem, ko prispevajo h krepitvi le teh, se tudi samouresničujejo.

Z vidika teorije odprtih sistemov je naloga managementa, da poišče tako kombinacijo motivacijskih strategij, ki bo primerna za potrebe notranjega in zunanjega okolja organizacije. Kontingenčna teorija poudarja, da je izbor motivacijskih strategij odvisen od tehle dejavnikov: kvalificiranosti in stopnje zrelosti zaposlenih, nadzorstvene sposobnosti managerjev, stopnje kompleksnosti delovnih procesov ter zahtevane stopnje profesionalizma. V javnih organizacijah je kljub temu, da management poskuša obdržati centraliziran nadzor in odgovornost, pogosteje v rabi strategija skladnosti ciljev kakor strategija skladnosti zakonodaje (Tompkins 2005, 266).

3.1.4 Uporabnost teorije za organizacijo koncertnega orkestra

Koncertni orkester kot organizacija je kompleksna ureditev medsebojno odvisnih podsistemov. Iz okolja prejema različne vire in informacije, jih na različne načine procesira in transformira ter vrača v svoje okolje kulturne storitve in izdelke posameznikom in sistemom v svojem okolju. Zato je njegovo preživetje močno odvisno od njegovih interakcij z okoljem. Pod "input" razumemo ljudi, ki delajo za organizacijo, ves potreben material, opremo in denar, potreben za produkcijo dobrin in storitev organizacije. "Output" pa pomeni rezultat interakcije podsistemov organizacije (Byrnes 2003, 56).

- Input (vhod, vložek). Organizacija koncertnega orkestra prejema finančne vire iz svojega okolja v dveh oblikah: s prihodki od prodaje vstopnic in storitev ter s prispevki iz javnih in zasebnih virov. Človeški viri so donatorji in prostovoljci, orkestrski glasbeniki, ki nadomestijo odsotne in odhajajoče glasbenike, člane uprave in osebje ter gostujoči solisti in dirigenti. Materialne vire prejema koncertni orkester v obliki koncertnih prizorišč, dragocenih glasbenih instrumentov, notnega materiala in podobnega. Pomembna oblika inputa so tudi informacije (podatki o raziskavi tržišča, politične in poslovne novice ter novosti iz sveta glasbene industrije).
- Output (izložek, rezultat). Najpogostejša oblika outputa koncertnega orkestra je glasbeni nastop za živo publiko. Druge oblike outputa so še posnetki živih izvedb, ki jih neposredno ali z odlogom predvajajo radiodifuzne in televizijske postaje, glasba, posneta na nosilcih zvoka, ki so namenjeni široki uporabi za daljšo časovno dobo ter različne

oblike glasbenega izobraževanja, zlasti mladih poslušalcev. Poleg konkretnih “izdelkov” pa koncertni orkestri “proizvajajo” še druge, manj otipljive rezultate: vpliv na kvaliteto življenja in življenjske navade, ki jih udeleženci organizacije širijo preko svojih družin v širše družbeno okolje, dolgotrajni vpliv na kulturni in ekonomski razvoj okolja ter zavest in ponos, ki ga obstoj in delovanje koncertnega orkestra vzbuja v svojem okolju. Manj otipljivi rezultati so sicer težko merljivi, pomagajo pa ugotoviti kako dobro funkcionira koncertni orkester kot sistem.

- Transformacija (preoblikovanje). Med inputi in outputi poteka proces transformacije. V koncertnem orkestru imajo podsistemi specializirane funkcije, delo pa je sestavljeno iz številnih procesov, ki so med seboj različni in hkrati soodvisni. Primer: glasbeniki in dirigent prejmejo input v obliki glasbenih partov in partiture. Z individualno pripravo in skupnimi vajami “transformirajo” tiskane note v živo glasbo. Medtem oddelek za marketing uporabi podatke iz raziskave tržišča za izdelavo učinkovitega oglasa z namenom, da bi privabili na koncert čimveč poslušalcev. Nadaljnji primer transformacije je koordinacija posameznikov in podsistemov pri doseganju ciljev. Ta lahko poteka s formalnimi procesi kot so sestanki osebja, sestanki odborov z vajami orkestra pa tudi neformalno, naprimer v odmoru med vajo ali koncertom.
- Feedback (povratna zveza). Ko je cikel input – transformacija – output zaključen, prejme koncertni orkester feedback od okolja. Odziv okolja na svoje izdelke in storitve zazna v obliki števila prodanih vstopnic in abonmajev, številu poslušalcev, glasbenih kritikah in odzivu poslušalcev. Posamezniki in podsistemi pa dobijo feedback od svojega neposrednega okolja znotraj organizacije. Vse te informacije uporabi koncertni orkester za input v novem ciklusu.

Skladno s teorijo odprtih sistemov je koncertni orkester v nenehni interakciji s svojim okoljem. Njegova uspešnost je odvisna od prilagajanja in usklajevanja njegovega vedenja in značilnosti z okoljem. Zato morajo koncertni orkestri dobro preveriti (Roelofs 2009):

- Svojo organizacijsko strukturo na ravni celostnega sistema in na ravni podsistemov,
- skladnost struktur posameznih podsistemov z njim lastno nepredvidljivostjo okolja ter
- možnost integracije različno strukturiranih skupin z različnimi prioritetami.

Rezultati takšne analize organizacije koncertnega orkestra lahko ponudijo te zaključke (Roelofs 2009):

- Popravek meja ali ločnic organizacije,
- ustvarjanje novih načinov komunikacije v organizaciji ter
- postavljanje strategij za reševanje konfliktnih situacij v organizaciji.

Na ta način bodo lahko koncertni orkestri kot organizacije uspešno iskali odgovore na spremembe v njihovem okolju. Ravnovesje bodo lahko dosegali tako s prilagajanjem outputa zahtevam okolja kot z vplivanjem na okolje.

3.2 Koncertni orkester in njegovo okolje

3.2.1 Značilnosti okolja koncertnega orkestra

Lawrence in Lorsch sta razvila model, ki pomaga razumeti koncertni orkester kot odprt sistem, katerega uspešnost in učinkovitost je pogojena z njegovim okoljem. Podlaga za razvoj modela je bila primerjalna študija organizacij z različnih področij z različnimi izdelki, ki so delovale v različnih okoljih. Ugotovila sta, da so različni tipi organizacij uspešni in učinkoviti pod različnimi pogoji (Lawrence in Lorsch 1967, 14). Organizacije s tradicionalno hierarhično strukturo so bolje delovale v predvidljivem in stabilnem okolju, medtem ko so se na nepredvidljivo in hitro se spreminjajoče okolje bolje odzivale organizacije z decentralizirano avtoriteto in nadzorom. Vplive okolja sta razdelila na tri sektorje: znanstveni, tržni in tehnološko ekonomski sektor (Lawrence in Lorsch 1967, 29). Ugotovila sta tudi, da se s stopnjo negotovosti in spremembami v okolju poveča potreba po specializaciji podsistemov, posledično pa tudi po komunikaciji in integraciji. Aplikacija modela na organizacijo koncertnega orkestra zahteva premislek o specifični okolja tovrstnih organizacij. Robert S. Spich in Robert M. Sylvester sta ugotovitve o splošnih značilnostih v okoljih koncertnih orkestrov strnila v tehle točkah (Spich in Sylvester 1999, 15 – 16):

- V vsakem okolju in tudi v okolju glasbenih umetnosti obstajajo različne oblike organizacij, ki ustvarjajo dinamične medsebojne odnose ter odnose med organizacijami in okoljem.

- Koncertni orkester je le ena od organizacijskih oblik na področju klasične glasbe, gre pa za največjo organizacijsko obliko. Organizacijsko okolje koncertnega orkestra je skupek pogojev, institucij in organizacij, ki delujejo v danem okolju. Obstoje organizacij na področju glasbenih umetnosti in naravo odnosov med njimi določa dostopnost do virov, ključnih za njihov obstoj. S časom razvijejo organizacije, ki delujejo v istem okolju odnose, ki temeljijo na medsebojni odvisnosti in moči. Vrste interakcij variirajo od visoke tekmovalnosti do sodelovanja. Pogojene so z dostopnostjo virov v okolju.
- Velike organizacije, kot je koncertni orkester, potrebujejo za svoje delovanje večjo količino virov in tudi raznovrstnejše vire. Odnos med dostopnostjo virov v okolju in potrebo organizacije po teh virih ustvarja dinamične in spremenljive pogoje, ki jih organizacije težko spremljajo in dohajajo. To pomeni, da so strategije, ki so jih organizacije razvile v preteklosti, v sedanjosti neprimerne in neučinkovite. Organizacije, ki spremembe v okolju zaznajo in se jim prilagodijo, lahko preživijo.
- Preživetje organizacije je odvisno od njenega odnosa z okoljem. Sposobnost prilagajanja ni povsod enakomerno porazdeljena in razvita, zato vse organizacije niso stabilne. Pojavljajo se nove vrste in oblike organizacij, se razvijajo in rastejo, druge pa propadajo in odmirajo. To je naravni proces populacijske dinamike. Trendi v okolju, ki danes vplivajo na preživetje koncertnih orkestrov, so lahko razlog za zaskrbljenost.
- Uspešne organizacije so predstavnice uspešnih primerov prilagajanja organizacij okolju. Prilagajanje poteka v obliki sprememb v outputih, strukturi, notranjih procesih in kulturi organizacije. Ne obstaja ena sama vrsta organizacije, ki bi bila najprimernejša za organizacijo koncertnega orkestra in ki bi jo lahko uporabili v različnih okoljih, temveč obstaja širok spekter možnih prilagajanj, ki jih pogojujejo različna okolja različnih koncertnih orkestrov.

Čeprav ima vsaka organizacija načeloma svoje okolje, pa obstajajo nekateri trendi in spremembe v okolju, ki vplivajo in ogrožajo preživetje koncertnih orkestrov po vsem svetu. To so na primer (Spitz in Sylvester 1998, 2 – 3; Roelofs 2009):

- staranje poslušalstva,
- zmanjševanje finančne podpore umetnostni vzgoji v šolah,
- sprememba poslušalskih navad od poslušanja živih izvedb koncertov k poslušanju glasbe, posnete na nosilcih zvoka,

- upadanje zanimanja za nakup vstopnic za abonmajske sezone in oddaljene koncertne dogodke,
- večja izbira in upadanje prostega časa,
- povečana ponudba lahko dostopnih substitutov za kulturne dogodke,
- pojav internetne tehnologije,
- prenasičenost glasbenega trga,
- porast povpraševanja po omejenih javnih in zasebnih finančnih virih,
- neenakomeren regionalni, mestni in ekonomski razvoj, ki povzroča razlike v podpori umetnosti,
- multikulturnost in zahteve po alternativni etnični glasbeni tradiciji,
- konservativna politična klima, ki ne podpira “elitne” umetniške produkcije,
- dominacija pop kulture v vsakodnevem življenju s poudarkom na potrošništvu, masovni komercializaciji in “macdonaldizaciji” individualne izbire v sodobni družbi.

Vsi ti dejavniki povzročajo negotovost, nepredvidljivost in tveganje v okoljih koncertnih orkestrov. V skladu z ugotovitvami, ki sta jih objavila Lawrence in Lorsch, morajo organizacije v takšnem okolju povečati svojo fleksibilnost z decentralizacijo avtoritete in organizacijske strukture ter razvojem komunikacijskih poti. Organizacija mora biti sposobna koordinirati delo zaposlenih in podsistemov organizacije. Vsak podsistem deluje v svojem (pod)okolju, ki se razlikuje od (pod)okolij drugih podsistemov. Te razlike mora organizacija prepoznati in jih upoštevati (Roelofs 2009). Znotraj organizacije koncertnega orkestra delujejo nekateri podsistemi prek meja organizacije, kot na primer vodstvo, razvoj, marketing. Za te podsisteme organizacije je zunanje okolje organizacije hkrati njihovo (pod) okolje. Po Lawrence in Lorschu bodo ti podsistemi učinkoviti, če bodo strukturirani z minimalno hierarhijo in če bodo razvili čimboljše komunikacijske poti. Dirigent in glasbeniki pa delujejo po drugi strani znotraj meja svoje organizacije. Čeprav opravljajo svoje delo na odru, pred publiko, redko pride do običajne interakcije. Ta poteka na drugih nivojih. Tehnološko okolje, v katerem delujejo glasbeniki, je relativno stabilno. Pripomočki, metode in postopki s pomočjo katerih proizvajajo zvok, študirajo repertoar in igrajo pred publiko, se skozi stoletja skoraj niso spreminjali. Za takšen podsistem je po Lawrence in Lorschu najučinkovitejša organizacijska struktura tradicionalna hierarhija (Roelofs 2009).

3.2.2 Vrste okolja koncertnega orkestra

Splošno okolje organizacije delimo v več sektorjev z namenom, da bi lažje analizirali pogoje in trende, ki jih to okolje prinaša. To so socialni, kulturni, pravni, politični, ekonomski, tehnološki in fizični sektor (Hatch 2006, 68 - 72):

- Socialni sektor povezujemo z razredno strukturo, demografijo, mobilnostjo, načinom življenja, socialnimi gibanji in tradicionalnimi socialnimi institucijami vključno z izobraževalnim sistemom, religijo, trgovino in poklici. Staranje prebivalstva, naraščanje delovne sile in profesionalizacija različnih vrst dela vključno z managementom so primeri aktualnih trendov v socialnem sektorju, v katerem delujejo organizacije v državah Zahodne Evrope in v Združenih državah Amerike.
- Kulturni sektor obravnava področje zgodovine, tradicije, vedenja, prepričanj in vrednot. Pogoji iz okolja, ki spadajo v kulturni sektor in vplivajo na organizacije so poudarek na vodenju, tehnična racionalnost in materialno bogastvo, medtem ko kažejo trendi upadanje avtoritete, ki izvira iz hierarhije ter naraščanje vrednosti etike v poslovni praksi, človekovih pravic ter zaščite fizičnega sektorja.
- Pravni sektor definirajo ustava in zakoni na državni ravni, na podlagi katerih organizacije poslujejo. Primeri trendov v pravnem sektorju se pogosto prekrivajo s tistimi iz političnega in ekonomskega sektorja. Pravni sektor pa je tesno povezan tudi s socialnim in kulturnim sektorjem zaradi pritiskov socialnih institucij in kulturnih vrednot na legalizacijo ali prepoved želenih ali neželenih oblik vedenj.
- Politični sektor je vezan na območje, kjer organizacija deluje. Pri tem gre za distribucijo in koncentracijo politične moči ter narave političnega sistema. Ta je lahko naprimer demokratičen ali avtorski. Politični sektor je tesno povezan s pravnim sektorjem, na oba pa močno vplivajo trendi, ki se pojavljajo v vseh drugih sektorjih. Pogosto se politični sektor povsem prekriva z ekonomskim sektorjem, kar je posledica transferja moči od političnih voditeljev na voditelje v poslovnem svetu.
- Ekonomski sektor obsega trg dela, finančne trge ter trg dobrin in storitev. Primeri ekonomskih pogojev so plačilna bilanca, trdnost valute, ekonomske povezave z drugimi državami, trgovinski sporazumi, nadzor cen, dostop do surovin, stopnja inflacije, indeks cen, stopnja brezposelnosti ter investicijska tveganja. Trendi, ki izvirajo iz ekonomskega sektorja, vplivajo na vse druge sektorje splošnega okolja organizacije.
- Tehnološki sektor predstavlja vir znanja in informacij v obliki znanstvenega razvoja in njegovih aplikacij, ki jih organizacija potrebuje za proizvodnjo dobrin in storitev. Oblike

znanja, ki jih organizacije prejmejo iz okolja so usposobljeni in kulturno socializirani uslužbenci, oprema in programska oprema ter storitve, ki jih zagotavljajo svetovalci in drugi strokovnjaki. Spremembe ter pogoji in trendi v tehnološkem sektorju vplivajo na socialni in ekonomski sektor, saj ustvarja pojav tehnologije socialno ekonomske razlike.

- Fizični sektor vključuje naravne vire in učinke narave. Mednje prištevamo denimo zaloge premoga in nafte, transportne poti, stopnjo onesnaženja ter vremenske pogoje. Pogoji in trendi, ki se pojavljajo v fizičnem sektorju so vremenske spremembe, izginjanje deževnega pragozda ter naravne nesreče kot so potresi, poplave in vulkanski izbruhi. Spremembe v fizičnem sektorju so nepredvidljive. Nanje vplivajo tudi pojavi iz drugih sektorjev splošnega okolja organizacije.

Tako kot vse organizacije imajo tudi koncertni orkestri svoje zunanje in notranje okolje. Byrnes razdeli okolje v šest sektorjev, ki vplivajo na organizacije v umetnosti. To so ekonomski, politično - pravni, kulturno - socialni, demografski, tehnološki in izobraževalni sektor (Byrnes 2003, 68 - 75):

- Ekonomski sektor je pomemben za organizacije na področju umetnosti saj so kot del ekonomskega sistema pod vplivom učinkov nacionalne ekonomije. Države, regije in mesta se različno odzivajo na spremembe v nacionalnem in internacionalnem ekonomskem okolju. Dejavniki, ki lahko vplivajo na organizacije na področju umetnosti so bančni sistem, spremembe davčne zakonodaje in inflacija. V času recesije ljudje v srednjem razredu dohodkovne lestvice zmanjšajo sredstva, namenjena umetnosti, medtem ko tisti v višjem razredu ne spremenijo bistveno svojih navad. V primeru, ko recesija traja dlje kot eno leto, se spremeni tudi vedenje tistih, ki so uvrščeni v najvišje razrede dohodkovne lestvice. Močno upadejo sredstva, namenjena umetnosti, bodisi z nakupom vstopnic ali v obliki donacij. Zato morajo organizacije v takih primerih povečati svoje aktivnosti na področju iskanja finančnih virov za svojo dejavnost ali načrtovati zmanjšanje prihodkov. Ključ za prilagajanje ekonomskemu okolju je iskanje alternativnih finančnih virov in oblikovanje alternativnih fondov, ki bodo na voljo v primeru sprememb v ekonomskem okolju organizacije.
- Politično - pravni sektor vpliva na organizacije na področju umetnosti tako na lokalni kot na mednarodni ravni. Vključevanje profesionalnih združenj, svetovalcev, članov upravnih odborov in medijev lahko pomaga oblikovati način prilagajanja organizacije

spremembam v političnem in pravnem okolju. Člani upravnih odborov in zaposlenih v organizaciji na področju umetnosti se soočajo z natančnim preverjanjem v zvezi s prejemanjem javnih sredstev. Te organizacije so ves čas pod pritiskom javnosti in morajo upravičevati porabo javnih sredstev ob potrebah revnih, bolnih in brezdomcev. Razvijanje pozitivne komunikacije ter poudarjanje pomebne vloge, ki jo ima umetnost v življenju volilcev, lahko pomembno prispeva k pridobivanju politične podpore umetnosti.

- Kulturno socialni sektor je kombinacija vrednot in prepričanj v družbi, ki se oblikujejo v družini, skozi izobraževalni sistem, religijo in medije. Na ta sektor močno vplivajo ekonomski, tehnološki in politični sektor, čeprav igrajo glavno vlogo pri prenosu vrednot in prepričanj še vedno tradicionalne socialne strukture kot so družina, šola in verske organizacije. Spremembe v tem sektorju močno vplivajo na oblikovanje profila potencialnih obiskovalcev in uporabnikov organizacij na področju umetnosti in pomenijo za te organizacije velik izziv. Nekatere od teh sprememb, kot so različne oblike gospodinjstev, sprememba v socialni vlogi spolov, posvečanje karieri, skrb za zdravje in krajšanje prostega časa, so preveč kompleksne, da bi lahko njihov vpliv na kulturno socialni sektor natančno napovedali. Organizacije na področju umetnosti morajo zato razmisliti o marketinških strategijah, ki bodo na kreativen način pomagale iskati poti do potencialnih obiskovalcev njihovih prireditev.
- Demografski sektor obravnava spremembe v strukturi prebivalstva: starost, spol, dohodek, poklic, izobrazbo in lokacijo. Staranje prebivalstva in upadanje rojstev imajo lahko močan vpliv na organizacije na področju umetnosti, saj se z zmanjševanjem števila prebivalcev zmanjšuje tudi število potencialnih obiskovalcev prireditev. Demografski trendi bodo v prihodnosti zahtevali od organizacij več prilagajanja. Ena od možnih strategij je prilagajanje programov obiskovalcem. Koncertni orkestri bi lahko na primer oblikovali svoje programe glede na različno starostno strukturo svojih poslušalcev.
- Tehnološki sektor je s spremembami v preteklosti pogosto močno ogrožal organizacije na področju umetnosti (pojav filma, radia in televizije), danes pa te spremembe omogočajo organizacijam dostop do najširše publike. Nova tehnologija je omogočila distribucijo umetnosti "v vsak dom". Dober primer vpliva tehnologije na distribucijo umetnosti je glasbena industrija. Posnetki klasične glasbe na nosilcih zvoka so pomagali industriji klasične glasbe preživeti. Čeprav posnetki klasične glasbe pogosto prinašajo finančno izgubo, profitno usmerjene korporacije iz glasbene industrije to izgubo pokrivajo z

dobičkom od prodaje "hit" posnetkov s področja klasične glasbe. Vse pogostejša je za distribucijo klasične glasbe uporaba internetne tehnologije.

- Izobraževalni sektor je najpomembnejši sektor, saj zadeva razvoj in vzgojo novih generacij uporabnikov umetnosti. Analize izobrazbene strukture uporabnikov umetnosti pogosto pokažejo, da ima več kot polovica obiskovalcev umetniških dogodkov srednješolsko ali visokošolsko izobrazbo. To pomeni, da morajo organizacije na področju umetnosti delovati in sodelovati z lokalnim šolskim sistemom. Izobraževalne ustanove pa redko razpolagajo z viri, ki bi jim omogočali plačilo za storitve organizacij s področja umetnosti, zato bi morale te organizacije skupaj poiskati dodatne javne in zasebne vire, ki bi omogočili oblikovanje bodočih generacij poslušalcev in obiskovalcev umetniških dogodkov. Najučinkovitejša metoda, ki prispeva k temu, da postane umetnost pomemben del izobraževalnega okolja je obisk organizacije v šoli v okviru načrtovanih učnih lekcij skozi vse leto. Prevažanje otrok iz šole na prizorišče umetniškega dogodka namreč pogosto prinaša negativne učinke in mlade poslušalce odvrača od konzumiranja umetnosti.

3.2.3 Okolje koncertnega orkestra kot organizacije

Koncertni orkester deluje v okolju. Bernhard H. Kerres³² definira okolje koncertnega orkestra kot notranje in zunanje sile, ki vplivajo na njegovo delovanje. Najpomembnejša notranja sila so ljudje, ki delujejo v organizaciji, zato, ker so se pridružili organizaciji, da bi skupaj delali in sledili isti viziji. Poleg glasbenikov pa ta sila vključuje tudi druge člane organizacije, saj tudi najboljši orkestri ne morejo delovati brez osebja, podpornih članov, prostovoljcev in drugih ljudi, ki se aktivno vključeni v delovanje orkestra. Zunanje sile pa izvirajo iz zunanjega okolja orkestra. Kerres našteva in opisuje pet najpomembnejših zunanjih sil, ki vplivajo na delovanje koncertnega orkestra (Kerres 1999, 46 – 48):

- Tekmovanje za prosti čas poslušalcev je najpomembnejša zunanja sila, ki prizadeva koncertne orkestre. Širok spekter aktivnosti sega od kulturnih dogodkov do športa in rekreacije, televizije, interneta in računalniških igrice ne glede na prostor, v katerem ljudje živijo. To pomeni, da uspešen koncertni orkester ne le konkurira drugim kulturnim dejavnostim, temveč se bori tudi za prosti čas svojih poslušalcev.

³² Bernhard H. Kerres je svetovalec za management (München, Nemčija), ki je pomagal številnim evropskim orkestrom pri razvoju njihovih strategij.

- Vpliv tehnologije je naslednja zunanja sila, ki spreminja okolje koncertnega orkestra. Razvoj tehnologije omogoča orkestrom lažji in cenejši način za distribucijo glasbe, ki jo izvajajo. V začetku prejšnjega stoletja so orkestri glasbo izvajali le v živo. Kasneje so koncerte lahko prenašali prek radijskih postaj in jih tudi snemali. Danes lahko koncerte prenašajo v živo z uporabo internetne tehnologije. Tehnologija pa ima lahko tudi negativne učinke, zato morajo biti organizacije na te spremembe pozorne.
- Politična podpora je zunanja sila, ki vpliva na koncertne orkestre s strani vlade in drugih skupin. Politična podpora ima več oblik. V Nemčiji se kaže v visokih subvencijah, namenjenih kulturni dejavnosti, v Angliji pa v davčnih ugodnostih, namenjenih podpori umetnosti. V okolju, kjer ni politične podpore umetnosti, javnih sredstev, davčnih olajšav za sponzorstvo in podpore umetnosti v izobraževalnem sistemu, bodo koncertni orkestri težko preživeli.
- Glasbena izobrazba in vrednotenje glasbe je zelo pomembna zunanja sila, ki povečuje sprejemanje in zanimanje za glasbo, hkrati pa zagotavlja trajni razvoj novih talentov. Države, ki podpirajo umetnost v okviru izobraževalnega sistema, omogočajo mladim ljudem, da se soočijo z različnimi oblikami umetnosti, kar poveča njihovo zanimanje za kulturo in umetnost. To bo vplivalo na njihove odločitve, ko se bodo odločali za obiskovanje kulturnih prireditev in podporo umetnosti ali razmišljali o karieri v okviru teh dejavnosti.
- Demografske spremembe so zunanja sila, ki pomembno vpliva na strukturo prebivalstva in posredno na oblikovanje obiskovalcev kulturnih prireditev. Zato morajo koncertni orkestri izkoristiti priložnosti, ki jih te spremembe ponujajo. Razviti morajo nove marketinške strategije v zvezi s programiranjem, da bi zadovoljili tiste segmente potencialnih poslušalcev, ki jih demografske spremembe generirajo.

3.2.4 Okolje koncertnega orkestra kot vir informacij

Informacije, ki jih koncertni orkester prejema iz okolja, so pomembne za vrednotenje uspešnosti sistema. Zato morajo managerji identificirati vire, kjer bodo lahko zbrali informacije, pomembne za določanje priložnosti in nevarnosti, ki so relevantne za koncertni orkester. Različni viri generirajo različne vire informacij. Byrnes razvršča vire informacij v tele skupine (Byrnes 2003, 75 – 79):

- Občinstvo. Preživetje organizacij na področju umetnosti je odvisno od uspešnega dolgoročnega razmerja z ljudmi, ki organizacijam plačujejo za vstopnice, abonmaje in članarino. Za ustvarjanje dolgoročnega odnosa koncertnega orkestra z občinstvom je zato treba vedeti, zakaj posamezniki kupujejo vstopnice, kaj jim je všeč in kaj jim ni všeč na koncertih ter kakšne so njihove želje. Za zbiranje informacij je na voljo več tehnik: vprašalniki (na izhodu ali v koncertnih listih), telefonske ankete ali skupinski pogovori z naključno izbranimi poslušalci. V odprtem sistemu mora manager načrtovati komunikacijska sredstva (brošure, pisma in plakati) z zunanjim okoljem na tak način, da bodo čimbolj učinkovito posredovala poslanstvo organizacije najširšemu občinstvu. Vir informacij, pridobljen od občinstva, bo v obliki povratne zveze vplival na oblikovanje organizacije v prihodnosti.
- Druge organizacije na področju umetnosti. Sinergija³³ med organizacijami je rezultat strateškega razmišljanja in dolgoročnega načrtovanja organizacij na področju umetnosti, ki lahko oblikujejo skupno ponudbo za kompleksno občinstvo. Ponudba je lahko v obliki prodaje paketov posameznih prireditev (koncert, balet, opera, gledališče), ali v obliki njihove koprodukcije. Sodelovanje med organizacijami ponuja tudi priložnost za izmenjavo informacij in idej o dogajanju na različnih področjih umetnosti, kar pomaga k boljšemu razumevanju celotnega področja umetnosti v okolju.
- Upravni odbor in zaposleni so pomemben vir v procesu zbiranja informacij, ki lahko poteka na sestankih upravnega odbora, na sestankih z zaposlenimi, na neformalnih srečanjih, na formalno načrtovanih sejah ali v obliki skrinjic za zbiranje predlogov. Uporabne predloge mora manager uporabiti kot input, saj lahko učinkovito prispevajo k uresničevanju poslanstva organizacije. Odprt sistem je odvisen od takih predlogov in dopušča alternativne rešitve. Organizacija, ki predlogov upravnega odbora in zaposlenih ne upošteva, sčasoma stagnira in postane disfunkcionalna.
- Mediji v obliki tiskanih medijev, radiodifuzije in internet. Ti zalagajo organizacijo z informacijami iz zunanjega okolja, ki pomembno vplivajo nanjo. Poleg tega je za organizacijo pomembno, kakšna je njena stopnja prisotnosti v tem okolju. Ne glede na kvaliteto programov in storitev, ki jih organizacija ustvarja, je njena publiciteta v okolju, v katerem deluje, zelo pomembna. Kompetitivnost okolja, v katerem se mora organizacija truditi za pozornost medijev, lahko organizacija premaga z dobro načrtovanimi programi v okviru odnosov z javnostmi, ki bodo pripomogli k ustvarjanju pozitivne podobe

³³ Sinergija je pojem v managementu in marketingu, ki razlaga, da je rezultat dveh ali več organizacij v primeru sodelovanja med njimi lahko večji, kot vsota rezultatov posameznih organizacij (Byrnes 2003, 76).

organizacije v okolju. Zato mora organizacija z mediji gojiti trajne in pozitivne odnose. Ti bodo prispevali k dolgotrajnim koristim organizacije.

- Profesionalna srečanja in združenja. Na različnih področjih umetnosti obstajajo profesionalne organizacije in združenja, ki razpolagajo z informacijami, pomembnimi za ta področja. Informacije objavljajo v poročilih, revijah ali v okviru letnih konferenc. Vključevanje managerjev v proces izmenjave informacij med člani profesionalnih združenj je pomembno, saj lahko ti izpopolnijo svoje znanje na podlagi izkušenj drugih organizacij v zvezi s prilagajanjem zunanjemu okolju.
- Svetovalci pomagajo organizaciji z informacijami o metodah, ki omogočajo učinkovito delovanje organizacije. Pomembni so zaradi zunanje perspektive, ki jo nudijo organizaciji. Običajno svetujejo več organizacijam hkrati, zato pridejo do novih idej in pristopov na podlagi izkušenj, ki jih managerji nimajo. Pri uvajanju sprememb v organizaciji lahko svetovalci pomagajo pri potrjevanju in uveljavitvi predlogov zaposlenih.
- Drugi viri, pomembni za organizacije na področju umetnosti so zlasti informacije s področja ekonomije in demografije, s katerimi razpolagajo državni, regionalni in lokalni uradi. Nadaljnji pomembni vir informacij so podatki o zagotavljanju dobrin in storitev, ki jih organizacija potrebuje za svoje delovanje. Organizacije na področju umetnosti so vpete v poslovne odnose v okolju, zato so zanje pomemben vir informacij tudi gospodarske razmere v regiji.

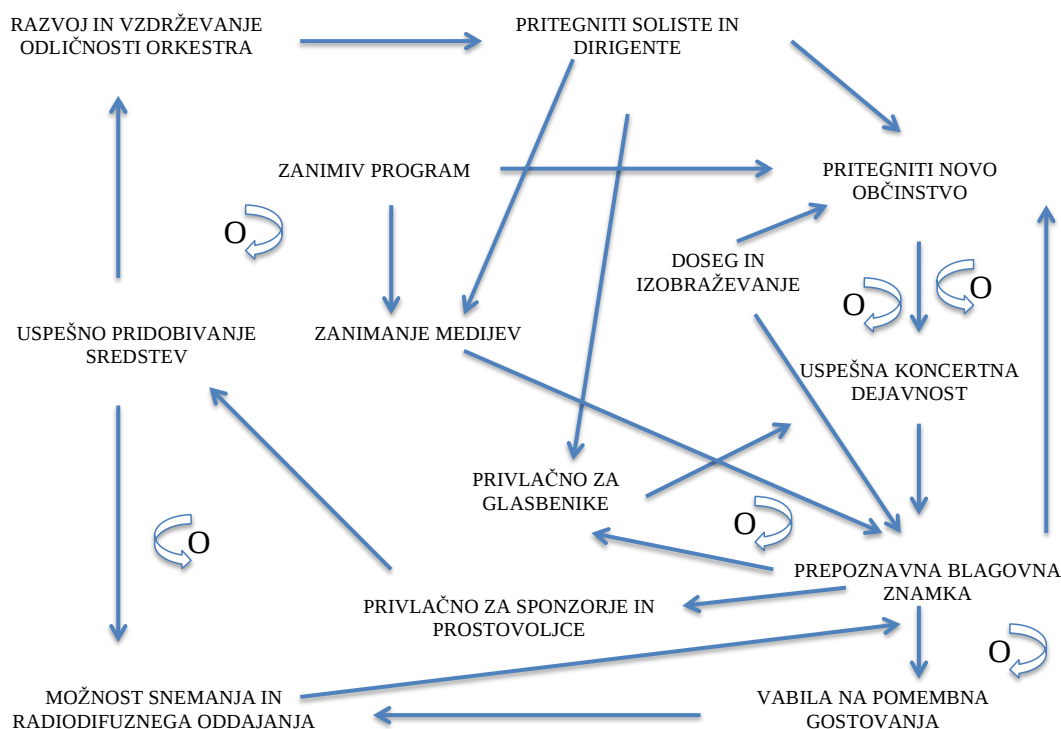
3.2.5 Koncertni orkester kot dinamični sistem

Koncertni orkestri se morajo v kompleksnem okolju zavedati svojih prednosti in slabosti ter dejavnikov, ki jim bodo v tem okolju pomagali pri uspešnem delovanju. Sistemska dinamika pomaga razumeti kompleksnost, ki obstaja v okolju organizacije. Razvil jo je Jay Forrester na MIT³⁴ po l. 1960. Sistemska dinamika išče nove poti in načine za reševanje problemov v kompleksnem in dinamičnem okolju, ki so uporabni tudi za aktivnosti koncertnega orkestra. Na podlagi teh ugotovitev je Kerres oblikoval pojmovni načrt, ki predstavlja načine povezav glavnih aktivnosti koncertnega orkestra z njegovim okoljem. V ta namen je določil tehle pet glavnih indikatorjev, ki opredeljujejo koncertne orkestre kot uspešne organizacije (Kerres 1999, 45):

³⁴ Massachusetts Institute of Technology (Kerres 1999, 46).

1. Visoko kakovostna koncertna dejavnost ter s tem povezana sposobnost pritegniti in obdržati odlične orkestrske glasbenike ter gostujoče soliste in dirigente.
2. Zanimivi in izzivalni programi, ki privabljajo občinstvo in povečujejo zanimanje za koncerte ter generirajo novo občinstvo.
3. Sposobnost pritegniti dobro usposobljene managerje in osebje v organizacijo, pa tudi prostovoljce in sponzorje.
4. Vzdrževanje odnosov z javnostmi, ki vključujejo posnetke koncertov, radiodifuzno oddajanje ter dobre kritike.
5. Uspešen doseg organizacije v njenem okolju ter izobraževanje s pomočjo zagotavljanja takšnih glasbenih storitev v okolju organizacije, ki bodo prispevale k večjemu razumevanju in vrednotenju glasbe.

Slika 3.2: Generični pojmovni načrt za koncertni orkester



Vir: Kerres (1999, 56).

Pojmovni načrt, ki ga je razvil Kerres, ima določene omejitve. Prirejen je za koncertni orkester in splošne značilnosti njegovega okolja. Gre za generičen načrt, na podlagi katerega lahko vsak koncertni orkester izdela lasten pojmovni načrt, upoštevajoč specifične aspekte njegovega okolja. Generični pojmovni načrt izpostavlja le glavne teme in jih loči od sekundarnih. S tem se izogne svoji lastni kompleksnosti, ki bi lahko postala ovira za razumevanje kompleksnosti organizacijskega okolja. Generični pojmovni načrt ni prirejen za določene države, saj predpostavlja, da si postajajo okolja koncertnih orkestrov v Evropi, Združenih državah Amerike in Kanadi svetu vse bolj podobna (Kerres 1999, 49).

Generični pojmovni načrt koncertnega orkestra je oblikovan v skladu z glavnim ciljem večine koncertnih orkestrov: razvijati in vzdrževati odličnost orkestra. (Odnosi med aktivnostmi koncertnega orkestra so označeni s puščicami.) Temeljni indikator uspešnega delovanja koncertnega orkestra je njegova koncertna dejavnost. Ta je lahko uspešna z dveh aspektov: umetniškega in finančnega. Umetniški uspeh je povezan s kvalitetno izbranim in izvedenim programom, finančni pa s številom prodanih vstopnic ter pridobivanjem sponzorskih sredstev. Obe vrsti uspešnosti sta povezani z občinstvom, ki ga koncertni orkester pritegne. Kerres definira občinstvo ne le kot poslušalce, ki pridejo na koncert, poslušajo radiodifuzne prenose in posnetke koncertov, temveč tudi kot podpornike, prostovoljce in druge, ki cenijo delo orkestra. Koncertni orkester pritegne občinstvo z zanimivim programom, atraktivnimi gostujočimi umetniki in s svojo visoko kakovostno ravno. Pomembna je tudi vloga koncertnih dvoran. Te so lahko prestižne, pa tudi bolj ali manj primerne za produkcijo koncertnih dogodkov. Komunikacija z občinstvom ne poteka le "v živo", temveč tudi po medijih. Tehnološki razvoj na področju medijev ponuja koncertnim orkestrom veliko priložnosti, uporaba različnih tehnologij pa pomeni zanje poseben izziv. Mediji lahko pripomorejo k večji prepoznavnosti blagovne znamke koncertnega orkestra.

Blagovna znamka temelji na podobi, ki se pojavlja v zavesti teh ljudi, zato je za razvoj blagovne znamke pomemben razmislek o kvalitetah in vrednotah, ki jih bodo ljudje povezovali s koncertnim orkestrom. Večja ko je prepoznavnost blagovne znamke orkestra, številnejše občinstvo pritegne, zato je koncertna dejavnost orkestra še bolj uspešna, kar povečuje interes medijev. V sistemski dinamiki se takšen krog povratne informacije imenuje proces ojačevanja. Ta je poleg procesa uravnoteženja eden od osnovnih gradnikov sistema. Proces ojačevanja krepi spremembe tako, da povzroča še več sprememb v isti smeri, proces uravnoteženja pa ohranja sistem na določeni, praviloma najugodnejši, stopnji delovanja.

Procesi ojačevanja lahko povzročijo hitro rast sistema. Ti procesi so na pojmovnem načrtu označeni s krogi. Pozitiven proces ojačevanja se imenuje “krog uspeha”, če je ta proces negativen pa “začarani krog” (Hutchens 2001, 64 - 66). V primeru neuspešne koncertne dejavnosti bo prepoznavnost blagovne znamke negativna, kar bo vodilo v zmanjševanje občinstva in nadaljnje upadanje uspešnosti koncertne dejavnosti. Pomembno je predvideti obe možni smeri procesa ojačevanja, saj ima lahko nepredviden pojav negativne smeri ojačevanja izrazito negativen rezultat.

Kakovost orkestra je eden ključnih dejavnikov za zagotavljanje uspešne koncertne dejavnosti, zato je za koncertni orkester zelo pomembno, da pritegne v organizacijo odlične in predane orkestrske glasbenike, gostujoče soliste in dirigente. Koncertni orkestri s prepoznavno blagovno znamko, atraktivnimi solisti in znanimi dirigenti lahko pritegnejo najboljše orkestrske glasbenike. Prepoznavnost blagovne znamke je povezana tudi s pridobivanjem sredstev. Koncertni orkestri s prepoznavno blagovno znamko bodo lažje pritegnili prave podpornike, bodisi zasebnike in korporacije bodisi javne vire. Uspešno pridobivanje sredstev je začetek novega kroga povratne informacije. Proces ojačevanja poteka v smeri od uspešnega pridobivanja sredstev, potrebnih za povabilo atraktivnih solistov, znanih dirigentov in najboljših orkestrskih glasbenikov, do vrhunskih koncertnih dogodkov, ki generirajo novo občinstvo ter pozitiven odziv in povečan interes medijev. Zato je uspešno pridobivanje sredstev poleg prepoznavnosti blagovne znamke ključ do uspeha koncertnega orkestra v njegovem organizacijskem okolju.

Naslednji pomembni dejavnosti koncertnih orkestrov sta snemanje in radiodifuzno oddajanje ter gostovanja in turneje. Obe dejavnosti sta v pojmovnem načrtu del krogov povratne informacije v procesu ojačevanja. Snemanje in radiodifuzno oddajanje zahtevata uspešno pridobivanje sredstev in krepi prepoznavnost blagovne znamke koncertnega orkestra. Prepoznavna blagovna znamka je privlačna za podpornike in prostovoljce, kar v procesu ojačevanja okrepi pridobivanje sredstev. Gostovanja in turneje so lahko pomemben vir prihodkov. V novem krogu povratne informacije so v procesu ojačevanja koncertni orkestri s prepoznavno blagovno znamko zanimivejši za organizatorje koncertov, festivalov in turnej. Koncertni orkestri, ki veliko gostujejo, pa so zanimivejši za radijske in televizijske postaje ter diskografske hiše, ker generirajo številnejše občinstvo. To znova prispeva h krepitvi blagovne znamke koncertnega orkestra.

Doseg koncertnega orkestra in izobraževanje lahko povečata interes potencialnega občinstva za koncertno dejavnost orkestra. Koncertni orkester lahko to doseže s sodelovanjem in odnosi z drugimi organizacijami na področju umetnosti v svojem okolju, z odstranjevanjem ovir med orkestrom in potencialnim občinstvom ter z doseganjem različnosti znotraj samega orkestra. Doseg koncertnega orkestra in izobraževanje posredno vplivata na prepoznavnost blagovne znamke in imata poseben pomen v kontekstu pridobivanja javnih in zasebnih sredstev v okolju koncertnega orkestra.

Koncertni orkester, ki se zaveda svojega okolja in sprememb v njem, lahko to razumevanje uporabi kot kompetitivno prednost. Znanje mora nato koncertni orkester uporabiti kot izhodišče za oblikovanje strategij, taktik in akcijskih načrtov, ki bodo kompetitivno prednost razvijali. Rezultat teh procesov bo pristop, ki bo temeljil na razumevanju okolja ter na medsebojnih odnosih med organizacijo in okoljem (Kerres 1999, 48–57).

3.3 Organizacijska struktura³⁵ koncertnega orkestra

3.3.1 Temelji organizacijske strukture

Dobra organizacijska struktura sama po sebi še ne zagotavlja uspešne organizacije, po drugi strani pa slaba organizacijska struktura uspešnost organizacije povsem onemogoča, ne glede na to, kako dobre managerje ima. Vsaka izboljšava organizacijske strukture bo zato izboljšala tudi njeno uspešnost. Sposobnim delavcem bo omogočila, da bodo dobro opravili svoje delo, povprečne pa bo razkrinkala, od njih zahtevala več ter omogočila njihovo zamenjavo z boljšimi delavci (Drucker 1995, 223). Drucker pravi, da je treba pred izbiro organizacijske strukture analizirati katere dejavnosti bo morala organizacija opraviti, da bo dosegla svoje cilje, kakšne odločitve bo morala sprejemati ter kakšne odnose bo morala vzpostaviti med managementom in drugimi zaposlenimi v organizaciji (Drucker 1995, 191 -198).

³⁵ Ivanko loči termina organizacijska struktura in struktura organiziranosti. Struktura organiziranosti je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Strukturo organiziranosti utemeljuje kot statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. S tem terminom želi poudariti distinkcijo od termina organizacijska struktura, ki zajema vse strukture v organizaciji (Možina in drugi 2002, 411).

Organizacije se med seboj razlikujejo. Razlike pa ne obstajajo le med organizacijami, ki delujejo na različnih področjih, temveč tudi med tistimi, ki imajo iste cilje. Razlog za te razlike je dejstvo, da so organizacije odvisne od svojega okolja. Zato mora struktura organizacije upoštevati tale dejstva (Tosi in Mero 2000, 387):

1. Organizacije se morajo prilagajati okolju, v katerem delujejo.
2. Razlike v okoljih zahtevajo različne dejavnosti in različne odnose med temi aktivnostmi.
3. Načrtovanje in koordinacija aktivnosti je diskrecija managementa. Tovrstne odločitve vplivajo na uspešnost organizacije.

Tosi in Mero ugotavljata, da je formalna organizacijska struktura odvisna od tehle odločitev managementa (Tosi in Mero 2003, 149):

- Delitev dela; kako bodo razdeljene naloge, ki jih je treba opraviti.
- Izbira forme departmentalizacije³⁶; kako bodo naloge razdeljene v podsisteme.
- Distribucija avtoritete; določanje odnosov med podsistemi organizacije.

Organizacijska struktura pomeni distribucijo ljudi na položaje na različnih ravneh organizacije, ki vpliva na odnose med temi ljudmi, in ima te tri temeljne funkcije (Hall 1991, 85):

1. Proizvodnja outputov in doseganje ciljev organizacije.
2. Reduciranje ali reguliranje vpliva posameznika na organizacijo.
3. Določanje pozicij za odločanje in opravljanje nalog v organizaciji.

Organizacijska struktura odraža odnose med nalogami, ki jih izvajajo zaposleni v organizaciji. Ti odnosi se pojavljajo v različnih oblikah: delitev dela, departmentalizacija, hierarhija, pravila in predpisi ter mehanizmi za koordinacijo in nadzor. Richard Hall (Hall 1991, 48 - 83) obravnava tri vidike organizacijske strukture: kompleksnost, formalizacijo in centralizacijo:

- Kompleksnost organizacije pomeni število različnih dejavnosti, funkcij, delovnih mest in število ravni v organizaciji. Ta je značilna za velike organizacije, ki se zato pogosteje soočajo s težavami v zvezi s koordinacijo in nadzorom. Kompleksnost ima tri elemente. To so horizontalna diferenciacija, vertikalna ali hierarhična diferenciacija in prostorska razpršenost. Horizontalna diferenciacija se nanaša na delitev nalog v organizaciji, vertikalna diferenciacija pomeni, da poteka distribucija avtoritete v skladu z višino nivojev v organizaciji, prostorska razpršenost pa se lahko pojavi kot oblika horizontalne ali vertikalne diferenciacije.
- Formalizacija vpliva na procese v organizaciji in njenih podsistemi kot sta na primer komunikacija in inovacija. Njena stopnja formalizacije je odvisna od števila pravil, postopkov in predpisov. V visoko formalizirani organizaciji je diskrecijska svoboda zaposlenih omejena, v manj formaliziranih pa imajo zaposleni večjo možnost izbire. Pri tem ni toliko pomembno, ali so postopki in pravila formalna ali neformalna, napisana ali nenapisana.
- Centralizacija se nanaša na distribucijo moči in avtoritete. Najočitnejši vidik centralizacije je pravica do odločanja ali kdo in kdaj ima pravico odločati in na kakšen način. Organizacija je visoko centralizirana, če sprejema odločitve vrhnji management, diskrecija na nižjih ravneh organizacije pa je omejena s predpisi in pravili. Decentralizirane so tiste organizacije, kjer se odločitve sprejemajo na nižjih ravneh v skladu s predpisi in postopki. Ko je stopnja participacije zaposlenih v organizaciji večja, je centralizacija manjša. Kadar sprejemajo odločitve zaposleni na nižjih nivojih organizacije, a so te načrtovane in omejene z organizacijskimi pravili, ostane organizacija visoko centralizirana.

Organizacijska struktura je dinamična. Na njo vplivajo različni dejavniki. Organizacije se spreminjajo glede na velikost, sprejemajo nove tehnologije, se soočajo s spremembami v okolju in kulturi, sprejemajo nove strategije ali se vračajo k starim in se prilagajajo drugim organizacijam na njihovem področju. Hall razvršča dejavnike v dve skupini: kontekstualne dejavnike (velikost, tehnologija, okolje in nacionalna kultura) in dejavnike organizacijske zasnove (strateška izbira in institucionalni model strukture), kar je praviloma politično vprašanje. Kontekstualni dejavniki so (Hall 1991, 87):

- Velikost organizacije ima štiri komponente: fizične zmogljivosti organizacije, osebje s katerim organizacija razpolaga, inputi in outputi organizacije ter diskrecijska sredstva v obliki premoženja in sredstev. Večina študij v zvezi z razmerji med strukturo in velikostjo organizacije uporablja kot merilo velikosti število zaposlenih, s katerimi razpolaga organizacija. Prednost tega kriterija za merjenje velikosti organizacije je, da vključuje poleg zmogljivosti organizacije za opravljanje dela tudi aktualno raven uspešnosti. Težave pri merjenju lahko povzroča dilema, ki izvira iz nejasnih meja³⁷ organizacije. Dilema poraja vprašanje, kako ločiti med udeleženci³⁸ in neudeleženci ali delnimi udeleženci organizacije in kako obravnavati neprimerljivost števila udeležencev organizacije v različnih tipih organizacije, saj je intenziteta dela v različnih organizacijah različna (Scott 2003, 264). Poleg velikosti organizacije je empirično najbolj dokumentiran vidik njena starost. Starejše organizacije imajo bolj izdelano strukturo, stopnja formalizacije ravnanja zaposlenih je višja, naloge so bolj specializirane, enote so bolj diferencirane in administrativna vsebina je bolj razvita (Mesner-Andolšek 1995, 26).
- Tehnologija vpliva na število ravni v hierarhiji organizacije, na kontrolni razpon nadzornikov ter na razmerje med managerji, nadzorniki in drugimi zaposlenimi v organizaciji. Tehnologija pa ne vpliva le na organizacijsko strukturo, temveč sta od prilagajanja strukture tehnologiji odvisna tudi uspešnost in učinkovitost organizacije. Joan Woodward je ugotovila, da imajo uspešne organizacije vseh tipov primerno strukturirane tehnične sisteme (Hall 1991, 90). Tehnični sistemi imajo različne zahteve. Visoko kompleksni tehnični sistemi zahtevajo bolj razvito administrativno strukturo in strokovno usposobljeno podporno osebje, ki lahko te sisteme oblikuje, vzdržuje in spreminja (Mintzberg v Mesner - Andolšek 1995, 29).
- Okolje je dejavnik, ki vpliva na organizacijsko strukturo kot socialno ali kot fizično okolje. Lahko je prijazno ali sovražno. Prijazno okolje organizacijo podpira, jo oskrbuje z viri in jo ceni. Sovražno okolje je tisto, ki organizacije ne podpira in ogroža njen obstoj in preživetje. V prijaznem okolju so organizacije strukturalno diferencirane, integracija poteka prek različnih mehanizmov kot so odbori in koordinacijske skupine. V sovražnem okolju se organizacije "skrčijo" zaradi centralizacije in standardizacije delovanja (Hall 1991, 96). Na večjo centralizacijo in formalizacijo vpliva tudi zunanji (politični) nadzor,

³⁷ Meje sistema razmejujejo sistem od okolja. Pri socialnih sistemih so bolj prepustne kot pri mehanskih. Meje omejuje aktivnost sistema s tem, da regulirajo obseg vhodov in izhodov iz sistema (Možina in drugi 2002, 830).

³⁸ Udeleženci (stakeholders) so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo svoje interese v delovanju organizacije in skušajo te interese uveljaviti (Možina in drugi 2002, 846).

ki sili organizacijo k previdnosti pri njenih dejanjih. Organizacija kopiči moč v strateškem vrhu, komuniciranje je formalno, delovni postopki so standardizirani, načrtovanje in nadzor sta formalizirana. Nastanek organizacijske strukture ni odvisen le od okolja, temveč vplivajo nanj tudi interesi, moč in drugi dejavniki. Čeprav okolje vpliva na strukturo organizacije in jo vsiljuje, so oblikovalci te strukture akterji organizacije. To pomeni, da so tudi v zelo nestabilnem in negotovem okolju organizacije, ki so visoko formalizirane. Take organizacije se v težavah običajno ne decentralizirajo, temveč iščejo rešitve v povečani formalizaciji, s čimer ustvarjajo togo in zaprto strukturo, ki ni sposobna komunicirati z okoljem (Mesner - Andolšek 1995, 31).

- Nacionalna kultura in okolje, v katerem obstaja, vpliva na organizacijsko strukturo v enaki meri kot velikost organizacije in tehnologija. Vsi dejavniki so v medsebojni interakciji, brez prevlade drugega nad drugim. Razlike v vrednotah v različnih državah prispevajo h ključnim razlikam v organizacijskih strukturah v teh državah. Kultura v okolju pa vpliva tudi na strategijo organizacijske zasnove (Hall 1991, 99).

Dejavniki organizacijske zasnove so:

- Strateška izbira. Ta je posledica odločitev, sprejetih v organizaciji v političnih procesih. Narejena je na podlagi "omejene racionalnosti". To pomeni, da strateška izbira ni nujno tudi najboljša izbira. Za organizacije kot odprt sistem je značilen pojav ekvifinalnosti, kar pomeni, da obstaja več poti za doseganje istega cilja. Zato je ideja o možnosti izbire zelo pomembna. V zvezi s strateško izbiro je pomemben politični kontekst procesa odločanja in njegovega razmerja s strukturo organizacije. Odločitev o strateški izbiri temelji na razporeditvi moči. Termin, ki opredeljuje razporeditev moči v organizaciji, je dominantna koalicija³⁹. Člani te koalicije izbirajo tiste dele okolja, ki jih prizadevajo. Na podlagi selektivnega dojemanja okolja lahko pride do strateške izbire za ravnanje z okoljem. Takšna odločitev vključuje uporabo primerne tehnologije, ki je potrebna za implementacijo strategije. Prav tako vključuje odločitev strategije za določanje vlog ter odnosov za nadzor in koordinacijo uporabljene tehnologije. To zagotavlja kontinuiteto organizacije, njeno preživetje in rast (Chandler v Hall 1991, 101 - 103).

³⁹ Dominantna koalicija obsega v organizaciji skupine in posameznike, katerih moč je tolikšna, da jih morajo drugi upoštevati (Možina 2002, 823).

- Institucionalni model strukture. Ta je rezultat institucionalne perspektive, ki ne vidi v organizacijski zasnovi racionalnega procesa, zasnovanega na ciljih organizacije, temveč prej rezultat zunanjih in notranjih sil s težnjo po institucionalni izomorfiji⁴⁰. V skladu s to perspektivo so organizacije na istih področjih izrazito homogene. Za pojav izomorfije obstajajo trije razlogi. Prvi je, da v okolju obstaja prisila kot so državna regulacija in kulturna pričakovanja, ki lahko narekujejo standardizacijo organizacij. Drugi razlog je, da se organizacije med seboj posnemajo in vplivajo druga na drugo. To se zgodi, ko se soočijo z negotovostjo v okolju in se težavam skušajo izogniti na isti način, kot so se jim izognile organizacije, ki so se soočale s podobnimi težavami. Tretji razlog za institucionalno izomorfijo pa izvira iz profesionalizacije delovne sile, zlasti managementa. Izobraževanje ter rast in izpopolnitev strokovnih omrežij na različnih področjih organizacije dajejo možnost udeležbe managerjev v različnih profesionalnih združenjih, kjer pride do homogenizacije njihovih idej. V institucionalni perspektivi izvira strateška izbira iz institucionalnega reda, v katerega je organizacija vpeta (Hall 1991, 104 - 106).

3.3.2 Organizacijska struktura v funkciji participativnega managementa

Participativni management ni edini pogoj za uspešnost organizacije. Če management ne bo zasnoval pravilne strategije in zastavil pravih ciljev, še tako razvit participativni management ne bo zmožni zagotoviti uspešnega delovanja organizacije in uresničevanja njenega poslanstva. Lahko pa je eden od dejavnikov, ki pomembno prispevajo k uspešnemu delovanju organizacije. Klasifikacija participativnega managementa razlikuje tri modele: avtorski ali direktivni management, konzultativni ali posvetovalni management in participativni ali sodelovalni management. Avtorski management ima vso diskrecijo sprejemanja in plasiranja odločitev, zaposleni pa imajo pravico do informacij in pritožb. Konzultativni management presoja o pripombah in pritožbah, sprejema sugestije in spreminja odločitve na podlagi pravice zaposlenih do posvetovanja, dajanja pobud in predlogov ter sodelovanja v razpravi. Participativni management določa meje in okvire, znotraj katerih imajo zaposleni pravico do nestrinjanja in nasprotovanja, pravico do soodločanja in samostojnega odločanja ter pravico dajanja soglasja. Organizacijski procesi na različnih ravneh potekajo neodvisno drug od drugega, čeprav so deli celote. Zato lahko v skrajnih

⁴⁰ Izomorfija = istoličnost.

primerih pride do različnih modelov managementa na strateški, taktični ali operativni ravni. Ne glede na to pa lahko v vsaki organizaciji prepoznamo prevladujoči model managementa, ki ga določa organizacijska struktura, sistemi komuniciranja in uveljavljena organizacijska kultura (Gostiša 1996, 87). Po Druckerju je bistvo participativnega managementa vključevanje zaposlenih kot odgovornih odločevalcev v delovni proces znotraj enakopravnih in homogenih delovnih timov. Integracijo zaposlenih v delovanje organizacije je mogoče doseči s hkratno uporabo različnih managerskih tehnik s sinergijskim učinkom: vzpostavitev ustreznega stila vodenja, ustrezna organizacijska struktura, oblikovanje in vzdrževanje ustrezne organizacijske kulture ter razvijanje drugih elementov pripadnosti zaposlenih. Najbolj splošne usmeritve za oblikovanje participativne organizacijske strukture so: nizka vertikalna kompleksnost (vitka organizacija), visoka decentralizacija in majhna formalizacija. V okviru visoko hierarhične centralizirane in formalizirane organizacijske strukture ni mogoče uveljaviti participativnega modela managementa. V takšni organizacijski strukturi lahko v primeru demokratičnega delovanja managementa uspeva kvečjemu konzultativni ali posvetovalni tip odločanja. Organizacijska struktura je pogojena tudi z različnimi vplivi notranjega okolja, zato ima opredelitev vodstva organizacije za participativni model managementa neposreden vpliv na organizacijsko strukturo, ki jo je treba ustrezno prilagoditi potrebam participativne tehnologije odločanja (Gostiša 1996, 91). Izbira načinov vključevanja zaposlenih v odločanje je po eni strani odvisna od tehnološke razvitosti in strukture zaposlenih ter njihove vrednostne naravnosti in interesne organiziranosti, po drugi strani pa od zunanjih institucionalnih aranžmajev in splošnih pogojev poslovanja. Vključevanje zaposlenih v odločanje zagotavlja participativno naravnanim managerjem večjo legitimnost. To je povezano z večjo koordinacijsko kapaciteto managementa in učinkovitostjo celotnega procesa odločanja. Temeljna tipa participacije pri odločanju sta neposredna ali direktna in posredna ali indirektna participacija. Neposredna participacija poteka običajno na ravni delovnih mest, kjer se posamezniki vključujejo v urejanje pogojev, organizacije, dinamike in intenzitete lastnega dela ali pa v obliki različnih kolektivnih vključevanj zaposlenih v odločanje. Druga pomembna oblika neposredne participacije pa je prenos avtoritete odločanja o določenih vprašanjih organizacije in izvajanja dela z najnižje ravni managementa na zaposlene. V tem primeru govorimo o participativnem managementu kot obogatitvi dela v smislu delegiranja odločanja ali sistema odgovorne avtonomije. Posredna ali indirektna participacija zaposlenih pri odločanju poteka po izvoljenih predstavnikih zaposlenih. Svoje predstavnike izbirajo zaposleni na volitvah. Predstavniška telesa lahko predstavljajo vse zaposlene, kot na primer delavska predstavništva, ali pa le

člane njihovih interesnih organizacij, kot so na primer sindikati. Kombinacija predstavniških institucij, ki so jo po drugi svetovni vojni razvili v Nemčiji, spada med najbolj stabilne participativne institucionalne ureditve. Zaposleni v organizaciji so proporcionalno zastopani v svetu delavcev, ki je kombiniran z zastopanostjo zaposlenih v nadzornem svetu in upravnem odboru organizacije. Svet delavcev je tako osrednja institucija tega sistema. Temeljna značilnost tovrstne ureditve je delitev dela med sveti delavcev, ki so ključno interesno predstavništvo zaposlenih znotraj organizacij, in sindikati, ki so skupno zunanje predstavništvo zaposlenih v določeni dejavnosti. Tudi v Sloveniji obstaja dvojno predstavništvo zaposlenih. To so sindikati in sveti delavcev (Svetlik 2009, 9. pogl.).

Decentralizacija in distribucija moči na nižje ravni organizacije, kar je pogoj za razvijanje participativnega managementa, se odraža v sodelovanju zaposlenih pri določanju delovnega časa in delovnih pogojev, izdelavi in izvrševanju proračuna, zaposlovanju in odpuščanju zaposlenih, odločanju o razvoju in prodaji izdelkov in storitev ter pri razvoju poslanstva, strategije in ciljev organizacije. Organizacije, ki bodo razvile participativni management, lahko pričakujejo povečano angažiranost zaposlenih pri svojem delu, izboljšano vzdušje v kolektivu kot posledico zaupanja s strani managementa, nove ideje, svežo energijo in večjo zavezanost zaposlenih k doseganju ciljev organizacije ter upad absentizma in fluktuacije (Seifter in Economy 2001, 21).

Po Druckerju spadajo orkestri med tako imenovane informacijsko zasnovane organizacije, v katerih delujejo strokovnjaki, ki usmerjajo in nadzorujejo svoje delo na podlagi povratne informacije svojih sodelavcev, uporabnikov in managementa organizacije. Posebnost orkestrov kot informacijsko zasnovanih organizacij je, da je v glasbeni produkciji vsa moč skoncentrirana v eni osebi – v dirigentu. Ta vodi vaje in koncerte, izbira glasbo in glasbenike ter z izbiro tempa, dinamike, fraziranja in drugih elementov natančno določa, kako bo orkester skladbo izvedel. To je z vidika vodenja pravzaprav skrajno avtoritaren in nedemokratičen način glasbene produkcije. Zaradi tega je takšno okolje očiten primer napetosti, ki jo generirata tradicionalna hierarhija z upravljalско in nadzorniško strukturo ter inherentna težnja delavca z znanjem po samoupravljanju (Seifter in Economy 2001, 9 - 11).

Popolni nadzor, ki ga ima dirigent v delovnem okolju pomeni, da glasbeniki nimajo v času vaj in koncertov nikakršnega vpliva na potek dela. Delovno okolje, v katerem glasbeniki občutijo kronično pomanjkanje vpliva, je ob hrupu in tremi poglavitni vir stresa, ki ga doživljajo glasbeniki pri svojem delu. Zato ni naključje, da si glasbeniki na kolektivnih pogajanjih prizadevajo omejiti pristojnosti in pooblastila dirigenta v odnosu do glasbenikov in orkestra kot celote. Ta prizadevanja potekajo v smeri omejevanja časa, v katerem so glasbeniki izpostavljeni situaciji, v kateri nimajo vpliva in v smeri zahtev po več

pravicah v zvezi z odločanjem o delovnem okolju organizacije (Levine in Levine 1996, 21). V orkestrih, kjer glasbeniki nimajo pravice soodločanja in so njihova mnenja ignorirana, je pripadnost in predanost glasbenikov bistveno manjša kot v orkestrih, kjer so glasbeniki dobro informirani o vseh vidikih organizacije in lahko prek svojih predstavnikov v orkestrskih odborih pomembno prispevajo k viziji, strategiji in ključnim odločitvam o delovanju orkestra. To lahko v primeru optimalnega delovanja sistema močno pripomore k uspešnemu in učinkovitemu delovanju managementa (Lawson 2003, 195). V enaindvajsetem stoletju lahko vključevanje glasbenikov v upravljanje orkestrov prepoznamo v dveh prevladujočih kategorijah (Nielsen 2008):

- Glasbeniki so vključeni v odločanje na vseh ravneh tradicionalne organizacijske strukture orkestra.
- Glasbeniki formirajo samoupravni model orkestra ali kooperativo, kar pomeni, da so glasbeniki lastniki orkestra in ga sami upravljajo.

Mednarodna zveza glasbenikov (Federation Internationale des Musiciens - FIM) je na svojem 16. kongresu leta 1998 izpostavila zahtevo po večjem sodelovanju in odgovornosti orkestrov z utemeljitvijo, da je treba družbeni proces demokratizacije uveljaviti tudi na področju kulture. Zveza vidi odbor orkestra kot demokratično izvoljeno predstojništvo orkestra, ki zastopa orkester v odnosih z managementom, njegovo udeležbo pri soodločanju pa kot predpogoj za učinkovito sodelovanje med izvajalci in managerji na temelju odgovornosti in zaupanja. Odbor orkestra mora imeti pravico soodločati o tehle zadevah: zasedba prostih delovnih mest, odločitve v zvezi z administrativnim osebjem, prenehanje in podaljševanje pogodb z dirigenti ter izdelava delovnih načrtov in programiranje z upoštevanjem umetniškega interesa orkestra. Management se mora z odborom orkestra posvetovati v primeru povečevanja ali zmanjševanja števila delovnih mest in pri načrtovanju proračuna (FIM 2012).

3.3.3 Temelji organizacijske strukture koncertnega orkestra

Moderni koncertni orkester se je izoblikoval konec devetnajstega stoletja. V tem času se je z nastankom mnogih orkestrov v Evropi in Ameriki razvila tudi standardizacija velikosti, instrumentacije, strukture zaposlovanja in programske politike. Zasnova različnih

organizacijskih struktur koncertnih orkestrov je rezultat različnih političnih tradicij, ki izvirajo iz različnih okolij (Lawson 2003, 13 - 14):

1. Evropski model: v Evropi so skrb za financiranje orkestrov prevzela mesta in država. Člani orkestrov so zato zaposleni kot državni uslužbenci, managerji pa kot vladni ali mestni funkcionarji. V teh orkestrih imajo glasbeniki v praksi pomembno vlogo pri odločanju in upravljanju orkestra. Ta model je prevladujoč v kontinentalni Evropi in delno v Veliki Britaniji.
2. Ameriški model: v Združenih državah Amerike so orkestri organizirani drugače. Večinoma delujejo kot neodvisne neprofitne korporacije. Njihovo delo nadzira neprofesionalni svet direktorjev, vodijo pa ga poslovni managerji. Orkestri so odvisni od sredstev, ki jih prejemaajo od zasebnikov, korporacij in fundacij, za kar slednji prejemaajo znatne davčne olajšave.
3. Kooperativa: te orkestre vodijo glasbeniki sami s pomočjo administracije in managementa. Čeprav za svoje delovanje pogosto prejemaajo tudi javna sredstva, je delež prihodkov, ki jih ustvarijo sami, zelo pomemben za njihovo preživetje. Ta model organiziranja je redek. Uporabljajo ga nekateri orkestri v Združenih državah Amerike, London Symphony Orchestra, Dunajski, Berlinski in Izraelski Filharmoniki.

Mertens ugotavlja, da vplivajo na organizacijsko strukturo orkestra tile trije dejavniki (Mertens 2010, 20):

1. Pravnoorganizacijska oblika⁴¹ orkestra
2. Tip orkestra (koncertni ali operni)
3. Povezava s produkcijsko hišo ali prizoriščem

Management orkestra obsega vse dejavnosti v zvezi z vsebinskim, umetniškim, kadrovskim in organizacijskim vodenjem, dolgoročnim financiranjem in optimalnim trženjem orkestra. Management orkestra zasleduje štiri pomembne cilje:

⁴¹ Pravnoorganizacijska oblika je ena od zakonsko veljavnih oblik organiziranja poslovnih subjektov in je razvidna iz akta o ustanovitvi poslovnega subjekta ali predpisa, na podlagi katerega je poslovni subjekt ustanovljen (SURS 2012, 11. april).

1. Umetniško visokokakovostni koncerti in glasbena produkcija
2. Razprodane prireditve
3. Navdušeno občinstvo
4. Zadovoljstvo zaposlenih

Učinkovitost in uspešnost orkestra je v sorazmerju s stopnjo doseganja posameznih faktorjev uspeha pri doseganju teh ciljev. Ključ do uspeha je v ponotranjenju teh ciljev vseh članov organizacije, tako članov managementa kot članov orkestra (Mertens 2010, 37).

Federation Internationale des Musiciens (FIM 2012) opredeljuje management orkestra kot vmesnik med človeškimi viri organizacije, njenimi finančnimi partnerji in občinstvom. Management mora biti domiseln, kreativen in inovativen, zato da bo okolje sprejelo orkester kot svoj vitalen sestavni del. Dejavnost managementa zahteva specifične veščine, know – how in izkušnje. Zagotoviti mora, da se organizacija ustrezno prilagodi digitalni dobi, upoštevajoč avtorski sorodne (izvajalske) pravice glasbenikov, kot jih določajo predpisi, ki urejajo področje intelektualne lastnine. Učinkovita preventiva na področju zdravja glasbenikov zahteva stalno sodelovanje managementa s predstavniki glasbenikov zaradi identifikacije tveganj ter oblikovanja kratkoročnih in dolgoročnih politik. Posebno pozornost mora nameniti obsegu dela, nadzoru hrupa, nadomeščanju odsotnih ali upokojenih glasbenikov ter posvetovanju s fizioterapevti in ergonomisti. Nenehno spreminjajoče se okolje zahteva takšno razmerje managementa in glasbenikov, ki bo zagotovilo partnerstvo pri vodenju organizacije. Orkestri, v katerih management in glasbeniki sodelujejo, se posvetujejo in soodločajo, bodo močnejši in uspešnejši od drugih. Za uspešno sodelovanje managementa in orkestra je potrebno medsebojno zaupanje, spoštovanje, komunikacija, participacija in motivacija (Orchestramanagement 2012).

Za upravljanje orkestrov so pomembni tile dejavniki (Mertens 2010, 27 - 29):

Velikost orkestra. Večji je orkester, kompleksnejše so naloge, ki jih mora opraviti management. Velikost orkestra je odvisna od števila članov orkestra. Manjši komorni orkester potrebuje za svoje delovanje poleg glasbenikov le dva do tri zaposlene, ki organizirajo delo in vodijo ansambel, medtem ko potrebuje velik, sto in več članski orkester za organizacijo dejavnosti nekaj deset zaposlenih⁴².

⁴² 100 članski koncertni orkester zaposluje poleg dirigenta ter zaposlenih v orkestrskem uradu in notnem arhivu še okoli 10 članov uprave. Formula 1:10 je v rabi za koncertne orkestre brez domicilne koncertne dvorane, velja pa v državah, kjer so orkestri financirani z javnimi sredstvi (Mertens 2010, 30). Veliki koncertni

- Funkcija orkestra. Razlike v zahtevnosti nalog managementa orkestra izvirajo iz konkretnih nalog orkestra. Funkcije koncertnega, opernega, radijskega in komornega orkestra so povsem različne, kar se odraža tudi v razlikah v nalogah managementa. Podobno velja za festivalske, mladinske in projektne orkestre, ki delujejo občasno in nimajo stalne zasedbe. Managerji, ki danes vodijo velike koncertne orkestre, so izkušnje pridobili pogosto z vodenjem festivalskih, mladinskih in projektnih orkestrov.
- Avtonomija orkestra. Večja je avtonomija orkestra, večje je področje delovanja managementa orkestra. Operni orkester, ki deluje v okviru operne hiše, ima relativno majhno avtonomijo. Naloge njegovega managementa so omejene na načrtovanje vaj in predstav. Management koncertnega orkestra, ki razpolaga z lastno koncertno dvorano, pa ima v nasprotju z managementom opernega orkestra v umetniškem in v organizacijskem smislu bistveno več avtonomije in pristojnosti. Poleg organizacije dela orkestra v lastni hiši opravlja svojo funkcijo še na številnih drugih področjih, kot so organizacija gostovanj orkestra in turnej, oddajanje koncertne dvorane drugim orkestrom, zunanjim prirediteljem in koncertnim agencijam, organizacija medijske produkcije, v zadnjem času pa z razvojem tehnologije tudi prenos koncertnih dogodkov na internetu.
- Temeljne naloge managementa orkestra. Neodvisno od velikosti in funkcije orkestra mora management orkestra opraviti te naloge: organizacija koncertov in predstav, načrtovanje vaj, prodaja vstopnic, marketing, odnosi z javnostmi, finančno načrtovanje in nadzor (Brezinka 2005, 59).

orkestri, ki delujejo v okviru koncertnih hiš v nemškem kulturnem prostoru, pa imajo v managementu okoli 30 zaposlenih (Brezinka 2005, 59).

4 EVROPSKI MODEL: NEMČIJA

4.1 Uvod

Najstarejši nemški orkester je orkester Hessenskega državnega gledališča iz Kassla, ki so ga ustanovili leta 1502. Tudi nekatere druge znane nemške orkestre z večstoletno tradicijo, kot sta orkestra Državne kapele iz Dresdna in Weimarja, so ustanovili že v šestnajstem stoletju. V sedemnajstem in osemnajstem stoletju so orkestre ustanavljali na nemških dvorih in cerkvah, v devetnajstem in dvajsetem stoletju pa so postali del meščanske glasbene kulture. Po letu 1920, še zlasti pa po Drugi svetovni vojni, je bilo ustanavljanje radijskih, mestnih in državnih orkestrov v razmahu. Največ orkestrov je nastalo v Münchnu, Stuttgartu in Berlinu, kjer prevladujejo močni viri financiranja: državne in mestne oblasti ter radijske in televizijske hiše. Danes je v Nemčiji 133 orkestrov kulturnega pomena.⁴³ Po funkciji so razvrščeni v štiri skupine. V prvi skupini je 84 orkestrov, ki delujejo za potrebe državnih in mestnih opernih hiš in gledališč. Izvajajo pretežno opere, operete in muzikale, izjemoma pa tudi koncerte. Najprestižnejše operne hiše so v Berlinu, Hamburgu, Stuttgartu in Münchnu. V drugi skupini je 30 koncertnih orkestrov, ki nastopajo pretežno v koncertnih dvoranh. Vodilni med njimi so Berlinski filharmoniki, Münchenski filharmoniki, Staatskapelle Dresden, Staatskapelle Berlin in Gewandhausorchester Leipzig. V tretji skupini je 7 javno financiranih komornih orkestrov, ki vso koncertno sezono igrajo v zasedbi godalnega orkestra brez pihal in trobil. Ti orkestri nastopajo v koncertnih dvoranh in izvajajo koncertno komorno glasbo. Od koncertnih orkestrov se ločijo po velikosti in repertoarju. To so naprimer komorni orkestri v Stuttgartu, Münchnu in Würtembergu. Četrta skupina vključuje 12 radijskih orkestrov, ki delujejo za potrebe ARD⁴⁴ postaj. Za te orkestre je poleg visokokvalitetne glasbene produkcije značilno ambiciozno programiranje in spodbujanje sodobne glasbe v Nemčiji.

Podobno kot so nemški orkestri sistemsko razvrščeni v skupine po funkciji (koncertni, komorni, radijski ali operni orkester), je sistemsko urejena tudi klasifikacija orkestrov po njihovi velikosti. Ta je podlaga za razvrstitev glasbenikov v plačne skupine. Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchester (TVK)⁴⁵ se nanaša na večino opernih orkestrov, pa tudi na

⁴³ Kulturorchester: orkestri kulturnega pomena, ki izvajajo t.i. resno glasbo. Orkestri so javno financirani, imajo stalno zasedbo in izvajajo program, ki izključuje popularno glasbo (Mertens, 2008).

⁴⁴ ARD: Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Konzorcij javnih radiodifuznih postaj Zvezne republike Nemčije).

⁴⁵ TVK: Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchester (Pogodba za glasbenike v orkestrih kulturnega pomena).

posamezne koncertne orkestre. Večina koncertnih orkestrov ima hišne tarifne pogodbe⁴⁶, ki pa so zasnovane na podlagi TVK. Šest od sedmih komornih orkestrov pa tudi nekateri drugi orkestri kulturnega pomena nima dogovorjenih tarifnih pogodb. V teh orkestrih se glasbeniki z delodajalci individualno dogovarjajo o obveznostih in plačilu. Radijski orkestri imajo sklenjene tarifne pogodbe praviloma v okviru javnih radijskih postaj. Operni orkestri so razvrščeni v plačne skupine A – D na podlagi števila sistemiziranih delovnih mest v orkestru. Orkestri v plačni skupini D premorejo manj kot 56 delovnih mest, orkestri v plačni skupini C med 56 in 65 delovnih mest, v plačni skupini B več kot 66 delovnih mest, v plačni skupini B/F⁴⁷ pa več kot 78 delovnih mest. Operni orkestri z več kot 99 delovnimi mesti se uvrščajo v skupino A. Orkestri, ki imajo od 99 do 129 delovnih mest se uvrščajo v skupino A/F2, v kateri lahko glasbeniki prejemajo variabilen dodatek, v najvišji tarifni skupini A/F1 z več kot 130 delovnimi mesti pa je ta dodatek obvezen. Velikost ali število sistemiziranih delovnih mest pa ni primarni kriterij pri koncertnih in komornih orkestrih, ki izvajajo izključno ali pretežno koncertno dejavnost. Ti orkestri se kljub manjšemu številu delovnih mest, ki je pri komornih orkestrih od 14 do 21, uvrščajo neposredno v plačno skupino A.

Najbolje plačani nemški orkester kulturnega pomena je Berlinska filharmonija. Sledijo jim Münchenska filharmonija in orkestri največjih radijskih hiš: simfonični orkestri v Münchnu, Kölnu, Stuttgartu in Hamburgu. V naslednjo jakostno skupino, ki še vedno presega višino plač orkestrov v skupini A/F1, sodijo orkestri kot so Staatskapelle Berlin, Deutsches Symphonieorchester Berlin, Bayerisches Staatsorchester München, Gewandhausorchester Leipzig, Staatskapelle Dresden, Dresdner Philharmonie, Bamberger Symphoniker, Philharmoniker Hamburg in drugi radijski simfonični orkestri. Drugi koncertni in operni orkestri, ki so javno financirani na državni in mestni ravni, so uvrščeni v plačne skupine v skladu s TVK. V primerjavi s šolstvom so glasbeniki v plačni skupini B plačani primerljivo z učitelji v osnovnih šolah, glasbeniki v plačni skupini A primerljivo z gimnazijskimi učitelji, glasbeniki v plačni skupini A/F1 pa primerljivo s profesorji na glasbenih akademijah. Glasbeniki, zaposleni v orkestrih kulturnega pomena, so praviloma zaposleni za nedoločen čas, vendar nimajo statusa državnih uradnikov.

⁴⁶ Haustarifvertrag: hišna tarifna pogodba, ki je dogovorjena in veljavna v okviru posameznega orkestra.

⁴⁷ F = Fußnote (opomba), ki na plačni lestvici označuje dodatek k plači.

Slika 4.1: Sistemizirana delovna mesta in plačne skupine.

PLAČNA SKUPINA / KATEGORIJA					
	A/F1	A	B/F	B	C
Število delovnih mest	130	99	78	66	56
GODALA	74	55	43	36	30
1. violine	20	16	13	11	10
2. violine	18	14	11	9	8
Viole	14	10	8	6	5
Violončeli	12	8	6	6	4
Kontrabasi	10	7	5	4	3
PIHALA	24	20	16	14	12
Flavta	6	5	4	4	3
Oboa	6	5	4	3	3
Klarinet	6	5	4	4	3
Fagot	6	5	4	3	3
TROBILA	24	18	15	12	11
Rog ⁴⁸	10	8	6	5	4
Trobenta	6	5	4	3	3
Pozavna	6	4	4	3	3
Tuba	2	1	1	1	1
Harfa	2	2	1	1	1
Pavke/Tolkala	6	4	3	3	2

Vir: Paternoga (2005, 35).

Nemški orkestri kulturnega pomena so financirani pretežno z javnimi finančnimi sredstvi, ki jih zagotavljajo državne in mestne oblasti ter s sredstvi frekvenčnin za radijske in televizijske postaje. Lastni prihodki orkestrov precej variirajo po regijah in glede na vrsto glasbene produkcije (koncert, opera, komorni koncert). V povprečju zagotovijo orkestri s prodajo svoje dejavnosti približno 17 odstotkov vseh proračunskih sredstev, pogosto pa tudi manj. Kljub težnji po povečevanju lastnih prihodkov obstaja za to vrsta orkestr kot so omejeno število sedežev in parkirnih prostorov, majhen doseg nekaterih orkestrov, sprejemljive cene vstopnic in tradicionalna javna podpora delovanja orkestrov, ki jo pričakuje občinstvo. V večini

⁴⁸ V instrumentalni skupini rogov imajo poleg igranja glavnega instrumenti obvezo igranja Wagnerjeve tube. V plačni skupini A/F1 ima tako obvezo osem glasbenikov, v plačni skupini A štirje glasbeniki in v plačni skupini B/F trije glasbeniki (Paternoga 2005,35).

orkestru naleti morebitno povečevanje lastnih prihodkov še na dodatne ovire, ki jih povzročajo pravni predpisi in finančne razmere. Povečevanje prihodkov in ustvarjanje rezerv na letni ravni vodi namreč v zmanjševanje podpore s strani državnih ali mestnih oblasti v naslednjem proračunskem ali fiskalnem letu (Mertens 2010).

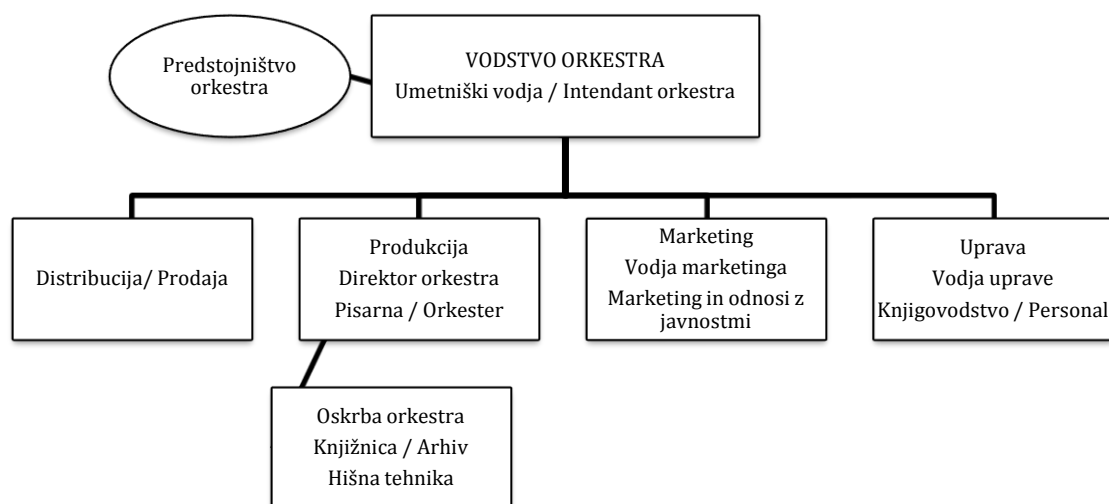
4.2 Organizacijska struktura nemškega koncertnega orkestra

Nemški orkestri so organizirani v različnih pravnoorganizacijskih oblikah. Večina lokalnih in državnih orkestru deluje v obliki režijskih obratov (Regiebetrieb). Intendant⁴⁹ ali direktor orkestra ali operne hiše je nosilec funkcije vodje urada z relativno omejenimi diskrecijskimi pravicami. Oblika optimiziranega režijskega obrata omogoča več samostojnega vodenja in fleksibilnosti pri upravljanju proračuna. Pravnoorganizacijske oblike kot so samostojni komunalni obrati (Eigenbetrieb), družba z omejeno odgovornostjo (GmbH) in ustanova (Stiftung) nudijo še več diskrecijske svobode pri vodenju orkestra. Na vse to vpliva v praksi oblikovanje notranjih struktur organizacije, poslovnik delovanja organizacije, dolgoročnost pogodbenega financiranja, zanesljivost javnega financiranja in osebna prizadevanja odgovornih, ki regulirajo javno kulturo.

Pri orkestrskih tipih ločimo predvsem operne in koncertne orkestre. Operni orkester deluje v sestavi glasbenega gledališča ali operne hiše. Organizacijsko ga vodi direktor ali generalni direktor. Odgovorost za umetniško vodenje si delita intendant in glasbeni vodja. Operni orkester izvaja v okviru svojih dejavnosti poleg opere, operete, muzikala tudi določeno število simfoničnih koncertov. Organizacijska struktura koncertnega orkestra je dosti bolj pregledna. Njihova dejavnost obsega koncerte in gostovanja. Ker nimajo obveznosti v okviru opernih in gledaliških hiš, so koncertni orkestri programsko in vsebinsko bistveno fleksibilnejši od opernih orkestru. Administracija koncertnega orkestra, ki deluje v okviru koncertne hiše (Konzerthaus), opravlja tudi naloge povezane z upravljanjem domicilne dvorane in najemom tujih dvoran. Koncertni orkester ima v tem primeru boljše možnosti za razvoj, kot so prednost pri načrtovanju lastne koncertne sezone, možnost načrtovanja komornih, sponzorskih in zunajserijskih koncertov, izvajanje glasbenih delavnic ter možnost dodatnih prihodkov od oddajanja koncertne dvorane v najem organizatorjem prirediteljem (Mertens 2010, 20 – 24).

⁴⁹ Intendant = vodja kulturne ustanove.

Slika 4.2: Organigram nemškega koncertnega orkestra.



Vir: Höppner (2005, 5).

4.3 Struktura managementa nemškega koncertnega orkestra

4.3.1 Intendant orkestra

Koncertni orkester vodi intendant, ki je obenem tudi vodja koncertne hiše. Intendant je vodja in predstavnik orkestra z vsemi pristojnostmi za vodenje institucije. Imeti mora visokošolsko izobrazbo, poznati mora glasbeno literaturo od baroka do sodobne glasbe, imeti mora izkušnje v managementu in administraciji, poslovno - ekonomske znanje ter izkušnje z elektronskim poslovanjem. Zahtevano je tudi znanje tujih jezikov, organizacijske sposobnosti, samoiniciativnost, kooperativnost in komunikativnost, mobilnost in angažiranost ter sposobnost visokih obremenitev (Brezinka 2005, 58). Pogodbe z intendantami se sklepajo za določen čas od treh do petih let. V primeru predčasne prekinitve pogodbe lahko pravna oseba uveljavlja visoko odškodnino upošteva prvo določen časovni obseg pogodbe (Mertens 2010, 103). Temeljne naloge vodstva orkestra lahko povzamemo v tehle sklopih (Mertens 2010, 34 – 35):

- Vodenje v smislu opredeljevanja vedno novih umetniških, vsebinskih in organizacijskih ciljev v sodelovanju z glasbenim vodjem orkestra.
- Povezovanje odgovornih oseb, umetnikov, uprave, občinstva in javnosti s ciljem optimalnega položaja organizacije.
- Pogajanja v zvezi s pripravo, sklepanjem in sprejemanjem pogodb in dogovorov s pravnimi osebami, prireditelji koncertov, koncertnimi agencijami, umetniki, člani sveta delavcev in predstojništvom orkestra.
- Načrtovanje in organizacija koncertov, koncertnih turnej in gostovanj orkestra vključno s pripravo proračuna za izvedbo teh dejavnosti.
- Odločanje v zvezi s pravnimi dolgoročnimi umetniškimi in finančnimi odločitvami pa tudi spontano in pravilno reagiranje, kadar je treba odločitve sprejemati kratkoročno.
- Kontroliranje izvedbe in rezultatov v skladu s sprejetimi odločitvami.

4.3.2 Umetniški vodja orkestra

V isti horizontalni liniji z intendantom orkestra je umetniški (glasbeni) vodja⁵⁰ ali šef dirigent orkestra, ki je nosilec odgovornosti za umetniško vodenje orkestra. Pomembno je, da so naloge šefa dirigenta orkestra in intendanta natančno določene in razmejene, sicer lahko pride do prekanja v zvezi s pristojnostmi pri odločanju⁵¹. Vsak novi šef dirigent prinese v orkester svoj programski koncept, ki temelji na njegovih programskih željah in naklonjenosti posameznim skladbam in skladateljem. Pri umetniškem vodenju orkestra vabi k sodelovanju zunanje sodelavce, s katerimi je v preteklosti že sodeloval. To so glasbeniki, skladatelji, koncertne agencije in organizatorji koncertov v tujini. Vse to lahko dejavnost orkestra obogati, prinaša pa tudi določene nevarnosti, ko naprimer šef dirigent na spored uvrsti skladbo manj znanega skladatelja, ki je občinstvo ne sprejme dobro. Do zapletov v zvezi s programom prihaja tudi, ko šef dirigent, ki je v preteklosti dirigiral predvsem operno literaturo, s koncertnim orkestrom izvaja koncertne opere, čeprav v istem mestu deluje tudi operni orkester v okviru opere kot institucije (Mertens 2010, 133). V praksi je zelo pomembno, ali vodi šef dirigent programsko politiko brez posvetovanja s sodelavci ali se ravna po načelu "primus inter pares"⁵² in v proces programiranja vključi celoten management orkestra. Za uskladitev vseh interesov v zvezi s koncertno sezono je odgovoren intendant.

⁵⁰ Umetniški (glasbeni) vodja orkestra je običajno dirigent, ki se navadno imenuje šef dirigent, pogosto pa ima naziv GMD – Generalmusikdirektor (Mertens 2010, 31).

⁵¹ V zelo redkih primerih je intendant nadrejen umetniškemu vodji orkestra (Mertens 2010, 133).

⁵² Primus inter pares: Prvi med enakimi (lat.).

Pogodbo s šefom dirigentom sklepa neposredno pravna oseba, ki jo zastopa župan, senator ali minister. V tem primeru je šef dirigent v enakopravnem položaju z intendantom. Tovrstne pogodbe so predmet pogajanj, na katerih so pogajalske moči običajno zelo neizenačene. Pridobiti znanega dirigenta za umetniškega vodjo in šefa dirigenta orkestra je pogosto stvar prestiža. Interese dirigenta zastopa na pogajanjih njegov agent skupaj z izurjenim pravnikom. Predmet pogajanj so vprašanja v zvezi s plačilom, obsegom obveznosti dirigiranja, obveznosti v zvezi s prisotnostjo v orkestru, plačilo potnih in drugih stroškov, trajanje in možnost podaljšanja pogodbe, ter vprašanja v zvezi z razmejevanjem pristojnosti v odnosu do intendanta orkestra (Mertens 2010, 104)⁵³.

4.3.3 Predstojništvo orkestra

Predstojništvo orkestra je izvoljeno zastopstvo članov orkestra in je skupaj z intendantom in šefom dirigentom v vrhnjem managementu orkestra. V praksi je prvi in najpomembnejši sogovornik managementa orkestra v zvezi z vprašanji umetniškega delovanja orkestra (Brezinka 2005, 32). Sestavljajo ga trije do pet članov, ki jih člani orkestra izvolijo praviloma na začetku koncertne sezone za dobo dveh ali treh let. Volitve potekajo po demokratičnih načelih, kar pomeni, da lahko predstojnike volijo vsi člani orkestra, tudi tisti, ki so na poizkusni dobi ali zaposleni za določen čas. Delovanje predstojništva orkestra mora prispevati k nemotenemu delovanju orkestra. Njegove naloge so opredeljene v členih 57 - 60 TVK. Predstojništvo je udeleženo pri zagotavljanju reda na vajah in koncertih orkestra, pri izbiri kandidatov, prijavljenih na avdicijo in pri razpisu in izvedbi avdicij, pri nadzoru načrtovanja dela orkestra, pri odločanju o primernosti kandidatov za funkcijo umetniškega vodje orkestra v smislu njihovih umetniških kompetenc in o podaljšanju pogodbe z umetniškim vodjo orkestra ter pri odločanju v vseh primerih v skladu z zakonom. Predstojništvo orkestra ugotavlja in posreduje delodajalcu mnenje o pripravljenosti kandidatov za avdicijo⁵⁴, mnenje orkestra o sprejemu glasbenikov v delovno razmerje, o podaljšanju pogodbe o zaposlitvi in o odpovedi delovnega razmerja, ter mnenje orkestra o

⁵³ Pogodba, ki jo je leta 2002 sklenil Sir Simon Rattle z Berlinskimi filharmoniki, je določala minimalno število posebej plačanih koncertov (40), ki jih zagotavlja ustanova, ter mesečni pavšalni honorar, ki ga je prejemal kot šef dirigent. Njegova obvezna prisotnost v Berlinu je znašala pet mesecev. Rattle je v sezoni 2007/08 dejansko dirigiral 40 koncertov v Berlinu in 32 na gostovanjih z orkestrom. Njegov letni honorar je znašal 2 milijona EUR (Mertens 2010, 105).

⁵⁴ Avdicije potekajo v več etapah. Kadar predstojništvo orkestra že po prvi etapi ugotovi, da nihče od kandidatov ne ustreza zahtevani kvaliteti igranja v orkestru, lahko prekine avdicijo kljub drugačnemu mnenju avdicijske komisije.

umetniških kompetencah kandidatov na avdicijah za dirigente. Predstojništvo orkestra lahko posreduje svoje pripombe glede načrtovanih koncertov in vaj orkestra, ki jih mora delodajalec pri načrtovanju dela upoštevati. V primeru, ko želi delodajalec ukiniti delovno mesto ali ne želi razpisati avdicije za prosto delovno mesto pa tudi, kadar namerava na prosto delovno mesto zaposliti glasbenika za krajši delovni čas, se mora o tem predhodno posvetovati s predstojništvom orkestra. Ta ima pravico in obvezo, da preverja izpolnjevanje delovnih obveznosti glasbenikov. Določbe o delu predstojništva orkestra nimajo učinka na pravice in obveznosti, določene s pogodbo o zaposlitvi med delodajalcem in glasbeniki. Člani predstojništva za svoje delo ne prejemaajo plačila, so pa lahko vsak teden prosti udeležbe na eni vaji orkestra.

5 AMERIŠKI MODEL – ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE

5.1 Uvod

Zgodovinski razvoj orkestrov je potekal v Združenih državah Amerike v iskanju ideala stalnega (permanentnega) orkestra⁵⁵ po vzoru evropskih koncertnih orkestrov. Kljub posnemanju evropskega modela in izvajanju evropske simfonične glasbe pa se je ameriški simfonični orkester razvijal na povsem samosvoji način. Velik delež k temu razvoju je prispeval prvi ameriški dirigent Theodore Thomas, ki je postavil glasbene standarde in podlago za vzdrževanje stalnega orkestra. Za stalne orkestre so veljale te značilnosti: člani orkestra so bili izključno poklicni glasbeniki, ki so imeli celoletne pogodbe. Zaposlitev v orkestru je bila primarna zaposlitev, kar je pomenilo, da so morale biti vse druge zaposlitve glasbenikov (učenje, individualno koncertiranje, itd.) usklajene s prednostnimi potrebami orkestra. Obvezne so bile redne in ustrezne vaje ter finančne zmogljivosti, ki so zagotavljale nemoteno delovanje orkestrov. Najstarejši ameriški orkester, The New York Philharmonic Society, je bil ustanovljen leta 1842 po vzoru evropskih prototipov⁵⁶ in je izvajal izključno koncertno simfonično glasbo. Orkester pa ni ustrezal pogojem stalnega orkestra, saj igranje v orkestru ni bila primarna dejavnost njegovih članov. The Boston Symphony Orchestra je bil ustanovljen leta 1881 in je postal ledino v smislu standardizacije ameriškega stalnega orkestra. Ob ustanovitvi je štela zasedba orkestra šestdeset glasbenikov in dirigenta, ki so prejeli celoletno plačo. Z vzpostavitvijo sistema financiranja delovanja orkestra s pričakovanim deficitom, ki se ga je zavezal pokriti, je Henry L. Higginson⁵⁷ postavil temelje za financiranje ameriških prvorazrednih orkestrov nadaljnjih petdeset let. Njegova ideja je bila vzpostaviti takšno administrativno ureditev, da bodo "stalno zaposleni glasbeniki ustvarjali glasbo in jo posredovali občinstvu, kar bo prineslo znatno finančno izgubo filantropsko prepričanemu delodajalcu." Higginson je s financiranjem zagotovil te potrebe orkestra (Mueller 1951, 80):

⁵⁵ Stalen orkester, v izvorniku "Permanent orchestra".

⁵⁶ Koncertni orkestri so bili v Evropi pogosto organizirani kot kooperative. Države so namreč večinoma podpirale operno dejavnost, koncertno pa običajno le v manjši meri. Glasbeniki v New York Philharmonic Society so si prihodek razdelili ob koncu sezone. Vsi so dobili enako plačilo, ne glede na funkcijo v orkestru. Izjema sta bila le dirigent in notni arhivar, ki sta prejela plačilo v skladu s pogodbo. Orkester je bil samoupravljalna skupina glasbenikov, ki so nove člane sprejemali z glasovanjem (Mueller 1951, 40).

⁵⁷ Henry L. Higginson (1834 – 1919) je bil ameriški poslovnež in filantrop. Znan je kot ustanovitelj Boston Symphony Orchestra. 30. marca 1881 je v bostonskem časopisu objavil načrt za ustanovitev in delovanje "stalnega orkestra, ki bo izvajal dobro glasbo za poceni vstopnice, podobno kot je to moč doživeti v večjih evropskih mestih."

1. Dirigent in glasbeniki so redno zaposleni in prejemajo celoletno plačo.
2. Glasbeniki imajo redno zaposlitev vse leto, njihova dejavnost zunaj orkestra je omejena na tiste individualne dejavnosti, ki so kompatibilne s prioriteta mi orkestra.
3. Nizke cene vstopnic.
4. Koncerti orkestra vsak teden skozi celo koncertno sezono.
5. Stalni orkester za nedoločen čas.
6. Prvovrstna glasba.
7. Dirigent je edini odgovoren za umetniško vodenje koncertov.

Higginson je sprva sam upravljal in vodil orkester, kasneje pa je predal delo enemu izmed svojih uslužbencev. Charles Ellis⁵⁸ je tako postal prvi ameriški manager orkestra. Šele leta 1918 je Higgins ustanovil upravni odbor, ki je prevzel nadzor nad delovanjem Boston Symphony Orchestra.

5.2 Organizacijska struktura ameriškega koncertnega orkestra

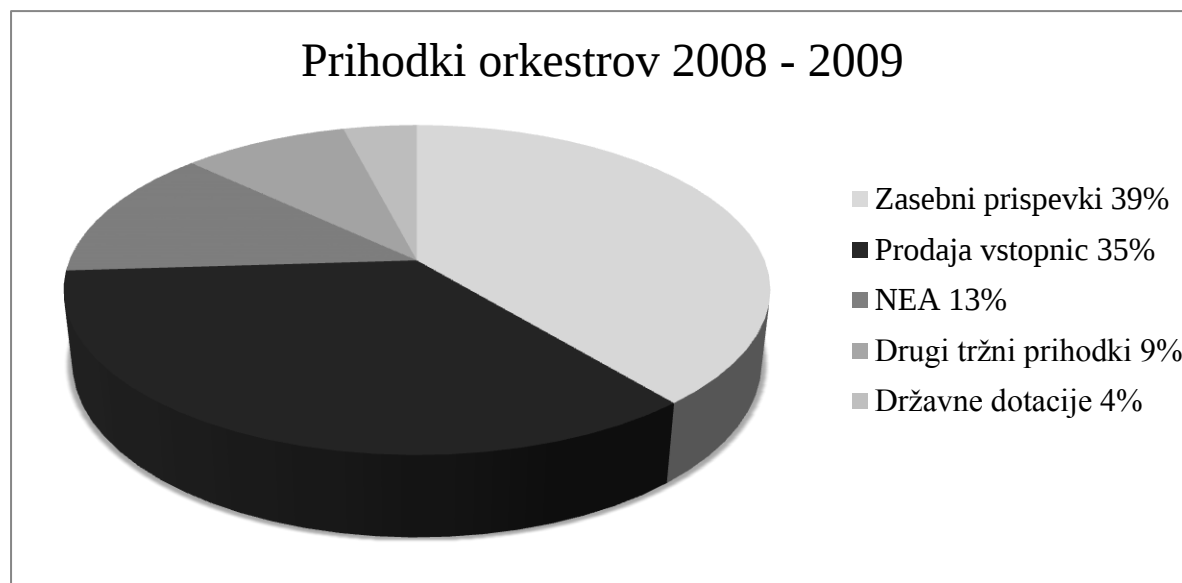
V začetku dvajsetega stoletja je v Združenih državah Amerike delovalo deset koncertnih orkestrov. Le štirje orkestri so izpolnjevali pogoje stalnega orkestra (Boston, Chicago, Cincinnati in Pittsburgh). Preostalih šest orkestrov pa le v manjši meri: Philadelphia, New York Symphony, Saint Louis Choral – Symphony, New York Philharmonic, San Francisco in Los Angeles (Mueller 1951, 36). Danes je v Združenih državah Amerike več kot 1800 simfoničnih, komornih, šolskih in mladinskih orkestrov. Med njimi je 350 - 400 profesionalnih orkestrov, kar pomeni, da so glasbeniki za svoje delo plačani.

Letni proračuni teh orkestrov dosega jo pogosto 90 milijonov dolarjev in več. Struktura prihodkov ameriških orkestrov se precej razlikuje od evropskih. Finančno podporo dejavnosti orkestrov zagotavlja kombinacija prihodkov iz zasebnih in javnih virov, ker s prodajo vstopnic ni mogoče pokriti stroškov koncertov. Orkestri se uvrščajo med neprofitne dobrod elne organizacije, ki so odvisne od zasebne filantropske in javne podpore. Podatki za koncertno sezono 2008 – 2009 kažejo strukturo prihodkov ameriških orkestrov: 39%

⁵⁸ Po nekaterih virih velja za prvega profesionalnega managerja ameriškega orkestra Arthur Judson, ki je upravljal Philadelphia Orchestra in New York Philharmonic (Hart 1973, 72).

prihodkov so donacije zasebnikov, 35% od prodaje vstopnic, 13% je prispeval NEA⁵⁹, 9% je bilo drugih tržnih prihodkov in le 4% državnih dotacij (Quick Orchestra Facts, 2011).

Slika 5.1: Struktura prihodkov ameriških orkestrov 2008 – 2009



Vir: Quick orchestra facts (2011).

Tradicionalna organizacijska struktura ameriškega koncertnega orkestra, ki temelji na modelih Boston Symphony Orchestra in Chicago Symphony Orchestra, je sestavljena iz upravnega odbora na čelu s predsednikom, ki ga podpirata glasbeni direktor ali dirigent in izvršni ali generalni direktor. Med njimi potekajo najpomembnejši odnosi v celotni organizaciji. Ne glede na to, da so v različnih orkestrih te tri funkcije pogosto različno poimenovane, imajo tako organizacijsko strukturo vsi ameriški orkestri. Struktura je navidez preprosta, a polna dvoličnosti (Morris⁶⁰ 2002, 48):

- Predsednik odbora je po določbah internih predpisov organizacije praviloma zakoniti CEO.⁶¹ Ta običajno nima nobenih kvalifikacij za vodenje tovrstnih organizacij. Tudi

⁵⁹ NEA = National Endowment for the Arts je neodvisna agencija zvezne vlade. Ustanovil jo je Kongres leta 1965. Do danes je dodelila več kot 4 milijarde dolarjev z namenom podpore umetniški odličnosti, kreativnosti in inovacijam ter v dobrobit posameznikom in skupnostim. NEA deluje v partnerstvu z državnimi agencijami, lokalnimi voditelji, drugimi zveznimi agencijami ter s filantropskim sektorjem (www.nea.gov).

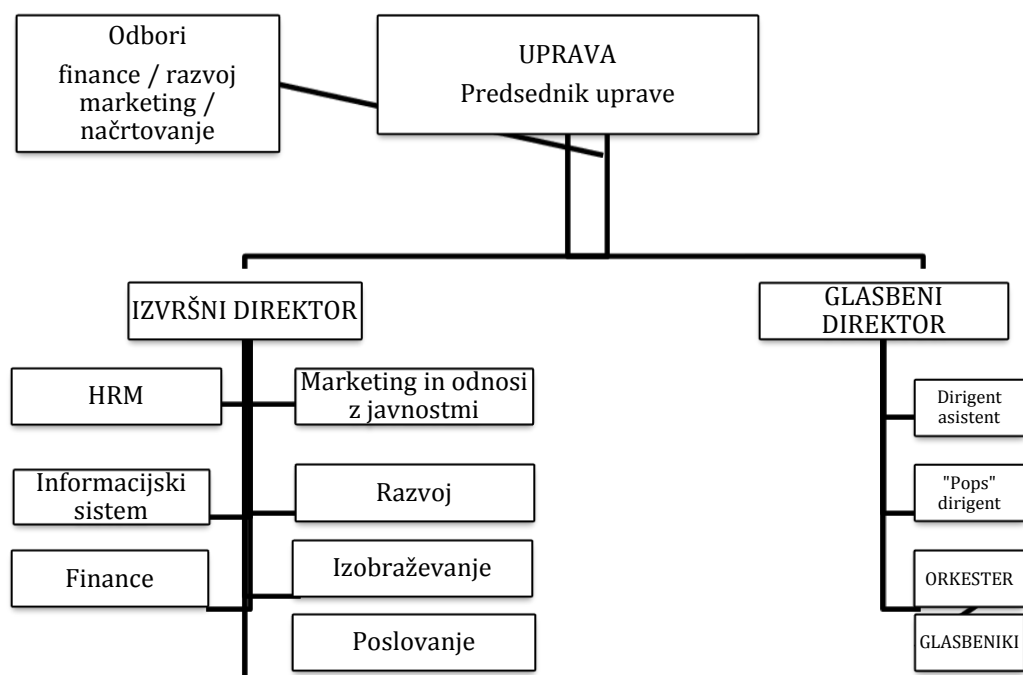
⁶⁰ Thomas W. Morris je izvršni direktor Cleveland Orchestra.

⁶¹ CEO: Chief Executive Officer.

njegova glasbena izobrazba je običajno skromna. Delo opravlja prostovoljno, poleg tega pa opravlja še svoj osnovni poklic.

- Glasbeni direktor je dirigent, ki dirigira večino koncertov orkestra. V očeh občinstva je vodja organizacije, njegovo ime je povezano z blagovno znamko orkestra. Kljub temu preživi z orkestrom manj kot polovico koncertne sezone. V zvezi z umetniškimi vprašanji ima polno pristojnost in odgovornost. To vključuje tudi zaposlovanje in odpuščanje glasbenikov, česar pa dirigenti niso vešči.
- Izvršni direktor je dnevno v stiku z orkestrom. Pogosto mora prevzeti odgovornost za umetniške odločitve, za kar pa običajno nima niti pristojnosti niti primerne glasbene izobrazbe.

Slika 5.2: Organigram ameriškega simfoničnega orkestra



Vir: Byrnes (2003, 114).

Organizacijska struktura orkestra se skozi desetletja razvoja orkestrov ni spreminjala. Pastreich⁶² ugotavlja, da organizacijska struktura ameriških orkestrov ni funkcionalna. Člani upravnega odbora in predsednik odbora so prostovoljci. Prostovoljnemu upravnemu odboru sta odgovorna glasbeni direktor in izvršni direktor, ki sta strokovnjaka na svojem področju. Dva vrhunska strokovnjaka sta odgovorna prostovoljcem, ki pravzaprav ne vedo povsem, kakšno je njuno delo in naloge. Tudi za neprofitne organizacije je takšna struktura izjemno redka (Pastreich 2009). Kjer trodelna organizacijska struktura uspeva, delujejo vodje kot tim. Člani tima imajo znanje in veščine, potrebne za učinkovito vodenje, vzajemno se spoštujejo, si zaupajo in cenijo drug drugega. Delijo poslanstvo in cilje organizacije, ki jih narekuje notranje in zunanje okolje organizacije. Poznajo in spoštujejo zgodovino organizacije in imajo močno, vidno ter ustrezno vlogo v družbenem okolju (Judy 1999).

5.3 Struktura managementa ameriškega koncertnega orkestra

5.3.1 Upravni odbor (Board of directors)

V neprofitnih organizacijah nosijo člani upravnega odbora največjo odgovornost za delovanje organizacije in njeno finančno poslovanje. Njihova naloga je služiti javnemu interesu⁶³ v skladu z veljavnimi predpisi in zakoni v državi, kjer organizacija deluje. Najbolj tipični upravni odbor vključuje člane izvršilnega odbora, ki ga sestavljajo strokovnjaki s področja financ, marketinga in fundraisinga ter sekretarja, predsednika in podpredsednika odbora. Obseg nalog in odgovornosti upravnega odbora je običajno naveden v internih predpisih organizacije. Glavne naloge upravnega odbora so (Byrnes 2003, 151):

- Zaposliti, ocenjevati in po potrebi zamenjati izvršnega direktorja.
- Izvrševati nadzor nad osebjem in na splošno zagotavljati, da deluje management organizacije v skladu z njenim poslanstvom.
- Potrditi letni proračun.
- Sprejemati in potrditi letno finančno poročilo.
- Pomoč pri zbiranju sredstev za podporo izvajanju poslanstva organizacije.
- Vzpostaviti in nadzorovati politike, ki bodo odboru in osebju v pomoč pri načinu upavljanja organizacije.

⁶² Peter Pastreich je izvršni direktor z najdaljšim stažem v Združenih državah Amerike. V letih 1978 – 1999 je bil izvršni direktor San Francisco Symphony Orchestra, pred tem pa v Saint Louis Symphony Orchestra (www.polyphonic.org).

⁶³ Javni interes: v izvirniku public purpose.

Wolf opredeli šest glavnih področij odgovornosti članov upravnega odbora (Wolf 1999, 48):

- Opredelitev poslanstva organizacije in določanje politik za njegovo izvajanje v skladu z zakonodajo in ustanovno listino organizacije.
- Določanje letnega programa organizacije in dolgoročno načrtovanje.
- Določanje fiskalne politike in njene omejitve, sprejemanje proračuna in finančni nadzor.
- Zagotavljanje primernih virov za dejavnost organizacije z neposrednimi finančnimi prispevki in dejavnosti za fund raising.
- Izbira, evalvacija in po potrebi razrešitev izvršnega direktorja.
- Vzdrževanje in razvijanje komunikacije z lokalno skupnostjo ter promocija dejavnosti organizacije.

Poleg opredelitve nalog članov upravnega odbora Wolf opredeli tudi tiste naloge, ki jih le-ti naj ne bi opravljali:

- Vključevanje v vsakodnevne naloge organizacije.
- Najemanje osebja (z izjemo izvršnega direktorja).
- Sprejemanje odločitev v zvezi s programiranjem organizacije brez posvetovanja z osebjem.

5.3.2 Izvršni direktor (Executive Director)

Izvršni direktor ima v organizaciji najvišji administrativni položaj. Odgovoren je za upravljanje s človeškimi in finančnimi viri organizacije z namenom izpolnjevanja njenega poslanstva. Zato je njegova odgovornost povezana z vsemi operativnimi vidiki organizacije ter implementacijo politik, ki jih narekuje upravni odbor. Izvršnega direktorja izbere upravni odbor, kateremu je odgovoren. Ekvivalent funkciji izvršnega direktorja na področju umetniških zadev v organizaciji orkestra je glasbeni direktor. Skupaj z njim je izvršni direktor odgovoren za zagotavljanje vodenja, vizije in informacij. Informacije potrebujejo člani upravnega odbora za uresničevanje konstruktivnih, progresivnih, zanesljivih in praktičnih načrtov za kontinuirani razvoj organizacije, kar prispeva k obogatitvi glasbenega življenja v družbi. Vloga izvršnega direktorja je skrb za kontinuirano izboljšavo glasbene produkcije, skrb za stabilno financiranje organizacije in skrb, da organizacija služi javnemu

interesu v smislu zagotavljanja kulturnih dobrin in izobraževanja⁶⁴. Na splošno je izvršni direktor odgovoren za vse vidike delovanja organizacije. To ne pomeni, da mora vse naloge izvajati sam, temveč mora zagotoviti, da so naloge ustrezno opravljene. Poleg naziva izvršni direktor (executive director) so za to funkcijo v rabi še generalni direktor (general manager, managing director) in predsednik (president).

Temeljne naloge izvršnega direktorja orkestra so (Johnson⁶⁵ 2006):

1. Načrtovanje koncertov.
2. Izobraževanje in vključevanje skupnosti.
3. Management umetniškega osebja vključno z upravljanjem kolektivnih pogajanj.
4. Marketing in odnosi z javnostmi.
5. Razvoj.
6. Finančna administracija vključno z upravljanjem človeških virov.

Splošni opis nalog izvršnega direktorja v organizaciji koncertnega orkestra, ki je dostopen na spletni strani League of American Orchestra,⁶⁶ je tale:

- Načrtovanje je dejavnost organizacije, v kateri je izvršni direktor zadolžen za razvoj in implementacijo celotnega načrta za delo orkestra v smislu podpore umetniškim, finančnim in marketinškim ciljem organizacije ter za razvoj in implementacijo tekočega in dolgoročnega administrativnega in kadrovskega načrtovanja s ciljem zagotavljanja učinkovite organizacijske strukture.
- V odnosu do upravnega odbora mora izvršni direktor svetovati upravnemu odboru na področju zadev, ki so v njegovi pristojnosti, z namenom spodbujanja učinkovite dejavnosti orkestra in posredovanja javnosti storitev, za katere je bila organizacija ustanovljena. Sodelovati mora tudi pri iskanju primernih članov upravnega odbora in komisij, jih zaposliti, se ex officio⁶⁷ udeležiti sej odbora in komisij, pripraviti in predstaviti poročila ter skrbeti, da so seje evidentirane in arhivirane.

⁶⁴ Orkestri se v ZDA uvrščajo med neprofitne organizacije 501(c)(3), ki so ustanovljene v dobrodelne, verske, izobraževalne, kulturne in druge namene in so v skladu z Zvezno davčno zakonodajo oproščene davčnih dajatev (www.irs.gov).

⁶⁵ Carla Johnson je izvršni direktor Virginia Symphony Orchestra (www.polyphonic.org)

⁶⁶ League of American Orchestras je organizacija, ki vodi, podpira in si prizadeva za razvoj in obstoj ameriških orkestrov in glasbe, ki jo izvajajo. Vključuje okoli 850 orkestrov, med katerimi so svetovno znani severno ameriški orkestri, lokalni in festivalski orkestri, pa tudi študentski in mladinski orkestri (www.americanorchestrs.org).

⁶⁷ Ex officio: (po uradni dolžnosti, lat.).

- Dolžan je učinkovito uporabiti prostovoljno delo, prostovoljcem pomagati pri njihovem delu ter jim omogočiti, da pri delu pridobijo pomembne izkušnje.
- V zvezi z zagotavljanjem finančnih sredstev, razvoja in odnosov z javnostmi je izvršni direktor zadolžen za učinkovito komunikacijo s partnerji organizacije, z namenom doseganja ciljev organizacije, povezanimi z javnim interesom. To so prostovoljci, druge umetniške organizacije, javni uradi, vladne službe in splošna javnost. Upravnemu odboru mora pomagati pri zbiranju sredstev, vključno z iskanjem sponzorjev, organiziranjem posebnih dogodkov v ta namen ter identifikacijo in kultivacijo donatorjev. Pripraviti in vložiti mora prošnje za dotacije ter poročati fundacijam, korporacijam in vladnim agencijam. Zagotoviti mora, da so vsi prispevki in druga podpora v skladu z veljavnimi predpisi ter vzdrževati stalen in popoln popis vseh finančnih in drugih prispevkov. Pooblaščen je za neposredno zastopanje organizacije na lokalni, državni in zvezni ravni. Spremljati mora spremembo zakonodaje, ki bi utegnila vplivati na delovanje orkestra in priporočati ustrezne ukrepe upravnemu odboru.
- Dolžan je pomagati pri razvoju, implementaciji in opazovanju umetniških ciljev orkestra. Z glasbenim direktorjem se posvetuje o izbiri gostujočih umetnikov, dirigentov in programov, ki bodo prispevali k umetniškim ciljem orkestra. Z gostujočimi umetniki se pogaja v skladu s proračunskimi zmožnostmi, ki jih določi upravni odbor ter ureja njihov prevoz, namestitve in razvedrilo.
- Zadolžen je za izdelavo in implementacijo celotnega načrta delovanja orkestra, vključno z razporedom vaj, koncertov, tematskimi naslovi in programskimi idejami, posebnimi dogodki, radiotelevizijskimi prenosi in pridobivanjem publike. V posvetovanju z glasbenim direktorjem išče nove možnosti za koncertiranje orkestra in njegovih ansamblov. Oddaja koncertno dvorano in po potrebi najema druga koncertna prizorišča. Skrbi za nabavo opreme, instrumentov, licenc in dovoljenj. Organizira prevoz in prenočišča za člane orkestra v primeru gostovanj. Zagotavlja primerne zasedbe orkestra na vajah in koncertih ter svojo udeležbo.
- V zvezi z marketinškimi dejavnostmi so naloge izvršnega direktorja razvoj, implementacija marketinškega načrta za abonmajske in druge koncerte. Pri tem uporablja primeren način oglaševanja in medijske pozornosti z namenom maksimizacije prodaje vstopnic in nadzora nad njo. Vzdržuje odnose z mediji ter skrbi za objavo prispevkov o orkestru v tiskanih in spletnih medijih ter na radiu in televiziji.

- Na področju financ je izvršni direktor odgovoren za natančno vodenje računovodskih knjig ter za vzdrževanje bančnega računa v skladu z navodili upravnega odbora. Pripraviti mora letni proračun in pridobiti potrditev upravnega odbora. Spremljati in avtorizirati mora izdatke v skladu z odobrenim proračunom. Pripraviti mora posodobljene finančne projekcije, ki temeljijo na dejanskih prihodkih in odhodkih. Pripraviti mora mesečna finančna poročila, vključno s projekcijo denarnega toka, ter jih posredovati v pregled in potrditev upravnemu odboru. Pregledati in odobriti mora izplačljive in prispele račune ter zagotoviti, da so dotacije izplačane v skladu s predpisi in navodili.
- Vzdržuje poslovni urad organizacije ter skrbi za nabavo opreme in preskrbo v skladu s proračunom. Skrbi za korespondenco vključno s predlogi in pritožbami mecenov. Skrbi za dokumentacijo v skladu s predpisi in navodili upravnega odbora ter za ustrezno zavarovanje premoženja orkestra. Zaposluje, izbira in nadzira administrativno osebje ter ga nagraduje, disciplinira in odpušča v skladu s predpisi in politiko upravnega odbora. Pisno ocenjuje uspešnost personala najmanj enkrat letno ter vzdržuje personalne mape. Razvija, implementira in nadzira izplačila plač in drugih prejemkov. Zagotavlja, da poteka delovanje organizacije v skladu z lokalno, državno in zvezno zakonodajo. Pripravlja in revidira opise del in nalog za posamezna delovna mesta, politiko zaposlovanja in priročnik za zaposlene. Vzdržuje plačilne liste za administrativno in umetniško osebje.
- Glasbenemu direktorju pomaga pri najemanju vseh glasbenikov. Pogaja se z glasbeniki in sklepa z njimi individualne pogodbe v skladu z odobrenim proračunom in politiko, ki jo narekuje upravni odbor. O političnih in neumetniških zadevah je prvi sogovornik orkestra. Koordinira vse vidike avdicij. V primeru, da so glasbeniki zaščiteni s kolektivno pogodbo, je izvršni direktor predstavnik za stike z lokalnim uradom AFM.⁶⁸ Uspešno se pogaja za krovno pogodbo z orkestrom in AFM ter zagotavlja uresničevanje pogodbe.
- V sodelovanju z glasbenim direktorjem priporoča upravnemu odboru ustrezne izobraževalne pobude in jih implementira. Vzdržuje stike z javnimi šolami in sodeluje pri pripravi šolskih programov.
- Spremlja dejavnosti in razvoj na področju orkestra ter svetuje upravnemu odboru vse v zvezi z zadevami, ki lahko pripomorejo k oblikovanju ciljev orkestra.

⁶⁸ AFM: American Federation of Musicians.

5.3.3 Glasbeni direktor (Music Director)

Glasbeni direktor je glavni dirigent in umetniški vodja orkestra. V večjih orkestrih so glasbeni direktorji zadolženi za načrtovanje koncertne sezone, izbiro gostujočih umetnikov in dirigentov ter dirigiranje. Pogosto preživijo z orkestrom le manjši del sezone, običajno v več krajših periodah. Zato ne morejo biti aktivno udeleženi pri kontinuiranem kratkoročnem razvoju orkestra, niti pri strateškem razvoju celotne organizacije (Judy 1998, 21). Tudi Hart ugotavlja, da je prišlo do globokih sprememb v vlogi dirigenta in njegovem institucionalnem odnosu do orkestra. Dirigenti se posvečajo predvsem svojim karieram, kar je povsem spremenilo tradicionalni koncept rezidenčnega dirigenta (Hart 1973, 456). Po končani koncertni sezoni se glasbeni direktorji ne ukvarjajo z umetniško dejavnostjo orkestra v družbenem okolju in ne kažejo teženj po diverzifikaciji dejavnosti orkestrov, čeprav obstajajo izjeme (Hart 1973, 460). Danes je glasbeni direktor odgovoren za celostni glasbeni in umetniški razvoj v organizaciji. To vključuje tudi njegovo vlogo glavnega dirigenta in znaten vpliv na izbiro in zaposlovanje glasbenikov: prva zaposlitev, ohranjanje zaposlitve po poizkusni dobi in odpuščanje v primeru glasbene nekompetentnosti. Glasbeni direktor izbira repertoar, soliste in gostujoče dirigente, načrtuje dolgoročni repertoarni razvoj in oblikuje umetniško politiko orkestra. V številnih orkestrih naloge glasbenega direktorja niso podrobno navedene v internih predpisih niti v pogodbi glasbenega direktorja. Pristojnosti in moč glasbenega direktorja v zvezi z zaposlovanjem glasbenikov so običajno omejene s sindikalno pogodbo, njegova umetniška vloga v orkestru pa je prepuščena tradiciji in je v veliki meri odvisna od njegovih odnosov z izvršnim direktorjem (Judy 1995, 21). V uspešnih orkestrih sta izvršni direktor in glasbeni direktor popoln team. Glasbeni direktor je ekvivalent izvršnemu direktorju na področju umetniških zadev orkestra. Njegove odgovornosti in naloge so (Fogel 2008):

- Odnosi z glasbeniki.
- Odnosi z izvršnim direktorjem.
- Odnosi s predsednikom upravnega odbora.
- Pristojnost ali vloga pri avdicijah in odpovedih.
- Odgovornost za splošno umetniško vizijo (odvisno od orkestra⁶⁹).

⁶⁹ Umetniška vizija ni v ekskluzivni domeni glasbenega direktorja in v uspešnih orkestrih tudi nikoli ni bila. Vpeta mora biti v strukturo organizacije in vse njene sestavine. Usvojiti in zahtevati jo mora upravni odbor, ne glede na proces, ki umetniško vizijo definira. Umetniška vizija ni nikoli dovolj močno artikulirana. Treba jo je globoko občutiti in uresničevati. Artikulirana je lahko le, če dejansko obstaja, a nikoli ne obstaja le zato,

- Odgovornost za vse koncertne programe orkestra, angažiranje gostujočih dirigentov in umetnikov v sodelovanju z izvršnim direktorjem.
- Število koncertov in koncertnih sezon, ki variira predvsem glede na velikost orkestra.

Izbira glasbenega direktorja je ena najpomembnejših odločitev za delovanje orkestra in lahko pomeni veliko priložnost za močnejšo povezavo orkestra z managementom, člani upravnega odbora, glasbeniki in publiko. Kljub konfliktom, ki v organizaciji običajno obstajajo, lahko proces iskanja novega umetniškega vodje poenoti različne interese pri izbiri dirigenta, ki bo popeljal orkester na višji umetniški nivo in mu z umetniško odličnostjo zagotovil pomembno mesto v družbenem okolju. Uspešno iskanje glasbenega direktorja lahko vodi k pozitivnim spremembam za orkester in njegovo okolje. Glasbeniki so lahko inspirirani z višjim umetniškim nivojem koncertov, upravni odbor je lahko navdušen nad večjo stopnjo predanosti in naklonjenosti, osebje in management so lahko bolj kreativni in učinkoviti pri svojem delu, družbeno okolje pa lahko bolje spozna pomembno vlogo, ki jo ima orkester v življenju ljudi in mesta. Uspešnost pri izbiri novega glasbenega direktorja se kaže v povečanem interesu za orkester s strani lokalnih medijev, v razprodanih koncertih, v motiviranosti upravnega odbora, ki poveča svoj delež prispevkov, in v motiviranem poslovnem okolju orkestra, ki poveča donacije orkestru (Ridge⁷⁰ 2006). Ko je dolgoletni glasbeni direktor Los Angeles Philharmonic Orchestra Esa Pekka Salonen najavil svoj odhod s pozicije glasbenega vodje orkestra v roku dveh let, je management orkestra izbral njegovega naslednika po posvetovanju z umetniškim odborom orkestra, ki ga sestavlja pet članov orkestra. Izvršna direktorica orkestra Deborah Borda je člane orkestra prosila, da v času iskanja novega glasbenega direktorja ocenijo vse dirigente, ki bodo nastopili z orkestrom. Največ glasov članov orkestra je prejel Gustavo Dudamel, mlad dirigent iz Venezuele, ki vodi orkester od leta 2009 (Ross 2011, 104).

Scott Freck⁷¹ je opisal postopek izbire novega glasbenega direktorja v North Carolina Symphony. Komisija za iskanje glasbenega direktorja, ki so jo sestavljali štirje predstavniki managementa in upravnega odbora ter štirje predstavniki orkestra, je najprej pripravila vprašalnik, na katerega so odgovarjali predstavniki orkestra, managementa in prostovoljcev.

ker je lahko artikulirana (Morris 2002, 49).

⁷⁰ Bruce Ridge je predsednik International Conference of Symphony and Opera Musicians in kontrabasist v North Carolina Symphony. V času, ko je njegov orkester iskal novega glasbenega direktorja je bil predsednik komisije.

⁷¹ Scott Freck je generalni direktor in podpredsednik za umetniške zadeve v North Carolina Symphony.

Na podlagi odgovorov so prišli do ključnih karakteristik, ki bi jih moral novi glasbeni direktor orkestra po pričakovanjih anketirancev imeti. Najvišje postavljene zahteve so bile: Visoka stopnja znanja, obvladovanje veščin in umetniške senzibilnosti pri izvajanju glasbe, postavljanje zahtev in inspiriranje glasbenikov; sposobnost artikuliranja dolgoročne vizije in vodenja sprememb; izkušnje pri delu z ameriškim orkestrom in razumevanje strukture organizacije ameriškega orkestra ter znanje angleškega jezika. Poleg glavnih zahtev so bila pričakovanja še izkušnje kandidata za glasbenega direktorja v drugih orkestrih, zaveza glasbenega direktorja orkestru, da bo orkester prioriteta v njegovi karieri, izkušnje pri izvajanju opere in zborovske glasbe, vrhunsko igranje enega od orkestrskih instrumentov, spoštljivo in učinkovito sodelovanje z upravnim odborom, glasbeniki in osebjem pri sledenju istim ciljem, zaposlovanje umetniškega in administrativnega osebja, profesionalnost in zdrava presoja pri upravljanju kadrovskih zadev ter zaveza, da bo najemal vrhunske gostujoče umetnike in dirigente. Izmed 60 predlaganih imen so na podlagi zahtevanih in zaželenih karakteristik izbrali 15 dirigentov, od katerih se jih je 11 odzvalo vabilu. Vsi so dirigirali orkestru v obdobju dveh mesecev. V tem času je prišlo do neverjetno močnega sodelovanja med orkestrskimi glasbeniki, osebjem in člani upravnega odbora. Rezultat je bil uspešna izbira novega glasbenega direktorja. Dirigent Grant Llevellyn je prevzel mesto glasbenega direktorja leta 2004 in orkester uspešno vodi že osem let (Freck 2006). Proces izbire novega glasbenega direktorja vedno vključuje posebno komisijo, ki jo sestavljajo izvršni direktor, člani upravnega odbora in glasbeniki. Proces je lahko dolgotrajen, z velikim številom potencialnih kandidatov, ki dirigirajo koncerte, lahko je pa tudi krajši v primeru, da predlaga komisija manjše število kandidatov, ki orkestru dirigirajo v krajšem časovnem obdobju. Stopnja vključenosti glasbenikov pri izbiri glasbenega direktorja močno variira od orkestrom, kjer vsi glasbeniki razpravljajo in glasujejo za kandidate, do orkestrom, kjer so glasbeniki pri izbiri glasbenega direktorja vključeni prek posebne komisije, kamor so predstavniki orkestra v ta namen izvoljeni. Proces iskanja glasbenega direktorja mora potekati v prepričanju glasbenikov, da bo njihov glas upoštevan, da bo izbira poštena in da rezultat izbire ne bo glasbeni direktor, s katerim orkester ne bo zadovoljen. Naloga komisije za iskanje glasbenega direktorja je, da ime kandidata posreduje upravnemu odboru, ta pa predlog sprejme ali zavrne. Komisija, ki jo nadzoruje upravni odbor ali izvršni direktor, vabi k sodelovanju pri izbiri glasbenike in včasih tudi publiko. Zato je pomembno, da je število glasbenikov, članov komisije, enako številu članov komisije, ki prihajajo iz upravnega odbora in predstavnikov lokalne skupnosti. Takšna uravnoteženost zagotavlja, da bo delo komisije zahtevalo dogovarjanje, v katerega bodo vključeni člani vseh skupin, nobena

skupina pa ne bo imela kontrole nad procesom. To dejstvo daje procesu iskanja glasbenega direktorja kredibilnost. Za ohranjanje uravnovešenosti je pomembno tudi, da je predsednik komisije neodvisen od orkestra in upravnega odbora ali pa je to oseba, ki uživa pri glasbenikih in članih upravnega odbora visoko zaupanje in spoštovanje, da bo proces vodil pošteno in nepristransko. Vloga izvršnega direktorja v komisiji je služiti kot ex officio član komisije, ki nima pravice glasovanja, zadolžen pa je za koordinacijo dela komisije. Konsenzualno sprejemanje odločitev je ključna točka v procesu iskanja glasbenega direktorja. Komisija mora delovati v smislu dogovarjanja. Glasuje lahko le v skrajnem primeru in nikoli s tesno večino. Odločitev za glasbenega direktorja mora biti nedvoumna velika večina članov komisije. V nasprotnem primeru bo s tesno večino izvoljeni glasbeni direktor nosil breme nezadovoljstva ali orkestra ali upravnega odbora. V tem primeru je bolje poiskati nove kandidate ali pa obstoječim kandidatom ponuditi novo priložnost (Saydack 2006). Na splošno pogrešajo orkestri sistem za redno ocenjevanje dela dirigentov in primeren način za posredovanje informacij o ocenjenjenju na višje ravni v organizaciji. Znan je le en primer, ko je orkester ustanovil formalen in neformalen sistem povratne informacije od glasbenikov do glasbenega direktorja. Formalno na sestankih umetniškega svetovalnega odbora, neformalno pa na sestankih s predsednikom odbora orkestra. Povratne informacije orkestra posreduje glasbenemu direktorju neformalno izvršni direktor. V to sta lahko vključena tudi generalni direktor in umetniški administrator (Ward ⁷²2006).

5.3.4 Orkestrski glasbeniki

V svetu korporacij pomeni sodelovanje delavcev pri upravljanju polnopravno participacijo pri upravljanju in celostno poznavanje vseh zadev v organizaciji. Za zaposlene pomeni to višjo stopnjo vključenosti na področju dela ter poznavanje njene identitete in poslanstva, kar prispeva k večji pripadnosti zaposlenih organizaciji. V visoko participativnih organizacijah zaposleni pogosto delujejo v samoupravnih timih ter aktivno in pomembno sodelujejo v procesih odločanja, kar neposredno vpliva na njihovo delo. Za orkestrske glasbenike pomeni sodelovanje pri upravljanju vseh tistih dejavnosti, ki zadevajo delo orkestra ali celotne organizacije, v okviru katere deluje orkester. Koncertne orkestre čakajo v prihodnosti pa tudi že v sedanjosti izzivi, ki bodo ključni za njihov obstoj in preživetje. Po eni od teorij bo v ta namen zelo pomembno povečati vključenost glasbenikov v vodenje orkestra. Orkestrski

⁷² Tina Ward, glasbenica v St. Louis Symphony Orchestra je preučevala področje umetniškega vodenja orkestrov v osemnajstih orkestrih s podporo Mellon Foundation.

glasbeniki so namreč najpomembnejša interesna skupina v orkestru. V njem preživijo večji del svoje poklicne kariere in se najhitreje poistovetijo z njegovim poslanstvom. Paul R. Judy⁷³ pravi, da lahko sodelovanje glasbenikov pri upravljanju orkestra prispeva k uresničevanju njegovega poslanstva in poveča njegovo učinkovitost. Ideja o sodelovanju delavcev pri upravljanju organizacij ni nova. V Nemčiji daje delavcem to pravico ustava že od leta 1951. Sistem je znan pod imenom Mitbestimmung⁷⁴, podobne strukture pa so v veljavi tudi v skandinavskih državah. V Združenih državah Amerike ni bilo prave politične niti sindikalne podpore vključevanju delavcev pri upravljanju organizacij (Levine 2003). Prvi začetki sodelovanja glasbenikov pri soupravljanju orkestrov so se pojavili v času finančne krize. Takrat so si glasbeniki v zameno za privolitev v znižanje plač izborili pravico do soodločanja pri upravljanju orkestrov. Ameriška organizacija Symphony Orchestra Institute je leta 1997 izvedla raziskavo, v katero je vključila okoli 60 udeležencev s področja delovanja ameriških orkestrov. To so bili člani upravnih odborov, izvršni direktorji, dirigenti in glasbeniki. Med njimi je prevladalo mnenje, da se orkestri in umetnost nasploh neprestano soočajo s krizo, ki ni le finančna, ampak tudi kriza identitete in poslanstva teh organizacij. Sodelovanje glasbenikov pri upravljanju vidijo kot odgovor na izzive, s katerimi se sooča večina orkestrov. S svojim aktivnim sodelovanjem lahko glasbeniki prispevajo k splošni dobrobiti celotne organizacije, hkrati pa je lahko njihovo vključevanje v odločanje učinkovito sredstvo proti njihovem poklicnemu nezadovoljstvu. Benoliel⁷⁵ pravi, da so orkestrski glasbeniki jedro organizacije. Brez njih ne bi bilo orkestra in produktov, ki bi jih lahko ponudili občinstvu. Od vseh udeležencev organizacije so glasbeniki edini, ki ostanejo v organizaciji celotno kariero. Vsi drugi, osebje, občinstvo in prostovoljci pridejo in odidejo. Torej so glasbeniki tisti, ki najbolj občutijo uspeh ali neuspeh organizacije. Rieselbach⁷⁶ pa meni, da je sodelovanje glasbenikov pri upravljanju pomembno z dveh vidikov. Poklicni glasbeniki imajo namreč bistveno več znanja s področja glasbe kot člani upravnega odbora in so prek drugih glasbenikov dobro obveščeni o uspešnih in neuspešnih pobudah in aktivnostih v drugih orkestrih. Poleg tega pa so v organizaciji običajno dlje časa kot drugi člani odbora, zato lahko v toku razprav prispevajo tudi dragoceno zgodovinsko perspektivo (Symphony Orchestra Institute, 1997). Danes vključuje precej orkestrov, ki so tudi člani ICSOM⁷⁷ ali

⁷³ Paul R. Judy je ustanovitelj organizacije Symphony Orchestra Institute.

⁷⁴ Mitbestimmung: soodločanje (nem.).

⁷⁵ Peter Benoliel je predsednik uprave Philadelphia Orchestra Association (Symphony Orchestra Institute 1997, 5).

⁷⁶ Allen N. Rieselbach je predsednik uprave Milwaukee Symphony Orchestra (Symphony Orchestra Institute 1997, 6).

⁷⁷ ICSOM: International Conference of Symphony and Opera Musicians.

ROPA,⁷⁸ glasbenike kot predstavnike članov orkestra v delo svojih upravnih odborov in njihovih komisij v teh orkestrih. Članstvo v upravnem odboru je ena najbolj strukturiranih oblik sodelovanja glasbenikov v sistemu odločanja. Način strukturiranja upravnih odborov in dejanski obseg vključevanja glasbenikov in odločanja se med orkestri razlikujejo. V nekaterih orkestrih so glasbeniki člani uprav, v drugih pa le člani odborov in komisij. Ti imajo v različnih orkestrih različne pristojnosti. V nekaterih odločajo samostojno, v drugih pa imajo samo posvetovalno vlogo. Tudi glasbeniki, ki so člani uprav, imajo različne pristojnosti. Ponekod odločajo enakopravno, drugod nimajo pravice do glasovanja. Sodelovanje glasbenikov v upravnem odboru je pomembno za dostop do informacij s področja financ, za razvoj odnosov s člani upravnega odbora in zaradi njihovega prispevka pri sprejemanju odločitev upravnega odbora, ki bodo imele neposreden vpliv na člane orkestra. Predstavniki orkestra v upravnem odboru so pogosto tudi člani komisij upravnega odbora, člani odbora orkestra ali člani pogajalskih komisij. Glasbeniki imajo v nekaterih orkestrih kljub vključenosti v upravljanje organizacije na sprejemanje odločitev upravnega odbora relativno majhen vpliv, zlasti v primeru nasprotujočih si stališč upravnega odbora in glasbenikov. Predstavniki glasbenikov so bili naprimer izključeni iz razpravljanja in odločanja o načrtovanju poletne koncertne sezone, pri podaljševanju pogodbe z izvršnim direktorjem, pri kolektivnih pogajanjih ter pri odločanju o pritožbah članov orkestra (Leibowitz 2003). Sodelovanje glasbenikov pri upravljanju orkestra se odraža v odnosih na tehle ravneh:

- Odnosi z glasbenim direktorjem in managementom.
- Odnosi med vodji sekcij in drugimi člani orkestra.
- Odbor orkestra.
- Odnosi z vodjo kadrovskega oddelka.
- Interakcija med managementom in celotnim orkestrom (ne le odborom orkestra).
- Interakcija z upravnim odborom.
- Delo glasbenikov v lokalni skupnosti in izobraževalni programi.
- Sodelovanje glasbenikov pri upravljanju: v upravnem odboru, v odboru orkestra, odnosi s člani upravnega odbora (Fogel 2008).

⁷⁸ ROPA: Regional Orchestra Players Association.

6 SAMOUPRAVNI MODEL: KOOPERATIVA⁷⁹

6.1 Uvod

V primeru samoupravnega modela orkestra kot organizacije so lastniki orkestra običajno glasbeniki, ki so hkrati edini “delničarji”⁸⁰ ali “nosilci interesov”⁸¹ v orkestru. Ne glede na drugačno lastniško strukturo pa to ne pomeni, da glasbeniki sami poskrbijo za financiranje orkestrov. Tudi ti orkestri namreč uporabljajo organizacijsko strukturo tradicionalnih koncertnih orkestrov. Glasbeniki izvolijo v skladu s statutom orkestra izmed članov orkestra upravni odbor, ki sprejema odločitve v zvezi s strategijo, vodenjem in programsko politiko orkestra. Kritiki tega sistema pravijo, da takšna lastniška struktura lahko vodi v sprejemanje odločitev v prid kratkoročnim interesom glasbenikov, namesto da bi bila na prvem mestu glasba sama. To pa lahko nadalje vodi do pojava različnih političnih klik in do medsebojnega obračunavanja posameznih interesnih skupin v orkestru. Po drugi strani pa lahko v primerih, ko samoupravni model orkestra pravilno deluje, ugotovimo, da je to vendarle najboljši možen organizacijski model za delovanje orkestrov. Zaradi dobrega managementa ter dobro informiranega, odgovornega in predanega upravnega odbora, imajo glasbeniki lahko resničen vpliv in opolnomočenje v svojem orkestru. Glasbenike kot lastnike orkestra vodi občutek ponosa, saj imajo priložnost, da lahko razmišljajo in odločajo o glasbi kot o primarnem outputu organizacije. Vse to pa vodi v možnost implementacije sprememb za dolgoročno uveljavitev dobrobiti za orkester (Lawson 2003, 195). Zato ni naključje, da najdemo med orkestri, ki uporabljajo tovrsten organizacijski model, nekatere najuspešnejše orkestre v Evropi in drugod po svetu. Ti orkestri so denimo Berlinska filharmonija, Dunajska filharmonija, London Symphony Orchestra, Izraelska filharmonija, Orpheus Chamber Orchestra in številni drugi orkestri. V nadaljevanju bom opisal tri tudi v svetovnem merilu najvidnejše evropske orkestre ter tri manj prominentne ameriške orkestre. Med njimi so kljub podobni organiziranosti opazne razlike v načinu delovanja, financiranju, predvsem pa v razlogih za njihov nastanek. Medtem ko so evropske kooperative nastale zlasti kot posledica nezadovoljstva z nekdanjim managementom (Berlinska filharmonija, London Symphony Orchestra) ali kot organizacija izvajanja dodatne koncertne dejavnosti orkestra (Dunajska filharmonija), so današnje ameriške kooperative nastale praviloma na ruševinah bankrotiranih orkestrov, ki so jih vodili nesposobni managerji.

⁷⁹ V angleški in ameriški strokovni literature je v rabi izraz self governing ali cooperative orchestra.

⁸⁰ Delničar = shareholder (ang.).

⁸¹ Nosilec interesov = stakeholder (ang.).

6.2 Samoupravni model orkestra - Evropa

Formiranje orkestrov kot samoupravnega modela ali kooperative ima v Evropi dolgo in uspešno tradicijo. Trije najpomembnejši evropski orkestri, ki so formirani kot kooperative, so Berlinska filharmonija, Dunajska filharmonija in London Symphony Orchestra. Njihov nastanek je povezan z različnimi okoliščinami in potrebami v kulturnih okoljih, v katerih še danes uspešno delujejo. Zato so opazne tudi manjše razlike v njihovih organizacijskih in upravljalških strukturah, vendar imajo kljub temu vsaj eno skupno točko: vse ključne poslovne in umetniške odločitve sprejemajo orkestrski glasbeniki sami.

6.2.1 Berlinska filharmonija

Začetki Berlinske filharmonije segajo v leto 1882, ko se je 54 glasbenikov uprlo dirigentu Benjaminu Bilseju in ustanovilo svoj orkester. Ta je kmalu postal znan pod imenom Berlinska filharmonija. Vzrok za upor so bili slabi delovni pogoji in nezadovoljstvo s plačilom, povod pa namera dirigenta, da sedemdesetčlanski orkester popelje na gostovanje v Varšavo s cenanim potniškim vlakom. Ko je impresarij orkestra Hermann Wolf leta 1887 kot stalnega dirigenta angažiral Hansa von Bülowa, največjega dirigenta svojega časa, se je začela uspešna zgodba, ki jo orkester nadaljuje še danes (Lawson 2003, 127). Danes velja Orkester Berlinske filharmonije za enega najboljših orkestrov na svetu z močno blagovno znamko in s sloganom "128 virtuofov – en orkester." Orkester izvede okoli 100 koncertov letno. Nastopa v Berlinu in Evropi ter gostuje po vsem svetu. Orkester ima lastno koncertno dvorano, ki se nahaja na Potsdamer Platzu v središču Berlina.

Orkester je bil ustanovljen kot samoupravna entiteta. To pomeni, da so bili orkestrski glasbeniki delničarji in glavni nosilci interesa v organizaciji. Do leta 1932, ko je bil orkester nacionaliziran s soglasjem glasbenikov, je deloval v okviru družbe z omejeno odgovornostjo. Vse do leta 1952, ko je bil osnovan sindikat nemških glasbenikov, so orkestrski glasbeniki delovali pod pogoji kolektivne pogodbe z imenom Tarifvertrag⁸². Ne glede na to, da se danes sindikat glasbenikov dogovarja o kolektivnih pogodbah za vse orkestre, ima Berlinska filharmonija svojo kolektivno pogodbo. Podobno kot v drugih samoupravnih orkestih, kot sta Dunajska filharmonija in London Symphony Orchestra, je za dobro delovanje demokracije pomembna enakost med člani orkestra. V Berlinski filharmoniji prejemajo zato vsi glasbeniki enako visoko osnovno plačo. Izjema so vodilna in solistična delovna mesta, na

⁸² Tarifvertrag = tarifna pogodba.

katerih prejema glasbeniki 25% višjo osnovno plačo. V nasprotju s kolektivno pogodbo, po kateri se ravna večina nemških orkestrrov in omejuje število “služb” orkestra, Berlinska filharmonija ne pozna nobenih omejitev glede delovnega časa niti plačila nadurnega dela. Člani orkestra imajo namreč popoln nadzor nad potekom dela orkestra, zato se o vseh umetniških zadevah dogovorijo z intendantom in glasbenim direktorjem. Statut orkestra določa pristojnosti orkestrskih glasbenikov v zvezi z organi upravljanja, s kadrovskimi zadevami in drugimi organi (Lehman 1999, 14 – 15):

1. Organi upravljanja:

- Predstojništvo orkestra⁸³ je dvočlanski odbor, ki ga člani orkestra izvolijo za obdobje treh let. Predstojništvo je uradni sogovornik vseh članov orkestra in sprejema odločitve o vseh umetniških in administrativnih zadevah. Člani predstojništva prejmejo za svoje delo posebno plačilo.
- Petčlanski svet⁸⁴ je odbor petih orkestrskih glasbenikov, ki jih člani orkestra izvolijo za obdobje treh let. Svet ima vlogo posvetovalnega organa predstojništva orkestra in je lahko pozvan k posvetovanju pri sprejemanju odločitev v zvezi z določenimi umetniškimi zadevami. Njegove glavne naloge so turnee, avdicije in delo orkestrskih glasbenikov. Člani sveta za svoje delo ne prejema posebnega plačila.
- Svet zaposlenih je oblikovan po zgledu nemških podjetij. To je neodvisni organ, ki nadzoruje kadrovske zadeve in delovne pogoje za vse zaposlene v Berlinski filharmoniji, vključno z odrskimi in tehničnimi delavci, administrativnim osebjem in orkestrskimi glasbeniki. Sedemčlanski svet predstavlja vse sektorje v organizaciji ter ima pravico do intervencije in celo pravico do veta na odločitve managementa. Izvoljen je za obdobje štirih let.

2. Kadrovske zadeve:

- Orkester izbira stalnega dirigenta.
- Generalnega direktorja (Intendant) imenuje Minister za kulturo v imenu Mesta Berlin v posvetovanju z orkestrom, ki mora odobriti odločitev.
- Avdicije potekajo pred celim orkestrom. V primeru, da kandidat prejme večino glasov, je sprejet na poizkusno dobo (Probezeit), ki lahko traja največ dve leti. Ob koncu poizkusne

⁸³ Predstojništvo orkestra = Orchestervorstand.

⁸⁴ Petčlanski svet = Fuenferrat.

dobe poda sekcija, katere član je kandidat, predlog o kandidatu celotnemu orkestru. Kandidat je lahko sprejet na podlagi tajnega glasovanja celotnega orkestra z dvotretjinsko večino. Na avdicijah lahko glasuje tudi stalni dirigent, če je prisoten. Ta ima pravico veta, ki jo v praksi redko uporabi.

3. Drugi organi:

- Združenje Berlinski filharmoniki je korporativno partnerstvo, ki ga sestavljajo tako nekdanji kot sedanji člani orkestra. Združenje vodi dvo ali tričlanski odbor, ki ga izmed članov orkestra izvolijo za tri leta. Odbor je odgovoren za trženje izvajalskih pravic in pravic v zvezi s snemanji orkestra. S prihodki, ki jih orkester prejema od radijskih postaj, upravlja intendant.
- Kameradschaft⁸⁵ ima vlogo odbora, ki skrbi za povezovanje med organizacijo in njenimi nekdanjimi člani. Njegove dejavnosti so namenjene izkazovanju časti nekdanjim članom orkestra in ohranjanju močnih vezi z njimi (oskrbovanje upokojenih članov z vstopnicami, vabila na prireditve in zabave).

Člani orkestra izbirajo šefa dirigenta in glasujejo o intendantu orkestra. Izbiro orkestra mora potrditi senat mesta Berlin, saj tako intendanta kot šefa dirigenta kot tudi člane orkestra zaposluje in plačuje senat. Pogodbo dokončno oblikuje minister za kulturo. Vodenje organizacije je predvsem v rokah predstojništva orkestra. Šef dirigent je zadolžen za glasbeno vodenje organizacije z načrtovanjem prepričljivega umetniškega programa orkestra. Predlaga program, ki ga bo izvajal, in 30 odstotkov drugih programov orkestra. Predlaga tudi gostujoče dirigente in soliste, ki bodo nastopili v posamezni koncertni sezoni. Intendant je odgovoren za koordinacijo in implementacijo umetniških odločitev orkestra in glasbenega direktorja. Zadolžen je za administrativne in finančne operacije organizacije. Z ministrom za kulturo se dogovarja o letnem proračunu orkestra. Predstojništvo orkestra mora biti seznanjeno z vsemi zadevami v organizaciji in lahko v zvezi s tem vedno posreduje. Dirigent se mora dogovoriti s predstojništvom o umetniškem načrtu, gostujočih dirigentih in solistih, repertoarju in turnejah. Predstojništvo se z vsemi dirigenti, tudi gostujočimi, dogovarja o številu vaj za posamezen koncert, snemanja pa potrjuje skupaj z dirigentom in združenjem "Berlinski filharmoniki". Predstojništvo mora biti obveščeno tudi o vseh pomembnih proračunskih zadevah (Lehman 1999, 18).

⁸⁵ Kameradschaft = tovarištvo.

6.2.2 Dunajska filharmonija

Dunajsko filharmonijo je ustanovil dirigent Otto Nicolai leta 1842. Njegova "filharmonična ideja" je prvič zaživela na koncertu 28. marca 1842, ko je orkester nastopil pod imenom Filharmonična akademija. Statut orkestra, ki so ga oblikovali tedaj, je z manjšimi spremembami v veljavi še danes. Dvanajst izvoljenih predstavnikov orkestra dnevno nadzoruje administracijo orkestra z dvema glasbenikoma, ki prevzemata tudi pristojnosti poslovnega managementa orkestra. Vse pomembne odločitve vključno z izbiro personala sprejema celoten orkester (Hellberg⁸⁶ 2013):

- Član orkestra Dunajske filharmonije lahko postane le glasbenik, ki igra v orkestru Dunajske državne opere.
- Orkester je umetniško, organizacijsko in finančno avtonomen. Vse odločitve sprejema na demokratičen način celoten orkester.
- Za management orkestra je odgovoren demokratično izvoljen administrativni odbor.

Orkester deluje kot društvo s sedežem na Dunaju, ki se imenuje "Dunajski filharmoniki". To društvo ima statut, ki določa namen društva, dolžnosti in pravice članov društva, vodenje in upravljanje društva ter organe društva. Njegove naloge so (Albenzio in drugi 1993, 344):

- Promoviranje in distribucija simfonične glasbe.
- Zagotavljanje podpore članom društva v primeru bolezni, vdovstva, smrti staršev in drugih primerih.
- Zagotavljanje podpore in prispevkov aktivnim in neaktivnim članom društva.
- Vzgajanje in spodbujanje mladih nadarjenih glasbenikov za potrebe društva.

Najpomembnejši organ organizacije so člani orkestra. Poleg glavnega poslovnega sestanka članov društva, ki poteka v skladu s statutom enkrat letno, se čez leto zvrsti tudi več dodatnih srečanj, na katerih lahko člani društva razpravljajo o različnih temah in glasujejo o predlogih. Odločitve so sprejete z navadno večino, razen kadar gre za spremembe statuta, ki se lahko uveljavijo z 80% večino. Sicer pa številne odločitve sprejema dvanajstčlanski administrativni odbor, ki svoje zaupanje periodično preverja pri članih orkestra. Kljub temu, da društvo

⁸⁶ Clemens Hellberg je predsednik Dunajskih filharmonikov in violinist v orkestru.

zaradi kompleksnosti vodenja organizacije najema profesionalni administrativni personal, so za sprejemanje vseh odločitev pristojni in odgovorni člani administrativnega odbora (Hellberg, 2013).

Posebnost Dunajske filharmonije izvira iz edinstvenega razmerja med Dunajsko državno opero, ki je v lasti države, in zasebno naprofitno korporacijo Dunajsko filharmonijo, ki jo upravljajo glasbeniki sami. Vsi glasbeniki, ki so člani koncertnega orkestra Dunajske filharmonije so namreč v rednem delovnem razmerju v orkestru Dunajske državne opere. Član Dunajske filharmonije lahko postane glasbenik z uspešno opravljeno avdicijo v Dunajski državni operi in po preteku triletnega obdobja, v katerem mora pokazati svoje sposobnosti. Sezona Dunajske državne opere traja od 1. septembra do 30. junija. Njen repertoar obsega blizu 70 opernih in baletnih skladb, ki jih izvedejo na okoli 300 uprizoritvah letno. Poleg tega izvede Dunajska filharmonija okoli 90 koncertov letno, vključno z abonmajskimi in drugimi koncerti ter turnejami po vsem svetu. V poletnem času, ko Dunajska državna opera zapre svoja vrata, orkester Dunajske filharmonije odpotuje v Salzburg, kjer predstavlja jedro Salzburškega festivala in vsako leto izvede vrsto koncertov in opernih predstav.

Edinstvena kombinacija in simbioza opernega in koncertnega orkestra prispeva k visoki umetniški kakovosti in renomeju orkestra ter s tem bogati glasbeno življenje na Dunaju. Koncertni orkester izvaja koncerte simfonične glasbe v eni izmed najbolj prestižnih koncertnih dvoran na svetu, Veliki dvorani Dunajskega združenja prijateljev glasbe⁸⁷, ki je s svojimi akustičnimi posebnostmi pomembno prispevala pri razvoju edinstvenega zvena orkestra Dunajske filharmonije. Ta orkester velja za najpomembnejši avstrijski izvozni kulturni produkt, nastopa pa tudi v vlogi ambasadorja miru, človekoljubja in sprave. Njegovo največjo posebnost in prepoznavnost predstavlja verjetno vsakoletni Novoletni koncert na Dunaju (Hellberg, 2013).

⁸⁷ Dunajsko združenje prijateljev glasbe = Gesellschaft der Musikfreunde in Wien.

6.2.3 London Symphony Orchestra

V Veliki Britaniji je trinajst stalno delujočih koncertnih orkestrov, ki jih lahko razvrstimo v tri glavne skupine. V prvo skupino sodijo orkestri, ki delujejo v skladu s pogodbo, sklenjeno z oblastmi v lokalnih skupnostih, v drugo orkestri, ki delujejo v okviru British Broadcasting Corporation (BBC), v tretjo skupino pa štirje londonski orkestri, ki delujejo kot neodvisne korporacije (Maitlis 1997, 46):

1. Regionalni orkestri: Bournemouth, City of Birmingham, Halle, Royal Liverpool, Royal Scottish National.
2. BBC⁸⁸ orkestri: BBC National Orchestra of Wales, BBC Philharmonic, BBC Scottish, BBC Symphony.
3. Londonski neodvisni orkestri: London Philharmonic Orchestra, London Symphony Orchestra, Philharmonia Orchestra, Royal Philharmonic Orchestra.

Temeljno poslanstvo regionalnih orkestrov je izvajanje javnih koncertov na lokalni ravni, BBC orkestri delujejo v okviru britanskih radijskih postaj, medtem ko neodvisni orkestri poleg javnih koncertov na lokalni ravni izvajajo tudi mednarodna gostovanja in snemajo CD plošče. Regionalne in londonske neodvisne orkestre financira Arts Council of England, to je britanska razvojna agencija za umetnost, ki skrbi za distribucijo državnih sredstev in sredstev nacionalne loterije. Pri neodvisnih orkestrih so zelo pomembni tudi prispevki korporacij in donatorjev, medtem ko radijske orkestre financira v celoti BBC. Glasbeniki v regionalnih in BBC orkestrih imajo stalne pogodbe, glasbeniki v neodvisnih orkestrih pa se o zaposlitvah dogovarjajo individualno. Upravljalna struktura v regionalnih orkestrih je zelo podobna upravljalni strukturi ameriških orkestrov, BBC orkestre upravlja management, ki ga izbere vodstvo BBC, neodvisne orkestre pa upravlja glasbeniki sami. Regionalni orkestri zagotavljajo sodelovanje glasbenikov pri upravljanju z vključevanjem predstavnikov orkestra v upravnih odborih pa tudi z visoko interakcijo izmenjave informacij na drugih formalnih in neformalnih srečanjih. V orkestrih BBC so glasbenikom pri upravljanju na voljo le neformalni mehanizmi, zato sta interakcija in izmenjava informacij na nizki ravni, dočim sta v neodvisnih orkestrih na zelo visoki ravni, kar je posledica samoupravne upravljalne strukture teh orkestrov. Zadovoljstvo udeležencev organizacije je zato v teh orkestrih največje (Maitlis 1997, 55).

⁸⁸ BBC = British Broadcasting Corporation.

London Symphony Orchestra je leta 1904 ustanovilo 46 članov Queen's Hall Orchestra, ki niso bili zadovoljni z materialnimi pogoji in umetniškimi dosežki tega orkestra. Samoupravna organizacijska struktura novega orkestra je glasbenikom med drugim omogočila več svobode pri njihovih profesionalnih dejavnostih zunaj orkestra. Vse od ustanovitve je orkester znal pritegniti odlične glasbenike z vsega sveta, mnogi med njimi pa so poleg rednega dela v orkestru uspeli tudi kot izvrstni solistični in komorni glasbeniki ter profesorji. Danes 115 članski orkester je razvil edinstven sistem zaposlovanja, ki omogoča glasbenikom, da sami izberejo število koncertov, ki jih bodo v koncertni sezoni odigrali. Tako lahko posamezni glasbeniki od 50 koncertov, ki jih orkester letno odigra v Barbican Centru, izberejo najmanj 50% ali največ 88% koncertov. V enakem deležu morajo glasbeniki nato opraviti tudi druge obveznosti kot so snemanja, turneje in drugi koncerti. Zgornja omejitev je postavljena zato, ker bi opravljanje več kot 88% letno načrtovanega dela s strani posameznega glasbenika lahko ogrozilo umetniško kvaliteto posameznih izvedb (Zenone 2001, 40). S tako fleksibilnim sistemom je London Symphony Orchestra uspel pritegniti najboljše londonske glasbenike, ki lahko na ta način uspešno kombinirajo svojo redno zaposlitev v orkestru s svojimi drugimi dejavnostmi kot so solistično in komorno igranje ter poučevanje.

London Symphony Orchestra upravlja 14 članski upravni odbor. Devet članov odbora prihaja iz orkestra, en član odbora je generalni direktor, štirje člani pa so strokovnjaki iz poslovnega sveta. V skladu s statutom sta predsednik in podpredsednik upravnega odbora člana orkestra. Upravljanje orkestra poteka po dveh različnih linijah pristojnosti in odgovornosti. Glasbeniki so odgovorni za vse notranje zadeve kot so personal, disciplina in načrtovanje dela ter izbira glasbenega direktorja. Generalni direktor in njegovi uslužbenci so zadolženi za odnose z vladnimi agencijami in korporacijami kot viri financiranja, za programiranje in organizacijo turnej in snemanj ter za vse tiste zadeve, ki določajo kompetitivno strategijo orkestra. Odgovornosti in pristojnosti glasbenega direktorja niso primerljive s tistimi v drugih ameriških in evropskih orkestrih. Ta ima le naloge stalnega dirigenta, medtem ko z umetniškim načrtovanjem upravlja generalni direktor, za kadrovske zadeve pa skrbijo člani orkestra (Zenone 2001, 38). Proces, ki je v veljavi že vrsto let, daje posameznim članom orkestra občutek, da soustvarjajo svojo prihodnost. To pomeni, da ima orkester izjemno sposobnost za obvladovanje zunanjih sil, ki vplivajo na njegovo delovanje, pri tem pa skrbno uresničuje svoje umetniške cilje. Orkester je fleksibilen, vendar zvest svojim načelom ter kvaliteti in inovativnosti na vseh področjih svoje dejavnosti (Zenone 2001, 42).

6.3 Samoupravni model orkestra - Združene države Amerike

Tudi v Združenih državah Amerike imajo samoupravni orkestri ali kooperative dolgo in bogato tradicijo. Orkester New York Philharmonic je bil ustanovljen leta 1842 pod imenom Filharmonična družba in je najstarejši orkester v državi. Od ustanovitve orkestra so glasbeniki uporabljali samoupravni model upravljanja orkestra. To pomeni, da so imeli vse pristojnosti v zvezi s sprejemanjem odločitev, vključno z izbiro repertoarja, najemanja dirigentov in sprejemanja novih glasbenikov v orkester. Vendar so v določenem obdobju zlasti zaradi finančnih težav glasbeniki privolili v reorganizacijo orkestra v zameno za večjo finančno stabilnost orkestra in redno plačilo za svoje delo. To se je zgodilo leta 1909 zaradi spremembe lastniške strukture orkestra. Dva premožna mecena sta ustanovila upravni odbor, ki je financiral orkester in kot dirigenta angažiral slovitega Gustava Mahlerja. Leta 1928 se je Filharmonična družba združila z New York Symphony v današnji New York Philharmonic (Hart 1973, 84 – 85). Zanimivo je, da se je večina današnjih ameriških orkestrov, ki delujejo kot kooperative, za ta model upravljanja orkestrov odločila ravno zaradi slabega managementa v orkestrih s tradicionalno upravljalno strukturo, ki so svoje orkestre pripeljali v dolgove, bankrot in dokončni razpust, čeprav se je najstarejši ameriški orkester, New York Philharmonic, iz kooperative, v kateri so glasbeniki izvajali ključne naloge managementa kot so programiranje koncertov, najemanje dirigentov in solistov ter sprejemanje novih glasbenikov v orkester, zaradi želje po stabilnejšem financiranju reorganiziral v orkester s tradicionalno upravljalno strukturo. Najvidnejši tovrstni primeri so Colorado Symphony Orchestra, prej Denver Symphony, Louisiana Symphony Orchestra, prej New Orleans Symphony, in Tulsa Symphony Orchestra, prej Tulsa Philharmonic (Nielsen 2008).

6.3.1 Colorado Symphony Orchestra

Colorado Symphony Orchestra je nastal leta 1989, ko je njegov predhodnik Denver Symphony Orchestra razglasil bankrot. V prvih letih je orkester vodil odbor, sestavljen iz glasbenikov in podpornih članov lokalne skupnosti. Kasneje se je orkester združil s pravno osebo Denver Symphony Orchestra in tako pridobil nekaj nujnih materialnih sredstev za svoje delovanje, vendar so glasbeniki kljub temu obdržali pomemben delež v upravnem odboru in v vseh drugih odborih orkestra. V štiridesetčlanskem upravnem odboru sodeluje devet glasbenikov. Orkester je danes dosti bolj uspešen. Do leta 2008 je povečal letni proračun na 11 milijonov dolarjev in razširil koncertno sezono na 42 tednov.

6.3.2 Louisiana Philharmonic Orchestra

Louisiana Philharmonic Orchestra so ustanovili potem, ko je leta 1990 propadel New Orleans Symphony Orchestra. Podobno kot Colorado Symphony Orchestra je bil tudi ta orkester osnovan kot kooperativa in v tej obliki deluje še danes. Lastniki in upravljalci orkestra so člani orkestra. Upravni odbor šteje 24 članov. Člani orkestra imajo v odboru devet predstavnikov, preostalih petnajst članov odbora, ki niso glasbeniki, pa prav tako izvolijo člani orkestra. Izvršni odbor sestavlja sedem glasbenikov, ki so tudi člani upravnega odbora. Izvršni odbor obravnava vse operativne zadeve v zvezi s svojimi vsakodnevnimi nalogami. Od ustanovitve orkestra so glasbeniki prevzeli umetniško funkcijo v orkestru. Ko je orkester leta 1995 najel glasbenega direktorja, so vsa vprašanja v zvezi z umetniškim vodenjem orkestra reševali v smislu sodelovanja med odborom za koncertno dejavnost in glasbenim direktorjem. To pomeni, da v tem orkestru umetniška funkcija nima enakih pristojnosti in odgovornosti kot v tradicionalni upravljalški strukturi ameriških orkestrrov. Temeljna razlika med Louisiana Philharmonic Orchestra in drugimi ameriškimi orkestri je v tem, da so člani orkestra kot neprofitne organizacije v skladu z zakonom in na podoben način kot delničarji v profitnih korporacijah, lastniki in glavni nosilec interesov v organizaciji. Statut orkestra določa, da je članstvo pogojeno s članstvom v orkestru in da je orkester kot celota lastnik organizacije Louisiana Philharmonic Orchestra.

6.3.3 Tulsa Symphony Orchestra

Tulsa Symphony Orchestra je bil ustanovljen leta 2005 kot model kooperative sui generis, potem ko je Tulsa Philharmonic Orchestra leta 2002 po mnogih letih finančnih težav in nemirov prenehal delovati. Glasbeniki v tem orkestru so osredotočeni na kolektivno promocijo in izvajanje glasbe različnih žanrov na najvišji umetniški ravni. Tulsa Symphony Orchestra deluje skozi vse leto in povezuje "izvršne glasbenike" v orkester kot celoto. To so glasbeniki samoupravljalci, ki izvajajo vrhunsko glasbo ter sprejemajo številne odločitve v zvezi z upravljanjem orkestra. Orkester si prizadeva za popolno integracijo glasbenikov v proces upravljanja vključno z zastopanjem v upravnem odboru. Koncept izvršnih glasbenikov je razvil Dr. Frank Letcher, nekdanji predsednik Tulsa Symphony Orchestra. Izvršni glasbeniki so zaposleni za poln delovni čas in poleg igranja v orkestru opravljajo tudi naloge v administraciji, skrbijo za stike z lokalno skupnostjo in poučujejo. Predstavniki orkestra so ob ustanovitvi orkestra in uvedbi specifičnega poslovnega modela poudarjali, da gre za eksperiment, ki bo potreboval več let, da se uspešno razvije (Nielsen 2008).

7 SLOVENSKA FILHARMONIJA

7.1 Uvod

Slovenski kulturni prostor je ob koncu sedemnajstega stoletja zaznamovala potreba po povezovanju ustvarjalnih sil v institucionalizirane oblike kulturne in umetniške dejavnosti. Ustanovitev *Academiae Philharmonicorum Labacensis* leta 1701 pomeni na glasbenem področju največji dosežek baročnega obdobja na Slovenskem in velja za eno največjih glasbenih pridobitev tistega časa v srednjeevropskem kulturnem prostoru. Za zgled so ji bile njene starejše italijanske vrstnice, v katerih so se člani zbirali zato, da bi skupaj muzicirali. V prvem členu pravijo pravila delovanja akademije, da ima akademija namen, da se filharmoniki ne le kdaj pa kdaj z igranjem razvedrijo, ampak z igranjem pobožno v spomin priključijo ono nebeško, ki bo večno trajalo. Osrednje telo filharmoničnega združenja je bil orkester, ki je skupaj z zborom štel okoli 50 članov (Cvetko 1962, 61 - 62). Naslednica *Academiae Philharmonicorum Labacensis* je bila Filharmonična družba, ki je nastala leta 1794. Ta se je posvečala gojenju klasicistične glasbe in je bila prva med sorodnimi institucijami v tedanji habsburški državi. Cilj ljubljanske filharmonične družbe je bil plemenititi čustva z izbranimi, vrednimi skladbami in z dobrimi izvedbami oblikovati estetski okus poslušalcev. Člani družbe so se delili na izvajalce, ki so bili večinoma poklicni glasbeniki, in na poslušalce. Za uveljavitev teh ciljev je Filharmonična družba ustanovila 25 - članski orkester, v primeru izvajanja vokalno instrumentalnih del pa je poskrbela tudi za pevce ter določila vodilno mesto direktorja orkestra, ki je imel funkcijo koncertnega mojstra in dirigenta (Klemenčič 1988, 24). Danes obe instituciji razvojno povezujemo z nastankom prve Slovenske filharmonije, ki je delovala v času med leti 1908 in 1913, ter današnje Slovenske filharmonije, ki je bila ustanovljena leta 1948.

Prva Slovenska filharmonija je bila ustanovljena leta 1908 pod okriljem Glasbene matice kot odmev želja, ki so se porajale od marčne revolucije naprej, in rezultat prizadevanj za institucionalizacijo slovenskega glasbenega življenja od ustanovitve Glasbene matice leta 1872. Zamisel o ustanovitvi civilnega koncertnega orkestra je finančno podprl tudi Dunaj, saj je prevladalo mnenje, da bi orkester v Ljubljani s sodelovanjem na nemških in slovenskih prireditvah lahko premostil nacionalne in strankarske spore ter služil le glasbeno umetniškemu ciljem. Predsednik prve Slovenske filharmonije je bil Vladimir Ravnihar, njen dirigent pa je postal mladi češki dirigent Vaclav Talich. Zasedba orkestra je bila podobna orkestrom z začetka devetnajstega stoletja in je štela 35 glasbenikov. Orkester je bil organiziran kot

neodvisna institucija, bil je finančno samostojen in je imel svoj odbor. Njegovo delovanje sta finančno podpirala mesto in gledališče, pomemben delež pa so prispevali tudi člani, ki jih je bilo v prvem letu ustanovitve več kot sedemsto. Čeprav je orkester prve Slovenske filharmonije z dirigentom Vaclavom Talichom dosegel zavidljivo umetniško raven, so stalne finančne težave pa tudi mednacionalni in medstrankarski prepiri povzročili njegov konec leta 1913. Ustanovitev prve Slovenske filharmonije je pomembna za razvoj slovenske nacionalne in kulturne zavesti. Koncerti simfonične glasbe so bogatili glasbeno življenje ter omogočali koncertiranje domačih solistov in izvedbe novih slovenskih glasbenih del (Klemenčič 2004, 221).

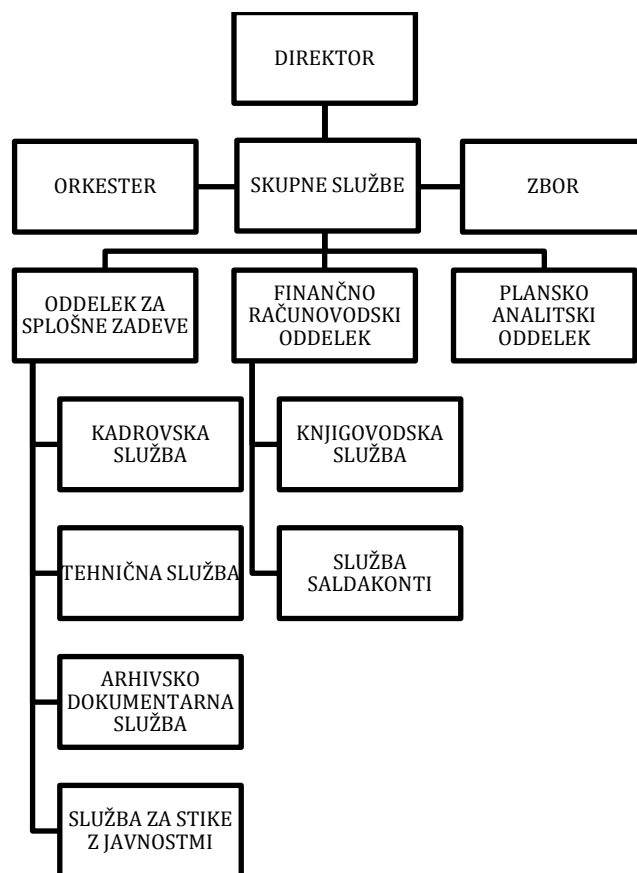
Ustanovitev državnega zavoda Slovenska filharmonija leta 1948 je bila rezultat stoletnega prizadevanja slovenskega meščanstva, da bi nacionalna glasbena kultura sledila zgledom glasbenih kultur drugih evropskih narodov. Že v revolucionarnem letu 1848 je namreč dunajsko slovensko društvo Slovenija pozvalo ljubljansko Filharmonično družbo, naj postane osrednje slovensko glasbeno društvo. Pobudniki ustanovitve so bili skladatelj Marjan Kozina, dirigent Samo Hubad in radijski urednik Vlado Golob. Naloga nove ustanove je bila s koncerti, drugimi kulturno umetniškimi prireditvami, publikacijami in predavanji gojiti in širiti glasbeno umetnost v Sloveniji ter predstavljati slovensko glasbeno kulturo drugod po Jugoslaviji in v tujini. Kot poglobitveno nalogo je ustanovna listina poudarila izvajanje del slovenskih skladateljev. Zavod je vodil upravnik Marjan Kozina, stalna dirigenta pa sta bila Jakov Cipci in Samo Hubad (Klemenčič 2004, 231). Z ustanovitvijo Slovenske filharmonije naj glasba ne bi bila več privilegij izbranega kroga ljudi, temveč dostopna vsem slojem prebivalstva po vse Sloveniji. Orkester, ki je štel 75 članov, je imel poleg rednih koncertov tudi nedeljske koncerte in koncerte na prostem, sodeloval je v radijskih oddajah in snemal glasbo za film. Pomembna naloga ustanove je bilo izdajanje novih slovenskih simfoničnih del (Kuret 2008, 63).

7.2 Organizacijska struktura Slovenske filharmonije

Organizacijska struktura današnje Slovenske filharmonije temelji na ustanovitvenem aktu, ki se imenuje Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonije. Tega je Vlada Republike Slovenije sprejela leta 2003 na podlagi 3. člena Zakona o zavodih ter 26. in 135. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo. S tem sklepom je uredila status javnega zavoda, razmerja med ustanoviteljem in zavodom ter temeljna vprašanja glede organizacije dejavnosti in načina financiranja zavoda. Pravno organizacijska oblika Slovenske filharmonije je javni zavod. Sestavljajo ga tri notranje organizacijske enote (NOE): orkester, zbor in skupne službe (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija 2003, 5. člen). V zavodu je 155 zaposlenih. Od tega je 103 članov orkestra, 37 članov zbora in 16 zaposlenih v skupnih službah. Namen ustanovitve javnega zavoda Slovenska filharmonija je opredeljen v 3. členu ustanovitvenega akta, ki pravi, da Slovenska filharmonija povezuje glasbenike v vrhunska ansambla instrumentalne in vokalne glasbe. S tem omogoča trajno in nemoteno izvajanje koncertov in drugih glasbeno kulturnih prireditev ter črpa iz zakladnice domače in svetovne glasbene literature. Na koncertih, gostovanjih in arhivskih snemanjih glasbenih del sodelujejo tudi uveljavljeni domači in tuji solisti in dirigenti. Zavod zagotavlja kakovostno umetniško produkcijo in omogoča domači in mednarodni publiki vrhunska umetniška doživetja. Spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbenih del in njihovo predstavljanje domači in mednarodni javnosti. Glede na namen, zaradi katerega je zavod ustanovljen, opravlja kot javno službo te naloge: izvajanje del domačih in tujih skladateljev, spodbujanje in izvajanje izvirnih slovenskih del, organiziranje gostovanj doma in v tujini, sodelovanje z domačimi in tujimi umetniki, sodelovanje s kulturnimi institucijami v kulturnih središčih v Sloveniji, mednarodna promocija slovenskih ustvarjalcev in izvajalcev, sodelovanje s slovenskimi kulturnimi organizacijami v zamejstvu in v tujini, avdio in video snemanje za svoje potrebe ter za potrebe producentov radiofonskih, televizijskih, filmskih in video programov, načrtno dopolnjevanje radijskih in televizijskih nacionalnih arhivov z materiali, ki javnosti še niso dostopni, predstavitev svoje produkcije in prireditev na podlagi poslovnega sodelovanja z RTV Slovenija, programske in poslovno sodelovanje s Cankarjevim domom, izvajanje vzgojno-pedagoških vsebin za otroke in mladino, omogočanje umetniškega razvoja najbolj talentiranim mladim umetnikom, omogočanje dostopnosti do programov in podatkov telesno oviranim osebam, omogočanje dostopnosti dvoran, s katerimi upravlja, drugim kulturnim ustanovam v soglasju z ustanoviteljem, usklajevanje terminov letnega programa z drugimi nacionalnimi glasbenimi ustanovami, vključevanje v kulturno življenje lokalne in širše skupnosti ter omogočanje

uporabe svojih prostorskih in tehničnih zmogljivosti za druge javne kulturne prireditve, sodelovanje z raziskovalci dediščine glasbene ustvarjalnosti, arhiviranje notnih materialov in drugih tiskanih publikacij ter avdio in video posnetkov, ki izhajajo iz osnovne dejavnosti zavoda, izdajanje, razmnoževanje in prodaja avdio posnetkov svojega programa, izobraževanje zaposlenih in izvajanje izobraževalnih vsebin za zainteresirano javnost s področja dela zavoda, spodbujanje komornega muziciranja zaposlenih, hranjenje, zbiranje in predstavitev gradiv s področja dela zavoda, zagotavljanje knjižnične dejavnosti s področja dela zavoda, zagotavljanje arhivske službe za področje dela zavoda, sodelovanje z drugimi glasbenimi institucijami ter založniškimi hišami, redno obveščanje javnosti o prireditvah v sredstvih javnega obveščanja ter dodatno redno posredovanje informacij javnosti o poslovanju, uresničevanju programov in razvojnih ciljih. Poleg javne službe opravlja zavod še gostinske storitve za potrebe obiskovalcev in zaposlenih, prodajo knjig, nosilcev zvoka, video kaset in spominkov s področja umetnosti. Zavod pridobiva sredstva za opravljanje svoje dejavnosti iz državnega proračuna, iz proračuna lokalnih skupnosti, z vstopninami, s prodajo blaga in storitev na trgu, z donacijami, darili in iz drugih zakonitih virov. Presežek prihodkov nad odhodki zavod nameni za izvajanje in razvoj svoje dejavnosti. O načinu razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki odloča ustanovitelj na predlog direktorja po predhodnem mnenju sveta zavoda. O načinu pokrivanja morebitnega primanjkljaja odloča ustanovitelj na predlog direktorja, po predhodnem mnenju sveta zavoda. Zavod je pravna oseba, ki nastopa v pravnem prometu v okviru svoje dejavnosti samostojno, z vsemi pravicami in obveznostmi, v svojem imenu in za svoj račun. Za svoje obveznosti odgovarja z vsemi sredstvi, s katerimi lahko razpolaga. Premoženje, s katerim zavod upravlja, je last ustanovitelja. S premožnim premoženjem upravlja zavod samostojno, z nepremičninami pa samo po predhodnem soglasju ustanovitelja. Za obveznosti zavoda odgovarja Republika Slovenija do višine sredstev, ki se v tekočem letu zagotavljajo iz proračuna Republike Slovenije za delovanje zavoda. Ustanovitelj ne odgovarja za obveznosti zavoda iz naslova drugih dejavnosti, ki jih zavod opravlja za druge naročnike.

Slika 7.1: Organizacijska struktura Slovenske filharmonije.



7.3 Struktura managementa

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija določa v 8. členu organe zavoda. Organi zavoda so: direktor, svet in strokovni svet. V nadaljevanju so opredeljene naloge in odgovornost organov zavoda.

7.3.1 Svet

Sestavo, delovanje in naloge sveta zavoda določa Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija v 17 in 18. členu.

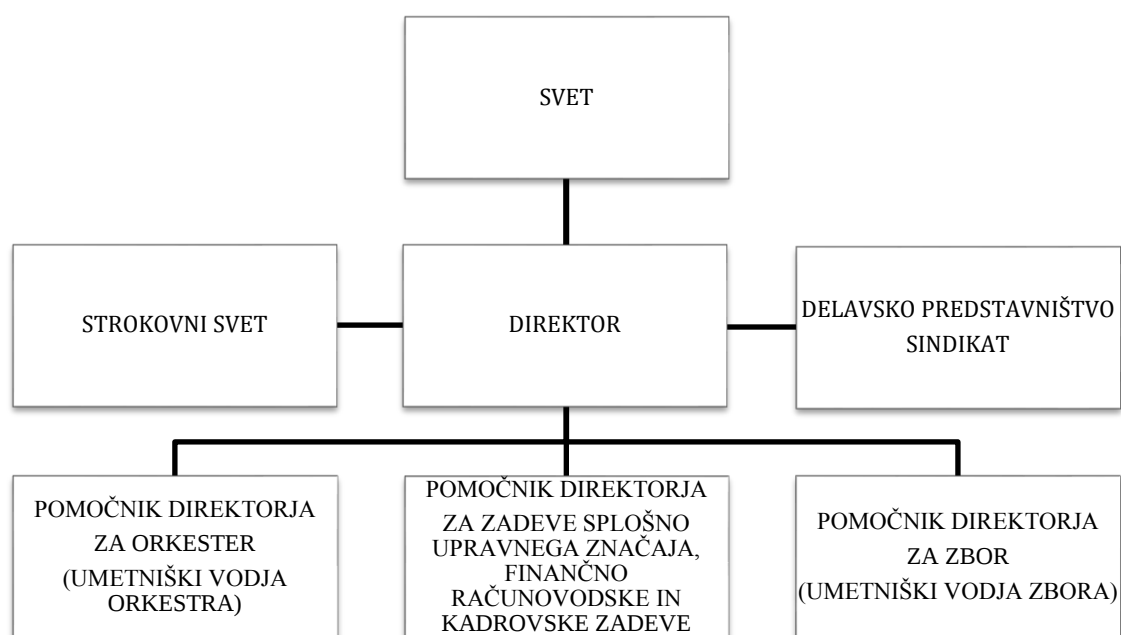
Sestava: svet zavoda sestavlja pet članov, ki jih izmed strokovnjakov s področja dela zavoda, financ in pravnih zadev imenuje Vlada Republike Slovenije na predlog ministra. Leta 2008 je Vlada Republike Slovenije na podlagi 3. člena Zakona o zavodih in 26. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo sprejela Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija s katerim spreminja določbo 17. člena Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija, ki se po novem glasi takole: Svet zavoda sestavlja pet članov in sicer štirje predstavniki ustanovitelja, ki jih na predlog ministra imenuje Vlada Republike Slovenije med strokovnjaki s področja dela zavoda, financ in pravnih zadev, in predstavnik delavcev zavoda, ki ga med zaposlenimi izvolijo zaposleni v zavodu. Pravico voliti in biti voljeni imajo vsi zaposleni v zavodu, razen direktorja in njegovih pomočnikov. Mandat članov sveta zavoda traja pet let in so po izteku mandata lahko ponovno imenovani in izvoljeni. Svet zavoda sklepa veljavno, če je na seji navzoča večina članov sveta. Odločitve sprejema z večino glasov vseh članov. Podrobnejše delovanje uredi svet zavoda s poslovnikom.

Naloge: Svet zavoda nadzira zakonitost dela in poslovanje zavoda, spremlja, analizira in ocenjuje delovanje zavoda, predlaga ustanovitelju revizijo poslovanja, ki jo lahko opravi tudi notranji revizor ustanovitelja, ocenjuje delo direktorja, daje soglasje k strateškemu načrtu, program dela, finančnemu načrtu, sistemizaciji delovnih mest, organizaciji dela, kadrovskemu načrtu, načrtu nabav in k zavodski kolektivni pogodbi ter nadzira njihovo izvajanje, potrjuje letno poročilo zavoda, daje soglasje k cenam javnih kulturnih dobrin, daje predhodno mnenje k imenovanju direktorja, sklepa pogodbo o zaposlitvi z direktorjem po predhodnem soglasju ministra, daje soglasje k pogodbam iz 12. člena Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija ter opravlja druge naloge v skladu z veljavnimi predpisi (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija 2003, 18. člen).

Delovanje: Svet zavoda se konstituira na svoji prvi konstitutivni seji, ki jo skliče direktor najpozneje v 30 dneh, ko je imenovana, izvoljena ali predlagana večina članov sveta zavoda. Na prvi konstitutivni seji izvolijo člani sveta izmed sebe predsednika in namestnika. Z dnem konstituiranja članom sveta prične teči mandat. Član sveta zavoda, ki ga imenuje ustanovitelj, je lahko razrešen pred iztekom mandata, za katerega je imenovan, če sam zahteva razrešitev, če se ne udeležuje sej, če pri svojem delu ne ravna v skladu s predpisi, če ne opravlja svojih nalog ali jih ne opravlja strokovno. Člana sveta razreši Vlada Republike Slovenije na predlog sveta zavoda ali ministra. S sklepom o razrešitvi se za čas do izteka mandata imenuje nov

član. Predstavniku delavcev v svetu zavoda preneha mandat predčasno s prenehanjem delovnega razmerja v zavodu ali na podlagi odpoklica. Če predstavniku delavcev v svetu zavoda preneha mandat pred iztekom mandata svetu zavoda, se opravijo nadomestne volitve (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija 2003, 22. člen).

Slika 7.2: Struktura managementa Slovenske filharmonije.



7.3.2 Strokovni svet

Naloge: Strokovni svet spremlja in ocenjuje delovanje javnega zavoda in politiko njegovega ustanovitelja, ugotavlja ustreznost strateškega načrta in programa dela glede na namen, za katerega je javni zavod ustanovljen, obravnava vprašanja s področja strokovnega dela javnega zavoda in daje direktorju mnenja, predloge in pobude za reševanje teh vprašanj, daje predhodno mnenje ustanovitelju k imenovanju in razrešitvi direktorja javnega zavoda, daje predhodno mnenje k zavodski kolektivni pogodbi, daje druge pobude in predloge v zvezi z delovanjem javnega zavoda in opravlja druge naloge v skladu z veljavnimi predpisi.

Sestava: Strokovni svet sestavlja pet članov. Dva člana izvolijo zaposleni. Enega s področja dela NOE orkester in enega s področja dela NOE zbor. Preostale tri člane strokovnega sveta predlagajo Društvo slovenskih skladateljev, Slovensko muzikološko društvo in Zveza glasbene mladine Slovenije. Mandat članov strokovnega sveta traja 5 let. Po preteku mandata so lahko ponovno imenovani in izvoljeni. Strokovni svet sprejema odločitve z večino glasov vseh članov. Sklepanje je veljavno, če je na seji prisotna večina članov sveta.

Delovanje: Podrobnejše delovanje uredi strokovni svet s poslovníkom. Strokovni svet se konstituira na svoji prvi konstitutivni seji. Skliče jo direktor najpozneje v 30 dneh, ko je imenovana, izvoljena ali predlagana večina članov strokovnega sveta. Na prvi konstitutivni seji izvolijo člani strokovnega sveta zavoda izmed sebe predsednika in namestnika. Mandat jim prične teči z dnem konstituiranja. Predstavnikom delavcev v strokovnem svetu preneha mandat predčasno s prenehanjem delovnega razmerja v zavodu ali na podlagi odpoklica. Za odpoklic predstavnikov delavcev v strokovnem svetu se smiselno uporabljajo določbe o odpoklicu delavcev v svetu zavoda. Mandat drugim članom strokovnega sveta preneha predčasno na podlagi odpoklica predlagatelja. Ta je lahko strokovni svet ali minister.

7.3.3 Direktor

Vlogo, naloge, pooblastila ter postopek imenovanja direktorja opredeljuje Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija v členih 9 do 13. Direktor zastopa, predstavlja in vodi poslovanje zavoda ter odgovarja za zakonitost in strokovnost dela zavoda. Pri vodenju poslov mora ravnati z javnimi in drugimi sredstvi s skrbnostjo vestnega gospodarstvenika.

Imenovanje: Direktorja imenuje minister, pristojen za kulturo na podlagi javnega razpisa po predhodnem mnenju sveta in strokovnega sveta zavoda za dobo petih let z možnostjo ponovnih imenovanj. Ustanovitelj javnega zavoda lahko povabi posamezne kandidate tudi neposredno, poleg javnega razpisa. Na podlagi akta o imenovanju direktorja sklene z njim pogodbo o zaposlitvi v imenu sveta njegov predsednik. Predhodno soglasje k pogodbi o zaposlitvi daje minister. Delovno razmerje se sklene za čas trajanja mandata. Kandidat za direktorja mora izpolnjevati poleg splošnih tele pogoje: univerzitetna ali visoka izobrazba, najmanj pet let delovnih izkušenj, poznavanje področja dela zavoda, sposobnost organiziranja in vodenja dela, aktivno znanje slovenskega jezika, aktivno znanje najmanj enega svetovnega

jezika ter pasivno znanje najmanj enega svetovnega jezika. Kandidat mora ob prijavi na razpis ali ob neposrednem povabilu predložiti vizijo poslovanja zavoda za obdobje svojega mandata.

Naloge: Direktor organizira delo javnega zavoda, vodi strokovno delo za področje dela NOE, za katerega ni imenovan pomočnik direktorja, sprejema strateški načrt, sprejema program dela in finančni načrt, sprejema akt o organizaciji dela in akt o sistemizaciji delovnih mest po predhodnem mnenju reprezentativnih sindikatov v javnem zavodu, sprejema kadrovske načrte, odloča o sklepanju in prenehanju delovnega razmerja, razporeja delavce in izvaja druge pristojnosti s področja delovnih razmerij v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in splošnimi akti zavoda, sklepa pogodbeno razmerje v skladu s tem aktom, določa podatke, ki štejejo za poslovno skrivnost, sprejema načrt nabav osnovnih sredstev in investicijskega vzdrževanja, sprejema druge akte, ki urejajo vprašanja v zvezi z delovanjem javnega zavoda, poroča ustanovitelju in svetu o zadevah, ki lahko pomembno vplivajo na delovanje javnega zavoda, pripravi letno poročilo, sklepa zavodsko kolektivno pogodbo, če jo zavod ima, imenuje in razrešuje delavce s posebnimi pooblastili in druge naloge v skladu z veljavnimi predpisi.

Za strateški načrt, program dela s finančnim načrtom, akt o organizaciji dela, akt o sistemizaciji delovnih mest, kadrovske načrte, načrt nabav osnovnih sredstev in investicijskega vzdrževanja ter zavodsko kolektivno pogodbo mora direktor pridobiti soglasje sveta zavoda. Direktor zastopa in predstavlja zavod neomejeno in je pooblaščen za sklepanje pogodb v okviru finančnega načrta, razen pogodb o investicijah in odprodaje glasbil, za katere je potreben sklep sveta zavoda ter pogodb, ki se nanašajo na nepremičnine, ki jih ima v upravljanju, za kar potrebuje soglasje ustanovitelja. Pri uresničevanju svojih pooblastil, določenih z zakonom in tem aktom, lahko direktor prenese opravljanje posameznih zadev na posamezne delavce s posebnimi pooblastili v skladu z aktom o notranji organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest.

Direktor je lahko predčasno razrešen če sam zahteva razrešitev, če nastane kateri od razlogov, zaradi katerih preneha delovno razmerje po predpisih o delovnih razmerjih po samem zakonu, če pri svojem delu ne ravna po predpisih in splošnih aktih zavoda ali neutemeljeno ne izvršuje sklepov organov zavoda oziroma ustanovitelja ali ravna v nasprotju z njimi, če s svojim nevestnim ali nepravilnim delom povzroči zavodu večjo škodo ali če zanemarja ali

malomarno opravlja svoje dolžnosti, tako da nastanejo ali bi lahko nastale hujše motnje pri opravljanju dejavnosti, v primeru bistveno spremenjene dejavnosti, zaradi katere je bil zavod ustanovljen ali zaradi prenosa ustanoviteljstva. Pred sprejemom sklepa o razrešitvi mora minister, pristojen za kulturo, pridobiti predhodno mnenje sveta in strokovnega sveta, seznanimi direktorja o razlogih za razrešitev in mu dati možnost, da se o njih izjavi v roku 30 dni. Če svet in strokovni svet ne sporočita mnenja v roku 30 dni, se mnenje šteje za pozitivno.

7.3.4 Pomočnik direktorja za področje Orkestra

Zavod ima lahko pomočnike za vodenje umetniško strokovnega dela za področje Orkestra, za vodenje umetniško strokovnega dela za področje Zbora in za zadeve splošno upravnega značaja, finančno računovodske in kadrovske zadeve. Direktor imenuje dva pomočnika, in sicer za področji, za kateri direktor nima ustrezne izobrazbe in delovnih izkušenj. Imenovanje se izvede na podlagi neposrednega povabila ali javnega razpisa.

Delovno razmerje pomočnika direktorja traja za čas trajanja mandata direktorja in se lahko ponovi. Pogodbo o zaposlitvi s pomočniki direktorja sklene direktor. Pomočnik direktorja za umetniško strokovno delo lahko uporablja naziv umetniški vodja.

Pomočnik direktorja za področje Orkestra mora izpolnjevati te pogoje: univerzitetna izobrazba glasbene smeri, pet let delovnih izkušenj na področju simfonične dejavnosti, usposobljenost za uspešno in samostojno vodenje glasbeno umetniške dejavnosti, aktivno znanje slovenskega jezika ter aktivno znanje enega svetovnega jezika.

Pomočnik direktorja za področje dela Orkestra vodi in odgovarja za strokovno delo orkestra. Direktorju predlaga načrt letnega programa dela in predlog poročila o delu s svojega delovnega področja ter izvršuje sklepe in odločitve sveta zavoda ter direktorja, sprejete v skladu z njihovimi pristojnostmi ter opravlja druge naloge v skladu s splošnimi akti zavoda ter navodili direktorja.

Pomočnik direktorja je lahko razrešen predčasno, če sam zahteva razrešitev, če nastane kateri od razlogov, zaradi katerih po predpisih o delovnih razmerjih preneha delovno razmerje po samem zakonu, če pri svojem delu ne ravna po predpisih in splošnih aktih zavoda ali neutemeljeno ne izvršuje sklepov direktorja in sveta zavoda ali ravna v nasprotju z njimi, če s

svojim nevestnim ali nepravilnim delom povzroči zavodu večjo škodo ali če zanemarja ali malomarno opravlja svoje dolžnosti, tako da nastanejo ali bi lahko nastale hujše motnje pri opravljanju dejavnosti in iz drugih razlogov, zaradi katerih je lahko razrešen direktor. Pred sprejemom sklepa o razrešitvi na podlagi razlogov iz prejšnjega odstavka mora direktor seznaniti pomočnika direktorja o razlogih za razrešitev in mu dati možnost, da se v roku 15 dni o njih izjavi. Pomočniku predčasno preneha mandat tudi v primeru predčasnega prenehanja mandata direktorju.

7.4 Sodelovanje delavcev pri upravljanju

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU 2007) ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju za vse gospodarske in negospodarske organizacije. Sodelovanje delavcev pri upravljanju se uresničuje na naslednje načine: s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo, s pravico do obveščenosti, s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje, z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem, s pravico soodločanja in s pravico zadržanja odločitev delodajalca. Z vidika vpliva kolektiva zaposlenih na odločanje pri delodajalcu je soodločanje najbolj intenziven način sodelovanja delavcev pri upravljanju in je edina oblika, ki daje zaposlenim možnost, da v zadevah, ki so zakonsko določene ali dogovorjene, svojo voljo izrazijo na način, da je delodajalec na tako izraženo voljo vezan. To pomeni, da je odločitev sprejeta in veljavna šele po uskladitvi stališč in da je ni moč sprejeti enostransko. Soodločanje je oblika uresničevanja pravice do sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki jo lahko uveljavlja le kolektiv delavcev in ne pripada delavcu kot posamezniku. V 95. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju je določena oblika uresničevanja pravice do soodločanja. Ob dogovoru o zadevah iz tega člena pa zakon v prvem in drugem odstavku 2. člena predvideva tudi sklenitev dogovora med delodajalcem in svetom delavcev o drugih vprašanjih, kot je naprimer podrobnejša ureditev načina delavcev sveta delavcev in možnost razširitve obsega participativnih pravic zaposlenih. Tretji način uresničevanja pravice do soodločanja je sodelovanje predstavnikov zaposlenih v organih družb, kar velja predvsem za organe nadzora in vodenja. Ta način zaposlenim omogoča soodločanje pri oblikovanju skupnih odločitev, vendar ti pri tem nimajo enakega položaja kot predstavniki ustanovitelja. Moč njihovega vpliva na sprejemanje odločitev je odvisna od statuta zavoda, ki določa število njihovih predstavnikov v teh organih, pri čemer mora upoštevati zakonsko določen minimum. Predstavniki zaposlenih

imajo v nadzornem svetu enak položaj in glasovalno pravico kot drugi člani sveta in so dolžni upoštevati pravila, ki urejajo delo nadzornega sveta (Mežnar 1993, 40 – 43).

Splošna načela, ki naj bi univerzalno zagotavljala ustavno pravico zaposlenih v katerikoli organizaciji so (Mežnar 2005, 115):

- Opredelitev sodelovanja delavcev pri upravljanju: pravica do pobude in odgovora na pobudo, pravica do obveščenosti, pravica dajanja mnenj in predlogov ter odgovorov nanje, možnost ali obveznost skupnega posvetovanja, pravica soodločanja in pravica zadržanja odločitve delodajalca.
- Pravica do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, predvsem ko gre za vsebino in organizacijo dela ter v primeru odločanja in izvajanja aktivnosti, ki so namenjene izboljšanju delovnih razmer in uspešnemu poslovanju.
- Način uresničevanja individualne in kolektivne pravice zaposlenih je v svetu delavcev po kot delavskem zaupniku, v zboru delavcev pa po predstavnikih zaposlenih v organih organizacije.
- Svet delavcev in delodajalec se lahko, poleg zakonsko dogovorjenih, dogovorijo tudi o drugih načinih sodelovanja delavcev pri upravljanju.
- S pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in organizacij delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov. Te organizacije sodelujejo s sveti delavcev in drugimi oblikami uresničevanja pravic delavcev glede sodelovanja pri upravljanju v dobro vseh zaposlenih.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju zavoda mora potekati torej v skladu z določili Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Ta določa v 1. členu, da uresničujejo delavci pravico do sodelovanja pri upravljanju v zavodih kot posamezniki po določbah Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, kolektivno pa v skladu s posebnim zakonom. Ne glede na to določbo določa zakon v 110. členu, da se do uveljavitve zakona o kolektivnem dogovarjanju ali posebnega zakona, pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih lahko ureja s kolektivno pogodbo.

Pravice in način sodelovanja delavcev pri upravljanju v kulturi določa Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji v četrtem poglavju. Delavci sodelujejo pri upravljanju kot posamezniki in po delavskih predstavništvih. Pravica delavca posameznika v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju je po tej pogodbi opredeljena kot pravica posameznika do pobude in odgovorov na to pobudo. Pobude se lahko nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo organizacijsko enoto. Delavec ima pravico biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju, povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo delovnega mesta in delovni proces ter zahtevati, da mu delodajalec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij. Direktor mora na pisno pobudo, zahtevo ali vprašanje pisno odgovoriti najkasneje v 30 dneh po prejemu pisne pobude, zahteve ali vprašanja. Delavsko predstavništvo se lahko oblikuje v zavodih, kjer je zaposlenih več kot dvajset delavcev. Število članov delavskega predstavništva je odvisno od velikosti zavoda. Tako ima zavod z več kot 20 do 100 zaposlenimi delavci pet članov, zavod z več kot 100 do 200 zaposlenimi delavci sedem članov in zavod z več kot 200 do 400 zaposlenimi delavci devet članov. Mandat članov delavskega predstavništva traja 4 leta. Kandidate za člane delavskega predstavništva predlagajo reprezentativni sindikati v zavodu proporcionalno glede na število članov posameznega sindikata v zavodu. Za volitve članov delavskega predstavništva se smiselno uporabljajo določbe Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Delovanje delavskega predstavništva uredijo izvoljeni člani predstavništva s poslovníkom, tehnična izvedba volitev in plačilo stroškov zanje pa je naloga in dolžnost zavoda. Delavsko predstavništvo ima pravice in dolžnosti do predhodnega mnenja, skupnega posvetovanja in zadržanja odločitve zavoda. Direktor mora pridobiti predhodno mnenje delavskega predstavništva o zadevah, kot so uvajanje novih načinov ugotavljanja delovne uspešnosti in določanja delitve plače ter drugih osebnih prejemkov na tej podlagi, o ukrepih za preprečevanje poškodb pri delu in poklicnih boleznih, o določanju delovnega reda in discipline ter uvajanja različnih oblik nadzora nad delom, obnašanjem in učinkovitostjo dela zaposlenih, o začetku in koncu delovnega časa, odmorov med delom in razporeditve tedenskega delovnega časa ter o času, kraju in načinu izplačil plače in drugih osebnih prejemkov. V primeru, da direktor pri odločanju ne upošteva mnenj delavskega predstavništva, je dolžan delavsko predstavništvo obvestiti o razlogih, zaradi katerih njegovega stališča ni mogel upoštevati. Na zahtevo delavskega predstavništva mora direktor v osmih dneh organizirati razgovor glede upoštevanja nasprotnih razlogov delavskega predstavništva. Če delavsko predstavništvo ne posreduje svojega mnenja v osmih dneh od dneva, ko je bilo zanj zaproseno, lahko direktor

sam sprejme odločitve o zadevah. Pred sprejemom odločitev je direktor dolžan obveščati delavsko predstavništvo in zahtevati skupno posvetovanje glede statusnih sprememb, politiki zaposlovanja in odpuščanja delavcev, sistemizacije delovnih mest, zaposlovanja ali nadaljevanja dela delavcev, ki izpolnjujejo pogoje za starostno upokožitev, razporejanje večjega števila delavcev zunaj zavoda in iz kraja v kraj ter sprejemanja aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja. Direktor je dolžan zahtevati skupno posvetovanje tudi glede kriterijev o napredovanju delavcev v zavodu, če veljavna zakonodaja predvideva, da jih zavod določi s splošnim aktom. Potrebne informacije je direktor dolžan posredovati delavskemu predstavništvu najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve. O skupnem posvetovanju se piše zapisnik. Delavsko predstavništvo ima pravico v osmih dneh od dneva, ko je bilo obveščeno o sprejemu odločitve organa upravljanja ali direktorja, s sklepom zadržati posamezne odločitve organa upravljanja oali direktorja in istočasno sprožiti postopek za reševanje medsebojnega spora, če organ upravljanja ali direktor ni zahteval mnenja ali ni organiziral skupnega posvetovanja. V tem primeru direktor ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa.

Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji ureja v tretjem poglavju tudi vprašanja v zvezi z obveščanjem delavcev in delovanjem sindikatov. Direktor mora pred sprejemom odločitev delavce obvestiti o vseh zadevah, ki vplivajo na socialno - ekonomski položaj in pravice ter obveznosti delavcev iz dela in delovnega razmerja. To so predvsem spremembe dejavnosti in programov zavoda, spremembe organiziranosti, organizacija dela in delovni postopki, letni programi dela in poslovanja ter njihovo uresničevanje, spremembe zakonov, novi zakoni in drugi predpisi ter splošni akti, ki zadevajo delavce v kulturnih dejavnostih, predvidene kadrovske spremembe (novo zaposlovanje, prerazporejanje, kolektivni dopusti) in razlogi zanje, letna razporeditev in prerazporeditev delovnega časa, merila za ugotavljanje skupinske in posamične delovne uspešnosti, specifične za zavod, merila za spodbujanje inovativnosti ter ukrepi za zdravo in varno delovno okolje.

V primerih, ko svet zavoda ali direktor odločata o pravicah in dolžnostih delavcev iz dela, morata predhodno pridobiti njihovo mnenje o zaposlovanju in odpuščanju delavcev ne glede na razloge, o zaposlovanju ali nadaljevanju dela delavcev, ki izpolnjujejo pogoje za starostno upokožitev, o začetku in koncu delovnega časa, odmorih med delom in razporeditvi tedenskega delovnega časa, o času, kraju in načinu izplačil osebnih dohodkov in drugih

prejemkov, o uvajanju novih načinov ugotavljanja delovne uspešnosti in določanju delitve plač in drugih osebnih prejemkov na tej podlagi, o ukrepih za preprečevanje poškodb pri delu in poklicnih boleznih, o določanju delovnega reda in discipline ter uvajanju različnih oblik nadzora nad delom, obnašanjem in učinkovitostjo zaposlenih. Če delavci ne posredujejo svojega mnenja v roku osmih dni, lahko svet zavoda ali direktor sama odločata o teh zadevah. V primeru, ko mnenja delavcev ne upoštevata morata delavce obvestiti o razlogih, zakaj njihovega mnenja nista mogla upoštevati.

Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji ne omejuje sindikatov, da v skladu s svojo vlogo in nalogami delujejo v zavodu. Direktor, pooblaščen delavci in strokovne službe morajo sindikatu zagotoviti podatke o vseh vprašanjih, o katerih odločajo organi zavoda in ki se nanašajo na socialno - ekonomski in delovni položaj ter pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev iz dela in delovnega razmerja. Obvezno je zagotavljanje sindikatov pri sodelovanju v vseh postopkih odločanja o pravicah, obveznostih in odgovornostih iz delovnega razmerja ter vročanje gradiva za seje vseh organov zavoda in omogočanje sodelovanja predstavnikov sindikata na teh sejah. Za sodelovanje se šteje prisotnost predstavnikov na sejah in njihovo aktivno sodelovanje. To vključuje pravico do razprave, dajanja mnenj in pojasnil. Organi zavoda so dolžni predstavnikom sindikata omogočiti tudi sodelovanje na sejah organov, ki odločajo o reševanju individualnih sporov na področju dela in delovnega razmerja. Kolektivna pogodba ureja še vprašanja plačila sindikalnemu zaupniku, dostopa zunanjih predstavnikov sindikata v zavod, svobode obveščanja ter strokovne in tehnične pomoči sindikatu s strani zavoda. Določa tudi, da se pravice in dolžnosti zavoda in sindikata podrobneje uredijo s posebno pogodbo.

7.5 Predhodna ureditev

Ustanovitveni akt Slovenske filharmonije iz leta 1998 je določal precej drugačno organizacijsko strukturo Slovenske filharmonije. Slovenska filharmonija je imela dve programsko samostojni organizacijski enoti: Orkester Slovenske filharmonije in Slovenski komorni zbor. Organi Slovenske filharmonije so bili svet, strokovni svet, poslovni direktor ter programski direktor organizacijske enote Orkester Slovenske filharmonije in programski direktor organizacijske enote Slovenski komorni zbor. Slovensko filharmonijo je upravljal svet, ki so ga sestavljali štirje predstavniki ustanovitelja, ki jih je imenovala Vlada Republike

Slovenije ter štirje člani predstavniki zaposlenih in štirje predstavniki zainteresirane javnosti. Svet je sprejemal statut, letni finančni načrt, zaključni račun in splošne akte ter opravljal nadzor nad upravljanjem in poslovanjem zavoda. Strokovni svet je imel osem članov. Štirje so bili strokovnjaki za simfonično, štirje pa za zborovsko glasbo. Strokovni svet je obravnaval vprašanja s področja simfonične, vokalne in vokalno instrumentalne glasbe ter dajal mnenja, predloge in pobude v zvezi s temi vprašanji obema programskima direktorjema in svetu Slovenske filharmonije. Poslovni direktor je organiziral in vodil poslovanje, predstavljal in zastopal Slovensko filharmonijo ter odgovarjal za zakonitost poslovanja. Imenoval in razreševal ga je minister, pristojen za kulturo na podlagi razpisa in predhodnega mnenja sveta. Direktor je moral imeti visokošolsko izobrazbo, pet let delovnih izkušenj, izkušnje s področja glasbene dejavnosti, sposobnost organiziranja in vodenja dela v kolektivu ter znanje najmanj dveh tujih jezikov. Programskega direktorja OE Orkester Slovenske filharmonije je imenoval strokovni svet na podlagi javnega razpisa in po predhodno pridobljenem mnenju ustanovitelja. Z imenovanjem je morala soglašati večina tistih članov strokovnega sveta, ki so bili strokovnjaki za simfonično glasbo, podobno je morala za programskega direktorja OE Slovenski komorni zbor glasovati večina članov strokovnega sveta, ki so bili strokovnjaki za zborovsko glasbo (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija 1998).

7.6 Predvidene spremembe zakonodaje

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije je 4. julija 2011 objavilo na svoji spletni strani Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Predlogi sprememb se nanašajo na področja pravnoorganizacijskih in upravljalških struktur, financiranja in zaposlovanja. Nekatere značilnosti sedanje ureditve na področju upravljalških struktur, predlagane spremembe s področja pravnoorganizacijskih in upravljalških struktur ter obrazložitve predlagatelja sprememb lahko povzamemo takole:

Predlagatelj sprememb zakona ugotavlja na podlagi raziskave, da v sedanji ureditvi razumejo sveti javnih zavodov svoje pristojnosti in odgovornosti zelo različno. Ponekod aktivno sodelujejo pri upravljanju in nadziranju na številnih sejah, drugod pa tudi o najpomembnejših zadevah odločajo v nesklepčni sestavi ali na korespondenčnih sejah. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo določa sestavo strokovnega sveta bolj podrobno kot sestavo sveta, vendar predlagatelj sprememb zakona ugotavlja, da se predvideni vpliv strokovnega sveta na

delovanje javnega zavoda ni uveljavil. Poleg tega izpostavljajo predstavniki zaposlenih v strokovnem svetu pogosto interese zaposlenih, ki so povezani z uveljavljanjem pravic iz delovnopравnih razmerij, namesto da bi se ukvarjali z vprašanji strokovnega dela zavoda. Pristojnosti direktorja se pogosto prekrivajo s pristojnostmi sveta zavoda, deloma pa tudi strokovnega sveta. Predlagatelj meni, da je od kadrovske sestave organov zavoda odvisno, če prekrivanje pristojnosti med njimi deluje pozitivno ali negativno na izvajanje kulturnega programa. V nadaljevanju ugotavlja, da so odnosi med direktorji in njihovimi pomočniki načeloma dobri verjetno zato, ker pomočnike imenujejo direktorji sami, kar omogoča homogeno in kakovostno sestavo managementa javnih zavodov. Ugotavlja tudi, da je za vodenje javnih zavodov na področju kulture nujna kombinacija znanj in izkušenj na obeh področjih vodenja tako na poslovnem kot na umetniškem ali strokovnem.

S predlagano novelo se na novo določajo obvezni organi javnega zavoda. Obvezna organa bi bila le še direktor in svet. Svet bi bil sestavljen iz članov, ki bi jih imenoval ustanovitelj, večinski financer zavoda in člana, ki bi ga izvolili zaposleni. Njihov mandate bi trajal štiri leta. Število članov sveta in njegovo sestavo bi podrobneje določal akt o ustanovitvi zavoda, razen če poseben zakon za posamezno področje kulture ne bi določal drugače. Večino članov sveta bi imenoval večinski financer, ki ne bi bil nujno tudi ustanovitelj zavoda, s čimer bi imel po članih sveta večji nadzor nad delovanjem javnega zavoda. Člani sveta bi bili za svoje delo odgovorni tistemu, ki bi jih imenoval ali izvolil. Svet bi bil sklepčen v večinski sestavi, odločitve pa bi sprejemal z večino glasov vseh članov sveta. Svoje delovanje bi svet natančneje uredil s poslovnikom. Člani sveta bi bili upravičeni do sejin in povračila stroškov v skladu s predpisom, ki bi ga izdala vlada.

Predlog novele prinaša spremembe glede nalog sveta, ki so deloma povezane z vplivi drugih zakonov in podzakonskih aktov. Tako bi svet še vedno lahko predlagal ustanovitelju revizijo poslovanja, ne bi je pa mogel več opravljati notranji revizor ustanovitelja, ker urejajo pristojnosti notranjega revizorja Zakon o javnih financah in na njegovi podlagi sprejeti podzakonski akti. Ukinjena bi bila pristojnost sveta za izdajanje soglasja k sistemizaciji delovnih mest, organizaciji dela, kadrovskemu načrtu, načrtu nabav in k zavodski kolektivni pogodbi. Svet ne bi bil več pristojen glede odločanja o pritožbah delavcev, ki se nanašajo na pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev iz delovnega razmerja z obrazložitvijo, da člani sveta v večini primerov nimajo znanj z delovnopравnega področja. S tem bi se ukinil svet kot pritožbeni organ, zato bi delavec lahko takoj sprožil sodni postopek na pristojnem sodišču.

Strokovni svet ne bi bil več obvezen organ zavoda, lahko pa bi bil določen v aktu o ustanovitvi posameznega javnega zavoda. Določitev strokovnega sveta v aktu o ustanovitvi bi sledila specifikam dejavnosti posameznega javnega zavoda v kulturi. Strokovni svet bi imel strokovno in posvetovalno funkcijo in bil v pomoč strokovnemu ali umetniškemu vodji. S tem naj bi pripomogel k večji strokovni ravni delovanja zavoda. Predlog novele zakona omogoča tudi oblikovanje drugih organov, ki bi jih zaradi specifičnosti dejavnosti opredelil akt o ustanovitvi. Če bi imel javni zavod poleg obveznih organov tudi strokovni svet ali druge organe, določene z aktom o ustanovitvi ali notranjim splošnim aktom, bi bile s tem aktom določene tudi njihove naloge in sestava.

Direktorja bi na podlagi javnega razpisa za petletni mandat z možnostjo ponovnega imenovanja še vedno imenoval ustanovitelj, ki pa bi po novem moral pridobiti soglasje večinskega financerja. S tem bi bila večinskemu financerju dana možnost sodelovanja pri imenovanju direktorja. Ustanovitelj bi moral še vedno pridobiti predhodno mnenje sveta zavoda, ne pa tudi strokovnega sveta, ki ne bi bil več obvezen organ zavoda. Za direktorja bi bila lahko imenovana oseba, ki strokovno obvlada področje dela javnega zavoda in ima univerzitetno izobrazbo ali izobrazbo v skladu z veljavnimi prepisi ustrezno tej ravni izobrazbe ter vodstvene izkušnje. Za imenovanje in razrešitev direktorja ali vršilca dolžnosti direktorja bi bil pristojen isti organ. Direktor bi moral skrbeti za zakonito delo in gospodarno ravnanje javnega zavoda, za dosledno uresničevanje javnega interesa zaradi katerega javni zavod obstaja, pri vodenju javnega zavoda pa bi moral ravnati z javnimi sredstvi s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. Predlog sprememb zakona ureja tudi razmejitve med direktorji in njihovimi pomočniki. Natančno razmejitev nalog, pristojnosti ter odgovornosti med njimi bi določil ustanovitelj v aktu o ustanovitvi.

ZAKLJUČEK

Ugotovitve

Organizacijske strukture modernega koncertnega orkestra so rezultat različnih političnih tradicij, ki so bile v veljavi ob koncu devetnajstega stoletja. V Evropi so bile države nosilec političnega napredka in demokratične identitete. Neprofitni sektor se je razvijal v interakciji z državo, zato delujejo evropski orkestri pretežno v okviru javnih neprofitnih organizacij. V Združenih državah Amerike pa se je skrb za družbeno blaginjo organizirala v liberalni tradicionalni razredni družbi, v kateri so se vloge prostovoljstva in države menjale glede na družbene, ekonomske in politične potrebe, zato so tam orkestri organizirani kot neodvisne neprofitne korporacije. Tretja oblika, ki jo zasledimo tako v Evropi kot v Ameriki, pa so kooperative, kjer glasbeniki sami upravljajo orkestre. Med temi orkestri so nekateri najuspešnejši orkestri na svetu.

Organizacijska struktura ima tri temeljne funkcije: doseganje ciljev organizacije, reduciranje in reguliranje vpliva posameznika na organizacijo in določanje pozicij za odločanje in opravljanje nalog v organizaciji. Kontingenčna teorija pravi, da ne obstaja najboljši način organizacije, da vsi načini organizacije niso učinkoviti in da temelji najboljši način organizacije na odvisnosti od značilnosti okolja, v katerem organizacija deluje. Organizacije s tradicionalno hierarhično strukturo bolje delujejo v predvidljivem in stabilnem okolju, na nepredvidljivo in hitro spreminjajoče okolje pa se bolje odzivajo organizacije z decentralizirano avtoriteto in nadzorom. Ob predpostavki, da si postajajo okolja koncertnih orkestrov v Evropi in v Ameriki vse bolj podobna, lahko sklepamo, da to vpliva tudi na organizacijsko strukturo orkestrov.

Temeljni indikator uspešnega delovanja koncertnega orkestra je njegova koncertna dejavnost. Ta je lahko uspešna z dveh vidikov, umetniškega in finančnega. To pomeni, da sta poslovna in umetniška funkcija pri upravljanju orkestra enako pomembni in povsem enakovredni. Poslovni direktor je najvišja funkcija v organizaciji na področju administrativnih zadev. Ekvivalent funkciji poslovnega direktorja na področju umetniških zadev je glasbeni direktor. Pomembno je, da so naloge in pristojnosti obeh funkcij natančno razmejene ter da se poslovni in glasbeni direktor medsebojno spoštujeta, si zaupata in cenita drug drugega, saj lahko le na ta način konstruktivno sodelujeta pri vodenju in upravljanju orkestra.

Nemški koncertni orkestri so sistemsko organizirani v različnih pravnoorganizacijskih oblikah. Večina državnih orkestrov deluje v okviru režijskih obratov, obstajajo pa tudi druge pravnoorganizacijske oblike, ki nudijo orkestrom več avtonomije pri upravljanju orkestra. Za nemške koncertne orkestre je značilna trodelna struktura managementa, v kateri nastopajo intendant orkestra, glasbeni vodja orkestra (šef dirigent) in predstojništvo orkestra. Organizacijska struktura loči poslovno in umetniško funkcijo, čeprav mora imeti intendant poleg poslovnega znanja in izkušenj s področja managementa in administracije tudi znanje s področja glasbe. Pogodbo z intendantom in šefom dirigentom sklepa neposredno župan, senator ali minister. V predstojništvo orkestra so izvoljeni predstavniki članov orkestra in so najpomembnejši sogovornik managementa orkestra v zvezi z umetniškim delovanjem orkestra. Poleg drugih pristojnosti, ki jih ima predstojništvo orkestra je najpomembnejša odločanje o primernosti kandidatov za funkcijo umetniškega vodje orkestra in o podaljševanju ali prekinitvi pogodbe z umetniškim vodjo orkestra.

Ameriški koncertni orkestri so organizirani kot neprofitne zasebne korporacije. Management sestavljajo upravni odbor, izvršni direktor in glasbeni direktor. Člani upravnega odbora so prostovoljci, ki nosijo odgovornost za delovanje organizacije in njeno finančno poslovanje. Običajno so strokovnjaki s področja financ, marketinga in pridobivanja sredstev. Izmed sebe izvolijo predsednika, ki vodi organizacijo s pomočjo dveh profesionalcev, izvršnega in glasbenega direktorja. Tudi ameriški koncertni orkestri ločijo torej poslovno in umetniško funkcijo v orkestru, ne glede na to, da je izvršni direktor odgovoren za vse vidike delovanja organizacije. Glasbeni direktor je glavni dirigent in umetniški vodja orkestra. Odgovoren je za celosten glasbeni razvoj orkestra. Kljub temu, da je formalna struktura managementa v ameriških orkestrih trodelna, pa uporablja strokovna literatura za uspešno upravljanje orkestra izraz "štirinožnik" (four legged stool), kar simbolizira sodelovanje orkestrskih glasbenikov pri upravljanju organizacije. Čeprav v Združenih državah ni bilo prave politične in sindikalne podpore vključevanju delavcev pri upravljanju in način sodelovanja glasbenikov pri upravljanju orkestra ni sistemsko urejen, so orkestrski glasbeniki udeleženi pri soodločanju po svojih predstavnikih v upravnem odboru, v komisijah in v odboru orkestra. Tudi v ameriških orkestrih imajo glasbeniki pomembno besedo pri izbiri in sklepanju pogodbe z glasbenim direktorjem orkestra, medtem ko so pristojnosti glasbenega direktorja v zvezi z zaposlovanjem glasbenikov običajno omejene s sindikalno pogodbo.

Pravnoorganizacijska oblika Slovenske filharmonije je javni zavod. Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija določa organe zavoda: direktor, svet in strokovni svet. Poleg tega lahko direktor imenuje pomočnike za tri organizacijske enote: orkester, zbor in skupne službe. Sodelovanje glasbenikov pri upravljanju je omejeno na dajanje mnenj, skupno posvetovanje in zadržanje odločitve zavoda. Pravico do soupravljanja lahko uveljavljajo kot posamezniki ali prek svojih predstavnikov v delavskem predstavništvu in v sindikatu. Pravico do soodločanja pa uveljavljajo zaposleni kolektivno prek predstavnikov v svetu zavoda in v strokovnem svetu zavoda, kjer so vključeni v oblikovanje skupnih odločitev, vključno s tistimi, ki vplivajo na umetniško delovanje orkestra. Ne morejo pa neposredno odločati o primernosti kandidatov za funkcijo umetniškega vodje orkestra ter o podaljševanju in prenehanju pogodbe. Svet zavoda ima nadzorno funkcijo. Ureditev, da direktorja in večino članov sveta zavoda imenuje ustanovitelj, kaže na velik interes države po državnem obvladovanju področja kulture, še zlasti v primerjavi z ureditvijo na drugih področjih družbenih dejavnosti. Takšna ureditev je neutemeljena in ne prispeva k večji upravni in strokovni samostojnosti ter politični neodvisnosti zavoda. Direktor lahko za področje vodenja orkestra imenuje pomočnika, ali pa sam opravlja to delo, če ima za to ustrezno izobrazbo in izkušnje. Obstoječa ureditev postavlja umetniško funkcijo v orkestru v odnosu na poslovno funkcijo v podrejen položaj, kar je v nasprotju z dobro prakso evropskih in ameriških orkestrov, kjer poslovni in glasbeni direktor enakopravno sodelujeta pri vodenju orkestra, ne glede na to, da nosi poslovni direktor odgovornost za vse vidike upravljanja orkestra.

Na podlagi rezultatov raziskave izpostavljam naslednje ugotovitve:

Hipoteza številka 1: organizacijska struktura Orkestra Slovenske filharmonije je primerljiva z organizacijskimi strukturami evropskih in ameriških orkestrov. Stopnja podobnosti je kljub podobnostim v notranjih in zunanjih okoljih orkestrov zaradi opaznih razlik v lastniških strukturah orkestrov in zaradi razlik v načinu financiranja orkestrov v omenjenih državah pravzaprav osupljiva. Ta ugotovitev potrjuje pravilnost hipoteze številka 1.

Hipoteza številka 2: Kljub različnim lastniškim strukturam in različnim načinom financiranja evropskih in ameriških orkestrov, ti orkestri na podoben način ločijo poslovno in umetniško funkcijo vodenja orkestra in vključujejo člane umetniških ansamblov v sprejemanje tistih odločitev vrhnjega managementa, ki so ključne za uspešno umetniško delovanje in razvoj

orkestra. Razlike v lastniških strukturah orkestrrov ter različni načini financiranja orkestrrov torej ne pogojujejo razlik v strukturi upravljanja orkestrrov, kar pomeni, da hipoteza številka 2 ni pravilna.

Slika 8.1: Primerjava organizacijskih struktur orkestrrov.

ORKESTER / DRŽAVA	EVROPA: NEMČIJA	AMERIKA: ZDA	KOOPERATIVA (EVROPA, ZDA)	SLOVENIJA
LASTNIŠKA STRUKTURA	javna (država / mesto)	zasebna (člani uprave)	zasebna (glasbeniki)	javna (država)
FINANCIRANJE (PREVLADUJOČA OBLIKA)	javno	zasebno	javno / zasebno	javno
POSLOVNA FUNKCIJA	intendant orkestra	izvršni direktor	intendant generalni direktor izvršni direktor	direktor
UMETNIŠKA FUNKCIJA	umetniški vodja (šef dirigent)	glasbeni direktor	umetniški vodja glasbeni direktor dirigent / orkester	direktor (ali pomočnik direktorja)
SODELOVANJE GLASBENIKOV PRI UMETNIŠKIH ZADEVAH ORKESTRA	predstojništvo orkestra	odbor orkestra komisije upravni odbor	predstojništvo orkestra administrativni odbor skupščina	sodelovanje pri oblikovanju skupnih odločitev v organih zavoda
MANAGEMENT	participativni	participativni konzultativni	visoko participativni	direktivni konzultativni
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	decentralizirana	decentralizirana	decentralizirana	centralizirana

Predlogi

Organizacijsko strukturo Slovenske filharmonije določa zakonodaja na treh ravneh: prva izvira iz ustave in zakona o zavodih, drugo raven predstavlja zakonodaja, ki ureja področje kulture, tretjo pa ustanovitveni akt. Na podlagi ugotovitev predlagam rešitve, ki terjajo spremembo in dopolnitev zakonodaje, ki ureja področje kulture in ustanovitvenega akta javnega zavoda Slovenska filharmonija. Te rešitve, ki zadevajo svet zavoda, direktorja, umetniškega vodjo in predstojništvo orkestra so:

1. Bistvo participativnega managementa je vključevanje zaposlenih kot odgovornih nosilcev odločanja v delovni proces znotraj enakopravnih in homogenih timov. Zato naj bi svet sestavljali v enakopravnih deležih predstavniki ustanovitelja, zaposlenih in zainteresirane javnosti. Svet je nadzorni organ zavoda, zato je pomembno, da so pri nadzoru delovanja zavoda udeleženi predstavniki vseh uporabnikov organizacije in na ta način enakopravno sodelujejo pri oblikovanju skupnih odločitev. To je še posebej pomembno na področju kulture, kjer ima praktično vsak zavod, zlasti na področju umetnosti, svojo specifikko. To specifikko najbolje poznajo predstavniki zaposlenih in predstavniki zainteresirane javnosti, ki so obenem strokovnjaki na področju dela zavoda. Takšna ureditev zagotavlja večjo neodvisnost članov sveta ter večjo strokovnost in transparentnost delovanja sveta. Uveljavljena je na večini področij družbenih dejavnosti, predvidel pa jo je tudi Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija iz leta 1998.
2. Direktorja naj bi imenoval na podlagi razpisa svet zavoda s soglasjem ustanovitelja. Izbor ustreznega kandidata za poslovnega direktorja zavoda je ključen za dobro sodelovanje direktorja zavoda s predstavniki ustanovitelja, zaposlenih in zainteresirane javnosti. To pomeni, da je ena najpomembnejših nalog nadzornega organa zavoda izbira njegovega poslovnega organa. Ta rešitev, ki je v veljavi tudi na drugih področjih družbenih dejavnosti, bi prispevala k večji samostojnosti, odgovornosti in ustvarjalnosti direktorja, predvsem pa k njegovi politični neodvisnosti.
3. Umetniški vodja orkestra je praviloma dirigent. Izbere ga direktor zavoda na podlagi posvetovanja in v soglasju s predstojništvom orkestra. Predstojništvo orkestra soodloča tudi pri podaljšanju ali prekinitvi pogodbe z umetniškim vodjo. Pogodbo z umetniškim vodjo sklepa svet zavoda. Glavne naloge in pristojnosti umetniškega vodje določa

ustanovitveni akt, podrobnosti pa pogodba. Umetniški vodja orkestra se lahko imenuje tudi šef dirigent.

4. Način soupravljanja glasbenikov v orkestrih, ki so ga razvili v Nemčiji, spada med najbolj stabilne participativne institucionalne ureditve, ki ga uspešno posnemajo po vsem svetu, zato bi temu zgledu veljalo slediti. Predstojništvo orkestra je izvoljeno zastopstvo članov orkestra, ki soodloča o vseh vprašanjih v zvezi z umetniškim delovanjem orkestra. Sestavo, mandat, naloge in pristojnosti predstojništva bi opredelili v ustanovitvenem aktu zavoda. Podobno rešitev bi lahko uveljavili tudi za zbor. Aktualna ureditev namreč ne omogoča, da bi orkestrski glasbeniki enakopravno sodelovali pri sprejemanju tistih odločitev vrhnjega managementa, ki so ključne za uspešno umetniško delovanje in razvoj orkestra. Glasbeniki lahko po svojih predstavnikih v svetu zavoda in strokovnem svetu sodelujejo pri oblikovanju skupnih odločitev, ne morejo pa biti neposredno udeleženi pri odločanju o primernosti kandidata za funkcijo umetniškega vodje orkestra in pri drugih odločitvah, pomembnih za umetniško delovanje zavoda. Glede na to, da predlagatelj sprememb zakonodaje ugotavlja, da se predvideni vpliv strokovnega sveta na delovanje javnega zavoda ni uveljavil, bi bilo smiselno strokovni svet preoblikovati.

S temi spremembami aktualne ureditve bi bilo delovanje javnega zavoda bolj transparentno, učinkovitejše in uspešnejše. Poslovna in umetniška funkcija orkestra bi bili razmejeni, z enakopravnim zastopanjem članov orkestra v svetu zavoda in z uveljavitvijo predstojništva orkestra kot organa soodločanja o vseh umetniških zadevah, pa bi javni zavod postal participativna organizacija po zgledu številnih evropskih in ameriških koncertnih orkestrov.

LITERATURA

1. Albenzio, Giuseppe., Francesco Bottone in Marcello Ruggieri. 1993. *La musica in Europa*. Milano: Franco Angeli.
2. Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organisations – Theory, management, policy*. New York: Helmut K. Anheier.
3. Bohinc, Rado. 2005. *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV založba.
4. Byrnes, William J. 2003. *Management and the Arts*. Burlington: Elsevier.
5. Brezinka, Thomas. 2005. *Orchestermanagement*. Kassel: Gustav Bosse Verlag.
6. Cvetko, Dragotin. 1962. *Academia Philharmonicorum Labacensis*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
7. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
9. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Non-profit Organizations*. Oxford: Butterworth Heinemann.
10. Drucker, Peter F. 1995. *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
11. Freck, Scott. 2006. *Modeling the Ideal: Constructing a Music Director Profile*.
Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/article.php?id=45> (4. julij 2012).
12. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: ČZP Studio participitatis.
13. Greffe, Xavier. 2002. *Arts and Artists from an Economic Perspective*. Paris: Unesco/Economica.
14. Fogel, Henry. 2008. *Orchestral Organization*. Dostopno prek:
<http://www.polyphonic.org/article.php?id=157> (29. oktober 2008).
15. Hall, Richard H. 1991. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall.
16. Hart, Philip. 1973. *Orpheus in the New World*. New York: W.W. Norton&Company.
17. Hatch, Mary Jo. 2006. *Organization theory*. Oxford: University Press.
18. Hellberg, Clemens. 2013. *The History of the Vienna Philharmonic*. Dostopno prek:
<http://www.wienerphilharmoniker.at/> (3. februar 2013).
19. Höppner, Katrin. 2005. *Innovatives Orchestermanagement*. GRIN Verlag.
20. Hutchens, David. 2002. Vrh ledene gore: *Obvladovanje skritih sil, ki ogrožajo naše organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

21. Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
22. Johnson, Carla. 2006. *What's the Difference Between an Orchestra's Executive Director and General Manager?* Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/> (4. julij 2012).
23. Judy, Paul R. 1995. *The Uniqueness and Commonality of American Symphony Orchestra Organizations*. Harmony 1. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/harmony/1/Uniqueness_Judy.pdf (4. julij 2012).
24. Judy, Paul R. 1998. *Organizational Involvement*. Harmony 7. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/> (4. julij 2012).
25. Judy, Paul R. 1999. *Just a Dream?* Harmony 8. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/> (4. julij 2012).
26. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.
27. Kerres, Bernhard H. 1999. *Orchestras in a Complex World*. Harmony 8. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/harmony/8/Complex_World_Kerres.pdf (2. julij 2012).
28. Klemenčič, Ivan. 1988. *Slovenska filharmonija in njene predhodnice*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
29. Klemenčič, Ivan. 2004. *Academia Philharmonicorum Labacensium*. ZRC SAZU.
30. *Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji*. Ur.l. RS, št. 45/1994 Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_KOLP7.html (4. julij 2012).
31. Kuret, Primož. 2008. *100 let Slovenske filharmonije*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
32. Lawrence, Paul R., Jay W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University.
33. Lawson, Colin. 2003. *The Cambridge Companion to the Orchestra*. Cambridge: University Press.
34. Lehman, Erin. 1999. *The Berlin Philharmonic Orchestra*. Harmony 9. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Berlin_Philharmonic_Lehman.pdf (2. februar 2013).
35. Leibowitz, Leonard. 2003. *Musicians on Boards. Must We?* Dostopno prek: http://www.icsom.org/archive/senza/senza_41_03/senza413.pdf (4. julij 2012).
36. Levine, Seymour in Robert Levine. 1996. *Why They're Not Smiling: Stress and Discontent in the Orchestra Workplace*. Harmony 2. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/harmony/2/Stress_Discontent_Levine.pdf (2. julij 2012).

37. Levine, Robert. 2003. *Musicians on Boards: A useful Tool*. Dostopno prek: http://www.icsom.org/archive/senza/senza_41_03/senza413.pdf (4. julij 2012).
38. Maitlis, Sally. 1997. *Decision Making in British Symphony Orchestras: Formal Structures, Informal Systems and the Role of Players*. Harmony 4. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/harmony_archive/ (2. februar 2013).
39. Mertens, Gerald. 2007. *Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre*. Bonn: DMZ. Dostopno prek: <http://sub1.dov.org/> (4. julij 2012).
40. Mertens, Gerald. 2010. *Orchestermanagement*. Wiesbaden: VS Verlag.
41. Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV.
42. Mežnar, Drago. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Mežnar, Drago in Helena Rous. 2005. *Kako postopati v delovnih razmerjih*. Ljubljana: Inštitut za delovna razmerja.
44. Michels, Ulrich. 2002. *Glasbeni atlas*. Ljubljana: DZS.
45. Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in fives*. London: Prentice Hall.
46. Morris, Thomas W. 2002. *Symphony Orchestra Boards and Board Leadership*. Harmony 14. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: http://www.polyphonic.org/harmony/14/Board_Leadership_Morris.pdf (4. julij 2012).
47. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
48. Možina, Stane, Rudi Rizman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. *Management*. Radovljica: Didakta.
49. Mueller, John H. 1951. *The American Symphony Orchestra*. Bloomington: Indiana University Press.
50. Nielsen, Barbara. 2008. *Musician Involvement in the Governance of Symphony Orchestras: Will it Increase Organizational Effectiveness? Part II*. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/> (30. januar 2013).
51. Orchestramanagement. 2012. *Orchestras and musicians under pressure*. Dostopno prek: <http://orchestramanagement.wordpress.com/> (11. september 2012).

52. Pastreich, Peter. 2009. *Orchestra Administration*. Dostopno prek:
<http://www.polyphonic.org/article.php?id=189> (4. julij 2012).
53. Paternoga, Sabrina. 2005. *Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf*. Berlin: Rhombos-Verlag.
54. League of American Orchestras. 2011. *Quick Orchestra Facts*. Dostopno prek:
<http://www.americanorchestras.org/> (4. julij 2012).
55. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje – enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: FDV.
56. Ridge, Bruce. 2006. *The Music Director Search*. Dostopno prek:
<http://www.polyphonic.org/article.php?id=10> (4. julij 2012).
57. Robbins, Stephen P. 2005. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Inc.
58. Roelofs, Laura. 2009. *Open Systems Applied*. Dostopno prek:
<http://www.polyphonic.org/article.php?id=176> (2. julij 2012).
59. Roelofs, Laura. 2009. *Open System Concepts*. Dostopno prek:
<http://www.polyphonic.org/article.php?id=175> (2. julij 2012).
60. Federation Internationale des Musiciens. 1998. *Role of Orchestra Committees*.
Dostopno prek: http://old.fim-musicians.org/eng/pdf/8_5.pdf (4. julij 2012).
61. Ross, Alex. 2011. *Listen to this*. New York: Alex Ross.
62. Saydack, Roger. 2006. *Some Guiding Principles for Music Director Searches*.
Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/article.php?id=50> (4. julij 2012).
63. Scott, W. Richard. 2003. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Seifter, Harvey in Peter Economy. 2001. *Leadership Ensemble*. New York: Times Books.
65. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija*. Ur.l.RS, št. 31/1998.
Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_SKLE39.html
(1. september 2012).
66. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija*. Ur.l. RS, št. 50/2003.
Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_SKLE3930.html (4. julij 2012).
67. Spich, Robert S. in Robert M. Sylvester. 1998. *An Analytic Essay on the Prospects of the Symphony Survival*. Harmony 6. Dostopno prek:
http://www.polyphonic.org/harmony/6/Jurassic_Symphony1_Spich.pdf (2. julij 2012).
68. Spich, Robert S. in Robert M. Sylvester. 1999. *Strategic Options for Symphony Organizations*. Harmony 8. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/> (2. julij, 2012).
69. Spitzer, John in Neal Zaslaw. 2004. *The Birth of the Orchestra*. Oxford: University Press.

70. Symphony Orchestra Institute. 1997. *Musician Involvement in Symphony Orchestra Organizations*. Harmony 5. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: www.polyphonic.org (28. avgust 2012).
71. *Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern* (TVK – 2009). 2009. Berlin: DOV.
72. Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
73. Tompkins, Jonathan R. 2005. *Organization Theory and Public Management*. Thomson Learning Inc.
74. Tosi, Henry L. in Neal P. Mero. 2000. *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing.
75. Tosi, Henry L. in Neal P. Mero. 2003. *The Fundamentals of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing.
76. Trstenjak, Verica. 2003. *Pravne osebe*. Ljubljana: GV Založba.
77. Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
78. Ward, Tina. 2006. *Artistic Leadership in Orchestras*. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/article.php?id=83> (4. julij 2012).
79. Wolf, Thomas. 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York: FIRESIDE.
80. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju* (ZSDU-UPB1 2007). Ur.l. RS, št. 42/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200742&stevilka=2286> (4.julij 2012).
81. *Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo* (ZUJIK). Ur.l. RS, št. 96/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO3370.html (4. julij 2012).
82. *Zakon o zavodih* (ZZ). Ur.l. RS, št. 12/1991. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html (4. julij 2012).
83. Zenone, Frederick. 2001. *London Symphony Orchestra: New Vision and New Policies through Self – Governance*. Harmony 13. Evanston: Symphony Orchestra Institute. Dostopno prek: <http://www.polyphonic.org/harmony/> (2. februar 2013).
84. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
85. Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna Dej.