

Senatu Univerziteta umetnosti u Beogradu

Referat o doktorskoj disertaciji kandidatkinje mr Tanje Kostić:

Senat Univerziteta umetnosti u Beogradu formirao je Komisiju za ocenu i odbranu doktorske disertacije mr Tanje Kostić:

Preduzetnički duh u institucionalnom sistemu kulture - od administrativnog do preduzetničkog menadžmenta muzejskih ustanova

Komisija koja je radila u sastavu: prof. dr Vesna Đukić, Fakultet dramskih umetnosti, dr Predrag Cvetičanin, docent Filološko-umetničkog fakulteta u Nišu, prof. dr Milena Dragičević Šešić, Fakultet dramskih umetnosti, prof. emerita dr Irina Subotić, Univerzitet u Novom Sadu i prof. dr Nikola Šuica, Fakultet likovnih umetnosti u Beogradu, donela je sledeću ocenu disertacije i učinka kandidatkinje:

Biografija

Tanja Kostić rođena je 1980. godine u Nišu.

Diplomirala je 2005. godine na studijskoj grupi za istoriju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Nišu.

Magistrirala 2007. godine na UNESCO Katadri za menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu, na Univerzitetu umetnosti u Beogradu – Centar za interdisciplinarne studije, sa temom *Strategic plan of the Archeological Site Mediana* (mentor prof. dr Milena Dragičević Šešić, ko-mentor dr Gordana Milošević).

Od 2009. do 2013. godine bila je angažovana kao istraživač-stipendista Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja RS na projektima Centra za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Nišu, na projektima: *Kultura mira, identiteti i međuetnički odnosi u Srbiji i na Balkanu u procesu evrointegracija* (149014D) i *Tradicija, modernizacija i nacionalni identitet u Srbiji i na Balkanu u procesu evropskih integracija* (OI 179074), u okviru kojih su objavljeni radovi:

Kostić T. „Preduzetnički duh na Balkanu“ u: Lj. Mitrović, D.Zaharijevski & D.Gavrilović. (2009) *Međuetnički odnosi, identiteti i kultura mira na Balkanu* (str. 333-346). Niš: Univerzitet u Nišu: Filozofski fakultet – Centar za sociološka istraživanja;

Kostić T. „Uloga kulturnog nasleđa i muzeja u procesima redefinisanja kulturnog identiteta u Srbiji i na Balkanu“ (2012) *Godišnjak za sociologiju*, 8, 42-56.

Tanja Kostić je radila i kao saradnik u kulturnim ustanovama javnog, privatnog i nevladinog sektora: u Zajednici profesionalnih pozorišta Srbije 2009/2010. (46. festival Joakim Vujić); Galeriji savremenih likovnih umetnosti Niš, 2010/2011. (Artists in our (shared regional) Residence); Studio SeTiSe (2013/2014); na Univerzitetu u Nišu 2015. (Muzeološka obrada umetničkih dela Umetničke zbirke Univerziteta u Nišu). Danas aktivno deluje kao preduzetnik u kulturi, u „užem“ značenju vođenja sopstvenog poslovnog poduhvata, pokazavši tačnom tvrdnju Vilijama Gartnera (William Gartner) da

“onaj ko se bavi teorijskim istraživanjem preduzetničkog fenomena ne može da ostane imun na preduzetničku groznicu i ne poželi da se i sam oprobao kao preduzetnik”.

O doktorskoj disertaciji

Doktorska disertacija *Preduzetnički duh u institucionalnom sistemu kulture* urađena je u pet celina i 15 poglavlja uz bibliografiju i tri priloga na 357 strana. Rad istražuje mogućnosti primene teorije i prakse preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture u Srbiji – dakle, reč je o tzv. unutrašnjem preduzetništvu (*intrapreneurship*). Doktorska disertacija urađena je u domenu menadžmenta u kulturi i predstavlja istinski primer produbljenog disciplinarnog istraživanja koje se oslanja na različite teorije menadžmenta, menadžmenta u kulturi i preduzetničkog menadžmenta. Ipak, i ovo istraživanje se koristi interdisciplinarnim pristupom, jer je moralo da uključi i odgovarajuće muzeološke teorije, kao i teoriju kulturne politike bez koje se proučavanje menadžmenta u kulturi ne mogu naučno utemeljiti ni razvijati.

Predmet doktorske disertacije

U savremenoj teoriji menadžmenta, još od 60-tih godina dvadesetog veka, preduzetništvu počinje da se poklanja izuzetna pažnja kao motoru-pokretaču promena i društvenog razvoja. Preduzetništvo je pre svega viđeno kao deo privatnog sektora i biznisa, a javnim sektorom se upravljalo primenama teorija administrativnog menadžmenta. Tek u poslednjih nekoliko godina, od uvođenja neoliberalne ekonomske teorije i u područja javnog upravljanja, od stvaranja « novog javnog menadžmenta » i javnoj upravi, kao i svim drugim neprofitnim podsistemima, postavljaju se zahtevi da budu ne samo « birokratski », proceduralno transparentni i dobro organizovani, već i « preduzetnički » u isto vreme. To nije uspeo da izbegne ni institucionalni sistem kulture, posebno u Velikoj Britaniji gde se i od menadžera javnih ustanova kulture očekuje da imaju karakteristike menadžera-preduzetnika. Stoga se Tanja Kostić uhvatila u koštac sa novom i još uvek neistraženom temom i u svetskim okvirima, iako sve veći broj ministarstava kulture pa i Ministarstvo kulture Republike Srbije, postavlja ovaj zahtev pred svoje novoimenovane direktore, bez mnogo objašnjenja a i znanja o istinskim implikacijama uvođenja preduzetništva u kulturni sistem (direktori i članovi upravnih odbora često preuzimaju svoje mandate i bez stručnog i bez menadžerskog znanja, a najčešće i bez ikakvih preduzetničkih sposobnosti).

U suštini, institucionalnim sistemom kulture u Srbiji upravlja se rutinski, a da oni koji upravljaju delovima sistema najlčešće su bez znanja i svesti o promenama u okolini, a i novim zahtevima kulturnog razvoja, umetničkih praksi a još manje teorija kulturne politike.

Stoga je Tanja Kostić svoj predmet istraživanja suzila na muzejski institucionalni sistem jugoistočne Srbije smatrajući da će na jednom ograničenom uzorku uspeti da istraži i razume ne samo tekuće načine upravljanja muzejskim ustanovama već i sve one razloge i prepreke koji sprečavaju buđenje preduzetničkog duha šireg polja kulture, a pre svega institucionalnog sistema kulture.

U svojoj disertaciji mr Tanja Kostić analizira genezu pojma preduzetništva proučavajući kako literaturu nastalu izučavanjem potreba i praksi profitnog privatnog sektora (u kojoj se on prepoznaje kao ključni faktor za uspešno upravljanje organizacijama u okolnostima visoke turbulencije) tako i literaturu o menadžmentu u kulturi i javnom menadžmentu u kojoj se preduzetništvo najčešće svodi na domen

kreativnih industrija i zaloga za razvoj privatnog sektora u kulturi i njegove « održivosti », shvaćene u značenju rentabilnosti tj. tržišnog preživljavanja. Tanja Kostić kritički pristupa jednostavnom preuzimanju ovog pojma iz poslovnih organizacija u kulturne organizacije smatrajući da « održivost » nije i ne može biti jedini razlog za razmatranje potrebe uvođenja preduzetničkog duha u institucionalni sistem.

Ciljevi doktorske disertacije

Osnovni cilj ovog istraživanja je da prouči značenje i razumevanje pojma preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture u Srbiji, te da utvrdi da li se u preduzetništvu prepoznaje samo sredstvo za postizanje finansijske održivosti. Stoga je naučni cilj ovog rada da istraži i odgovarajuće teorije preduzetništva i da uspostavi teoriju unutrašnjeg preduzetništva u institucionalnom sistemu kulture kao i da empirijski dođe do činjenica i osvetli one preduzetničke prakse koje se razvijaju na ovim prostorima posebno u muzejskim institucijama kao paradigmatičnim ustanovama nacionalnih kulturnih sistema. Glavno istraživačko pitanje koje postavlja autorka je o tome kako specifičnosti muzeja, kao institucije i ustanove oblikuju fenomen preduzetništva i kako utiču na nivoe ispoljavanja preduzetništva u muzejima odnosno, koje su to karakteristike muzeja koje zahtevaju jedinstvene pristupe organizacionom dizajnu i menadžmentu preduzetništva u muzejima.

Hipoteze

Svoj sistem hipoteza mr Tanja Kostić razvija polazeći od muzeoloških i preduzetničkih teorija ističući neophodnost sagledavanja preduzetništva sa stanovišta konteksta (pod kojim podrazumeva skup okolnosti, uslova i situacija eksternih u odnosu na fenomen koji istražuje). Pojam konteksta je različit u preduzetničkoj i muzeološkoj literaturi, jer svakako da je muzej kao javna ustanova kulture mnogo više i mnogo dublje vezan za kontekst u kome nastaje od poslovnih organizacija kojima kontekst obezbeđuje ili neobezbeđuje preduzetničke prilike, te postavlja granice za njihovo prepoznavanje i korišćenje. Tanja Kostić uspostavlja sistem hipoteza koje se odnose na a) potrebe muzeja i muzejskog sistema za preduzetništvom sa stanovišta naučnih teorija o preduzetništvu ; b) uticaj okruženja, tj. specifičnih karakteristika konteksta na razvoj ili ograničavanje preduzetničkih kapaciteta muzeja ; i c) institucionalnu, unutrašnju logiku muzejske ustanove i njenu otvorenost za uvođenje preduzetništva. Unutar svake od grupa razvijene su serije posebnih hipoteza koje nastoje da provere neke od teorija preduzetništva, liderstva, organizacione kulture itd. upravo na polju institucionalnog sistema kulture :

1. Muzejima je neophodno preduzetništvo kao univerzalno primenljiv fenomen kojim se kroz inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik koriste promene iz okruženja kao prilike za inovacije. Posebne hipoteze ukazuju da su oblici i intenzitet preduzetništva određeni specifičnim karakteristikama društvenog konteksta koji obezbeđuje preduzetničke prilike i/ili postavlja granice za njihovu percepciju i korišćenje.
2. Specifične karakteristike konteksta muzeja ograničavaju razvoj preduzetničkog potencijala muzeja. Ova hipoteza biće dokazivana kroz seriju posebnih:
 - zakonska regulativa – od internacionalnih propisa do opštih i posebnih nacionalnih zakona ograničava raspon preduzetničkih mogućnosti muzeja, umanjujući njihovu slobodu da se preduzetnički ponašaju;

- muzejska delatnost vidljiva je javnosti, izložena je sudu i kritici javnosti što je prepreka ulasku u riskantne preduzetničke poduhvate ; - brojne interesne grupe (stejholderi muzeja) postavljaju specifičan skup zahteva i ograničavaju preduzetničke napore muzeja.
- uprkos načelnoj autonomiji, muzeji su izloženi uticajima dnevne politike i aktuelnih političkih agendi što je takođe ograničavajući faktor razvoju preduzetništva;
- muzeji obično u svom lokalnom okruženju nemaju konkurente te stoga ni motiv da se upuštaju u preduzetničke poduhvate.

3. Treća hipoteza odnosi se na institucionalnu logiku muzeja. Autorka polazi od stava da je muzej budući da je pod kontrolom državne, regionalne ili lokalne vlasti, preduzetnički potencijali muzejskih radnika i njihovih lidera biće veoma ograničeni. Ova hipoteza je takođe razrađena u seriji posebnih hipoteza :

- nisu uspostavljeni kriterijumi za merenje uspešnosti muzeja, realnu procenu i vrednovanje rada zaposlenih ;
- mogućnost različitih interpretacija svrhe i smisla muzeja otežaće organizacione napore ka potrazi, prepoznavanju i korišćenju preduzetničkih prilika ;
- muzeji su konzervativne organizacije jer su okrenuti ka prošlosti što značajno ograničava preduzetničko ponašanje.
- muzeji zahtevaju veće nivoe formalnih mehanizama u upravljanju što inhibira eksperimentisanje i rizik ;
- preduzetnički orijentisani lideri nedostaju muzejima jer na direktorsko mesto dolaze postavljenjem (a postavljaju se najčešće oni koji garantuju održavanje *statusa quo*) ;
- nepostojanje razumevanja između različitih profesionalnih grupa (kustosi vs konzervatori, naučni vs tehnički kadar...) odeljuje radnike muzeja u posebne departmane čime se takođe sprečava preduzetništvo koje zahteva interdisciplinarni timski duh i saradnju.

Metod istraživanja

Pitanje: Kako se preduzetništvo javlja u muzejima i kulturnom sistemu Srbije, istraženo je na primeru muzejskih ustanova jugoistočne Srbije koje deluju u javnom sektoru. Empirijsko istraživanje podrazumevalo je integrativni, holistički pristup koji nameće već sama priroda preduzetništva kao fenomena koji je od svog nastanka bio izučavan u okviru brojnih naučnih disciplina. Svakako da će se ovaj rad u svojoj teorijskoj istraživačkoj komponenti najviše osloniti na preduzetničke teorije u menadžmentu, ali će dotaći i ona znanja do kojih se došlo izučavanjem preduzetništva u ekonomskoj nauci, psihologiji i sociologiji. Primena integrativnog pristupa je još više opravdana kada je reč o institucionalnom sistemu kulture, a posebno muzejskih ustanova unutar kojih se istraživao preduzetnički duh. Tako je rad obuhvatio i znatno proučavanje literature iz oblasti muzejskih studija, muzeologije i muzeografije, muzejske etike, muzejskog menadžemnta i marketinga. Istovremeno, mr Tanja Kostić je

obuhvatila i literaturu iz relevantnih oblasti kulturne politike, ekonomike kulture, kulturnih industrija te naravno i kulturnog menadžmenta kao polja koje se upravo upisuje između poslovnog menadžmenta i studija kulture.

Polazeći od teorijskih izvora vezanih za polje preduzetništva u profitnom sektoru mr Tanja Kostić je sužavala svoj fokus ka istraživanju literature u neprofitnom civilnom i javnom sektoru da bi na kraju posebnu pažnju poklonila preduzetništvu u kulturi i samim muzejima. Da bi došla do sopstvene integrativne definicije preduzetništva, bilo je neophodno da prouči dela klasičnih teoretičara ekonomije, psihologije, sociologije (Hofstede, Veber) menadžmenta (Draker, Miler i Frisen), savremenih studija preduzetništva (Šejn, Brazil, Herbert, Venkataraman, itd). Velika pažnja poklonjena je i autorima koji su se bavili preduzetništvom u neprofitnom, a posebno kulturnom kontekstu među kojima se izdvajaju Di Mađo, Barton, Hahort, Klamer, Varbanova, Dragičević Šešić, itd. Od autora koji su se bavili pojmovnim određenjem preduzetništva u muzejima navode se Bilt, Darel, Grifin, Tompson i drugi uz one autore koji su se bavili inovativnošću i promenama u muzejima (Noris, Gurijan, Silverman, Garido, Nobl i drugi) što su bitni preduslovi postojanja unutrašnjeg preduzetništva u institucijama kulture.

Obimna literatura autorkinog teorijskog istraživanja odnosi se i na domen kulturne politike Srbije (Cvetičanin, Dragičević Šešić, Đukić, Vujadinović, Mikić, Brkić i dr.). Smatramo važnim da je mr Tanja Kostić uključila i sva publikovana istraživanja i dokumentacione projekte koji se odnose na aktuelno stanje kulture a posebno muzejske delatnosti u Srbiji (I. Subotić, V. Krivošejev, Lj. Gavrilović, M. Popović-Živančević, V. Kisić, B. Ramić). Sva ova teorijska kabinetska istraživanja pružila su dragocene uvide kako u razumevanju i konstruisanju neophodnog kategorijalnog aparata za empirijsko istraživanje muzejskog preduzetništva tako i odgovarajuće uvide o društvenom kontekstu i njegovim uticajnim karakteristikama na razvoj duha preduzetništva u Srbiji, kao i o stanju javnih politika te njihovom uticaju na muzejske politike i prakse, dakle na procese delovanja muzeja u Srbiji danas.

Izuzetno značajno empirijsko istraživanje trebalo je da obuhvati muzeje koji su ispunili tri kriterijuma: da samostalno obavljaju muzejsku delatnost, da im je sedište na teritoriji jugoistočne Srbije (prostor koji obuhvata pet okruga – nišavski, pirotski, toplički, jablanički i pčinjski; i da ima najmanje dva stalno zaposlena na stručnim poslovima). Kako se samo pet muzeja kvalifikovalo da uđe u uzorak, autorka je odlučila da proširi geografsku pokrivenost istraživanja na teritoriju južne i istočne Srbije unutar koje je 9 muzeja ispunilo postavljene kriterijume: Muzej Krajine Negotin, Muzej rudarstva i metalurgije Bor, Narodni muzej Zaječar, Zavičajni muzej Knjaževac, Muzej Ponišavlja Pirot, Narodni muzej Niš, Narodni muzej Toplice Prokuplje, Narodni muzej Leskovac i Narodni muzej Vranje.

Empirijski deo istraživanja sproveden je kombinovanjem kvalitativnog i kvantitativnog i istraživanja – razgovora i ankete. Posebno kreiran upitnik (zasnovan na kategorijalnom aparatu različitih preduzetničkih teorija diskutovanih u teorijskom delu istraživanja) sastojao se iz četiri grupe pitanja u koje je bila integrisana i adaptirana skala za merenje preduzetništva Helma i Andersona. Upitnik je uključio i istraživanje razumevanja konteksta kroz istraživanje stavova muzejskih radnika korišćenjem petostepene skale. Četvrti deo upitnika posvećen je istraživanju inovacija realizovanih u muzejima kao opipljivim rezultatima preduzetničkih napora. Upitnik je popunio 51 stručnjak, dok je 27 pristalo i na

razgovor. Da bi upitnik bio što kompleksniji i kvalitetniji, obavljen je i pilot test u jednoj muzeološkoj ustanovi sa odgovarajuće teritorije (Niš), koja nije bila deo uzorka.

Sadržaj disertacije

U okviru prvog, uvodnog poglavlja, predstavljena je tema istraživanja sa posebnim osvrtom na istraživački problem, predmet i cilj istraživanja; prikazan je pojmovno-hipotetički okvir i detaljno je objašnjena metodologija istraživanja kojom će se ispitati ispravnost postavljenih hipoteza.

Teorijska konceptualizacija pojma preduzetništva, kojom se bavi drugo poglavlje, započinje prikazom evolucije razvoja naučne misli o preduzetništvu unutar profitnog, poslovnog konteksta, u kojem je preduzetnički fenomen prvo „primećen“ i najduže istraživan. Kroz pregled doprinosa i uvida brojnih disciplina koje su se bavile istraživanjem preduzetništva ili njegovih pojedinih aspekata, objašnjeno je širenje preduzetničke paradigme od strogo ekonomskog do univerzalnog fenomena, podjednako primenjivog u profitnim i vanprofitnim (društvenim) organizacijama. U nastavku, predstavljeno je kako se pojam preduzetništva razvijao u društvenim, neprofitnim organizacionim kontekstima, sa posebnim osvrtom na njegovu teorijsku konceptualizaciju u kontekstu neprofitnih kulturnih organizacija, dakle, unutar menadžmenta u kulturi. Na kraju, kroz interdisciplinarnu sintezu postojećih saznanja o preduzetništvu, iz profitne i društvene literature, izvedena je radna definicija i postavljen **interdisciplinarni konceptualni model preduzetništva**, koji će se proveriti u kontekstu muzeja u narednom delu rada.

Treće poglavlje istražuje kako institucionalne/organizacione specifičnosti muzeja utiču na manifestaciju, ciljeve, proces i rezultate preduzetništva, odnosno na nivo i intenzitet njegovog ispoljavanja. Nakon prikaza toka institucionalizacije muzeja i njegovih osnovnih zadataka: da prikuplja, čuva, istražuje i komunicira; i objašnjenja pojave i razvoja koncepta muzejskog (administrativnog) menadžmenta, kao nove funkcije muzeja; model preduzetništva smešten je u muzejski kontekst, sa detaljnim prikazom manifestacije pojedinih njegovih elemenata. Ovo poglavlje je proučilo i posebna pitanja vezana za preduzetništvo u muzejima: kakvu misiju treba da ima preduzetnički orijentisan muzej, koje su to promene sa kojima se muzeji danas suočavaju i koje mogu da deluju kao pokretači preduzetništva, kako muzeji pristupaju promenama – kao pretnjama ili prilikama za preduzetničke poduhvate, koliko muzeji inovativno, proaktivno i smelo koriste promene kao preduzetničke prilike i kako se ova tri osnovna preduzetnička ponašanja manifestuju u kontekstu muzeja?

Takođe, u ovom poglavlju su se teorijski istraživali mogući rezultati „muzejskog“ preduzetništva i dali odgovori na pitanja kako inovacije doprinose boljem ostvarenju i unapređenju misije muzeja – direktno, kroz povećanje njihove efektivnosti ili indirektno, kroz povećanje efikasnosti muzejskog rada; na kraju, koje su sve to prepreke koje institucionalna priroda i organizacioni kontekst muzeja postavljaju pred razvoj preduzetništva i koje se moraju uzeti u obzir prilikom uvođenja preduzetničkog menadžmenta u muzeje.

U četvrtom poglavlju empirijski je proveren model muzejskog preduzetništva na uzorku od devet javnih muzeja jugoistočne Srbije. Nakon što je predstavljen kontekst u kojem deluju ovdašnji muzeji, predstavljeni su, analizirani i diskutovani nalazi istraživanja; proverene su postavljene hipoteze i izvedeni

su zaključci i date preporuke s jedne strane javnim politikama (pre svega kulturnoj politici na svim nivoima) neophodne za razvoj preduzetništva i uvođenje preduzetničkog menadžmenta u muzejima jugoistočne Srbije, ali i odgovarajućim strukama i stručnim organizacijama kao i muzejima kao posebnim (autonomnim) organizacijama koje i sami mogu da naprave iskorak ka podsticanju preduzetničkog duha i preduzetničke organizacione kulture.

U okviru završnog, petog poglavlja predstavljeni su ostvareni doprinosi disertacije: teorijski, empirijsko-metodološki i doprinos primenjenoj nauci i praksi. Takođe, navedena su i ograničenja rada i naznačeni mogući pravci za neka nova, buduća teorijska i empirijska istraživanja na temu preduzetništva u muzejima i, uopšte, institucionalnom sistemu kulture.

Ocena ostvarenosti ciljeva – rezultati istraživanja

U izuzetno precizno vođenom empirijskom istraživanju u kom je mr Tanja Kostić veoma studiozno birala svoj istraživački uzorak muzeja i muzejskih stručnjaka, proveravala pouzdanost i validnost upitnika, dala detaljne deskriptivne statističke analize (korišćene su mere centralne tendencije, mere varijabiliteta te inferencijalni statistički pokazatelji, Pirsonov koeficijent kontingencije i Hi kvadrat test) došlo se do veoma važnih pokazatelja o realnosti “preduzetničkih kapaciteta” muzeja u Srbiji, te o mogućnostima za stvaranje okolnosti i podsticanje razvoja muzeja kao institucija sa preduzetničkom organizacionom kulturom.

Koliko su muzeji Srbije koristili svoj preduzetnički duh, tj. bili inovativni i proaktivni, autorka je proverila na osnovu skale Helma i Andersona. Ovde ćemo navesti tek neke od rezultata. Broj inovacija koje su muzeji Srbije uveli u proteklih pet godina, ocenjen je kao nizak što najstrože ocenjuju upravo mlađi stručnjaci. Uvedene inovacije, mahom su inkrementalne prirode, jer tek neznatno menjaju dotadašnje načine rada, politike, programe ili usluge. Stepem **organizacione posvećenosti inovacijama** takođe je ocenjen kao nizak. Interesantno je da nije utvrđena statistički značajna povezanost između veličine muzeja i stepena inovativnosti iako svetska naučna literatura sugerše da veći muzeji razvijaju više inovacija, jer raspolažu i većim resursima (kadrovskim, finansijskim, informacionim itd.). Ocena **proaktivnog** ponašanja muzeja takođe je niska, jer većina stručnjaka smatra da muzeji ne koriste čak ni promene koje se dešavaju u njihovim okruženjima, a još manje da ih sami iniciraju. I treća karakteristika preduzetništva, **spremnost na rizik**, takođe je nisko ocenjena, jer čak i uvedene promene nisu predstavljale nikakav rizik, jer nisu remetile postojeći status quo u kolektivu i prihvaćene su jer su ocenjen nerizičnim sa svih stanovišta (u odnosu na bilo koju interesnu grupu).

Mr Tanja Kostić, sabiranjem ova tri merljiva konstrukta, inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik, utvrđuje nivo preduzetničkog ponašanja muzeja u Srbiji, pokazujući da muzejski stručnjaci svoje muzeje vide na kraju skale bliske konzervativnim organizacijama. Samo tek jedan muzej južne i istočne Srbije mogao bi da se označi kao značajnije preduzetan iako i njegov rezultat tek prelazi na drugu polovinu skale.

Lista inovacija prema kategorijama, pokazuje da muzeji najviše razvijaju inovacije u oblastima upravljanja zbirkama (6), izlagačke delatnosti (7) i edukacije (7), dakle onim oblastima koje su direktno

vezane za misiju. Nedostaju inovacije u oblastima vezanim za menadžment i efikasnost muzeja, generisanje prihoda, PR, marketing, itd.

Rezultati koji donose i ankete i intervjui dokazuju najveći broj postavljenih hipoteza. Očigledno je da su u muzejima u kojima se politički kadrira, preduzetnički nivoi niski, jer su “upravo ljudi najveća prepreka za preduzetništvo”. Interesantno je da istraživanje ukazuje na “neuticajnost” kulturne politike. Ona se ne spominje ni kao prednost ni kao prepreka što mr Tanja Kostić objašnjava time što se strateški menadžment u kulturi kao jedan od osnovnih instrumenata kulturne politike u svetu kod nas ne primenjuje te tako nema ni planiranja ni evaluacije, ni zahteva ni mogućnosti da se meri uspeh ili neuspeh muzeja u svom poslovanju i u ostvarivanju svoje misije i razvojne vizije.

Naravno, istovremeno ta “sloboda” od kulturne politike najčešće se ne može da iskoristi za razvoj preduzetništva, jer rad na inovacijama i promenama u muzejskoj delatnosti zahteva nedvosmislenu podršku političara koji se od strane stručnjaka vide kao realni centri moći – oni koji iako ne usmeravaju razvoj, promene mogu da dožive kao napad na postojeći sistem – dakle na sebe same. Ključna ocena autorke je da budžetsko finansiranje i nedostatak drugih, diversifikovanih finansijskih resursa negativno utiču na razvoj preduzetničke orijentacije ovdašnjih muzeja (tek nekolicina muzeja preuzima na sebe obezbeđenje dodatnih finansijskih resursa).

I druge pretpostavke istraživanja su potvrđene, poput profesionalne/organizacione podeljenosti kolektiva muzeja, tj. nedostatka timskog duha neophodnog za razvoj preduzetništva; nedostatka liderskog duha, pa čak i nedostatka podrške menadžmenta ustanove bilo kakvim inovacijama i novim projektima koji bi dolazili od muzejskih stručnjaka (kustosa, konzervatora i edukatora).

Stavovi ispitanika su jedino podeljeni kada je reč o zakonskim ograničenjima, jer polovina smatra da zakonski okvir predstavlja neku vrstu prepreke dok jedna četvrtina smatra da zakoni po sebi nisu nikakva prepreka realizaciji inovativnih ideja, ako bi postojale. Nažalost, zakoni, a posebno međunarodne konvencije, nisu viđeni ni kao stimulans, podrška preduzetničkom ponašanju, a to bi svakako mogli biti (Faro konvencija na primer). Na sličan način (podeljeno) ocenjena je i hipoteza koja se odnosi na postojanje velikog broja interesnih strana (stejkholdera) u muzejskoj delatnosti, kao delatnosti od izuzetnog javnog interesa. S druge strane pretpostavka o značaju postojanja velikog broja pravila i procedura ocenjuje se kao neznatna teškoća, što samo ukazuje na nizak nivo muzejskih politika i praksi (jer čak ni muzejski radnici ne poznaju mnoge od pravila i procedura koje su deo međunarodnih regulativa i koje mogu biti prepreka realizaciji određenih preduzetničkih ideja, poput saradnje beogradskog Narodnog muzeja sa Artkunstom vezanom za privremeno izmeštanje svog depoa u njihov depo na obali Dunava, što nije u skladu sa pravilima o čuvanju muzejskih dela).

Imajući u vidu sve rezultate dobijene empirijskim istraživanjima, Tanja Kostić zaključuje da se preduzetnički podsticajna radna okruženja mogu stvarati samo kroz izgradnju harmonične kombinacije elemenata organizacione kulture, strukture, strategije, kontrole nad resursima i sistema nagrađivanja, kulture koja će da podstiče zaposlene, da pronađu i razviju svoj unutrašnji preduzetnički potencijal do stepena koji je potreban za uspešno korišćenje resursa i promena iz okruženja. Taj rad na prvom mestu zahteva veliku posvećenost muzejskog rukovodstva, jer bez preduzetnički naklonjene uprave

preduzetništvo ostaje marginalna aktivnost pojedinaca. Ohrabruje podatak da 85,71% ispitanika smatra da muzeji u kojima rade treba i mogu da budu više preduzetnički.

Naučni doprinos disertacije

Disertacija mr Tanje Kostić *Preduzetnički duh u institucionalnom sistemu kulture* predstavlja veliki doprinos teoriji preduzetništva u kulturi, menadžmentu u kulturi, i posebno muzejskom menadžmentu. Istovremeno ova teza daje oslonac i kulturnoj politici i kulturnom menadžmentu kao primenjenim, međusobno povezanim naučnim disciplinama, jer pruža niz podataka o tome koliko nerazvijenost kulturne politike u najširem smislu kao i kulturne politike u domenu muzejske delatnosti u najmanju ruku ne ohrabruje razvoj muzejske delatnosti uopšte, a posebno njen preduzetnički duh, a vrlo često ih i direktno sprečavaju uvreženim rutinskim i politički vođenim menadžmentom. Time se ona upisuje u nove teorije kulturnih politika koje insistiraju na praksi zasnovanoj na činjenicama (evidence-based cultural policy).

Autorka je u potpunosti uspeła da ostvari svoj naučni cilj istraživanja koji se odnosio na to da činjenicama popuni empirijske praznine u razumevanju prirode i uloge preduzetništva u kontekstu institucionalnog sistema kulture, te da odgovarajuće nedostajuće teorijske postulate za razmatranje unutrašnjeg preduzetništva (intrapreneurialship) u kulturi. Koristeći interdisciplinarni pristup i brojne empirijsko-istraživačke tehnike došlo se do činjenica koje u velikoj meri rasvetljavaju fenomen preduzetništva u kulturi viđen iz ugla tradicionalnog institucionalnog sistema.

Veoma je važno da isticanjem organizacione prirode preduzetništva Tanja Kostić omogućava raskid sa stereotipnom slikom preduzetništva kao konstrukta poslovnih profitnih organizacija, okrenutog isključivo profit i tržišnom uspehu. Prepoznavanjem **preduzetništva kao organizacionog fenomena** obezbeđen je naučni legitimitet kako za dalja istraživanja tako i za uvođenje preduzetništva u institucionalni sistem kulture. Prepoznajući organizaciju kao prirodno stanište preduzetništva, ističe se upravo različitost muzejskog, institucionalnog preduzetništva od preduzetništva profitnih organizacija. Time se stvaraju i uslovi da se pojam preduzetništva izmesti iz uobičajenog diskursa kulturne i ekonomske politike, koji pod pritiskom stalne težnje smanjivanja novca za kulturu preduzetnički fenomen kakav postoji u ekonomskom svetu direktno nameće kulturi isključivo ga vezujući za stvaranje novih finansijskih resursa i održivost.

U tom smislu, najveća vrednost ovog rada jeste prepoznavanje **dinamične prirode preduzetništva** koja u preduzetništvu u kulturi vidi mnogo više od pukog sredstva za suočavanje sa posledicama promena iz okruženja (npr. kao odgovor na smanjivanje dotacija), već je fokus ovo istraživanje prebacilo na preduzetništvo kao fenomen koji inicira ili koristi promene u okruženju unapređujući misiju sadržaj i efektivnost svoje delatnosti. Preduzetništvo kao organizacioni fenomen podrazumeva i da se **preduzetništvom može strateški upravljati** čime mr Tanja Kostić daje jasne indicije za primenu rezultata ovih istraživanja u praksi.

Ova doktorska disertacija iako koristi standardne metode društvenih nauka: razgovor i anketu, predstavlja veliki korak napred u metodama istraživanja preduzetništva koja su se do sada vršila gotovo isključivo korišćenjem studija slučaja, te analiza tzv. dobrih praksi, praktično, anegdotalnim dokazima

o postojanju preduzetništva u kulturi. U svom istraživanju, integrišući u svoj upitnik različite tipove skala mr Tanja Kostić je pokazala da se metodi razvijani u psihologiji organizacije, istraživanju kreativnosti i preduzetništva, itd. mogu sintetizovati i stvoriti novi izuzetno korisni instrumenti, primenljivi u menadžmentu u kulturi. Time je ovaj rad dao veliki doprinos, kako teorijama, tako i primenjenoj nauci u praksi, dajući set preporuka muzejskim upravama i kulturnoj politici na svim nivoima kako i na koji način pristupiti razvoju preduzetništva i povećanju kvaliteta delovanja kulturnog sistema.

Zaključak

Doktorska disertacija mr Tanje Kostić pod nazivom *Preduzetnički duh u institucionalnom sistemu kulture: od administrativnog do preduzetničkog menadžmenta muzejskih ustanova* predstavlja originalan i veoma koristan naučno-istraživački rad u domenu menadžmenta u kulturi. Koristeći izuzetno opsežnu i relevantnu literaturu, kreirajući originalni kategorijalni aparat i metodološke instrumente istraživanja mr Tanja Kostić je ostvarila izuzetnu naučnu studiju o preduzetništvu o kulturi kao i organizacionom fenomenu. Iako obavljeno samo u okvirima muzejske delatnosti, ovo istraživanje se u celosti odnosi na ceo javni sektor kulture i otvara brojne pravce budućih istraživanja kako u domenima preduzetništva u kulturi, kulturnog menadžmenta tako i u domenu kulturne politike. Rad je u celosti ostvario svoje ciljeve, ispitao i potvrdio hipoteze, razvio nove teorijske paradigme preduzetništva u kulturi te Komisija sa potpunim uverenjem predlaže Senatu Univerziteta umetnosti da ovaj referat prihvati i doktorsku disertaciju mr Tanje Kostić *Preduzetnički duh u institucionalnom sistemu kulture: od administrativnog do preduzetničkog menadžmenta muzejskih ustanova* i uputi na dalju proceduru odbrane.

Komisija

dr Milena Dragičević Šešić, red. prof. i mentor, Fakultet dramskih umetnosti,

prof. emerita dr Irina Subotić, Univerzitet u Novom Sadu

dr Vesna Đukić, red. prof. Fakulteta dramskih umetnosti,

dr Predrag Cvetičanin, docent Filološko-umetničkog fakulteta u Nišu,

dr Nikola Šuica, red. prof. Fakultet likovnih umetnosti u Beogradu.