



UNIVERZITET UMETNOSTI U BEOGRADU
FAKULTET DRAMSKIH UMETNOSTI
POZORIŠTA, FILMA, RADIJA I TELEVIZIJE

KREIRANJE IDENTITETA
– MEĐUZAVISNOST ORGANIZACIONE KULTURE,
POSLOVNE FILOZOFIJE I VIZUELNOG IDENTITETA
POZORIŠTA

DOKTORSKA DISERTACIJA

MENTORKA

Red.prof. dr Milena Dragičević-Šešić

KANDIDAT

Mr Ljubica Ristovski

Beograd, 2016.

SADRŽAJ:

1. Uvod.....	5
1.1.Polje istraživanja.....	7
1.2.Predmet istraživanja.....	17
1.3.Ciljevi istraživanja.....	28
1.4.Hipoteze.....	30
1.5.Istraživačke metode.....	33
1.5.1. Teorijske metode.....	33
1.5.2. Empirijske metode.....	35
1.5.3. Analitičko-interpretativne metode.....	37
2. Od kulturnog identiteta, kroz raznolikost, do identiteta pozorišne ustanove.....	38
2.1. Koncepti identiteta u studijama kulture.....	39.
2.2. Raznolikost i različitost.....	43
2.3.Identitet pozorišne ustanove.....	49
3. Pozorišna ustanova – identitet i organizaciona kultura pozorišne institucije.....	55
3.1.Vrste pozorišnih organizacionih struktura.....	59
3.2.Hijerarhijska struktura u pozorišnoj ustanovi.....	64
3.3.Oblici organizacionih kultura.....	71
3.4. Postupak projektovanja organizacione strukture pozorišne ustanove – case study..	75
3.4.1. Analiza zatečenog stanja organizacione strukture.....	80
3.4.2. Redizajniranje pozorišne organizacione strukture.....	84
3.5.Organizaciona kultura subotičkog pozorišta – case study.....	88
3.6. Liderstvo u subotičkom pozorištu – case study.....	103
3.7.Nova organizaciona struktura i kultura – kreiranje identiteta pozorišne ustanove...	113
4. Filozofija poslovanja pozorišne ustanove.....	119
4.1. Filozofija poslovanja subotičkog pozorište.....	120
4.1.1. Repertoar.....	120
4.1.2. Menadžerska analiza repertoara.....	132
4.1.3. Etika pozorišne ustanove i etika profesije.....	136
4.2. Savremene filozofije poslovanja.....	139

4.2.1.	Upravljanje pomoću ciljeva.....	139
4.2.2.	Kreativni menadžment.....	144
4.2.3.	Menadžment kvaliteta i razvojne filozofije poslovanja.....	149
4.2.4.	Adaptivni menadžment kvaliteta.....	151
4.3.	Nova filozofija poslovanja - model gradnje identiteta i imidža pozorišne ustanove.....	163
5.	Vizuelni identitet i imidž pozorište.....	167
5.1.	O vizuelnom identitetu i vizuelnom opažanju pozorište.....	167
5.2.	Imidž pozorišta, imidž proizvoda i upravljanje imidžom.....	170
5.3.	Koncepti identiteta u marketing.....	175
5.4.	Vizuelni identitet NPNKN.....	183
5.4.1.	Logo.....	184
5.4.2.	Štampani materijali.....	189
5.4.2.1.	Mesečni repertoari.....	189
5.4.2.2.	Plakati i programske knjižice.....	191
5.4.2.3.	Reklamne kampanje za strateške projekte i pojedinačne sezone.....	194
5.4.3.	Reklama za premijere - pričam ti priču o “priči”.....	199
5.4.4.	Reklama u prostoru.....	203
6.	Okruženje i identitet pozorišne ustanove.....	208
6.1.	O identitetu grada Subotice.....	209
6.2.	Kulturna politika grada Subotice.....	212
6.3.	Pozorišna publika subotičkog pozorišta i njeni stavovi.....	215
6.4.	Raspoloživa publika i animacioni potencijali kulturnih akcija.....	228
6.5.	Predstavljanje pozorišne ustanove u medijima.....	238
6.5.1.	Istraživanje o zastupljenosti subotičkog pozorišta u štampanim medijima.....	238
6.5.2.	Zastupljenost u medijima manifestacije “Pozorište na gradilištu”.....	239
6.6.	Imidž i identitet pozorišne ustanove u javnosti.....	241
7.	Tipologija mogućeg međuodnosa unutrašnjeg identiteta i imidža pozorišta u javnosti.....	245
7.1.	Kongruentan pozorišni identitet.....	249
7.2.	Inverzivan pozorišni identitet.....	250
7.3.	Divergentan pozorišni identitet.....	252
7.4.	Disparatan pozorišni identitet.....	255

8. Zaključak.....	262
9. Prilozi.....	268
10. Literatura.....	296
11. Biografija	308

1. Uvod

Srbija se nalazi u procesu tranzicije više od dve decenije i u nastojanju da se pridruži Evropskoj uniji i u našoj zemlji su započete promene različitih sistema. Proces preobražavanja, restrukturiranja proizvodnih organizacija još nije završen, a i drugi veliki sistemi (javni sektor na primer) i dalje su u planiranim procesima usaglašavanja sa sistemima koji funkcionišu u Evropskoj uniji. U periodu tranzicije nastojalo se da se privredne organizacije menjaju u skladu sa tržišnim principima. Svetska ekonomska kriza je uzrokovala promene stanja u privredi, što je dovelo do posledice smanjenog investiranja u kulturu.

Organizaciono stanje u pozorištima u zemlji se nije menjalo, skoro je isto kao i kada su osnivana. Pozorišna javnost postoji u Beogradu, kao glavnom i dvomilionskom gradu i pozorišnom centru. Razvoj pozorišnog poslovanja može podsticati jedino država, ali sama pozorišta ipak mogu učiniti nešto za svoje organizacije i bez pomoći države. Da bi se pronašao efikasniji i ekonomičniji model funkcionisanja pozorišne organizacije nisu potrebni veliki državni zahvati - jedinstvene strateške promene, mada bi za državu bilo dobro da postoje i strategija razvoja pozorišta i Zakon o pozorištima.

Promena organizacionog funkcionisanja pozorišta može da se desi i unutar samih pozorišta, nisu potrebne ni dovoljne samo mere koje će država donositi i sprovoditi. Samoinicijativa je veoma važna u traganju za stvaranjem organizacionog modela pozorišne ustanove.

Jedan od modela koji se nudi kao rešenje u ovom radu je da pozorišna institucija kroz model kreiranja identiteta može sama da ostvari promenu svog organizacionog modela. Dakle, istraživački rad koji nudimo nije jedinstveni kalup po kojem treba da reorganizujemo sva

pozorišta, već je to model koji uvažava sve specifičnosti svakog pozorišta ponaosob i koji iz svake organizacije pokušava da izvuče maksimum. Kreiranje identiteta pozorišta pored pozicioniranja samog pozorišta u okruženju insistira na izvrsnosti (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005), kao teoriji kulturnog menadžmenta koja pomaže isticanju i očuvanju identiteta. Kreiranjem identiteta pozorišne ustanove započinje se neprekidan proces, jer se identitet stalno menja i ustanova može kroz taj proces samo da napreduje.

O identitetu se govori kako u nauci, tako i u svakodnevnom životu. „Identitet¹ je danas najviše ponavljana reč na međunarodnim skupovima i u raznim međunarodnim dokumentima. Postao je opštim ne samo po širokom korišćenju, nego i po širokom značenju koje mu se pridaje“ (Majstorović, 1979:210).

Iako su u većini sva pozorišta u Srbiji organizovana na identičan način², svako od njih je različito jer ima svoj identitet, proces kreiranja identiteta nije jednostavan, već komplikovan i neprekidan proces. Šta se sve dešava u samom procesu kreiranja identiteta pozorišta, kao spletu namernih i osmišljenih aktivnosti, tema je kojom sam se praktično bavila kao dugogodišnji upravnik subotičkog Narodnog pozorišta. U odabranoj temi doktorskog rada nalazim mogućnost da svoje veliko iskustvo teorijski analiziram.

Finansijska kriza i nedostatak sredstava za rad pozorišta, s jedne strane, i nedovoljna i neadekvatna organizaciona osposobljenost naših pozorišta, s druge strane, dovela su ih u ozbiljnu krizu. Promena organizacionog ustrojstva pozorišta ne mora nužno biti promena naložena dekretima zakonodavaca, ona se može ostvarivati i unutrašnjim postupcima samih pozorišta. Strukturalna promena repertoarskog pozorišta po tekstu „Menadžment i kulturna politika: Pogled na tranzicione probleme repertoarskog pozorišta“, Vesne Đukić sastoji se u tome da je neophodno iz početka „promisliti pozorište i njegovu ulogu u savremenom društvu koje se menja, redefinisati misiju, filozofiju, strateške ciljeve i prioritete pozorišta“ (Đukić Dojčinović, 2004-2005:414).

¹ Reč identitet potiče od latinske reči „idem“(isti), preko francuske imenice „identité“, a mogla bi se prevoditi kao istovetnost, poistovećivanje; a u glagolskom obliku poistovećivati sebe ili druge (Majstorović, 1979:210).

² Posebno pozorišta nastala četrdesetih i pedesetih godina prošlog veka. Imaju svoju zgradu, stalni ansambl i sektorsku podelu rada pozorišta na umetnički, tehnički i opšti sektor.

Stjuart Hol o proizvodnji i promeni identiteta kaže sledeće: „Identiteti se **proizvode** unutar a ne izvan diskursa, mi moramo da ih razumemo, kao proizvode specifičnih istorijskih i institucionalnih položaja, sa svojim specifičnim diskursim formacijama i praksama, i posebno izgovorenim strategijama“ (Hall, 1998:4).

1.1. Polje istraživanja

Socio-kulturni ciklus pozorišta predstavlja temeljno **polje** ovog istraživanja. Polje istraživanja je deo društvenog prostora, koji po Burdijeu „teži da funkcioniše kao simbolički prostor“ (Burdije,1970:75). Po Burdijeu polje istraživanja je, kao celina, sa svim svojim činocima, „agensima i institucijama“, deo društvenog prostora koji pripada jednom vremenu. Da bi istraživanje u oblasti pozorišnog menadžmenta bilo kompleksno, neophodno je „posmatrati celinu domena“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:113) kroz socio-kulturni ciklus. U analizi socio-kulturnog ciklusa pozorišta izdvojili su se ustanova i publika, kao elementi istraživanja, glavni akteri u polju. Ustanova i njena publika, razmatraće se u svom pozorišnom polju, dakle u kontekstu kulturne politike i kulturne javnosti, što podrazumeva: osnivače i zakonsku regulativu. Pojedinačnim izučavanjem, tumačenjem i promišljanjem doći će se do njihove međuzavisnosti.

Ako se identitet „proizvodi unutar diskursa“, onda se identitet pozorišne organizacije kreira unutar pozorišne ustanove. Šta sve utiče na formiranje unutrašnjeg identiteta? To su pre svega osnovne odrednice pozorišta – strategija poslovanja, misija, ciljevi. Na formiranje identiteta pozorišne ustanove presudan je uticaj i organizacione strukture same organizacije, njene organizacione kulture i filozofije poslovanja, odnosno organizaciona ustrojenost same ustanove, istorija ustanove, njena tradicija, repertoar, privrženost članova, rukovodstvo, vernost, običaji i verovanja zaposlenih, kao i vizuelni izraz ustanove.

Koncept organizacionog ustrojstva pozorišnih ustanova u našoj zemlji, prezet je od Burgteatra³, MHAT-a (Klaić, 2011:31) ili „tokom XVIII i XIX veka u obliku stalnog/narodnog repertoarskog pozorišta“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:125) i do danas se nije bitnije izmenio. Skoro sva

³ Burgtetar osnovan 1776. godine (Klaić,1989:57).

pozorišta su „narodna pozorišta“, a rad unutar ustanova je organizovan po sektorima - umetnički, tehnički i opšti. Pozorišta imaju svoj ansambl, repertoar i zgradu.

Pozorišna ustanova je specifična organizaciona celina jer „proizvodi“ umetnička dela, u stvari ona proizvodi „unikatne proizvode“ (Drucker, 2006:104). Organizaciona suština pozorišne ustanove može se svesti na činjenicu da ona postoji da bi realizovala ideje. „Proces osmišljavanja ideje i, zatim, njenog izvođenja, naziva se produkcija“ (Aleksander, 2007:115). Razlika između umetničke proizvodnje i privredne proizvodnje je, s aspekta organizacije, u tome što je u privredi proizvod podređen proizvodnom procesu, dok je u umetničkoj organizaciji obrnuto - sve je podređeno proizvodu. „...Teatar je u svojoj primarnoj osnovi organizacija koja uči, jer joj je svaki proizvod unikat (predstava)...“ (Ujes, 1997:373). Umetnički rad i problemi koje imaju institucije u čijim okvirima nastaju umetnička dela, mogu se svesti na finansijske izazove koji su pred njima, jer kako kaže Adižes ustanove rade pod „finansijskim hendikepom“ i njima je neophodna finansijska pomoć. Naime, pozorišne ustanove ne mogu prosto preslikavati organizaciona rešenja i primenjivati pravila poslovanja nastala u proizvodnim profitnim organizacijama. U periodu tranzicije i finansijske krize od ustanova se traži da posluju sa profitom i da tragaju za novim izvorima finansiranja, jer dotacije koje dobijaju ustanove su, iz godine u godinu, sve manje i manje. Pozorišne ustanove ne mogu da napreduju na tržištu zbog „teleoloških i tehnoloških razlika“ (Adižes, 1995:37).

U umetničkim institucijama postoji trajna „razlika u prihodu“ (Adižes, 1995:42), odnosno stalna razlika u приходima i rashodima. Ako Adižes tvrdi da umetničke institucije imaju ograničenu publiku, da je „rezultat njihovog proizvoda“ nepredvidljiv, pa je teško proceniti rizike, da postoji jaka „odanost konceptima“, a ne postoji usaglašavanje ponude i potražnje i proizvodnja je ograničena, onda se u takvim okolnostima ne može jednostavno primeniti tržišni princip.

Organizaciona struktura⁴ - polazi od činilaca koji bitno utiču na izgradnju identiteta organizacije: ciljevi, delatnost, programska orijentacija, tehnologija rada, ljudski faktor, društveno uređenje. Bitni organizacioni elementi u produkcionom procesu koji su sjedinjeni u celinu daju okvire za

⁴ Organizaciona struktura može biti raščlanjena: a) na istovrsnom području osnovne delatnosti, b) po funkcijama, grupama stručnih službi, c) na istovrsnom području osnovne službe sa više posebnih jedinica osnovne delatnosti i grupa stručnih službi, d) po raznovrsnim područjima osnovne delatnosti gde svako ima svoje stručne službe, e) po raznovrsnim područjima osnovne delatnosti za koje postoje zajedničke stručne službe, f) osnovna delatnost se realizuje po pojedinim projektima i g) tipski modeli (Mandžuka-Muždeka, 2000:39-43).

organizacionu strukturu. Pozorišna repertoarska opredeljenost, ciljevi, rad na pripremanju predstava, rad organizacionih jedinica, radionica, scenskih službi prikazuju organizacionu strukturu pozorišne ustanove.

Za naše izučavanje veoma je bitna osobina koja podrazumeva kolektivnost. Raznorodnost delova i elemenata⁵ koji čine pozorišnu predstavu rezultiraju pozorištem koje je organizacioni sistem svoje vrste. Pozorište predstavlja organizaciju najveće kompleksnosti i raznolikosti elemenata, koju karakteriše egzistencija stvaralačkih i proizvodnih postupaka, složenih i dinamičkih pojava. Stvaralačko-proizvodni proces u pozorištu je skup vezanih aktivnosti koje učestvuju u formiranju pozorišne predstave. Bitna funkcija stvaralačkog procesa u pozorištu je brojnost tehnoloških i tehničkih rešenja.

Proces transformacije i samosvojnosti različitih umetnosti odvija se preko pozorišne radnje u kojoj centralno mesto zauzima pozorišni umetnik: "Identitet pozorišnog stvaralaštva održava se uprkos sinkretičkom karakteru pozorišne umetnosti" (Muždeka-Mandžuka, 2000:52).

Pozorišna predstava je skup povezanih i različitih elemenata koji imaju smisla i vrednosti jedino u međusobnoj interakciji i samoj povezanosti. Ona je rezultat kolektivnog rada kompletnog ansambla predstave, a tu se podrazumevaju osim umetnika i brojni „neumetnici“. Ta kompleksnost upućuje na potrebu i činjenicu da se pri razmatranju pozorišne umetnosti mora samom delu, ali i pojmovima, prilaziti interdisciplinarno, sa različitih stanovišta, prihvatajući sva mišljenja, bez parcijalnosti i jednostranosti, već najpre u odnosima korelacije i dijalektičkog prožimanja.

U okviru analize organizacione kulture pozorišne ustanove neophodno je da se obrade različiti motivi kako same institucije, tako i ljudi unutar nje. Osnovni elementi organizacione kulture - način ustanovljenja institucije, prvi uspesi, kadrovska politika, prožimanja iskustava, međusobni odnosi zaposlenih, unutrašnje rekonstrukcije, vizije organizacije i njenih čelnih ljudi, proces stvaranja interakcija unutar umetničkih projekata, individualni i grupni ciljevi, norme ponašanja, sankcije, interakcije, stratifikacija, vođstvo i akcija, od presudnog su značaja u analizi i dijagnostifikovanju stanja organizacione kulture pozorišne ustanove. Za međuljudske odnose u ustanovi pored formalnih „organizacionih grupa“ važne su i neformalne grupe kao izraz

⁵Raznorodni delovi funkcionalno su povezani zajedničkim ciljem pozorišta - predstavom.

međuljudskih komunikacionih veza u okviru kojih se stvaraju odnosi koji mogu da utiču na ponašanje i akcije (Muždeka-Mandžuka, 2000). Oba oblika ponašanja pojedinca, unutar kolektiva ili van njega, utiče na formiranje identiteta pozorišta. Određivanje oblika postojeće organizacione kulture i postavljanje ciljeva za formiranje nekog njenog drugog oblika, direktno utiču na klasifikaciju identiteta pozorišne ustanove.

Draker u knjizi "The Practice of Management" nas upućuje na fenomen filozofije poslovanja, kada kaže da se "upravljanje pomoću ciljeva i samo-kontrola može legitimno nazivati filozofijom menadžmenta" (Drucker, 2006:136).

Filozofija poslovanja pozorišne ustanove je još jedan element u određivanju postojećeg identiteta same institucije. Filozofija poslovanja podrazumeva fundamentalne principe koji obrazuju osnovu za izgradnju i funkcionisanje ili prirodu i svrhu poslovanja pozorišne ustanove. Koliko su sve filozofije poslovanja implementirane u delovanje same pozorišne ustanove i koliko je to važno za dizajniranje identiteta institucije? Istraživanje sprovedeno u ovom radu će dati odgovore na ta pitanja. Koliko su vizija, kao „dugoročna težnja kako će se pozorišna ustanova razvijati u odnosu na svoj svet“, a zatim i misija, kao „cilj ili skup ciljeva pozorišne ustanove, čijim će se ostvarenjem omogućiti ostvarenje vizije“ (Heller, 2009:52) usaglašeni sa ostalim elementima identiteta same ustanove. Da li filozofija poslovanja postoji u programskoj realizaciji u ustanovi ili je ona samo dobro napisan program? Da li pozorišna ustanova živi prema postavljenim vrednostima? Analiza repertoara pozorišta može dati odgovor na to pitanje, jer je u pozorištu repertoar ključna osa oko koje su skoncentrisane sve aktivnosti kuće. Istraživanje koje će biti predstavljeno u ovom radu podrazumeva analizu repertoara kao ključnog identifikatora identiteta pozorišta.

Pozorište je pokretačka snaga u stvaranju i prihvatanju kulturnih vrednosti, a zbog svoje obrazovne i vaspitne uloge utiče na razvoj pojedinca. Uticaj pozorišta je u sferi obrazovanja i vaspitanja i veoma je stoga važan proces u kreiranju njegovog identiteta, jer je ono ustanova koja i obrazuje. Da li je za pozorište koje je u svojoj biti predodređeno da konstantno i kontinuirano uči⁶ dobra filozofija poslovanja „organizacije koja uči“? Filozofija poslovanja „organizacije koja uči“ zasniva se na činjenici da će u budućnosti opstajati one organizacione jedinice koje su

⁶ U pripremanju pozorišnih predstava „uči“ se o autoru, epohi u kojoj je tekst nastao, „uči“ se o karakterima, „uče“ se tekstovi, „uče“ se pravila ponašanja u određenom vremenu i prostoru, običaji i sl.

stalnim učenjem uspele da se održe u poslovnom svetu. Napredak tehnologije je krucijalni razlog za stalno učenje. A ustanova mora da odgovori znanjem na stalne promene koje se oko nje dešavaju. Organizacije koje uče su „organizacije koje su izgradile kapacitet da neprekidno uče, da se prilagođavaju, i da se menjaju“ (Robbins, Coulter, 2005:41).

Svako pozorište teži kvalitetnoj pozorišnoj predstavi. Da li je to dovoljno za „menadžment kvaliteta“ kao filozofije poslovanja? Jeste, ako je pozorišna ustanova usmerena ka „neprestanom poboljšavanju zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata“ (Robbins, Coulter, 2005:43).

Menadžment kvaliteta kao filozofija poslovanja nije usmeren samo na publiku već se kontinuirano poboljšavanje zadovoljenja odnosi i na zaposlene, na spoljne saradnike, na umetnike, odnosno, na sve koji su na bilo koji način povezani sa pozorišnom ustanovom. Cilj ove filozofije je da se stvori takva organizaciona celina koja će biti „posvećena neprekidnom poboljšanju procesa rada“ (Robbins, Coulter, 2005:43).

Poseban tip umetničkog menadžmenta u teoriji nazvan *Adaptivni menadžment kvaliteta* autora M.Dragičević-Šešić i S.Dragojevića je metod koji nastoji da omogući da se organizacije u kulturi razvijaju i pored pretnji i opasnosti. Iako koncipiran da deluje u promenljivim okolnostima AMK metod može da pomogne pozorišnim ustanovama da se „stvore uslovi za dalji razvoj programa i internog i eksternog organizacionog delovanja“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:23).

Vizuelni identitet je deo ukupnog identiteta kuće, zapravo on je njegov „najvidljiviji“ deo. Polazeći od Holove definicije da je reprezentacija suštinski deo procesa kojim se proizvode i razmenjuju **značenja** među pripadnicima jedne kulture, reprezentacija proizvodnje značenja identiteta pozorišne ustanove se dešava putem svih vizuelnih poruka same kuće. U razmatranju reprezentacije, analizu moramo započeti obuhvatanjem strategija oglašavanja, loga, dizajna, jednostavnih, jedinstvenih i nezaboravnih grafičkih elemenata i paleta boja koje vizuelno predstavljaju osnovne vrednosti, filozofiju i poslovne principe. Jedan od najvažnijih pridodatih svojstava efikasnog dizajniranja vizuelnog identiteta je stalna primena prethodno nabrojanih elemenata u svim oblicima vizuelne komunikacije. Kada se započinje novo dizajniranje ili redizajniranje identiteta, doslednost igra najvažniju ulogu u tome kako publika doživljava pozorišnu ustanovu. Iako će, na kraju, kvalitet predstava odrediti uspeh pozorišne ustanove, vizuelni identitet ustanove bi trebalo bi da bude direktan odraz tih kvaliteta. Ako se identitet

značajno razlikuje od slučaja do slučaja, ili ako se samo delimično pojavljuje na marketinškom materijalu, prenosi se zbunjujuća poruka, a publika će pozorištu dati neodgovarajuća značenja.

Kako Hol ističe, u središtu značenja pojava i procesa u kulturi su dva usmerena sistema reprezentacije. Pozorišnoj umetnosti priznaje se samosvojnost estetskih, pedagoških i etičkih kriterijuma. Pozorište je živ fenomen, za njega je od posebnog značaja otvorenost ka protoku ideja, konceptualnih mapa, setova korespondencije i seta znakova organizovanih u različite jezike (Hall, 2007:19). Po Stjuartu Holu identitet se, kao društvena konstrukcija, nalazi u direktnoj vezi sa oblicima reprezentacije.

Analizom organizacione strukture, organizacione kulture, filozofije poslovanja i vizuelnog identiteta pozorišne ustanove dobija se kompletna slika stanja jedne organizacije. Dobijeni rezultati omogućavaju da se u okviru klasifikacije identiteta pozorišta utvrdi u kojoj je kategoriji pozorište i da se preduzimaju dalji koraci ka izgradnji i kreiranju željenog identiteta.

Fransoa Ajnar kaže da je „proces nastajanja identiteta paradoksalan, jer je utemeljen na sposobnosti predstavljanja sebe, koje je stalno usmereno i prilagođeno drugima: to dalje znači da identitet ne samo da menja svoje sastavne delove već i opstaje zahvaljujući toj sposobnosti“ (Stojković, 2009:45).

Pozorište je ogledalo koje može „da pokaže vrlini njene sopstvene crte, poruzi njenu sopstvenu sliku, a samom veku i slici i prilici vremena njihov oblik i otisak“ (Šekspir,1978:78)⁷. Ali pozorište nije samo ogledalo u kojem se odslikavaju društvene senke, već je ono umetnička delatnost u kojoj se prelamaju individualne i društvene korelacije. Upravo ovo navedeno je i karakteristika identiteta. Zbog misije koju ima, za pozorišnu umetnost nisu zainteresovani samo redovni potencijalni gledaoci, već i društvo kao celina. Jedan od skorijih primera kada je pozorište uspelo da isprovocira društvo je predstava „Beton Mahala“ iz Novog Pazara koja je posle premijere i prve reprize praktično zabranjena. Poseban interes ogleda se u javnom statusu i otvorenosti pozorišne institucije. Javnost rada je najneposredniji i najdemokratskiji oblik upoznavanja društva sa delatnošću pozorišta. Pozorište je korektiv društva još od Stare Grčke pa do danas, ono je mesto za preispitivanje stepena demokratije u društvu. Predstavnici političke javnosti ne prisustvuju pozorišnim predstavama, a baš su oni često inspiracija tumačenjima

⁷ Prevod: Velimir Živojinović

pozorišnih komada na sceni subotičkog pozorišta – predstave „Banović Strahinja“, „Kukavičluk“, „Koštana“ i „Mister dolar“ najistaknutiji su primeri društveno-angažovanih predstava. Pozorište, kao odraz vremena, odlikuje se interesom za društvenu problematiku. Estetska komponenta se ne podređuje socijalnoj i političkoj komponenti, već se, u pozorištu, pored teatroloških polazišta i naučno-organizacionih principa, sagledavaju sociološki, kulturološki, politikološki i psihološki elementi.

Identitet se ne formira samo na osnovu onoga što pozorišna institucija „misli“ o sebi, već se on formira i na osnovu onoga što drugi misle o njoj. Koncepte koje imamo o sebi možemo nazvati ličnim identitetom, a očekivanja i mišljenja drugih čine naš društveni identitet. (Đorđević, 2009:356-357) Tek kad se sagledaju i uporede ta dva identiteta, može se govoriti o stvarnom, trenutnom identitetu pozorišta.

Multidisciplinarni pristup problemu identiteta pozorišta uslovljen je karakterom pozorišne delatnosti i uticajem sredine u kojoj ono deluje. U polju pozorišnog sistema, istraživanja publike obuhvataju nekoliko društvenih grupa: pozorišnu publiku i ne-publiku; druga pozorišta, kao konkurenciju, i osnivače kao predstavnike javne vlasti na svim nivoima.

„Osnovna ideja jeste da je publika najvažnija za razumevanje umetnosti, jer značenja koja nastaju tumačenjem umetnosti i način na koji se ona upotrebljava zavise od primalaca, a ne od stvaralaca“ (Aleksander, 2007:283). Nijedno umetničko delo ne može da postoji bez publike, bez onih koji će tumačiti, posmatrati, pratiti, učestvovati, podržavati ili se protiviti. Gledajući pozorišnu predstavu publika tumači događanja na sceni i stvara svoja sopstvena značenja predstave, a kako će ona koristiti ta značenja predstave zavisi samo od nje, a ne od stvaralaca te predstave.

Specifičan fenomen scensko-umetničkih dela - pozorišnih predstava, jeste da su ona istovremeno i stvaralačka i posmatračka. Pored zadovoljenja subjektivnih umetničkih težnji, samih pozorišnih stvaralaca, postoji potreba da se prati rad neke umetničke institucije, autora, da se upozna s novim delima ili da se u pozorišnom događaju učestvuje na način koji je namenjen publici – kako njoj kao posmatraču, tako i kao akteru, budući da i publika nosi svoje društvene uloge. Bilo da je u pitanju stalna, potencijalna ili ciljana publika, oni za koje je kreirana predstava (proizvod), dakle oni za čiji se socijalni identitet reprezentativno, ciljano nameravao

vezati proizvod, može da se realizuje samo kroz „potrošnju“ tog proizvoda. Ljudi imaju potrebu da gledaju i da u predstavi budu prisutni u dve paralelne stvarnosti i suočeni direktno sa obe stvarnosti – ona iz koje se posmatra događaj na sceni i ona koja se preuzima sa scene, tj. ona situacija s kojom se publika direktno suočava i s kojom je tako u dijalogu. Ta posebna energija, moć i uzbuđenje koju donosi pozorište, potiče od međusobne razmene emocija i energije „dve grupacije“ - autora predstave, s jedne strane, i - publike, s druge strane. Pozorišna predstava je zajednički doživljaj svih gledalaca u pozorišnoj sali i glumaca koji igraju predstavu, što je specifičnost pozorišta kao „mesta zajednice“, a tu posebnost druge umetnosti nemaju. Pozorišna publika je proizvod dela kojima prisustvuje i autora koji u publici izazivaju razne reakcije. „Kazališna ili koncertna publika proizvod je onih djela kojima prisustvuje odobravajući im ili odbijajući ih, te autora koji izazivaju u istoj publici razne mogućnosti reakcije. Kao što je publika tako proizvod umjetnika, tako je djelo ujedno i proizvod publike. Utjecaj je recipročan, a socijalni proces koji slijedi zajednički je rezultat ponuđenog i njegova prihvatanja.“ (Hauzer, 1986:47) .

Pozorište je specifičan i složen medij koji se ostvaruje u trenutku kada gledalac kao „primalac poruke“ može da utiče („povratnom spregom“) na „poruku“ - umetničko delo koje se pred njim stvara. Međuzavisnost pozorišne predstave i publike nije karakteristična ni za jednu drugu umetnost. Samo pozorište ima tu privilegiju da svoje poruke šalje „primaocima“- gledaocima koji ih dalje razlašavaju i šalju. Pozorište ne postoji samo radi sebe, već radi publike. Pozorišno stvaralaštvo je nezamislivo bez publike, jer se tek u „dvosmernoj komunikaciji“ sa publikom stvara pozorišna predstava. Pozorišna publika je mnogo ograničenija po obimu i upućena je na pozorišnu instituciju. Dobro poznavanje publike/nepublike⁸ pomaže da se efikasnije koriste svi oblici komuniciranja i saradnje sa okruženjem, sponzorima, osnivačima i publikom. Da bi se zadovoljile stvarne potrebe publike ona se mora poznavati, a da bi se ona poznavala ona se mora izučavati. Primena marketinga omogućava lakšu, bržu i kompleksniju komunikaciju institucije sa svojom publikom.

Pored teatrologije i studije kulture, razmatraju aktivnost ili neaktivnost publike u recepciji umetnosti. Podrazumeva se da je publika aktivna, na bilo koji način⁹. Ljudi, gledajući pozorišne

⁸ Termin nepublika- prvi put razmatran, definisan i prihvaćen na sastanku pozorišnih i kulturnih radnika u Villeurbanne-u 1968.g, označava ljude koji ne idu u pozorište (Ikonomova, 1974:82).

⁹ I negiranje i nezadovoljstvo mogu se nazvati aktivnošću publike.

predstave, stvaraju svoja značenja i izgrađuju sopstveni socijalni identitet u društvenim sistemima. Teorija recepcije pretpostavlja da ljudi imaju „horizonte očekivanja“ i da sa pozicije očekivanja pristupaju recepciji umetničkog dela. Umetnička dela se različito tumače, jer ljudi dolaze iz različitih interpretativnih zajednica i unose svoje horizonte očekivanja. Brojne studije su otkrile da različite grupe ljudi na drugačiji način prihvataju proizvod kulture. Različita tumačenja publike koja su uočena u tim istraživanjima otkrila su da te razlike počivaju na „etničkom i nacionalnom poreklu, interpretativnoj zajednici, klasi, rasi i polu“ (Aleksander, 2007:323).

U razmatranju problema pozorišne publike nezaobilazna je i Burdijeova „teorija razlika“, po kojoj se društvene grupe razlikuju ne samo po količini ekonomskog kapitala koji kontrolišu, već i po količini „kulturnog kapitala“. Burdije ukazuje na činjenicu da među ljudima postoje razlike u ukusima, a koje su zasnovane na njihovoj društvenoj klasi, odnosno klasnoj pripadnosti. Kulturni kapital Burdije povezuje sa pojmom „habitus“ – kao oblik klasnih okolnosti i uslova odakle potiču, odnosno način na koji razmišljaju. Burdije takođe iznosi i svoju hijerarhiju ukusa. „Kulturni kapital je valuta zasnovana na ukusu“. (Aleksander, 2007:356)

Ispitivanje pozorišne publike, doprinosi da se njenim „upoznavanjem“ shvate koji su to kulturni, društveni, privatni i psihološki faktori koji utiču na ponašanje. U teoriji marketinga kažu da su kulturni činoci ti koji najviše utiču na ponašanje potrošača. „Kultura je najfundamentalnija odrednica želja i ponašanja neke osobe.“ (Kotler, 1989:127)

Za razmatranje problematike publike u pozorištu važne su i strategije „praćenja potrošnje proizvoda“, kao instrumenti merenja uspeha ili neuspeha institucije kulture. Pozorište može kroz različite tipove proizvoda da oblikuje proizvod prema stilovima života, što posredno znači da institucija može pored predstave da doprinese „proizvodnji“ i stilova života¹⁰. U knjizi „Umetnost i alternativa“ Milena Dragičević-Šešić analizira rad pozorišta animacije „Akvarijum“, Pozorišne trupe Žan Pol Vencela, grupe Buffarot i druga. U svim pozorištima animacije zajedničko je to što oni ne rade na način kako se to radi u institucionalnim pozorištima ali kod njih se „uspostavlja odnos saradnje, podsticanja, dijaloga i proširuje se na „publiku“ - tj. sredinu u kojoj trupa radi (Dragičević-Šešić, 1992:76). Međutim, korisnici nisu slepi sledbenici

¹⁰ O stilovima života i kulturnim modelima videti u Dragičević-Šešić: „Neofolk kultura“, 1994:35

zamisli proizvođača i njihovih „kreiranih“ stilova života. Oni se menjaju te je potrebno stalno praćenje i analiza potreba stanovnika i stalno inoviranje strategija marketinga. Prema koncepciji marketinga „razumevanje potrošača u kupovini“, „ekonomija doživljaja“ i „istraživanje potrošnje“ su veoma bitni zadaci upravljanja marketingom. Kako kažu autori Ričards i Palmer da je za određene manifestacije razumljivo šta privlači publiku: potreba da slave, želja za obeležavanjem uspomena, potreba za pripadnošću, izgradnjom identiteta ili potreba za zabavom. Poneke manifestacije su možda zamišljene da zadovolje kulturne potrebe publike, ali „dobit koju publika ili druge zainteresovane strane očekuju od manifestacije jeste pre „iskustvo“ manifestacije nego njen kulturni sadržaj“ (Ričards,Palmer,2013:225). Ričards i Palmer u knjizi „Uzbudljivi gradovi“ govore o činjenici da posetioci festivala u Edinburgu ili Rio de Žaneiru dolaze zbog „kolektivnog doživljaja atmosfere“, da je podjednako važno da ste viđeni u Kanu, Sandens festivalu, koliko i gledanje filmova.

Burdijeov habitus se usvaja vaspitanjem i obrazovanjem, od najranijeg doba, za pojedinca ovaj koncept znači da je izgradio sopstveni sistem stečenih iskustava kojima se razvrstavaju percepcije umetničkih dela. Iskustva doživljena u detinjstvu vezana za umetnost čine jednu od najznačajnijih promenljivih koje mogu da objasne sklonost ka umetnosti. Iskustvo koje potrošač ima sa određenim proizvodom kulture znatno utiče na proces odlučivanja o kupovini. Koncept očekivane koristi pomaže menadžerima da bolje razumeju strukturu procesa odlučivanja potrošača. Oblast kulture namenjena je hedonističkoj potrošnji, jer se iskustva koja se nude potrošačima pozivaju na imaginarnu svest i izazivaju jaku emotivnu uključenost. Proizvodi kulture stimulišu bogato emocionalno iskustvo kod potrošača. Proizvodi kulture kod nekih potrošača imaju i jaku simboličku vrednost. Odnos između potrošača i kulturnih proizvoda koje bira, predstavljaju i znak njegove društvene pozicije. Motivacija je element koji pokreće ponašanje potrošača. Motivacija je „uzrok neravnoteže“ između sadašnjeg stanja potrošača i željenog stanja. Ukoliko je neravnoteža veća, veća će biti i motivacija potrošača za proizvodom - delovanjem.

1.2. Metodi istraživanja

Predmet istraživanja je proučavanje organizacionog procesa, definisanje i kreiranje identiteta pozorišne ustanove, a na primeru Narodnog pozorišta iz Subotice.

U uvodnom delu je već napomenuto da je istraživački rad interdisciplinaran i da je zasnovan na multiperspektivističkom pristupu, što podrazumeva da je teorijsko utemeljenje traženo u većem broju različitih teorija u nekoliko naučnih oblasti.

Analiza polja istraživanja ovog rada ukazala je na činioce koji su deo različitih naučnih oblasti i teorija: sociologije (umetnosti, pozorišta), teorija/studija kulture, politika kulture, teorija marketinga, teorije vizuelnog dizajna, psihologije, istorije (posebno istorije pozorišta, odnosno još uže istorije pozorišne institucije), teorija menadžmenta i teorija menadžmenta u kulturi, a posebno teorija menadžmenta u pozorištu. Sve navedene teorije uticale su na razmatranje problema i pitanja koja smo obrađivali u ovom istraživanju: problem kulturnog identiteta i definisanja pozorišnog identiteta, pronalaženje kategorizacije pozorišnog identiteta, kao i pronalaženje načina da se pozorišna organizacija redizajnira, organizaciono modeluje u kvalitetniju i organizaciono efikasniju instituciju.

U razmatranju navedenih problema sociologija, a posebno sociologija umetnosti, pomogla nam je da sagledamo kako i u kojoj meri pozorište odražava društvo i kako pozorište može da ga oblikuje (Aleksander, 2007). Pozorište ima udela i u jačanju društvenih granica i u uspostavljanju konekcija između društvenih grupa koje društvo razgraničava. Iako je istraživanje kojim se bavimo usmereno ka proučavanju menadžmenta pozorišta, smatramo isto kao i Aleksander da je „Umetnost najbolje proučavati holistički“ (Aleksander, 2007:470). Sociologija nam je pomogla da kroz odnos društvo-pozorište bolje razumemo mehanizme njihovog međusobnog uticaja, a posebno poimanje polja istraživanja – publike u najširem smislu, od zadovoljavanja estetskih potreba, stvaranja značenja, do konstituisanja identiteta pojedinca.

Konstituisanje umetničkih polja označava „deo društvenog prostora koji, po Burdijeu, teži da funkcioniše kao simbolički prostor“ (Nemanjić, 2006:65). Burdijeovo nastojanje da se uspostavi ravnoteža između proizvodnje umetničkih dela i njihove recepcije bili su važni za razumevanje

problematike kojom smo se bavili, ali je najznačajniji uticaj na istraživanje u ovom radu, posebno u delu koji se bavi istraživanjem publike, ipak bilo njegovo shvatanje pozorišne publike, odnosno samog učešća publike u pozorišnom polju, stvaranje kulturnog kapitala i samim tim i kulturnih razlika same publike. Po Burdijeovoj teoriji poklona - kulturni kapital „se ugrađuje u društveni položaj pojedinca i grupe pre svega, preko institucija obrazovanja, u kojima se vrši selekcija tokom celokupnog obrazovanja.....“ ali ne umanjujući pri tom važnost porodičnog kulturnog kapitala (Golubović, 2006:19).

Za proučavanje identiteta pozorišne organizacije značajna je i njegoa teorija klasnih ukusa i životnih stilova. Zato što pozorište priprema i izvodi pozorišne predstave za različitu publiku koja je nasledila, razvila ili se priklonila različitim ukusima ili životnim stilovima. „Različitim pozicijama u društvenom prostoru odgovaraju životni stilovi, sistemi diferencijalnih odstupanja koji su simbolički prevod objektivnih, egzistencijalnih razlika“ (Burdije u: Đorđević, 2012:156). U „transkulturnoj Evropi“ javlja se novi termin „transkulturni kapital“ kao ujedinjeni oblik sva tri Burdijeova kapitala¹¹, koji koristi spregu između ta tri kapitala kombinovanu sa znanjem i stručnošću migranata i njihove veze sa matičnom kulturom (Majnhof, Triandafilidu, 2008:276). Iako se može postaviti pitanje da li u multikulturnoj Subotici ovaj pojam može biti istraživački produktivan, smatramo da u njoj postoje tragovi i transkulturnog kapitala.

U ovom delu rada, izložićemo promišljanja najznačajnijih autora Studija kulture o pojmu i fenomenu identiteta.

Sociologija se više bavila pitanjima rase i nacije nego identiteta. Ideja nacije i kulturne zajednice kao jedne slike, takođe je naglašena i podvučena diskursnim prilazom. Bhabha tvrdi da nacija postaje kulturni potpis, kao reprezentacija društvenog života više nego kao disciplina društvenog i državnog uređenja (Petkova, 2006:1). Sociološki pojam identiteta je u suprotnosti sa pojmom identiteta koji se koristi u svakodnevi ili u psihologiji jer sociološki koncept identiteta podrazumeva da se on nalazi u interakciji sa društvom. Celokupna društvena struktura zasnovana je na očekivanjima da ćemo na određeni način ispunjavati zahteve drugih, a koji proizlaze iz stavova koje zauzimamo, i kao što drugi imaju očekivanja od nas, mi imamo ista takva očekivanja od drugih. Pozorišna ustanova nastoji da ispunjava zahteve i očekivanja

¹¹ Ekonomski kapital, kulturni kapital i socijalni kapital.

publike, osnivača i šire društvene zajednice, zato je sociološko poimanje identiteta važno za naše istraživanje pozorišnog identiteta.

U studijama kulture, koje takođe imaju svoje oblasti izučavanja, pojam identiteta je jedan od osnovnih problema njihovih izučavanja. Jelena Đorđević kaže da se za sve oblasti izučavanja studija kulture može reći da im je podtekst vezan za problematiku identiteta (Đorđević, 2012). Tokom devedesetih godina prošlog veka, studije kulture su otkrivale specifične jezike mnogih potkultura, pa su subjektivitet i identitet, odnosno pitanja kako je to biti ličnost i kako sebe opisati drugima, postala centralna pitanja interesovanja, istraživanja i teoretskih razmatranja studija kulture. Zapadna kultura danas podstiče razvoj subjektivnosti i jedinstvenosti kako umetnika kao pojedinca, tako i kultura, pa i samih organizacija. Studije kulture nastoje da prikažu da je identitet „razlomljen, ispresecan po različitim osama pripadnosti“ (Đorđević, 2012:31). Studije kulture istražuju kako ljudi postaju onakvi kakvi jesu, kako se ljudi produkuju kao subjekti i kako mi sami sebe identifikujemo - opisujemo kao pripadnike određene grupacije¹². Argument antiesencijalista¹³ je da „identitet nije stvar koja postoji“ (Barker, 2001:11). Identitet nema esencijalne ili univerzalne kvalitete, on je produkt diskursa ili regulisanog načina pričanja o svetu. Identiteti su konstituisani, pre nego osnovani, kroz reprezentaciju, tačnije, jezik. Međusobni odnos „mi-oni“ se smatra važnim mehanizmom konstrukcije identiteta i on je glavni indikator kulturne raznolikosti. „Oni“ (drugi) može da se percipira kao etničko, nacionalno, rasno, kulturno, društveno ili civilizacijsko drugo. Suprotnost i sličnost koja se u tom odnosu pokazuje određuje identitet.

„Dijalektička priroda identiteta se ogleda u činjenici da on identifikuje i razlikuje, jer jedna individua (ili ljudska grupa) jeste identična u odnosu na druge pojedince (ili grupe) samo ukoliko je različita od drugih pojedinaca (grupa)“ (Stojković, 2008:25).

Tokom istorijskog razvoja društva odnos pojedinca prema istorijskim periodima u tom razvoju, kao i prema stepenu razvoja samoga društva, različit je. Različitost kultura ne podrazumeva da je jedna kultura vrednija od druge, „one su samo različite. To stanovište o podjednako vrednosti različitih kultura naziva se kulturni pluralizam“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:47).

¹² žene/muškarce, belce/crnice, mlade/stare.

¹³ Esencijalisti su mišljenja da naš opis samoga sebe reflektuje suštinu i podrtava identitet, dok antiesencijalisti smatraju da su forme identiteta promenljive i uslovljene socijalnim i kulturnim uslovima.

Osnovno značenje merenja kulturne raznolikosti je upoređivanje. Upoređujući se sa drugima i zajednice i pojedinci postaju svesni ne samo toga „ko“ su i „šta“ su, već i onoga „ko“ i „šta“ nisu. Usko vezano sa problematikom raznolikosti su i kulturni stereotipi, sve nacionalnosti dele neke zajedničke stereotipe i autostereotipe (Petkova, 2006:2). Raznolikost ili percepcija drugačijeg, ili razlike, u najvećoj meri je zavisna od kulturnog konteksta. Stjuart Hol definiše kulturni kontekst kao „visoko selektivan ekran između čoveka i spoljnog sveta“ (Petkova, 2006:3). Kulturni konteksti se sastoje od materijalnih elemenata i kodova kojima je dato određeno značenje.

Kulturna raznolikost stvorila je pojmove manjine i većine, koje su „noviji istorijski pronalazak, suštinski povezan sa idejama nacije, stanovništva, predstavljanja i brojanja“ (Apaduraj, 2008:59-60). Ideje manjine ili većine ne prethode jedna drugoj, obe su rezultat brojanja i političkog imenovanja. „Manjine su nužan uslov za postojanje većina, čak u većoj meri nego što su većine nužan uslov za postojanje manjina“ (Apaduraj, 2008:60).

Temelj priznavanja prava na kulturni identitet je shvatanje o kulturnom pluralizmu. „To je pravo na osobenost, samosvojnost u ispoljavanju kulture svake ljudske zajednice.“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:47) Transnacionalni socijalni prostor u Evropi promenio je ustaljeni redosled i usklađenost kulture, državnog poretka i državne teritorije, a kao posledica je nastala kultura kao raznolikost, odnosno transkulturna raznolikost (Robins, u: Majnhof, Triandafilidu, 2008). Kulturni identitet je uvek smešten u datom kulturnom kontekstu i ono što ne korespondira sa tim kontekstom smatra se da je „drugačije“, „strano“ ili „nerazumljivo“.

Studije kulture su, kao što smo već rekli, u središte svojih istraživanja stavile problem identiteta i subjektiviteta¹⁴. Subjektivitet po Barkeru može da se predstavi kao uslov i proces da se bude osoba, pomoću subjektiviteta „mi“ se konstituišemo kao subjekt. Konceptije koje imamo o sebi Barker naziva „ja-identitet“ (Self-identity), a očekivanja i mišljenja drugih o nama dobija formu socijalnog identiteta (Social identity). „Ja identitet“ je način mišljenja o sebi. On je identitetski projekt koji nas gradi na temelju onoga što mi mislimo da smo sada, a u svetlu naše prošlosti i trenutnih uslova, zajedno sa onim što bismo voleli da budemo u budućnosti. Socijalni identitet je u potpunosti socijalan i kulturni, jer mišljenje o tome šta je to biti ličnost je čisto kulturološko

¹⁴ Barker pored identiteta uvodi i termin subjektiviteta i kaže da su ta dva koncepta blisko povezana i nerazdvojiva. (Barker, 2001:166)

pitanje. Izvori iz kojih se formira materijal za projekt identiteta, jezik i kultura, socijalnog su karaktera.

„Identitet je o istovetnostima i razlikama, o ličnom i društvenom, o tome šta imate isto sa ljudima ili šta vas razlikuje od drugih“ (Barker, 2001:168). Subjektivitet i identitet su proizvodi posebnog, kontigent specifičnih kulturnih produkata. Identitet je potpuno socijalni proizvod i ne može da egzistira bez kulturne reprezentacije i akulturacije¹⁵. Identitet je suština koja je opisana kroz znake ukusa, ponašanja i životnog stila.

Za naše istraživanje bitna je teorija Stjuarta Hala, koji je analizirajući različite koncepcije identiteta, koje postoje u stavovima zapadne kulture i civilizacije, sistematizovao u tri različite grupacije koncepcija¹⁶. Koncepcije o identitetu koje je Hal označio kao „postmoderni subjekt“, kako on kaže je intelektualni pomak od prosvetiteljskog subjekta ka socijalnom subjektu. Ta grupacija koncepcija prikazuje promenu od opisivanja ličnosti kao unificirane celine koja sama sebe prizemljuje, pa do odnosa prema subjektu kao socijalno formiranom. Ličnosti su formirane ne od jednog već od nekoliko, ponekad i kontradiktornih, identiteta. „Subjekt sadrži različite identitete u različito vreme, identiteti nisu ujedinjeni oko koherentnog „ja“. Unutar nas su kontradiktorni identiteti, koji guraju u različitim pravcima, pa to našu identifikaciju u kontinuitetu menja. Ako osećamo da imamo jedinstven identitet od rođenja do smrti, to je zato što smo konstruisali udobnu priču o sebi samima“ (Hall, 1992:277). Bauman u knjizi „Fluidni život“ kaže: „Čemu drugom, ako ne ponašanju koje se bazira na tom uverenju, služi to nezaustavljivo, kompulzivno i opsesivno preuređenje, renoviranje, recikliranje, remont i rekonstruisanje identiteta? Na kraju krajeva, „identitet“ je povezan sa mogućnošću ponovnog rađanja – sa prestankom da budete ono što jeste, i pretvaranjem u ono što niste“ (Bauman,2009:17). Današnje vreme, kada se sve brzo odvija i menja, kada je sve neizvesno i kada se živi „fluidni život“, nameće „fluidni identitet“, koji se toliko brzo menja da odbacivanje stvari ima prioritet nad sticanjem. Pozorište „Bred end Papet“ zastupa stav da je identitet tog pozorišta zavisao od političkog angažmana, jer je „to fundamentalno pitanje života i smrti“ (Dragičević-Šešić, 1992:64). Bruno Žanti iz Pozorišta „Akvarijum“ smatra da se identitet njihovog pozorišta gradi kroz probleme jedne sredine, a ti problemi se kasnije transponuju u

¹⁵ Akulturacija su procesi sa kojima se suočavaju čitava društva ili društvene grupe unutar njih (Đokić, 1976:45).

¹⁶ Holove grupacije koncepcija su: Prosvetiteljski subjekt, Sociološki subjekt i Postmoderni subjekt.

pozorišni jezik (Dragićević-Šešić, 1992:84). Dok je Augusto Boal mišljenja da se pozorište potlačenog, kao svojevrsan pozorišni identitet, zasniva na formi koja nastoji da aktivno uključi gledaoce u pozorišnu predstavu (Dragićević-Šešić, 1992:113).

U istraživačkom procesu i radu na kreiranju identiteta jedne ustanove kulture nama je bilo značajno Holovo promišljanje identiteta koje kaže da kulturni identitet naglašava, *tačke sličnosti*, isto koliko i *tačke različitosti*. Hol predlaže da se artikulacija¹⁷ poveže, da bi mogla da pravi zajedništvo sa dva različita elementa pod određenim uslovima. Jedinstvo identiteta je stvarna artikulacija različitih i distinktivnih elemenata pod drugačijm istorijskim i kulturnim okolnostima. Identitet može biti re-artikulisan u različitim pravcima. Pozorišni identitet se može re-definisati kroz filozofiju poslovanja, odnosno kroz repertoar kao glavnu odrednicu identiteta, naprimer da se pozorište žanrovski opredeli da igra samo domaće savremene autore ili samo komedije, identitet se može reartikulisati i kroz ostale elemente – organizacionu strukturu da se restrukturiše pozorište i opredeli da radi bez stalnog glumačkog ansambla.

Za istraživanje identiteta, a posebno pozorišnog identiteta, početno teorijsko utemeljenje smo našli u radu Stjuarta Hola, a konačno u radu Milene Dragićević Šešić. Na temeljima Gramšijeve koncepcije¹⁸, osmišljen je operativni pojam „kruženja kulture”, a pun teorijski doprinos Metode analize socio-kulturnog ciklusa¹⁹ dobio je u radu Stjuarta Hola. Njegova koncepcija je spoj sociološke i semiotičke analize, uspostavljanje ravnoteže između svesnih i nesvesnih ciljeva i namera bloka moći i različitih kolektivnih i individualnih reakcija na ono što taj blok nudi u vidu medijskog teksta (Đorđević, 2009:268). Odnos između dve osnovne tačke u komunikacionom lancu održava se artikulacijom povezanih, ali odvojenih momenata: proizvodnje – kruženja – distribucije - potrošnje i reprodukcije (Đorđević, 2009:268). Po Stjuartu Holu pet glavnih kulturalnih procesa stvaraju socio-kulturni ciklus, uspostavljajući njegovu cirkulaciju kroz: 1. reprezentaciju, 2. identitet, 3. proizvodnju 4. potrošnju i 5. regulativu. Predmet svake od tih praksi (proizvodnje, razmene, potrošnje i reprodukcije) je značenje, odnosno, poruka kao posebno oblikovan prenosnik značenjske strukture. Ona se prema pravilima kodiranja formira u

¹⁷ Koncept artikulacije identiteta smatra da aspekti društvenog života, kao što je identitet za koji mislimo kao o unificiranom i večnom, mogu biti snažni kao jedinstvena, istorijska, specifična, privremena stabilizacija ili proizvoljno zaključenje značenja.

¹⁸ Po kojoj su ljudi stvoreni od kulture, a da je pri tom oni sami i stvaraju, a koji je istovremeno trebalo da bude metod za analizu popularne kulture, ali i kapitalističkog konsumerizma.

¹⁹ „The circuit of culture“

diskurzivni niz i tako ulazi u proces potrošnje - dolazi do svoje publike. Da bi ciklus bio završen on se mora transformisati u socijalnu praksu, što znači da njegovo značenje mora izazvati neku delatnost, a određujući momenti u cirkulaciji su procesi kodiranja i dekodiranja.

Međutim, da bismo istraživali menadžment pozorišne institucije, nije nam bio dovoljan Holov socio-kulturni ciklus, nedostajala nam je širina i „celina domena u kojoj ustanova deluje”, tu pre svega mislimo na ukupne potrebe za obrazovanim kadrovima, kako umetničkog tako i neumetničkog osoblja u pozorištu, potrebe za savremenim tehnologijama i materijalima, kao i čuvanje i arhiviranje umetničkih dokumenata (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:113). Ovako „upotpunjen” socio-kulturni ciklus Milene Dragičević-Šešić pokazao je svoju punu primenu u istraživačkom radu i koji smo elaborirali u poglavlju identitet pozorišne ustanove, u poglavlju o organizacionoj strukturi subotičkog pozorišta, u poglavlju poslovne filozofije, a na primerima definisanja identiteta pozorišne ustanove, kadrovske sposobljenosti i analize poslovne filozofije subotičkog pozorišta.

U razmatranju pozorišnog identiteta, kao kolektivnog identiteta, nezaobilazni su bili radovi B. Stojkovića u kojima on definiše pojam kulturnog identiteta, pomoću kog smo objasnili fenomene uočene na primeru nastanka subotičkog pozorišta, više o tome u poglavlju o organizacionoj kulturi. Branimir Stojković kaže „Kulturni identitet je samosvest pripadnika jedne grupe koja istorijski nastaje i razvija se u zavisnosti od kriterijuma koje ta grupa uspostavlja u odnosima sa drugim društvenim grupama“ (Stojković, 2008:26). To bi značilo da je pozorišni identitet samosvest pozorišnih radnika koji je nastajao tokom istorije subotičkog pozorišta a razvijao se u zavisnosti od toga kako su pozorišni radnici uspostavljali kontakte sa političkim društvenim grupama. Kulturni identitet se, po Stojkoviću, operacionalizuje posredstvom „identifikatora“ i „prevodi u empirijski utvrdive činjenice-nosioce značenja“. Po njemu su identifikatori „obeležja od kojih društvene grupe konstruišu vlastiti identitet, ali i razaznaju i pripisuju identitet drugim budući da im, polazeći upravo od niza obeležja, pridaju određeno, kulturom uslovljeno značenje“ (Stojković, 2008:14).

Stojković je u jednom delu studije „Identitet i komunikacija“ posvetio istraživanju pojma mehanizma izgradnje identiteta koji je u našem istraživačkom radu posebno značajan, jer se bavimo kreiranjem identiteta pozorišta. Ideja o formiranju subotičkog pozorišta, kao kulturnog identiteta, pojavila se 1945., „duh“ kolektivnog identiteta pozorišta pronašao je sebe u pozorišnoj

umetnosti, nacijama koje žive u Subotici i na samom kraju tog niza osniva se ustanova koja je i doslovna „inkarnacija“ onoga što je na početku bila samo identitetska konstrukcija“ (Stojković, 2002:58), odnosno država je ta koja je osnovala subotičko pozorište.

Usvajanje kulturnih sadržaja i vrednosti, ali i nastajanje i razvoj identiteta dešavaju se kao rezultat enkulturacije. Pod enkulturacijom Stojković podrazumeva „proces tokom kojeg biološka jedinka (novorođenče) usvaja kulturu društva u kome je rođena i unutar koga tokom odrastanja postaje ličnost“ (Stojković, 2002:31). Stojković naglašava da je jezik početno i polazno sredstvo izgradnje identiteta i naglašava da „neodvojiv deo tog procesa ovladavanja jezikom je oblikovanje personalnog i istovremeno kolektivnog identiteta tokom kojeg pojedinac razvija osećaj pripadanja, pre svega svojoj porodici ali i širim neposredno prisutnim društvenim grupama u koje je na različite načine uključen, kao i onim celinama koje su mnogo opštije prirode, kao što je nacija ili određeni civilizacijski kompleks” (Stojković, 2008:33).

Utvrđili smo da od teorijskih rasprava nastaju operativno primenljivi pojmovi – indikatori i enkulturacija, pomoću kojih se može kreirati i graditi identitet bilo koje grupe ili institucije. Iz studija Hola zaključili smo da je identitet veoma otvorena i promenljiva kategorija koja je podložna promenama i raznim uticajima, a iz studije Stojkovića prihvatili smo njegov pojam politika identiteta pod kojima on podrazumeva u „prvom redu promišljene, odnosno namerne aktivnosti usmerene na razvoj i učvršćivanje kolektivnih identiteta” (Stojković, 2002:11).

Ustanova kao jedno od polja istraživanja mora da se istraži sa različitih aspekata, istorije, teorije organizacije, teorije menadžmenta, marketinga i teorije vizuelnog identiteta.

Naučni radovi iz oblasti istraživanja istorije pozorišnog života i nastajanja samih pozorišnih institucija predstavljaju polaznu osnovu u istraživanju i zaključcima o modelima pozorišnog organizovanja (Vidi: R.Harvud, 1998; M.Đurić, 1971). Posebno su značajne studije koje su se bavile istorijom srpskog pozorišta, nastankom pozorišnih institucija, pozorištima po čijim su uzorima stvarana pozorišta i ustanovljeni organizacioni modeli koji su odgovarali ostvarenjima postavljenih ciljeva (Ujes, 1981,1986,1997).

Teorija organizacije omogućila nam je da kroz analizu funkcije i organizacione strukture dođemo do znanja koja nam omogućavaju kreiranje novih organizacionih modela. Teorijsko

proučavanje organizacije naučilo nas je da svaka organizacija ima svoj cilj, zadatak, funkciju, organ i sredstva, a to potvrđuje sledeći iskaz: "...Čini se da bi u saznajnom pogledu prevladalo stanovište da je organizacija delatnost kojom se uređuju odnosi u instituciji: funkcionisanje njenih delova, integrisanje kohezivnih težnji (spona), izgradnja organizacione strukture" (Muždeka-Mandžuka, 2000:26).

Svaka organizacija, pa i pozorišna, ima svoju strukturu, svoj način i sistem unutrašnjih odnosa i veza i zbog toga je jedan od najvažnijih delova same organizacije. „Pod strukturom (organizacije) podrazumeva se način razmeštaja delova u okviru jedne celine, unutrašnji red, poredak stvari" (Damjanović, 1990:176). Organizaciona struktura se osmišljava i uspostavlja da bi organizacija ostvarila svoje postavljene ciljeve. Samim tim podrazumeva se da organizaciona struktura mora da uključuje same aktere rada u njoj i njihove međusobne odnose koji su na datom primeru uspostavljeni: statutom iz 2011., sistematizacijom radnih mesta iz 2011. godine, voljom nove uprave, pravilnikom o radu iz 2009. i unutrašnjim nepisanim pravilima. Ono što pozorišna ustanova treba da realizuje, njegova „delatnost čini okosnicu organizacionog integrisanja, polaznu osnovu organizovanja procesa rada i izgrađivanja organizacione i upravljačke strukture" (Muždeka-Mandžuka, 2000:166).

Organizaciona kultura predstavlja vrednosti, verovanja, očekivanja, istoriju, znakove i simbole, podršku, priče i svečanosti zaposlenih. Svaka organizacija ima svoju osobenost koja se izražava kroz njenu kulturu. „Organizaciona kultura podrazumeva karakteristične vrednosti, tradiciju i ponašanje koji su zajednički za zaposlene u kompaniji" (Dessler, 2007:258). U subotičkom pozorištu uobičajeno je da nema kašnjenja, da probe počinju na vreme kada su i zakazane, što u drugim pozorištima nije slučaj, na gostovanjima drugih pozorišta u Subotici običaj je da glumci dolaze na predstave i druženje sa gostima. Subotički glumci se raduju uspešnim predstavama, nisu ljubomorni, ni zavidni, što smo imali prilike da doživimo u obrnutim situacijama. Mladi glumci vole da se druže sa starijim kolegama, a posebno da slušaju priče i anegdote iz ranijeg perioda rada subotičkog pozorišta. "Pričanje priča" ili „Storiteling" može biti u isto vreme instrument za stvaranje organizacione culture, ali i deo filozofije poslovanja. Storiteling je „komunikacija i akcija, sredstvo za obuku lidera i škola za pokoravanje, ključan za stvaranje identiteta i katalizator promene" (Salmon, 2010:94-95).

Najvažnija teorija, metoda i filozofija poslovanja na koju se oslanjamo u ovom istraživačkom radu predstavlja AMK (Adaptivni menadžment kvaliteta). Za nas je veoma važno što je ovaj model predviđen posebno za upotrebu u „turbulentnim“ okolnostima, jer se u našoj zemlji ove turbulencije dešavaju već više od dvadeset godina.

Adaptivni menadžment kvaliteta, kao menadžment koji je usmeren na *programsku izvrsnost*, koji podstiče *učenje, znanja i veštine* menadžmenta, kako bi u turbulentnim okolnostima poslovanja kroz naučena i stečena znanja odabrali strategije koje bi najbolje odgovarale samoj organizaciji i *stabilizovali njenu unutrašnju organizaciju*, predstavlja jedan od ciljeva kojim se upravlja i u modelu građenja identiteta pozorišta. Istraživački rad se u delu koji se bavi proučavanjem filozofije poslovanja pozorišta posebno i skoro u potpunosti oslanja na ovu teorijsku postavku.

Adižesova metodologija kojom se menja kultura preduzeća može da se primenjuje na sve organizacije bilo da su u pitanju preduzeća ili ustanove kulture. Njegova polazna osnova je da su životni ciklusi preduzeća isti kao i životni ciklusi živih organizama, svi prolaze faze rađanja, rasta, zrelosti i umiranja. „Organizacije imaju životne cikluse isto kao živi organizmi; one prolaze kroz normalne borbe i teškoće koje prate svaku fazu životnog ciklusa organizacije, suočene su sa prelaznim problemima pri svakom prelasku u sledeću razvojnu fazu” (Adižes, 1994,XIII). Adižesova koncepcija o PAEI²⁰ ulogama menadžmenta u kombinaciji sa životnim ciklusom može da omogući, kako opisivanje i analiziranje organizacione kulture, tako i za uspostavljanje dijagnoze same organizacije a najviše njenog menadžera.

Imidž ustanove je ukupna slika koju pozorište šalje o sebi, dok je vizuelni identitet način na koji se likovno reprezentuje pozorišna institucija. Imidž je „spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježljima“ (Kesić, 2003:102).

Drugo polje istraživanja odnosi se na publiku u najširem smislu, te nam je teorija kulturne politike ukazala na ulogu države (pokrajine, grada) u stvaranju i uređivanju kulturnog sistema

²⁰ Proizvođač, Administrator, Preduzetnik (Entrepreneur) i Integrator.

jednog društva (Vidi: Dragičević-Šešić, Stojković, 1994, 2011; Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005; Dragičević-Šešić, 2009; Stojković, 2009; Vasiljević, 2009).

Osim definicije pojma *gradske kulturne politike*, posebno ćemo obraditi i pojmove, *interkulturnog grada*, *integrativne javne politike* i *imidž grada*, jer pozorište funkcioniše u jednom gradu i na njegov identitet direktno utiču sve karakteristike i politike grada.

„Savremena kulturna politika trebala bi da bude rezultat dijaloga među sektorima koji nose svoju odgovornost za njen razvoj” (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:35). Pored kulturne politike države na identitet pozorišta utiču i kulturne politike nižih” nivoa vlasti. Kulturna politika srpskih gradova nalazi se, s jedne strane, na margini (ako se uopšte može reći da postoji) interesovanja gradskih uprava“ (Stojković, 2009:48).

Kulturna politika grada treba da se zasniva istovremeno na identitetu grada, ali i na „najvrednijim tekovinama kulture – onim koje su konstantno u procesu transformacije i time čine grad živopisnim i aktivnim organizmom, zanimljivim i za nastanjivanje ili pak česte posete“ (Dragičević-Šešić, 2009:21). Kulturne politike grada treba da redefinišu identitet grada zasnivan na „kolektivnom sećanju ljudi, kulturnom nasleđu i viziji budućnosti“ (Isto:25). Kulturne politike grada treba da se bave i definisanjem gradskog kulturnog kapitala.

„Kada grad ima jedinstven identitet, koji ga obeležava tokom dužeg vremenskog perioda, i jasno definisanu strukturu, asocijativne slike koje stanovnici vezuju za grad su konzistentne“ (Bursać, 2009:79). Definisan identitet grada doprinosi da se i zadaci kulturne politike bolje profilisu i osmisle. Za našu istraživačku studiju važno je napomenuti da se koncepti građenja identiteta grada mogu zasnivati na „kapitalnim projektima grada, organizacijama međunarodnih događaja i manifestacija, kao i na konceptima koji razmatraju odnos grada i kreativnosti“ (Bursać, 2009:82). Dva su koncepta kulturne politike grada „humanistički i tržišni - koji će se uvek preplitati“ (Vasiljević, 2009:106). Pokazalo se u praksi mnogih gradova u svetu da je ulaganje u kulturu i umetnost bio i uslov budućeg ekonomskog razvitka samog grada.

„Pitanje grada kao interkulturnog prostora, kao interaktivnog raskršća svih aspekata individualnog i društvenog života, privatnih i javnih interesa, ličnih i društvenih programa, ličnog i zajedničkog „ponosa“ (Dragičević-Šešić, 2009:38). Pojam interkulturnog grada, dakle,

podrazumeva jedan prostor u kojem se prepliću i ukrštaju svi aspekti života pojedinaca i društvene zajednice.

Imidž grada pretpostavlja da „njegova reputacija mora da bude izgrađena na pozitivnim, atraktivnim, jedinstvenim i održivim kvalitetima, relevantnim za veliki broj ljudi u svetu“ (Bursać, 2009:87). Pojam imidž grada podrazumeva da su u izgradnju samog imidža obučene sve vizije razvoja budućnosti tog grada, ali i da su one usklađene i omogućavaju njen dalji razvoj i komunikaciju grada sa ostatkom sveta. Zaključak bi bio da je neophodno da se imidž grada poveže sa imidžom njegovih institucija kulture, odnosno sa subotičkim pozorište koje je primer uzet u razmatranje.

1.3. Ciljevi istraživanja

U uvodnom delu istakli smo potrebu pozorišta za organizacionim promenama i dizajniranjem sopstvenog unutrašnjeg uređenja, kao posledicu ukupnog prilagođavanja države „evropskom putu“. Poseban naučni značaj i doprinos ovog istraživačkog rada ogleda se u novoj klasifikaciji identiteta pozorišta, kao i u primeni multiperspektivističkog pristupa tokom samog istraživanja. Predmet istraživačkog rada je živ organizam – pozorište, koje je u stalnoj promeni, kao i identitet koji gradi. Identitet pozorišta nije čvrsta kategorija budući da je društveni kontekst u stalnoj promeni. U takvim okolnostima neophodno je bilo pronaći one stalne elemente kojima bi se mogle definisati klasifikacije identiteta. Kao rezultat istraživanja pozorišne institucije i njenog identiteta, razvićemo nekoliko mogućih identiteta pozorišne organizacije.

Za kompletan i kompleksan uvid u organizacionu dimenziju, postojanje i rad same pozorišne institucije neophodni su „različiti uglovi“ posmatranja, pa je primena multiperspektivističkog pristupa logičan put kojim je ovaj rad morao biti ostvaren. Osim istorijskog aspekta pozorišne organizacije za definisanje njenog identiteta neophodno je i razmatranje spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja, analiza organizacione strukture, organizacione kulture, filozofije poslovanja i imidža same pozorišne kuće, da podsetimo da je od svih pristupa za razmatranje teme najznačajniji AMK.

Eksplorativno-deskriptivni ciljevi

U istraživačkom radu postavljeni su sledeći eksplorativno-deskriptivni ciljevi:

- Ispitivanje, opisivanje i preispitivanje identiteta pozorišne ustanove u tranziciji i savremenim društveno - istorijskim okolnostima.
- Ispitivanje uticaja mesta, tj. pozicije pozorišta u socio-kulturnom ciklusu na oblikovanje i razvoj identiteta pozorišne ustanove.
- Analiziranje i definisanje problema identiteta pozorišne ustanove.
- Definisanje i utvrđivanje problema vezanih za postojeću organizacionu strukturu i organizacionu kulturu, filozofiju poslovanja, vizelni identitet i identitet pozorišne institucije, kao i međuzavisnost svih ovih procesa.
- Ispitivanje međuzavisnosti pozorišne ustanove sa dešavanjima u njenom okruženju.

Na identitet pozorišne ustanove se, osim unutrašnjih, prelamaju i sve društvene promene i savremene i istorijske okolnosti u kojima je jedna pozorišna ustanova nastala. Na osnovu ovih saznanja je moguće definisati postojeći identitet pozorišta i odrediti i kreirati novi identitet.

Operativni ciljevi

Saznanja i informacije prikupljene ispitivanjem i opisivanjem definisaćemo u sledećim operativnim ciljevima istraživanja:

- Utvrđivanje mogućnosti za transformisanje identiteta Narodnog pozorišta u Subotici ka istinski multikulturalnoj ustanovi kulture, prepoznatljivoj u široj javnosti Republike Srbije
- Utvrđivanje mogućnosti da subotičko pozorište bude regionalna ustanova kulture
- Definisanje modela za kreiranje identiteta organizacije, odnosno doći do zaključka kako na najbolji način izvršiti proces organizacione rekonstrukcije institucija kulture i umetnosti u tranziciji i stvoriti opšti model novog načina funkcionisanja koji se može primeniti na mnogobrojne institucije kulture i umetnosti.

Naučni ciljevi

Istraživanjem, opisivanjem i utvrđivanjem tematskih problema pozorišne ustanove definisali smo sledeće naučne ciljeve:

- Utvrđivanje veza između studija kulture, politika identiteta i teorije menadžmenta i marketinga u kulturi. Neophodno je istražiti veze u tumačenju identiteta i kulturnih institucija.
- Uočiti zakonitosti i na osnovu njih definisati novu tipologiju mogućih identiteta pozorišne institucije.
- Proveriti i primeniti metod AMK (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005), za oblast umetničkog menadžmenta na pozorišnoj ustanovi.

1.4.Hipoteze

Opšta hipoteza

Identitet pozorišta se može svesno kreirati i razvijati. Kreiranjem identiteta može se postići „izvrsnost“ i „top forma“ pozorišta kao odgovor na neophodnost menjanja institucije u društvenim okolnostima tranzicije.

Opšta hipoteza zasnovana je na Barkerovom promišljanju identiteta po kojem je on produkt diskursa ili regulisanog načina pričanja o svetu (Barker, 2001). Za naše istraživanje važna je njegova konstatacija da su identiteti *konstituisani*, pre nego osnovani. Stjuart Hol ide korak dalje i kaže da se kulturni identiteti *proizvode* u kontinuitetu (Hall, 1998). Po Holu identitet nije samo puka refleksija fiksiranog, prirodnog sveta postojanja, već je identitet kao sam proces postajanja. Identitet se stalno menja, ali nije suština identiteta da se on pronade, već se kulturni identitet u kontinuitetu proizvodi, kroz različite količine sličnosti i razlika. Identitet se ne grupiše samo oko sličnosti, već se on sastoji i od sličnosti, ali i od različitih kontradiktornosti. Pozorišna ustanova kao kulturni organizam takođe je u svojoj biti konstituisana kao zbir sličnosti i suprotnosti i kao takva njen identitet se u kontinuitetu proizvodi, pa onda može i da se kreira.

Pozorišna institucija je i danas, kao i pre više od dvadeset godina suočena sa procesom tranzicije ukupne društvene zajednice. U procesu tranzicije „kultura u Srbiji ni u 2009. nije postala autonomno područje društva, ni svakodnevnog života građana“ (Golubović, 2010:106). Proces tranzicije podrazumeva da su u pitanju vremena raznih turbulencija, a u njemu „ideje i vizije iščezavaju iz svesti ljudi kao „nekurentna roba“ (Golubović, 2010:107). U takvim uslovima pozorište treba da se prilagodi okolnostima u kojima egzistira. Da bi opstala pozorišna institucija se mora menjati. Kako doći do prave promene za pozorišnu ustanovu koja je svaka poseban specifikum? Kreiranjem posebnog i pojedinačnog identiteta za svaku od njih.

Posebne hipoteze

Organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja, vizuelni identitet i imidž su identifikatori identiteta pozorišne ustanove.

Polazna tačka u istraživanju je definisanje identifikatora identiteta pozorišne ustanove. Da bi se utvrdio identitet pozorišne ustanove moraju se pronaći „empirijski utvrdive činjenice“, koje se mogu raspoznati i u drugim pozorišnim ustanovama, istraživanjem smo utvrdili organizacionu strukturu, organizacionu kultura, filozofiju poslovanja, vizuelni identitet i imidž kao identifikatore koji predstavljaju „operacionalizaciju identiteta“ pozorišne ustanove. (Stojković, 2008)

Kulturna raznolikost nije samo element izgradnje identiteta, već može biti i jedan od identifikatora identiteta subotičkog pozorišta.

Kulturna raznolikost i različitost se označavaju kao elementi koji potpomažu razlikovanje i identifikovanje identiteta. Kulturna raznolikost može biti i jedan od identifikatora pozorišnog identiteta posebno u ustanovama, koje kao i subotička u svom „sastavu“ imaju spoj organizacionih entiteta raznolikih kultura.

Da bi odgovorila na promene u svom okruženju pozorišna ustanova mora da menja svoju organizacionu strukturu i organizacionu kulturu.

Da bi se pozorišna ustanova dostigla „izvršnost“, da bi se menjala na bolje, organizaciona struktura i organizaciona kultura moraju da se menjaju. Promene ne moraju biti jednokratne, ni „bolne“. Redizajniranje pozorišne organizacije može da se dešava i u dužem vremenskom

periodu, bitan je kvalitet promena i pravac kojim te promene idu, bilo da je reč o organizacionoj strukturi ili organizacionoj kulturi.

„Izvrsnost“, stvaranje i otkrivanje, delovanje, učenje, kvalitet, kreativnost su filozofije poslovanja subotičke pozorišne institucije.

Filozofija poslovanja pozorišne ustanove predstavlja suštinu postojanja i rada same institucije, što je filozofija bolje „postavljena“ veće su mogućnosti za dostizanje i postizanje „izvrsnosti“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005). Da bi se obuhvatili svi elementi neophodni za osmišljavanje filozofije poslovanja pozorišne ustanove neophodno je proći analizu poslovanja AMK metodom, kao najsveobuhvatnijim i najkompleksnijim instrumentom za ustanovljavanje filozofije poslovanja, o čemu će biti više reči u odeljku Metodologija.

Vizuelni identitet treba da reprezentuje kulturnu raznolikost i filozofiju poslovanja, organizacionu strukturu i kulturu subotičke pozorišne ustanove.

Da bi se ostvario osnovni zadatak vizuelnog identiteta da reprezentuje sve što pozorišna organizacija „ima da kaže“ neophodno je da se sve promene same organizacije „vide“ u svim vizuelnim prezentacijama koje pozorišna ustanova ima. Različiti izrazi vizuelnih poruka pozorišne ustanove, samo su znak da se u organizaciji nešto menja.

Zašto je bilo neophodno kreirati novi identitet subotičkog pozorišta? Zato jer se kreiranjem identiteta menja pozorišna ustanova – njihova organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja i imidž.

Da bi se ostvarila uloga koju pozorišta treba da imaju u društvenoj zajednici, neophodan je novi organizacioni model koji će moći da odgovori potrebama jednog pozorišta „izvrsnosti“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005), organizacije koja je dostigla „top formu“ (Adižes, 1994). Ako se upravljanje pozorištem u najopštijem smislu definiše po Drakerovoj filozofiji poslovanja „upravljanja ciljevima“, onda bi jedan tako opšti cilj mogao da bude da pozorište postane izvrsno i u programskom i u organizacionom smislu.

Imidž subotičkog pozorišta ne odgovara njegovom identitetu

Definisanje identiteta pozorišne ustanove nije moguće ukoliko se ne sagleda i njen imidž, odnosno kako se institucija doživljava izvan nje same, u javnosti, kako je doživljava publika u najširem značenju. Identitet pozorišne ustanove može se sagledati tek kada se sklopi celina unutrašnjeg identiteta i spoljašnjeg imidža.

Pozorišni identiteti se mogu kategorizovati na osnovu stanja unutrašnjih činilaca identiteta i onoga što okruženje misli o ustanovama.

Identitet po teoretičarima studija kulture čine dve slike: ona koju ustanova sama stvara o sebi i druga slika koju čine utisci drugih o samoj ustanovi. Ukrštanjem tih podataka može da se definiše trenutni identitet institucije. Da bi se dobila „unutrašnja slika“ neophodne su detaljne analize organizacione strukture, organizacione kulture, filozofije poslovanja i imidža i vizuelnog unutrašnjeg identiteta ustanove, a „spoljašnju sliku“, imidž pozorišne ustanove, formiraju publika i stakeholderi na svim nivoima, od državnih organa koji postavljaju zahteve, medija i kulturne javnosti. Država, tj. Grad/Pokrajina imaju prava da utiču na identitet ustanove (usvajanjem statuta koji definiše misiju i sl.), a najšira javnost oblikuje imidž pozorišta.

1.5. Istraživačke metode

U izradi disertacije korišćićemo multiperspektivistički pristup, koji će u različitim trenucima zahtevati korišćenje prvenstveno AMK metode, a zatim i istorijskog metoda, statističkog metoda, metoda modelovanja, analize sadržaja, metoda posmatranja, komparativnog metoda.

Funkcionisanje pozorišta dešava se u uslovima gde se na „razne načine ukrštaju politička i društvena kretanja i oblikuje svakodnevni život, utiče na način razmišljanja i ponašanja ljudi, na predstave koje imaju o sebi i drugima kao i na izgradnju identiteta“ (Kelner, 2004:7). Kao najkompleksniji umetnički i organizacioni fenomen, pozorište mora da ima i specifičan način analize koji će u celosti prikazati izmene institucije u kontekstu promenljivosti društva i istorije. Zato su za ukupno poimanje pozorišnog fenomena, najpogodnije Kelnerove multiperspektivističke studije. Da bi se dobili što precizniji rezultati analize pozorišta kao organizacije, te da bi istraživanje bilo što sveobuhvatnije.

1.5.1. Teorijski metodi

Metodom Adaptivnog menadžmenta kvaliteta istraživali smo celokupnu pozorišnu organizaciju sa aspekta menadžmenta, jer je sam metod definisan kao „umetnički menadžment koji insistira na čuvanju i razvoju programske izvrsnosti kao i pravovremenom odabiru i implementaciji onih

znanja i veština menadžmenta koji najbolje odgovaraju organizacionom prevladavanju turbulentnih okolnosti i doprinose njenom internom stabilizovanju“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:189). Tokom istraživačkog postupka u radu smo kontinuirano koristili kategorijalni aparat koji AMK metod obuhvata a koji se tiče organizacionog razvoja umetničkih i kulturnih ustanova, kao i procesa podizanja kapaciteta organizacije.

Sami autori su naglasili da je važnost AMK metoda u uvođenju kontinuiranog „evoluiranja dostignutog i promišljanja budućeg razvoja“ (Isto:190). Naš cilj je identičan ciljevima autora u smislu potenciranja samog stvaralaštva i njegovog kvaliteta, a zaključak je da je „formiranje centara **izvrsnosti** krajnji cilj menadžmenta u neprofitnom sektoru“ (Isto: 223).

Metode studija kulture posmatraju kulturu kao „dinamičnu, heterogenu i promenljivu“ i zavisnu od „dinamike društvenog, psihološkog, ekonomskog, političkog, emotivnog i imaginarnog života ljudi“ (Đorđević,2012). Studije kulture su u stalnom dijalogu, raspravi, nadogradnji. Teorije se nadograđuju jedna na drugu i na taj način stvaraju jedan prepoznatljiv diskurs. Zato je Stjuart Hol rekao da studije kulture nisu ni pravac, ni disciplina već jedna “diskurzivna formacija” (Đorđević, 2009,19) koja je prepoznatljiva bez obzira na mnoštvo problema i tema kojima se bavi. Po njemu kultura predstavlja, ne toliko komplet stvari (knjige, slike), koliko proces - odnosno *kompleks prakse*. Hol kaže da je kultura primarno posvećena proizvodnji i razmeni značenja među pripadnicima jedne socijalne grupe. Takođe, kultura zavisi od participacije učesnika koji značenjski interpretiraju ono što se dešava oko njih, dajući tako smisao svetu, na sličan način. Okvir sistemskog istraživanja kulture i njenih procesa može da se temelji i na artikulaciji određenog broja različitih procesa čije međusobno delovanje dovodi do raznovrsnih rešenja i ishoda (Duda, 2002,30).

U istraživačkom radu koristili smo i Burdijeove metode, posebno „princip interdisciplinarnosti u društvenim naukama“, koji je toliko primenljiv na izučavanje pozorišne ustanove, njegovo insistiranje na „povezanosti teorijskih i empirijskih istraživanja i definisanja *naučne objektivnosti* nasuprot dilemi subjektivnost ili objektivnost(Golubović,2006). Po Burdijeu kulturne razlike među različitim klasama imaju „značajnu ulogu u brobi između dominantnih i podređenih grupa“. On ukazuje i dokazuje da ne postoji prirodan ukus već da je ukus povezan sa klasnom strukturom i uvodi nove pojmove: habitus, polju, ekonomski kapital, kulturni kapital i socijalni kapital (Đorđević, 2012).

Predmet svake od tih praksi (proizvodnje, razmene, potrošnje i reprodukcije) je značenje-poruka kao posebno oblikovan prenosnik značenjske strukture. Ona se prema pravilima kodiranjem formira u diskurzivni niz i tako ulazi u proces potrošnje - dolazi do svoje publike. Da bi ciklus bio završen on se mora transformisati u socijalnu praksu, što znači da njegovo značenje mora izazvati neku delatnost.

1.5.2. Empirijske metode

U istraživanju i analizi pozorišne ustanove koristili smo se metodama empirijskog istraživanja: posmatranje sa učestvovanjem, case study, anketom-upitnikom i intervjuom.

Metod posmatranja sa učestvovanjem je korišćen zbog neposrednog uvida u rad same pozorišne organizacije. Vremenski okvir istraživanja metodom posmatranja sa učestvovanjem je 1999.-2015. i predstavlja dovoljan period za istraživanje organizacione transformacije subotičkog pozorišta. Tokom ovog istraživačkog procesa posmatrali smo radne procese koji se dešavaju unutar pozorišne ustanove u tehničkom i opštem sektoru subotičkog pozorišta, a za potrebu istraživanja organizacione strukture i kulture. Dugogodišnje upravljanje pozorištem omogućilo nam je da učestvujemo i uzrokuje promene u subotičkom pozorištu i tako primenimo metod posmatranja sa učestvovanjem.

Case study (studija slučaja) kao kvalitativna metoda empirijskog istraživanja poslužila nam je u istraživanju menadžmenta subotičkog pozorišta. U ovom istraživačkom radu predstavljene su: studije slučaja organizacione strukture subotičkog pozorišta; case study organizacione kulture subotičke pozorišne ustanove i studija slučaja liderstva u subotičkom pozorištu.

Anketom, kao istraživačkom tehnikom uradili smo sledeća istraživanja:

- anketirali smo 52 radnika da utvrdimo listu osobina koju cene kod menadžera, po istraživanjima Kouzes-Posnera;
- anketirali smo postojeću pozorišnu publiku 1998. ukupno 260 ispitanika, po 130 gledalaca jedne i druge Drame;
- anketirali smo 2005.g. 500 ispitanika, stalnu pozorišnu publiku, po 250 gledalaca predstava svake Drame; nasumice izabranu publiku i nepubliku i polaznike škole za publiku;

- anketirali smo 2010.g. 280 ispitanika, potencijalnu pozorišnu publiku na manifestaciji „Pozorište na gradilištu“.

Istraživačkom tehnikom intervjua prikupili smo sledeće podatke i informacije:

- stavove i mišljenja 20 zaposlenih (umetnički ansambl, tehnička i opšta služba) o organizacionoj kulturi;

- mišljenja o identitetu subotičkog pozorišta od 3 predstavnika osnivača (grada Subotice) koji su u periodu 2000-2012. bili zaduženi za kulturu.

U analizi i interpretaciji prikupljenih podataka, proučavanju i tumačenju izvora koristićemo se sledećim vrstama analize:

1. Menadžersko-programska analiza – obuhvata analizu repertoara subotičkog pozorišta u periodu 2000-2015.; analizu prosečne zaposlenosti glumaca u periodu 2000-2015.; analizu odnosa angažovanih glumaca iz kuće i gostiju; analizu uporednih troškova igranja predstave i prihoda sa blagajne;
2. Kvantitativna analiza sadržaja – zastupljenosti subotičkog pozorišta u štampanim medijima u nasumično odabranom mesecu; zastupljenost u medijima prateće manifestacije “Pozorište na gradilištu”.
3. Statistička analiza – učešće subotičkog pozorišta na festivalima i nagrade
4. Strukturalna analiza – analiza strukture organizacije, kadrova, finansija, publike;
5. Funkcionalna analiza – analiza funkcija organizacionih jedinica u pozorišnom organizmu, funkcija pojedinih radnih mesta unutar organizacionih jedinica, funkcionalna analiza prostora;
6. Uzročno-posledična analiza - kauzalna povezanost i promenljivost, sa ciljem da se shvate uzroci pojedinih stanja u pozorištu;
7. Istorijska analiza – istorijska geneza nastanka subotičkog pozorišta; istorijat zgrade subotičkog pozorišta;
8. Analiza vizuelnog identiteta subotičkog pozorišta – analiza loga, štampanih materijala, reklame u prostoru.

1.5.3. Analitičko interpretativne metode

Komparativnim metodom smo obradili zastupljenost subotičkog pozorišta u štampanim medijima, u dva nasumice odabrana meseca. Da bi se dobila potpunija slika o identitetu subotičkog pozorišta komparativnom analizom u odabranom periodu analizirali smo štampane medije. Zastupljenost tekstova o subotičkom pozorištu, komparirali sa podacima o zastupljenosti u medijima beogradskih pozorišta i ostalih pozorišta u državi zajedno. Takođe smo analizirali kompletnu medijsku zastupljenost jednog netipičnog pozorišnog projekta „Pozorišta na gradilištu“.

Statistički metod smo koristili u obradi podataka iz dva istraživanja publike koja su rađena 1999. i 2007. godine u subotičkom pozorištu.

Metodom modelovanja smo obrađivali postojeći organizacioni model subotičkog pozorišta i ispitivali postojeću organizacionu strukturu.

Metodom normativne analize analizirali smo i interpretirali normativna akta pozorišne ustanove i zakonske propise koji se odnose na pozorišne institucije u Srbiji.

2. Od kulturnog identiteta, kroz raznolikost, do identiteta pozorišne ustanove

„Moderno industrijsko društvo je suštinski, a ne slučajno ili veštački spektakularno. Za spektakl – vidljivi odraz vladajućeg ekonomskog poretka – ciljevi su ništa, razvoj je sve. Spektakl ne teži ničemu drugom do sebi samom” (Gi Debor, 2003:10).

Današnje evropsko društvo je rezultat preovlađujućeg oblika kapitalističke proizvodnje, i važi za moderno industrijsko društvo. Svedoci smo da je u evropskoj kulturi, a naročito u popularnoj kulturi, akcenat stavljen na prvu pojavnu sliku. Muzika ne može da se afirmiše bez spektakularnih video spotova, mediji sa velikom pažnjom prate privatna kretanja i živote starleta i zvezdica koje imaju samo pojavu ali nemaju umetnički dar i umetničke rezultate. Elektronski mediji se nadmeću u izmišljanju različitih vrsta rijaliti programa u kojima će promovisati nove zvezde. Kompletna medijska ponuda usmerena je ka stvaranju tipskog i „hipnotskog” (Debor, 2003:11) ponašanja ljudi. Karakteriše ga dominacija pojavnog. Danas je mnogo važnije šta čovek **ima** od onoga šta on **jeste**. Globalizacija ideja, kapitala i kulture ima i pozitivnih, ali i negativnih posledica i strepnji. U svetlu proširenja evropske države, javljaju se bojazni i strepnje nacija-država, ali i svojevrsna opsednutost „granicama”. U naciji-državi koja „predstavlja institucionalno uređenje koje treba da obezbedi infrastrukture koje će se na odgovarajući način stvarati da se prava i obaveze koje pojedinci imaju jedni prema drugima ispunjavaju i štite” (Aksoj, 2008:250). Dakle, javlja se bojazna država koje su konstituisane oko nacije da će se „ugroziti” nacija. A paradoksalno je da je upravo proces evropskih integracija uzrokovao

urušavanje nacionalnih država. Evropska unija je uvela zajedničku teritoriju i tržište radne snage, te time direktno uvela nove „obrasce kretanja i pokretljivosti” (Aksoj, 2008:252). Državljeni Evropske unije danas mogu da rade u bilo kojoj članici Unije, što dovodi do dodatnih migracija stanovništa, pored političkih i ekonomskih iz prošlog veka. Poseban primer predstavljaju veliki gradovi kao globalni gradovi²¹, koji se ne uklapaju u opštu politiku svojih matičnih država. Postoje tendencije u evropskom društvu da se stvara zajednička evropska kultura i evropski kulturni identitet. To naravno ne znači da se posebni kulturni identiteti potiskuju, već naprotiv, zapadno evropsko društvo danas nastoji da neguje i specifične identitete, a pojedinac (građanin) i regija (teritorija) su u centru pažnje. Šta je identitet i kako ga tumače studije kulture prikazaćemo u narednom poglavlju.

2.1. Koncepti identiteta u studijama kulture

Identitet je danas više nego ikad ponavljana reč i pojam, ne samo u naučnoj literaturi i na naučnim skupovima, u raznim međunarodnim dokumentima, već i u svakodnevnoj komunikaciji ljudi. Identitet je opšti pojam ne samo po širokom korišćenju, nego i po širokom značenju koje mu se pridaje. Danas smo u prilici da čujemo o identitetu pojedinca, fabrike, grada, države, predmeta, robe i slično. Ustvari, nema predmeta, pojma ili čoveka o čijem identitetu ne bi moglo da se piše i raspravlja.

U studijama kulture tokom devedesetih godina prošlog veka, dva pitanja - kako je to biti ličnost - subjektivitet i - kako sebe opisati drugima – identitet, postala su centralna pitanja interesovanja, istraživanja i teoretskih razmatranja. Sam pojam identiteta najpre govori o sličnostima, o tačkama spajanja, o tome da se pod tim pojmom podrazumevaju iste nacije, isti ljudi. Da se pod identitetom smatraju oni koji su se poistovetili ili su istovetni sa nekim ili nečim²². Branimir Stojković ovo potvrđuje kada kaže: „Dijalektička priroda identiteta se ogleda u činjenici da on **identifikuje** i razlikuje, jer jedna individua (ili ljudska grupa) jeste identična u odnosu na druge pojedince (ili grupe) samo ukoliko je različita od drugih pojedinaca (grupa)” (Stojković, 2008:25).

²¹ London, na primer

²² Ideja, kultura, nacija, rod i sl.

Teoretičari studija kulture su poseban doprinos dali izučavanju fenomena identiteta. U bilo kojoj temi karakterističnoj za Studije kulture kao što su masovna kultura i kulturni elitizam, dominacija i otpor u kulturi, značenje i znak u kulturi, popularna kultura, različitost, postmoderna kultura i hibridna kultura, identitet je uvek u centru analize (Đorđević, 2012). Izučavanjem identiteta studije kulture istražuju kako ljudi postaju onakvi kakvi jesu, kako se ljudi konstruišu u subjekte i kako mi identifikujemo – kako opisujemo sebe kao pripadnike određene grupacije²³. Modernistički prilaz kulturnim zajednicama – esencijalizam vidi ih kao prirodne, esencijalne ili osnovne. Argument antiesencijalista²⁴ je da „identitet nije stvar koja postoji“ (Barker, 2001:11). Identitet nema esencijalne ili univerzalne kvalitete. Identitet je produkt diskursa ili regulisanog načina pričanja o svetu, što znači da nastaje iz određenog društvenog ili kulturnog okvira, on nije nezavisna, vanvremenska i vanprostorna, i neutralna kategorija. Identiteti su konstituisani, pre nego osnovani, a jezik je najočitiiji primer kako se identitet ispoljava. Današnji društveni konstruktivizam poriče postojanje urođenih, osnovnih kultura ili kulturnih identiteta. Dokazano je da individue proizvode različite nacionalne identitetske zahteve u različitim kontekstima i da oni svesno artikulišu kako će njihovi zahtevi da se menjaju tokom vremena i prostora (Petkova, 2006:1).

Subjektivitet²⁵ po Barkeru može da se predstavi kao uslov i proces da se bude osoba, pomoću subjektiviteta „mi“ se konstituišemo kao subjekt. Konceptije koje imamo o sebi Barker naziva „ja-identitet“ (self-identity), a očekivanja i mišljenja drugih o nama dobija formu socijalnog identiteta (social identity). „Ja identitet“ je način mišljenja o sebi. On je identitetski projekt koji nas gradi na temelju onoga što mi mislimo da smo sada, a u svetlu naše prošlosti i trenutnih uslova, zajedno sa onim što bismo mi voleli da budemo u budućnosti. Socijalni identitet je u potpunosti društveni i kulturni, jer mišljenje o tome šta je to biti ličnost je čisto kulturološko pitanje. Izvori iz kojih se formira materijal za projekt identiteta - jezik i kultura, socijalnog su (društvenog) karaktera.

Nastajanje i razvoj identiteta, kao i usvajanje kulturnih vrednosti i sadržaja, rezultati su enkulturacije, koja je „ proces tokom kojeg biološka jedinka (novorođenče) usvaja kulturu

²³ Žene/muškarce, belce/crnce, mlade/stare.

²⁴ Esencijalisti su mišljenja da naš opis samoga sebe reflektuje suštinu i podcrtava identitet, dok antiesencijalisti smatraju da su forme identiteta promenljive i uslovljene socijalnim i kulturnim uslovima.

²⁵ Barker pored identiteta uvodi i termin subjektiviteta i kaže da su ta dva koncepta blisko povezana i virtualno nerazdvojiva (Barker, 2001:166).

društva u kome je rođena i unutar koga tokom odrastanja postaje ličnost“ (Stojković, 2002:31). Jezik jedne kulturne celine je polazno sredstvo u izgradnji identiteta, jer je ovladavanje jezikom ujedno i usvajanje i ovladavanje sopstvenim identitetom i kolektivnim identitetom. Kroz jezik se razvija osećaj pripadnosti najužoj zajednici – porodici, a zatim i širim društvenim grupama u koje je pojedinac uključen na različite načine.

„Identitet je o istovetnostima i razlikama, o ličnom i društvenom, o tome šta imate isto sa ljudima ili šta vas razlikuje od drugih“ (Barker, 2001:168). Subjektivitet i identitet su proizvodi posebnog, kontingent specifičnih kulturnih produkata. Identitet je potpuno socijalni proizvod i ne može da egzistira bez kulturne reprezentacije i akulturacije²⁶. Identitet je suština koja je opisana kroz znake ukusa, ponašanja i životnog stila. „Potvrđivanje ličnog identiteta jeste rezultat komunikacije, odnosno dijaloga“ (Rogač, 2009:213).

Stjuart Hol je analizirajući različite koncepcije identiteta, koje su prisutne u stavovima zapadne kulture i civilizacije, sistematizovao tri različite grupacije koncepcija. Holove grupacije koncepcija identiteta su:

1. Prosvetiteljski subjekt – koji se zasniva na konceptu da je ljudsko biće potpuno usredsređeno, jedinstvena individua obdarena sposobnošću prosuđivanja, svesnošću i dejstvom da radi, misli i dela, i koja poseduje „unutrašnju srž“. „Centar/ srž/ suština „ja“ je identitet ličnosti“ (Hall, 1992:275). Subjekt u ovoj grupaciji koncepcija je svestan, pojedinačni subjekt sa racionalnim kapacitetima, koji mu dozvoljavaju da doživi svet i shvati ga na osnovu imovina koju taj svet poseduje. Tako zamišljen subjekt nije samo jednostavno stvar filosofije, već i procesa subjekta i formiranja identiteta.
2. Sociološki subjekt – ova grupacija koncepcija smatra da je socijalizovani subjekt suština, a ne samo sebi okrenut subjekt na koga je uticala akulturacija. „Unutrašnja srž subjekta nije autonomna i sama sebi dovoljna, već je formirana kroz relacije sa označujućim drugima koji su procenjivali vrednosti, značenja i simbole, kulturu svetova koji su on/ona naselili“ (Hall, 1992:275). Naši prvi „drugi“ su članovi porodice od kojih mi učimo, kroz pohvalu, kaznu, imitaciju i jezik – ukratko kroz socijalni život.

²⁶ Akulturacije su procesi sa kojima se suočavaju čitava društva ili društvene grupe unutar njih (Đokić, 1976:45).

3. Postmoderni subjekt – intelektualni pomak od prosvetiteljskog subjekta ka socijalnom subjektu, prikazuje promenu od opisivanja ličnosti kao unificirane celine koja sama sebe prizemljuje, pa do odnosa prema subjektu kao socijalno formiranom. Ličnosti su formirane ne od jednog već od nekoliko, ponekad, i kontradiktornih, identiteta. „Subjekt sadrži različite identitete u različito vreme, identiteti nisu ujedinjeni oko koherentnog „ja“. Unutar nas su kontradiktorni identiteti, koji guraju u različitim pravcima, pa to našu identifikaciju u kontinuitetu menja. Ako osećamo da imamo jedinstven identitet od rođenja do smrti, to je zato što smo konstruisali udobnu priču o sebi samima“ (Hall, 1992:277).

Prosvetiteljski identitet predstavlja jedinstveni identitet pojedinca i nedeljivi individualni subjekt, a sociološki identitet je, sa druge strane, rezultat promena u društvu, jer je pojedinac vezan za različite društvene grupe, za naciju i klasu, i na tim osnovama gradi identitet. Identitet pozorišta jeste i jedno drugo, odnosno identitet pozorišta je jedinstven identitet koji je zavisan od društvenih promena bilo koje vrste, te on ne može da spada ni u jednu od te dve grupe definicija identiteta. Za Stjuarta Hoola nagomilani pojmovi i efekti (marksizma, psihoanalize, teorije o jeziku i rad Fukoa) su dekonstrukcija esencijalističkog mišljenja o objedinjenom društvu, koje ima fiksirani identitet kao referencu za zamenicu „ja“. Antiesencijalistička koncepcija identiteta u studijama kulture naglašava decentrirani subjekt i „jastvo“ koje je izgrađeno od multipliciranih i promenljivih identiteta. Hol je uspešno sumirao pozicije obe teorije²⁷ i dao tumačenje kulturnog identiteta. Po njemu, esencijalistička verzija je smatrala identitet kao naziv za kolektivnu „istinu za sebe“ (one true self) i kao misao koja se formirala kroz zajedničku istoriju, poreklo i set simboličkih resursa. Dakle, po njima kolektivni identitet postoji i u celini je izražen kroz simboličku reprezentaciju.

Po B. Stojkoviću kulturni identitet predstavlja „samosvest pripadnika jedne grupe koja istorijski nastaje i razvija se u zavisnosti od kriterijuma koje ta grupa uspostavlja sa drugim društvenim grupama“ (Stojković, 2008:26). Svest o sebi kao pripadniku jednog kulturnog identiteta koji se razvija i raste u skladu sa pravilima koja je ta ista grupa uspostavila unutar, kao i u odnosu sa drugim grupama, reprezentuje jedan kulturni identitet. Primenjeno na pozorišnu ustanovu znači da identitet pozorišta predstavlja kontinuirani razvoj institucije, tokom istorijskog razdoblja, a

²⁷ Esencijalističku i antiesencijalističku

razvija se u zavisnosti od pravila koja su uspostavljena unutar ustanove ali i u odnosu na druge pozorišne ustanove, institucije kulture ili društvo u celini.

Koncept artikulacije identiteta smatra da aspekti društvenog života, kao što je identitet, mogu biti snažni kao jedinstvena, istorijska, specifična, privremena stabilizacija ili proizvoljno zaključenje značenja. Hol predlaže da se artikulacija poveže, da bi mogla da pravi zajedništvo sa dva različita elementa pod određenim uslovima. Čak i identitet u kojem se očigledno ocrtava jedinstvo identiteta je u stvari, realna artikulacija različitih i distinktivnih elemenata pod drugačijim istorijskim i kulturnim okolnostima. Identitet pozorišta je stvarna artikulacija različitih elemenata u različitim istorijskim i kulturnim okolnostima. Identitet pozorišta je zavisn od društva, od kojeg je ujedno i determinisan i na neki način regulisan; ali identitet pozorišta je i skup različitih elemenata unutar same organizacije pozorišta.

2.2. Raznolikost i različitost

U prethodnom poglavlju smo izneli da se identitet konstituiše kako na sličnostima, tako i na **razlikama**, jer se identičnost pojedinca potvrđuje jedino u razlikama u odnosu na drugog. Kultura raznolikosti²⁸ definisana je kao kulturna raznolikost u Konvenciji o zaštiti i unapređenju raznolikosti kulturnih izraza na sednici Uneska, 2001. godine. Koncept kulture raznolikosti zauzimao je svoje mesto u kulturnim politikama, na nacionalnom i lokalnom nivou, naročito nakon usvajanja univerzalne deklaracije.

Kulturna raznolikost je odlika ne samo zapadne evropske kulture već je danas odlika globalne kulture. Raznolikost, najviše zavisi od kulturnog konteksta. Stjuart Hol definiše kulturni kontekst kao „visoko selektivan ekran između čoveka i spoljnog sveta“. Poimanje drugog bića, pojave ili institucije se dešava putem selekcije usvojenih kulturnih normi. Kulturni konteksti se sastoje od materijalnih elemenata i kodova kojima je dato određeno značenje i u razmatranju identiteta pozorišta u multikulturnom kontekstu grada Subotice (Petkova, 2006:3). Odnos pojedinca prema

²⁸ Kultura raznolikosti obuhvata mnoštvo načina na koje kulturne grupa i društva nalaze svoj izraz. Ovi izrazi se prenose unutar i između grupa i društva. Kulturna raznolikost se manifestuje ne samo kroz različite načine kojima se kulturno nasleđe čovečanstva izražava, uvećava i prenosi raznolikost kulturnih izraza, već i kroz različite načine umetničkog stvaralaštva, produkcije, difuzije i distribucije i uživanja u kulturnim izrazima, bez obzira na korišćena sredstva i tehnologije.“

istorijskim periodima razlikuje se od perioda do perioda, kao i prema stepenu razvoja same zajednice. Kulturni identitet je uvek smešten u datom kulturnom kontekstu i ono što ne korespondira sa tim kontekstom smatra se da je „drugačije“, „strano“ ili „nerazumljivo“.

Pozorište je, po svojoj osnovnoj vokaciji, stecište raznolikosti. Pozorišna umetnost je sintetska, jer u sebi objedinjuje različite umetnosti²⁹, s jedne strane, a s druge ona objedinjuje i druge „neumetničke“ delatnosti koje su potpuno različite od pozorišne umetnosti uopšte.

Kao primer teatra različitosti mogli bismo navesti primer pozorišta „Šaubine“ iz Nemačke. Pozorište „Šaubine“ se zasniva na konceptu stalnog ansambla, koji pripremi i izvede prosečno deset premijera u sezoni a na repertoaru je oko 30 naslova. Jedna od osnovnih osobenosti pozorišta „Šaubine“ je stilski posebnost predstava, raznovrsnost rediteljskih koncepcija i rukopisa. Njihove predstave karakteriše novo i sveže čitanje klasične svetske dramske literature, ali i savremenih svetskih i nemačkih dramskih tekstova. Angažovanjem svetski poznatih pozorišnih reditelja, a najpre nemačkih reditelja Ostermajera, Milera, Majenburga, „Šaubine“ je otvoreno pozorište i drugim vrsnim rediteljima koji grade identitet celokupnog nemačkog pozorište. Tako koncipirana repertoarska politika i strategija razvoja donela im je status značajnog pozorišnog centra, kao i učešća na najznačajnijim pozorišnim festivalima u svetu. Posebnu boju njihovom identitetu dao je Festival internacionalne nove drame³⁰ koji traje u kontinuitetu od 2000. godine, a koji je svoju koncepciju zasnovao na savremenim dramskim piscima koji su ujedno i reditelji svojih tekstova, kao što su Rodrigo Garcia, Lina Saneh, Milo Rau, Romeo Castellucci, Ahmed el Attar, Sanja Mitrović i drugi. Festival se razvijao, a od 2011. godine su u program plus uvrštene radionice za glumu, režiju i dramaturgiju, za studente pozorišnih akademija. „Šaubine“ je iskoristilo mogućnosti da u svom repertoaru maksimalno da da šansu raznolikosti u smislu dramskih tekstova, svetskih autora, te nametne kao pozorišni lider.

Različitost nije centrična, tj. ne podrazumeva prevlast jedne kulture nad drugom, „one su samo **različite**. To stanovište o podjednako vrednosti različitih kultura naziva se kulturni pluralizam“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:47). Međusobni odnos „mi-oni“ se smatra osnovnim mehanizmom konstrukcije identiteta i on je glavni indikator kulturne raznolikosti. „Oni“ (drugi) može da se percipira kao etničko, nacionalno, rasno, kulturno, društveno ili civilizacijsko drugo.

²⁹ Književnosti, slikarstva, arhitekture, skulpture, muzike, svetla, boja i dr.

³⁰ Festival of International New Drama (FIND)

Osnovno značenje merenja kulturne raznolikosti je upoređivanje. Upoređujući se sa drugima, i zajednice i pojedinci, postaju svesni ne samo toga „ko“ i „šta“ **su**, već i onoga „ko“ i „šta“ **nisu**. Na opažanje različitosti, a posebno nacionalne, česta su zajednička verovanja o ličnim karakteristikama koje sopstvena zajednica poseduje, kao i karakteristična misao o sopstvenoj zajednici (Petkova, 2006:2). Ideja kulturne zajednice kao jedne jedinstvene slike, naglašena je i podvučena diskursnim prilazom. Baba (Bhabha) tvrdi da nacija postaje kulturni potpis, kao reprezentacija društvenog života više nego kao disciplina društvenog i državnog uređenja (Petkova, 2006: 1).

Temelj priznavanja prava na kulturni identitet je shvatanje o kulturnom pluralizmu. „To je pravo na osobenost, samosvojnost u ispoljavanju kulture svake ljudske zajednice“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:47). Kulturna raznolikost stvorila je pojmove manjine i većine, koje su „noviji istorijski pronalazak, suštinski povezan sa idejama nacije, stavnovništva, predstavljanja i brojanja“ (Apaduraj, 2008:59-60). Ideje manjine ili većine ne prethode jedna drugoj, obe su rezultat brojanja i političkog imenovanja. „Manjine su nužan uslov za postojanje većina, čak u većoj meri nego što su većine nužan uslov za postojanje manjina“ (Apaduraj, 2008:60).

Na društvenu scenu druge polovine XX veka ponovo stupaju identifikacije na osnovu roda, etničke pripadnosti, religije, nacionalnosti, životnog doba, odnosa prema ekologiji, politici itd. Pojava društvenih pokreta stvorila je poziciju da je problem identiteta postao i političko pitanje. Zatim, sve veća geografska pokretljivost ljudi i mogućnost da se bira među mnoštvom različitih potrošačkih proizvoda uzdrmla je i rascepkala njihov identitet, sada zasnovan na potrošačkim izborima i raznolikim životnim stilovima (Aleksander, 2007:34).

Razmatrajući pozorišta različitosti u okruženju, a naročito subotičko pozorište, koja imaju dva ili više nacionalno različitih umetničkih entiteta unutar jedne ustanove, neophodan nam je uvid i u politiku identiteta. „Tako je politika identiteta postala jedno od važnih pitanja studija kulture, jer je podrazumevala postojanje razlika među različitim društvenim grupama, kao i (ne)mogućnost da se te razlike izraze“ (Đorđević, 2009:359). U razmatranju problema raznolikosti, nezaobilazna tema su politike identiteta kao jedna od oblasti interesovanja i istraživanja studija kulture.

„Identity politics”³¹ dovela je u pitanje ideje o univerzalnim istinama i apsolutnim moralnim normama. Politike identiteta su usredotočene na, uglavnom, sposobnost i mogućnost prepoznavanja prohteva da se priznaju potlačene društvene grupe, pa se zbog toga baš one vrlo često i nalaze u središtu ispitivanja identiteta. Politike identiteta su skovale „novi jezik“ identiteta i rade na promeni društvenih praksi, najčešće kroz formacije kao što su koalicije, jer tamo već postoje, makar i u malom stepenu, bar neke vrednosti koje su deljene (Barker, 2001:386). U subotičkom pozorištu povremeno su u predstavama Drame na srpskom jeziku učestvovali glumci Drame na mađarskom jeziku. Površno poznavanje pre rada na predstavi, nakon premijere preraslo je u „pripadnost“ ekipi predstave. Posebno je specifičan primer „povezivanja manjina“ u radu na predstavi „Kukavičluk“ gde su glumci trebali u jednoj sceni da govore tekst na mađarskom jeziku, oni su se sami povezali sa kolegama iz Drame na mađarskom da ih nauče da pravilno izgovaraju reči i „ujedinili“ se u posebnu „grupu“.

Društvo je kulturološki razumljiv put ka razumevanju samih sebe i jednostavno, treba nam egzistencijalno iskustvo u suočavanju i vršenju izbora. Politike identiteta počivaju na mišljenju da ljudska bića mogu da deluju svrsishodno i kreativno. One su politički argument koji se fokusira na osnovu sopstvenog interesa i perspektive samo-identifikovane, socijalno-društvene, interesne grupe, kao i načina na koji politika ljudi, može biti izbrušena kroz aspekte njihovog identiteta - kroz rasu, klasu, religiju, seksualnu orijentaciju ili tradicionalnu dominaciju. Nisu svi članovi nabrojanih grupa nužno i umešani u politike identiteta. „Ukoliko se politički identitet definiše polazeći od kulture i ukoliko politika postane delatnost za ostvarenje nekog kulturnog programa, treba očekivati porast nerešivih konflikata. Jer, u sferi vrednosti- a to je politika – nema pomirenja“ (Đinđić, 1990:2). Istoričar Šlezinger³² je diskutovao o politikama identiteta, snažno zastupajući liberalnu koncepciju ljudskih prava, obrazlažući da liberalna demokratija zahteva opšte intrese i osnovu za funkcionisanje kulture i društva. Po njegovom mišljenju zasnivanje politike na grupama čija marginalizacija razgrađuje civilnu politiku, na taj način radi protiv kreiranja realnih mogućnosti za završetak procesa marginalizacije. On veruje da pokreti za

³¹ Termin *identity politics* počeo je da se koristi u političkim i akademskim diskursima u SAD počevši od sedamdesetih godina prošlog veka. Politike identiteta su fenomen koji je nastao na radikalnim marginama liberalno - demokratskih društava u kojima su ljudska prava prepoznata, a izraz/uslov nije korišćen da se odnosi na disidentska kretanja unutar jednopartijske ili autoritarne države.

³² Artur Šlezinger (Arthur Schlesinger Jr. 1917-2007) bio je američki istoričar i kritičar društvenog života. Bavio se američkim liberalizmom i političkim liderima.

ljudska prava treba da se trude za puno prihvatanje i integraciju marginalizovanih grupa u matičnu kulturu, bolje nego da se ta marginalizacija ovekoveči kroz afirmaciju razlika.

Centralna komponenta politika identiteta su uticaji manjina. Uticaj manjina je forma društvenog uticaja, koja se dešava kada je većina pod uticajem da prihvati verovanja ili ponašanja manjine. Za razliku od drugih formi uticaja, ova obično uključuje personalne promene u privatnom mišljenju (konverzija). Ovakav oblik uticaja najčešće se primenjuje ako je manjina konzistentna, fleksibilna i kada se obraća većini. Istorijske okolnosti, migracije i ratovi u jugoistočnom delu Evrope rezultirali su sredinama sa nacionalno mešanim stanovništvom. U takvim sredinama formirana su i pozorišta sa zadatkom da zadovoljavaju potrebe manjine, ali i većine stanovništva.

Pozorišta različitosti mogu imati i druge oblike, vezane upravo za različite nacije, za većinu i manjine. Tako smo kao primer uzeli pozorište iz Temišvara. U zgradi koja se naziva „Palata kulture“ ravnopravno žive četiri pozorišne institucije – Temišvarsko narodno pozorište, Nacionalna operska kuća, Državno nemačko pozorište i Mađarsko pozorište „Čiki Gergelj“. Sva ova pozorišta rade jedno pored drugog, ali ne i jedno sa drugim. Neguju sopstvene repertoare, unutrašnju organizaciju ne dele ništa, pa čak ni scensku opremu³³. Nemaju zajedničkih projekata, niti dele bilo šta drugo, osim zgrade, što bi ih povezalo u jedan identitet. Svakako, kada se u Temišvaru pogleda zgrada u kojoj rade ove četiri entiteta, prvi utisak je, pored monumentalnosti i veličine zgrade koja svedoči o značaju kulture u tom gradu, da se radi o značajnom, raznolikom kulturnom identitetu jedne institucije. Jedinstvena zgrada u kojoj svi rade, ipak nameće određene zaključke o identitetu ustanove kulture, a to je da ne postoji interkulturalizam unutar nje.

Narodno kazalište „Ivan pl. Zajc“ iz Rijeke, takođe je jedno od pozorišta različitosti. Riječko pozorište je osnovano 1946. godine. Od osnivanja pa do danas ovo pozorište u svom sastavu ima Hrvatsku dramu, Italijansku dramu, Operu, balet i simfonijski orkestar. Ovi umetnički entiteti funkcionišu unutar jedne jedinstvene institucije, pa ipak oni se bave samo „svojim nacijama“ ili umetničkim izrazom, donoseći predstave kao izraz svoje specifične kulture. Ono što je značajno i pomak dalje u razvoju ove pozorišne kuće od nacionalnog značaja za Republiku Hrvatsku je programsko opredeljenje danas; da će se raditi predstave i programi koji će više povezivati kako

³³ Bilo je slučajeva kada su imali predstave u istoj sali, ali je svako montirao i demontirao svoju svetlosnu i tonsku opremu.

umetnike u obe Drame tako i projekte koji će se raditi zajedno sa Operom i baletom, te je riječko pozorište za razliku od temišvarskog, na bržem putu ka idealu, a to je interkultura.

„Činjenica je da su “većine” u evropskim zajednicama i državama postale raznolike, a „transkulturalno” zaduženi kreatori kulturne politike su uključili taj koncept u političke izjave i u teoriju kulturne politike i počeli da naglašavaju kulturno bogatstvo kao preimućstvo unutar država i lokalnih zajednica” (Dragičević-Šešić, Simić, Deru, 2006).

Kao što smo ranije već rekli, ideja većine ne prethodi ideji manjine, niti je od nje nezavisna. Osnovno pitanje koje se u tom odnosu postavlja je pitanje zašto je u nacionalnim državama vidljiv strah od slabih, manjih? Po sociološkoj teoriji, za odnos „Mi-oni” kaže se da je „stvaranje kolektivnih drugih ili „njih” neophodno, da bi se – određenom dinamikom stvaranja stereotipa i kontrastiranja identitetu - povukle linije razgraničenja i obeležila dinamika karakteristična za „nas” (Apaduraj, 2008: 60). Proces proizvodnje „nas” je ograničenog stepena razumevanja, jer se on tretira kao mehanički nusproizvod procesa proizvodnje „njih”.

Studije kulture izučavaju različite oblike odnosa većine-manjine, a za naše istraživanje posebno je važno istaći „hibridnost“. Hibridnost je mnogo teže okarakterisati, jer se izraz najčešće koristi kao sinonim sa brojnim drugim oblicima. „Svejedno ja (Grossberg) ću ga uzeti tako što ću objasniti kao tri različita oblika graničnog postojanja podređenog identiteta, koji postoji između dva takmičarski nastrojena identiteta“ (Grossberg, u Hall, 1998:91). Slike „trećeg sveta“, kao jedan od oblika hibridnosti (što kaže Bhabha³⁴), vide podređen identitet kao jedinstveni treći termin, bukvalno definišući svoje mesto kao „negde između“ i naseljeno od strane podređenih.

U narednom poglavlju istražićemo Suboticu, kao grad, koja je poznata i prepoznata od „drugih“ kao sredina različitosti, sredina sa mnogo nacionalnosti. Zbog toga je položaj pozorišta u gradu veoma specifičan. Kroz istraživanje identiteta subotičkog pozorišta dotaći ćemo se i kulturne politike grada, multikulturalnosti, kao i činjenica kako se sve to odražava da identitet subotičkog pozorišta, odnosno na identitet pozorišne ustanove kao takve. Kako i na koji način istraživati identitet ustanove kulture, pa i identitet pozorišta?

³⁴ Bhabha, Homi, pripada, kako kaže Sajmon Djuring, više kulturnoj i književnoj teoriji nego studijama kulture, ali njegovo teoretsko razmišljanje, zasnovano na istoriji i svakidašnjici, donosi primere iznutra, semiotički orijentisanu filozofsku analizu. Njegova teorija je ujedno i antirasistička i protiv- istorijska.

2.3. Identitet pozorišne ustanove

„Pozorište poseduje gotovo neverovatnu snagu da otelotvori probleme koji su fundamentalni za postojanje ali koji često prkose rešenju jer, istorijski gledano, pozorište je više medijum emocija nego racionalnosti, po načinu iznalaženja jezika i okruženja u kome treba da izrazi ono što bi inače moralo da ostane skriveno ili potisnuto“ (Harvud, 1998:17).

Identitet ustanove određen je unutar polja istraživanja. Socio-kulturni ciklus, odnosno njegovi osnovni elementi: reprezentacija, identitet, proizvodnja, potrošnja, regulative, dokumentaristika i arhivistika i obrazovanje umetničkog i neumetničkog ansambla pozorišta su osnovna polja istraživanja pozorišne ustanove, a njegovi procesi se sami oslanjaju jedan na drugi, međusobno se uključuju i artikulišu u svakom trenutku. Unutar tih procesa pronašli smo identifikatore samog pozorišnog identiteta. Analiza identiteta pozorišta, kao i svaka analiza kulturnog „proizvoda“ mora pažljivo da obradi kako je on prikazan - reprezentovan, koji su identiteti s njim povezani, kako je proizveden, kako se „troši“ (prima, upotrebljava, gleda), koji mehanizmi regulišu njegovu distribuciju i upotrebu, kako se čuva istorija i kako se obrazuju neophodni kadrovi. Koji su to identifikatori identiteta pozorište: repertoar, istorija pozorišta, izgled zgrade, glumac, publika, organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja i vizuelni identitet.

Po repertoaru pozorišta se najlakše može odrediti identitet pozorišne ustanove. Po repertoaru se stiče reputacija u stručnim krugovima, u publici i po njemu se pamte pozorišta. Od izbora naslova pozorišnih predstava koje će se naći na repertoaru zavise sve druge stvari koje se dešavaju **u i oko** pozorišta. U velikim pozorišnim sredinama, poput Beograda, u ranijem periodu postojale su žanrovske podele repertoara po pozorištima³⁵. Danas takvih podela nema, svi igraju sve, pa je bitka za identitetskim razlikovanjem postala još teža. U manjim sredinama gde postoji jedno ili dva pozorišta ne postoje mogućnosti za žanrovskim obeležavanjima pozorišta, jer postojeća moraju da budu „sveobuhvatna“, ali je i dalje jako važno „biti drugačiji od ostalih“. Razlikovati se od drugih pozorišta, biti u identitetskom smislu „mi i oni“ može se jedino repertoarski svežim i novim odabirima tekstova i naslova koji će se pripremati. Repertoarsko

³⁵ Tada se tačno znalo da su se u „Ateljeu 212“ gledali savremeni svetski i domaći tekstovi, da se u JDP igrala klasika, da se u BDP igrala komedija, da se u „Pozorištu na Terazijama“ gledao mjuzikl i dr.

promišljanje je i proizvodnja značenja identiteta putem pozorišnog jezika. Pripremanje i realizacija predstava je suštinski deo procesa kojim se proizvode i razmenjuju značenja. Kako Hol ističe - u središtu značenja procesa u kulturi (pozorištu) su dva usmerena sistema reprezentacije. Prvi, koji nam omogućava da dajemo značenja svetu tako što ćemo identitet pozorišta konstruisati kao set veza ili lanac ekvivalenata među stvarima i stvoriti naš **sistem konceptata ili konceptualnih mapa** i drugi, koji zavisi od konstrukcija **setova korespondencije** između naših konceptualnih mapa i **seta znakova** sklopljenih, organizovanih u **različite jezike** koji stoje za ili reprezentuju te koncepte (Hall, 2007:19).

Pozorišnoj umetnosti priznaje se samosvojnost estetskih, pedagoških i etičkih kriterijuma. Pozorište je živi fenomen, za njega je od posebnog značaja otvorenost ka protoku ideja, konceptualnih mapa, setova korespondencije i seta znakova organizovanih u različite jezike. Slobodnim stvaranjem autentičnih vrednosti pozorišni fenomen stiče **sopstveni identitet**.

U pozorištu nije dovoljno smisliti i realizovati interesantan repertoar ako nemate ansambl koji će ga „izneti“ u predstavama. Da bi se stvorio poseban identitet neophodno je stvoriti ansambl, jer jedan od identifikatora identiteta pozorišta su svakako glumci tog pozorišta. Svako pozorište ima svoj poseban ansambl koji daje jedinstvenu boju tom pozorištu. Bilo da se neguje „star sistem“ ili „ansambl“, najosetljiviji deo upravljanja pozorištem i kreiranjem identiteta pozorišta je dizajniranje ansambla. A upravo je ansambl, pored repertoara, onaj bitni faktor u prepoznavanju „različitosti“ pozorišta, što znači i njegovog drugačijeg identiteta. Pored toga što su glumci važni za identitet pozorišta u pozorišnim predstavama, važno je i njihovo egzistiranje u jednom gradu, kao sociološki fenomen. Značajno je u jednoj maloj gradskoj društvenoj sredini zbog toga što se njihova koegzistencija sa gradom i njegovim građanima tumači sličnim znakovima kao što se tumače njihove uloge u pozorištu.

Potencijalna publika, ciljana publika ili stalna publika za koju se kreirao proizvod, dakle oni za čiji se socijalni identitet reprezentativno ciljano nameravao vezati proizvod, realizovala se kroz „potrošnju“ tog „proizvoda“. Kako publika doživljava svoje pozorište i njegov identitet, jako je važno za razvoj same pozorišne ustanove. Pri analizi identiteta, analiziraće se i struktura publike: po starosnoj dobi, nivou obrazovanja, ciljana publika, segmentacija, itd.

Teatrografija konkretne pozorišne ustanove je bitna za njegovu identifikaciju. Šta se, gde i kada dogodilo u pozorištu, utvrditi tačan repertoar koji se negovao u čitavoj istoriji jedne pozorišne kuće, predstavlja temelj od kojeg se polazi u promišljanju pozorišne budućnosti. Pozorišni naslovi koji su se igrali, reditelji i glumci koji su stvarali jednu pozorišnu kuću stvarajući njenu istoriju, utiču i na trenutni identitet pozorišta. U pozorišnom životu se dešava da mnoga pozorišta danas uživaju u posebnom statusu stečenom u ranijem istorijskom razvoju, a ne sadašnjim uspesima.

Identitet jednog pozorišta gradi se i kroz prostor u kojem ono živi i radi – kroz pozorišnu zgradu. Pozorišna zgrada nije samo obična zgrada u kojoj pozorište radi, „najšire gledano, svako razmatranje prostora teatra mora biti postavljeno u kontekst još jednog trijadnog odnosa – pozorišta kao umetničkog bića, arhitektonskog korpusa teatra i ukupne urbane strukture“ (Dinulović, 2009:28). Za identitet pozorišta važan je deo grada u kojem se zgrada nalazi, arhitektonski izgled zgrade, umetnička vrednost zgrade, da li je zgrada spomenik kulture, kakav je ulaz u pozorište, foajeji, gledalište, pozorišni klub; dakle, važno je sve što je u komunikaciji sa gradom kao otvoreni prostor u koji mogu da uđu gledaoci, ali je za organizacionu kulturu važno i kako izgleda deo prostora koji nije u stalnoj komunikaciji sa gradom -unutrašnji prostori- glumačke garderobe, probne sale, fundusi, radionice, kancelarije. Sve to u celini utiče i na ukupan identitet pozorišne institucije.

Organizaciona struktura je takođe jedan od identifikatora pozorišnog identiteta, jer ona prikazuje „kostur“ pozorišta. Organizacionu strukturu pozorišta predstavlja struktura - kao unutrašnji sastav skupa činilaca neke celine koji su povezani određenim odnosima u kojoj svaki element ima neku ulogu. U odnosu na pozorišnu organizaciju - struktura – znači standardizovana svojstva delova i elemenata koji čine sastav te pozorišne organizacije. Organizaciona struktura - polazi od činilaca koji bitno utiču na izgradnju identiteta organizacije: ciljevi, delatnost, programska orijentacija, tehnologija rada, ljudski faktor, društveno uređenje. Bitni organizacioni elementi u produkcionom procesu koji su sjedinjeni u celinu daju okvire za organizacionu strukturu. Kakva je organizaciona struktura jednog pozorišta ukazuje na način unutrašnjeg funkcionisanja, na oblike ponašanja pojedinca unutar kolektiva ili van njega i tako utiče na formiranje identiteta pozorišta.

Za identitet pozorišta organizaciona kultura govori o ustanovi samoj. Pod organizacionom kulturom podrazumeva se sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji opredeljuju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizaciona kultura je unutrašnja, osnovna varijabla u ponašanju organizacije i predstavlja skup osnovnih pretpostavki, vrednosnih stavova i verovanja koje usvajaju članovi organizacije i koji na taj način označavaju sebe i svoje okruženje. Kako i na koji način funkcionišu unutar organizacionih jedinica, drama, službi, kakvi su njihovi odnosi, kako se neguju njihove „priče“, istorija, verovanja, kakva je disciplina, navike, međusobni odnosi pojedinaca, kakav je život unutar pozorišne kuće – se to zajedno utiče na poimanje ali i kreiranje pozorišnog identiteta.

Filozofija poslovanja pozorišta predstavlja suštinu samog pozorišta, jer se tu strateški promišljaju različiti programi koje će pozorište realizovati u dužem i kraćem vremenskom periodu. Tu ne mislimo samo na repertoar već se to promišljanje razvoja ustanove odnosi na ukupnost njenog razvoja do postizanja stepen „izvrsnosti“. Filozofija poslovanja može biti različita, ona zavisi od brojnih faktora. Pozorište može da zastupa više filozofija, kao što ima i više različitih identiteta unutar svog jedinstvenog identiteta. Pozorište je pokretačka snaga u stvaranju i prihvatanju kulturnih vrednosti, a zbog svoje obrazovne i vaspitne uloge utiče na razvoj pojedinca (i u pozorištu i u publici).

U razmatranju vizuelne reprezentacije pozorišta, analiza se započinje obuhvatanjem različitih strategija oglašavanja samog pozorišta. Vizuelni identitet je prepoznatljiv, odražava misiju institucije. Zbog toga postoji knjiga standarda, total dizajn, a svaki pojedinačni program se uklapa u izvesnoj meri i u zadati identitet kuće. Vizuelni identitet mora da „priča priču“. Jedan od najvažnijih atributa efikasne kampanje vizuelnog identiteta je stalna primena ovih elemenata u svim oblicima komunikacije. Doslednost igra najvažniju ulogu u tome kako gledaoci doživljavaju pozorišnu organizaciju. I pored uspešnih vizuelnih kampanja pozorišta, na kraju će, ipak i pre svega kvalitet predstava i usluga pozorišne organizacije odrediti njen uspeh, a „korporativni identitet“ treba da bude direktan odraz tih kvaliteta.

Po Stjuartu Holu identitet, kao društvena konstrukcija, nalazi se u direktnoj vezi sa oblicima reprezentacije. Mesta predstavljanja/reprezentovanja pozorišnog identiteta su diskurzivni prostori gde se najučestalije i najočiglednije, reprezentuju različite društvene grupe. Te

društvene grupe se prikazuju prema modelima važećih mišljenja, ideologiji i interesima onih koji ih stvaraju. U promišljanju pozorišnog identiteta nezaobilazna su razmatranja i ugrađivanja različitih kodova koji se odnose na nacionalni identitet, kulturnu raznolikost, multikulturalizam ili hibridnost. Po popisu stanovništva iz 2011. godine u Srbiji je nacionalna struktura stanovništva sledeća: Srbi (83,3%), Mađari (3,5%), Romi (2,1%) i Bošnjaci (2,0%), Hrvati (0,8%), Slovaci (0,7%), Crnogorci (0,5%), Vlasi (0,5%) i drugi. „Kulturni identiteti su tačke identifikovanja, nestabilne tačke identifikacije ili šavovi koji su nastali unutar diskursa istorije kulture“ (Hall, 1992:395).

„Identitet, dakle, ne zavisi toliko od toga kako sami sebe opisujemo već šta nam u tom pogledu „pripisuje“ društvo“ (Robins, K., U Đorđević, 2009:354). Koncepte koje imamo o sebi možemo nazvati ličnim identitetom, a očekivanja i mišljenja drugih čine naš društveni identitet” (Đorđević, 2009:356-357). Tehničko - tehnološka orijentacija društva bez kulturno umetničke osmišljenosti ne dovodi do emancipacije ljudske ličnosti. Pozorišna umetnost razvija ona čovekova svojstva koja doprinose estetizaciji ličnosti.

„Osnovna ideja jeste da je publika najvažnija za razumevanje umetnosti, jer značenja koja nastaju tumačenjem umetnosti i način na koji se ona upotrebljava zavise od primalaca, a ne od stvaralaca“ (Aleksander, 2007:283).

Vrednovanje umetničkog dela povezano sa spletom dejstvujućih elemenata. Umetničko delo kao duhovni produkt ne može se rekonstruisati, ali to ne znači da se efekti umetničkog dela ne mogu podvrgnuti kritičkom razmatranju i objašnjavanju. Zadatak teatrografije i pozorišne kritike je u umetničkom sagledavanju i tumačenju, ali je zadatak kritike i na očuvanju umetničkog utiska.

Otvorenost i interesovanje za kulturno umetničko stvaralaštvo drugih, doprinosi dinamičkom razvoju pozorišne delatnosti. Za identitet pozorišta, njegova otvorenost je često implifikovana političkim ekonomskim i drugim faktorima. Pozorište, kao institucija društva, osetljivo je na svaku promenu. Autonomnost pozorišta je uslov bez koga nema pozorišnog života - promene kojima je pozorište podložno su pozitivne, ako nisu rezultat prinude; a ako jesu, one onemogućavaju slobodu pozorišnog stvaralaštva. Zbog misije koju ima, za pozorišnu umetnost nisu zainteresovani samo redovni i potencijalni gledaoci, već i društvo kao celina. Poseban interes ogleda se u javnom statusu i otvorenosti pozorišne institucije. Javnost rada je najneposredniji i

najdemokratskiji oblik upoznavanja društva sa delatnošću pozorišta. U razmatranju identiteta pozorišne ustanove estetska komponenta se ne podređuje socijalnoj i političkoj komponenti, već se, pored teatroloških polazišta i naučno-organizacionih principa, sagledavaju sociološki, kulturološki, politikološki i psihološki elementi. Multidisciplinarni pristup identitetu pozorišta uslovljen je karakterom pozorišne delatnosti i uticajem sredine u kojoj deluje.

3. Pozorišna ustanova – Identitet i organizaciona kultura pozorišne institucije

U prethodnom poglavlju utvrdili smo da je kulturni identitet, pa i pozorišni identitet, skup internih i eksternih utisaka i mišljenja. Identitet može da se kreira u željenom pravcu, a kako se on dizajnira, pokazaćemo na primeru pozorišne ustanove.

Pozorišne institucije u našoj zemlji, organizovane su, u najvećem broju³⁶, na identičan način. Tu, pre svega, mislim na činjenicu da sva naša pozorišta imaju umetničku, tehničku i administrativno/operativnu organizacionu jedinicu. Koncept takvog organizacionog ustrojstva preuzet je od Burgteatra/MHAT-a³⁷ i prenet na sva pozorišta koja su kod nas uglavnom osnovana u periodu 1945-1950³⁸, nakon II svetskog rata.

Shodno činjenici da je identitet ono što mi mislimo o sebi ali i ono što drugi misle o nama, nametnula su nam se dva polja istraživanja – sama pozorišna institucija i njeno okruženje, u najširem smislu. Istraživanje obavljeno unutar pozorišne ustanove poslužilo nam je da zaključimo šta samo pozorište „misli ko je i šta je“. Prva polazna tačka u tom istraživanju su nam organizaciona struktura i organizaciona kultura. Iako velike oblasti istraživanja, one su toliko međusobno isprepletene da smo odlučili da o njima „ispričamo jedinstvenu priču“.

³⁶ Osim pozorišta „Zvezdara teatar“, „Bitef teatar“, „Pozorištance Puž“, KPGT-a, Slavija teatra, pozorišnih članica NKSS-a, itd. .

³⁷ Burgteatar, podatak sa predavanja prof. Ujes A., MHAT (Klaić, 2011:31)

³⁸ Izuzetak su SNP iz Novog Sada, osnovano 1861. i Narodno pozorište iz Beograda, osnovano 1868. godine.

Institucionalna pozorišta u Srbiji organizovana su i uređena na isti ili sličan način. Sve pozorišne ustanove organizovane su na način koji podrazumeva da svi imaju jedan ili više umetničkih ansambala, tehničku i operativnu jedinicu kao podršku, a samo nekoliko pozorišta u zemlji nemaju umetnički ansambl, ali imaju ostale organizacione jedinice. Sva pozorišta u zemlji koja su zasnovana na ovom principu unutrašnje organizacione strukture, na funkcionalnoj podeli na sektore, zapravo, zasnovana su na „preuzetj” organizacionoj strukturi iz ranijeg perioda, kakva je „formirana tokom XVII I XIX veka u obliku stalnog/narodnog repertoarskog pozorišta nije do danas promenila svoj organizacioni model i unutrašnju strukturu bez obzira na krupne tehnološke i društvene promene koje su se u međuvremenu desile”(Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:163). Ovaj sistem organizacije pozorišta je i najčešći oblik pozorišne organizacije u Evropi (Ujes, 1986, br.3, 3-10). Ovakav oblik pozorišne organizacije stvoren je u raznim vrstama državne organizacije u srednjoj Evropi. Ona je bila konačan izraz jednog pozorišnog sistema koji je egzistirao kao: 1) državno i 2) tržišno pozorište.

Od kraja XVII veka, pojavom prvih putujućih pozorišnih družina na našim prostorima, počinje stalni razvoj pozorišne organizacije. U XIX veku, u našoj zemlji izgrađivan je pozorišni sistem čiji su glavni modeli bili: 1.) nacionalno, stalno, profesionalno, repertoarsko pozorište; 2.) gradsko; 2.1.) stalno pozorište sa ansamblom; 2.2.) gradsko-stalno pozorište samo sa zgradom i tehničkim aparatom; 3.) putujuća pozorišna družina i 4.) amaterska pozorišta.

Osnovna organizaciona struktura prvog modela pozorišta bila je podela po tehnološko-proizvodnoj funkciji, podela na sektore: umetnički, tehnički i opšti. (Ujes, 1981/3: 8). Podela organizacione strukture pozorišta po sektorima bila je dominantan sistem i za period 1918-1941., s kojim se ušlo u strukturiranje pozorišta i nakon II svetskog rata kada je naš pozorišni sistem kreiran iz elemenata i iskustava prenetih iz Austrougarske monarhije i Kraljevine Jugoslavije. Promene u organizaciji pozorišta počinju 1948. godine kada je započeta reforma institucija kulture, odnosno, 1950. godine kada su “fabrike predate radnicima”³⁹. Važni događaji nastali su 1963. godine, donošenjem Ustava koji je predviđao promene u kulturi, 1974. godine donošenjem novog Ustava, a posebno značajno za organizaciju pozorišne ustanove 1976. donošenjem Zakona o udruženom radu. (Ujes, 1981/3:4-6)

³⁹Uredba o pozorištu iz 1956.godine

Dakle, kada se posle Drugog svetskog rata pristupilo osnivanju pozorišta u našoj zemlji poseglo se za iskustvima iz ranijeg perioda, pa je model organizacije, strukturiranog pozorišta sa tri sektora, prihvaćen kao jedini mogući oblik. Organizacione jedinice pozorišta formirane su prema funkcijama pojedinih jedinica, odnosno, prema „osnovnim specijalizovanim oblastima poslovanja” (Jovanović, 1996:85-86). „Već iz samog pojma organizacije, shvaćene kao ustrojstvo, odnos delova u celini, koja usaglašeno radi (funkcioniše) na osnovu međusobne povezanosti (usklađenosti) svih konstitutivnih delova, proizlazi određenje pojma organizacijske strukture.“⁴⁰ (Damjanović, 1990:176). Struktura jedne organizacije predstavlja predmet izučavanja teorije organizacije. U teoriji, elementi organizacione strukture bili su izučavani sa različitih aspekata.⁴¹ Proces organizovanja uključuje i „definisanje i uspostavljanje organizacione strukture preduzeća, koja predstavlja logički povezanu celinu, sastavljenu od organizacionih jedinica zaduženih za obavljanje pojedinih vrsta poslova“ (Jovanović, 1996:85).

Organizaciona struktura pozorišta važi za „stabilan obrazac“ organizacionih veza i „uloga“ koje unutar nje imaju njeni članovi. Pozorišna organizaciona struktura predstavlja sistem veza i odnosa između elemenata. Ona se formira u datim uslovima i pod dejstvom određenih faktora. Specifičnosti koje su odredile i uslovile formiranje određenih principa organizacione strukture su: - podela rada; - grupisanje organizacionih jedinica; - decentralizacija/distribucija autoriteta i - koordinacija (Damjanović, 1990:186-191).

Podela rada je specijalizacija poslova na pojedince u završnom procesu rada. Njom se definišu poslovi pojedinaca u sektorima i užim organizacionim jedinicama u instituciji. Diferencijacija poslova može da se vrši horizontalno (horizontalna specijalizacija po širini) i vertikalno (vertikalna specijalizacija po dubini). Kriterijumi po osnovu kojih se vrši specijalizacija mogu biti raznoliki: osnovni - izvršavanje i objekti, pomoćni - kriterijumi ranga, faze i svrhe. Specijalizacija poslova može se izvršiti i na osnovu značaja aktivnosti - strateške i operativne aktivnosti, ili parcijalni značaj aktivnosti koji zahteva određenu dozu autonomnosti nosilaca realizacije i sl.

⁴⁰ Pod „strukturom” jedne organizacije podrazumeva se način razmeštaja delova unutar jedne celine, unutrašnji red i poredak stvari (Damjanović, 1990:176).

⁴¹ Klasična teorija organizacionih nauka nastojala je da preispitivanjem i dokazivanjem pokaže kako su birokratske organizacione strukture u prednosti. Neoklasična teorija proučavala je funkcionalnost (nedostatke i prednosti) vertikalne i horizontalne organizacione strukture. Moderna teorija organizacije, suočena sa složenošću i promenljivosti organizacione forme, tragala je za novim strukturalnim modelima koji bi obezbeđivali efektivnost, efikasnost i ekonomičnost jedne organizacije.

Grupisanje jedinica je takođe jedan od kriterijuma organizacione strukture. Organizacione celine (jedinice) mogu se povezivati na nižem nivou radi formiranja većih jedinica na višim nivoima i tako sve do vrha institucije. Postupak integracije ide od najnižeg nivoa (pojedinaac) ili najnižeg nivoa, odnosno, mikro jedinice, preko srednjeg nivoa (sektori, službe, centri i odeljenja), ka najvišem nivou. Preveliki sektori uslovljavaju probleme na nivou rukovođenja i koordinacije unutar samog sektora, a suviše mala odeljenja uvećavaju problem koordinacije i broja nivoa hijerarhije što direktno utiče na brzinu prenosa informacija.

Distribucija autoriteta ili proces decentralizacije predstavlja proces prenošenja zadataka, autoriteta i odgovornosti na niže organizacione nivoe u organizacionoj strukturi jedne institucije. Vertikalna decentralizacija je proces promena nivoa hijerarhije na kojima se donose odluke. Horizontalna decentralizacija predstavlja promenu broja učesnika u odlučivanju u okviru istog nivoa. Praksa da se značajnije odluke donose na višem nivou je posledica mišljenja da su menadžeri na višim pozicijama snažnije povezani sa rezultatima, pa zato njihove tehnike i sposobnosti odlučivanja imaju viši stepen poverenja. Uspešnost menadžera može se izraziti i stepenom decentralizacije kojom su oni pospešili stvaralačku i preduzetničku slobodu podređenih, jer tako oni mogu ostatak svog vremena da usmere na kreiranje drugih efektivnijih strategija. Raspoloživost menadžera predstavlja spremnost menadžera da delegira autoritet na niži nivo vlasti, ali se to retko dešava jer nema dovoljno poverljivih službenika.

Koordinacija je proces u kojem se usklađuju aktivnosti organizacionih jedinica sa svrhom da se ostvare ciljevi organizacije. Sadržaj koordinacije predstavlja način na koji se vrši samo usklađivanje aktivnosti, a oblik koordinacije pokazuje kojim se sredstvima vrši koordinacija i na koji način se vrši kontrola aktivnosti samih organizacionih jedinica. Načini usklađivanja aktivnosti mogu biti različiti: međusobno komuniciranje, direktna kontrola i standardizacija (procesa, znanja i rezultata). Oblici uspostavljanja koordinacije su, ustvari, mehanizmi kako ona funkcioniše i u slučaju direktnog nadzora to su hijerarhijski odnosi, a u uslovima standardizacije to su dokumenta – planovi, programi ili opšta akta organizacije.

Koordinacija ima dve dimenzije: vertikalnu i horizontalnu. Vertikalna koordinacija predstavlja usaglašavanje aktivnosti organizacionih jedinica duž cele piramide hijerarhije, a mehanizam koordinacije se ostvaruje na bazi hijerarhije upravljanja, kroz komunikacione kanale

menadžmenta. Horizontalna koordinacija (sinhronizacija rada) odeljenja istog nivoa je važna kada je predmet rada zajednički.

Organizaciona struktura, odnosi njenih komplementarnih delova, kao i odnos između tih delova i organizacione celine - može biti veoma različita. Ta različitost je uslovljena delatnošću organizacije, ciljevima organizacije, značajem delovanja organizacije, kompleksnošću raznovrsnih delatnih funkcija, veličinom i obimom angažovanih materijalnih sredstva i ljudskog potencijala, prostornim dometima i složenošću relacija ka okruženju. Različitost organizacija može biti uzrokovana i razvojnim prohtevima svake organizacije ponaosob. Struktura organizacije mora biti usklađena sa strategijama, odnosno stratejskim planovima. „Strategija i struktura stoje u nekakvom međuzavisnom odnosu i pri tome jedna utiče na drugu“ (Cvetković, 1997: 261). Kada se organizaciona struktura pojavljuje kao komponenta strategije pozorišne institucije, njen uticaj se ostvaruje kroz ponašanje te organizacije.

Šta je organizaciona kultura? Ona je „vidljiva“ na prvi pogled kada se uđe u neku organizaciju, a vidi se kroz ponašanje zaposlenih, njihov način oblačenja, izgled kancelarija ili drugi vizuelni oblik izražavanja organizacije. „Osnovna pretpostavka primene antropologije na organizacije jeste da firme stvaraju sopstvene društvene sisteme“ (Berns, 2009:238). „Društveni sistemi“ (jednog pozorišta ili organizacije) su zasnovani na međusobnoj podeli vrednosti, verovanja, mitova, rituala, jezika, koncepta ponašanja rukovodilaca i zaposlenih. Svi elementi „društvenog sistema“ organizacije prenose se iz godine u godinu tokom postojanja same organizacije.

Pod organizacionom kulturom podrazumeva se sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji opredeljuju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizaciona kultura je unutrašnja, osnovna varijabla u ponašanju organizacije i predstavlja skup osnovnih pretpostavki, vrednosnih stavova i verovanja koje usvajaju članovi organizacije i koji na taj način označavaju sebe i svoje okruženje.

3.1. Vrste pozorišnih organizacionih struktura

Unutrašnji raspored delova jedne pozorišne celine, koju nazivamo organizacionom strukturom, počiva na korelacijama tih delova. Te korelacije formiraju sistem odnosa koji je karakterističan

za svaku strukturu posebno. Formirani sistem odnosa povratno rezultuje i uzrokuje model organizacije koji povezuje delove i služi kao osnov realizaciji samih funkcija strukture. Struktura jedne organizacije u direktnoj je vezi i pod uticajem određenja suštine organizacione strukture sveukupnog ustrojstva svih organizacija na jednom prostoru i u jednom vremenu. Modaliteti uređenja društvenih odnosa istovremeno su uslov, ali i izraz svih ključnih elemenata društva (od pojedinca, preko malih društvenih grupa, do velikih grupacija, malih i velikih sistema organizacija) odnosno, njegovih različitih nivoa vrednosti, potreba i interesa. Kao posledica organizacionih rešenja od osnivanja, četrdesetih godina prošlog veka, subotičko pozorište, kao i sva naša pozorišta danas, ima prepoznatljive tri organizacione celine: umetničku, tehničku i administrativno-operativnu celinu.

Šema br.1 Pretežna organizaciona struktura pozorišta u Srbiji, danas:



Kao i sva pozorišta u zemlji i subotičko pozorište je organizovano na sličan način, s tim što je organizaciona struktura subotičkog pozorišta raščlanjena po raznovrsnim područjima osnovne delatnosti za koje postoje zajedničke stručne službe. Mandžuka-Muždeka navodi nekoliko modela organizacione strukture pozorišta kod nas: a) na istovrsnom području osnovne delatnosti, b) po funkcijama, grupama stručnih službi, c) na istovrsnom području osnovne službe sa više posebnih jedinica osnovne delatnosti i grupa stručnih službi, d) po raznovrsnim područjima osnovne delatnosti gde svako ima svoje stručne službe, e) po raznovrsnim područjima osnovne delatnosti za koje postoje zajedničke stručne službe, f) osnovna delatnost se realizuje po pojedinim projektima i g) tipski modeli (Mandžuka-Muždeka, 2000:39-43). Najviše su korišćeni

načini organizovanja jedne organizacije: prema funkcijama, prema proizvodima, prema procesima, prema teritoriji, divizioni, projektni, matrični i dr. (Jovanović, 1996:85-86).

„Istorijski gledano, u dosadašnjem razvoju preduzeća su se izdiferencirali sledeći modeli strukture: 1. unitarna (funkcionalna) struktura ili U-forma, 2. divizionna struktura ili M-forma, 3. matrična struktura, 4. mrežna struktura“ (Cvetković, 1997:261).

Funkcionalna struktura predstavlja početni organizacioni oblik strukturiranja organizacije. Funkcionalnu strukturu karakteriše podela rada koja omogućuje specijalizaciju osnovnih zadataka koje obavlja jedna organizacija. Poslovi se grupišu prema srodnosti u relativno velike grupe-funkcije. Funkcije se najčešće definišu prema osnovnim specijalizovanim oblastima proizvodnje. Za svaku od funkcija formira se posebna organizaciona jedinica i tako se dobija funkcionalna organizaciona struktura. Funkcionalno povezivanje i objedinjavanje poslova predstavlja bazičnu osnovu funkcionalne strukture. „U funkcionalnoj organizaciji svi poslovi (i njihovi nosioci) jedne funkcije u instituciji se međusobno povezuju i svrstavaju u jednu organizacionu jedinicu, koja se najčešće naziva sektorom i na čijem čelu stoji jedno lice, jedan za te poslove stručan i odgovoran rukovodilac“ (Ramić, 2005:54).

Prednosti ovakve organizacione strukture su što su kadrovi grupisani po stručnosti, jasno su određeni zadaci i odgovornosti u odlučivanju, lako se vrši koordinacija rada i rukovođenje. Nedostaci su vezani za sukob interesa pojedinih funkcija i organizacije u celini, kao i stvaranje usko specijalizovanih menadžera koji nemaju osećaj za organizaciju kao celinu.

Formiranje organizacione strukture prema proizvodima predviđa da se organizacione jedinice formiraju za svaku vrstu proizvoda. U pitanju je velika organizacija koja ima nekoliko proizvoda u svom asortimanu. Za svaki proizvod se formira posebna organizaciona jedinica koja ima sve resurse. Formiranje organizacione strukture prema procesima podrazumeva da se unutar organizacione strukture grupišu specijalisti za jedan proces ili fazu rada. Prednosti ovakve organizacione strukture su u tome što su grupisani specijalisti za određeni posao, a nedostaci su što dolazi do potrebe za većom koordinacijom celokupnog posla. Organizovanje posla, odnosno organizaciona struktura prema teritoriji/geografskom principu podrazumeva da se organizacione jedinice formiraju prema teritoriji za koju se proizvodi.

Model divizionne strukture predstavlja mešovitu organizacionu strukturu, odnosno mešavinu strukture formirane prema geografskom, proizvodnom i funkcionalnom principu. Ona se sastoji od skupa autonomnih odeljenja kojima rukovodi uprava kompanije. Odeljenja mogu biti grupisana po proizvodima, srodnim proizvodima, regijama/tržištima, a ne prema funkciji.

Projektna organizaciona struktura formira se kao posebna privremena organizaciona jedinica – projektni tim - čiji je zadatak da realizuje određeni projekat. Projektni tim ima sve organizacione delove neophodne za rad na projektu i može biti funkcionalno organizovan. Prednost ovakve organizacione strukture je u tome što je ona direktno usmerena na realizaciju projekta i omogućava efikasniju realizaciju i upravljanje projektom. Nedostaci projektne organizacione strukture se ogledaju u dupliranju kadrovskih resursa u toku proizvodnje i probleme u vezi sa njima nakon raspuštanja projektnog tima.

Matrična organizaciona struktura predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne organizacije. Matričnu organizacionu strukturu mogu da koriste organizacije koje imaju na raspolaganju nekoliko projekata koje treba realizovati, a nemaju dovoljno kadrova da formiraju čisto projektnu organizaciju. Matrična organizacija, po svojoj suštini, predstavlja kombinaciju i podelu na specijalizovane podsisteme uz istovremenu podelu ovlašćenja i odgovornosti, pa se u prvi plan ističu usmerenja na realizaciju zadataka, a ne hijerarhija vlasti i odgovornosti. Rukovođenje u matričnoj organizacionoj strukturi je dvojako – vertikalno i horizontalno. Vertikalno se odvija unutar funkcionalnih sektora, a horizontalno se upravlja putem rukovodilaca projekata i ono preseca funkcionalne sektore. Zahvaljujući ovakvom „presecanju“ hijerarhije upravljanja, u matričnoj organizaciji „postoji mrežni ili matrični tok rukovođenja“ (Ramić, 2005:55).

Matrična organizaciona struktura se stvara na taj način što se upravljanje projektima postavlja na hijerarhijsku strukturu funkcionalnog tipa. U takvoj strukturi članovi projektnog tima imaju dvostruke obaveze: prema svojim projektima i prema matičnim organizacijama (sektorima). Matrična struktura potencira, s jedne strane tehnologiju poslovanja i sa druge, projekte i njihove specifične ciljeve date u vidu troškova produkcije, kvaliteta i vremena izrade. Tako ona na isti način pruža dvostruko - prednosti funkcionalne strukture i prednosti projektne strukture. Matrična organizaciona struktura postavlja rukovodioca projektnog tima za svaki produkciono projekat, koji na sebe preuzima brigu i odgovornost za realizaciju.

Prednosti matrične organizacije iskazuju se u:

- 1) načinu ponašanja pojedinaca koji su u ovakvoj strukturi prinuđeni da na kreativan način i fleksibilno rešavaju organizacione probleme;
- 2) sposobnosti rukovodstva da nauči da mora da održava potrebnu ravnotežu između dvojake orijentacije;
- 3) mogućnosti uspostavljanja različitih organizacionih procedura;
- 4) boljoj kontroli pojedinih dimenzija sistema;
- 5) tome što svaki pojedinac učesnik u projektu ima svoje mesto u dimenziji matrice;
- 6) boljoj iskorišćenosti ljudi i
- 7) boljoj mogućnosti formiranja tehničke osnove.

Nedostaci matrične organizacije iskazuju se u:

- 1) gubitku „ravnoteže“ - između obaveza u dve matrice/ vremena / troškova;
- 2) dupliranju pojedinih aktivnosti, zbog velike nezavisnosti pojedinih organizacionih celina;
- 3) povećanju opasnosti od administracije/rukovodilaca, odnosno zbog njihovih funkcionalnih prioriteta;
- 4) postojanju „borbe“ za moć;
- 5) odlaganju donošenja odluka;
- 6) previše naglašenom timskom radu i
- 7) prebacivanju odgovornosti/anarhiji.

U matričnoj organizaciji – odlučivanje je jedno od najznačajnijih pitanja. Nakon prikupljanja niza informacija i konsultacija u matrici, ali i sa funkcionalnim rukovodiocima, na kompetentnom mestu u matrici donose se odluke. Za ovaj način donošenja odluke se kaže da je demokratičan, ali je takođe veoma složen i usporava proces odlučivanja, ali i proces rukovođenja. Matrična organizacija u praksi ima različite oblike i primenljiva je u pozorištu, jer pruža različite kombinacije karakterom odlučivanja, stepenom specijalizacije rada, departmentalizacije, različitim rasponima kontrole i delegiranja autoriteta (Damjanović, 1990:199).

Kroz istorijat subotičkog pozorišta možemo uočiti značajne, rekli bismo temeljne promene organizacione strukture:

- Odlukom izvršnog odbora AP Vojvodine, od 1. januara 1951. godine, pozorišta Magyar Népszínház i Hrvatsko narodno kazalište ujedinjeni su u Narodno pozorište-Népszínház, sa

organizacionim jedinicama: Hrvatska drama, Mađarska drama i Muzička grana⁴², i zajedničkom - Tehničkom i Opštom službom.

- 1954. godine kada se odlukom osnivača Opera ukida, odnosno „seli“ za Novi Sad u Srpsko narodno pozorište, a Hrvatska drama postaje Drama na srpskohrvatskom jeziku.

- 1985. godine kada se odlukom ukidaju Drame na mađarskom i srpskohrvatskom jeziku i umesto njih se formira jedinstvena Umetnička jedinica u kojoj su pored glumaca, svrstani i muzičari i baletski igrači.

- 1995. godine kada se odlukom osnivača ponovo formiraju Drama na mađarskom jeziku i Drama na srpskom jeziku.

Ove „promene“ organizacione strukture subotičkog pozorišta nikako ne mogu da se svedu na obične izmene strukture jer su bile u pitanju promene, čak tektonske, koje su temeljno menjale organizacionu strukturu subotičkog pozorišta. Osnivanje i ustanovljavanje, pa ukidanje čitavih organizacionih celina nije moglo da ne utiče na čitavu organizaciju. Sve te promene na neki način su uticale da pozorišna organizacija „počinje iz početka“ da se organizuje, ustrojava i redefiniše svoju misiju i strategije.

Organizaciona struktura mora da podržava sveukupnu strategiju organizacije. Uvođenje novih programa bez osmišljene prateće „strukture“ dovešće do toga da novi programi trpe štetu ili da budu loše realizovani, a to je samo zbog toga što se nije na vreme razmišljalo o strukturi. Iz pojma društvene strukture kao takve, od horizontalnog i vertikalnog razmeštaja činilaca jedne društvene strukture, njihovih korelacija koje ih povezuju u jednu celinu, proizlazi i određenje pojma strukture jedne organizacije (Damjanović, 1990:177). Uređivanje funkcionalnih uloga u okvirima jedne organizacije je organizaciona struktura.

3.2. Hijerarhijska struktura u pozorišnoj ustanovi

Struktura jedne organizacije se sastoji od osnovnog plana hijerarhijske strukture, mehanizma odlučivanja i sprovođenja zadataka putem prihvaćenih pravila i postupaka, ali i komunikacionih veza. Na osnovu svega može se zaključiti da je organizaciona struktura veoma važan aspekt

⁴² Muzička grana, od jeseni 1952. prerasta u Operu, da bi se krajem sezone 1953/54. ugasila.

jedne organizacije, jer ona neposredno određuje i ograničava funkcionalne mogućnosti same organizacije.

Raspon kontrole i komunikacije u pozorištu su jedan od najvažnijih razloga za njegovu departmentalizaciju⁴³. Rasponom kontrole definiše se i utvrđuje broj poslova koji mogu da se uključuju u specifičnu grupu u kojoj će nadređeni lako i uspešno nadgledati rad članove te grupe. Radni efekti u pozorištu zavise od veličine raspona kontrole - što je raspon veći to je veća i decentralizacija strukture te pozorišne organizacije (Damjanović, 1990:193).

Šema br.2 Strukturalna piramida upravljanja u subotičkom pozorištu



U piramidi nadležnosti i odgovornosti Upravni i Nadzorni odbor, u pozorištima u Srbiji, predstavljaju najviši organ upravljanja. Nadzorni i Upravni odbor subotičkog pozorišta imenuje i razrešava Vlada AP Vojvodine „iz reda istaknutih stručnjaka i poznavalaca kulturne delatnosti”

⁴³ Departmentalizacija je „najčešće korišćen metod za primenu, operacionalizaciju podele rada, kojom se grupišu aktivnosti u povezane radne jedinice.“(Damjanović,1990:189)

(Statut Pozorišta, 2011:9)⁴⁴. Broj članova i sastav Upravnog odbora utvrđuje se odlukom o imenovanju, a Predsednika Upravnog odbora imenuje osnivač iz reda članova Upravnog odbora.

Jedna trećina članova Upravnog odbora imenuje se iz reda zaposlenih u pozorištu⁴⁵, a jednog člana Upravnog odbora imenuju Nacionalni saveti manjina. U Statutu subotičkog pozorišta nisu zaboravljene ni žene pa tako “sastav Upravnog odbora treba da obezbedi zastupljenost od najmanje 30% predstavnika manje zastupljenog pola”.

Upravni odbor vrši sledeće poslove:

- **odlučuje:** o poslovanju i utvrđuje poslovnu politiku pozorišta; o korišćenju sredstava u skladu sa zakonom; o otpisu nenaplativih i zastarelih potraživanja; o izgradnji i adaptaciji objekta kao i o izvorima sredstava za ove radove uz saglasnost osnivača; o izveštajima o izvršenom nadzoru nad stručnim radom; kao drugostepeni organ po prigovorima podnetim protiv odluka donetih od strane organa koji u prvom stepenu odlučuje o pravima radnika pozorišta;
- **donosi:** Statut pozorišta uz saglasnost AP Vojvodina i Izvršnog odbora grada Subotica; program rada i finansijski plan; druga opšta akta u skladu sa zakonom; odluke o uzimanju kredita za tekuće poslovanje; utvrđuje cene usluga (za komercijalno korišćenje kulturnih dobara, stručne ekspoziture i sl.); planove nabavke opreme i odlučuje o izdavanju u zakup prostora i opreme, nabavci i otuđenju osnovnih sredstava; donosi plan stručnog osposobljavanja radnika i obezbeđuje uslove za njegovo ostvarenje; kao i Poslovnik o radu;
- **usvaja:** izveštaj o poslovanju i godišnji obračun;
- **utvrđuje:** poslovnu politiku;
- **imenuje:** svoje stalne i privremene komisije i druga radna tela;
- vrši i druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost zakonom, ovim statutom i drugim opštim aktima pozorišta (Statut, 2011:9-10).

⁴⁴ Od donošenja Zakona o kulturi 2008. godine, kada je trebalo da se Statut uskladi sa zakonom pokazalo se da subotičko Pozorište nema Osnivački akt. Od tada traje pregovaranje dva osnivača. Statut Pozorišta i dalje nije usklađen sa zakonskim propisima. Izmenu Statuta poslali smo osnivačima na saglasnost 2011. godine.

⁴⁵Najmanje jedna polovina članova Upravnog odbora iz reda zaposlenih mora da bude iz reda nosilaca osnovne tj. programske delatnosti.

Nadzorni odbor subotičkog pozorišta imenuje i razrešava Vlada AP Vojvodine. Nadzorni odbor ima tri člana, a sastav Nadzornog odbora utvrđuje se odlukom o imenovanju. Najmanje jedna trećina članova Nadzornog odbora imenuje se iz reda zaposlenih u ustanovi na predlog sindikata. Sastav Nadzornog odbora treba da obezbedi zastupljenost od najmanje 30% predstavnika manje zastupljenog pola.

Nadzorni odbor vrši nadzor nad poslovanjem ustanova i obavlja unutrašnju kontrolu zakonitosti rada pozorišta u pogledu:

- primene Statuta i drugih opštih akata pozorišta;
- sprovođenju odluka Upravnog odbora pozorišta;
- materijalno-finansijskog poslovanja pozorišta;
- sprovođenju akata inspeksijskih i drugih organa;
- podnosi izveštaj Upravnom odboru o rezultatima izvršenog nadzora;
- obavlja i druge poslove utvrđene aktom o osnivanju, Statutom pozorišta i zakonom (Statut, 2011:10).

Treći po redu u piramidi nadležnosti i odgovornosti subotičkog pozorišta je upravnik pozorišta. Upravnik pozorišta obavlja sledeće poslove:

Odgovara: - za materijalno-finansijsko poslovanje pozorišta; - predlaže Upravnom odboru osnove poslovne politike pozorišta; - predlaže Upravnom odboru program rada i plan razvoja pozorišta; - predlaže Upravnom odboru godišnji repertoarski plan; - izvršava odluke Upravnog odbora; - podnosi izveštaj upravnom odboru o rezultatima poslovanja pozorišta po periodičnom i godišnjem obračunu;

Donosi odluke: - zastupa pozorište; - stara se o zakonitosti rada pozorišta; - organizuje procese rada u pozorištu; - donosi izveštaj o radu radu pozorišta; - donosi akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta pozorišta i druga akta pozorišta, uz prethodnu saglasnost Pokrajinskog sekretarijata za kulturu i Izvršnog odbora skupštine grada Subotica; - postavlja i razrešava radnike sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima; - odlučuje o prijemu i raspoređivanju radnika na radna mesta; - pokreće disciplinski postupak za povrede radnih obaveza u skladu sa zakonom; - izriče disciplinske mere za koje je ovlašćen zakonom; - odlučuje o službenim putovanjima u zemlji i inostranstvu; - izdaje naloge, uputstva, naredbe, saziva sednice, organizuje radne dogovore; - donosi odluke o investicijama i druge odluke i zaključuje

ugovore (čija pojedinačna vrednost ne prelazi iznos utvrđen odlukom Upravnog odbora); - daje saglasnost na režijsku koncepciju predstave i podelu uloga u svakoj predstavi; - vrši overu postignutih rezultata na kontrolnim i generalnim probama, premijerama i predstavama; - vrši ocenu pojedinačnih umetničkih rezultata, kao i rezultate koji proističu iz kvaliteta saradnje Drama, tehničkog i opšteg sektora u realizaciji premijera i predstava; - odobrava koncepcije predstava, predračun scenografije, kostimografije, asistencije, muzičku i drugu saradnju; - odlučuje o alternacijama i njihovom redosledu istupanja; - odobrava izlaz premijera i programa; - utvrđuje i vrši izbor predstava koje treba da zastupaju pozorište na festivalima ili da budu izvedene na gostovanjima; - utvrđuje nedeljni i mesečni program rada; - usaglašava rad drama, formira konkursne i audicione komisije za umetničke kadrove pozorišta; - formira komisije za obavljanje povremenih poslova (Statut, 2011:7-8).

Umetnički direktori u obe Drame subotičkog pozorišta su „određujući“ za identitet pozorišta, jer oni kreiraju repertoar Drame. Umetnički direktori pored kreiranja repertoara obavljaju raznolike organizacione poslove i radne zadatke.

Odgovaraju: - Upravnom odboru i direktoru Pozorišta za idejno, estetsko i kadrovsko oblikovanje i izvođenje predstava; - obavljaju i druge poslove određene opštim aktima i odlukama Pozorišta i direktora Pozorišta;

Odlučuju: - o poslovima rukovođenja organizacionom jedinicom; - o organizovanju rada jedinice umetničkog sektora – Drame; - o pripremanju programa delatnosti Drame u saradnji sa direktorom Pozorišta; - o praćenju razvoja predstava u svim fazama realizacije; - o praćenju kvaliteta predstava i davanje inicijative reditelju za promene ili skidanje predstava sa repertoara;

Obavezni su da: - saraduju na izradi mesečnog repertoara; - saraduju na izradi nedeljnog rasporeda rada; - saraduju na usklađivanju termina; - pregledaju izveštaje dežurnih sa predstava i preduzimanje odgovarajućih mera za otklanjanje eventualnih nedostataka; - vode stručne i radne sastanke umetničkog sektora i da se staraju o nesmetanom odvijanju proba i predstava; - staraju o ravnomernoj uposlenosti i raspodeli umetničkih zadataka u skladu sa umetničkim svojstvom i radnim obavezama umetnika; - izrađuju kriterijume za kategorizaciju glumaca unutar Drame; - predlog kategorizacije glumaca (prvak Drame, glumac I,II,III); - obezbeđuju zamene za glumce sprečene da igraju u predstavi; - kontaktiraju i saraduju sa autorima i umetnicima, u cilju njihovog angažovanja za potrebe Pozorišta; - evidentiraju učešća spoljnih saradnika; -

pripremaju materijale i projekte za direktora Pozorišta i sednice Upravnog odbora i da se staraju o njihovom sprovođenju; - kontrolišu sve publikacije koje Pozorište dostavlja i objavljuje;.

Pri obavljanju poslova i radnih zadataka umetnički direktor ima posebna ovlašćenja i odgovornosti i bira se na vremenski period od četiri godine (Sistematizacija poslova i radnih zadataka NPNKN, 2011:6).

U piramidi odlučivanja, tehnički direktor predstavlja takođe jedan nivo hijerarhije u pozorištu, a obavlja različite poslove i radne zadatke, i ima odgovornost i donosi odluke.

Odgovara: - podnosi upravniku izveštaj o radu svih jedinica u tehničkom sektoru; - pri obavljanju poslova i radnih zadataka, tehnički direktor ima posebna ovlašćenja i odgovornosti i bira se na vremenski period od četiri godine.

Odlučuje: - neposredno rukovodi, koordinira i organizuje rad svih službi tehničkog sektora Pozorišta; - organizuje i kontroliše plan rada tehničkog sektora; - učestvuje u izradi mesečnog repertoara; - učestvuje u izradi plana gostovanja i turneja; - izrađuje kalkulacije tehničke pripreme i održavanje predstava u saradnji sa šefom scenske opreme i tehnike Pozorišta; - kontroliše izrade predračuna troškova kostima za opremanje predstava; - učestvuje u izradi predloga radova i predračuna potrebnih finansijskih sredstava za investiciono održavanje zgrade; - organizuje merace i tehničke probe i učestvuje u organizovanju generalnih proba i prisustvovanje na istim; - organizuje i nadzire popravke i održavanje dekora igrajućih predstava; - upoznaje se sa tehničkim uslovima pozornica na kojima Pozorište gostuje i izrađuje planove postavki i prilagođavanje dekora za svako gostovanje; - prati razvoj tehničkih sredstava scenske opreme u zemlji i inostranstvu i predlaže moguće primene u Pozorištu; - kontroliše troškove opreme i održavanja predstava i učestvuje u izradi obračuna istih; - kontroliše predlog nabavke potrošnog materijala, alata, osnovnih sredstava, opreme i održavanja predstava i stara se o blagovremenoj nabavci istih; - izrađuje predlog za rashodovanje scenske opreme, alata i sitnog inventara; - učestvuje u pripremama predstava stalnim praćenjem rada; - kontroliše i organizuje tehničke probe i prisustvuje na istim; organizuje rad na poslovima vezanim za vizuelni identitet Pozorišta; - stara se o tehničkim uslovima za organizovanje manifestacija i drugih projekata u Pozorištu (izložbe, promocije, i sl.); - učestvuje u realizaciji različitih multimedijalnih i animatorskih programa Pozorišta.

Iz gore navedenog može se videti da piramidalna struktura odgovornosti i donošenja odluka postoji u obliku koji je veoma sličan kao i u drugim pozorištima u Srbiji. Upravni odbor je taj koji donosi najznačajnije odluke za život i rad ustanove kulture. Upravnik je sledeći u nizu upravljačkih odluka, pa slede umetnički direktori Drama i tehnički direktor. I pored toga što je sistem upravljanja ovako zamišljen i postavljen, u praksi se neke stvari ipak razlikuju. Bez obzira na donetu odluku Upravnog odbora i nalog upravniku da je sprovede, kada u nadzor poslovanja dođe budžetska inspekcija odgovornost za odluke ne snosi Upravni odbor već upravnik. Tako da se danas u hijerarhiji odgovornosti postavlja pitanje - da li sprovoditi odluke Upravnog odbora ili ih ne sprovoditi jer odgovornost za odluke ipak nije na onima koji ih donose već na onima koji ih sprovode.

Uloga Nadzornog odbora je više manifestaciona nego suštinska. Nadzorni odbor se sastaje jednom do dva puta godišnje kada se razmatraju izveštaji o poslovanju i programi rada i finansijski planovi. U praksi se retko dešava da Nadzorni odbor zaista i „nadzire“ rad Upravnog odbora.

U subotičkom pozorištu više od deset godina umetnički direktori se biraju na konkursu i postavljaju na mandatni period od 4 godine, a konkurs za tehničkog direktora, iako je predviđen nije raspisivan, jer je on ranije primljen u radni odnos na neodređeno radno vreme, te u slučaju da se na konkursu javi neko ko bi po svojim kvalifikacijama više odgovarao za to radno mesto, pozorište bi bilo dužno da za postojećeg tehničkog direktora obezbedi drugo radno mesto, a pozorište nema niti odgovarajućih radnih mesta, niti ima mogućnosti da otvara nova radna mesta.

Promene organizacione strukture nastaju kao posledica traganja za optimalnim rešenjima i često su uslov bez kojeg nema osnova za razvoj same organizacije. Zato se razmatraju različite mogućnosti: rekonceptualizacije, reinstitucionalizacije, reorganizacije, readaptacije, reintegracije ili restrukturacije jedne organizacije (Damjanović, 1990: 177). Organizaciona struktura organizacije je razvojna kategorija, a promenom uslova u njenom okruženju dolazi do transformacije u novu organizacionu strukturu.

3.3.Oblici organizacionih kultura

Organizaciona kultura je sistem zajedničkih elemenata koji se pojavljuju u interpretativnim obrascima većine ili svih članova jednog pozorišta ili organizacije. Pravila koja, u većini, usvoje članovi jedne organizacije čine njenu organizacionu kulturu. Tokom istraživanja došli smo do saznanja da se i organizaciona kultura može kreirati, da ona nije nešto statično, jednom stvoreno i nepromenljivo, jer se organizaciona kultura odnosi na one elemente „interpretativnih šema članova organizacije koji sistematizuju njihovo znanje i iskustvo o životu i radu u organizaciji“(Janićijević, 1997:195). Organizaciona kultura podrazumeva zaista raznolike i različite stvari u životu jednog pozorišta, njegovu istoriju i tradiciju, zgradu, poslovne prostorije, duh u kolektivu, obrasce ponašanja, „organizacionu tišinu“, konflikte, lidera, ukratko - organizaciona kultura podrazumeva „karakteristične vrednosti, tradiciju i ponašanje koji su zajednički za zaposlene u kompaniji“ (Dessler, 2007:258).

Postoje nekoliko tipova organizacionih kultura – kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške, a skoro sve oblike organizacionih kultura možemo prepoznati u pozorištima u Srbiji. O svakom obliku organizacione kulture govorićemo u nastavku istraživanja.

Šema br.3 Tipovi organizacionih kultura



Organizaciona kultura koja spada u kategoriju „**kultura moći**” ima osnovnu karakteristiku da je njena primarna orijentacija - usmerenost ka lideru. Kultura moći se zasniva na pretpostavci da je lider taj u čijim rukama je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva. U najpozitivnijem obliku „kultura moći” predstavlja organizaciju kao porodicu na čijem je čelu „sveznajući i svemogući otac/majka”. On/Ona se brinu o svim članovima organizacije, a oni ga/nju bespogovorno slušaju i lojalni su im. U najnegativnijem izdanju organizacija u obliku „kulture moći” predstavlja diktatorsku organizaciju u kojoj lider vlada na bazi straha.

Osnivanje pozorišta ili pozorišnih družina, kroz samu istoriju uočljivo je bilo vezano za centralnu umetničku ličnost reditelja ili glumca, kako u istoriji tako i danas. Postoje mnogi primeri pozorišta sa izrazitim liderom, a pri tom se u njima negovala kultura moći: u „Jugoslovenskom dramskom pozorištu” – Bojan Stupica, „Ateljeu 212” – Mira Trailović, KPGT - Ljubiša Ristić, Pozorište “Deže Kostolanji”- Andraš Urban.

Izvor moći lidera u ovakvoj organizaciji je kontrola „resursa”, bilo da su u pitanju nova lica, informacije ili nešto treće, ali najčešće je u pitanju samo „harizma” lidera. Ova organizaciona kultura nije birokratska, nisu toliko važni poštovanje pravila i procedura. U njoj se sve zasniva na ličnom nadzoru i kontroli lidera, a efikasnost te kontrole zavisi od njegove kompetentnosti i poznavanja posla. Ukoliko lider nije dovoljno kompetentan u poslu kojim se njegova organizacija bavi on neće moći da vrši adekvatnu kontrolu, a s obzirom da nema procedure ni pravila vrlo lako može da se desi da se organizacija „raspadne”. U ovakvom obliku organizacije lider se u velikoj meri oslanja na „svoje kadrove”, te je zbog toga jako važan izbor pravih saradnika.

U organizacionoj kulturi tipa „kultura moći” komunikacija je neformalna i vrlo intenzivna, a politički procesi i „borba moći” izuzetno jaki. Zaposleni se bore da se „približe” lideru i da na taj način „osvoje” bolju poziciju „moći” u organizaciji.

Glavna prednost ovakvog oblika organizacije je brzo reagovanje. Zato što je lider taj od kojeg sve zavisi, reagovanje i prilagođavanje organizacije na promene u okruženju je veoma brzo. Organizacije sa „kulturom moći” su veoma fleksibilne, posebno ako su relativno male.

Mana organizacije tipa “kultura moći” je, što je ona veoma rizična, jer sve zavisi od jednog čoveka – lidera. Nema nikakvog mehanizma koji bi sprečio ili barem ublažio loše procene lidera, dovoljan je jedan loš izbor ili potez, pa da se čitava organizacija dovede do propasti. Ali ako je

on kompetentan, organizacija tipa „kultura moći” može biti veoma uspešna. Karakteristika skoro svih naših ustanova kulture je da je prisutan nizak stepen formalizacije organizacije, ali je zato zavisnost ustanove od sposobnosti lidera izuzetna.

Sukcesija lidera je takođe mana ovakve organizacije, jer se dobri i sposobni menadžeri „sklanjaju” u druge organizacije, s obzirom da u ovoj vlada autoritarizam. Kritičan trenutak u organizaciji koja ima takvu kulturu je odlazak lidera. Tada dolazi do urušavanja postavljenog modela i njegova ponovna rekonstrukcija na bazi nove ličnosti ili usvajanje novog tipa organizacione kulture. U organizaciji ostaju poslušni i nesamostalni, a kada lider ode u organizaciji nema „naslednika”, pa na njegovo mesto dolazi neko izvan organizacije.

Veličina organizacije takođe može da bude mana, ukoliko je ona prevelika, zbog nepostojanja pravila i procedura lider ne može da je lično nadzire i kontroliše.

Zaposleni u kulturi u malom obimu učestvuju u kreiranju sadržaja kulture, oni se više oslanjaju na njeno učenje i na individualnu interpretaciju i adaptaciju. Osnovni mehanizam očuvanja integriteta organizacione kulture je izbor ljudi na osnovu „sopstvenog lika”- lika top-menadžera. Napredovanje pojedinca u takvoj organizacionoj kulturi je oponašanje lidera.

Organizaciona kultura tipa „**kultura uloga**” je birokratska organizacija. U njoj su dominantna formalna pravila, procedure i standardi. Sve što se dešava u organizaciji – svaki proces, odnosi i ponašanje, u tako koncipiranoj organizacionoj kulturi mora da se formalizuje i standardizuje. „U ‘kulturi uloga’ sve se zasniva na logici, razumu i racionalnosti” (Janićijević, 1997: 198). Organizacija se u „kulturi uloga“ posmatra kao uređena socijalna struktura koju regulišu prethodno dogovorena pravila i procedure. U organizacionoj kulturi tipa kultura moći, lider je centralna ličnost koja dominira organizacijom, u „kulturi uloga“ uloga lidera je depersonalizovana. Osnovni elementi organizacije sa ovakvom organizacionom kulturom imaju impersonalno postavljene uloge, a ne pojedince kao ličnosti.

U organizaciji ovakvog tipa kulture moć se „dobija“ na osnovu hijerarhijske pozicije, a malim delom i na osnovu ekspertskog znanja. Kultura uloga - odgovara ljudima koji vole da je sve predvidljivo, koji ne vole ili izbegavaju svaku vrstu promena i rizika. Ovakav tip organizacione kulture najčešće je zastupljen u javnim službama i velikim birokratizovanim preduzećima i organizacijama. Ovakva organizaciona kultura, čak, implicira i birokratsku organizacionu kulturu.

Prednost ovakvog tipa kulture u organizaciji je što se sve zasniva na pouzdanosti i efikasnosti, a nedostaci organizacione kulture - „kulture uloga“ su što je takva organizacija neprilagodljiva, rigidna, nema inicijative, niti preduzetništva.

Organizaciona kultura sa karakteristikama „**kulture zadatka**“ ima izgrađen sistem vrednovanja i verovanja koji je kao najveću vrednost postavio uspeh i postignuće. „Kultura zadatka“ se temelji na pretpostavci da je osnovni cilj organizacije da rešava zadatke. U njoj je sve podređeno poslu koji treba da se obavi. Članovi organizacije se ne cene po hijerarhijskoj poziciji koju zauzimaju već po tome koliko su zadataka sposobni da izvršavaju. U organizaciji ovakvog tipa organizacione kulture, moć se „proizvodi“ iz kompetentnosti i iz harizme.

U kulturi zadatka individualnost, autonomija, fleksibilnost i adaptibilnost su osobine koje se cene i nastoje da realizuju. Ova vrsta kulture najviše privlači ljude koji vole da rade, koji su motivisani postignutim, samim poslom i koje ne zanimaju nagrade i materijalna dobra. „Kultura zadatka“ najčešće može da se pronade u organizacijama koje su male, specijalizovane organizacije. Organizaciona struktura koja najčešće „prati“ ili je „rezultat“ ovakve organizacione kulture je timska ili projektna organizaciona struktura. Njene prednosti su, što su ove organizacije usredsređene na posao, uspeh, rezultat, fleksibilnost, inicijativu, kreativnost i preduzetništvo. „Kultura zadatka“ ne dozvoljava organizaciji da se širi i povećava u nedogled.

Nedostatak ovakve organizacione kulture je što se stimuliše površnost u ostvarivanju zadataka, pa se u takvom tempu rada nema vremena za ekspertize i duboke analize za razvoj kadrova i zaposlenih.

„**Kultura podrške**“ je vrsta organizacione kulture koja se veoma retko može naći u praksi jer počiva na pretpostavci da organizacija postoji zato da bi omogućila svojim članovima da ostvare svoje lične, personalne ciljeve, zadatke i interese. Sva pažnja koncentrisana je na pojedinca i na njegove interese, a ciljevi same organizacije, kao jedinstvene celine, zapostavljeni su. Moć u „kulturi podrške“ je široko distribuirana, zbog toga bi moglo da se pomisli da je ovakav tip organizacione kulture „najdemokratskiji“. U organizaciji tipa „kultura podrške“ visoko se ceni individualna sloboda i svaki pokušaj ograničavanja te slobode se žestoko brani. Organizacije takve organizacione kulture su zato u stalnoj opasnosti od raspada.

Usvojeni koncepti jedne organizacije postaju tzv. „kognitivni filteri“ kroz koje prolaze sve informacije iz organizacije i okruženja“ (Janićijević, 1997:196). Interpretativne šeme odlučujuće

utiču na to kako će se različite pojave ili situacije (u organizaciji i okruženju) tumačiti u samoj organizaciji ili kako će članovi te organizacije reagovati na njih.

Sastavni delovi konceptualnih mapa koje čine sadržaj organizacione kulture mogu se podeliti u dve grupe: preskriptivne i deskriptivne. Preskriptivne komponente predstavljaju generalizovano znanje i iskustvo ljudi o poželjnim načinima ponašanja. Deskriptivne komponente obuhvataju sistematizovano znanje i iskustvo o uzročno-posledičnim odnosima između stvari, ljudi i pojava u životu. One obuhvataju pretpostavke, metafore, paradigme u koje se informacije povezuju, a preskriptivne komponente obuhvataju vrednosti, verovanja i norme.

Verovanja i vrednosti su vrlo bliski onome što je Draker nazvao „teorijom biznisa“. Po Drakeru preduzeće u svom razvoju usvaja niz verovanja i vrednosti o tome kako poslovanje funkcioniše i kako preduzeće u njemu treba da se ponaša. Ta verovanja i vrednosti Draker naziva teorijom posla – biznisa. Simbolički sadržaj organizacione kulture predstavlja sve što u jednoj organizaciji reprezentuje zajedničke pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme. Simboli su sve ono što u jednoj organizaciji ima neko značenje za njene članove.

3.4. Postupak projektovanja organizacione strukture pozorišta

Postupak projektovanja organizacione strukture pozorišta najdetaljnije i najtačnije ćemo prikazati na primeru subotičkog Narodnog pozorišta-Narodnog kazališta-Népszínház. Složenost organizacione strukture treba da je povezana sa veličinom i rasponom organizacije i onoga što organizacija namerava svojom strategijom da postigne. Organizaciona struktura treba da je što jednostavnija, da ne „opterećuje“ delatnost – pripremanje umetničkih dela. Organizaciona struktura treba da omogući, svojom jednostavnošću, a efikasnošću, maksimalističke uslove za rad na stvaranju umetničkih dela - pozorišnih predstava.

„Da bi se vizija organizacionog dizajna održala u ravnoteži, imajte na umu pet elemenata koji utiču na konačni dizajn: strategija, ljudi, veličina, tehnologija i okruženje. Od svih pet uticaja strategija, ljudi i veličina imaju najneposredniju primenu u umetnosti“ (Berns, 2009:225).

Šema br.4 Pet elemenata organizacionog dizajna



Organizaciona struktura se projektuje na način da se iskoriste karakteristike koje proističu iz aktivnosti diferenciranja i integrisanja same organizacije koje se formiraju u procesu organizovanja. Projektovanje organizacione strukture služi za uspostavljanje aktivne predstave o tome kakvi su zadaci (aktivni) članova te organizacije, kakva je raspodela njihovih zadataka, kakva je distribucija autoriteta i na koji način se održava integritet organizacije (ustanove kulture).

Savremeni pristupi projektovanju institucije okrenuti su ka definisanju i objašnjavanju principa, metoda, kriterijuma i pravila izgradnje same organizacije. Oni su protiv primenjivanja gotovih modela i njihove implementacije u same organizacije. Svaka organizacija se razlikuje bez obzira da li je u pitanju ista delatnost ili ne. Projektovanje modela organizacije treba da postigne maksimalizaciju rezultata i ciljeva, efikasno poslovanje, da neutrališe sve negativne uticaje promišljanjem adekvatnih mera i aktivnosti kao i dinamiku same realizacije projektovanog modela. Evaluacija postojećeg modela organizacije, u smislu metode kojom se razvijaju osnove za planiranje, a ne radi razumevanja postojećeg modela, poslužiće kao polazna tačka u procesu planiranja i osmišljavanju razvojnih strategija organizacije.

Razvojni strateški plan koji proizlazi iz strategije organizacije definisaće viziju, misiju i ciljeve organizacije, a za osnov će imati analizu aktivnosti same organizacije. Analiza aktivnosti organizacije u procesu oblikovanja organizacione strukture, podrazumeva nekoliko različitih analiza:

- 1) analiza ključnih aktivnosti - koja sadrži analizu osnovne-stručne delatnosti;
- 2) analiza aktivnosti podrške - koja se oslanja na analizu rada pratećih službi jedne organizacije;
- 3) analiza pomoćnih aktivnosti – odnosi se na analizu održavanja postojeće opreme i objekta;
- 4) analiza aktivnosti informisanja - koja podrazumeva analizu svih informacija koje kruže organizacijom (informisanje je specifičan organizacioni problem kojem se mora dati do značaja, jer se odnosi na celokupan proces rada, a ne samo na neki njegov specifičan deo) i
- 5) analiza relacija - koja podrazumeva analizu svih odnosa jedne organizacije ili dela te organizacije, način, stepen korelacije i rezultate koji se tim odnosima postižu.

Organizaciona struktura mora da „podržava“ sveukupnu strategiju organizacije.

Najvažniji deo svake organizacije su ljudi koji rade unutar sveukupne strukture. Fleksibilan odnos ljudi i organizacione strukture morao bi da karakteriše jednu organizaciju koja se bavi umetnošću. Zaposleni u umetničkim organizacijama su obično visoko samomotivisani i kreativni; čak veoma otporni na uniformisanost, ne trpe stroge norme i pravila niti strogo kontrolisano okruženje.

Veličina same organizacije je takođe ključan faktor konstituisanja organizacione strukture, jer nije ista strategija, ali ni organizaciona struktura institucije koja zapošljava trideset, stotinu ili pet stotina ljudi. Za svaku treba kreirati posebnu organizacionu strukturu.

Tehnologija i okruženje takođe su faktori koji utiču na organizacionu strukturu. U današnje vreme, vreme tehnologije i interneta, umetnička organizacija ne može živeti bez tehnologije. Rad pratećih službi (produkcija, marketing, računovodstvo i sl.), ali i scenske tehnike ne može bez „tehnoloških noviteta“ bilo da su u pitanju kompjuteri, svetlosna ili tonska oprema, scenska mehanika.

Društveno uređenje, političko i pravno okruženje mogu doneti zakone koji će uticati na rad i konstituisanje samih umetničkih organizacija, na zapošljavanje radnika, na obuku radnika. Zakoni koji se svakodnevno donose o finansijskom i poreskom poslovanju, a koji su sve komplikovaniji, svakako opterećuju institucije u smislu novih zahteva, izveštaja i novih zapošljavanja u finansijskom sektoru institucija. S druge strane, političko okruženje može da „zadire“ i u organizaciona rešenja, da svojim zahtevima utiče na kreiranje organizacione strukture⁴⁶.

Iako prva tri faktora - strategija, ljudi i veličina organizacije - ključno određuju kakva će biti organizaciona struktura jedne institucije, na njeno kreiranje svoj pečat ostavljaju i druga dva faktora – tehnologija i okruženje. Na osnovu sopstvenog iskustva, budući da sam bila angažovana na poziciji upravnika od 1999. godine, do danas, kao i brojne literature o datoj temi, mišljenja smo da je najbolji model organizacione strukture - matrična organizacija ili matrična organizaciona struktura.

Dizajniranje organizacione strukture je važno utoliko, što će dobro postavljena struktura pozorišta omogućiti bolji i savremeniji način poslovanja. Njena složenost povezana je sa veličinom i rasponom same umetničke organizacije. Za održanje ravnoteže organizacionog dizajna u pozorištu neophodni su elementi: strategija, ljudi, veličina i okruženje.⁴⁷ (Berns, 2009:225).

Organizaciona struktura će zadovoljavati organizaciju tek onda kada u potpunosti podržava strategije same organizacije. Organizacionom strukturom nastoji se da se posao realizuje po principima – ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Ekonomičnost posla ogleda se u smanjivanju troškova poslovanja, a efikasnost i efektivnost - da će se prave stvari raditi delotvorno, uz odabir pravih (učinkovitih) ciljeva, uz najmanje angažovanje postojećih resursa.

Spoljašnje okruženje u našoj državi direktno utiče na život pozorišta, jer se i pored deklarativnih opredeljenja političke javnosti, da se na čelna mesta u ustanovama kulture putem

⁴⁶ O „političkim prohtevima“ i uticaju na kreiranje organizacione strukture biće reči u poglavlju o subotičkom pozorištu

⁴⁷ Da bi se vizija organizacionog dizajna održala u ravnoteži, potrebno je pet elemenata - strategija, ljudi, veličina, tehnologija i okruženje. Berns smatra da su za umetničke organizacije važna samo prva tri elementa. Slažemo se sa njim po pitanju tehnologije, ali smatramo da je okruženje jednako vredan element dizajniranja organizacije. Okruženjem smatramo između ostalog i osnivače koji neposredno i konačno diktiraju uslove pod kojim se organizacija može razvijati, a samim tim i dizajnirati.

konkursa biraju stručni ljudi, u mnogim pozorišnim gradovima se na čelne pozicije biraju kadrovi partije na vlasti. U subotičkom pozorištu upravnik je biran na konkursu, zbog stručnosti, a nije član ni jedne političke partije. Političko i pravno okruženje kroz zakone i propise otežavaju rad pozorištima. Najznačajnije zakonske regulative koje se odnose na oblast kulture su: Zakon o kulturi, Zakon o budžetu, Zakon o radu, Zakon o javnim nabavkama, Zakon o nacionalnim savetima nacionalnih manjina i mnogi drugi zakoni i podzakonska akta. Opšti zakonski propisi ne odgovaraju prirodi poslovanja pozorišta.

Zakonom o kulturi⁴⁸ definisane su ustanove kulture, njihovo osnivanje, organi, upravljanje, ugovorno zapošljavanje, ustanove kulture od nacionalnog značaja, udruživanje umetnika, definisani statusi samostalnih i istaknutih umetnika i stručnjaka u kulturi i finansiranje. Ugovorno zapošljavanje⁴⁹ na period do tri godine sa mogućnošću obnavljanja ugovora, ne može da se sprovodi jer Zakon o radu ne predviđa takvu mogućnost.⁵⁰ Zakon o radu ili Zakon o radu u državnim organima koji se direktno odnose na pozorišta i regulišu radno-pravne odnose, zasnovani su na privrednoj odnosno administrativnoj delatnosti, a pozorište nije ni jedno ni drugo.

Zakon o budžetu, koji se donosi svake godine, za fiskalnu godinu, definiše način funkcionisanja finansiranja pozorišta. Samim tim što se finansiranje zasniva na periodu januar – decembar dolazi do „neprirodne pauze“ u funkcionisanju pozorišta jer ono svoju delatnost planira po sezonama. U periodu januar-mart u Budžetu u većini slučajeva je tzv. „privremeno finansiranje“ koje u praksi znači da se za pozorište obezbeđuju finansijska sredstva za lična primanja radnika i sredstva za osnovne troškove, nema sredstava (ili su ona ograničena) za produkciju. A to je period kada pozorište može da posvećeno radi nove premijere jer su vremenski uslovi takvi da se uopšte ne putuje ni na gostovanja ni na festivale. U okviru kontnih pozicija nisu uzete

⁴⁸ Zakon o kulturi je usvojen i objavljen u „Službenom glasniku RS“ br. 72/2009

⁴⁹ Predviđa mogućnost zapošljavanja lica koja obavljaju umetničke, programske ili stručne poslove u ustanovi kulture.

⁵⁰ Zakon o radu je bazičan zakon i u sudskim procesima se koristi kao meritoran za sve pravne situacije vezane za radno pravo, a koje nisu definisane ostalim zakonima. Na primer za subotičko pozorište kao budžetsku ustanovu kulture važi Zakon o radu u državnim organima, sve što u njemu nije definisano primenjuje se iz Zakona o radu. Što znači da bi svako sporno angažovanje po ugovoru, a koje predviđa Zakon o kulturi, a koje bi dobilo epilog na sudu, ustvari bilo nelegitimno.

specifičnosti pozorišta pa se često dešava da stvari koje se kupuju za rekvizitu u „tumačenju“ budžetskih inspektora predstavljaju se kao oprema za kancelarije.⁵¹

Zakon o javnim nabavkama je još jedan u nizu zakonskih propisa koji ne uvažava „specifičnosti“ pozorišne delatnosti. U nekoliko „varijanti“ primene ovog zakona, pozorišta su bila primorana da planiraju svaku predstavu koja će se odigrati u narednoj godini kako bi što preciznije napravila plan javnih nabavki, ili su morala da sprovedu postupak za angažovanje umetnika – reditelja, glumaca, scenografa i drugih autora predstave, ili su morala da planiraju nabavku materijala za opremu predstava. U ovom zakonskom propisu ne vodi se računa o činjenici da pozorište dobija informaciju o stvarno isplaniranim sredstvima u martu tekuće godine, te da tek tada može stvarno da planira pozorišnu produkciju. Naravno da planovi javnih nabavki ne mogu biti toliko precizni kako se u zakonu traži jer pozorišta ne mogu da dobiju godinu dana unapred scenografske i kostimografske skice jer ni ugovori sa tim autorima nisu potpisani⁵². „Dakle, može se zaključiti da koordinacija između nivoa upravljanja u kulturi nije optimalna, efikasna i efektivna pošto zakonima koji postoje nisu jasno definisane njihove nadležnosti u oblasti kulturnog razvoja na nivou republike, grada i opština“(Đukić Dojčinović, 2002-2003:368).

3.4.1. Analiza zatečenog stanja organizacione strukture

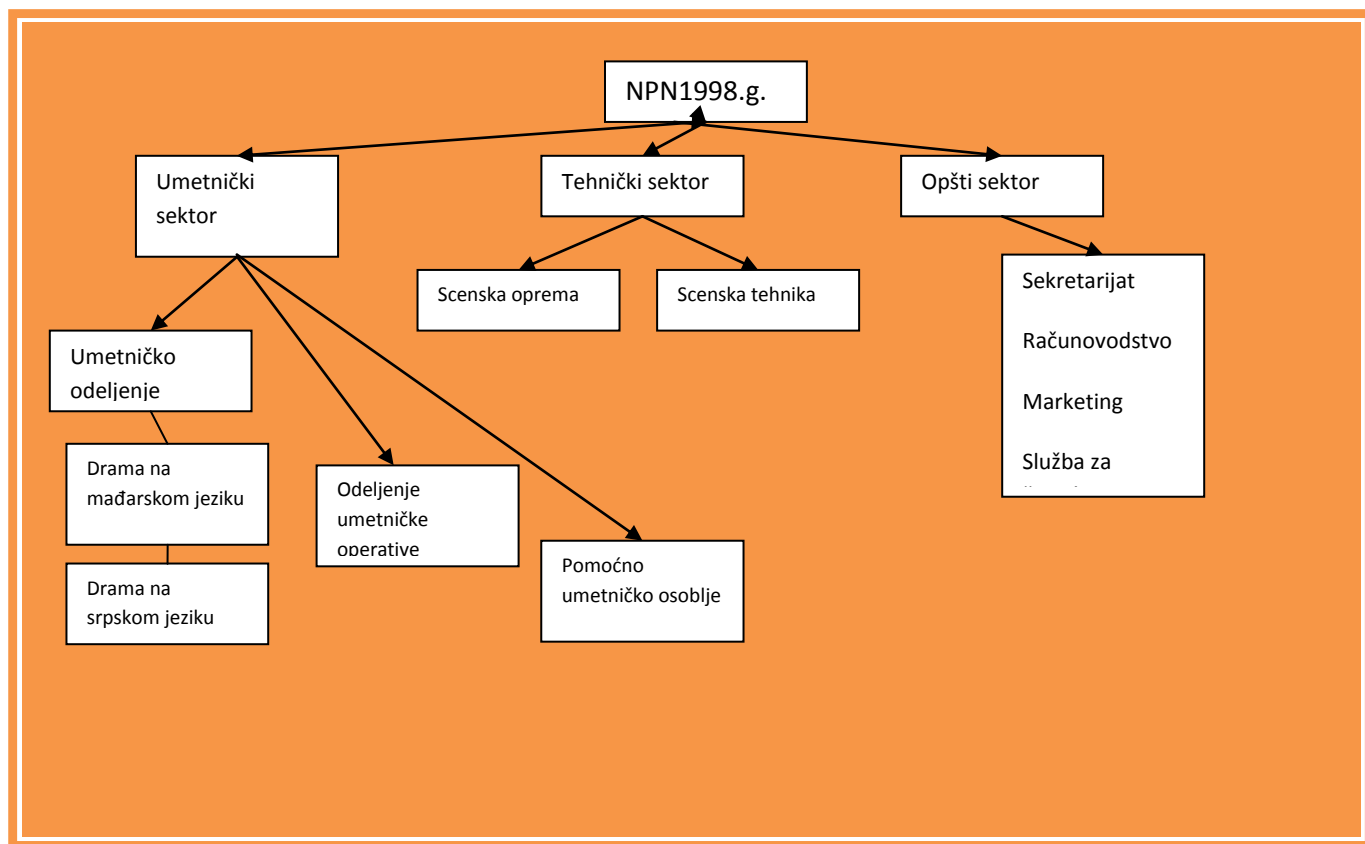
U prethodnim poglavljima napomenuli smo specifičnosti Narodnog pozorišta u Subotici. Da ponovimo najbitnije: da je 1995. godine vraćena organizaciona struktura koja je tipična za većinu pozorišta u zemlji, a to je funkcionalna podela posla. U subotičkom pozorištu su formirani sektori: umetnički, opšti i tehnički, s tim što su u okviru umetničkog sektora formirane organizacione jedinice: umetničko odeljenje, odeljenje umetničke operative i odeljenje pomoćnog umetničkog osoblja. Umetničko odeljenje imalo je direkciju drame na mađarskom

⁵¹ Polovni Lap top koji se koristio u jednoj predstavi po budžetskoj inspekciji je „administrativna oprema“ i nije mogao da „tereti“ produkciju, takođe stolice ili recimo frižider se tretiraju kao „administrativna oprema“, odnosno, „oprema za domaćinstva“?!

⁵² Plan javnih nabavki se radi do 31. januara, tek po njegovom usvajanju mogu da se rade pojedinačne javne nabavke po premijerama, odnosno tek po završetku tog procesa mogu da se sklapaju ugovori, a plan je već davno usvojen i naravno nije precizan u dovoljnoj meri.

jeziku i direkciju drame na srpskom jeziku. Opšta i tehnička služba izvršno su telo obe direkcije drama.

Šema br.5 Zatečeno stanje organizacione strukture u subotičkom pozorištu



Analiza postojećeg stanja⁵³ pokazala je da su po sistematizaciji radnih mesta, poslovi i radni zadaci grupisani u 50 radnih mesta, koje treba da obavi 103 izvršioca. Stvarno stanje je pokazalo da je bilo popunjeno 38 radnih mesta, a da je na tim mestima bilo zaposleno ukupno 80 radnika. Karakteristike postojećeg stanja bile su: nepopunjena radna mesta⁵⁴, popunjena radna mesta više nego što je sistematizacijom predviđeno⁵⁵ i popunjena nepostojeća radna mesta⁵⁶. Tadašnja sistematizacija je podržavala podelu na tri sektora, ali su unutar tih sektora primećeni – neadekvatna podela radnih zadataka unutar organizacionih jedinica, nedovoljno definisane

⁵³ Analiza stanja napravljena je 1998. godine, poslužila je kasnije u radu upravljanja.

⁵⁴ Nepopunjeno je bilo 31 radno mesto, a među njima 11 glumaca.

⁵⁵ Devet radnika je radilo na mestima koja su već bila popunjena po sistematizaciji.

⁵⁶ Na nepostojećim radnim mestima, po sistematizaciji, radilo je 5 radnika.

odgovornosti i nadležnosti rukovodećih radnih mesta i nedovoljno definisane međusobne komunikacije i funkcije⁵⁷.

U okviru umetničkog sektora postojale su tri organizacione jedinice, a u okviru umetničkog odeljenja dve Drame. Direktori Drama su bili odgovorni za svoja odeljenja, a za umetničku operativu i pomoćno umetničko osoblje nisu⁵⁸. Direktori Drama su bili spoljni saradnici, angažovani autorskim ugovorom. Drama na srpskom jeziku imala je jedanaest glumaca, a samo dva glumca sa visokim obrazovanjem Akademije umetnosti, četiri muškarca i sedam žena⁵⁹. Dok je Drama na mađarskom jeziku imala tri glumca, dva muškarca i jednu ženu, a svi su završili Akademiju umetnosti u Novom Sadu.

Prosečna starost radnika u pozorištu je bila 42, 2 godine sa 17,9 godina staža. Prosečna starost članova Drame na srpskom jeziku bila je 36 godina i 13,63 godine staža, a u Drami na mađarskom jeziku 41,33 godine i 14,33 godina staža. U umetničkoj operativi prosečna starost bila je 50 godina i 22 godine staža, a u Odeljenju pomoćnog umetničkog osoblja 46 godina, a prosečnog staža od 23,5 godine. U odeljenju umetničke operative jedan radnik je imao VSS, jedan radnik VSŠ, dva radnika IV stepen, a pet radnika II stepen školske spreme. U odeljenju pomoćnog umetničkog osoblja dva radnika su imala IV, a dva radnika II stepen stručne spreme. Bilo je neophodno podmladiti osoblje i popuniti radna mesta stručnim i kvalifikovanim kadrovima.

Svi glumci su bili u istoj glumačkoj kategoriji, postojao je Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti, ali nije bilo Pravilnika o nagrađivanju.

Narodno pozorište-Népszínház po tadašnjoj sistematizaciji radnih mesta je imalo marketing službu, kao deo opšte službe, ali marketing kao služba nije funkcionisao. Osnovni problem je bio u loše postavljenim radnim mestima, unutar organizacione jedinice, gde su četiri organizatora radila po sistemu „svi radimo sve“, što nije bilo dobro. Poslovne funkcije unutar marketinga su različite, te je bilo neophodno odrediti radna mesta, podeliti poslove i nadležnosti. Prosečna posećenost predstava je bila niska (47,99%), a veliki je bio postotak deljenih ulaznica (35%).

⁵⁷ Prema opisima poslova i radnih zadataka poslovi umetničkog sekretara i pomoćnika upravnika su u delovima identični. Nadležnosti i odgovornosti umetničkih direktora nisu jasno razgraničene i definisane.

⁵⁸ Što je neverovatno obzirom da su se tu nalazili sufleri, inspicijenti, šef orkestra, muzičari, scenograf, samostalni organizator, a nije bilo precizirano koji od dva direktora drama je nadležan za njih.Prim.aut.

⁵⁹ Kada se odnos muškaraca i žena posmatra kroz prizmu evropskih standarda za repertoarska pozorišta, gde na dva muškarca ide jedna žena, za dramski repertoar odnos muškaraca i žena je krajnje nepovoljan.

Prosečno je igrano 8,6 predstava u kući mesečno, što je izuzetno malo, a planirane premijere se nisu realizovale. Od planiranih 13 premijera, realizovano je 7.⁶⁰

U članu 5. Sistematizacije poslova i radnih zadataka NPNKN definisano je da se unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mesta utvrđuje „primenom opštih principa upravljanja – ekonomičnosti, pravovremenosti, permanentnosti, subordinacije, jedinstva uprave, delegiranja ovlašćenja, načela efikasnosti u izvršavanju poslova i radnih zadataka, racionalne organizacije rada, pune zaposlenosti i međusobne saradnje radnih jedinica“ (Sistematizacija poslova i radnih zadataka,2011).

Narodno pozorište-Narodno kazalište-Népszínház u Subotici, i danas – budući da je organizaciona struktura ostala ista kao i u okviru zatečenog stanja, svoju delatnost ostvaruje u okviru sledećih sektora:

1. Umetnički sektor
2. Tehnički sektor
3. Opšti sektor.

Unutrašnje organizacione jedinice u sastavu sektora su odeljenja i službe. Umetnički sektor Pozorišta ima u sastavu dva odeljenja:

- a) Dramu na mađarskom jeziku
- b) Dramu na srpskom jeziku

Za vršenje poslova i zadataka u okviru delatnosti Pozorišta utvrđeno je 45 radnih mesta i 115 izvršilaca. Pozorište nikada nije imalo zaposlenih 115 radnika, iako je dobilo saglasnost oba osnivača, jer grad nije dozvoljavao da se povećaju sredstva na za to određenoj poziciji u finansijskom planu.

Tehnički sektor Pozorišta ima u svom sastavu dva odeljenja:

- a) Odeljenje scenske opreme⁶¹
- b) Odeljenje scenske tehnike⁶².

⁶⁰ Podaci se odnose na 1998.godinu.Prim.aut.

⁶¹ Odeljenje scenske opreme u svom sastavu ima četiri radionice: 1) stolarsku radionicu, 2) bravarsku radionicu, 3) krojačku radionicu i 4) slikarsku radionicu

⁶² Odeljenje scenske tehnike u svom sastavu ima sedam službi:1) službu garderobe, 2) službu rekvizite, 3) frizersko-šminkersku službu, 4) službu rasvete, 5) službu tona, 6) transportnu službu i 7) službu za održavanje čistoće.

Opšti sektor pozorišta ima u svom sastavu četiri službe: Sekretarijat, Računovodstvo, Marketing i Službu za obezbeđenje.

Na osnovu analize stanja u subotičkom pozorištu zaključili smo da postoji potreba za povećanjem broja radnih mesta, te smo uz prethodnu saglasnost „osnivača“ ukupan broj izvršilaca povećali sa 103, na 115 izvršilaca, što nam je omogućilo da povećamo broj glumaca u svakom ansamblu. U odnosu na 1995. godinu zadržali smo postavku organizacione strukture najviše iz ekonomskih razloga jer su tehnička i opšta služba obavljale poslove za oba umetnička ansambla. Drugi razlog vezan je za nastojanje da se celina pozorišta „razlomi“ zbog namere da se mađarski ansambl izdvoji u posebno pozorište.

3.4.2. Redizajniranje pozorišne organizacione strukture

Redizajniranje organizacione strukture, koje je realizovano u narednom periodu, obuhvatalo je za svaku Dramu formiranje odgovarajućih i adekvatnih pratećih službi. Šta je sve podrazumevalo i kako je tekao ceo proces?

Kada su organizovana gostovanja predstava van kuće, u kući nije mogla da se odigra ni jedna predstava, jer nije bilo dovoljno radnika u pratećim službama.

Zatečeno stanje pratećih službi scenske tehnike je podrazumevalo da je postojao jedan rekviziter koji je radio na produkcijama kako srpske tako i mađarske direkcije drame. Preraspoređen je jedan radnik iz dekoraterske službe i rekviziteri su podeljeni da prate predstave jedne Drame. U službi svetla i tona, majstori svetla i tona su pratili sve predstave i po redosledu naizmenično radili sve predstave. S jedne strane to je i bilo dobro, jer su svi znali sve predstave, ali sa druge strane, to je bilo rasipanje kadrova, pogotovo što je mesečno igran jako mali broj predstava. Kasnije, nakon nekoliko godina, a prateći razvoj tehnike pogotovo uvođenjem „video bima“ i projekcija u predstavama ili projekcija simultanog prevoda, ukazala se potreba za zapošljavanjem još jednog radnika koji bi obavljao te poslove. U službi garderobera bila su zaposlena dva radnika (po jedan za muške i ženske kostime), koji su ujedno i prali kostime, jer nije bio zaposlen radnik. I tu smo povećali broj radnika da svaka Drama ima po dva garderobera kako bi predstave mogle da funkcionišu paralelno, a zaposlen je jedan radnik na održavanju i

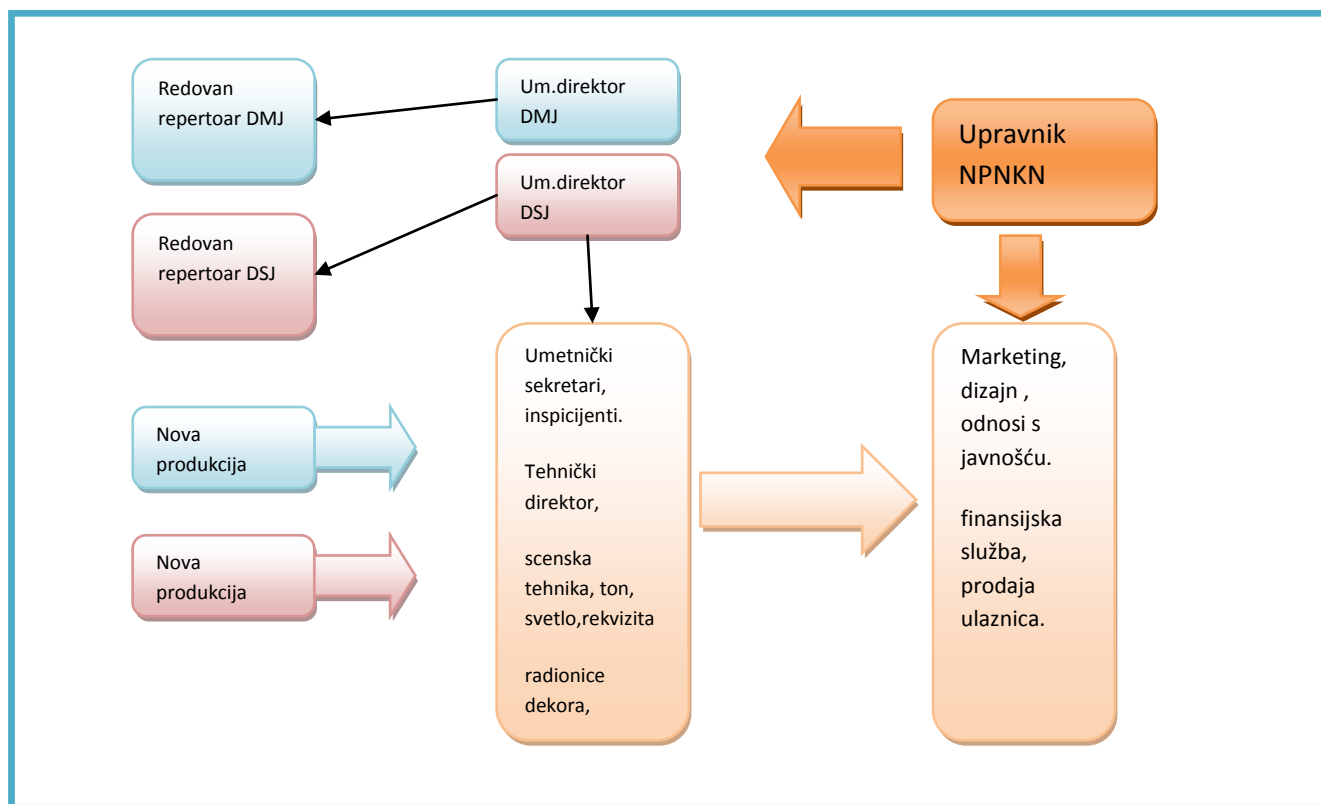
pranju kostima. U frizersko-šminkerskoj službi zaposlene su bile dve radnice koje su „pratile“ predstave obe Drame, zbog otpora radnika da se razdvajaju, ali i realnih potreba repertoara jer su se jedno vreme pripremale predstave sa izuzetno zahtevnim šminkama i frizurama i brzim promenama. Zaista je bilo neophodno da rade obe: uspele smo da ih „razdvojimo“ da svaka radi jednu Dramu. U službi dekoratera zaposlili smo majstora scene i povećali broj dekoratera na 10 radnika, takođe u funkciji povećanja broja predstava u kući i na gostovanjima. Iz dekoraterske službe takođe je preraspoređen jedan radnik u slikarsku radionicu, jer se pokazalo da je neophodan u procesu pripremanja dekora i rekvizite. Racionalizovali smo broj radnika i u radionicama, a posebno u stolarskoj, gde smo takođe smanjili jedno radno mesto, i preimenovali ga u glumačko.

U računodstvu smo po odlasku radnika iz Pozorišta reorganizovali podelu rada i nismo popunjavali ta radna mesta - uspele smo da ih smanjimo za tri, pa smo ta radna mesta preimenovali u glumačka radna mesta. Služba marketinga je formirana jedinstveno, za celu kuću, a iz sistematizacije su brisana radna mesta samostalnih organizatora. Zbog razvoja internet komunikacija u najnovijoj sistematizaciji poslova i radnih zadataka u marketing službi je planirano jedno radno mesto za producenta internet komunikacija.

Zašto je toliko bilo važno svako slobodno radno mesto preimenovati u glumačko radno mesto? Zato što je po prvobitnoj sistematizaciji radnih mesta, za glumce bilo predviđeno deset radnika u svakoj Drami, a to je za repertoarsko pozorište jako malo. Tokom ovog procesa redizajniranja organizacione strukture došli smo do 115 radnika, a što je najbitnije - do 18 radnih mesta za glumce u svakoj Drami.

U zatečenom stanju organizacije iz 1995. Godine kada je umetnički sektor imao umetničko odeljenje, odeljenje umetničke operative i pomoćno umetničko osoblje, a umetničko odeljenje dve umetničke jedinice po reorganizaciji umetnički sektor je prestrukturisan i formirane su dve umetničke jedinice (dve Drame: na mađarskom i srpskom jeziku), a ukinuta su dva odeljenja: umetničke operative i pomoćnog umetničkog osoblja.

Šema br. 6 Matrična organizaciona struktura NPNKN



Danas, svaka Drama, ima umetničkog direktora, dramaturga/reditelja, 17 glumaca, umetničkog sekretara, 3 inspicijenta-suflera, čime smo mislili da je proces kadrovskog opremanja završen. Međutim, kroz rad i iskustvo došli smo do zaključka da postoji mogućnost smanjivanja broja inspicijenata sa tri na dva, te je u predlogu⁶³ najnovije sistematizacije tako i planirano, a broj glumaca po Dramama povećan je na 18.

U tehničkom sektoru je kadrovski pojačana Služba scenske tehnike, tako da Drame mogu igrati paralelno⁶⁴. Marketing služba je zajednička za obe Drame, s tim da producenti marketinga rade i za Drame i za kuću u celini⁶⁵. Prosečna posećenost predstava obe Drame je oko 82% već dugi niz godina i u trendu je stalnog porasta.

⁶³ Osnivači još nisu dali saglasnost na ovu sistematizaciju poslova i radnih zadataka.

⁶⁴ U pozorištu se dešavalo da se uporedo pripremaju i po tri premijere u isto vreme, i sve je funkcionisalo bez većih problema, jer je Služba tehničke opreme prilagođena matričnom istemu funkcionisanju organizacije.

⁶⁵ U marketingu su zaposlena dva producenta, po jedan radi poslove unapređenja prodaje i odnosa sa javnošću za po jednu Dramu, ali i rade poslove za kuću u celini.

Odluke o repertoaru su isključivo u nadležnosti umetničkih direktora, dok se ostale odluke donose na nivou kuće uz konsultacije sa nadležnim direktorima⁶⁶.

Za razliku od prethodnog perioda gde je prosečna starost zaposlenih u pozorištu bila 42,2 a danas je 42,18 godina sa prosečnim radnim stažom od 17,95 godina. U Drami na mađarskom jeziku svi glumci imaju završenu Akademiju umetnosti, a u Drami na srpskom jeziku, tri glumca nemaju, a četrnaest imaju završenu akademiju. Prosečna starost članova Drame na mađarskom jeziku u prethodnom periodu bila je 41,33 sa 14,33 godine radnog staža, a danas je 38,26 godina sa 12,57 godina staža⁶⁷ dok je u Drami na srpskom jeziku prosečna starost bila 36 godina i 13,63 godine staža, a danas je 39,91 sa 15,14 godina radnog staža⁶⁸.

Iako je prošlo 14 godina od prve analize, prosečna starost zaposlenih u pozorištu je ostala ista, pozorište nije ostarilo. Svi navedeni podaci govore o pažljivom popunjavanju radnih mesta i podmlađivanju zaposlenih.

Planiranje se zasniva na realnom planiranju pa se sve što je planirano i realizuje⁶⁹. Zbog promene spoljnog okruženja organizacije su često prinuđene da menjaju i svoju organizacionu kulturu. Predvidljive prepreke odnose se na: stare i stečene navike, strukturu zaposlenih, formirane odnose u organizaciji, uloge i strukture svih zaposlenih, sindikat i menadžment, pa čak i na potrošače. Do promene organizacione strukture dolazi u uslovima krize u poslovanju, rasipanja rukovodećeg kadra, neadekvatne veličine organizacije ili zbog slabe organizacione kulture.

Smatramo da je postojeća organizaciona struktura dobro postavljena, u duhu ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja jer tehnička i opšta služba rade za obe Drame i nema potrebe da se ta osnovna postavka menja, barem ne dok su ovakvi uslovi u kojima pozorišta rade. Na osnovu analize i prikazanog postupka dizajniranja možemo zaključiti da organizaciona struktura odgovara identitetu subotičkog pozorišta.

⁶⁶ Zavisi da li je u pitanju umetnički, tehnički ili opšti sektor.

⁶⁷ U ukupnom zbiru nalaze se pored glumaca i ostali članovi Drame: umetnički sekretar, direktor drame, inspicijenti, a, prosečna starost glumaca je 40 godina.

⁶⁸ Prosečna starost glumaca je 36 godina.

⁶⁹ U poslednjih 14 godina, svake godine je planirano 8 premijera (4 Drama na mađarskom i 4 Drama na srpskom jeziku) i to je i realizovano svake godine. Odstupanje od plana se dešavalo samo u slučaju da je realizovano više premijera od planiranih.

3.5. Organizaciona kultura subotičkog pozorišta - case study

Tradicija i vrednosti nastale u istorijskom razvoju subotičkog pozorišta utkane su u današnje postojanje i uspehe koje pozorište postiže. A sve je počelo kada je prva pozorišna predstava odigrana u Subotici 1747. godine u franjevačkoj Gramatikalnoj školi, na hrvatskom jeziku (Rackov, 1977:11). Ipak, to je bila predstava učenika, a ne profesionalaca. Pisani podaci o profesionalnim pozorišnim predstavama ne postoje, a istraživači pozorišnog života slažu se u tvrdnji da se prva predstava morala odigrati 1780. godine.⁷⁰ Kako Ivanka Rackov u knjizi “Iz pozorišnog albuma” kaže prvi pisani akt o pozorištu u Subotici potiče iz 1793. godine, a u njemu se traži cenzurisanje pozorišne predstave. Grad je 1803. godine izdao prvu dozvolu za igranje pozorišnih predstava. Prof. A. Ujes smatra da je prvo profesionalno gostovanje moralo biti u periodu 1760-1770. godine jer su u tom periodu zabeležena gostovanja pozorišne trupe u Osijeku i Temišvaru, a kroz Suboticu su morali proputovati.

U jesen 1945. godine zgrada subotičkog pozorišta postaje stalna kuća profesionalnim ansamblima. Nakon više od 90 godina grad je dobio stalni ansambl i svoje pozorište. Skupština AP Vojvodine donela je 19. septembra 1945. godine odluku da se u Subotici osnuju dva pozorišna ansambla - Hrvatsko narodno kazalište i Magyar Népszínház (Mađarsko narodno pozorište). Prvi upravnik Hrvatskog narodnog kazališta bio je Lajčo Lendvai, a prva premijera održana je 28. oktobra 1945. godine Tom prilikom ansambl je prikazao predstavu «Matija Gubec» Mirka Bogovića u režiji Branka Špoljara. Za prvog upravnika Mađarskog narodnog pozorišta postavljen je Ištvan Latak (Latak István). Prvu premijeru mađarski ansambl održao je 29. oktobra 1945. godine To je bila predstava «Boszorkánytánc» (Ples veštica ili Vrzino kolo) mađarskog pisca Bele Balaža u režiji Lasla Patakija.

Prvi period – period osnivanja pozorišta karakterisale su brojne poteškoće, jer je zgrada bila skoro prazna, nije bilo fundusa kostima i dekora, nije bilo ogreva. Pozorišta su se suočavala sa materijalnim i kadrovskim problemima. Repertoarska politika oba pozorišta u to vreme zasnivala se na nastojanju da se u izmenjenim društvenim okolnostima privuče publika, te da postanu

⁷⁰ Prof. A. Ujes smatra da je prvo profesionalno gostovanje moralo biti u periodu 1760-1770. godine jer su u tom periodu zabeležena gostovanja pozorišne trupe u Osijeku i Temišvaru, a kroz Suboticu su morali proputovati.

pozorište za široke narodne mase. U oba pozorišta neguje se scenski realizam i proučava Stanislavski. Režijom se bave prvaci drama, jer nije bilo dovoljno profesionalnih reditelja.

Drugi period u istoriji subotičkog pozorišta nastaje odlukom Izvršnog odbora AP Vojvodine od 1. januara 1951. godine, kada se spajanjem dva ansambla, osniva Narodno pozorište-Népszínház, kao jedinstvena kuća. U okviru pozorišta predviđene su organizacione jedinice: Hrvatska drama, Mađarska drama i Muzička grana. Za upravnika je imenovan Josip Jasenović.

Svaki ansambl je imao svoju upravu, a zajednički su bili administracija i tehnika. Ovaj period naziva se i «zlatno doba» subotičkog pozorišta, ne samo zbog spajanja dva ansambla u jednu kuću, već i zbog razvoja ansambala i umetničkih dostignuća. U to vreme u pozorištu preovlađuje uticaj beogradskih pozorišta. Tokom sezona priprema se i do 14 premijera, pa ansampli doživljavaju pun zamah. Novi duh i umetnički elan sprovode mladi i talentovani reditelji Slobodan Turlakov, Milan Tutorov i Lajčo Lendvai, koji su doneli duh beogradske škole Bojana Stupice. Obe drame, Mađarska i Hrvatska, težište repertoara stavljaju na domaće klasike i savremene pisce, ali se igraju i strani pisci, a posebno je primetno otvaranje prema svetu. Opera je u periodu 1951-1954. izvela 21 premijeru i oko 300 predstava. Na repertoaru su bile opere i operete: «Mala Florami», «Toska», «Madam Baterflaj», «Travijata», «Prodana nevesta», «Karmen», «Nikola Šubić Zrinjski» i druge. Subotica u to vreme raspolaže sa tri scene, a u leto 1952. godine pozorište dobija rotaciju. U tom periodu izlazi i pozorišni list «Naša pozornica-A mi színpadunk». U proleće 1953. godine uvedeno je društveno samoupravljanje, a iz pozorišta je iseljen bioskop.

Po Statutu Pozorišta od 1958. godine Hrvatska drama prerasta u Dramu na srpskohrvatskom jeziku, a Mađarska drama u Dramu na mađarskom jeziku.

Nakon poletnih godina, punih mladalačkog oduševljenja, u Subotici nastaje period rasta i zrelosti. Pojedine sezone znače uspon, a neke stagnaciju, ali je zajednička težnja da se ide uporedo sa vladajućom pozorišnom politikom u odnosu na repertoar, scenografiju, stil režije i glume.

Uprave su se menjale skoro svake četiri godine, a najčešće su se menjali upravnici Drame na srpskohrvatskom jeziku. Ansambl Drame na mađarskom jeziku se razvija zahvaljujući kontinuiranoj repertoarskoj, ali i kadrovskoj politici. Potvrdu svoje zrelosti dobija učešćem na

prvom «Sterijinom pozorju» 1956. godine sa «Pokondirenom tikvom» u režiji Ištvana Varge. Na Pozorju Drama učestvuje i: 1963. godine sa Krležinom «Ledom», 1969. sa «Borovnicama» Ferenc Deaka i 1970. sa predstavom «Žeđ za vazduhom» Ferenc Deaka, obe u režiji Mihalja Viraga i 1973. godine sa predstavom «Jov» Ferenc Tota u režiji Ištvana Saboa.

Pri Drami na mađarskom jeziku, 1965. godine, otvara se Dramski studio sa ciljem da se popuni praznina nastala odlaskom nekolicine glumaca u Novi Sad. U to doba subotička Drama na mađarskom jeziku imala je jedan od najboljih ansambala u Vojvodini. Tokom ovog perioda repertoar Drame je planiran tako da je zadovoljavao ukus publike, ali nije zapostavljao umetnički nivo ansambla. Opredeljenje Drame da se neguju dramski pisci sa teritorije Vojvodine urodilo je plodom – Sterijinom nagradom za tekst Ferencu Deaku za tekst «Borovnice», a stasalo je još nekoliko talentovanih dramskih pisaca; Ferenc Tot i Đula Gobi Feher. Kraj šezdesetih i početak sedamdesetih godina prošlog veka potvrdio je da dobro planiranje i strateško pozicioniranje mogu doneti rezultate. Subotičko pozorište, odnosno Drama na mađarskom jeziku prvi put je učestvovala na najznačajnijem festivalu u zemlji. Da se jedno pozorište izvan pozorišnih središta tadašnje države plasira na festival bilo je nešto zaista jako značajno i važno.

Za pozorišni život u Subotici bila su značajna i gostovanja velikih pozorišnih kuća.⁷¹

Osamdesetih godina je postojala praksa da se u Subotici priređuje repriza Sterijinog pozorja, pa je subotička publika bila u prilici da prati sve predstave sa najprestižnijeg jugoslovenskog festivala.

Sagledavajući rad tokom prethodnog perioda, a u povodu proslave 130. godišnjice rada, gradske vlasti su nakon mnogobrojnih kolebanja, 1985. godine, prihvatile inicijativu da se u Suboticu pozove Ljubiša Ristić. „Vizija je bila da se formira takav teatar koji bi bio kulturni zamajac celokupnog razvoja i revitalizacije grada, kao i da Subotica preraste u centar pozorišnih i uopšte kulturnih događanja, ne samo u državi nego i u okruženju, pa i šire“ (Jovanov, 2014: 80). Tokom desetogodišnjeg perioda, 1985-1995, Ljubiša Ristić i Nada Kokotović uspeali su da oko

⁷¹ Subotička publika imala je priliku da vidi predstave pozorišta iz Beograda: Jugoslovensko dramsko pozorište, Savremeno pozorište, Atelje 212 i Narodno pozorište, a iz Zagreba: Hrvatsko narodno kazalište i Dramsko kazalište «Gavela», Makedonski narodni teatar iz Skopja, te pozorišta iz Zenice, Kragujevca, Niša, Leskovca, Sombora, Vršca, Zrenjanina, Srpsko narodno pozorište iz Novog Sada, Ujvidéki színház, kao i neke predstave sa Bitefa, segedinsko Narodno pozorište, Državno pozorište iz Tirgu Mureša, Pozorište Jožef Atila iz Budimpešte.

sebe okupe veliku grupu reditelja i glumaca iz mnogih jugoslovenskih centara, ali su i razbili sve konvencije u domenu scenskog prostora, opreme i sadržaja predstave, kreirajući potpuno drugačije shvatanje teatra. Ukinute su Drame i formiran jedinstven umetnički ansambl i uklonjeno sve što je vuklo na tradizionalizam, a kao preovlađujući prihvaćen je koncept nekonvencionalnog pozorišnog izraza. U tom periodu nastale su čuvene predstave „Madač komentari“, „Bloody Mary“, „Judita“, „Misa u a-molu“, „Richard III“, „Šiptar“, „Sumnjivo lice“, „Vojcek“, „Anita Berber“, „Narodni poslanik“ i druge.

Na inicijativu grada, 1995. godine, Narodno pozorište-Népszínház ponovo postaje tradicionalno pozorište⁷², koje se do 1999. polako razvija ka konvencionalnoj pozorišnoj ustanovi koja funkcioniše kao i druga pozorišta u zemlji. Rad pokriva istraživanje u periodu od 1998. do danas.

Kako tradicija i istorija pozorišta utiču na organizacionu kulturu? Tradicija pozorišnog života u Subotici je veoma duga, što znači da postoji definisana pozorišna publika, sa već formiranim obrascima ponašanja u pozorištu i sa izgrađenim pozorišnim potrebama, a u samoj organizaciji postoji istorija razvoja pozorišne umetnosti. Istorija subotičkog pozorišta je neizbrisiva, po negovanom repertoaru, po uspešnim predstavama i brojnim glumačkim kreacijama o kojima se trag nalazi u monografijama⁷³, u pozorišnim muzejima⁷⁴, ali i pozorišnim pričama koje nisu publikovane.

Organizaciona kultura može da se „vidi“ i na osnovu prostora u kojem pozorište radi. Problematika izgradnje zgrade subotičkog pozorišta nije nov problem, to je problem koji je zaokupljao grad još od same izgradnje pozorišne zgrade.

U Subotici je za potrebe izvođenja pozorišnih predstava, 1826. godine, adaptirana balska dvorana Građanske kasine kako bi se pozorišne predstave igrale u boljem prostoru. 1845. godine Magistrat grada je doneo plan o gradnji pozorišta i hotela. Za projektanta je izabran Janoš Škulteti. Hotel je završen 1853, a pozorište 1854. godine. Od samog otvaranja zgrade pozorišta počele su rasprave gradskih čelnika - da li adaptirati postojeću zgradu ili graditi novu.

⁷² Ono danas predstavlja stalno, profesionalno, repertoarsko pozorište, koje u svojoj organizacionoj strukturi ima organizacione entitete: Dramu na mađarskom jeziku, Dramu na srpskom jeziku, Tehničku jedinicu i Opštu službu.

⁷³ Spisak monografija u bibliografiji

⁷⁴ U Pozorišnom muzeju Vojvodine, Pozorišnom muzeju Srbije

Za otvaranje pozorišta grad se dobro pripremio. Angažovan je Telepi Đerđ, glumac i najpoznatiji pozorišni dekorater tog doba, a grad je sa njim za potrebe pozorišta sklopio pogodbu da uredi enterijer zgrade i pripremi scenografije za pozornicu.⁷⁵ Pozorište je otvorila trupa Endrea Latabara sa komadom Mikloša Jošike „Dva Barčaija” (A két Barcsai). Od 1855. godine Gradska uprava je potpisivala ugovore o izdavanju pozorišne sale sa pozorišnim trupama, uz obavezu da se obezbedi 18 dramskih predstava i 4 opere mesečno. Subotičko pozorišno udruženje osnovano je 1870. godine.

Gasno osvetljenje za scenu uvedeno je tek 1884. godine, 1887. godine uvedeno je plinsko osvetljenje u pozorište, međutim, ovo osvetljenje je uvedeno samo u gledalištu dok je scena osvetljivana gas lampama zbog opasnosti od požara, a 1898. godine odigrana je prva predstava pod električnim osvetljenjem. Objekat zgrade pozorišta obnavljan je svake dve do tri godine.

Adaptacija pozorišne zgrade počela je 1904. godine, iako hroničari beleže da se već osamdesetih godina XIX veka vode rasprave da li treba adaptirati stari objekat ili izgraditi novu zgradu pozorišta. U decembru iste godine, a na pedesetogodišnji jubilej, završeni su radovi na pozorišnoj zgradi. Postavljen je novi natpis na zgradi 1965. godine „Városi színház” (Gradsko pozorište) umesto dotadašnjeg „Szálloda Pest városhoz” (Hotel kod grada Pešte).

Gradsko grejanje uvedeno je 1907. godine i završena dogradnja krila iz današnje ulice Ive Vojnovića. Zgrada pozorišta i hotela, pokazalo se, građena je od najlošijeg materijala, jer je prilikom adaptacije hotela pukao spoljni zid. Gradski odbor je zbog štednje odlučio da se zid ne ruši, već da se samo adaptira. Poslednja rekonstrukcija, pred požar, završena je 1912. godine.

U martu 1915. godine, izbio je požar u kojem je izgorelo pozorišno krilo zgrade, ostali su samo spoljni zidovi, a požarni zid između pozorišta i hotela sprečio je širenje požara na celu zgradu. Nekoliko dana posle požara, Gradski pozorišni odbor doneo je odluku da se izgradi velelepno kamerno pozorište u Subotici. Međutim, ratno doba promenilo je njihove planove.

⁷⁵ „U okviru ove pogodbe od Đerđa se poručuje da izradi elemente scenografije: 4 zida za scenu u Viteškoj dvorani, šest zidova za Gospodsku dvoranu, šest zidova za Građansku sobu, šest zidova za scene u gradu, četiri zida za Seljačku sobu, četiri zida za scene u zatvoru, četiri elementa za luk sa stubovima, osam elemenata za scene u šumi, itd.” (Vujnović Prčić, Vujković Lamić, 1992:8).

U jesen 1920. godine, osnovan je Pozorišni odbor. Zahvaljujući Pozorišnom odboru počinje i organizovanje pozorišnog života u Subotici. Završetak rata i uspostavljanje pozorišnog života u Subotici, vratio je staru priču u žižu interesovanja Subotičana- izgradnju nove zgrade, pa je 1921. godine odlučeno da se izgradi kamerno pozorište, pripremljeni su nacrti inženjera, ali se zbog nedostatka novca ponovo odustalo od izgradnje.

Tek kad su Gradska uprava i Ministarstvo prosvete obezbedili materijalna sredstva 1924. godine, odlučeno je da se pokrene izgradnja pozorišta. Do tada se govorilo o malom kamernom pozorištu, ali s obzirom na sredstva pozorišni odbor je planirao izgradnju pozorišta većih razmera. Naravno, ponovo je finansijski razlog odlučio kakvo će pozorište da se gradi. Gradnja pozorišta je započela 15. februara 1925. godine, a završena 15. decembra iste godine. Novo pozorište je svečano otvoreno 10. januara 1927. godine operom „Carska nevesta” Rimskog Korsakova u izvođenju Opere Narodnog pozorišta iz Beograda. Grad je formirao Upravni odbor pozorišta i bioskopa, jer je postojeća sala mogla da se koristi i kao pozorišna, ali i kao bioskopska sala.

Posle otvaranja nove zgrade, nekoliko sezona gostovalo je beogradsko „Narodno pozorište”, a Gradski senat je sklapao ugovore o korišćenju sale sa pozorišnim trupama, pozorištima i bioskopom. Kako je finansijsko-komercijalni faktor bio presuđujući, dešavalo se da bioskopske projekcije preovlađuju u mesečnom repertoaru ili da se projekcije održavaju do večernjih sati, kada je trebalo da počinju pozorišne predstave. Borba bioskopa i pozorišta trajala je sve do II svetskog rata.

Od 1945. godine Subotica ima svoje pozorište. Pedesetih godina prošlog veka zgrada raspolaže sa tri scene, a u leto 1952. godine, kao što smo već pomenuli pozorište dobija rotaciju. Mala Sala je renovirana, a pozorište dobija na korišćenje i Letnju pozornicu na Paliću.

Projekat rekonstrukcije pozorišne zgrade završen je 1970. godine, a maketa postavljena u foajeu pozorišta. Inspekcija donosi odluku o zabrani rada pozorišta u matičnoj zgradi 1974. godine, zbog dotrajalih instalacija i opasnosti po ljudske živote. Tokom te godine sanirani su problemi na zgradi vezani za elektro-instalacije, pozorište je okrečeno i 1975. godine ponovo počinje sa radom.

Zgrada pozorišta, privremenim rešenjem Zavoda za zaštitu spomenika kulture, postaje spomenikom kulture 1983. godine, a 1986. godine pozorište dobija Rešenje kojim se zgrada svrstava u spomenike kulture. Izvršno veće AP Vojvodine donelo je 1991. godine odluku kojom je zgrada pozorišta dobila status kulturnog dobra od velikog značaja.⁷⁶

Stanje zgrade snimljeno je 1985. godine i napravljene su analize kojima je «zaključeno» da zgrada ima nestabilne temelje i da se mora rušiti. Iste godine formiran je Savet za rekonstrukciju pozorišne zgrade.⁷⁷ Odlukom SO Subotica, 1997. godine, o učešću u finansiranju rekonstrukcije zgrade pozorišta počinje proces razrešenja sudbine zgrade.⁷⁸

Premijerom predstave «Buba u uhu», 5. maja 2003. godine, u izvođenju Drame na mađarskom jeziku, svečano je otvorena nova scena; sala bivšeg bioskopa «Jadran» rekonstruisana je i adaptirana za potrebe pozorišta.⁷⁹ Tokom 2003. godine završen je i Idejni projekat adaptacije, rekonstrukcije i izgradnje nove zgrade pozorišta. Do 2006. godine završene su razne studije i Glavni projekti, dozvole i rešenja za gradnju, a juna 2007. počeli su radovi na izgradnji nove zgrade.

Izgradnja još traje. Na primeru zgrade subotičkog pozorišta videli smo kako se od samog početka njene izgradnje postavljalo pitanje ponovne izgradnje ili rekonstrukcije. Treba naglasiti da je ta

⁷⁶ Spomenikom kulture je proglašen frontalni deo zgrade – šest stubova, ulazni foaje, centralno stepenište i Mala sala (bivša balska dvorana).

⁷⁷ Godine 1986. godine izvađena su sedišta iz gledališta Velike sale, a iste godine završen je idejni projekat koji su uradili arhitekti Hupko, Hegediš i Čikoš.

Pozorište dobija još 3 varijante Idejnog rešenja rekonstrukcije zgrade 1988. godine, a 1989. godine stiže još jedno pod nazivom «No.6».

Tokom 1990. godine angažovani su stručnjaci da još jednom analiziraju postojeće stanje zgrade a nalazi su suprotni onim iz 1985. godine, naime, zgrada ima temelje, stabilna je, a sva oštećenja su nastala zbog nesavesnog održavanja zgrade.

⁷⁸ Godine 1998. godine raspisan je konkurs za Idejni projekat pozorišne zgrade, a na konkursu je izabrana projektantska kuća «YUSTAT» iz Beograda. Zbog bombardovanja proces finansiranja i izrade projekta je usporen, a kasnije i zaustavljen. U međuvremenu, 2001. godine, krov iznad Male sale počinje da prokišnjava, a Mala sala je jedini scenski prostor koji imaju obe Drame koje rade u pozorištu. Sanacija krova počela je u decembru 2001. godine i završena marta 2002. godine, kada se ruši plafon iznad centralnog stepeništa. Na svu sreću, niko nije nastradao. Republička građevinska inspekcija ponavlja rešenje o zabrani korišćenja Velike sale i donosi novo rešenje o zabrani korišćenja centralnog stepeništa i «crvenog foajea». Od marta do oktobra 2002. ansambli nemaju svoj prostor i sve predstave i premijere se igraju na gostujućim scenama. Oktobra 2002. završeno je rekonstruisano stepenište i pozorište otvara sezonu na matičnoj sceni u tzv. »Maloj sali».

⁷⁹ Od tada pozorište ima dve scene. U najtežem periodu po ansamble, zbog nepostojanja sopstvene scene, nastale su najbolje predstave: «Nem fáj», «Bahanalije», »Višnjik» i druge koje su donele značajne nagrade.

zgrada, ustvari, građena kao hotel sa pozorišnom dvoranom, a ne kao namenska pozorišna zgrada. Danas smo doživeli da, nakon sto šezdeset godina od izgradnje zgrade, ponovo imamo istu situaciju kao i 1854. kada je izgrađena; kada se nije znalo kako i kakvo pozorište Subotica treba da ima. Kao i u istorijskom periodu nakon izgradnje zgrade, i u periodu 2000-2008. postojali su isti problemi – međuspratna konstrukcija, prokišnjavanje Male sale⁸⁰, pad plafona iznad centralnog stepeništa, rekonstrukcija Male sale, rekonstrukcija stepeništa, garderoba, Crvenog foajea, krećenje radnog prostora, adaptacija scene „Jadran“, i naravno projekat „Rekonstrukcije i adaptacije zgrade pozorišta“.

Izgled i stanje prostora u kojem pozorište radi govori o organizacionoj kulturi. U slučaju subotičkog pozorišta to ne može biti pravo merilo jer pozorište danas radi u iznajmljenim, „nepozorišnim prostorima“: – scena je adaptirani bioskop u zgradi koja je vlasništvo grada, a sala je data Pozorištu na korišćenje prvo na određeni vremenski period, a u drugom ugovoru na neodređeno vreme odnosno do završetka matične zgrade. Prostor je adaptiran 2003. godine, a o trošku pozorišta uspelo se još dva puta da se realizuju molerski radovi. Drugi iznajmljeni prostor je bivša fabrika čipki „Mladost“. Pozorište je tu smestilo sve radionice, funduse, dve probne sale i direkcije obe Drame, službe marketinga, računovodstva, sekretarijat, tehničku direkciju i upravu. Iznajmljeni prostor nije mogao da se dodatno uređuje jer pozorište nema zakonskog osnova da ulaže sredstva u imovinu koja nije vlasništvo samog pozorišta.

I u ranijem periodu, kada je pozorište radilo u staroj zgradi, uslovi rada su bili jako loši, radni prostor nije bio krećen decenijama, pa smo smišljali način kako da to uradimo jer niko od osnivača nije hteo da ulaže sredstva u zgradu koja će da se rekonstruiše, a koja je pri tom spomenik kulture i ima posebne uslove, s jedne strane i koja je pri tom bila radni prostor punih dvanaest godina koliko je trajalo „međustanje“.⁸¹ Zbog stanja zgrade i u ranijem periodu a i danas, slika koja se dobija dolaskom u prostorije pozorišta nije ona prava, kakva bi bila da je omogućeno uređenje prostora. U periodu koji karakteriše turbulencije, kako na makro ekonomskom planu zemlje, tako i na mikro planu - grad, na unutrašnjem planu organizacije – selidba i smeštanje u nove prostore, nova organizacija rada, pozorište je doživelo svoje zvezdane

⁸⁰ Jedinog scenskog prostora u to vreme.

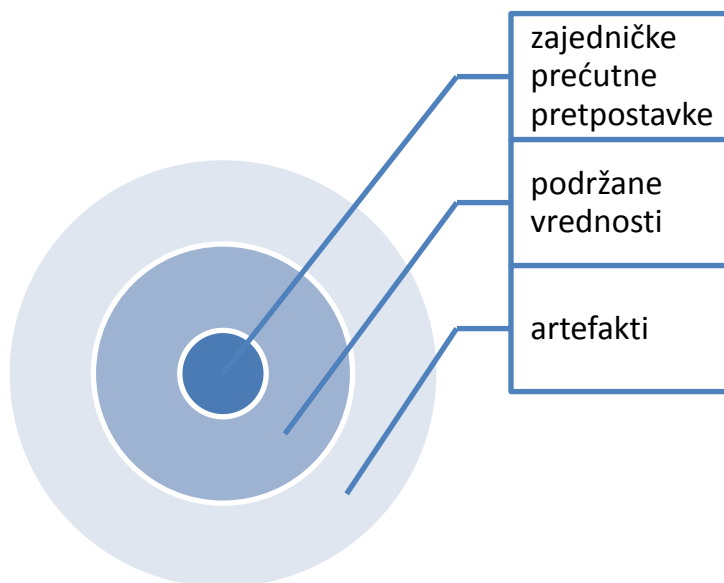
⁸¹ Koliko je trajao period izrade projektne dokumentacije i dilema da li će se zgrada graditi ili neće.

trenutke⁸². Nagrade su osvojili: Emina Elor, Suzana Vuković, Andraš Urban, Hermina G.Erdelji, Čila Pamer, Irena Dragović, Natalia Vicei, Minja Peković, Luka Mihovilović, Jelena Mihajlović, Branislav Jerković, Gordana Đurđević-Dimić, Miloš Jagodić, Marko Makivić, Srđan Sekulić, Nikola Zavišić, Mirna Ilić, Oliver Frlić, Lajko Feliks, Ervin Palfi, Friđeš Kovač, Vesna Kljajić-Ristović, Debrei Deneš, Jovan Ristovski, Fekete Peter.

Vrednosti i organizaciono ponašanje zaposlenih spada u jednu od značajnijih razmatranja problematike organizacione kulture. Uloga čoveka u konkretnim poslovima u organizaciji, njegov uticaj na pojedince, grupe i celokupnu organizaciju, hijerarhija uticaja – sve to uslovljava ponašanje unutar organizacije, a reflektuje se na efikasnost same organizacije. Razmatranje problematike uloge čoveka u procesu rada organizacije, s aspekta poboljšanja znanja, koje će biti upotrebljeno za efikasnost i ekonomičnost organizacije spada u polje interesovanja organizacione kulture.

Autor Edgar Šajn podvlači tri nivoa kulture u organizacijama: artefakti, podržane vrednosti i zajedničke prećutne pretpostavke (Berns, 2009: 238).

Šema br.7 Tri nivoa organizacione kulture



⁸² U navedenom periodu 2007-2014. Pozorište je osvojilo 23 nagrade za najbolje predstave u celini, na raznim festivalima i 54 pojedinačne nagrade (glumci, reditelji, scenografi, kompozitori i drugi saradnici). Prvi put u svojoj istoriji Drama na srpskom jeziku osvojila je „duplu Sterijansku krunu“ – Sterijine nagrade za najbolju predstavu u celini i po mišljenju žirija i po mišljenju međunarodnog okruglog stola kritike. Detaljnije u Prilogu br.3

Artefakti se nalaze u površnom – tzv. „gornjem sloju“ kulture jedne organizacije, a prikazuju se u obliku onoga što se vidi, čuje i oseća u jednoj organizaciji dok se u njoj boravi. Artefakti se odnose na prvi utisak koji se stiče o organizacionoj kulturi boravkom u prostorijama u kojima se radi (nameštaj, odevanje zaposlenih, komunikacija zaposlenih i dr.). Prostor u kojem subotičko pozorište radi, obradili smo u prethodnom poglavlju. Nameštaj, odevanje zaposlenih i njihova komunikacija prirodno se nadovezuju na priču o zgradi. U situaciji kada se radi u trošnoj pozorišnoj zgradi ili u napuštenoj iznamljenoj fabrici sa polupanim pločicama i „velelepni dokazima“ nekadašnjeg vremena, a sada riunirano sa starim nameštajem koji se nije obnavljao nekoliko decenija, bilo bi neumesno zahtevati da se zaposleni oblače formalno. Tako da je u subotičkom pozorištu, neformalno, opuštено oblačenje karakteristika koja se opaža na prvi pogled. I u staroj zgradi i u fabrici „Mladost“ nameštaj i kancelarijska oprema su stari i izraubovani, obnavljane su stolice, anatomske stolice da bi se koliko koliko poboljšali uslovi rada. Najviše se ulaže u kompjuterizaciju i osavremenjivanje poslovanja. Postojeći nameštaj smo u sopstvenoj režiji „obnavljali“ farbanjem u pastelne vesele boje kako bismo makar to na neki način ponovili. O prostoru za rad glumaca je posebno vođeno računa. Još u staroj zgradi smo uspeli da njihove garderobe potpuno renoviramo, obnovimo nameštaj, postavimo prave šmink-pultove, fioke sa bravicama i ključevima za lične stvari i sl. Istu stvar smo uradili prilikom obnove i rekonstrukcije naše „nove scene Jadran“⁸³, pa su uslovi rada u tom prostoru za glumce relativno dobri. Kada je pozorište napustilo staru zgradu i preselilo sve svoje postorije u napuštenu fabriku, nakon dva meseca ukazala se potreba da se iznajme još dve prostorije- za probne sale obe Drame. Prošlo je nekoliko godina dok smo uspeli da te prostorije imaju minimalne uslove za rad – grejanje i drveni pod, a toaleti su i dalje u drugoj zgradi. Ne uvažavajući ove „spoljašnje“ okolnosti mogao bi se steći utisak kako pozorište, kao instuitucija, ne vodi računa o svojim prostorijama i možda čak doneti pogrešan zaključak o artefaktima njegove organizacione kulture.

Sledeći nivo, po dubini⁸⁴, odnosi se na deljene ili podržane vrednosti. Podržane vrednosti predstavljaju kombinaciju informacija koje možemo pronaći u objavljenim strategijama, ciljevima, misiji i vrednostima jedne organizacije. U organizacijama koje se bave umetnošću

⁸³ Kada je otvorena „scena Jadran“ pozorište je još radilo u staroj zgradi i tada imalo dve scene, malu kamernu u stroj zgradi i novu veliku u „Jadranu“; danas nam je scena „Jadran“ jedina scena.

⁸⁴ Meni se čini da se zalazi u dubinu organizacione kulture jedne organizacije

veoma „jaki“ iskazi o tome koliko je važna umetnost u menjanju i oblikovanju sveta. U subotičkom pozorištu podržane vrednosti odnose se na profesionalizam u radu, što najpre podrazumeva tačnost, tačnost dolaska na probu, počinjanja proba i predstava, poštovanju svog i tuđeg vremena, poštovanju partnera i kolega sa kojima se radi. Poštovanje hijerarhije u odlučivanju i poštovanje glumca, kao epicentra svih aktivnosti u pozorištu. Poštovanje spoljnih saradnika ali ne na štetu ili povredu ljudi iz kuće.

„Zajedničke prećutne pretpostavke“ predstavljaju treći, najdublji nivo verovanja jedne organizacije. Tu se misli na nesvesna verovanja, koja su prećutna. Ljudi u životu značajan deo svog vremena provode u jednoj organizaciji gde se deo njihovog iskustva generalizuje i sistematizuje u „interpretativnim šemama“ ili u sistemima koncepata ili konceptualnih mapa. Ljudi, stvarajući konceptualne mape, brzo i lako interpretiraju pojave i odnose u organizacijama u kojima rade. Interpretativne šeme su nastale kroz zajedničko iskustvo članova jedne organizacije, jer više puta ponovljene situacije i događaji interpretirani su od strane zaposlenih na slične ili iste načine, odnosno, data su im određena „podeljena značenja“ i tako su postali deo kulture organizacije. U okviru pređašnje navedenih tipologija oorganizacione kulture ova se može svrstati u „kulturu zadatka“, ili kako bi Adižes ocenio zrelost ovakve organizacije ona je u „dobu stabilnosti“ kada „integrisanje raste“(Adižes, 1994:207).

Organizaciona kultura je različita od organizacije do organizacije upravo zbog toga što je čine ljudi koji ponaosob imaju neko specifično iskustvo, iz koga su se zatim razvili i različiti koncepti. Ti koncepti, ili kako ih u teoriji menadžmenta zovu - interpretativne šeme su standardizovana značenja situacija ili pojmova koji su se često ponavljali i sa kojima su se zaposleni često susretali. To su simplifikovana značenja kojima se postavljaju brzi i lako razumljivi standardi. Interpretativne šeme imaju iste funkcije – one određuju mišljenje i ponašanje zaposlenih. Organizaciona kultura ima snažan uticaj na sve odluke koje se donose u organizaciji, kao i na ponašanje zaposlenih.

U okviru manifestacije „Pozorište na gradilištu“⁸⁵ u programu pod nazivom „Glumci za vas“ učestvovalo je 20 glumaca iz oba ansambla – Drame na mađarskom jeziku i Drame na srpskom jeziku⁸⁶. Prva grupa pitanja⁸⁷ se odnosila na motive koji su ih pokrenuli da učestvuju u manifestaciji. Odgovori mogu da se svrstaju u nekoliko sličnih grupa:

- *Nova zgrada* – želja da se prvi put uđe u novu zgradu, da se oseti njena atmosfera, da se sazna iznutra, da se publika veže za novu zgradu, da ljudi uživaju u novoj zgradi, prilika da budu u novoj zgradi, da se vidi nova zgrada, poluizrađeni prostor zgrade davao je posebnu inspiraciju.
- *Ideja samog projekta „Pozorišta na gradilištu“* - sviđala im se ideja, interesantna ideja, odličan koncept, sviđao im se projekat.
- *Glumci* – da se publika veže za glumce.
- *Kontakt sa publikom*- mogućnost da su glumci u neposrednom kontaktu sa svojom publikom, da se publika upozna sa novim prostorom, da publika uživa u zgradi, publici je interesantno da su oba ansambla zajedno, prilika da ih vidi publika koja ne prati njihove predstave.
- *Noć muzeja* – sviđala im se ideja Noći muzeja, bilo im je divno biti deo te velike manifestacije koja prevazilazi okvire pozorišta, biti deo toga je posebno iskustvo, zato što je to bila noć muzeja.
- *Pozorište kao matična kuća* - osećanje pripadanja, kolektiva, što su svi zajedno, oba ansambla, osnovni motiv što su oba ansambla zajedno jer otkad nemamo zgradu, ne poznajemo se dovoljno.

Druga grupa pitanja se bavila osećanjem zadovoljstva ili nezadovoljstva učešćem na manifestaciji. A dobijeni su sledeći odgovori:

⁸⁵Pozorište na gradilištu je prvi put održano u okviru manifestacije „Noć muzeja” 2010. godine. Pozorište na gradilištu je zamišljeno kao višemedijski umetnički projekat kojim će pozorišnoj publici u Subotici biti predstavljeni novi pozorišni prostori budućeg objekta. Cilj ovog projekta je i da publiku podseti na pozorišnu instituciju kao na nekadašnje, ali i buduće centralno mesto kulturnog života Subotice. Autorke projekta su bile Tatjana Dadić-Dinulović i Ljubica Ristovski. Jedan segment predstavljao je i program „Glumci za Vas”.

⁸⁶O reakcijama na učešće u programu obavili smo razgovore sa 10 glumaca, a pitanja su se odnosila na motive, osećanja, zadovoljstvo i ciljeve koji su ih pokrenuli da učestvuju u Pozorištu na gradilištu. S obzirom da se u subotičkom pozorištu pod radnom obavezom smatra predstava i proba, bilo je indikativno da intervjuišemo glumce kako bismo videli zbog čega su učestvovali u projektu koji nije njihova „redovna“ obaveza, s jedne strane, a sa druge strane moguće je da se vidi kakva je organizaciona kultura u subotičkom pozorištu.

⁸⁷Sva pitanja se nalaze u Prilogu br. 1

- *Kolektiv, deo tima* - elan i entuzijazam kolega davao im je strašan motiv, jako su se dobro osećali što su deo tima, zadovoljstvo što su bili deo projekta, zadovoljni su zbog ekipe, možda je trebalo nešto svi zajedno da otpevaju, divno je što su bili svi zajedno (obe Drame, svejedno šta je bilo, najvažnije im je bilo što su obe Drame bile zajedno).
- *Uzbuđenje i zadovoljstvo* – bilo im je zadovoljstvo što je toliko ljudi dolazilo, jako su zadovoljni - posebno kad su posle čuli da je na manifestaciji bilo najviše posetilaca u gradu, osećali su veliko uzbuđenje, dobro su se osećali i bili zadovoljni, jako su se dobro osećali, bilo je uzbudljivo, jako dobra atmosfera, apsolutno ih je zadovoljilo.
- *Povezanost sa publikom* – svi su se međusobno povezali i glumci i publika, najjači utisak publika koja je dolazila i dolaziće i dalje, veoma prisan kontakt sa publikom.
- *Reciklaža* – bila je izuzetna ideja da svako donese nešto za reciklažu, što je bilo jako dobro posećeno.
- *Nova zgrada*- izuzetno su se dobro osećali u novoj zgradi, videli su nove scene, kao da su se vratili kući.

Treća grupa pitanja bavila se ocenom rezultata Pozorišta na gradilištu i ostvarenim kontaktima sa publikom. Odgovori su različiti, ali im je zajedničko:

- *Oduševljenje novom zgradom* - oni koji su došli sa dobrim namerama su oduševljeni, a oni koji su prvi put ušli bili su iznenađeni. Čekaju novu zgradu da počne da radi, čekaju nove predstave u zgradi, videli su makete i jedva čekaju da vide kako će zgrada da izgleda; jako im se dopada zgrada, publika je bila uzbuđena, zadivljena, utisci su jako dobri; publika je bila pozitivna, pričala o predstavama koje su gledali i ispitivali su glumce da li jedva čekaju novu zgradu; postojala je velika želja da se zgrada što pre završi.
- *Bojazan da se zgrada neće završiti*- deo publike je skeptičan da se zgrada neće završiti, ne veruju da će se zgrada završiti.
- *Dopala im se ideja Pozorišta na gradilištu* – prepoznavanje originalnosti ideje Pozorišta na gradilištu; kreiranje doživljaja: nisu videli tako neposredan kontakt glumaca i publike, bez rampe koja razdavlja glumce i publiku, delovalo je opuštajuće kako za glumce tako i za publiku; ovakva manifestacija je živa stvar i zato što je izvan ustaljenih događanja ima posebnu čar, izmešali smo se sa publikom, bilo je veliko interesovanje uspeli smo da ih animiramo. Dobri komentari, sve je jako dobro ocenjeno, svi sa kojima su kontaktirali su

rekli da je super, svima se svidelo, svidelo im se što mogu da se šetaju, što su slobodni da vide kako će izgledati pozorište, što su slobodni da biraju šta će slušati, a saznali su kako će zgrada izgledati.

Verovatno najznačajniju promenu u uspostavljanju pozitivnog odnosa prema novom pozorišnom prostoru, a zatim i njegovom razumevanju, pokazali su članovi ansambla pozorišta. Njihovi odgovori mogu se svrstati prema nekoliko tema. Prva se odnosi na motive, ciljeve i osećanja koji su ih pokrenuli da učestvuju u ovom događaju. Glumci su pokazali želju da prvi put uđu u novu zgradu i osete atmosferu, da „iznutra“ saznaju kako izgleda prostor, ali i da omoguće publici da se „veže“ za kuću da bi u njoj mogla da uživa. Ovaj prostor im je predstavljao i drugačiju inspiraciju.

Motiv za učešće na ovom događaju bila je i prilika za drugačijim i prisnijim kontaktom sa publikom, koja je imala neuobičajenu priliku da vidi glumce iz oba ansambla kako rade zajedno. A ideja nastupa u okviru manifestacije „Noć muzeja“ bila im je posebno privlačna jer je prevazilazila uobičajene okvire pozorišne produkcije i time postala deo drugačijeg iskustva.

Druga tema vezana je za rad u timu i lično iskustvo učešća na ovakvoj manifestaciji. Glumci kažu da je elan i entuzijazam kolega bio izuzetno snažan motiv u toku izvođenja programa, a posebno dobro osećanje je bila pripadnost velikom timu – „bilo nam je zadovoljstvo što smo deo velike ekipe i divno je što su obe drame radile zajedno.“ Veliko interesovanje publike doprinelo je i njihovom velikom umetničkom i ličnom uzbuđenju, a smatraju da su se u odličnoj atmosferi dobro osećali i izvođači i publika. Pošto su obišli sve scenske prostore, činilo im se da su se *vratili kući*.

Treća važna tema u vezi je sa njihovom procenom uspešnosti projekta „Pozorište na gradilištu“. Prema uverenju nekoliko glumaca, publici se veoma dopala nova zgrada – „oni koji su došli sa dobrim namerama bili su oduševljeni, oni koji su prvi put ušli bili su iznenađeni... publika čeka da pozorište počne da radi u novoj kući, čeka nove predstave, videli su makete i jedva čekaju da vide kako će zgrada izgledati... publika je bila uzbuđena i zadivljena, i pričala o predstavama koje je nekada gledala“. U odnosu na kontakt koji su uspostavili sa publikom, glumci kažu da je za njih ovo iskustvo bilo posebno, jer nikada do sada nisu imali priliku da publiku dožive na tako neposredan način, bez „rampe“ koja ih, uobičajeno, razdavaja. Smatraju da je takav kontakt delovao opuštajuće i za glumce i za publiku.

„Kadrovski menadžment treba ustanovi da obezbedi kvalitetni kadar, permanentnu motivisanost zaposlenih, osećanje pripadnosti radnoj organizaciji, podsticanje žarišta kreativnosti unutar radne organizacije i sl.”(Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:104). Ono što je važno za stvaranje slike o kadrovskom menadžmentu subotičkog pozorišta je da se prikažu svi njegovi zadaci. Izbor i zapošljavanje pojedinca je najvažniji postupak. Pravilno odabrati kvalitetnog čoveka koji će se uklopiti u postojeći ansambl je težak, rizičan i hrabar potez⁸⁸. Kadrovski menadžment je veoma složena aparatura, jer u krajnjem ishodu od njega zavisi i „kvalitet pozorišne predstave“, a kako kaže Ristić M. strategija treba da „bude optimalna, i u skladu sa programima teatra, finansijskim mogućnostima i organizacionom strukturom“(Ristić, 2001:94).

Strategija uklapanja u postojeću organizacionu kulturu naredni je zadatak kadrovskog menadžmenta . Organizovanje obeležavanja jubileja i proslave najbolji su put za stvaranje dobre unutrašnje komunikacije zaposlenih. Neophodnost dobrog kadrovskog menadžmenta je da se svaki uspeh ustanove koji je zasnovan na uspehu pojedinca posebno obeleži, jer je to uspeh ustanove kojoj on pripada.⁸⁹ „Time se stvara ne samo lojalnost ustanovi, već i *grupni moral*, osećanje pripadnosti jednom timu koji je specifičan po svojim vrednostima i po svojim rezultatima” (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:101).

Naredni zadatak kadrovskog menadžmenta koji je tesno povezan sa stvaranjem dobre organizacione kulture je da se zaposlenima omogući zadovoljstvo u radu. Radnik mora da oseti da ima mogućnosti da se razvija i dokaže, i samim tim će imati i osećaj zadovoljstva na poslu. Osećanje „da je u središtu pažnje”, za svakog radnika je važno, jer se time stvara motivacija kao presudni element rada, koji razvija odgovornost i doprinos za postizanje kvalitetnih rezultata, a samim tim i osećanja pripadnosti jednoj instituciji.⁹⁰

⁸⁸ Dobre pripreme su najvažnije, a one podrazumevaju stalno praćenje školovanja mladih glumaca na fakultetu, u slučaju Drame na srpskom jeziku. Sledeći koraci su audicije, razgovori, angažovanje po projektu, pa angažman u ansamblu.

⁸⁹ Više od 12 godina na kraju sezone svaka Drama ima svoj Gala program za završetak sezone, kojim se „oprašamo“ od naše publike. U toku tog programa svaki pojedinac koji je dobio individualnu nagradu na festivalu u toku sezone biva posebno predstavljen i nagrađen, a ako je u pitanju kolektivna nagrada za najbolju predstavu u celini predstavlja se i nagrađuje ansambl te predstave.

⁹⁰ Bitan deo ovog zadatka je i poznavanje samih radnika, njihovih porodičnih situacija i izlaženje u susret kako lepim, tako i pomoć u tužnim događajima u njihovim životima. U subotičkom pozorištu se neguje i ovaj aspekt, ali je Drama na mađarskom jeziku samoisključena iz njega.

Adekvatno nagrađivanje i stimulisanje radnika, takođe je jedan od zadataka kadrovskog menadžmenta. Tu se ne misli samo na novčanu stimulaciju radnika, već i na mogućnost njihovog daljeg napredovanja, edukacije, usavršavanja i specijalizacije. Pozorište, kao budžetska ustanova, ima jako mali budžet za ovakvu vrstu stimulisanja radnika, ali se trudimo da u okviru jedne sezone organizujemo radionice za glumce, da radnike iz računovodstva ili marketinga šaljemo na seminare, da koristimo sve besplatne oblike usavršavanja koji nam se nude.⁹¹ Govoriti o organizacionoj kulturi ne može se bez proučavanja individualne i grupne motivacije. Da bi organizacija bila uspešna, da bi vođstvo bilo uspešno, neophodno je razumevanje procesa motivacije kako individue, tako i grupe. Zato je važno da organizaciona kultura šalje precizne i jasne pouke o tome šta je prihvatljivo ponašanje.

Sistem rukovođenja i kontrole u pozorištu, nameće imperativ da se dizajnira takav model rukovođenja, koji će pronaći balans između birokratskih funkcionisanja ustanova i osnivača, s jedne strane, i kreativnog programiranja umetničkog stvaralaštva, s druge strane. Neophodan je i balans autoriteta ličnosti i autoriteta funkcije za lidera (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:103).

3.6. Liderstvo u subotičkom pozorištu – case study

Proces tranzicije u našoj zemlji još nije završen, ona predstavlja „vreme promena“, a za te promene Đukić Dojčinović kaže da je pozorištima potreban „vođa sa vizijom, sa preduzetničkim i inovativnim duhom koji zna i može da upravlja procesom tranzicionih promena“ (Đukić Dojčinović, 2004-2005:413). Danas, karakteristika pozorišta u Srbiji je da se kao lideri pojavljuju umetnici (reditelji, dramaturzi, glumci) ili mnogo ređe menadžeri⁹² (pozorišni menadžeri ili stručnjaci nepozorišnih profila). Adižes u knjizi „Menadžment u kulturi“ takođe napominje da je praksa u Americi da su rukovodioci umetnici ili menadžeri. Kod njih je uobičajeno da ako je upravnik umetnik za zamenika ima menadžera ili obrnuto, ako je menadžer upravnik institucija ima i umetničkog direktora. Osnovni posao pozorišnog menadžera je da

⁹¹ I sami radnici prate gde sve ima zanimljivih i za pozorište pre svega korisnih predavanja i seminara pa sami traže i prijavljuju se da pohađaju kurseve. Nekoliko radnika sa nižim stručnim spremama su upisali srednje škole i njima se izlazi u susret za sve obaveze i ispite koje imaju tokom godine. Rođendani, venčanja, bolesti; sve su to događaji u njihovim životima o kojima se upravnik brine, pomaže.

⁹² Kod nas umetnici –direktori pozorišta uglavnom nemaju menadžere za najbliže saradnike, a pod upravljanjem pozorištem podrazumevaju „krojenje repertoara“.

organizuje ljudske i materijalne resurse jedne organizacije da bi ona postigla svoje ciljeve. „U bilo kojoj organizaciji, menadžer je osoba odgovorna za radni učinak jedne ili više osoba“ (Berns, 2009:23). Da bi se uspešno rukovodilo drugima i da bi se pri tom postigli zacrtani ciljevi, neophodne su leaderske veštine. Isto kao Kozes i Pozner i Draker smatra da je liderstvo „izazov i sve strasnija želja“ (Draker, 2006:293). Po njemu, liderstvo nema nikakve veze sa osobinama vođe, niti sa harizmom,⁹³ već njegovu suštinu čini to koliko uspešno taj posao radi. Draker kaže da je temelj dobrog liderstva osmišljavanje i postavljanje zadataka organizaciji, njihovo jasno i precizno definisanje i utvrđivanje. Po Piteru Drakeru „Vođa postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standard“ (Draker, 2006:294).

Može se reći da na formiranje organizacione kulture „primetan“ uticaj ima liderstvo. Danas su u teoriji menadžmenta razvijene mnoge teorije o tome zašto je neko bolji lider od drugih. Sve te teorije mogu da se svedu na pet pravaca, pet grupa teorija o liderstvu. Teorije obuhvataju: pristup prema osobinama, bihevioristički pristup, pristup prema uticaju moći/situaciji i integrativni pristup (Berns, 2009:303).

Pristup vođstvu prema osobinama lidera obuhvata grupu istraživanja koja su se bavila pretpostavkama da je za obavljanje posla menadžera neophodno da neka osoba ima određene osobine i da ima „potencijal“ vođe. Ova grupa teorija zasnivala se na iznalaženju fizičkih i psiholoških karakteristika koje „moraju“ da poseduju lideri. Istraživanja su pokazala delimične potvrde takvih pretpostavki. Naime, pokazalo se da se samo na osnovu nekih osobina⁹⁴ pojedinci „prepoznaju“ kao lideri.

Bihevioristički pristup liderstvu podrazumeva grupe teorijskih zamisli po kojima se nastoji da se formuliše model vođstva na osnovu oblika ponašanja menadžera. U istraživanjima „lideri“ su ispoljile određeni model ponašanja prema poslu - planirali su i određivali posao koji treba da se uradi, jasno su određivali odgovornost, postavljali su radne standarde i pratili i nadgledali izvršenje zadataka. Ponašanje menadžera fokusirano na ljude ispoljilo je drugačije osobine lidera – prijateljski odnos sa zaposlenima, poštovanje osećanja i razvijanje radnog okruženja zasnovanog na međusobnom poverenju.

⁹³ Vođstvo samo po sebi nije poželjno, vođstvo je sredstvo, a harizma uništava vođe jer postaju ubeđeni u svoju nepogrešivost i nepromenljivost.

⁹⁴ Inteligencija, dominantnost, agresivnost, odlučnost.

Pristupi vođstvu prema okolnostima podrazumevaju da okolnosti na radnom mestu i promene zahtevaju različite pristupe liderstvu. Iz studija i istraživanja, koje su dovodile u pitanje koncepciju da „modeli” lidera mogu da funkcionišu u različitim okolnostima, dovele su upravo do ove grupe teorijskih promišljanja. Po ovim teorijama lideri se razlikuju prema svom odnosu prema ljudima i zadacima. Situaciono ponašanje lidera obuhvata direktivu, podršku, učešće i okrenutost dostignuću (Berns, 2009: 308).

Integrativni pristup podrazumeva teorijske pristupe koji razlikuju transakcionog lidera – lidera koji motiviše ljude da izvrše zadatak i ostvare cilj, i transformativnog lidera - koji motiviše i inspiriše ljude da zakorače izvan uobičajenog radnog ponašanja. „Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, iznova i iznova, dok je vođa neko ko uvodi novine, inspiriše i menja tako što postiže da drugi „rade prave stvari” (Berns, 2009: 308). U umetničkoj organizaciji posao menadžera je da održi kreativan duh i da promoviše pozitivno radno okruženje, a taj posao zahteva puno radno vreme.⁹⁵ Voditi umetničku instituciju, kao bilo koju drugu „firmu”, vodi u propast samu instituciju, jer “pozorište zahteva povezivanje različitih funkcionalnih elemenata u jedan celoviti i sveobuhvatni sistem”(Ristić, 2002-2003:142).

Vrednost, kao karakteristika organizacione kulture, izražava osnovno uverenje o tome šta je ispravno⁹⁶, a šta ne, tj. šta treba ili ne treba da se radi. Zato je zadatak menadžera da pored upravljanja ljudima „i oblikovanje njihovog etičkog (i drugog) ponašanja“ mogućnost i sposobnost koliko on može da utiče na vrednosti kojima se zaposleni rukovode u svom ponašanju (Dessler, 2007:258). Menadžer treba da se bavi pitanjem – šta kultura organizacije kojom on rukovodi govori o etičkim vrednostima koje organizacija neguje.

Proučavanje lidera ne može bez onoga šta ljudi misle i cene kod njih. Prema istraživanju Kouzesa i Poznara⁹⁷ četiri osobene karakteristike su najvažnije - poštenje, dalekovidost, kompetencija i inspirativnost (Kouzes, Posner, 2003:25). Istraživanje kvaliteta lidera dovelo je autore do spoznaje da radni ljudi, vodeći se prethodno nabrojanim karakteristikama, ustvari žele

⁹⁵ I duže od toga, lična, iskustvena primedba.

⁹⁶ Na primer, vrednosti mogu biti: poštenje je najbolja politika, marljivost i delanje su najbolji pokazatelji. To znači da su vrednosti bitne jer određuju ponašanje.

⁹⁷ Istraživanje je rađeno tokom dvadeset godina (u tri navrata: 1987, 1995. i 2002) i tokom tog perioda stalno su ove četiri karakteristike lidera bile na istim pozicijama na tabeli.

lidera koji je kredibilan, te im se nametnuo zaključak da je kredibilnost lidera njegov temelj vođstva. Lider, ustvari, radi ono što oni kažu da bi voleli da rade⁹⁸(Kouzes,Posner, 2003:37).

Proučavanje uloge lidera ne može da preskoči oblast individualne i grupne motivacije i procesa komunikacije u organizaciji. Efektivna komunikacija je danas kritična za uspeh bilo koje organizacije. Rukovodioci i menadžeri posebno moraju da izgrade svoje komunikacione veštine kako bi ključne poruke bile shvaćene, uprkos brojnim preprekama koje stoje na putu poruke ka primaocima. Kako bi Salmon rekao - ljudi više ne žele informacije, oni žele da veruju u priču koju priča „lider”, jer je vera ta koja pomera granice a ne informacija. I upravo ta vera u lidera je neophodna da bi se priča koju priča lider ostvarila u praksi. „Dobar direktor kompanije mora da bude ‘izuzetan pripovedač’ obdaren ‘zanosnim žarom’” (Salmon, 2010:67). Što se tiče motivisanosti, u organizacijama koje se bave umetnošću, ona je na visokom nivou, a radnici su najčešće samomotivisani. Međutim, ne može se govoriti o idealnoj organizaciji i neophodna su znanja i različite teorije o motivaciji⁹⁹ da bi ljudi bili podstaknuti da rade zajedno zarad postizanja postavljenih ciljeva.

Jedna od polaznih tačaka istraživanja o uticaju i značaju lidera po Kouzes-Posneru je kako oni kažu „konstitutivno“ istraživanje o osobinama lidera koje je sprovedeno u hiljadama kompanija i državnih institucija (Kouzes-Posner, 2003:24). Osnovna intencija zaposlenih mora da bude volja da ih neko vodi. Autori su sistematizovali ta istraživanja, gde su ispitanici u najvećem procentu birali određene odgovore i tako došli do četiri osobine lidera koje su zaposlenima bile važne: da je lider pošten, dalekovid, kompetentan i inspirišući.

U subotičkom pozorištu smo, vodeći se ovim istraživanjem, sproveli anketu među zaposlenima da vidimo koje su osobine po njima važne za lidera koji ih vodi. Anketiranje smo sproveli anonimnim anketnim listićem među 52 radnika.¹⁰⁰

ANKETA: Šta ljudi cene ili traže kod lidera?

⁹⁸ U realizaciji tog cilja dolazi se do formule:DWYSYWD – Do What You Say You Will Do

⁹⁹ Najčešće se govori o četiri široke teorijske oblasti: teoriji potreba, kognitivnoj teoriji, teoriji sprovođenja i teoriji društvenog učenja.

¹⁰⁰ Što predstavlja više od polovine zaposlenih radnika u subotičkom pozorištu.

Osobina Literatura	Redosled Literatura	NPNKN osobina	NPNKN redosled
Pošten	1	Dalekovid	1
Dalekovid	2	Kompetentan	2
Kompetentan	3	Inspirišući	3
Inspirišući	4	Pošten	4
Inteligentan	5	Opređen za timski rad	5
Nepriistrasan	6	Pouzdan	6
Opređen za timski rad	7	Podsticajan	7-8
Podsticajan	8	Odlučan	7-8
Iskren	9	Iskren	9
Pouzdan	10	Nepriistrasan	10
Kooperativan	11	Zreo	11
Odlučan	12	Inteligentan	12
Maštovit	13	Hrabar	13
Ambiciozan	14	Nezavisan	14
Hrabar	15	Maštovit	15
Brižan	16	Samokontrolišući	16
Zreo	17	Kooperativan	17
Odan	18	Brižan	18-19
Samokontrolišući	19	Odan	18-19
Nezavisan	20	Ambiciozan	20

Osobina lidera da je pošten izabirana je najčešće od svih, jer su ljudi želeli da neko koga treba da „slede“ slobodnom voljom, bude istinoljubiv, etičan i principijelan, odnosno da ima integritet i da je karakteran, što ukazuje na poštenje (Kouzes-Posner, 2003:27). Ljudi, takođe žele da onaj koji ih vodi ima osećaj za pravac i brigu za budućnost te organizacije, ustvari, svest o značaju svrhe i pravca kojim organizacija ide (Kouzes-Posner, 2003:28). Kompetentnost lidera je još jedna u nizu karakteristika koju bi ljudi voleli da njihovi lideri imaju, odnosno njihovu sposobnost da stvari dovedu do kraja, da izvuku najbolje iz ljudi i da završe započeti posao (Kouzes-Posner, 2003:29). Inspirativnost lidera znači da se od lidera očekuje da on bude entuzijasta, energičan, i pozitivan po pitanju budućnosti organizacije kojom rukovodi. Vođstvo koje inspiriše govori o potrebama radnika da imaju značenje i svrhu u svom životu (Kouzes-Posner, 2003:31).

U tabeli u kojoj su obrađeni dobijeni podaci i upoređeni sa podacima iz Kouzes-Posnerovim rezultatima istraživanja može se videti da su rezultati skoro identični, odnosno da su prva četiri mesta u slučaju subotičkog pozorišta ispremeštana u odnosu na literaturu. Važno je da su

rezultati dobijeni u anketi potvrdili značaj poštenja, dalekovidosti, kompetentnosti i inspirativnosti kao osobina lidera koji vodi pozorište.

Stepen centralizacije/decentralizacije, ali i način korišćenja moći lidera su osnovni izvori sadržaja kulture jedne organizacije. Pretpostavke lidera i postavljene norme se u toku rada difuziono prenose na sve članove organizacije. Ličnost i položaj lidera potvrđuju se kroz stepen moći koja štiti njihovu validnost, odnosno, koliko su stabilne njegove pretpostavke i norme.

Liderstvo (vođstvo)¹⁰¹ je vezano za budućnost. Liderstvo u kulturi je usmereno na stvaranje takve institucije koja će moći da opstane i u promenljivim uslovima, pri tom zasnivana na radu sa ljudima. Da bi mogao da stvori takvu organizaciju, lider mora da ima sposobnost da utiče na ljude, odnosno da ima moć. A moć može da se definiše kao sposobnost da se neko drugi natera da uradi ono što lider želi. Menadžerima su dostupna dva izvora moći – moć položaja –koja proizlazi iz posla koji se obavlja i - lična moć koja se ne može neposredno pripisati.

Bez obzira na vrstu i veličinu vertikalne ili horizontalne hijerarhijske strukture organizacije, menadžeri na različitim nivoima imaju „moć položaja“. U menadžmentu se pored moći položaja, razlikuju i „moć nagrade“, „moć prinude“ i „legitimna moć“. Menadžer, pored položaja, ima i dve vrste lične moći – „moć stručnosti“ i „moć upućenosti“(Berns, 2009:298-299). Pored pet vrsta moći (nagrada, prinuda, legitimitet, ličnost i upućenost) menadžer - lider ima i ograničenja svoje moći. U umetničkoj organizaciji moć kontrole nad drugima je najčešće potencijalna, a ne apsolutna. Moć se prihvata samo kada drugi reaguju na odgovarajući način, odnosno kada prihvate direktivu.¹⁰²

Osim teorije prihvatanja, na ograničenje moći utiče i zona indiferentnosti. Zona indiferentnosti zaposlenih odnosi se na tvrdnju da je moć organizacije ograničena „rasponom zahteva i direktiva za koje ljudi smatraju da su prikladne za njihova osnovna zaduženja ili psihološki ugovor koji imaju sa organizacijom“ (Berns, 2009:301).

U literaturi o menadžmentu ističe se osnovna podela načina vođenja u organizacijama, te se razlikuju formalno i neformalno vođstvo. Formalno vođstvo je vođstvo menadžera kojem je dat

¹⁰¹ Tema liderstva, odnosno nastojanja da se razvije veština vođstva ali i kako da se upotrebom te veštine stvore uspešne organizacije - danas su veoma popularne ne samo u oblasti literature vezane za menadžment, već i u drugim oblastima svakodnevnog života.

¹⁰² Po teoriji prihvatanja najlakše se prihvataju naređenja kada su ispunjeni jedan ili više uslova, kada ljudi razumeju direktivu, osećaju da su sposobni da ih sprovedu, veruju da je to najbolje za organizaciju i veruju da je naređenje dosledno njihovim ličnim vrednostima.

formalni autoritet i pravo zapovedanja, a neformalno vođstvo postoji kada osoba bez autoriteta utiče na ponašanje drugih. (Berns, 2009:295).

Isak Adižes napominje da u ekonomskoj teoriji kao i u teoriji menadžmenta preovladava „isti tip spoznajnih ograničenja: menadžer planira, kontrolira, motivira, disciplinira i tako dalje.“

(Adižes, 1989:134). Adižes govori o lošem¹⁰³ i dobrom (idealnom) menadžeru, objašnjavajući da pod dobrim menadžerom podrazumeva ustvari idealnog menadžera kojeg je nemoguće naći u jednoj osobi.¹⁰⁴ Po njemu je idealan menadžer onaj koji je proizvođač rezultata, izvrstan

upravnik, preduzetnik i integrator – PAEI.¹⁰⁵ Po Adižesu uloga kompetentnog menadžera je da stvara sredinu u kojoj se najpoželjnije stvari moraju najverovatnije desiti (Adižes, 1989:136).

Dobar menadžer, po njemu, mora da ima devet karakteristika: da je sposoban, da ispunjava sve četiri menadžerske uloge, da je svestan sebe (slabosti i prednosti), da je u kontaktu sa svojom društvenom sredinom, da je uravnotežen, da prihvata svoje snage i slabosti, da prepoznaje kvalitete drugih, da prihvata mišljenja, da može rešiti sukobe i da stvara okolinu koja uči.

Šema br.8 Karakteristike menadžera po Adižesu



¹⁰³ Adižes govori o stilovima lošeg upravljanja. U okvirima lošeg upravljanja on razlikuje: stil usamljenog komandosa, stil birokrate, stil palikuće, stil supresledbenika i stil beskorisnog.

¹⁰⁴ Adižes težnju ka idealnom menadžeru formuliše terminom „mit o menadžeru“ (Adižes, 1989:134).

¹⁰⁵ Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator

U analizi problematike vođe, lidera Adižes je ustanovio da menadžment mora izvršavati četiri uloge: proizvođača, upravnika, preduzetnika i integratora, a svaka od tih uloga je neophodna a sve četiri zajedno idealne za dobar menadžment. Adižes kaže kako je nemoguće sve četiri osobine pronaći u jednoj ličnosti i da se zato zalaže za timski rad, za formiranje tima ova četiri „tipa“ menadžera. PAEI¹⁰⁶ predstavljaju četiri uloge za koje se očekuje da će ih menadžer odigrati, prva je da postigne rezultate, a za to, on mora da ima znanje iz oblasti pozorišta, druga uloga je da on mora pored znanja i rezultata da zna da upravlja ljudima, da planira, koordinira i kontroliše, treća uloga je da ima slobodu odlučivanja u određivanju ciljeva, strategijskom planiranju i vođenju politike pozorišta i četvrta uloga je integracija, kao „proces u kojem rizik pojedinca postaje rizik grupe, ciljevi pojedinca usklađuju se sa ciljevima grupe i konačno, individualno poduzetništvo prerasta u grupno poduzetništvo“ (Adižes, 1989:19-20). Dakle, po Adižesu idealan menadžer je onaj koji proizvodi rezultate, odličan je administrator, preduzetnik i integrator, a takav idealan menadžer koji ima sve te osobine u životu ne postoji, već kako kaže Adižes „postoji samo u udžbenicima menadžmenta“. I Draker je uočio da su za dobrog menadžera potrebna četiri čoveka, kako on kaže „čovjek od misli“, „čovjek od akcije“, „čovjek za ljude“ i „prvi čovek“¹⁰⁷ (Adižes, 1989:93); kako niko ne može da ispunjava sve četiri „uloge“ menadžmenta jer one u stvari imaju protivrečne osobine, koje se ne isključuju ali se protive jedna drugoj. Proizvođač voli funkcionalno angažovanje i smeta mu vreme koje provodi upravljajući organizacijom, onaj koji upravlja se oseća nagrađenim zato što „štiti“ sistem a svaku promenu doživljava kao pretnju, kreativan preduzetnik ne voli da ga obuzdavaju unutar sistema, a integrator je obuzet brigom o ljudima i nije sklon uvođenju promena u sistem. Zato Adižes smatra da je neophodno stvarati timove menadžera sa osobinama koje ispunjavaju PAEI.

Kako se u razmatranju liderstva stalno napominje da je lider taj koji „vodi“ ljude, razvile su se teorije o pristupu ljudima – teorija X i teorija Y.¹⁰⁸ U većini organizacija koje se bave umetnošću primenjuju se obe teorije uporedo, što najčešće dovodi do različitog stepena zadovoljstva kod

¹⁰⁶ PAEI, akronim dolazi od četiri reči Proizvođač (Producer), Administrator (Administrator), Preduzetnik (Entrepreneur) i Integrator (Integrator).

¹⁰⁷ Draker misli na generalnog menadžera, a Adižes misli da te osobine moraju da imaju menadžeri na svim nivoima.

¹⁰⁸ Teorija X govori o tome da ljudi kojima se rukovodi ne vole da rade, neambiciozni su, odbijaju promene te bi radije da budu vođeni, dok teorija Y pretpostavlja suprotno, da ljudi vole da rade, prihvataju odgovornost, sposobni su za samoupravljanje i samokontrolu, kreativni su i maštoviti.

zaposlenih. Obe teorije pokreću pitanje „samoispunjavajućih proročanstava“¹⁰⁹, koje u menadžmentu ima primenu u jednostavnoj formuli. Ljudi će nastojati da ispune vaša očekivanja, bilo da mislite o njima pozitivno ili negativno.

Snaga organizacione kulture ogleda se u broju zaposlenih koji su prihvatili model kulture i koji razvijaju njen sadržaj bez namere korigovanja. Novozaposleni mogu samo doprineti evoluciji kulturnog sadržaja. Do promene sadržaja kulture može doći usled delovanja mehanizma samokontrole i posledica je prilagođavanja; i može doći usavršavanjem zaposlenih ili njihovog lidera, što je posledica organizacionog razvoja. Kako njihov individualni sadržaj kulture odgovara postojećoj organizacionoj kulturi, raste i zadovoljstvo radnika.

Život i rad pojedinaca i društvenih grupa često je praćen različitim konfliktima. Postoje različite vrste konflikata¹¹⁰ i kada se zbirno sagledaju konflikti u društvu može se reći da su posle Boga i ljubavi, konflikti najčešća tema koja okupira ljudski um. Konflikti u društvenom životu su stalna pojava. Konflikti na radu su vrsta društvenih konflikata, koji imaju različite uzroke kao i manifestacije (lični kontakti, masovni protesti, štrajkovi i dr.). Konflikti u radnoj sredini nastaju zbog postojanja različitih interesa i ograničenih mogućnosti za njihovo ostvarivanje. Oni nastaju onda kada su konflikti negativni, jer dezorganizuju rad kolektiva i odražavaju se na psihološko stanje ljudi. Konflikti na radu se razlikuju po uzrocima, karakteru, obimu, oštini, posledicama, a mogu da se grupišu i kao vidljivi i nevidljivi, racionalni i iracionalni, stvaralački i rušilački.

Smatramo da su stvaralački konflikti u pozorištu inspirativni i poželjni, jer sukob mišljenja o pojedinim problemima koji se razmatraju u pozorišnim predstavama samo mogu doneti boljitak predstavi. Kada se konflikti u poslu ne doživljavaju lično već profesionalno, oni ne mogu da se razviju u rušilačke konflikte.

U svojoj karijeri upravnika doživela sam konflikte, ali ne u tolikoj meri koliko bi možda bilo uobičajeno za 15 godina upravljanja; najviše sam nastojala da konflikte sprečim ili zalečim u samom nastajanju. Oni koji su se ipak pojavili, završavali su se na kvalitativan način. Bilo da su u pitanju vidljivi, nevidljivi, racionalni, iracionalni, stvaralački ili rušilački, svim konfliktima treba prići veoma pažljivo, razmotriti više opcija, proći sve stepenice koje su predviđene u

¹⁰⁹ Termin iz psihologije koji primenjen na menadžment znači „da će ljudi raditi na nivou koji im vi postavite“ (Berns, 2009:296).

¹¹⁰ Ekonomski, politički, ideološki, klasni, rasni, radni i dr.

procesu donošenja odluka i oni će se razrešiti na relativno pozitivan način. Razlika organizacione kulture ansambala Drame na srpskom i Drame na mađarskom jeziku¹¹¹ postoji. Značajna je razlika njihovog odnosa prema konfliktima, a posebno karakteristika koja ih određuje prema stvaralačkim konfliktima. U Drami na srpskom jeziku u procesu rada uobičajeni su stvaralački konflikti i oni po pravilu donose bolja scenska rešenja, dok u Drami na mađarskom jeziku tih konflikata nema, ali zato nema ni pomaka u scenskom izrazu niti uspeha na festivalima. U periodu 2006-2014. u Drami na mađarskom jeziku potencirana je organizaciona kultura u kojoj su osnovne vrednosti bile da je Drama porodica u kojoj se svi slažu, svi su istog mišljenja po različitim problemima i društvenim pojavama.

Vidljivi konflikti se ispoljavaju u obliku verbalnih sukoba grupa ili pojedinaca, a nevidljivi (skriveni) imaju uzroke koje je teže otkriti jer kod njih nema direktne akcije. Konflikti se prikrivaju kada pojedinci ili grupe postanu svesni da ne mogu da realizuju svoje težnje, ciljeve, interese, a prikrivanje konflikata može da bude i taktika. Međutim, prećutani konflikti su uzrok mogućih i univerzalnih problema u organizacijama, bez obzira na veličinu i oblik (Salmon, 2010:48). Kada se rade prećutni konflikti i „dvorsko spletkarenje” po Adižesu reč je o „Aristokratiji” ili „Ranoj Birokratiji” kao obliku patologije sistema, po njemu lek je „pomoć sa strane”, ta pomoć može biti „bolna”(Adižes,1994:168).

O karakteru konflikata postoje različita mišljenja, ali su dva suprotstavljena najčešća – pozitivan i negativan stav prema konfliktima.¹¹² Uzroci konflikata se najjednostavnije klasifikuju kao objektivni i subjektivni (Petković, 1997:215).

Konflikti nisu neizbežni, oni se mogu sprečiti, a veština dobrog rukovođenja je upravo u mogućnosti sprečavanja potencijalnih konfliktnih situacija i preduzimanju organizacionih mera koje dovode do rešavanja ili ublažavanja konflikata. Pravilan izbor i raspored kadrova i dobra organizacija rada su svakako dobri načini za sprečavanje konflikata. Organizaciona kultura pozorišta nije statična, ona se stalno menja i prilagođava promenama izazvanim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima koji utiču na organizaciju.

¹¹¹ Tu mislim na period od 1999-2014.

¹¹² Tzv. pluralističko gledište konflikt ocenjuje kao pozitivan poželjan, koji treba pospešivati jer je neizbežan, dok su sa druge strane istraživači međuljudskih odnosa ti koji tvrde da konflikt nije poželjan i neizbežan i da nastaje iz blokade komunikacije.

Sličnu ulogu kao i konflikti u pozorištu može da ima organizaciona ili sistemska tišina (Salmon, 2010:51). U pozorištima u kojima je zavedena gvozdena disciplina, u kojima nema zahteva ni primedbi, postoji opasnost u obliku organizacione tišine. Salmon kaže da je treba „proterati“ tako što će umesto nje da se uvede pričanje priča. Storiteling kao i razmenjivanje priča doprinose održavanju sistema, jer obavestavaju zaposlene o pravima i vrednostima. Umesto pasivnih priča i pričica treba uvesti storiteling, pažljivo plasirane priče (Salmon, 2010:53). Namenski plasirana priča treba da poprimi oblik priče o „željenoj promeni“ (Salmon, 2010:87), a da se oblici komunikacije, saradnje, potčine generalnoj naraciji. Iako u subotičkom pozorištu nema gvozdene discipline, ima i zahteva i primedbi, organizaciona tišina se desila kada je umetnički direktor Drame na mađarskom jeziku u štampanim medijima rekao da je neophodno odvajanje njegove organizacione jedinice, namenski plasirana priča bila je o pravima članova na izbor, o saradnji dva ansambla i o mogućnostima interkulture saradnje unutar pozorišne ustanove.

3.7.Nova organizaciona kultura - model gradnje identiteta i imidža

Organizaciona kultura i organizaciona struktura su dve determinante koje određuju ustaljene oblike ponašanja ljudi u pozorištu. Organizaciona kultura je bitan segment organizacije i utiče na sve njene aktivnosti. Kako organizaciona kultura predstavlja „ličnost“ pozorišta, one se među sobom razlikuju po tome kakva im je organizaciona kultura. Organizaciona kultura je posebno „integrativno sredstvo“ pozorišta, a tip organizacione kulture bitno utiče na uspešnost, razvoj i proces transformacije samog pozorišta.

Da bi se pristupilo kreiranju, projektovanju ili modelovanju društveno poželjne organizacione kulture neophodno je utvrditi osobine postojeće kulture. Postavljanje „dijagnoze“ postojeće organizacione kulture najbolje će se utvrditi ako se ispituju i istraže vrednosne karakteristike organizacione kulture kao što su: identitet članova pozorišta, isticanje grupe, usmerenje menadžmenta, povezivanje jedinica, kontrola, tolerancija rizika, kriterijum nagrađivanja, tolerancije konflikata, orijentacija na rezultat i da li je sistem otvoren. Da bi se organizaciona kultura kreirala, izgrađivala ili menjala neophodno je razmotriti još nekoliko grupa faktora – spoljni uticaji koji utiču na formiranje vrednosnih stavova i verovanja samih članova jedne organizacije (prirodno okruženje, istorijski događaji i sociokulturni faktori). Zatim, tu je grupa

faktora koja se odnosi da dominantne vrednosti i verovanja društvene zajednice kojoj pripada i u kojoj pozorište posluje. Analizom je potrebno da se obuhvate i specifični faktori jedne organizacije kao što su istorija organizacije, njena starost, odnosno da se odredi u kojoj je fazi životnog ciklusa, ili tehnologija koja se u njoj primenjuje. Kreiranje organizacione kulture nastaje kao rezultat svesne, namerne i veoma složene aktivnosti na čije domete mogu najviše da utiču osnivači.

Proces socijalizacije radnika traje neprekidno od prvog dana zasnivanja radnog odnosa, pa do napuštanja organizacije, bez obzira koliko se vremena provodi u njoj. Proces socijalizacije ima tačno razrađene etape: 1) selekcija novih članova, 2) raspoređivanje na posao, 3) ovladavanje poslom, 4) merenje i nagrađivanje učinka, 5) identifikacija sa vrednostima organizacije, 6) jačanje folklor i priča i 7) prepoznavanje i promocija.

Da bi se kreirana organizaciona kultura implementirala neophodno je da:

- menadžment postane pozitivan primer novog ponašanja;
- se kreiraju novi simboli, rituali, priče;
- se odaberu, promovišu i podrže oni zaposleni koji su nosioci ovih vrednosti;
- se redizajnira proces socijalizacije u skladu sa novim vrednostima;
- se promeni sistem nagrađivanja;
- se menjaju nepisane forme sa formalnim ulogama i regulativima;
- se reorganizuju postojeći kadrovi rotacijama na poslu;
- se ostvari zdrav konsenzus u grupama, tako što će se putem participacije zaposlenih stvarati atmosfera sa visokim stepenom poverenja.

Organizaciona kultura jedne ustanove ne može da egzistira mimo nacionalne kulture, jer je ona, ustvari, deo te kulture. Pored poznavanja organizacione kulture, neophodno je poznavanje i

osnovnih dimenzija pojedinih nacionalnih kultura.¹¹³ Nacionalne kulture se među sobom razlikuju po mnogim elementima, pa se tako razlikuju i ponašanja u pojedinim kulturama.

Razlike u nacionalnim kulturama najčešće se registruju u četiri dimenzije:

1. Indeks odstojanja od moći; 2. Indeks tolerisanja neizvesnosti; 3. Dimenzija individualizam-kolektivizam; 4. Rodna dimenzija (Zimonji, 1997:208).

Indeks odstojanja od moći može da pokaže kakav je stil rukovođenja uobičajen u organizacijama određene društvene zajednice. On se razlikuje od zemlje do zemlje, ali razlike postoje i u okvirima pojedinih privrednih grana. Indeks tolerisanja neizvesnosti se odnosi na to da stalne promene utiču na ljude tako što imaju veliku dozu neizvesnosti u pogledu budućnosti.

Tehnologija, zakonski propisi i vera su mehanizmi kojima se ta neizvesnost smanjuje i ublažava. Tehnologija ublažava neizvesnost od prirodnog okruženja, propisi štite od opasnosti koje prete od drugih ljudi, a vera pomaže da se neke neizvesnosti lakše prihvate. Dimenzija individualizam-kolektivizam – pokriva odnos pojedinca i društva kao celine, ona pokazuje kako funkcioniše suživot u određenoj zajednici. U nekim kulturama individualizam se smatra izvorom društvenog standarda, dok se u drugim tretira kao izvor društvenih problema. Problem individualizma je veoma bitan u organizaciji, jer utiče na međuljudske odnose. „Polna dimenzija“ odnosi se na tretman polova u pojedinim kulturama ili društvenim zajednicama, pa i samim organizacijama. U nacionalnim kulturama problem polova se različito tretira. Isto tako, u pojedinim organizacijama postoji veza između ciljeva organizacije i zapošljavanja stručnjaka određenog pola.

Kulturne razlike u pojedinim društvima neminovno proizvode i različita rešenja u organizacionim kulturama pojedinih ustanova. Ni jedno organizaciono rešenje nije trajno, kako se menjaju vrednosni i normativni sistemi društva u kojem organizacija živi, tako se menja i njena organizaciona kultura.

Jačina organizacione kulture i potreba organizacije za standardima, propisima i formalizacijom predstavljaju dva suprotna nastojanja organizacije. Ukoliko je organizaciona kultura jaka, onda

¹¹³ Posebno u Subotici gde živi mnoštvo različitih naroda i raznolikih kultura.

ne postoji potreba za propisima i pravilima ponašanja. Jačina organizacione kulture je jako važna za proces transformacije pozorišta. Kada je organizaciona kultura jaka, pretpostavka u uspeh transformacije organizacije je veća. Šta znači jaka organizaciona kultura?

„To je organizaciona kultura čije su vrednosti jasno definisane, relativno postojane, sa precizno utvrđenim redosledom važnosti i visoko vrednovane od strane većine članova organizacije - jaka kultura ili od strane većine članova nekog organizacionog dela - jaka subkultura“ (Nikolić, 1997: 233).

Iako se u savremenoj teoretskoj misli organizacionih nauka nameće potreba da organizaciona kultura mora da bude jaka, jača i drugačija tendencija koja naglašava da je pored jake organizacione kulture, neophodna i funkcionalnost. I pored toga što neka organizacija ima jaku organizacionu kulturu ona može da bude nefunkcionalna, što znači pogrešno usmerena. Organizaciona kultura utiče na funkcionisanje, razvoj i transformaciju poslovanja.

Kompleksom metoda i konkretnih akcija procesa „podizanja kapaciteta“¹¹⁴ pozorišta menjaće se i njena organizaciona kultura. Procesom „podizanja kapaciteta“ podstiče se sposobnost pozorišne ustanove da radi na sopstvenoj promeni organizacione kulture u skladu sa svojom misijom i vizijom, strateškim planovima i razvojnim ciljevima i kapacitetima. Kako su svi procesi učenja grupni - idealni su za „menjanje“ organizacione kulture jedne organizacije. Promena organizacione kulture koja je samorazarujuća ili neefikasna, nije jednostavna, niti postoje jednoobrazna rešenja, niti gotove formule koje se mogu primenjivati. Jer, organizaciona kultura je jedinstvena u svakoj organizaciji. Promene je lakše sprovesti kada se prati kretanje same organizacije. To podrazumeva sprovođenje promena uz saradnju, a ne prisilom.

Cilj menadžera je da se napravi takva analiza postojeće organizacione kulture koja će se reprezentovati zaposlenima da postanu svesniji „ponašanja“ organizacije i gde treba menjati verovanja i vrednosti da bi organizacija postala efikasnija i humanija. Menadžeri treba da stvaraju organizacionu kulturu planski, a ne da se taj proces prepušta slučaju. Oni moraju veoma

¹¹⁴ „Podizanje kapaciteta se određuje kao proces edukacije i ulaganja u ljudske resurse čime se članovi jedne organizacije podstiču da razviju sposobnost kritičke refleksije o samima sebi i svojim organizacionim ulogama (proces individualne i timske autoanalize), sopstvenoj organizaciji (autoevaluacija i organizaciona dijagnostika), kao i analizi promena u okruženju te organizacije (strateška analiza okruženja) kako bi bili u stanju da permanentno razvijaju organizaciju (kreiranje i upotreba instrumenata organizacionog razvoja, poput strateškog planiranja) i vrše njeno stalno (re)pozicioniranje u okruženju“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005: 57).

pažljivo da promisle na koji način će zaposlenima poslati prave signale. Menadžeri moraju da objasne koje su to vrednosti kojih zaposleni moraju da se pridržavaju, treba da upotrebljavaju znakove i simbole, treba da pružaju vidljivu podršku, da upotrebljavaju priče i da organizuju svečanosti i ceremonije (Dessler, 2007: 258-259).

Za umetničke organizacije najpogodnija je organizaciona kultura tipa „kulture zadatka“, jer ima izgrađen sistem vrednovanja i verovanja koji je kao najveću vrednost postavio uspeh i postignuće. Kako se „kultura zadatka“ temelji na pretpostavci da je osnovni cilj organizacije da „rešava zadatke“ i u umetničkim institucijama svaki „projekat“ je novi zadatak za zaposlene i za samu organizaciju. U organizacionoj kulturi zadatka, sve je podređeno poslu - projektu koji treba da se realizuje. Članovi organizacije se ne cene po hijerarhijskoj poziciji koju zauzimaju, već po tome koliko su zadataka sposobni da izvršavaju.

U umetničkoj organizaciji, ovakvog tipa organizacione kulture, „moć“ se „proizvodi“ iz kompetentnosti i iz harizme. U kulturi zadatka individualnost, autonomija, fleksibilnost i adaptibilnost su osobine koje se cene i nastoje da se realizuju. Ova vrsta kulture najviše privlači ljude koji vole da rade, koji su motivisani dostignutim, samim poslom i koje ne zanimaju nagrade i materijalna dobra.¹¹⁵ U literaturi se kaže da „kultura zadatka“ najčešće može da se pronade u organizacijama koje su male i specijalizovane organizacije. Organizaciona struktura koja najčešće „prati“ ili je „rezultat“ ovakve organizacione kulture je timska ili projektna organizaciona struktura.¹¹⁶ Njene prednosti su što su ove organizacije usredsređene na posao, uspeh, rezultat, fleksibilnost, inicijativu, kreativnost i preduzetništvo.

Kultura zadatka ne dozvoljava organizaciji da se širi i povećava u nedogled, što je dobro za umetničke organizacije.¹¹⁷ Iako se u teoriji napominje da se kao nedostatak ovakve organizacione kulture može javiti praksa da se stimuliše površnost u ostvarivanju zadataka, jer se u takvom tempu nema vremena za ekspertize i duboke analize za razvoj kadrova i zaposlenih, uvođenjem i sprovođenjem procesa podizanja kvaliteta sprečila bi se mogućnost takvog nedostatka.

¹¹⁵ A to su vrlo često osobine umetnika kojima je bitno da stvaraju i da se bave svojom umetnošću.

¹¹⁶ Bolje: matrična organizaciona struktura.

¹¹⁷ Da se ne bi stvarali mastodonti tipa najvećih pozorišnih kuća kod nas koje imaju 600-1000 zaposlenih.

Organizaciona kultura subotičkog pozorišta u velikoj meri može da se okarakteriše da naginje kulturi „zadatka”, tako je građena kultura, dugi niz godina. Ono što predstavlja izvestan otklon, pa se ne može sa sigurnošću tvrditi da to ona i jeste, vezan je za nedostatak potpune integrisanosti dela članova Drame na mađarskom jeziku, u tako kreiranu i dosledno sprovedenu organizacionu kulturu i kadrovski menadžment. Zašto je toliko teško integrisati članove Drame na mađarskom jeziku, zato što nije postojalo jasno opredeljenje političke javnosti o tome kakvu pozorišnu ustanovu žele.

4. Poslovna filozofija pozorišne ustanove

Ako prihvatimo tumačenje definicije funkcije filozofije - da ona postoji kao „naučni rad da oblikuje i izgrađuje pogled na svet, dajući opšte tumačenje“ (Zaječaranović, Stevanović, 1977:9), a osnovno pitanje filozofije – pitanje odnosa subjekta i objekta¹¹⁸, onda bismo filozofiju menadžmenta pozorišta mogli da definišemo kao istraživanje usmereno na principe, svrhe i smisao jedne organizacije (pozorišta, ustanove kulture ili preduzeća).

Predmet filozofije je oduvek bio problem saznanja, koje kada se odnosi na objektivni svet (pozorišna ustanova) mora biti istinito. Pored opšteg odnosa filozofije prema celini stvarnosti, predmet filozofije mora biti i moralni i estetski odnos prema svetu, u slučaju pozorišta – aktivan i stvaralački. Filozofija je uvek imala metodološke zahteve, koji su u osnovi naučnog rada da određuje, ispituje njihovu opravdanost i utvrđuje uslove. Jedino filozofija „posmatra stvarnost kao totalitet“ (Zaječaranović, Stevanović, 1977:9). Filozofija daje opštu teorijsku orijentaciju u poslovanju jednog pozorišta.

Tumačenje filozofije u savremenom smislu uključuje i istraživanja osnovnih principa različitih intelektualnih disciplina. Takvi pravci dobijaju ime prema nazivu discipline čijim se proučavanjem bave, kao što su filozofija matematike ili filozofija menadžmenta. Filozofija menadžmenta bi trebalo da postane „faktor spasenja“ kada bi u svom promišljanju pozorišta postala jaka, ubedljiva i verodostojna (Jaspers, 2014:172).

¹¹⁸ Odnosno odnosa između mišljenja i bića, duha i materije i ispitivanje uzroka i principa stvari. (Zaječaranović, Stevanović, 1977:6)

4.1. Filozofija poslovanja subotičkog pozorišta

Filozofija poslovanja podrazumeva fundamentalne principe koji obrazuju osnovu za izgradnju i funkcionisanje poslovnog preduzeća ili prirodu i svrhu poslovanja. Filozofija poslovanja je primarno „vlasništvo” društvenih institucija. Filozofija poslovanja je uloga u društvu, kao i moralne obaveze koje proističu iz takvog položaja. Oblast koju obuhvata filozofija poslovanja odnosi se na samo poslovanje, na menadžment, i veoma blisko je povezana sa etikom poslovanja i političkom ekonomijom.¹¹⁹

Filozofiju poslovanja možemo da tumačimo kao kritičko razmatranje fundamentalnih verovanja organizacije, kroz sistematsku analizu osnovnih elemenata koncepata na kojima počiva sama organizacija. Filozofiju poslovanja mogli bismo opisati i kao svaki oblik racionalnog istraživanja koji nastoji da odgonetne i pronade principe bivstvovanja, opstanka i razvoja jedne umetničke organizacije.

Neophodno je napraviti distinkciju između filozofije poslovanja i poslovne filozofije, termin koji se u poslednje vreme veoma često koristi u svetskom poslovanju. Poslovna filozofija pokušava da označi način kako se radi posao ili poslovnu perspektivu,¹²⁰ a filozofija poslovanja upućuje na pogled na svet.

Stvaralački i aktivan odnos prema svetu pozorište ostvaruje svojim repertoarom, a svoju filozofiju poslovanja „pokazuje“ odabirom naslova na repertoaru.

4.1.1. Repertoar

Repertoarska pozorišta¹²¹ u Srbiji, a i šire, u koje spada i subotičko Narodno pozorište, neguju raznolik repertoar, pripremajući dramska dela domaćih klasika, ali i savremenih dramskih pisaca, istovremeno prikazujući i stranu dramsku literaturu. Repertoar subotičkog pozorišta, tj. Drame na

¹¹⁹ Naravno da je filozofija poslovanja veoma blisko povezana i sa filozofijom, etikom i ekonomskom teorijom.

¹²⁰ U poslovnoj filozofiji, izraz filozofija koristi se u popularnom značenju, umesto pravog, formalnog, akademskog značenja, koristeći metode i koncepte koje koriste filozofi.

¹²¹ Misli se na pozorište koje je nastalo po modelu „MHAT-a 1898. godine, a koji su preuzela brojna pozorišta i umetnički ansambli u XX veku, replicirano ili sa malim varijacijama”(Klaić, 2011:31).

srpskom jeziku karakteriše promišljanje dramskih dela domaće klasične literature na nov način, dok je repertoar Drame na mađarskom jeziku „okrenut“ dramskoj literaturi Republike Mađarske.

Tokom jedne sezone pripremaju se premijere i izvode sve predstave, koje se igraju rotirajući sve naslove na repertoaru tokom jednog meseca. Dok mesečni repertoar podrazumeva izvođenje svih predstava koje su na repertoaru u jednom mesecu, repertoar za pozorišta znači, da ona koncipiraju svoje repertoarske identitete na raznolike načine.

Pozorišni diskurs,¹²² shvaćen kao skup znakova koje stvara predstava, počiva - kako kaže An Ibersfeld na važnoj premisi: „Mi smo u pozorištu“ (Ibersfeld, 1982:199). Sadržina pozorišnog diskursa ima značenje jedino u određenom prostoru i vremenu gde se i kada predstava odigrava. „Gledalac je taj koji stvara predstavu“ (Ibersfeld, 1982:35), gledajući je on treba da sklopi celinu, da se unese u nju i da se od nje distancira. Na ovom mestu je dovoljno samo da kažemo da gledaočevu recepciju predstave, odnosno repertoara pozorišta odlikuju: 1. Potreba da se držimo krupnih struktura, 2. Funkcionisanje pozorišta kao izraza-podsticaja i 3. Recepcija sveukupnosti pozorišnih znakova kao privida (Ibersfeld, 1982:36).

Repertoari pozorišta u pozorišnim centrima dozvoljavaju tim pozorištima i žanrovsku obojenost, dok koncipiranje repertoara u pozorištima koja su jedina u svojim gradovima podrazumeva da ona moraju da imaju širinu naslova koji bi potencijalno trebalo da zadovolje široka interesovanja publike. Komponovanje repertoara pozorišta je stvar dobro balansiranih naslova koji će objediniti različite ciljeve i interesovanja (Klaić, 2011:67).

Profesor Klaić kaže i da postoji mogućnost da za razvoj pozorišne umetnosti stalni ansambl bude opasnost, u smislu da mnogi glumci osećaju potrebu da se izdvoje iz jedne sredine koja može biti previše predvidljiva zbog stalnog zajedničkog rada, previše porodična, poznata, sa određenom, često nepremostivom hijerarhijom (Klaić, 2011:31). To je tačno, ali i to može da se neutrališe angažovanjem „novih“ saradnika glumaca, reditelja, scenografa, kostimografa. Dovođenje samo jednog novog saradnika remeti uspostavljenu monotoniju opšteg poznavanja, porodične atmosfere i stvara uslove za kreativni sukob.

¹²² Može biti shvaćen a) kao organizovana skupina poruka čiji je „proizvođač“ pozorišni pisac ili b) kao skupina znakova i stimulansa koje stvara predstava i čiji je „proizvođač“ višestruk (Ibersfeld, 1982:191).

Dobrom kombinacijom i izborom dramskih pisaca, reditelja, glumaca i drugih pozorišnih autora, repertoari pozorišta postaju **različiti** u odnosu na druga pozorišta i tako se stvara sopstveni **spoljašnji identitet** jedne pozorišne kuće. S druge strane, subotičko pozorište je imalo mogućnost da uporedo sa izgradnjom identiteta u odnosu na druga pozorišta gradi **unutarnji identitet** stvaranjem i glumačkih ansambala.

Godišnji repertoar, koji se sastoji od po četiri premijere, radi svaka Drama za sebe, uvažavajući kulturne različitosti, interese i negovanje dramskih tradicija kako srpske, mađarske, hrvatske i evropske dramske kulture.

Osnovni postulati filozofije poslovanja subotičkog pozorišta, odnosno principi na kojima je kreiran repertoar Drame na srpskom jeziku bili su: da se u sezoni prikaže po jedno dramsko delo domaće savremene i klasične dramske baštine i po jedno dramsko delo savremene i klasične evropske dramske literature, zatim da se repertoar zasniva na postojećem ansamblu, da se za izabrane dramske naslove angažuju reditelji koji imaju osećaj za njih, da se što više angažuju mladi reditelji, dramaturzi, scenografi, kostimografi i glumci, da se pripremaju najkvalitetnije moguće predstave i da se u svakoj sezoni pripremi predstava sa kojom će publika najlakše da korespondira.

Da bismo prikazali repertoar Drame na srpskom jeziku, uradili smo klasifikaciju izvedenih naslova na osnovu sledećih odrednica: delo domaće, savremene i klasične dramske literature, kao i dela savremene i klasične, strane dramske literature, dok smo repertoar Drame na mađarskom jeziku klasifikovali na dela savremene i klasične mađarske dramske literature, i dela domaće i svetske dramske baštine. U nastavku ćemo prikazati tako klasifikovan repertoar obe Drame u periodu 2000 - 2014. Godine.¹²³

Drama na srpskom jeziku

Domaća savremena dramska dela	Domaća klasična dramska dela	Strana savremena dramska dela	Strana klasična dramska dela
03.03.2000.Miloš Krečković: NOĆ LUDAKA U GOSPODSKOJ ULICI	09.02.2001. Velimir Lukić: DUGI ŽIVOT KRALJA OSVALDA	12.04.2001.Hauard Barker: EUROPEJCI	14.05.2000.Henrik Ibzen: HEDA GABLER

¹²³ Repertoar obe drame sistematizovan po vremenu izlaska premijera u Prilogu br.2

03.12.2001. Jelena Mijović: 10,9,8...	08.12.2007. Dušan Kovačević: SABIRNI CENTAR	15.05.2002. En Nobl: DOM RIORDANOVIIH	13.10.2000. Ž. B. P. Molijer: IMPROVIZACIJE UČENIH ŽENA
24.10.2003. Marija Karaklajić: LAŽNI NAPAD POGREŠNA ODBRANA	21.03.2008. Branislav Nušić: OŽALOŠĆEN A PORODICA	18.10.2002. Goran Stefanovski: BAHANALIJE	06.10.2001. Karlo Goldoni: SLUGA DVAJU GOSPODARA
11.03.2005. Maja Pelević: LER	20.03.2009. Ljubomir Simović: PUTUJUĆE POZORIŠTE ŠOPALOVIĆ	04.04.2003. Edvard Olbi: AMERIČKI SAN	15.02.2002. Anton Pavlovič Čehov: VIŠNJIK
01.04.2010. MORE – narodna predstava	12.02.2010. Borisav Mihajlović Mihiz: BANOVIĆ STRAHINJA	30.01.2004. Karmen Donev: AVION BEGUNAC	08.06.2003. Aleksandar Nikolajević Ostrovski: KOLA MUDROSTI – DVOJA LUDOSTI
13.05.2011. Jordan Cvetanović: SIMPTOMI	18.10.2013. Borisav Stanković: KOŠTANA	13.09.2004. Borgeson, Long, Singer: SABRANA DELA VILIJEMA ŠEKSPIRA (muška verzija)	10.06.2005. Georg Bihner: LEONS I LENA
06.04.2012. Olivera Đorđević: ZAPIS (po tekstovima Momčila Nastasijevića)		14.09.2004. Borgeson, Long, Singer: SABRANA DELA VILIJEMA ŠEKSPIRA (ženska verzija)	21.12.2005. Slavomir Mrožek: GRBAVAC
		05.11.2004. Dejvid Elridž: POD PLAVIM NEBOM	29.09.2006. Nepoznati autor: VENECIJANKA
		21.12.2004. Filip Šovagović: PTIČICE (ILI ZATVOR ZVANI ČEŽNJA)	21.12.2006. Agata Kristi: MIŠOLOVKA

14.10.2005. Vudi Alen: SEKS, LAŽI I DIVLJE GUSKE	16.03.2007. Vilijam Šekspir: MNOGO VIKE NI OKO ČEGA
31.03.2006. Nil Sajmon: APARTMAN A	18.05.2007. Džo Orton: ŠTA JE SOBAR VIDEO
01.04.2006. Nil Sajmon: APARTMAN B	05.10.2007. Tenesi Vilijams: TRAMVAJ ZVANI ŽELJA
17.11.2006. Boris Senker: FRITZSPIEL	03.10.2008. Aldo Nikolaj: HAMLET U PIKANTNOM SOSU
16.05.2008. Ljudmila Razumovska: DRAGA JELENA SERGEJEVNA	21.11.2008. Fridrih Šiler: RAZBOYNICI
16.10.2009. Nil Sajmon: GLASINE	15.05.2009. Džozef Keserling: ARSENIK I STARE ČIPKE
14.05.2010. Šila Stivenson: SEĆANJE VODE	07.10.2011. Vilijam Šekspir: KOMEDIJA ZABUNE
08.10.2010. Goran Stefanovski: DEMON IZ DEBARMALE	16.12.2011. Vilijam Šekspir: JULIJE CEZAR
10.12.2010. Oliver Frljić: KUKAVIČLUK	28.12.2012. Alan Menken i Hauard Ešmen: MALA RADNJA HORORA
18.03.2011. Davor Špišić: GALEB 2	12.04.2013. Aristofan: ŽENE U NARODNOJ SKUPŠTINI
18.05.2012. Long, Martin, Tišnor:	

SABRANA DELA
GOSPODA BOGA

07.06.2013. Kristofer
Durang: BRAK BET I
BU

13.12.2013. Po
motivima Frederika
Nota: ČEKAJ DO
MRAKA

U tabeli u kojoj smo analizirali naslove prema autorima, moramo napomenuti da su strani savremeni autori najbrojniji, delimično je to i zbog toga što smo autore sa „tzv. ex Yu prostora“, svrstali u strane autore, a postavljajući ih na repertoar vodili smo se istorijom jugoslovenske drame XX veka, uspesima koji su ti tekstovi postigli na značajnim festivalima i uopšte važnosti dramskih tekstova u razvoju dramskog stvaralaštva. Činjenica je da subotičko pozorište svake druge godine priprema i izvodi dela savremenih hrvatskih autora (poput Filipa Šovagovića, Borisa Senkera, Davora Špišića), jer u Subotici žive i rade pripadnici hrvatske zajednice, šest premijera je odigrano po tekstovima autora iz Hrvatske i Makedonije (Goran Stefanovski). Iako su u analiziranom periodu repertoara Drame na srpskom jeziku bila angažovana tri umetnička direktora,¹²⁴ osnovni postulati filozofije repertoara su ostali isti. Polazeći od kategorizacije za koju smo se opredelili, analizirali smo i rad umetničkih direktora. Umetnički direktori Drame na srpskom jeziku

Dušan Petrović

Domaća savremena dramska dela	Domaća klasična dramska dela	Strana savremena dramska dela	Strana klasična dramska dela
3	1	4	5

Svetislav Jovanov

Domaća savremena dramska dela	Domaća klasična dramska dela	Strana savremena dramska dela	Strana klasična dramska dela
1	-	7	3

¹²⁴ U periodu od 2000-2004. umetnički direktor je bio Dušan Petrović, reditelj; od 2004-2007. Svetislav Jovanov, dramaturg; a od 2007 -2014. Olivera Đorđević, pozorišni reditelj.

Olivera Đorđević

Domaća savremena dramska dela	Domaća klasična dramska dela	Strana savremena dramska dela	Strana klasična dramska dela
3	5	11	11

UKUPNO:

Domaća savremena dramska dela	Domaća klasična dramska dela	Strana savremena dramska dela	Strana klasična dramska dela
7	6	22	19

Iz priložene „sumirane“ tabele može se videti da je od 54 premijere u analiziranom periodu realizovano samo 13 po delima domaćih autora, a da su čak 41 premijera pripremljena po delima stranih autora. I pored opredeljenja da se ravnomerno igraju domaći i strani dramski autori to nije bilo moguće i da se realizuje jer se s druge strane nastojalo da se postojeći ansambl što više uposli. A to je bilo jako važno jer je u analiziranom periodu i konstituisan ansambl i najviše se vodilo računa da se „stvara“ kolektiv i neguje kolektivna igra. U repertoaru Drame na srpskom jeziku koji smo analizirali nema ni jednog naslova autora mađarske dramaturgije, što je šteta, jer je subotičko pozorište jedinstveno pozorište sa dva različita ansambla i trebalo bi iskoristiti prednost različitosti ka upoznavanju i razumevanju. Uporedo sa naporima da se dobro tempiranim premijerama konkuriše na raznim festivalima kako bi kvalitetne predstave bile i adekvatno vrednovane, repertoar se nije zasnivao samo na „festivalskim“ predstavama, uvek se vodilo računa da se u sezoni napravi i predstava za publiku, a to je u subotičkom slučaju najčešće komedija.

komedija	tragedija	drama
22	11	21

U periodu koji smo analizirali realizovane su 22 komedije, 11 tragedija i 21 drama, što predstavlja dobro izbalansiran repertoar pozorišta izvan pozorišnog centra, koji treba da zadovolji zaista veoma različite interese publike.

Za razliku od Drame na srpskom jeziku, gde se primenjivao timski rad i konsultacije, Drama na mađarskom jeziku imala je apsolutnu autonomiju na izbor i kreiranje repertoara, a bez želje

umetničkih direktora da se makar konsultuju ili usaglaise na nivou cele kuće o osnovnim postulatima filozofije poslovanja. Radi lakše i sveobuhvatnije analize repertoara Drame na mađarskom jeziku premijere su razvrstane u kategorije predstava rađenih po tekstovima savremenih i klasičnih mađarskih dramskih autora, domaćih autora i stranih autora.

Drama na mađarskom jeziku

Mađarska savremena dramska dela	Mađarska klasična dramska dela	Domaća dramska dela	Strana dramska dela
2000.01.28. Tasnádi István – Sziveri János – Lajkó Félix: KÖZELLENSÉG (Sveopšti neprijatelj)	2000.10.31. Weöres Sándor – Verebes Ernő: HOLBELI CSÓNAKOS (Mesečev splavar)	2005.05.27. Mezei-Pálfi-Szőke-Brestyánszki: ZÁRÓRA (Fajront)	2000.03.31. Leonard Gershe: A PILLANGÓK SZABADOK (Leptiri su slobodni)
2000.08.20. Bakos Árpád–Beszédes István – Hernyák György: IDŐK TÁNCA (Igra vremena)	2001.09.24. Örkény István: TÓTÉK (Totekovi)	2006.09.30. Brestyánszki B.R.: ÉRINTETLEN (Netaknuta)	2000.05.23. William Shakespeare: RÓMEÓ ÉS JÚLIA (Romeo i Julija)
2001.12.20. Tasnádi István: TITANIC VIZIREVÜ (Titanik revija na vodi)	2002.10.25. Rideg Sándor – Timár Péter: INDUL A BAKTERHÁZ (Kreće se bokternica)	2009.02.21. Kalmár-Ralbovszki-Kovács Nemes- Brestyánszki: ADIEU BANDI	2000.12.17. Brackett - Diamond – Wilder – Verebes I: VAN, AKI FORRÓN SZERETI (Neki to vole vruće)
2003.10.03. Zalán Tibor: ROMOKON EMELKEDŐ RAGYOGÁS (Sjaj nad ruševinama)	2004.03.26. Görgey Gábor: KOMÁMASSZON Y, HOL A STUKKER? (Kumo gde je...)	2009.10.23. Mezei-Pálfi-Szőke-Brestyánszki: SAFE HOUSE (Sigurna kuća)	2001.08.10. Szophoklész: ANTIGONÉ (Antigona)
2004.10.03. Spíró György: CSIRKEFEJ (Pileća glava)	Razni autori: FUTÓPOR - Kosztolányi és a halál (Kostolanji i smrt)	2010.02.20. Matei Visniec művei alapján a színpadi változatot írta Gyarmati Kata: LÁPON (Močvara)	2002.02.13. Jose Triana: GYILKOSOK ÉJSZAKÁJA (Noć ubica)
2005.03.31. Sopsits Árpád - Brestyánszki :	2006.03.19. Csáth Géza – Fekete Péter: Emma	2010.04.27. Brestyánszki B.R.: A TENGEREN	2002.04.19. Dalton Johnny – Bradley Rand Smith: JOHNNY

ÁLOMLAKÓ (Stanar sna)	(Ema)		NINCSEN SÁR (Na moru nema blata)	FEGYVERBEN (Džoni pod oružjem)
2005.12.22. Zalán Tibor – Bakos Árpád:Szulamit (Sulamit)	2006.12.20. Parti Nagy Lajos: IBUSÁR		2011.06.08. Baráth A.- Hajdú T.-Mácsai E.- Pámer Cs.: KREÓN...VAGY FORDÍTVA (Kreon ili u prevodu)	2002.04.28. Agota Kristof: NEM FÁJ! (Ne boli)
2008.05.29. Zalán Tibor: AMESE MARAD (Ameše ostaje)	2007.11.05. Kosztolányi Dezső prózái, levelei, és Pacsirta című regénye alapján: ÉS PACSIRTA (Ševa)		2011.12.23. Ivo Andrić- Zalán Tibor – Ifj. Kucsera Géza: ASKA ÉS A FARKAS (Aska i vuk)	2003.04.22. Dought Wright: TOLL (Pero)
2009.01.18. Háy János: A GÉZAGYEREK (Geza dete)	2011.01.05. Zágon-Nóti-Eisemann: HYPPOLIT A LAKÁJ (Lakej Hipolit)		2012.06.20. Lénárd Róbert: VIRRASZTÓK	2003.05.05. Georges Feydeau: BOLHA A FÜLBE (Buba u uhu)
2009.04.28. Kiss Csaba: VESZEDELMES VISZONYOK (Opasne veze)	2012.12.20. Szirmai Albert-Bakonyi Károly-Gábor Andor: MÁGNÁS MISKA (Miška magnat)		2013.05.15. Biljana Srbljanović: A HALÁL NEM BICIKLI (hogy ellopják tőled) (Nije smrt biciklo, da ti ga ukradu)	2003.08.26. Harold Pinter: ÉTELLIFT (Lift za hranu)
2012.10.16. Tasnádi István: TAPASZTALT ASSZONY (Iskusna žena)	Csáth Géza- Brestyánszki B.R.- Dömötör András: EGY ELMEBETEG NŐ NAPLÓJA (Dnevnik jedne umobolne žene)			2003.10.17. Eugéne Ionesco: A KOPASZ ÉNEKESNŐ (Ćelava pevačica)
				2003.12.19. Masteroff – Kander – Ebb: CABARET (Kabare)
				2004.05.14. David Harrower: KÉS A TYÚKBA (Nož u kokoši)
				2004.12.19. Bačka Topola i 2004.12.20. Subotica Brandon Thomas: CHARLEY NÉNJE

	(Čarlijeva tetka)
	2005.01.20. Nyikolaj Koljada: MURLIN MURLO
	2006.05.18. Mihail Bulgakov: Moliére- Képmutatók cselszövése (Molijer)
	2007.04.17. Maksim Gorkij: KICSIK ÉS POLGÁROK (Malogradani)
	2007.06.20. Janusz Glowacki: NEGYEDIK NŐVÉR (Četvrta sestra)
	2007.10.25. William Shakespeare: VÍZKERESZT VAGY BÁNOM IS ÉN (Bogojavljenška noć)
	2007.12.19. Alan Jay Lerner – Frederick Loewe: MY FAIR LADY
	2008.10.22. és 24. Peter Shaffer: EQUUS
	2010.05.12. Bernard Slade- Brestyánszki B.R.: EGY(MÁSSAL) (Jedno sa drugim)
	2011.02.19. John Updike: EASTWICKY BOSZORKÁNYOK (Veštice iz Istvika)
	2011.04.14. Henrik Ibsen: NÓRA (Nora)
	A.P. Csehov: CSERESZNYÉSKERT (Višnjik)
	2012.03.31. Marius Von Mayerburg: A CSÚNYA (Ružni)
	2013.05.17. Alfred

Iz priložene analize premijera Drame na mađarskom jeziku, primetna je dobra balansiranost repertoara, kada se porede dela nastala na mađarskom jeziku i dramska dela stranih autora. Od ukupno realizovanih 59 premijera čak je 30 rađeno po tekstu mađarskih autora, što u potpunosti podržava ideju da Drama na mađarskom jeziku treba da neguje dramsko stvaralaštvo i pozorišni život vojvođanskih Mađara.

U periodu koji smo obuhvatili analizom, poslove umetničkog direktora Drame na mađarskom jeziku obavljala su dva glumca.¹²⁵

Umetnički direktori Drame na mađarskom jeziku

Kovács Frigyes

Mađarska savremena dramska dela	Mađarska klasična dramska dela	Domaća dramska dela	Strana dramska dela
7	7	2	16

Mezei Zoltán

Mađarska savremena dramska dela	Mađarska klasična dramska dela	Domaća dramska dela	Strana dramska dela
4	4	8	11

UKUPNO:

Mađarska savremena dramska dela	Mađarska klasična dramska dela	Domaća dramska dela	Strana dramska dela
11	11	10	27

Dok je u repertoaru koji je osmišljavao Kovač Frideš potpuna ravnoteža tekstova mađarskih i nemađarskih autora, u repertoaru Mezei Zoltana prednost su dobila dramska dela domaćih autora, pre svega autorskih projekata glumaca iz ansambla koji su se pojavljivali i kao autori

¹²⁵Kovač Frideš (Kovács Frigyes) u periodu 2000-2007. i Mezei Zoltan (Mezei Zoltán) 2007-2014.

tekstova, kao i praizvedbi tekstova dramaturga Drame na mađarskom jeziku. Međutim, kada se repertoar Drame na mađarskom jeziku posmatra sa stanovišta da ta Drama radi u Republici Srbiji ispostavlja se da je problematično to što su se u periodu koji analiziramo, igrala samo dva autora srpske dramaturgije – i to dramaturgija novele Ive Andrića „Aska i vuk” i dramski tekst Biljane Sribljanović. Drama na mađarskom jeziku bi trebalo da bude spona između dramaturgija dve kulture – mađarske i srpske. U pozorišnoj arhivi postoje, prevedena na mađarski jezik, dela Nušića, Sterije, i drugih značajnih srpskih autora, igranih u nekom davnom periodu od nastanka i razvoja Drame na mađarskom jeziku.

komedija	tragedija	drama	Muzički komadi
13	13	21	12

Analizirajući repertoar po žanrovima morali smo u analizi uvesti kategoriju muzički komadi, jer su oni jedna od karakteristika repertoara mađarskih pozorišta uopšte, pa i subotičkog. Drama na mađarskom jeziku pripremala je i izvodila jednom u sezoni muzički komad. Komedije i muzički komadi su najomiljeniji žanrovi naše publike. U analiziranom periodu izvedeno je 13 komedija, 13 tragedija, 21 drama i 12 muzičkih komada.

Analizirajući repertoar, možemo reći da su dela vrlo angažovana, kritička, da je to sve veoma hrabro i da je subotički pozorišni život progresivan u okviru značenjski važnih tema koje pokreću. Ovakav filozofski aspekt subotičkog pozorišta u raznolikoj zajednici kakva je Subotica bio je priman na dva, suprotna načina: ili je bio podržavan i hvaljen ili je bio osporavan. Posebno predstave „Kukavičluk” i „Koštana” imale su bespoštedne napade i organizovane akcije jedne grupe. Filozofija poslovanja subotičkog pozorišta preporučuje otvoren pogled na svet, mogućnost različitih tumačenja, kritiku, jer pozorište mora da podstiče na razmišljanje a ne samo da zabavlja. Ljudi unutar kuće su u većini podržavali takav koncept, osim jednog glumca koji je podsticao akcije protiv predstava, svojih kolega i svoje matične kuće.

4.1.2. Menadžerska analiza repertoara

U prethodnom poglavlju napomenuli smo da je jedna od ideja filozofije poslovanja subotičkog pozorišta da se repertoar zasniva na postojećem ansamblu. Da se maksimalno „uposle“ stalni članovi umetničkih kolektiva. Ako je u jednom pozorištu cilj da se stvori dramski ansambl neophodno je i razvijati ga. Glumački ansambl se stvara kroz igru, kroz predstave, kroz angažman. Kontinuiranim angažovanjem glumaca oni stižu „glumačku kondiciju“, a pri tom se, prolazeći kroz različite tekstove koje su režirali reditelji angažovani po projektu, glumci udružuju, stvarajući kolektiv. Da li se i kako taj repertoar zaista bavio ansamblom, glumcima u stalnom angažmanu i kako je to uticalo na poslovanje kuće prikazaćemo u ovom poglavlju.

Zaposlenost glumaca – prosečan broj radnih zadataka¹²⁶

godina	Dmj ¹²⁷ - prosečan broj radnih zadataka u jednom mesecu	Dsj ¹²⁸ - prosečan broj radnih zadataka u jednom mesecu
2001.	10,15	14,58
2002.	9,97	15,01
2003.	15,78	19,9
2004.	13,64	13,03
2005.	15,6	15,5
2006.	13,78	13,92
2007.	11,51	17,76
2008.	12,62	14,64
2009.	12,5	16,57
2010.	10,98	17,45
2011.	13,10	13,95
2012.	12	19,4
2013.	18,05	17,5
2014.	15,23	18

Zaposlenost glumaca obe Drame jedan je od podataka kojima možemo da „proverimo“ repertoar i potvrdimo ili opovrgnemo tvrdnju da je repertoar zasnivan na maksimalnom angažovanju ljudi iz kuće. U gore prikazanim podacima može se primetiti da su glumci Drame na srpskom

¹²⁶ Prosečan broj radnih zadataka podrazumeva da su računati angažovani glumci u predstavama i na probama.

¹²⁷ Dmj- skraćena za Drama na mađarskom jeziku

¹²⁸ Dsj – skraćena za Drama na srpskom jeziku

jeziku¹²⁹ više angažovani nego njihove kolege iz Drame na mađarskom jeziku.¹³⁰ Tačno se vidi i rad direktora Drama jer je u zavisnosti od naslova koje su odabirali za repertoar rasla ili opadala angažovanost glumaca, a ako je opadala angažovanost glumaca iz kuće znači da su umesto njih angažovani gostujući glumci. Najveću zaposlenost glumaca Drame na mađarskom jeziku imali smo 2013. godine kada je ona iznosila 18 radnih zadataka u toku meseca, a najmanju zaposlenost 2002. godine nepunih 10 radnih zadataka u mesec dana. U Drami na srpskom jeziku, 2003. godine, bilo je najviše radnih zadataka po glumcu - 20 radnih zadataka, a 2004. najmanja uposlenost - 13,03 radna zadatka po glumcu u mesec dana. Naravno, nerealno je očekivati da će prosečna zaposlenost glumaca biti maksimalna svih 30 dana u mesecu, jer je reč o prosečnoj zaposlenosti i zato što i radnici u drugim delatnostima imaju u proseku 22/23 radna dana. S druge strane nemoguće je u dramskoj literaturi pronaći takva dela kojima bi kompletan ansambl bio angažovan u svim premijerama koje se izvedu u sezoni. Iako, kao upravnik stalno insistiram da se što više zaposle glumci u stalnom angažmanu; ne mogu da ne budem zadovoljna i sa ovim rezultatima, pogotovo što se iz podataka vidi porast angažmana kako vreme prolazi.

Odnos broja angažovanih glumaca iz kuće i gostiju

godina	Drama na mađarskom jeziku			Drama na srpskom jeziku		
	Pros. broj angažov. gostiju po predstavi	Prosečan broj angažovanih glumaca iz kuće po predstavi	Prosečan broj neangažovanih glumaca iz kuće	Pros. broj angažovanih gostiju po predstavi	Prosečan broj angažovanih glumaca iz kuće po predstavi	Prosečan broj neangažovanih glumaca iz kuće
2001.	4,22	5,66	8,77	1,65	8,21	4,00
2002.	4,39	5,57	8,65	1,76	8,19	4,00
2003.	2,91	6,08	9,25	1,60	8,00	4,10
2004.	2,07	6,15	9,85	1,38	6,07	6,69
2005.	2,30	6,15	10,46	0,90	7,00	10,70
2006.	3,20	7,80	9,00	0,69	7,15	9,15
2007.	3,20	7,40	9,46	1,09	8,27	8,18
2008.	3,00	6,83	10,00	1,45	7,18	8,54
2009.	2,92	8,23	9,23	1,58	9,08	7,41
2010.	1,62	6,30	11,30	1,07	8,92	7,69

¹²⁹ Drama na srpskom jeziku ima 16 stalno angažovanih glumaca u ansamblu.

¹³⁰ Drama na mađarskom jeziku ima 17 stalno angažovanih glumaca u ansamblu.

2011.	0,90	5,70	11,80	1,00	8,00	7,10
2012.	3,25	7,25	10,25	0,75	7,25	9,25
2013.	2,25	10,75	7,25	1,00	9,00	8,00
2014.	2,50	8,00	10,00	0,50	9,50	7,50

Iz priložene analize se može zaključiti da je broj angažovanih spoljnih saradnika po predstavi veći u Drami na mađarskom jeziku u odnosu na broj angažovanih spoljnih saradnika u Drami na srpskom jeziku. Broj angažovanih spoljnih saradnika u Drami na mađarskom jeziku varira od 4,39 do 0,9; dok se u Drami na srpskom jeziku taj broj kreće od 1,76 do 0,5 angažovanih spoljnih saradnika.

U odnosu na taj broj, srazmerno je veći, odnosno manji angažman glumaca iz stalnog ansambla u predstavama jedne i druge Drame. Broj angažovanih glumaca iz stalnog ansambla Drame na mađarskom jeziku kreće se od 10,75 do 5,57 glumaca po predstavi, a u Drami na srpskom jeziku od 9,5 do 6,07 glumaca iz stalnog ansambla po predstavi.

Prosečan broj neangažovanih glumaca iz ansambla u Drami na mađarskom jeziku kreće se od 11,80 do 7,25, a u Drami na srpskom jeziku taj broj se kreće od 10,70 do 4 neangažovana glumca po predstavi. Kada je 2011. godine broj neangažovanih glumaca bio 11,80, a ansambl brojao 17 glumaca ispada da je samo 5 glumaca iz ansambla igralo u repertoaru Drame na mađarskom jeziku, da bi se taj broj smanjio 2013. kada je u predstavama igralo skoro 10 glumaca iz stalnog angažmana. U Drami na srpskom jeziku 2005. godine nije bilo angažovano čak 10,70 glumaca od ansambla koji je brojao 16 glumaca, znači da je 5 glumaca iz ansambla bilo angažovano u repertoaru po predstavi, najmanje neangažovanih glumaca bilo je 2001. godine samo 4.

Uporedna analiza prosečnih troškova igranja predstave¹³¹ sa ostvarenim prihodom sa blagajne

godina	Drama na mađarskom jeziku	Drama na srpskom jeziku
2001.	81%	111,30%
2002.	81,98%	112,31%
2003.	118%	111,47%
2004.	107%	74,03%
2005.	98%	69%

¹³¹ U prosečne troškove igranja predstave uračunali smo troškove honorara spoljnim saradnicima po predstavi, prosečne troškove rekvizite, dekora i šminke.

2006.	53,33%	100,6%
2007.	85,82%	141%
2008.	98,67%	123%
2009.	96,7%	107%
2010.	119%	137%
2011.	117%	136%
2012.	104%	130%
2013.	99%	127%
2014.	87%	125%

Iako smo napomenuli da je maksimalno angažovanje postojećeg stalno zaposlenog umetničkog ansambla prioritet kuće, nije na odmet da vidimo i kako je angažovanje spoljnih saradnika uticalo na prihodovanje pozorišta u analiziranom periodu. U pregledu odnosa troškova igranja predstava u odnosu na prihod ostvaren na blagajni egzaktno se ocrta koliko je iz finansijskih razloga neophodno pažljivo planirati repertoar da se ne bi stvarali gubici. Od analiziranih 14 godina vidi se da je Drama na mađarskom jeziku „poslovala pozitivno“ samo 5 godina, a da su u ostalim godinama morali da se dotiraju honorari spoljnih saradnika Drame na mađarskom jeziku. U četrnaest analiziranih godina Drame na srpskom jeziku samo su dve godine „bile kritične“, odnosno zarada na blagajni nije pokrivala ni navedene minimalne troškove odigranih predstava, dok su u drugim godinama u analiziranom periodu predstave Drame na srpskom jeziku „zarađivale“. Naravno, u pozorištu ne možemo da govorimo o „zaradi i profitu“ ali je jako važno da se sopstveni prihodi, a to su prvenstveno prihodi ostvareni prodajom ulaznica, povećaju jer je jako dugačak spisak stvari i usluga koje osnivači ne finansiraju, a pozorište mora da ih na neki način plati.

Ovom analizom hteli smo da prikažemo da se i koncipiranje i realizacija repertoara mogu na neki način „izmeriti“ ali samo kada je angažovanje umetnika iz matične kuće osnovna konstanta merenja. Uspešnost repertoara¹³² meri se i drugačijim sredstvima, nagradama, ili učešćima na festivalima, pozitivnim kritikama, zastupljenošću u medijima i slično.

Godina	Učešće na festivalima	Kolektivne nagrade	Pojedinačne nagrade
2001.	2	-	3
2002.	6	3	3

¹³² Prilog br.3 Podaci o učešću pozorišta na festivalima i svim osvojenim nagradama

2003.	6	3	9
2004.	3	-	3
2005.	3	1	6
2006.	3	3	2
2007.	3	1	5
2008.	9	2	6
2009.	14	3	7
2010.	10	2	8
2011.	10	3	2
2012.	4	-	2
2013.	11	2	6
2014.	14	10	16

Iz gore prikazane tabele¹³³ može se videti kako je repertoar postepeno dobijao potvrdu stručne kritike i selektora učešćem na festivalima, od dva festivala na kojima je pozorište učestvovalo 2001. godine do 14 festivala 2014, od 3 pojedinačne nagrade do 10 kolektivnih, što podrazumeva isključivo nagrade za najbolju predstavu u celini i 16 pojedinačnih nagrada. Uvidom u Podatke o učešću subotičkog pozorišta na festivalima i osvojenim nagradama, može da se vidi geneza uspeha oba ansambla, osvajanje „velikih i najznačajnijih festivala“¹³⁴ i to samo potvrđuje filozofiju poslovanja koja je zacrtana repertoarom Pozorišta.

Igranje ili ne igranje repertoara pozorišta osim što spada u nadležnost umetničkih direktora ili upravnika pozorišta, svakako je i deo pozorišne etike – pojedinca/umetnika ili kolektiva. Etika, kao deo oblasti aksiologije – filozofije nezaobilazni je deo u razmatranju filozofije poslovanja jednog pozorišta.

4.1.3. Etika¹³⁵ pozorišne ustanove i etika profesije

Filozofija poslovanja zasniva se na etosu pozorišne ustanove. Moral je „sistem normi o ljudskom ponašanju“ (Lukić, 1982:12), a može se odrediti i kao društvena norma, društveni odnos,

¹³³ U tabeli smo namerno uključili i podatak o učešću na festivalima jer je često i sama kvalifikacija u selekciju i učešće na festivalu uspeh.

¹³⁴ Misli se na uspeh Drame na srpskom jeziku koja je prvi put od osnivanja učestvovala na „Sterijinom pozorju“ u Novom Sadu, 2009. godine, sa predstavom „Razbojnici“, pa do 2011. kada su osvojene: Sterijina nagrada za najbolju predstavu u celini, Sterijina nagrada međunarodnog okruglog stola kritike i Sterijina nagrada za režiju predstave „Kukavičluk“.

¹³⁵ „Drevni grčki pojam ethikos znači poučan, a svoju etimologiju ima u pojmu ethos-što znači običaj, navada, značaj, ćud, zavičaj. Etika ili moral može se razumeti kao sistem normi ili pravila po kojima se ljudsko ponašanje ili postupci ocenjuje ili vrednuje kao dobro ili loše“ (Lazić u Stanislavski, 1996:9).

društveni proces ili društvena delatnost. U pozorišnim ustanovama u Srbiji uobičajeno je shvatanje etike koja je svedena na „kodeks što reguliše ponašanje u grupi“ (Kovačević, 2013:23). Bitno obeležje etosa je njegova „unutrašnja obaveznost“, odnosno da osoba oseća da je moralno obavezna da sama sebi daje određenu moralnu zapovest, pa čak iako ne želi da postupi onako kako moral to propisuje (Lukić, 1982). Drugo bitno obeležje morala je njegova „spoljašnja obaveznost“, odnosno moral je, kao i sve društvene norme, društveno obavezan, što znači da pojedinac mora da se ponaša po normama koje društvo propisuje (Lukić, 1982). Ova dva obeležja odnose se na društvo, ali i na sve društvene tvorevine, pa samim tim i na pozorišnu ustanovu.

Pozorišna ustanova, kao i pozorišna zanimanja predstavljaju važne društvene zajednice i imaju svoj specifičan moral. Poseban moral pozorišta reguliše odnose unutar pozorišnih zanimanja, a profesionalni moral „podrobno reguliše obavljanje odnosnog zanimanja i odnos njegovih pripadnika prema drugima, kao i prema društvu u celini“ (Lukić, 1982:437). Pozorišni etos utvrđuje se u obliku posebnog moralnog kodeksa bilo usmenog ili pisanog, kao što je Pravilnik o radu. Kako kaže Kovačević, etika definisana u kodeksu ponašanja podrazumeva da je kodeks utvrđen u „imperativnim, savetodavnim ili aksiomskim formulacijama koje su iskusni umetnici sprovodili u svojim školama i trupama“ (Kovačević, 2013:23).

Proces stvaranja morala pozorišne ustanove ima četiri faze: začinjanje, predlaganje, pretresanje i formulisanje. Usvajanje etosa pozorišne institucije, znači da pojedinac „stiče svest o specifičnoj moralnoj obaveznosti“ koja može da se usvaja iz sopstvenog morala, pozajmljenog morala ili nasleđenog morala (Lukić, 1982:184). Moralna situacija je regulisana moralnom normom i predstavlja društvenu situaciju u kojoj postoji „splet odnosa i veza između dva čoveka ili više ljudi u kome postoji dužnost izvesnih ljudi da u njemu učestvuju da se ponašaju po izvesnim moralnim normama“ (Lukić, 1982:205). Etičke odluke prvo podrazumevaju i normativne sudove, odnosno da li je nešto dobro ili loše. Pravila ponašanja ili etičke odluke zasnovane su na standardima ponašanja koji su prihvaćeni u društvu.

Način na koji zaposleni osećaju pravičnost utiče na organizaciju i povezano je sa većom posvećenošću zaposlenih, većem stepenu zadovoljstva i većem stepenu posvećenosti pozorišnoj ustanovi (Dessler, 2007). Etičko ponašanje zaposlenih zavisi od individualnih i organizacionih faktora. Individualni faktori odnose se na pojedinačne predstave zaposlenih o tome šta je moralno a šta ne, pa te norme pojedinci donose na posao. Organizacioni faktori podrazumevaju

način na koji se vodi računa o zaposlenima, kroz proces rada, da ne bi dolazilo do preopterećenja i „pucanja“. Uticaj nadređenoga, odnosno ponašanje lidera utiče na etičko ponašanje zaposlenih. Dresler navodi da je stepen neetičkog ponašanja na poslu „drastično niži tamo gde zaposleni tvrde da se njihovi supervizori etički ponašaju“(Dessler, 2007:257).

Etičke politike i kodeksi u pozorišnoj ustanovi su jedan od načina da se pokaže koliko je važno poštovanje moralnih principa i normi. U subotičkom pozorištu etičke politike odnosile su se na poštovanje rezultata drugih pozorišnih ustanova, uspostavljanje dobre komunikacije i saradnje sa njima, nepripadanje klanovima, profesionalizam, radovanje svakom uspešnom pozorišnom projektu, profesionalnim i korektnim odnosima u kući, izbacivanju bilo kakve privatnosti u radnim odnosima, disciplini i marljivom radu.

Način na koji se biraju kandidati za zaposlenje takođe govori o vrednostima kojima se rukovodi pozorišna ustanova. Konkursi i audicije su uobičajeni način za zapošljavanje u subotičkom pozorištu. Angažovanje mladih glumaca u ansambl podrazumevalo je da se oni angažuju u dva projekta kako bi se videlo da li se „uklapaju“ u sistem rada i života subotičkog pozorišta, tek nakon toga je sledio ugovor o radu.

Sistem kažnjavanja i nagrađivanja je jedan od načina kako se „pokazuje“ etos pozorišne ustanove. Disciplina, tačan dolazak na posao, probu ili predstavu, po etičkim načelima kuće pokazivali su najpre samopoštovanje, ali i poštovanje kolega. U jednom periodu bila su učestala kažnjavanja kašnjenja na probe ili predstave, ali je taj period prošao danas je tačnost postala uobičajen način rada.

Pravilnik o radu subotičkog pozorišta¹³⁶ je rađen na osnovu nepisanih pozorišnih pravila i u njemu su definisana etička pravila kuće. Pravilnikom o radu subotičkog pozorišta definisani su etički principi svih radnika u kući, propisana je politička neutralnost, očuvanje informacija stečenih na poslu, lični podaci zaposlenih, odnos sa pretpostavljenim, podređenima i drugim zaposlenima. U njemu su definisani: ponašanje i međusobni odnosi kolega, postoji obaveza radnika da moraju da poštuju svoj rad, ali i druge kolege i saradnike. Da se profesionalizam profesije ogleda u njegovom odnosu prema drugima, ali i odnosu drugih prema njegovoj profesiji.

¹³⁶ Pravilnik o radu je donet 2009.

U Pravilniku je stavljen poseban akcenat na glumce, jer su oni kao javne ličnosti “najistaknutiji u odnosima sa javnošću, a samim tim imaju i posebnu odgovornost kao javne ličnosti i moralnu obavezu čuvanja vrednosti svoje profesije i matične kuće. Glumci su, po samoj prirodi pozorišne delatnosti najinteresantniji javnosti. Publika u medijima svakodnevno može da prati njihov rad u pozorišnoj instituciji. Uporedo sa svojim imenom i prezimenom glumci nose i ime svog pozorišta. Zato, kada se napravi neki eksces ili skandal nema tih izvinjenja, obrazloženja, demantovanja kojima bi se oprala mrlja bačena na pozorišnu kuću, zato glumac mora da se izvan pozorišta, u privatnom životu, ponaša sa dostojanstvom jer tako štiti svoju matičnu pozorišnu kuću. Neka od tih pravila su da se privatni problemi moraju ostaviti kod svoje kuće i ne mogu se donositi u pozorište i tako remetiti rad u njemu.

Na početku smo rekli da etika u pozorištu podrazumeva odnos prema drugome. U pozorištu se taj odnos tiče relacija glumac-glumac, glumac-tehnika, glumac-administracija i glumac-publika.

4.2. Savremene filozofije poslovanja

4.2.1. Upravljanje pomoću ciljeva

Jedan od najpoznatijih filozofa poslovanja je Piter Draker čije su knjige uticale na menadžment i organizacionu teoriju, uopšte, odnosno, uticale su na to kako mi mislimo o poslovnom preduzeću. Kada se govori o sadržaju poslovanja, on se najčešće obrađuje sa aspekta primenjene perspektive,¹³⁷ odnosno sa nekim ciljem, usput dokazujući međusobne odnose i veze samih zaposlenih ili marketinga. Dok se Draker borio sa ovim sadržajima u mnogobrojnim napisima tokom svog dugog života, on je takođe istraživao principe i koncepte koji naglašavaju komercijalnu aktivnost i organizacionu strukturu. U svom radu se pitao šta treba da bude misija poslovanja i posebno, kako možemo da pomirimo poslovnu misiju sa konfliktnim interesima tržišta i društva.

¹³⁷ Što podrazumeva šta je najbolje ili najefektnije, profitabilno.

A koja je svrha poslovanja? Mnogi će odgovoriti da je osnovna svrha poslovanja da se vlasnicima ili akcionarima „maksimizira profit“. Mnogi filozofi se slažu da poslovne aktivnosti treba da „vladaju“ u skladu sa pravnim i moralnim ograničenjima, jer su poslovne organizacije organizmi koje su napravili ljudi, ali su one, ujedno i asocijacije ljudskih bića. Piter Draker je definisao svrhu poslovanja kao kreiranje zadovoljnih potrošača. Ova definicija je takođe korisna u evaluaciji - koji obim posla je uspešan u izvršavanju formulisane svrhe poslovanja.

„Ali upravljanje pomoću ciljeva i samo-kontrola se može legitimno nazivati filozofijom menadžmenta”(Drucker, 2006:136).



Filozofija menadžmenta predstavlja upravljanje koje se zasniva na konceptu zadatka upravljanja. Ono se zasniva na posebnoj analizi – analizi specifičnih potreba menadžerske/rukovodeće grupe i problema sa kojima se oni susreću u svom radu. Koncepti ljudskog ponašanja, delovanja i motivacije su koncepti na kojima počiva filozofija menadžmenta. Drakerova filozofija menadžmenta odnosi se, takođe, i na sve rukovodioce na svim rukovodećim nivoima i funkcijama, kao i u svim preduzećima bez obzira na veličinu.

U pozorištu u potpunosti možemo prihvatiti filozofiju Pitera Drakera, koju je zasnivao na osnovu iskustava i zaključka, da je svakom pozorištu (preduzeću) potreban sistem upravljanja koji će davati isti značaj, kako individualnoj snazi i odgovornosti, tako i zajedničkoj viziji i naporu, timskom radu. Ono što je po Drakeru najvažnije je da se uspostavi ravnoteža pojedinačnih i zajedničkih ciljeva. „Jedini princip koji to može je upravljanje pomoću ciljeva i samo-kontrole”(Drucker, 2006:136). Pomoću tog principa opšti (zajednički) ciljevi postaju i ciljevi svakog menadžera (pojedinačni), a kontrola spolja zamenjuje se kontrolom iznutra.

Shvatanje Drakera da je menadžment organ¹³⁸ koji se najbolje može opisati i definisati kroz njegove funkcije predstavlja istinsko i ključno shvatanje menadžmenta uopšte (Drucker, 2006:7).

U svakom slučaju, bilo da se donose odluke, ili se počinje sa poslom, ekonomsko pitanje i izvršenje su na prvom mestu. Čak i kada se poslovanjem ostvaruje prosta egzistencija i kada se ostvaruju samo neki pozitivni ne-ekonomski rezultati,¹³⁹ važni su oni ekonomski pokazatelji koje preduzeće mora da ostvaruje. Prva definicija menadžmenta bila bi da je on ekonomski organ, čak specifičan ekonomski organ industrijske zajednice. Svaka radnja, delo, svaka odluka, svako razmatranje i promišljanje menadžmenta ima tu prvu dimenziju – ekonomsku dimenziju (Drucker, 2006:8).

Veštine, kompetencije, iskustvo u menadžmentu ne mogu biti preneseni i usađeni u organizaciju, i ne mogu upravljati organizacijom. Mogu se prenositi samo analitičke i administrativne veštine, a one i nisu ključne, već su sekundarne za menadžment. Činjenica je da je menadžment organ poslovnog preduzeća koji limitira obim i potencijale menadžmenta, ali oslobađa i veliku energiju za kreativnu akciju. Menadžment treba da upravlja. Uvek je važno da se preduzeće adaptira ekonomskim promenama brzo, inteligentno i racionalno, ali menadžment po Drakeru ide korak dalje od pasivne reakcije i adaptacije. Menadžment podrazumeva odgovornost za pokušaje brušenja ekonomskog okruženja, planiranje, iniciranje i prolaženje kroz promene u ekonomskom okruženju. Upravljanje poslovanjem znači upravljanje putem ciljeva.

Funkcija upravljanja menadžerima, podrazumeva da se preduzeće učini produktivnim, uz puno angažovanje ljudskih i materijalnih resursa. Preduzeće mora, po definiciji, da bude sposobno da proizvodi više ili bolje nego svi resursi koji se u njemu uključuju. Upravljanje menadžerima je tu da učini sve resurse produktivnim, tako što će preduzeće učiniti bližim za njih (Drucker, 2006:14).

Upravljanje radnicima i poslom je jedna od funkcija menadžmenta. Kako se odnosi na sve kategorije zaposlenih, to implicira da organizovanje posla mora da bude podesno za svako

¹³⁸ Ovo shvatanje kao i teorije životnih ciklusa najbolje mogu da se primenjuju na pozorište koje u svojoj suštini ima čoveka i kao sredstvo i kao proizvod, te mi je zbog toga svaka teorijska premisa koja institucije uzima u razmatranje kao žive organizme lako shvatljiva i primenljiva.

¹³⁹ Kao što su zadovoljstvo i sreća članova organizacije ili posvećenost kulturi zajednice. Što su najčešći komentari o ljudima koji rade u pozorištu, s obzirom na mala lična primanja.

ljudsko biće, a organizacija ljudi da bude takva, da učini da oni rade najproduktivnije i najefektivnije. To podrazumeva razmatranje o svim ljudskim resursima koje zaposleni imaju, kao i o ostalim resursima kao što su ličnost, građanska prava, uslovi rada, kontrola njihovog rada, kako i koliko rade, a da ne govorimo o motivaciji, participaciji, satisfakciji, inicijativi i nagradama, vođstvu, statusu i funkcijama. Sve ovo nabrojano menadžment mora da uzme u obzir i da zadovolji sve ove zahteve. Upravljanje poslovima podrazumeva balansiranje između potreba i ciljeva i ono podrazumeva dobro prosuđivanje (Drucker, 2006:62).

„Ciljevi su potrebni u svakoj oblasti gde izvođenje i rezultati direktno i vitalno utiču na opstanak i prosperitet posla“¹⁴⁰ (Drucker, 2006:63).

Svako preduzeće, bez obzira o kojem je poslu reč, mora da izgradi istinski tim i individualne napore pretvori u zajedničke napore (Drucker, 2006:121). Svaki „član“ kolektiva donosi sa sobom određene razlike, ali sve te razlike moraju da se udruže i posvete zajedničkim ciljevima. Svaki posao, koji pojedinac obavlja unutar jedne organizacije, mora zato da bude postavljen tako da je usmeren ka zajedničkim ciljevima preduzeća. A posebno je značajno da svaki menadžer unutar jedne organizacije, odnosno njegov posao, bude fokusiran na uspeh svih ciljeva u celini. Ciljevi zavise od menadžera i od njegovog predstavljanja tih istih ciljeva, odnosno od „reprezentacije“ ciljeva. Kako i na koji način će ti ciljevi da se realizuju, zavisi od znanja i razumevanja samog menadžera. Upravljanje putem ciljeva zahteva velike napore i posebne instrumente. U jednoj organizaciji ne znači da su svi menadžeri automatski posvećeni i podređeni jednom cilju – osnovnom cilju organizacije.

Veštine su esencijalne i zato ih treba ohrabrivati u poslovanju jedne organizacije. Većina menadžera je zainteresovana za specijalizovani rad. Ponašanje čoveka kao menadžera, njegova vizija i njegove vrednosti, skala vrednosti kojom vrednuje, direktno utiču na pravila koja će se formirati, dok on obavlja funkcionalan i specijalizovani posao menadžera.

Svaki posao ima svoja pravila, pogrešne pravce, svoju politiku, procedure i metode koje podstiču i nagrađuju određeno ponašanje ili kažnjavaju i naplaćuju loše ponašanje. Kada se promaši pravac kojim bi trebalo posao da se razvija, deo krivice treba tražiti u običajima, ponašanju, ali

¹⁴⁰ “Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business”. Prevod Lj.R.

su koreni problema u strukturi preduzeća. Bolja komunikacija tu ne pomaže- komunikacija pretpostavlja zajedničko razumevanje i zajednički jezik, a to je upravo ono što najčešće ne valja. Efektivan menadžment mora da odredi viziju i napore svih menadžera u pravcu zajedničkog cilja. Menadžment mora da obezbedi da svaki pojedinac-menadžer razume kakvi se rezultati od njega očekuju, što kasnije mora da podstiče svakog menadžera na maksimum napora u pravom smeru.

Na početku svakog posla naglasak je na timskom radu i timskim rezultatima. Svaki menadžer, od top menadžera, pa do onog na najnižoj lestvici odgovornosti, mora da ima jasno izražen cilj organizacije. Cilj mora da počiva na predstavi o tome šta određena menadžerska jedinica može da proizvede, kao i na posvećenosti koju ta organizaciona jedinica mora da uloži da bi sa ostalim članovima jedne organizacije ostvarili zajednički cilj. Takođe je važan i podatak šta menadžer treba da očekuje od njih u odnosu na njegove lične ciljeve. Osnovna prednost upravljanja putem ciljeva je što ono omogućuje menadžerima da kontrolišu svoje sopstvene predstave. Da bi mogao da kontroliše svoje sopstveno predstavljanje, menadžer mora da zna više od toga šta su njegovi ciljevi. On mora da ima mogućnosti da odmeri svoje izvršenje i rezultate nasuprot ciljevima. Menadžer mora da bude dobar praktičar da bi opskrbio menadžere jednostavnim, jasnim i zajedničkim merenjem u svim ključnim oblastima poslovanja. Merenje učinka mora biti striktno kvantitativno, jasno, jednostavno i racionalno. Ono mora biti relevantno, da bi direktna pažnja i naponi išli u pravom smeru. Merenje mora biti pouzdano i samo-objavljujuće.¹⁴¹

Samokontrola podrazumeva jaču motivaciju, želju da se uradi bolje, radije nego samo dovoljno za голу egzistenciju ili postojanje. Samokontrola¹⁴² zahteva više postavljene ciljeve i širu viziju. Danas mnoga preduzeća u menadžmentu primenjuju različite oblike „demokratizacije odlučivanja”, pa se odluke spuštaju na najniži mogući nivo, ili se ljudi plaćaju za njihove rezultate. Međutim, upravljanje putem samo-kontrole zahteva više od prihvatanja koncepta, kao pravilnog i željenog. Ono podrazumeva nova oruđa i dugoročne promene tradicionalnog mišljenja i prakse (Drucker, 2006:131).

¹⁴¹ Draker to naziva self-announcing (Drucker, 2006:131).

¹⁴² Kontrola ima značenje mogućnosti da se upravlja sobom i sopstvenim radom, ali može da znači i dominaciju jedne osobe nad drugom.

Upravljanje samo-kontrolom zahteva ponovno promišljanje upotrebe izveštaja, procedura i formulara.¹⁴³ Svako poslovanje mora da pronađe oblike izveštaja ili procedura koji su im neophodni, ali i koje će da koristi u svom poslu. Izveštaji i procedure treba da se fokusiraju na izvršenje koje je neophodno da se postignu rezultati u pojedinim ključnim oblastima menadžmenta. Draker kaže da se kontrola svega i svačega svodi na kontrolu ničega (Drucker, 2006:135). „Samokontrola znači jaču motivisanost: želju da se bude najbolji, a ne samo da se bude dovoljno dobar” (Draker, 2006:108).

4.2.2. Kreativni menadžment

Organizacija koja stvara trendove, prema Dragičević-Šešić i Dragojević, najviše se odnosi na kreativne industrije¹⁴⁴ (audio-vizuelne industrije, industrije zabave i sl.). Kreativne industrije stvaraju trendove, stilove, obrasce koji postaju dominantni i diktiraju umetničke i kulturne stilove. Kreativnost, inovacija i rizik su tri imperativna postulata kako ekonomskog tako i kulturnog poslovanja. Za kreativnost se kaže da će biti pokretač društvenih i ekonomskih promena (Hartli, 2007:5). Najuspešniji u njima povlače najveće interesovanje, medijsku pažnju i poslovanje, pa ih s pravom nazivaju i „trend-setterima“. Ove industrije stvaraju stilove života.¹⁴⁵ Čejni kaže da su životni stilovi slobodan izbor individue, a pojmovi poput individualnosti, spoljašnjosti, senzibiliteta i estetizacije svakodnevice centralne su tačke njegovog istraživanja (Čejni, 2003).

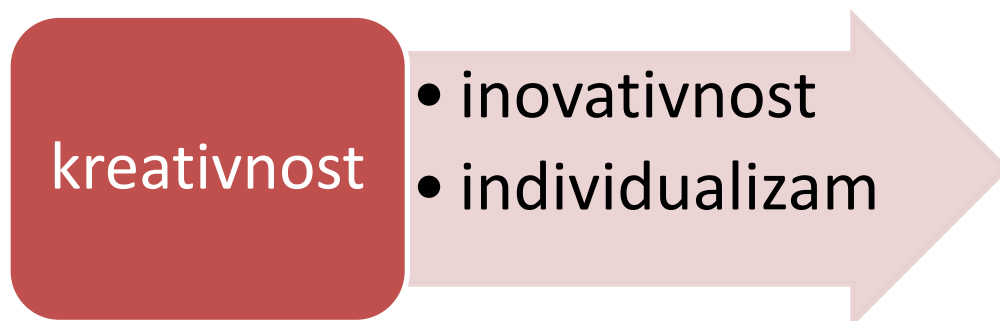
U pozorišnoj ustanovi kreativnost se podrazumeva, jer bez nje ne bi ni bilo pozorišnih predstava koje zadovoljavaju određeni kvalitet, pa je primena filozofije menadžmenta kreativnosti zaista neophodna u pozorišnom menadžmentu. U teoriji menadžmenta kreativnost se posmatra sa dva gledišta: kao inovativnost i kao individualizam (Bilton, 2010:27). Pod inovativnošću se podrazumeva kreativnost kao odstupanje od uobičajenog, konvencionalnog, a individualnost da

¹⁴³ Izveštaji i procedure su neophodne alatke. Međutim, mogu se identifikovati tri pogrešna korišćenja izveštaja i procedura: verovanje da su procedure instrumenti moralnosti ili zamena za prosuđivanje ili instrument kontrole.

¹⁴⁴ Kreativne industrije, danas, predstavljaju značajnu komponentu razvijenih privreda. Kako zbog obima poslovanja i svog razvoja, kreativne industrije su važne, jer pokreću industriju znanja, pa se danas već govori i o „kreativnoj klasi“ (Hartli, 2007:7).

¹⁴⁵ Način života i životni stil nisu sinonimi, ove dve društvene pojave se, u pojmovnom određenju i svakodnevnoj upotrebi, mešaju. Životni stilovi predstavljaju traganje pojedinca za slobodnim izborom u svim aspektima individualne i kolektivne samopotvrde u različitim oblastima-stil, marketing, reklama, simboličke robe, znanja, ukusi i dr.

kreativnim ličnostima treba sloboda da se iskažu, da pokažu ili svoj talenat ili viziju. Da bi neka predstava bila „inovativna“ potreban je „stroži pristup u kojem se insistira na kvalitetu i vrednosti stvorenih ideja a ne njihovoj količini“ (Bilton, 2010:73).



U definisanju kreativnosti najčešće se primenjuju dva kriterijuma: 1. Da li je kreativnost donela nešto novo i 2. Da li je to novo vredno ili korisno? (Bilton, 2010:30). Za kreativnost je najbolja kombinacija „povezivanja različitih komponenti - različitih stilova mišljenja, različitih procesa i ideja, različitih konteksta u neočekivane kombinacije“ (Bilton, 2010:31). Kreativnost se ne odvija u apsolutnoj slobodi, s jedne strane, a sa druge ne može funkcionisati ni u presistematičnom modelu unapred osmišljenih, spojenih i rukovođenih procesa, jer ona je na granici haosa i reda. Noviteti u pozorišnim predstavama nisu uvek i dokaz kreativnosti jer kreativnost nije traganje za novinama zbog njih samih. Postoji u menadžmentu tendencija da se sprovede razdvajanje¹⁴⁶ kreativnih pojedinaca i menadžera¹⁴⁷ za koje se vezuju pravila i racionalnost, a koje pri tom nemaju nikakve vrednosti u svetu umetnosti. „Kreativnost, dakle, nije cepkanje jednog procesa na specijalizovane poslove, niti uvođenje novotarija koje su same sebi cilj“ (Bilton, 2010:39).

Oni koji tragaju za izvorom inovacija smatraju da timovi i timski rad treba da imaju veću ulogu u organizaciji. U kreativnom menadžmentu fleksibilne, matrične organizacione strukture koje menadžerima pozorišta omogućavaju da formiraju i raspuštaju umetničke ansamble predstava u skladu sa potrebama pojedinačnih projekata, imaju prednost nad tradicionalnim hijerarhijskim,

¹⁴⁶ „Odvajanje kreativnih pojedinaca od njihovih („nekreativnih“?) menadžera i razdvajanje inovacija od noviteta od vrednovanja i prosuđivanja, izraz je jednostranog, necelovitog sagledavanja kreativnog procesa“ (Bilton, 2010:35).

¹⁴⁷ „Iz perspektive psihologije, Abraham Maslov razlikuje „primarnu“ i „sekundarnu“ kreativnost, pri čemu se prva ispoljava kroz spontane, intuitivne procese, poznate kao „lateralno“ ili „divergentno“ razmišljanje. „Sekundarna“ kreativnost zahteva disciplinovaniji, svesni napor racionalnog misaonog impulsa“ (Bilton, 2010:53).

funkcionalnim modelima pozorišnih organizacija, jer se bolje prilagođavaju brzim promenama, fragmentiranim tržištima, inovativnim predstavama i fleksibilnim, visokokvalifikovanim umetnicima (Bilton, 2010:59).

U pozorištu je timski rad suština, osnova funkcionisanja, a u menadžentu „timski“ pristup inovaciji postao je recept za uspeh, ali kao kod svakog tačno propisanog recepta, nemoguće je zadržati ukus prvobitnih sastojaka“ (Bilton, 2010:61). U teoriji menadžmenta jedno vreme je prevladavalo mišljenje po kojem se naglašavao relativizam unutar timova, a zatim je usledio pristup „zasnovan na sposobnostima podela uloga umesto upravljanja odnosima“ (Bilton, 2010:61).

Bilton kaže da u kreativnom menadžmentu „individualizacija i specijalizacija kreativnog rada rezultira visokim nivoom međusobne zavisnosti unutar kreativnog tima i između više timova te uzlazno i silazno lancem snabdevanja“ (Bilton, 2010:62). Po njegovom mišljenju dve karakteristike podstiču tu međusobnu zavisnost u kreativnom menadžmentu - „prva se tiče rada na projektima, na kojima se zasniva proizvodnja kulturnih dobara i usluga, a projektne timove čine mreže specijalista“, dok je druga karakteristika međuzavisnosti timova u organizaciji „multitasking“, odnosno istovremeno obavljanje više zadataka (Bilton, 2010:63).

Menadžeri u pozorištu, kao menadžeri kreativnih timova suočavaju se sa dva glavna izazova jer moraju da održe raznolikost i fleksibilnost repertoara i predstava, suzbijajući sklonost ka konformizmu i samodovoljnosti članova kreativnog tima i drugo moraju da pronađu način kako da svoj tim zaštite od preterane specijalizacije ili cepanja“ (Bilton, 2010:73). Prestrojavanje kreativnog tima postiže se zapošljavanjem novih saradnika i promenom sastava tima.

„Jedan od prvih zadataka menadžera jeste, dakle, stvaranje veza između pojedinca i kreativnih postignuća“ (Bilton, 2010:77). Menadžer treba da u svom timu odabere pojedince koji će svoj dar staviti u službu projekta, a ne u službu samopromocije. „Da bi podstakli takav odnos prema timskom radu menadžeri treba da neguju kolektivnu kulturu koja će svakog člana motivisati da vodi računa o široj slici koja nadilazi njegove neposredne zadatke i ulogu“ (Bilton, 2010:77-78).

Potvrđen u pozorišnoj praksi je zaključak Biltona da su za kreativnost potrebni „raznovrsnost i protivrečnost, kao sirovina iz koje nastaju nove veze između naizgled nespojivih ideja“ (Bilton, 2010:81). Da bi predstava bila inovativna i individualna, što su dve temeljne karakteristike

kreativnosti, neophodan je sukob, kreativni sukob u procesu njenog nastanka, protivrečnost, raznolikost, neslaganje, pronalaženje rešenja, ukoliko toga nema nastaju i dobre predstave, ali ne i izvrsne.

„Izgradnja složenosti i raznolikosti u organizaciji je suština organizacionog projekta“ (Bilton, 2010:82) što je apsolutno tačno. Imala sam iskustvo sa Dramom na mađarskom jeziku da je izgrađen ansambl u kojem su svi izvrsni glumci, ali su na ovaj ili onaj način postali „istomišljenici“, prijatelji, konformisti, a rezultat su bile dobre predstave, ali bez složenosti i raznolikosti, bez inovativnosti i individualnosti, dakle bez kreativnosti. Bilton kaže da su glumci, da bi lakše podneli rizik na predstavama i probama uvek prijateljski nastrojeni prema svima, lako prelaze na „ti“, skloni promiskuitetu, a sve sa ciljem da izgrade poverenje i bliskost. Da, to je tačno, ali i u toj bliskosti moraju da postoje granice. „Kreativno razmišljanje karakteriše spoj različitih stilova mišljenja, kao i sposobnost povezivanja različitih elemenata u nove oblike i brzi prelaz iz opažanja i iskustva“ (Bilton, 2010:85).

Svako pozorište u zemlji karakteriše određeni broj umetničkih saradnika koji predstavljaju temelj repertoara. Svako pozorište stvara svoje umetničke krugove ili „mreže saradnika“. Stvaranje kreativnih „mreža“ u pozorišnoj delatnosti može nekome spolja izgledati i ograničeno i ekskluzivno. Međutim, u pozorištu je svaki projekat rizičan i kada se to uzme obzir, taj „rizik koji nosi započinjanje svakog kreativnog poduhvata, prirodna je sklonost da se odabere poznati kolega u kog se ima poverenje nego neisprobani talenat“ (Bilton, 2010:95). Ali pozorišne mreže kreativnih saradnika moraju da budu i dovoljno propustljive da bi se razvijale i širile i kako bi pozorište došlo do novih, talentovanih, a najčešće mladih i još neafirmisanih saradnika.

Pozorište je dobar primer složenog prilagodljivog sistema. Ideja o novom projektu, novoj premijeri najčešće započinje u neformalnim, ponekad nasumičnim susretima, a onda se „prevodi“ u formalnu pozorišnu produkciju, sa zvaničnom podelom uloga i svih saradnika, i tako se ukazuje „red na ivici 'haosa', ali ta 'ivica' je ipak neophodna kako bi se zadržala vitalnost i dinamičnost proizvoda“ (Bilton, 2010:95). Za pozorišnog menadžera uvek je veliki izazov pronalaženje načina da se kaos „prevede“ u red, da se pronađe način da se započne složeni proces pozorišne „proizvodnje“, a da se pri tom ta „složenost“ ne poremeti.

Pozorišni menadžeri bi trebalo da su duboko svesni da unutar sistema pozorišne organizacije moraju da obezbede prostor u kojem mogu da se dogode neočekivani stvari, susreti i neplanirani ishodi. „Kreativnost i kreativni menadžment se ne postižu ukidanjem prinude i kršenjem pravila već smišljanjem novih pravila za stare igre“ (Bilton, 2010:123). Kreativnost u pozorištu mora da se dešava kroz kršenje i stvaranje pravila, a ponekad u granicama konvencija i očekivanja, a ponekad mimo njih. Umetnički dometi se mere subjektivnim merilima i kriterijumima, a iskakanje iz nametnutih merila i pravila najčešće donose umetničku inovaciju. Sličnim načinom pomeranja granica trebalo bi da se rukovode i menadžeri.

Bilton kaže da su teorije i menadžmenta i kreativnosti saglasne u stavu do koje mere prinuda i nametnuta očekivanja stimulišu ili sprečavaju motivaciju. On kaže da postoji „pretpostavka da prinuda umanjuje samomotivaciju i kreativnost i njome rukovode neki zastupnici kreativnog razmišljanja i kreativnog menadžmenta koji kao recept za ličnu kreativnost prihvataju ukidanje granica kršenje pravila i ličnu slobodu“ (Bilton, 2010:137-138).

Decentralizacija i prenošenje operativnih poslova na niže nivoe upravljanja predstavljaju „novu slobodu“ u menadžmentu, ali ujedno predstavljaju i paradoks jer „nova sloboda“ najčešće znači centralizaciju strateške kontrole. Za upravljanje kreativnošću potrebna je ravnoteža između popuštanja i kontrole. Menadžeri pozorišta i pozorišni stvaraoci treba da imaju pouzdanje da „manipulišu i da se igraju pravilima“, umesto što se jednostavno igraju unutar tih pravila, jer ako se granice te igre pomere, možda će se izmisliti „nova igra“ (Bilton, 2010:149).

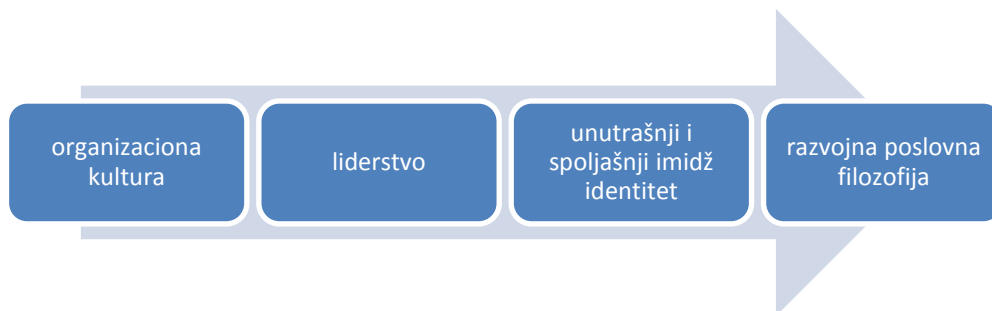
„Strategija kao kreativnost zahteva vrstu kreativnosti zasnovanu na originalnosti ili 'drugačijem razmišljanju' od konkurenata“ (Bilton, 2010:156). Strategija kreativnog menadžmenta zahteva da se promišlja i razmišlja izvan bilo kakvog klišeja, traži diferencijaciju, lider mora da bude vizionar, traži se revolucionarna promena organizacije. Kreativni pristupi strategiji pozorišta zahtevaju da se na nov i drugačiji način naglasi definisanje organizacionog sistema i organizaciona složenost. Kreativne organizacije su „složeni, adaptivni sistemi u kojima se za primat nadmeću višestruke perspektive i ciljevi“ (Bilton, 2010:181). Strategija kreativnog menadžmenta može da sadrži i nekoliko istovremenih strategija. U kreativnom menadžmentu nije cilj da se smisli savršena strategija, već suprotno, cilj je da se stvori što bolji sistem za formiranje same strategije.

4.2.3. Menadžment kvaliteta i razvojne filozofije poslovanja

Suštinu, bit ili esenciju svake promene jedne organizacije, mora da čini filozofija menadžmenta, čiji su principi, svrha i smisao jedne organizacije. Tako koncipirani i definisani da ona bude razvojna, odnosno da organizaciji omogući dalji razvoj i napredak.

„Menadžment kvaliteta“ predstavlja jednu od filozofija menadžmenta „do koje se dolazi neprestanim poboljšavanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata“ (Robbins, Coluter, 2005:43). Deming je jedan od osnivača poslovne filozofije „Totalnog menadžmenta kvaliteta“, koja se zasniva na 14 ključnih principa i odnosi se na privredna preduzeća, te smo se odlučili za teoretičare koji se bave menadžmentom kvaliteta kulturnih ustanova. Menadžment kvaliteta ima za cilj da se stvori takva organizacija koja će biti posvećena neprekidnom poboljšavanju procesa rada. Koncipiranje razvojne filozofije, kao i opredeljivanje za jednu od njih, omogućava organizaciji da postane ne samo faktor razlikovanja „već i ključni organizacioni kapital koji će garantovati opstanak i nezamenljivost“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:170). Razvojna filozofija organizacije, uvek se oslanja na konkretne oblike rada, odnosno, na one oblike delovanja jedne organizacije koji je čine prepoznatljivom i potvrđenom u javnosti.

Definisanje filozofije razvoja zavisi od tri faktora: 1. Organizacione kulture, 2. Liderstva i 3. Unutrašnjeg i spoljašnjeg imidža i identiteta.



Ova tri faktora određuju povezanu i prepoznatljivu filozofiju razvoja jedne ustanove kulture. Organizaciona kultura mora da predstavlja tradiciju ne samo pojedinačne organizacije kulture, već i tradiciju kulturne sredine. Liderstvo, kao faktor koncepcije filozofije razvoja, mora da ima „estetsko-konceptualne i organizacione karakteristike“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:171). Treći faktor filozofije razvoja – identitet i imidž organizacije obavezuju samo organizaciju, jer

njihova promena razbija osnove po kojima je jedna organizacija prepoznatljiva, a pomeraju se i pozicije koje organizacija zauzima u širem kulturnom sistemu-okruženju.

Filozofija razvoja nije isto što i filozofija delovanja. Filozofija delovanja se direktno oslanja na misije i vizije organizacije, na njene ciljeve i strategije, na prioritetne programe koje organizacija kulture treba da ostvari, kojima ona „deluje“.

Da bi filozofija razvoja zaista i bila razvojna organizacija kulture, ona mora da ima veoma jasne postulate svog razvoja i osobene perspektive. Razvojne strategije subotičkog pozorišta bile su: razvoj originalnosti repertoara, ulaganje u nova imena (reditelji, dramski pisci, glumci, kostimografi, scenografi), specifičan rad sa publikom („Gledaoci biraju glumca i glumicu sezone“, „Škola za publiku“, konkursi za najbolje fotografije zgrade u izgradnji i sl.) Sve strategije moraju da su razvojne i da su usmerene ka postizanju cilja. Svi programi i metode funkcionisanja subotičkog pozorišta bili su usmereni ka postizanju razvoja odnosno cilja koji je visoko postavljen.¹⁴⁸

Teoretičari kulture Dragičević-Šešić i Dragojević su ustanovili određene tipove filozofije delovanja i razvoja. Svoju klasifikaciju zasnivali su na dosadašnjim iskustvima i podizanju kapaciteta samih umetničkih organizacija, pa se mogu razlikovati sledeći oblici: 1. organizacija koja stvara i otkriva; 2. organizacija koja deluje; 3. organizacija koja uči; 4. organizacija koja kreira znanje; 5. preduzetnička organizacija; 6. organizacija koja stvara trendove i 7. organizacija koja zarađuje.

Razvojna filozofija organizacije koja stvara i otkriva, zasniva se na otkrivanju i promovisanju kvaliteta, na menadžmentu totalnog kvaliteta. Strategije koje se primenjuju su „strategije harmonizacije s profesionalnim standardima poslovanja, obezbeđivanja licencnog prava, edukacije i prenošenja znanja“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:172). Organizacije ovog tipa najčešće se vezuju za lidera koji je na njenom čelu, a koji poseduje harizmu i stvaralačku energiju koja doprinosi prepoznatljivosti i ugledu institucije u svom bližem i širem okruženju.

Organizacija koja deluje, zasniva se na filozofiji delovanja – filozofiji umetničkog aktivizma. Organizacije ovog tipa temelje se na strategijama povezivanja i javnog delovanja. U

¹⁴⁸ U umetničkim ustanovama to je najčešće „visoko estetički, etički ili umetnički cilj koji je izrazito relevantan za određenu sredinu.

turbulentnim okolnostima ovakve organizacije, koje posebno deluju, veoma su važne, jer u takvim uslovima poslovanja država i sistem ne preuzimaju na sebe odgovornost za razvoj društva, niti za vrednosti koje su društveno prihvatljive. Organizacije ovog tipa su nužno mesta gde se problematizuju ideje i vrednosti, koje su prisutne u kulturnoj i političkoj javnosti.

Organizacija koja kreira znanje, svoju filozofiju razvoja temelji na samostalnom istraživanju novih znanja i umetničkih praksi, na traganju za novim znanjima i u nastojanju da se ta nova znanja kodifikuju i normiraju za druge ustanove u okruženju. Organizacija ovakvog tipa koja želi da se znanja koja je generisala prepoznaju na mnogo širem području, mora da koristi strategije umrežavanja, partnerstva, internacionalizacije, ali i strategije decentralizacije i intersektorskog povezivanja kako bi se ta znanja koristila i u samoj zajednici u kojoj ta organizacija deluje.

Preduzetnička organizacija, prema Adižesu, zasniva se na inovativnosti i stalnom podizanju kvaliteta, odnosno, na kreativnosti i preuzimanju rizika (Adižes, 1994:124). Upravo u subotičkoj pozorišnoj organizaciji evidentno je stalno traganje za novim izrazima, formama i metodama rada, s jedne strane, kao i značajan kvalitet predstava i rada sa publikom, s druge. Kreativnost i rizikovanje su dva faktora koja su osnovna karakteristika ovakve organizacije. Subotičkom pozorištu su nove forme i kvalitet omogućili da stekne/održe određeni nivo, ugled i umetnički renome.

4.4.4. Adaptivni menadžment kvaliteta

Najkompletnija filozofija poslovanja pozorišta, što znači umetničkih organizacija, predstavlja Adaptivni menadžment kvaliteta. AMK,¹⁴⁹ kao menadžment koji čuva i razvija programsku izvrsnost, koji pravovremeno bira i implementira znanja i veštine menadžmenta, kako bi u „turbulentnim okolnostima“ poslovanja najbolje odgovarali samoj organizaciji i stabilizovali njenu unutrašnju organizaciju, predstavlja jedan od ciljeva kojim se upravlja u modelu građenja identiteta pozorišta (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:189).

U istraživanju pozorišne institucije, neophodno je pozorište razmatrati u njegovoj celini, kao organizam, jer ono samo tako i može da funkcioniše, kao jedinstveno biće. Važno je

¹⁴⁹ Skraćena za adaptivni menadžment kvaliteta.

razumevanje same materije pozorišta, njegovih specifičnosti i problema, i pre svega neophodnosti timskog rada u pozorištu.

Ali to ne znači da se pored timskog rada i shvatanja pozorišta kao celine, neće i pojedinac u pozorištu videti i razmatrati u svojoj celini. Istraživanje problematike pozorišta podrazumeva pristup kojim će se problemi razmatrati u najširem kontekstu, a to znači pristup koji će obuhvatati različite kulturološke, socijalne, psihološke, menadžmentske, političke i identitetske uticaje na instituciju ili pojedinca.

Po autorima, AMK pretpostavlja da je pozorišna organizacija u „top formi“, i da se nalazi na vrhuncu svog delovanja, a taj stepen razvoja predstavlja i najrizičniji period u daljem životu organizacije. U „top formi“ organizacija je uljuljkana nagradama i priznanjima, te ne oseća potrebu za daljim razvojem ili novim promišljanjem svoga rada. Adaptivni menadžment kvaliteta se tu pojavljuje kao metoda, kojom se stalno evaluira dostignuto i promišljaju dalji koraci i potezi same organizacije.

Strategije subotičkog pozorišta u analiziranom periodu su bile: temeljna strategija je održati delatnost po svaku cenu, jer je sa početkom izgradnje zgrade subotičkog pozorišta došlo do smanjivanja finansijskih sredstava za rad uz obrazloženje da se već izdvajau velika sredstva za zgradu; održati postignuti i dostignuti umetnički nivo; tragati za novim izrazima i mogućnostima, putem dovođenja velikih imena iz regiona i edukacijom domaćeg kadra na seminarima i radionicama; održati i povećati broj publike i posećenost predstava, putem inovativnih marketinških i PR strategija kao što su internet marketing aktivnosti, otvaranje facebook stranice pozorišta, plan aktivnosti sa srednjim školama, plan aktivnosti sa medijima, Klub ljubitelja pozorišta i drugo; učiti i usavršavati se – seminar za producente marketinga koje je organizovalo Ministarstvo kulture i boravak u nekom beogradskom pozorištu, seminar za šminkere frizere, radionice za glumce na Desire festivalu, radionice za mlade glumce na vojvođanskom festivalu, kontinuirano usavršavanje službenika računovodstva, kurs za poslovne sekretare i drugo; učiti druge o pozorištu – pet godina animacije za srednjoškolce „Iza kulisa“, četiri generacije Škole za publiku u Subotici i dve generacije Škole za publiku na festivalu „Mucijevi dani“ u Beogradu; sprovoditi strategije razvoja kao da je cela kuća prihvatila tu strategiju, tu mislimo na nemogućnost da se strategija kuće istinski prihvati i od strane Drame na mađarskom jeziku koja u većini misli i ima za cilj odvajanje iz subotičkog pozorišta i stvaranje Mađarskog nacionalnog pozorišta.

Strateško planiranje mora biti ciklično. Neophodna su najmanje tri ciklusa strateškog planiranja – prvi kojim se akcentuje postignuta izvrsnost, a zasniva se na organizacionoj dijagnostici i izgradnji kapaciteta organizacije. Drugi ciklus u središte stavlja dalji programsko umetnički razvoj, a treći ciklus zahteva da se uočeni potencijali razvijaju na najbolji način, do maksimuma, kako bi omogućili organizaciji da prebrodi turbulencije, i kako bi dobila novu energiju i zamajac razvoja.

Ciklusno definisanje metoda razvoja¹⁵⁰ podrazumeva da se strategije ciklusno promišljaju, analiziraju i iznalaze nova rešenja. Urađena je organizaciona dijagnostika još 1998. godine i na osnovu nje krenulo se u dizajniranje organizacionih kapaciteta pozorišta. Realizacija je trajala nekoliko godina, jer je postupak promene sistematizacije poslova komplikovan i dug postupak.¹⁵¹ Ostvarivanjem kadrovskog osposobljavanja kuće došli smo do druge prekretnice koja se odnosila na dalje programsko osmišljavanje i umetnički razvoj.¹⁵² Treći ciklus je započeo i pozorište je krenulo dalje da razvija uočene potencijale sa novom energijom i poletom.

U brojnim međunarodnim istraživanjima u kojima su učestvovali i autori, dokazano je da se u određenoj meri može smatrati da turbulentne okolnosti pogoduju razvoju inovativnosti u najjačim ustanovama takvih sredina, dok su se okolnosti za slabije organizacije pokazale pogubnim (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:151-152). Izvrsnost u organizacijama kulture je moguća u turbulentnim okolnostima, ona, ponekad, kod nekih organizacija stimuliše - inovativnost, kreativnost, improvizaciju ili prilagodljivost. Prethodna rečenica autora kao da je pisana po subotičkom pozorištu, jer je ono do 2007. radilo u trošnoj zgradi koja se polako raspadala, a od 2007. do danas u iznajmljenoj, napuštenoj fabrici, a uslovi za rad ansambala su izuzetno teški. Period od 2007. Do danas je u repertoarskom odabiru i rezultatima postignutim na festivalima do sada najznačajniji period rada subotičkog pozorišta, što je dokaz da je izvrsnost moguća i u turbulentnim okolnostima.

AMK ima za cilj da ovakve uspešne prakse, i pored teških uslova i okolnosti u kojima su nastale, proceni sa stanovišta realnog značaja za organizaciju i utvrdi, kao parametre, za ocenu kvaliteta poslovanja i metode upravljanja koje će podržavati razvoj organizacije.

¹⁵⁰ AMK analiza rađena prema Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005; najpre po šest AMK karakteristika.

¹⁵¹ Treba tražiti i dobiti saglasnosti oba osnivača, što je duga administrativna procedura, a bez koje se ne može krenuti u realizaciju.

¹⁵² Realizovane su značajne predstave kojima smo skrenuli pažnju stručne javnosti na nas, a dobili verifikaciju i u nagradama na festivalima (krunisano Sterijinim nagradama za najbolju predstavu u celini 2011).

U razmatranju problematike kreiranja nove poslovne filozofije narednu fazu predstavlja kontinuirani monitoring realizacije strateškog plana. Ovo ima za cilj da se tokom realizacije označavaju efikasne mere i metodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

„Taj *skup dobrih praksi* bi vremenom trebalo analitički obraditi da bi se utvrdili njihovi istinski potencijali i mogućnosti daljeg razvoja i institucionalizovanja“ (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:192).

Analiza spontano nastalih metoda i rešenja, odnosno, sistematizacija dobrih organizacionih praksi u subotičkom pozorištu sprovodi se godinama. U jednom trenutku u našoj državi „konstatovana je svetska kriza“ i pokazao se njen uticaj na budžet, tako što je Pozorište ostavljeno da bez finansijskih sredstava realizuje premijeru. Mi smo je ipak izveli uz mnogo kreativnosti, snalažljivosti i ličnih ulaganja.

Monitoring strateškog plana, kao sredstvo i postupak iznalaženja novih sistemskih rešenja podrazumeva stalno praćenje plana i njegove realizacije, spada u redovan monitoring, a služi daljem iznalaženju pravih organizacionih poteza. Kreiranje i dizajniranje subotičkog pozorišta se nastavlja, mi nikad nismo zadovoljni sobom, ne dozvoljavamo sebi da se „uspavamo u zadovoljstvu“.

Iznenadne otežavajuće okolnosti u okruženju – inflacije, politički prevrati ili radikalna promena kulturne politike, samo su neki od činilaca koji bi mogli da utiču da se metode i forme delovanja promene, a da one nisu bile definisane strateškim planom. Ukoliko se strateški plan radi u već postojećim „turbulentnim okolnostima“, onda organizacija mora da predvidi mogućnost revizije ili adaptacije plana. Umetnička organizacija mora da u strateškom planu pored monitoringa, predvidi i mogućnost korekcije tog plana te će na taj način adaptivni menadžment kvaliteta delovati *pro i re – aktivno* (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:193). Zajednički usvojene strategije, sinergijsko delovanje i integracija tima, garancije su da umetničke organizacije neće izgubiti organizacionu ravnotežu.

„Jezgra kreativnosti organizacije“ (njena čvorišta) moraju da imaju samostalnost u prilagođavanju izabranih strategija i formata.¹⁵³ Umetnička organizacija koja deluje u otežanim okolnostima mora da svojim jedinicama da veću autonomiju, s jedne strane, a sa druge strane liderski tim mora da ima čvršći stav nego što je to uobičajeno u stabilnim okolnostima. U

¹⁵³ Složena umetnička organizacija koja deluje u turbulentnim okolnostima – npr. subotičko pozorište, sa dva umetnička ansambla, danas deluje i može da deluje jedino ako oba ansambla imaju maksimalnu slobodu kreativnog delovanja.

turbulentnim okolnostima autori AMK-a predlažu primenu asimetričnog razvoja organizacije. Asimetrična i fleksibilna organizaciona struktura ili definisanje „žarišta kreativnosti“ u subotičkom pozorištu značilo je da je jedno od žarišta i talenat za druge stvari osim glume, našeg mlađeg dela ansambla koji se koristi u pratećim aktivnostima kuće.¹⁵⁴ Tako su definisana žarišta kreativnosti. Samostalnost u programiranju imaju obe Drame, ali se Drama na srpskom jeziku više oslanja na proces promišljanja i evaluacije poteza sa upravom, dok druga drama to radi autohtono. Zbog mira u kući, a u jednom periodu i političkih zahteva menadžment subotičkog pozorišta je neutralan u izboru repertoara Drame na mađarskom jeziku, da ne bi ispalo da su im ugrožena manjinska prava.

Neautokratsko liderstvo¹⁵⁵ je jedna od karakteristika AMK-a. Upravljanje takvog tipa treba da omogući fleksibilnost i da spreči iscrpljivanje zaposlenih. Iako je za ustanove kulture uobičajeno da imaju autokratskog harizmatičnog lidera koji može da reši sve probleme, u subotičnom pozorištu smo se opredelili za delegiranje ovlašćenja i za neautokratsko liderstvo.¹⁵⁶

Fleksibilnost u upravljanju, odnosno, sprečavanje iscrpljivanja i sagorevanja osoblja znači da se vodi računa o ljudima, da se ne preforsiraju, da ne bi izgoreli, u svim sektorima. Premijere se planiraju tako da se glumci ne „preforsiraju i izgore“, ili s druge strane da se angažuju barem jednom ulogom u sezoni.¹⁵⁷ Pažljivim planiranjem dinamike premijera nastoji se¹⁵⁸ da se i ostali članovi kuće ravnomerno upošljavaju kako ne bi dolazilo do prenaprezanja ili pucanja. Tokom dugog niza godina bilo je raznih situacija i nepredvidljivih događanja koji se nisu mogli planirati, niti predvideti. Dešavalo se da je do prenaprezanja radnika u računovodstvu dolazilo zbog raznih zahteva države i državnog aparata, kada su postavljani kratki rokovi za velike poslove.

¹⁵⁴ Nekoliko godina unazad, po dvoje mladih glumaca je zaduženo da osmisle program za završetak sezone, što predstavlja dramaturški, rediteljski izazov. Oni to veoma duhovito, nadahnuto i uspešno rade.

¹⁵⁵ U našim ustanovama, pozorištima posebno, prisutna je tendencija autokratskog liderstva, harizmatičnog vođe, te je neophodno raditi na primeni ovakvog principa. U subotičkom pozorištu upravnik je menadžer, a ne harizmatičan umetnik, te se na delu sprovodi neautokratsko liderstvo.

¹⁵⁶ Teško mi je da govorim objektivno o tome jer sam na mestu upravnika pozorišta duži vremenski period.

Činjenica je da nastojim da sve što sam naučilado sada, i to što i dalje učim, primenim u praksi.

¹⁵⁷ Odnosi se na planiranje u Drami na srpskom jeziku. Drama na mađarskom jeziku je potpuno autonomna i ne traži konsultacije ili savete.

¹⁵⁸ Kažem da se nastoji, jer se često dešava da se i pored pažljivog menadžerskog planiranja datumi premijera Drame na mađarskom jeziku pomeraju ili preklapaju sa premijerom druge Drame i onda, naravno, dolazi do žestokog tempa kako bi se stiglo da se opremi predstava. Nažalost, opominjanje i pozivanje na principe menadžmenta ne daju rezultate, jer se odgovori na te primedbe prevode na nacionalne odnose i dnevnu politiku pred kojom upravnik staje i sklanja se.

Strateški plan mora da sadrži parametre kojima će se ocenjivati i vrednovati rezultati izvrsnosti, odnosno, kako i koliko se misija organizacije ispunjava.

Estetska izvrsnost u umetničkim organizacijama odnosi se na ispitivanje, utvrđivanje osnovnih umetničkih dostignuća organizacije.¹⁵⁹

Važan parametar AMK vezan je za učešće umetničke organizacije u podsticanju stvaralaštva.¹⁶⁰

Plan za podsticanje stvaralaštva podrazumevao je: 1. prikazivanje prvih predstava mladih i neafirmisanih pozorišnih stvaralaca, 2. Izvođenje koncerata pozorišne muzike mladih kompozitora, 3. Tematske izložbe mladih scenografa i kostimografa, 4. Konkurse za savremeni tekst mladih srpskih autora; 5. Konkurse za mlade reditelje 6. Saradnju sa lokalnim umetnicima i promocija njihove delatnosti i 7. Stalnu saradnju sa Akademijom umetnosti iz Novog Sada kako bi se prikazali radovi svih njihovih studenata. Subotičko pozorište ima jasno definisan odnos prema učešću organizacije u podsticanju stvaralaštva. Podsticanje mladih umetnika - dramskih pisaca, reditelja, glumaca je jedan od postulata strategije subotičkog pozorišta U periodu 2000-2011. realizovano je 10 praižvedbi tekstova mladih dramskih pisaca, prvi put je režiralo 13 reditelja, prvi put je glumilo 38 glumaca, a na redovnom repertoaru je bilo 5 diplomskih predstava. U profesionalnom pozorištu prvi angažman/diplomsku predstavu imali su: Goran Ruškuc, Ninoslav Šćepanović, Igor Đorđević, Miloš Đorđević, Milena Sijerković, Miroljub Turajlija, Tatjana Bokan, Igor Pavlović, Miljan Prljeta, Aleksandar Božina, Marija Karaklajić, Vladimir Grbić, Maja Pelević i drugi.

Pozorište pruža pomoć svakom amaterskom pozorišnom pokušaju, bilo da su u pitanju kulturno-umetnička društva, srednje škole ili baletske škole. Pomoć i podsticaj se ogleda u mogućnosti da se predstave realizuju na sceni pozorišta ili u pružanju tehničke pomoći u realizaciji dekora, kostima ili rekvizite. Na sceni subotičkog pozorišta predstave su prikazivali: učenici Gimnazije „Svetozar Marković“, Srednje tehničke škole, Politehničke srednje škole, Baletske škole „Raičević“, KUD „Bunjevačko kolo“, KUD „Nepker“, KUD „Mladost“ i mnogi drugi.

Subotičko pozorište je u više navrata saradivalo i sa Akademijom umetnosti iz Novog Sada, kada

¹⁵⁹ Neophodna je svest o poetici unutar koje jedna ustanova kulture nastoji da deluje, čak i kada je reč o raznovrsnim poetikama potrebno je izvršiti estetsku valorizaciju.

¹⁶⁰ Što autori najčešće vezuju za delovanje organizacija koje se bave savremenom vizuelnom umetnošću. Narodno pozorište u Subotici zbog problema sa prostorom ne može da razvije podsticajni program onako kako je planirano.

je organizovalo gostovanja završnih ispitnih predstava studenata glume,¹⁶¹ i u više navrata je u saradnji sa Odsekom za dizajn radilo konkurse za idejno rešenje plakata¹⁶² za svoje predstave. Prvi konkurs raspisan je 2000. Za predstavu „Heda Gabler“ od više od 30 prispelih radova pobedilo je dizajnersko rešenje Ivana Stevanovića.

Kulturološki kvalitet i relevantnost programa takođe spada u parametre adaptivnog menadžmenta kvaliteta. Kulturološki kvalitet proučava se kroz sledeće kriterijume: „stručna relevantnost obrađenog i predstavljenog fenomena, kompleksnost prezentacije, relevantnost programa sa stanovišta javnog interesa i šireg društvenog razvoja, relevantnost programa sa stanovišta samog profita i identiteta institucije, relevantnost programa sa stanovišta interesa publike itd“ (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005:203). Naredna faza analize zasnivaće se na dugoročnim parametrima- parametrima programske izvrsnosti, adaptibilnim kriterijumima i indikatorima razvoja.¹⁶³ (Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005:197).

Ono što razlikuje menadžment umetnosti od opšteg menadžmenta je potreba prvog da se u procesu planiranja, ali u i procesu evaluacije, uradi estetska analiza izvrsnosti programa. Raznovrsnost poetike umetničkog pozorišnog izraza je suština identiteta Narodnog pozorišta- Narodnog kazališta-Népszínház u Subotici. Repertoarski pluralizam je definisan kao veoma jasan stav, omogućava pozorištu veoma široku raznovrsnost teatarskih pristupa, škola i promišljanja. U subotičkom pozorištu se izabere tekst koji treba da ispunjava određene kriterijume: da je dobar dramski predložak i da podela uloga može da se napravi u postojećem ansamblu, a zatim umetnički direktor bira reditelja koji po svom umetničkom izrazu ima afiniteta za taj tekst. Reditelji ne podnose eksplikacije ni umetničkom direktoru, ni upravniku. Sa rediteljem se razgovara o „pravcu“ kojim bi predstava „trebalo da krene“. Sa autorima poput Oliver Frlić ili Selma Spahić dogovarane su teme koje bi pozorištu bile interesantne, ali je njima ostavljeno da temu ispričaju na svoj način. Zbog tog načina na koji rade predstave su i angažovani.

¹⁶¹ Ta saradnja je sporadična, i trebalo bi je negovati, ali se i samo pozorište teško snalazi da realizuje redovan repertoar u jednom scenskom prostoru, a sa dva ansambla.

¹⁶² Za prvu takvu akciju koju smo radili 2000. godine u saradnji sa Ambasadorom Norveške dobili smo priznanje na Bijenalu scenskog dizajna YUSTAT-a.

¹⁶³ Kulturološki kvalitet i relevantnost programa je izostavljen iz analize, jer je ključni za ustanove kulture čiji se programi ne temelje na prezentaciji umetničkog stvaralaštva.

Inovativni pristup se, dakle, ne odnosi samo na osnovnu svrhu postojanja pozorišta, na proizvodnju i izvođenje predstava, već i na nove metode rada sa publikom. Dobar primer inovativnosti u radu sa publikom predstavlja projekat „Škola za publiku“¹⁶⁴ koju je prošlo nekoliko generacija „učenika“. Prva predavanja su počela u sezoni 2010/11 Škola za publiku nastala je sa ciljem da se animira i edukuje publika, da se poveća interesovanje za pozorište, da se poveća broj publike i da se podiže nivo znanja postojeće pozorišne publike. Animacija je jedan od najpogodnijih oblika rada sa publikom. „Škola za publiku“ spada u tzv. edukativu animaciju – u kojoj se publika/nepublika kroz posebno organizovane programe i oblike animacije uvodi u problematiku dela i istovremeno upoznaje tehnike umetničkog stvaranja i izražavanja, uči kodove i simbole pozorišta, uslovnosti itd. Škola za publiku traje dva meseca, a na kraju se polaže „ispit“, dobija diploma o završetku kursa i naziv diplomirani gledalac.

Umetnička organizacija treba da zadovolji i parametar uspešnosti u transferu znanja. U turbulentnim okolnostima organizacije retko posvećuju pažnju sistematizovanju postojećeg sopstvenog znanja, kako bi ga upotrebile za postizanje uspešnih programa. Indikatori za formiranje kriterijuma za ocenjivanje uspešnosti u transferu znanja su selekcija i adaptacija znanja stečenog u obliku „edukativnih formata“ i kvalitet stručnog profesionalnog sadržaja edukacije. Uspešnost u transferu znanja je parametar AMK-a koji pokazuje u kojoj meri je umetnička organizacija uspela u nastojanju da definiše svoju ulogu u širenju profesionalnih znanja i veština. Subotičko pozorište, i pored turbulentnih okolnosti u kojima živi i radi, posvećuje pažnju sopstvenom znanju koje je potrebno da bi se postigla, dostigla i zadržala izvrsnost.

Razvoj samoodrživosti spada u parametre AMK-a. Pitanje samoodrživosti u umetničkim organizacijama uglavnom se ni ne postavlja kao pitanje, jer one imaju garantovane budžete. Garantovani i stalni, ti budžeti su minimalni, a često i ispod svakog minimuma za određenu delatnost, u odnosu na budžete beogradskih pozorišta subotičko pozorište dobija za ukupnu produkciju koliko beogradska pozorišta za jednu premijeru. Za ambiciozne umetničke organizacije, koje žele da održe postignuti kvalitet, pitanje samoodrživosti postaje pitanje od ključnog značaja, pitanje razvoja i pitanje opstanka. Kriterijumi za procenu samoodrživosti vezani su najpre za finansijsku uspešnost, stepen ostvarenih samostalnih prihoda, ali i „statusna

¹⁶⁴ Više o Školi za publiku videti u prilogu br.4

samostalnost, intersektorska povezanost, ugled postignut u javnosti, stepen kadrovske osposobljenosti, stepen postignute medijske atraktivnosti, lojalnost publike, brza promena težišta delovanja u skladu sa zahtevima okruženja itd.“ (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:210). Parametar AMK-a koji se odnosi na razvoj samoodrživosti, uglavnom je vezan za finansije, odnosno za finansijsku uspešnost. Po kriterijumima kojima se ocenjuje samoodrživost, subotičko pozorište nije samoodrživo, jer nema statusnu samostalnost. Naime, osnivači subotičkog pozorišta su Sekretarijat za kulturu APV-a i Grad Subotica, u odnosu 51% - 49%. Taj postotak, kao i obaveze i prava, kako osnivača međusobno, tako i pozorišta u odnosu na svoje osnivače nije jasno definisan, niti praćen odgovarajućom dokumentacijom.¹⁶⁵ Zbog toga je samo Pozorište često „zaglavljeno“ u administrativnim vakumima i onemogućeno u svojim redizajniranjima. Intersektorska povezanost postoji, ali nije na nivou koji bi zadovoljavao i podupirao strateške ciljeve kuće u celini. Ugled postignut u stručnoj javnosti je zadovoljavajući. Stepen kadrovske osposobljenosti je zadovoljavajući.¹⁶⁶ Stepen medijske atraktivnosti povezan je sa uređivačkim politikama medija koje prednost daju senzacionalističkim i negativnim vestima. Sa lojalnošću publike zaista možemo da se pohvalimo, jer imamo izuzetno odanu publiku vezanu za našu kuću. Kada smo 2002. godine bili bez zgrade, i premijere realizovali izvan Subotice (Novi Sad, Kanjiža), naša najvernija publika je putovala za nama.

Izgrađenost odnosa prema aktuelnim kulturnim politikama spada u parametre adaptivnog menadžmenta kvaliteta. To se odnosi na stav umetničke organizacije prema temama participativnosti, inkluzivnosti, decentralizacije, zagovaranje i lobiranje, osiguranje samostalnosti, a najznačajnije među njima pitanje sopstvenog doprinosa razvoju kulturnih politika (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:211). Umetničke organizacije će se izboriti sa novim sadržajima umetničkog stvaralaštva, javnim zalaganjem ili lobiranjem. Izgrađenost odnosa prema aktuelnim kulturnim politikama je još jedan u nizu parametara kojima se ocenjuje umetnička organizacija. Usaglašenost internih oblika i ukupnog modela kulturne politike za koju se pozorište zalaže nije u potpunosti saglasna, jer se uprava pozorišta zalaže za multikulturalno pozorište, a Drama na mađarskom jeziku za samostalno nacionalno pozorište. Dijalog nikada nije ni vođen jer je direkcija Drame svoje namere uglavnom objavljivala u intervjuima u štampanim

¹⁶⁵ Time su osnivači prekršili Zakon o kulturi, član 23. koji kaže da ako ustanova kulture ima više osnivača oni svoja prava, obaveze i odgovornosti treba da definišu ugovorom.

¹⁶⁶ Kao i u životu i u kadrovskoj osposobljenosti nema tačke u kojoj se stiže do kraja; u edukaciji i osvajanju novih znanja i informacija prosto nema kraja.

medijima. Upravnik je obrazlagao prednosti ovog modela gradonačelnicima, a izgradnja zgrade je usporila ovaj proces jer na mestu stare zgrade nisu građene dve zgrade već jedna u kojoj su oba umetnička entiteta trebala da rade. Model funkcionisanja je usaglašen sa ciljevima kuće. Pozorište je angažovano u problematizovanju tema i metoda aktuelnih politika.

Zastupanje kulturnog pluralizma¹⁶⁷ je jedan od ključnih parametara procene kvaliteta poslovanja umetničke organizacije. U sopstvenim programima umetničke organizacije, kroz elaboriranje se izdvajaju pitanja odgovornosti i delotvornosti javnog angažmana. Svaka ustanova kulture može da izabere polje medijacionog i komunikacionog delovanja i prema njemu definiše kriterijume.¹⁶⁸ Zastupanje kulturnog pluralizma je ugrađeno u temelje Narodnog pozorišta- Narodnog kazališta- Népszínház u Subotici. Negovanje različitosti – kultura, jezika i pozorišne kulture, prosto je način života subotičkog pozorišta. Pozorište koje je nastalo u sredini¹⁶⁹ koja je multikulturalna i multikonfesionalna i ne može biti drugačije ukoliko želi da odgovori zahtevima okruženja.

S druge strane, subotičko pozorište radi u adaptiranoj bivšoj sali bioskopa „Jadran“ i u napuštenoj fabrici i nije tehnički osposobljeno da prima osobe sa invaliditetom, ali je u nastojanju da makar nešto učini na tom planu pokrenulo prilagođene programe. U repertoaru Drame na srpskom jeziku titlovali smo sve predstave, kako bi ih mogle pratiti osobe sa oštećenim sluhom. Takođe, sporadično Na insistiranje upravnika, Drama na mađarskom jeziku počela je da titluje predstave sa prevodom na srpski jezik.

Jedan od parametara AMK-a je i postignuti nivo dostupnosti i participativnosti, a posebno je važan kod ustanova koje za cilj imaju otvorenost, bilo da teže inkluzivnosti ili decentralizaciji. Nivo dostupnosti se shvata kao ključni parametar evaluacije demokratičnosti kulturne politike.

Kriterijumi za procenu dometa nivoa dostupnosti su: prostorna disperzija informacija o sopstvenim programima, sistemsko organizovanje poseta udaljene publike, diversifikovanost cena, dostupnost prostora i sadržaja osobama sa invaliditetom (Dragičević-Šešić, Dragojević,

¹⁶⁷ Iako kulturni pluralizam spada u domen kulturne politike kao njen postulat, autori su ga izdvojili kao ključan za procenu doprinosa u stvaranju izvrsnosti organizacija kulture (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:213).

¹⁶⁸ Kriterijumi bi bili: institucionalna osposobljenost za prijem različitih kategorija publike, razvijenost posebnih aktivnosti usmerenih na komunikaciju i rad s različitim grupama publike, razvijenost odnosa s javnošću i marketinga fokusiranih na privlačenje posebnih kategorija publike, povećanje javne pažnje na problem i potrebe ovih društvenih grupa (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:214).

¹⁶⁹ Videti detaljnije u poglavlju o analizi okruženja subotičkog pozorišta.

2005:216). Postignuti nivo dostupnosti i participativnosti je nekako povezan sa prethodnim parametrom gde smo kroz nekoliko primera naveli i nivo dostupnosti i participativnosti. Prostorna disperzija informacija o programima pozorišta organizovana je tako da se mesečni repertoari sa svim neophodnim dodatnim informacijama za naredni mesec, tokom prethodnog meseca raznose po raznim mestima okupljanja u gradu, po školama, radnim organizacijama, putem interneta i pozorišne grupe šalju se na imejl adrese, a u štampanim medijima se plasiraju samo značajne vesti. Sistemski se organizuju posete pozorištu publike koja prati predstave na mađarskom jeziku. U toj akciji imamo finansijsku podršku Mađarskog nacionalnog saveta koji snosi troškove iznajmljivanja autobusa, pa se publika ne opterećuje dodatnim troškovima. Cene ulaznica su niske, ali su urađene na osnovu analize i proračuna na osnovu cena beogradskih pozorišta i popusta koji se daju. Subotičko pozorište nema popuste za kupovinu ulaznica, popust je odobren samo članovima Kluba ljubitelja pozorišta.

Jedan od parametara adaptivnog menadžmenta kvaliteta je i efektivnost izvan sedišta delovanja, odnosno efekat decentralizacije. Kriterijumi za ovaj parametar su: odlasci na gostovanja i turneje, delovanja izvan matičnog prostora u cilju izmeštanja programa na marginalizovanim područjima grada, delovanja kroz nacionalne i regionalne mreže, stvaranje partnerskih projekata sa organizacijama izvan njenog sedišta, davanje konsultantskih usluga i ojačavanje organizacionih kapaciteta u unutrašnjosti zemlje i sl. Parametar AMK-a koji se odnosi na efektivnost izvan sedišta delovanja, odnosno na efekte decentralizacije u subotičkom pozorištu se ogleda u visokoj autonomnosti kuće u programskom koncipiranju repertoara. Iako se u turbulentnim okolnostima redovno organizuju razmene pozorišnih predstava sa pozorištima sa teritorije AP Vojvodine.¹⁷⁰ Ta gostovanja nisu komercijalna i ne donose nikakvu finansijsku dobit, ali su značajna za ansambl, jer se igra izvan matične kuće, zato što se igra pred novom publikom, razmenjuju se mišljenja i iskustva sa kolegama u drugim pozorištima, a sama pozorišta dobijaju raznovrsniji i bogatiji repertoar. Pozorište gostuje i u manjim mestima, gde za to postoje uslovi, sale koje su, barem, minimalno opremljene da se u njima mogu odigrati

¹⁷⁰ Tokom predsedavanja Zajednicom profesionalnih pozorišta Vojvodine ustanovili smo „sistem“ da se organizuju razmene pozorišnih predstava na bazi - svakom svoj prihod ostvaren na blagajni, svako snosi svoje troškove gostovanja.

predstave.¹⁷¹ Drama na mađarskom jeziku tu ima pomoć Mađarskog nacionalnog saveta, pa se tokom godine realizuje minimalno 10 gostovanja u malim mestima.

Razvijenost makroregionalne i međunarodne saradnje, takođe je jedan od parametara AMK-a. U vremenima kada je otežano poslovanje umetničkih organizacija, prva stavka u štednji je redukovanje međunarodne saradnje i aktivnosti.¹⁷² Kriterijumi za procenu rezultata međunarodne saradnje su: uključivanje u rad evropskih i regionalnih mreža, ostvarivanje projekata na međunarodnom nivou, uključivanje u programe i projekte raznih međunarodnih organizacija, korišćenje makroregionalno dostupne resursne osnove (kadrovske, informacione, tehničke) u cilju boljeg međunarodnog pozicioniranja i organizacije i regije, uključivanje u vlastite projekte i aktivnosti pojedinaca i grupa iz drugih zemalja i sredina itd. (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:220). Razvijenost makroregionalne i međunarodne saradnje, kao poslednji parametar, oslikava uspešnost same organizacije, želje i motivisanost da se deluje izvan matične zemlje. Subotičko pozorište ima razvijenu saradnju sa pozorištima iz Republike Mađarske¹⁷³, Republike Hrvatske¹⁷⁴, i povremenu saradnju sa pozorištima iz Rumunije, Slovenije i Republike Srpske. S obzirom na zakonsku regulativu i obaveze Pozorišta da po zakonu izmiruje obaveze prema zaposlenima, sve je teže realizovati međunarodnu saradnju, pogotovo što se budžeti iz godine u godinu smanjuju, bilo da je planirana saradnja finansirana iz redovnog budžeta ili putem konkursa Ministarstva kulture.

Svi navedeni parametri su ključni elementi adaptivnog menadžmenta kvaliteta. Svi ti elementi služe da se procenjuje uspešnost umetničke organizacije, realni razlozi uspeha, ali i metode koje su najbolje reagovala na promene u okruženju te organizacije. AMK pristup ima u sebi ugrađen princip upravljanja prema postavljenim ciljevima. Strateški planovi koji imaju granične tačke u kojima se evaluacijom definišu pozitivne promene i pojave koje unarednoj fazi planiranja predstavljaju temelj razvoja. U gradnji identiteta pozorišta - filozofija poslovanja mora da se zasniva na upravljanju putem ciljeva i samo-kontroli. Kako Draker kaže, da bi organizacija

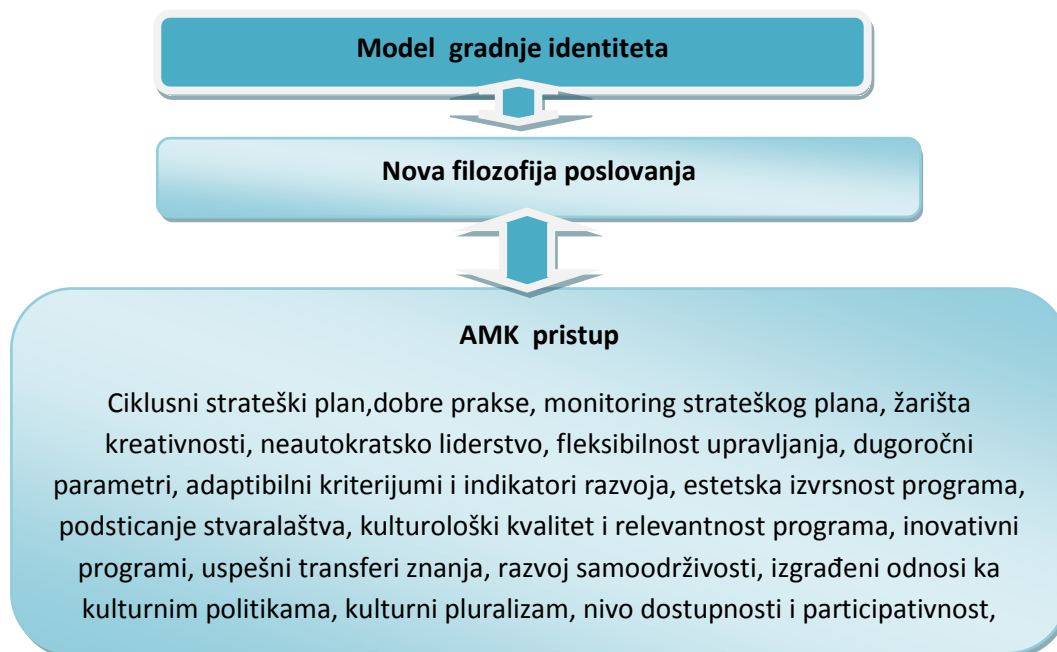
¹⁷¹ Svu neophodnu opremu: zavese, kulise, reflektore nosimo sami, važna nam je samo veličina scene, a u zimskim uslovima i zagrejanost sale.

¹⁷² Međunarodna saradnja predstavlja posebnu referencu svake ustanove kulture.

¹⁷³ Drama na mađarskom jeziku saraduje sa brojnim pozorištima iz Budimpešte, Egera, Solnoka i dr. Pozorište ima potpisan sporazum o regionalnoj saradnji sa pozorištem iz Bekešçabe, a Pokrajina Vojvodina je potpisala sporazum sa Županijom Bekeš.

¹⁷⁴ Najdužu saradnju imamo sa Hrvatskim narodnim kazalištem iz Osijeka i sporadične saradnje sa kazalištima iz Pule, Vinkovaca i Varaždina.

uspela neophodno je da joj odgovoran i principijelan menadžment da sliku „od totala do portreta“, od celokupnog prizora do individualnih snaga i odgovornosti, a da u isto vreme ponudi i ozbiljan pravac vizije i formira snažan radni tim i da harmonizuje individualne ciljeve sa onima u organizaciji (Drucker, 2006:135). Pristup adaptivnog menadžmenta kvaliteta predstavlja temelj nove filozofije poslovanja – gradnje identiteta.

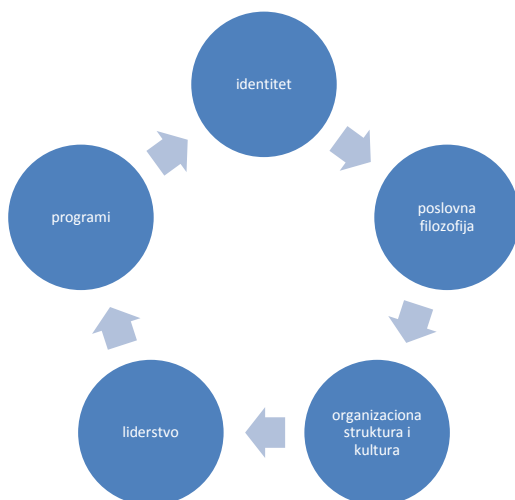


4.3. Nova filozofija poslovanja – model gradnje identiteta i imidža pozorišta

Model gradnje identiteta polazi od analize celine organizacije (pozorišta) i podcrtava ulogu svih aktivnosti koje se u njoj zbivaju, zasniva se na ispitivanjima konkurencije i odraza i viđenja identiteta organizacije u užem i širem okruženju. Kao rezultat svih analitičkih operacija sintetizovanih u sliku o identitetu model gradnje ustanovljava model identiteta koji će se graditi.¹⁷⁵

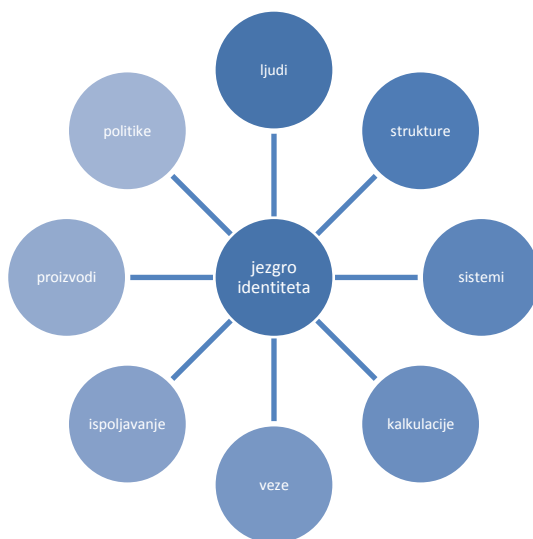
¹⁷⁵ Gradnja identiteta nije brz proces, imidž se gradi brzo, a za identitet treba dosta vremena.

Šema br.9 Kreiranje identiteta



Kreiranje, dizajniranje ili gradnja identiteta jedne organizacije može se tumačiti i kao holistički¹⁷⁶ pristup, jer polazi od celine, ukupnosti jedne organizacije i naglašava ulogu svih aktivnosti koje se u njoj dešavaju, a značajne su za upravljanje u uslovima radikalnih, možda je bolje reći „turbulentnih okolnosti“ (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005). Identitet pozorišta (organizacije) se ispoljava u opipljivim komponentama kao što su struktura, sistemi, ispoljavanje, proizvodi i promocija i ljudi.

Šema br. 10 Opipljive komponente identiteta



¹⁷⁶ Holizam je univerzalno shvatanje da ogranizam u fiziološkom, psihološkom i socijalnom smislu može da funkcioniše samo kao celina. Celina je više nego zbir njenih sastavnih delova (Ćirilov, 2003:17).

Promena identiteta zavisi od organizacionih komponenti koje su relativno lako promenljive kao što su ciljevi, strategije ili strukture, ali i komponenti – vrednosti, norme i način mišljenja članova organizacije, koje se mnogo teže menjaju i kanališu, a baš u njima je srž stvarnih promena identiteta same organizacije.

Menadžment mora brzo i efikasno da deluje u uslovima ekstremnih promena. Smisao identiteta je u tome da on mora da definiše tekuće stanje – gde je organizacija sada i gde želi da bude, i da na osnovu tih pokazatelja definiše strukturne i proceduralne promene, koje će se pretočiti u svrsishodne i racionalne promene, a organizaciji doneti odgovornost i fleksibilnost. Identitet organizacije zavisi od toga koliko sama organizacije poznaje i razume mesto, ulogu i značaj svojih kvaliteta - lakše merljivih tzv. „tvrdih kvaliteta“ (struktura organizacije, proizvodni program, struktura okruženja) i teško merljivih tzv. „mekih kvaliteta“ (verovanja i lojalnost radnika).

Interaktivna organizacija podrazumeva da su delovi organizacije povezani upravljačkim sistemima, kao autonomne organizacione celine koje konstituišu kulturne specifičnosti i perceptivne sposobnosti u saglasju sa svojim zadacima, ali i u komunikaciji sa okruženjem. U dizajniranju organizacije neophodno je da se vodi računa o celini. Najbolje je da se tom prilikom vodi računa o očuvanju balansa između diferencijacije i integracije organizacionih celina unutar jedne organizacije. Ostvarivanje jedinstvene kompetentnosti u odnosu na druge, podrazumeva potrebu za razmenom identiteta koji može organizaciju da prinudi da održava dinamički interaktivan proces sa svojim okruženjem. Da bi se dostigla strategijska kompetentnost neophodne su strategijsko interaktivne veštine, koje podrazumevaju društveno učenje i zahteve uzajamnog razumevanja. Međutim, interaktivne veštine nisu dovoljne, neophodne su i druge veštine koje dizajniraju organizacioni kontekst – kulturu, strukturu, sisteme i koje obezbeđuju internu efikasnost unutar strategijskih okvira i izbora menadžmenta. Uspešna interakcija zavisi i od stabilnosti identiteta. Svi delovi identiteta su promenljivi, prilagodljivi i fleksibilni. U prošlosti se menadžerska doktrina strategija zasnivala na tri vrste odgovornosti: za strategiju, za strukturu i razvoj i za upravljanje informacionim sistemima. Takva strategijska doktrina stvarala je organizacije koje nisu bile dovoljno fleksibilne, inovativne i rezistentne na promene u okruženju. Savremenoj organizaciji je neophodan menadžment koji upravlja organizacionim procesima i integriše ih sa kvalitetom.

Filozofija delovanja ogleda se u obliku „organizacije koja zarađuje“. Smanjivanjem dometa države u kulturi¹⁷⁷ nastao je ovaj oblik delovanja. On je podrazumevao pojavu kulturnih menadžera, koji će doprinosti organizaciji na taj način što će ona donositi i stvarati sopstvene prihode i povećavati efikasnost. Ovaj imperativ se u kulturi protumačio i sprovodio kroz pojačanu marketinšku aktivnost, novo promišljanje programske politike institucija i opredeljivanje za nove filozofije delovanja. Mnoge ogranizacije su prihvatile „kao dominantnu ovu 'nametnutu' razvojnu filozofiju - filozofiju organizacije koja zarađuje“ (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:182).

Od sedamdesetih godina prošlog veka, kada su se vodile rasprave o razvoju, takvih rasprava više nema, a njih je zamenio termin održivi razvoj.¹⁷⁸ U slučaju organizacija koje se bave kulturom, gledište održivog razvoja je neprikladno i diskutabilno. Iako neka ustanova uspešno finansijski posluje, to o njenim umetničkim dometima ništa ne govori. S druge strane, održivost razvoja se ne postavlja u institucijama koje su od državnog značaja u evropskim zemljama, jer su vredne same po sebi u datoj nacionalnoj kulturi te se o njihovom postojanju ne raspravlja. To pitanje se postavlja za sve ostale organizacije.

Međutim, ponešto iz zahteva održivog razvoja se odnosi i na ustanove kulture. Tu najpre mislimo na internu efektivnost poslovanja i na responzivnost, na potrebe i mogućnosti okruženja. Uzimanje ta dva faktora, kao osnove razvoja, svakako može doprineti uspešnosti funkcionisanja same organizacije. Veoma je važna i sposobnost organizacije kulture da uči od organizacija privatnog ili neprofitnog sektora.

Funkcionisanje organizacije zavisi od primene često različitih, međusobno komplementarnih filozofija razvoja. Činjenica je da nama treba organizacija koja i stvara, i otkriva, i deluje, i uči, koja kreira znanje, organizacija koja je preduzetnička ali koja i zarađuje.

¹⁷⁷ 80-ih godina XX veka došlo je do pomaka u poimanju kulturne politike, jer su javni prihodi stagnerali pa su povećavanja prihoda za kulturu stala, te je institucijama kulture nametnut zahtev da same zarađuju nedostajuća finansijska sredstva.

¹⁷⁸ Termin preuzet iz ekologije (izvor Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:186).

5. Vizuelni identitet i imidž pozorišta

U analizi identiteta ustanove, u istraživačkom procesu, ostala nam je još jedna komponenta koja se odnosi na unutrašnje poimanje vizuelnog identiteta pozorišta, bilo da je reč o logu, mesečnom repertoaru, plakatu, afiši predstava, pozorišnim izlozima, oglasima u novinama, radio i TV prezentacijama, sajtu, izgledu pozorišne zgrade, foajeu, dakle svemu onome što čini vizuelnost pozorišta kao institucije.

Teoretičari kulture svoje viđenje identiteta zasnivaju na činjenici da je identitet proizveden i stvoren u različitim istorijskim, diskurzivnim i društvenim kontekstima, a koji su promenljivi. Tako Barker ističe da identitet predstavlja suštinu koja može biti označavana putem „znakova povezanih sa ukusom, verovanjima, stremljenjima i životnim stilovima“ (Barker, 2000:166). Identiteti nastaju i u igri razlika, u činjenici da su neki drugi različiti u odnosu na neke druge identitete, izvlačeći svoje pozitivno značenje iz onoga što isključuju. Zato je neko „drugi“ prateća tema savremenih diskursa o identitetu: individualnom identitetu¹⁷⁹ i kolektivnom identitetu¹⁸⁰.

5.1. O vizuelnom identitetu i vizuelnom opažanju pozorišta

Ako se pod određivanjem identiteta podrazumeva, pored subjektivnog poimanja samog sebe i stvaranje slike drugih o nama, pod vizuelnim identitetom možemo podrazumevati način na koji se reprezentujemo. Ljudi imaju “dar poimanja stvari na osnovu onoga što im čula kazuju o njima.”(Arnhajm, 1987:9) S druge strane, kako skoro 90% oseta čine vidni oseti, možemo reći da

¹⁷⁹ Konstituisanju „ja“, posebno u psihoanalizi

¹⁸⁰ U sociologiji, antropologiji, studijama kulture

je vizuelno opažanje ono koje je najznačajnije. Opažanje¹⁸¹, pa samim tim i vizuelno opažanje sadrži više različitih procesa, ali je sam opažaj uglavnom subjektivna slika predmeta ili pojave koja deluje na čula. U razmatranjima vizuelnog identiteta, za nas su važna saznanja po kojima su za vizuelno opažanje bitne zakonitosti: grupisanja draži u celine¹⁸², opažanje objekata kao izdvojenih i istaknutih figura ili pozadine, stalnost opažaja, prethodno iskustvo i znanje, motivacija, iluzije i obmane, prostor i vreme i sl.(Rot, 1968:77) Za kreiranje vizuelnog identiteta veoma su bitna saznanja iz psihologije a koja se tiču pažnje, njenih karakteristika, činilaca¹⁸³, koji dovode do usmeravanja mentalne aktivnosti - pažnje, njenog obima i kolebanja.

Da bi vizuelni identitet postojao, neophodna je komunikacija. Komunikacija je proces u kojem se stalno i kontinuirano razmenjuju informacije i emituju i primaju znakovi koji imaju određeno značenje. Kreiranje vizuelnog identiteta predstavlja kreiranje izraza, a izraz može da se definiše “kao način organskog ili neorganskog ponašanja koji se ispoljava u dinamičkoj pojavi opažajnih predmeta ili događaja.”(Arnhajm, 1987:374) Ako se komunikacija definiše kao elementaran proces saopštavanja, opštenja, značenja, ali i način odvijanja tog procesa, a sama komunikacija smatra “odnosom prema okolini” (Tomić, 2003:11-27) onda pod vizuelnom komunikacijom možemo podrazumevati proces saopštavanja pozorišne institucije ka svom okruženju (širem i užem) kroz sredstva komunikacije¹⁸⁴. Komunikolozi ističu koje su to suštinske odlike komunikacije: da je ona proces ostvarivanja konekcija među ljudima, da je ona aktivnost i da se uči. (Tomić, 2003:33) Za naša razmatranja vizuelnog identiteta važno je i mišljenje teoretičara Makluana „da je medij poruka“.

Vizuelni identitet pozorišta/ustanova kulture igra značajnu ulogu u načinu na koji se ta organizacija “prezentuje” prema unutrašnjem ili spoljašnjem okruženju (zaposleni, publika, nepublika,osnivači, mediji). Njime se, u celini gledajući, izražavaju vrednosti, stremljenja i karakteristike pozorišta u kulturnom životu uopšte. Informacijama koje se plasiraju, kroz vizuelnu poruku, dodaje se novo znanje, forma kojom se to znanje oblikuje i svrsishodnost –

¹⁸¹ Pod opažanjem podrazumevamo neposredno saznavanje predmeta i pojava posredstvom čula(Rot, 1968: 76).

¹⁸² Princip blizine, princip sličnosti, princip simetričnosti i princip kontinuiteta.

¹⁸³ U psihologiji se razlikuju dve grupe činilaca pažnje, prva – koju čine osobine samih draži (veličina, intenzitet, kretanje, njihova međusobna razlika, razlika od okolnih draži) i druga – koju čine unutrašnji činioci (potrebe, interesi, očekivanja, postavljeni zadaci).

¹⁸⁴ Sredstva komunikacije su: način na koji se nešto saopštava(forma), sredstva komunikacije koja se kombinuju (medijum) i tehnološka sredstva masovne komunikacije (mediji). (Tomić, 2003:28)

poruka o dimenziji delatnosti. Identifikacija postaje krucijalna za zaposlene, a vizuelni identitet verovatno igra simboličnu ulogu u kreiranju takve identifikacije. Vizuelnim identitetom čija je funkcija da saopštava poruke jedne organizacije, karakteristično je da se to saopštavanje produkuje kroz neki znak, kao kompleksan sistem¹⁸⁵, a značenje je komponenta stvarnog ljudskog delovanja.

Posebna pažnja pozorišnom identitetu obraća se u vremenima “turbulentnih okolnosti” i organizacionih promena. Kada je pozorišni vizuelni identitet jednom implementiran, pažnja, bilo unutar ili izvan organizacije, pada sa identiteta i njegovog sadržaja. Identitet pozorišta bi morao da bude organizovan na strukturalnoj bazi da bi bio interno usvojen od strane zaposlenih i da bi bio harmonizovan sa budućom organizacionom izgradnjom. U promenljivim uslovima mere organizovanja pozorišnog vizuelnog identiteta će imati rezultate, ako se obezbede i uključe strukturalni, kulturni i strategijski aspekti¹⁸⁶. Pozorišni menadžeri su važni kao model, i kao neko ko će pripremiti model i biti primer, a to znači da oni moraju biti spremni na činjenicu da će njihovo ponašanje imati efekat na to kako se radnici ponašaju. Ako menadžeri obraćaju pažnju na način kako predstavljaju identitet svoje organizacije, to će sigurno imati pozitivan efekat na pažnju zaposlenih i značaj koji oni pridaju samom vizuelnom identitetu pozorišta.

Važno je, takođe, da organizacija komunicira o strateškim aspektima pozorišnog vizuelnog identiteta. Zaposleni moraju da imaju znanje o vizuelnom identitetu, o njegovoj ulozi u vidljivosti i prepoznatljivosti organizacije, ali i o aspektima “priče” koja se nalazi u pozadini samog vizuelnog identiteta. Priča treba da objasni zašto dizajn opisuje organizaciju i šta je dizajn u svim njegovim elementima nameravao da prikaže i iskaže.

¹⁸⁵ Sistem znaka sačinjavaju predmet, znakovi, pošiljalac i primalac.(Tomić, 2003:41)

¹⁸⁶ Vodiči, procedure i sredstva moraju biti sumirani kao strukturalni aspekti upravljanja korporativnim vizuelnim identitetom. Osim strukturalnog, važna su i druga dva aspekta: među kulturnim aspektima vizuelnog identiteta socijalizacija, formalni i neformalni procesi učenja, istaknuti su kao srž kozistencije korporativnog vizuelnog identiteta.

Svaki element vizuelnog ideniteta¹⁸⁷ predstavlja organizaciju i izdvaja ga u odnosu na konkurenciju. Marketing jednog pozorišta treba da počiva na izgradnji vizuelnog identiteta i zato ćemo u nastavku prikazati kako on tumači identitet pozorišta.

Iako svaka organizacija ima svoj identitet, suština je u **snazi** tog identiteta. Ako se promena identiteta odnosi samo na promenu vizuelnog identiteta, dejstvo će biti ograničeno. Neophodan je celovit program promene identiteta organizacije, a ne samo jednog segmenta tog identiteta. Sve što organizacija radi prožimaće snažan identitet koji je stvoren, održavan i podržavan.

5.2. Imidž pozorišta, imidž proizvoda i upravljanje imidžom

„Imidž¹⁸⁸ se može definirati kao spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježljima.“(Kesić, 2003:102)

Imidž ustanove/preduzeća je slika koju javnost skupljanjem svih poruka stvara o ustanovi „koja veruje da komunicira samo onda kada ona to želi, ali u stvarnom životu ona komunicira preko svega što čini i izjavljuje.“(Ind, 1996:16) Kada se u organizacionoj komunikaciji pojavljuje organizaciona istovetnost preduzeća, proizvoda, imidža marke, onda se moramo nadati novoj izgradnji imidža. Zapravo svaki detalj odslikava imidž pozorišta, a s tim u vezi sva ozbiljna i uspešna preduzeća prilaze s oprezom i profesionalnošću. Usvajanjem principa marketinga i njegovom primenom, ustanove kulture moraju da formiraju, održavaju i menjaju imidž.

„Imidž je, prema tome, jedan od ciljeva, a istovremeno i rezultat marketinga organizacije (i/ili pojedinaca-umetnika) kulture i umetnosti.“(Vasiljev, Salai, 1993:39)

¹⁸⁷ Na osnovu logoa se dalje gradi vizuelni identitet koji u osnovi uključuje vizit karte, memorandum, plakate, mesečne repertoare, programe predstava, TV spotove, dizajn internet prezentacije, banera, izloga u pozorištu, suvenira, i slično.

¹⁸⁸ Izraz imidž potiče od engleske reči image – lik. Označava način predstavljanja ličnosti kroz stil života, odnosno sve grane bitisanja čoveka- duhovne i fizičke. Početkom 80-ih reč se odomaćila kod nas, najpre u estradi, a ubrzo je ušla u masovnu upotrebu označavajući stil života(Punišić, 1990:9).

U marketingu imidž spada u psihološki aspekt odnosa potrošača i proizvođača, odnosno, publike i pozorišta. Imidž nije rezultat iskustvenih činjenica, već pojava koja se formira i nastaje planiranim aktivnostima ustanova kulture, bilo da se radi o ukupnom imidžu pozorišta ili imidžu predstava. Posmatrajući, u najširem smislu, proizvod na tržištu možemo reći da on ima „ličnost“. (Porges, 1992:1) Predstava/pozorište kao „proizvod“ predstavlja skup značenja po kojima je poznata, ali i po kojima ga publika zna, opisuje i pamti i na taj način stvara svoj odnos prema njemu. Proizvod je kao i živo biće, komplikovan, ali se može opisati na najrazličitije načine kroz tri osnovne grupe osobina – fizičke, društvene i psihološke¹⁸⁹.

Sve namerne ili nenamerne poruke koje sve vreme nalaze svoj put do javnosti često mogu da „poremete“ oblike komuniciranja koji se mogu kontrolisati¹⁹⁰. Loše ponašanje glumaca u gradu može preneti lošu poruku o pozorištu, a ti postupci se najčešće ne mogu kontrolisati. Neformalne i nekomercijalne informacije spadaju u grupu podražajnog spleta informacija, a najčešće se šire nekontrolisano, nije ih pokrenuo imidž objekat, niti su planirane. Značenja koja su pridodata pozorištu nisu bitna i svojstvena za njega i nisu njegova objektivna stvarnost. Ta značenja su pridodali samo potrošači u određenom kulturnom ili društvenom kontekstu, a ta značenja mogu biti i postignuta marketinškim komuniciranjem. Proizvod može uticati na potrošača da njime izrazi i svoj životni stil.

Imidž se za razliku od identiteta može lako menjati, jer se predstava o nekoj organizaciji lako i brzo može formirati. Da bi se pokrenuo proces kreranja imidža, neophodno je prethodno ispitati i utvrditi kakav je imidž danas¹⁹¹.

Na osnovu nastanka, razlikuju se spontani i planirani imidž. Spontani imidž nastaje iako ustanova kulture ne sprovodi aktivnosti na formiranju samog imidža, dok se planirani imidž, kroz promocije i PR aktivnosti, kontinuirano, po prethodno pripremljenom planu sprovodi. Ako se po rezultatima istraživanja ispostavi da je imidž bolji od stvarnosti, to ukazuje na operativni

¹⁸⁹ Pod fizičkim osobinama podrazumevaju se funkcionalne, osećajne i fiziološke karakteristike, pod društvenim referentna grupa, kontekst primene i slično a pod psihološkim emocije, želje, htenja i ponašanje.(Porges, 1992:1)

¹⁹⁰ Reklamne kampanje koje su planirane da stvore pravu sliku o organizaciji, na primer.

¹⁹¹ Proces analize imidža je kompleksan, jer treba da obuhvati najširi krug javnosti, koja je zainteresovana za organizaciju (potrošači, snabdevači, akcionari, zaposleni i dr.). Neophodne informacije prikupljaju se putem intervju programa, diskusija u grupama i putem pojedinačnih intervjuja. Različite su mogućnosti tako da se u analizu mogu uključiti naučne, edukativne, pa čak i konkurentske ustanove, mediji i dr.

problem, a ako je stvarnost organizacije bolja od stvarnog imidža možemo govoriti o komunikacijskom problemu.

Marketinško komuniciranje posebno je važno u postupku podržavanja imidža, a u slučajevima optimizacije¹⁹² imidža neophodan je oprez, jer komuniciranje ima rezultate samo ukoliko govori o bitnim svojstvima predstave/institucije. Koncept imidža je povezivanje realnosti s doživljajem potrošača¹⁹³. Kotler kaže da je imidž „skup uverenja, ideja, stavova i impresija, utisaka nekog subjekta o izvesnom objektu“ (Kotler, 1989:II, 626).

Po Porgesu osnovnu konstrukciju imidža čine percepcija, sam imidž i stav, dok Kesićeva govori da imidž čine percepcija, identitet i stav¹⁹⁴. Percepcija je psihološki proces kojim jedinka prima, interpretira i odgovara na određeni nadražaj iz okruženja. Osobine samog nadražaja, povezanost nadražaja i okruženja, kao i lične osobine primaoca nadražaja, su ustvari i tri glavna činioca koji utiču na proces percepcije nadražaja, a posebno su važni za marketing. Pod imidžom se podrazumeva set percepcija o predstavi ili instituciji. Stav predstavlja postavljanje uverenja, motiva i značenja u vezi sa nekim objektom. Stavovi utiču na prosuđivanje i percepciju, a evaluativna komponenta ih čini jakom odrednicom ponašanja. Ova tri elementa predstavljaju polaznu osnovu za uspešnost celokupnog procesa komunikacije. Percepcija, imidž i stav su baza za kreiranje strategije marketinške komunikacije kojom bi se ostvarila željena pozicija imidža. Marketinški ciljevi, posmatrani sa aspekta uticaja, zasnivaju se na poznavanju postojećeg stanja na tržištu. Imidž i stavovi su dva uticajna činioca pri spoznaji stanja i položaja proizvoda ili institucije. Koncept imidža je značajna determinanta u ukupnosti marketing programa na strateškim i taktičkim nivoima. Koncept imidža podjednako se može primenjivati na različite imidž objekte.

Kotler kaže da su osnovna pitanja imidža, na koja moramo da damo odgovor: ko smo, šta želimo da postignemo i ko su nam konkurenti. U našem slučaju moramo da damo odgovor ko smo to mi

¹⁹² Stvaranje optimalne i poželjne reputacije i pozicioniranje

¹⁹³ Jedna od osobina ljudskog doživljavanja je da se redukuje veliki broj značenja u stereotip, odnosno u svojevrsan zaključak. Stereotipi omogućavaju pojedincu lakši odnos prema okruženju, objektima, proizvodima i osobama, a često se dešava da je imidž nekog proizvoda i njegov imidž.

¹⁹⁴ Smatram da je Porgesova tvrdnja tačnija jer je identitet mnogo širi pojam od imidža. U jednoj rečenici identitet bi mogao da predstavlja zbir istorije i strategija jednog preduzeća, a imidž je slika koju javnost ima o tom preduzeću.

kao pozorište, šta nam je/su cilj/ciljevi i koji su nam to sve konkurenti, a oni ne moraju da budu samo druga pozorišta, nego i druge institucije, internet, televizija na primer.

Plakati, bilbordi, programi predstava, video spotovi, džinglovi, sajt, facebook stranica, vesti koje se plasiraju su deo podražajnog spleta subotičkog pozorišta. Sama predstava/pozorišna institucija, odnosno imidž objekat sa celinom svojih specifičnih karakteristika¹⁹⁵ se u užem smislu podrazumeva kao elemenat komunikacijskog podražajnog input-a. Imidž pozicija stvorena kroz najviše propagandnih sredstava kasnije se održava drugim sredstvima - odnosima s javnošću ili publicitetom, jer jednom stvoreni imidž objekta ima tendenciju trajanja.

Stil, ili kako ga neki nazivaju kućni stil je celina komuniciranja, organizacije kontakata i vizuelnih konstanti. Stil je temelj razlikovanja, diferenciranog najpre vizuelnim efektima. On je pozicioniranje kojim se personalnost, ličnost, posebnost pozorišta, kao imidž objekta, što adekvatnije usklađuje s ukupnom marketinškom strategijom ili pak sa značajnim doživljajnim aspektima publike, kao imidž subjekta. Kućni stil čine ljudi (zaposleni), koji predstavljaju pozorište, s druge strane kućni stil predstavlja vizuelni identitet imidž objekta (institucije-pozorišta ili predstave). Kućni stil teoretičari marketinga definišu kao „manje ili više usaglašen skup načela koji upravljaju dizajnom elemenata poduzeća,“(Kesić, 2003:111) Kućni stil je nekada bio intuitivan i neorganizovan, a danas je on pažljivo planiran program urađen prema pravilima grafičkog oblikovanja. Boje, simboli, logotipi čine elemente kućnog stila i ujedno predstavljaju oblike komunikacije sa unutrašnjom i spoljašnjom populacijom jedne institucije. Svi komunikacioni oblici koje koristimo služe stvaranju, održavanju ili repozicioniranju imidža organizacije.

Gledaoci, kao imidž subjekti, su izloženi nizu informacija unutar iste ili slične referentne grupe koja upoređuje objekte. Delovanje okruženja ima sintetički učinak u sinergičkom delovanju podražajnih aut i in-putova u postojećem imidžu. Poželjno delovanje moguće je očekivati ukoliko je optimalan odabir sistema, ako su matrice komunikacijskih izlaza najuže usklađene sa celinom strateških odrednica integralnog marketing sistema pozorišne institucije/ proizvoda. Celina okruženja jedne institucije utiče na sadržaj komunikacijskog spleta i determinira ih (Porges, 1992:9).

¹⁹⁵ U pozorištu to su same predstave, svaka ponaosob, lokacija, pozorišta, dostupnost, oprema i programi, katalozi i dodatna ponuda, radno vreme i sl.

U istraživanju i ispitivanju imidža, nijedan pojedinačni pristup, ne sadrži sve odgovore koji doprinose razumevanju i interpretaciji kompleksnosti precepcije, uverenja, motivacije i ponašanja publike. U suštini većina modela prati komunikacioni proces koji se bavi interpretacijom informacija dobijenih od imidž publike, a koji rezultiraju oblikovanjem zbira subjektivnih značenja koja su predstavljena poznavanjem i uverenjem. Pozorište kao imidž objekat je mnogo više od zbira realnih vidljivih osobina, ono ima dodatnu vrednost, stavove, uverenja o vrednostima koje sadrži. Vrednosti predstava se sastoje od mnogo različitih komponenata (od gledaočevih sistema vrednosti i verovanja, predstava o ostalim gledaocima, karakteristikama same predstave i sl.), ali su sve one zasnovane na osetilnim temeljima.

Imidž sadrži misaonu i osećajnu komponentu, koje su pod uticajem komunikacionih procesa. Zbog potencijalno negativnih transfera potrebno je veoma pažljivo upravljati delovima i celokupnim imidžom same institucije. U suštini, neophodno je postići sinergijske učinke, a ne potirati delove pozitivnog delovima negativnog imidža.

Imidž institucije se sastoji od tri dela: 1. manifestacije i aktivnosti institucije, 2. pojedinačnih i masovnih oblika komunikacije i 3. vizuelnog identiteta¹⁹⁶.

Odnosi s javnošću predstavljaju aktivnost dvosmerne komunikacije, sa ciljem da se podrže zajedničke potrebe i interesi institucije, sa potrebama grupa sa kojima institucija mora da komunicira. Cilj institucije je da se obaveste pojedini segmenti publike o akcijama i politici institucije ili da se upozore na eventualnu potencijalnu krizu. Aktivnosti koje se organizuju u okviru odnosa sa javnošću su uglavnom proaktivne zbog sprečavanja negativnog publiciteta i radi očuvanja imidža ustanove. Te aktivnosti su dugoročno planirane, a usmerene su na kreiranje imidža. Odnose sa javnošću, ne mogu da zamene ni jedne druge aktivnosti, ali one same nisu dovoljne, neophodan je miks svih marketinških aktivnosti u stvaranju i očuvanju željenog imidža. Zbog izrazito jakog uticaja odnosa sa javnošću na imidž institucije, ona ih mora veoma pažljivo planirati i uskladiti sa željenim imidžom¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Manifestacije su: proizvodni programi, tehnologije, zaposlenost, briga za zaposlene, interno informisanje, odnos prema užoj i široj zajednici, zaštita okoline, dobrotvorne akcije, odnos prema poslovnim partnerima, lične i masovne komunikacije su: komunikacija putem elektronskih i štampanih medija, posredstvom prodavača, na poslovnim sastancima, javnim nastupima a vizuelni izlozi, displeji, izložbe, štandovi, štampani materijal, suveniri i sl.

¹⁹⁷ U periodima ekonomske krize se najbolje vide usklađenost svih aktivnosti u stvaranju i očuvanju željenog imidža i tada aktivnosti odnosa sa javnošću postaju veoma značajne.

Publicitet, kao oblik promocije koji nije plaćen, predstavlja sredstvo komunikacije sa publikom.

Oglašavanje je plaćeni oblik komunikacije sa ciljem da se postignu željeni imidž, odnosno neposredni i posredni efekti. U funkciji kreiranja imidža su oglašavanje institucije, javno iznošenje predmeta diskusije i oglašavanje usmereno na finansijere¹⁹⁸.

Dizajniranje i izgradnja željenog imidža institucije mora da se temelji na velikom broju informacija¹⁹⁹, ali i na pažljivom planiranju faza upravljanja imidžom²⁰⁰ koji mora da uvaži i pravce kretanja i trendova potrošnje. „Dizajn postaje kulturna pojava koja omogućava da uočimo posledice, i osnovne principe.“(Čejni, 2003:186)

5.3. Koncepti identiteta u marketingu

Marketinška orijentacija²⁰¹ podrazumeva da je polazna tačka donošenja svih poslovnih odluka “ponašanje kupca”(Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:221), te da se organizacija prema tržištu odnosi aktivno - podstiče ili izaziva potražnju svojih proizvoda. Marketinška orijentacija organizacije kao osnovni faktor uspešnosti promovise “efikasnost zadovoljavanja potreba potrošača”(Nikodijević, 2012:291). Marketing u umetnosti²⁰² se sve više primenjuje u svim fazama proizvodnog procesa, a najviše u promotivnim kampanjama najava premijera. Ključni zadatak marketinga u umetnosti je “rad na prikazivanju i popularisanju kulturnih vrednosti i

¹⁹⁸ Oglašavanje institucije je usmereno da oglašava instituciju kao celinu, a ne njene pojedine proizvode, sa ciljem upoznavanja. Preferencija i pozitivnog stava. Kada se institucija susretne sa aktivnošću koja pretili ugrožavanjem imidža oglašavanje je način da se publici iznesu druga i drugačija mišljenja. Oglašavanje usmereno na finansijere ima za cilj stimulisati interes za finansiranje ili sufinansiranje određenih aktivnosti institucije.

¹⁹⁹ Početne informacije su analiza stanja i aktivnosti, postavljanje ciljeva koji se žele postići, razvijanje alternativa u pogledu repertoara, finansija, oblika komunikacija i usmerenosti ka odabranim ciljnim segmentima. Na kraju se mora izraditi detaljan i precizan plan aktivnosti kako bi se postigao željeni imidž institucije.

²⁰⁰ Faze u procesu upravljanja imidža, su: analiza trenutnog stanja, postavljanje ciljeva, razvoj alternativa, ocena alternativa, izbor alternative i donošenje odluke, primena i sprovođenje koncepcije i kontrola odnosno poređenje stvarnog i željenog imidža i unošenje korekcija.

²⁰¹ Marketinška orijentacija je nastala u trenutku kada je „,proizvodna koncepcija“, pokojoj su proizvodnja i proizvođači nesporni centar i presudni faktor poslovnih događanja, počinje da gubi efikasnost i kada se težište poslovanja izmešta ka tržištu odnosno potrošnji.“(Nikodijević, 2012:291)

²⁰² S druge strane i umetnost u marketingu se vrlo često koristi, jer ta „simbioza marketinga i umetnosti podrazumeva i dimenziju u okviru koje se umetnost i njeni sadržaji na najrazličitije načine pridružuju marketinškoj praksi i prerastaju u sredstva koja bitno snaže njen uticaj i krajnje efekte.“(Nikodijević, 2012:292)

²⁰² S druge strane može se govoriti i o umetnosti u marketingu, jer ta „simbioza marketinga i umetnosti podrazumeva i dimenziju u okviru koje se umetnost i njeni sadržaji na najrazličitije načine pridružuju marketinškoj praksi i prerastaju u sredstva koja bitno snaže njen uticaj i krajnje efekte.“(Nikodijević, 2012:292)

umetničkih ostvarenja, te podsticanje kontakta ljudi sa umetnošću i umetničkim delima” (Dragičević-Šešić, Stojković, 2011:222). Marketinška delatnost uopšte može se svesti na dva osnovna zadatka: 1. da podstiče kupovinu kroz reklamu i oglašavanje i 2. da pospeši prodaju, plasman pozorišne predstave.

Po marketinškoj teoriji, identitet jedne radne organizacije je poimanje nje same. On je jedinstven i može da se projektuje ili saopšti. Međutim, marketing nije sredstvo za “ulepšavanje”, već suština bivstvovanja jedne radne organizacije. Pojam identiteta u sistemskom razumevanju i tumačenju, označava da se dati sistem utemeljuje, kao i njemu pripadajući utemeljivači, koji su uzajamno komplementarni.

U 80- tim godinama prošlog veka, u tržišno orijentisanim zemljama, bila je prisutna tendencija razvijanja jedinstvene fizionomije, koja se proširila i na srednja preduzeća. Postalo je opšte poznato, da je potreban jedinstven unutrašnji i spoljašnji nastup preduzeća, radi pozitivnog delovanja, preduzetnička filozofija i ciljevi preduzeća, koji treba da se ogledaju u ponašanju rukovodilaca i podređenih i jedinstvo mišljenja, rada i nastupa na tržištu (Sándor, 1999: 69).

Identitet je za organizacije, ali i za marketing strategije, jedan od određujućih i važnih elemenata. U samoj organizaciji, kao i u njenom okruženju, neophodno je stvoriti jednu jedinstvenu i jasnu sliku, koliko je to moguće, ali ona mora biti i pogodna za razlikovanje. Svaka ustanova kulture ili preduzeće, koja se ostvaruje karakterističnom i jedinstvenom slikom, ne samo na tržištu već i unutar nje same, ima uspešan identitet – takva ustanova je ostvarila je vanprosečan rezultat.

“A identitet jedne radne organizacije čine njena istorija, verovanje i filozofija, priroda tehnologije, njena svojina, ljudi, ličnost njenih rukovodilaca, njene etičke i kulturne vrednosti i njena strategija”(Ind, 1996: 13).

Kako se filozofije i ubeđenja ne mogu promeniti preko noći, tako se ni identitet ne može radikalno promeniti, već je neophodno evolutivno menjati identitet. Upravljanje identitetom je posao rukovodioca, koji može da učvrsti postojeći identitet ili da pomogne da se postojeći poboljša, što je neka pozorište u Beogradu podstaklo da angažuju marketinške agencije. Pozorište kao ustanova, ne sme da dozvoli sebi loše označivanje i nepovoljnu procenu u takmičenju sa konkurencijom.

“Identitet, njegova životna osnova je, ono što danas, već i potrošač zna, - jer je zahvaljujući konkretnim tržišnim vezama nezavistan – da proizvode ne smatra bezimenim proizvodima ili uslugama preduzeća, već kroz proizvode i usluge preduzeće treba da daje na znanje da želi da pribavi svom preduzeću - sopstveno držanje” (Sándor, 1999:67). Pozorište treba se postara da ne bude previše slično drugim pozorištima, da gledaoci ne pogreše, zato su neka beogradska pozorišta pokrenula razne akcije kao što su “Ovim trolejbusom možete stići do BDP-a” ili Kampanje „Revolucija” i „(N)ex(t)YU” Ateljea 212 ili kampanja JDP-a sa nevidljivim pozorištem. “Preduzeće treba da ima identitet, koji u jednu ruku ispunjava ciljeve preduzeća, a u drugu ruku potvrđuje zahteve okruženja” (Sándor, 1999, 61).

U marketingu, kao i u teoriji menadžmenta mnogi autori upotrebljavaju teoriju životnog ciklusa²⁰³. Uvođenjem kompjutera životni ciklusi (organizacije ili proizvoda) su se ubrzali, jer se putem interneta proizvodi mnogo brže upoznaju i prihvataju, ali je zato i njihovo opadanje ili gašenje sada mnogo brže.

Ubrzani tempo promena uticao je na to da institucije moraju: brže da se prilagode promenama, stalno da mere i vrednuju svoje pozicije na tržištu i da izgrade snažno ime sa dovoljno fleksibilnosti, koje će pomoći da se ima bolja startna pozicija.

“Tako se čak i u ratnim uslovima u regionu Balkana očekivalo da kulturne organizacije rade na sopstvenoj tranziciji, iako pravni, politički i ekonomski sistem nije bio ustanovljen da bi pružio podršku takvim naporima”(Dragićević-Šešić, Dragojević, 2005: 8).

U stalno promenljivim okolnostima u kojima danas pozorišta rade, najteže je pronaći način na koji bi se ona razlikovala od konkurencije, a da bi se ta razlika utvrdila, zadatak je još teži. Diferencijacija je proces koji je jako koristan, ali je najveći problem pronaći način kako da se bude različit. Način na koji potrošači razlikuju proizvode zasniva se najviše na emocionalnoj, a ne na racionalnoj bazi. Zato diferencijaciju određuje i obezbeđuje impresija ranije predstave, kvalitet usluga i očekivanja potrošača. U subotičkom pozorištu smo zato gledaocima koji prvi put posećuju pozorišnu predstavu preporučivali neku od komedija na našem repertoaru da bi nam ona na neki način bila “ulaznica” i za sve ostale predstave. I upravo se tako i dešavalo, kada su

²⁰³ Teorija životnog ciklusa govori o tome da u životu proizvoda/preduzeća od momenta predstavljanja, preko rasta, zrelosti i gašenja postoji zapravo prirodan evolucija.

ljudi koji su pogledali predstavu bili zadovoljni, radosni i srećni znali smo da će rado pogledati sve naše predstave, a to su i uslovi za diferencijaciju – utisci, kvalitet i očekivanja gledalaca.

U identitetu, kako ga tumači teorija marketinga, postoji uže i šire tumačenje. Uže tumačenje odnosi se na grafiku organizacije, pojavljivanje forme, ambleme, svet boja, tip logoa, sistem motiva i sve što se pod grafikom podrazumeva. Šire tumačenje identiteta bavi se formama ustanove, njenom pojavljivanju i prolaznosti, identifikaciji i jedinstvenosti u svetlu uticaja na svakodnevnu delatnost. O formi zajedničkog tumačenja filozofije organizacije govori sadržaj komunikacijskih pitanja koja ona postavlja. Od mnogih, dve grupe razjašnjenja i razumevanja su najvažnije. U prvoj grupi su ona koja ne razumeju promene i za njih je ta pojava neobjašnjiva, tako da umesto da najpre izvrše promene sistema organizacije, ona iz minuta u minut menjaju ambleme i obnavljaju identitete. U drugoj grupi su preduzeća koja imaju jedinstven i pojedinačan identitet, ta preduzeća mnogo bolje razumeju potrebe da se menja sistem. Posebnu pažnju obraćaju na to da se pridaje istovetna težina i značenje identitetu koji se stoji iz delova, to jest sadržaja i forme, i da ih te dve strane razlikuju.

Identitet ustanove mora da ima “strategijski pogled” na identitet. (Ind, 1999:49) To podrazumeva da mora da postoji strategija²⁰⁴ koja služi kao polazni okvir formiranja identiteta. U svetu ne postoji jedna jedinstvena optimalna strategija (obrazac) koja može da se primenjuje na sve ustanove, već svaka mora sama da odluči šta je za nju optimalno i najrazumnije u svetlu sopstvene pozicije u okruženju, a na osnovu svojih ciljeva, mogućnosti i sredstava. Treba krenuti od polazišta da preduzeću trebaju dobre vesti (da svako ima potrebu za novim dobrim vestima). Značenje jedinstvene slike i njeno kontinuirano unapređivanje i razvijanje je osnovni zadatak.

“Istovetnost preduzeća u komunikaciji, na dugačke staze, u stalnom primanju, kontinuitet, pouzdanost utisaka koji su probuđeni, oživljeni: reklamna poruka treba da se primi, dejstvuje, verujuće. Rezultat bi morao biti takav, da se sa tako uloženim novcem može kupiti moralan kapital koji će poslužiti u životu preduzeća, da dobija dobre kamate.”(Sándor, 1999:47)

“Korporativni identitet preduzeća zahteva unutrašnju rukovodeću strategiju, treba i za nju odgovarajuće planove, naredbe i mere, i zahteva takvu celovitost i zajedništvo celine i njenih

²⁰⁴ Strategija je po Filipu Kotleru plan kojim „kompanija gleda dalje od trenutne situacije i razvija dugoročnu strategiju kojom će moći da se suoči sa izmenjenim uslovima poslovanja“.(Kotler, 1989:34)

delova, za izgradnju cilja neophodna je unutrašnja i spoljašnja fizionomija preduzeća kao i uspešno i planirano ustanovljavanje identiteta.”(Sándor, 1999:42)

Najvažnije funkcije i komponente identiteta organizacije, po teoriji menadžmenta marketinga su:

- a) da su potrebne karakteristične strategije koje koordinišu i integrišu, tačna komunikacija, koja strukturise radna mesta da daju rezultate, koja svu preduzetničku delatnost tako obuhvata, da pojavljivanje preduzeća bude jedinstveno i osobno-stvaralački. Za ovu komponentu neophodno je da su na duži period definisane sveobuhvatne strategije za preduzeće, a kompletna komunikacija da bude uređena tako da bude razumljivija.
- b) identitet zahteva tako izrađene sisteme koji će preduzeće predstavljati kao identitete koji su svesni, jedinstveni i pojedinačne istovetnosti, koji imaju osobenost. Korporativni identitet mora da bude celovit, a da se delovi jednostavno okupe.
- c) identitet treba da ima mišljenje koje se povezuje sa procesom i podizanjem raspoloženja, koje iz preduzeća stalno ističe spolja i iznutra, tako da se tržišni ciljevi preduzeća, kroz rukovođenje koje vodi napredovanju i pomeranju, mogu dohvatiti.
- d) identitet je slika, koju preduzeće o sebi obrazuje kroz oličavajuću organizaciju na tržištu, u društvu i u sopstvenom kolektivu ciljno i sa znanjem. Ova slika treba da je takva u kojoj zaposleni nije samo saradnik preduzeću nego se sa njim i poistovećuje. (Sándor, 1999:63)

Identitet pozorišta se često degradira na nivo „modnog shvatanja“²⁰⁵. Slično kao što i ljudi pribavljaju identitet, tako i pozorišna ustanova ima “lik”, kojim se okreće ka otvorenosti, ka sadržini i formi podjednako. Dve strane pojedinačnog identiteta – sadržaj i forma – su u stalnoj vezi. Uzajamna povezanost ta dva elementa se neprestano razvija, menja, preporuča, i jedno drugom, stalno odgovaraju na nove načine i tako novim kvalitetom uspostavljaju međusobne veze.“Vizuelna pojava, njeno poistovećivanje sa formom i sadržajna komunikacija, stilska osnova i drugo, zajedno treba da deluju sa organizacijom.” (Sándor, 1999:64)

²⁰⁵ To je delimično zbog toga što preduzeća ne znaju da poslovne uspehe potvrđuju činjenicama, a delimično i zbog toga jer pojmove korporativni identitet ili PR-a pogrešno tumače.

Veoma važna faza u postavljanju identiteta organizacije je sistem dizajniranja. Primarna uloga dizajna u programima pozorišnog identiteta je da “reprezentuje” (komunicira i saopštava) taj identitet. Kada se dizajn postavi u svetlu toga da je on marketinško sredstvo, a ne samo briga za estetiku on može da: a) definiše pozorište i njegovo poslovanje, b) ukaže na stil pozorište, c) diferencira pozorište od njegovih konkurenata, d) prenese logiku organizacione strukture naglašavajući jedan element na račun drugog i e) saopšti promene.

Da bi precizno predstavio pozorište, odnosno šta ono radi/ namerava da radi, cilj dizajna mora da bude **jasnoća**.

Da bi ukazao na stil pozorišta dizajn mora da pokaže **kreativnost**.

Da bi se razlikovala pozorišta jedno od drugog, dizajn mora da bude **različit** – od dizajna amblema, unutrašnjeg ambijenta, štampanih materijala i eksternih komunikacija.

Dizajn ima zadatak i da prenese pozorišnu **strukturu** i ona mora biti predstavljena.

Saopštavanje promena se dešava kada pozorište, kao organizacija koja menja svoj pravac i put, putem promene dizajna prikazuje tu promenu. U subotičkom pozorište promene u dizajnu pratile su promene u restrukturisanju organizacione strukture, kulture i filozofije. Dizajn pozorišta ima četiri ključna elementa: politiku imenovanja, grafiku, slogan i jezik. Promena imena treba da se radi samo kao krajnje sredstvo, a ono je veoma retko u našem pozorišnom životu. Grafika treba da saopštava dosledan pozorišni stil. Slogani su takođe važni kao sredstvo u dizajnu, a jezik mora da bude razumljiv i kvalitetan. Najvažnije je da u dizajnu pozorišta sva ova četiri elementa funkcionišu na jasan način, koji će sve sastavne delove objediniti u jedan celovit izraz.

Nakon što je koncipiran dizajn, njegov sistem i pozicioniranje, potrebno je to sve **saopštiti** publici – preko sredstava javnog informisanja (oglašavanje, reklamiranje), putem publikacija, ličnim kontaktima ili marketing miksom.

U fazi razvoja identiteta, koja se nastavlja nakon njegovog koncipiranja, neophodno je:

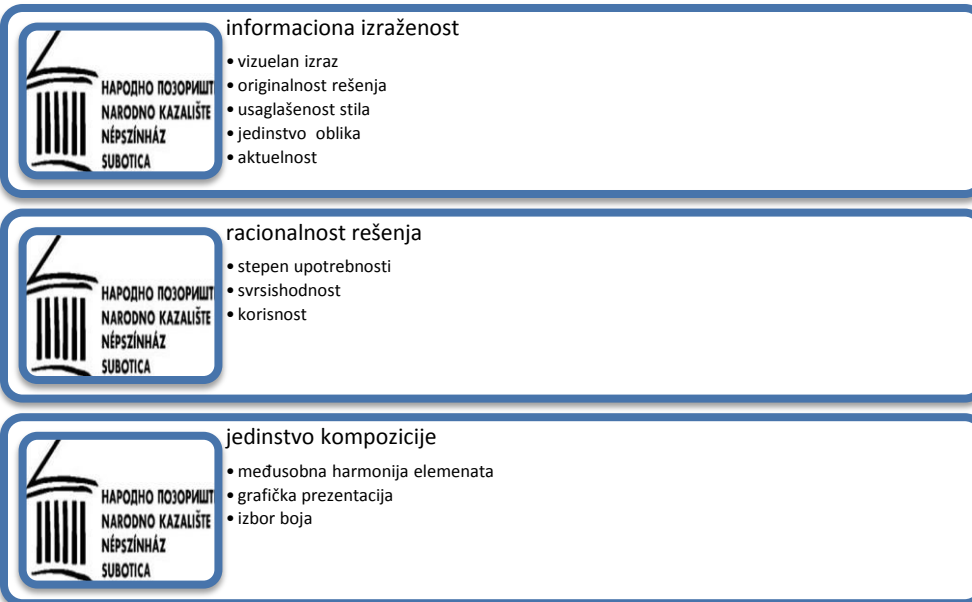
- da se zbog prikazivanja celine pozorišta, pored reklama predstava sve više širi reklama imidža pozorišta

- da se zbog želje za pozitivnim stavom ka pozorištu, jača tendencija negovanja odnosa sa okruženjem (raste količina emitovanih informacija , PR delatnost)
- da bi pozorište efikasnije nastupilo na tržištu, dolazi do oblikovanja jedinstvenih karakteristika (filozofije, kulture ponašanja, pojava, komunikacija).

Nakon svih faza kreiranja pozorišnog identiteta nastupa faza sprovođenja, koja je i najteža. “Postoje dva načina za sprovođenje programa identiteta. Prvi je praktični aspekt planiranja kako i kada treba svi elementi komunikacijskog plana da se uvedu. Drugi je povezan sa stvaranjem osećaja da je identitet vlasništvo svih zaposlenih u radnoj organizaciji”(Ind,1999:182). Realizacija identiteta u praksi podrazumeva nekoliko faza a svaka faza mora da sadrži planiranje, lansiranje, savladavanje otpora promenama i postojećom upravom.

Vizuelni identitet institucije²⁰⁶ je skup svih sredstava koja likovnim, grafičkim ili drugim vizuelnim oblicima stvaraju jasnu predstavu o jednoj ustanovi ili njenoj delatnosti (Fruht, Rakić, Rakić, 1992: 121). „Lik“ organizacije koji se odnosi na sve (proizvode, poslovne prostorije, prevozna sredstva, radnu odeću), a želi da se bavi i propagandom svoje delatnosti, u celini mora da ima jedinstveno osmišljen likovni izraz, jer je on značajan činilac za sticanje ugleda i značajnih rezultata. Sređenim sistemom vizuelne prezentacije najefikasnije se mogu postići rezultati.„Lik preduzeća izražen je kroz jedinstveno i sistematizovano prilaženje, programiranje i kreiranje sredstava kojima se na vizuelan način doprinosi boljoj i potpunijoj identifikaciji preduzeća, vrste i karaktera njegovog poslovanja i stvaranju povoljnijeg mišljenja u javnosti“ (Fruht, Rakić, Rakić, 1992: 121-122). Ovi autori definisanje kvaliteta vizuelnog identiteta mere kroz informacionu izraženost, racionalnost rešenja i kroz jedinstvo kompozicije.

²⁰⁶ Vizuelni identitet ili lik preduzeća, grafički identitet, total dizajn, kućni stil, samo su različiti nazivi za isti oblik izražavanja.



Cilj svakog oblika propagande je da, u zavisnosti od tržišnih zahteva i grafičkog dizajna kao kreacije, se izazove reakcija u obliku interesa, pažnje i određene akcije. Svako propagandno sredstvo treba da pošalje poruku koju će primalac poruke shvatiti kao poziv na akciju, odnosno postupak i to onakav kakav su autori i kreatori poruke želeli tzv. AIDA. Da bi se taj cilj postigao neophodno je da se vrlo precizno definišu svi ciljevi i da se prikupi širok dijapazon informacija, poznatije kao brif. Vizuelni kontakt je najbolja i najsigurnija poruka, i zbog toga je jako važno da se vizuelna prezentacija predstave prilagode svim zahtevima „tržišta“. U subotičkom pozorištu radi dizajner²⁰⁷ koji je zadužen za izradu svih vizuelnih poruka pozorišta. Na samom početku rada na predstavi dizajner pročita tekst, prisustvuje probama, razgovara sa rediteljem o koncepciji plakata i kreće da stvara svoj predlog, o kojima se izjašnjavaju pored reditelja i umetnički direktor i upravnik i tako se dolazi do rešenja plakata za novu premijeru. Rad na plakatu traje koliko traje i priprema premijere.

²⁰⁷ Viktorija Kresanko, čiji su radovi predstavljeni u disertaciji.

5.4. Vizuelni identitet NPNKN

Kada pozorište menja svoj put, ono to mora da saopšti okruženju, ali i svojim zaposlenima, a najbolji način je novi dizajn elemenata vizuelnog identiteta²⁰⁸. Uprava subotičkog pozorišta je dala zadatak dizajneru po sledećim kriterijumima: Ime subotičkog pozorišta je u skladu sa delatnošću organizacije i ne treba da se menja. Grafika se odnosi na kompletan vizuelni identitet organizacije, a ne samo na njen logo. Slogani mogu da se koriste da obeleže pozorišnu sezonu, samo pozorište kao instituciju ili premijeru. Jezik kojim se organizacija izražava treba da bude pristupačan, prijemčiv i kvalitetan. Najvažnije u postupku vizuelnog predstavljanja je da su svi elementi ukomponovani tako da čine jedinstvenu celinu vizuelnog identiteta pozorišta.

Kada se formira vizuelni identitet i kada se razvije dizajn sistem, neophodno je da se on predstavi okruženju i zaposlenima. Ako su dobro dizajnirani, svi izrazi vizuelnog identiteta treba da “signaliziraju svoj učinak i svoje namere”(Ind, 1996:169).

Kada pozorište ima više poslovnih jedinica, kao što je slučaj sa subotičkim pozorištem, one imaju određeni stepen decentralizacije i prebacivanja odgovornosti tako što u dizajniranju vizuelnog identiteta mogu da stvaraju sopstveni promotivni paket i prioritete. Na taj način Drame u subotičkom pozorištu mogu da imaju svoje sopstvene identitete, koji ponekad mogu da budu u suprotnosti sa generalnim organizacionim identitetom pozorišta kao jedinstvene kuće. Kod organizacija koje imaju više poslovnih jedinica veoma je važno da se lansiranje novog vizuelnog identiteta radi iz jednog centra, kako ne bi dolazilo do konfuzije stila, pa samim tim i identiteta, ali NPNKN ima dve umetničke jedinice, a ima i dve internet prezentacije, jednu zvaničnu – trojezičnu i drugu nezvaničnu samo na mađarskom jeziku. Do toga je došlo zbog nastojanja umetničkog direktora da se Drama izdvoji iz pozorišta i da informacije budu samo na mađarskom jeziku, a to stvara konfuziju kod publike.

“Konzistentnost u komunikacijama može se postići samo ako zaposleni zaista “poseduju” vrednosti koje su potrebne da se identitet stalno podržava i prenosi njihovim ponašanjem.”(Ind, 1996: 199)

²⁰⁸ Elementi dizajn sistema su politika imenovanja, grafika, slogani i jezik. (Ind,1996:157)

Sušтина promene vizuelnog identiteta je da se ta promena mora efikasno saopštiti svojoj publici, a zaposleni će taj novi organizacioni stil dalje saopštavati neposrednim kontaktima. Najotvoreniji oblik takve komunikacije je reklamiranje preko sredstava javnog informisanja²⁰⁹.

“Reklama je danas, toliko brojna, da se ona veoma nehaljno pregledava i odatle potiče obaveza da se skrene pažnja na “veličanstvenost obećanja” i elokventno, ponekad sublimese, a ponekad patetiše. Obećanje, veliko obećanje je duša reklame. Zanat reklame je danas tako blizu perfekcije da nije lako ponuditi bilo kakvo poboljšanje.”(Vilijams, 1999:412-413)

U prezentaciji novog/redizajniranog identiteta mogu pomoći odnosi s javnošću, jer oni služe da se postojećoj ili potencijalnoj publici prenesu informacije koje su usmerene na stvaranje atmosfere o samoj organizaciji ili njenim proizvodima. Pozorišta po pravilu uvek štampaju raznovrsne materijale²¹⁰, koji mogu da se iskoriste za prezentaciju novog vizuelnog stila organizacije.

Ujednačenost stila je veoma važna. Osim konzistentnosti stila, o kojoj se mora voditi briga, revizija vizuelnog identiteta može da zahteva nove oblike ili varijacije postojećih. I ovi novi oblici stila moraju biti usklađeni sa globalnim stilom organizacije, jer su i oni, kao i svi drugi oblici komunikacije organizacije, deo integralnog pristupa kojim se organizacija reprezentuje, deo su total dizajna pozorišne ustanove.

Jedno od najsnažnijih sredstava komunikacije organizacije sa internom i eksternom javnošću su lični kontakti. U organizaciji, komunikaciju olakšava svakodnevna, neformalna i pojedinačna interakcija i sastanci. Svi ovi oblikovani mehanizmi su u funkciji komunikacije, jer se putem njih sprovodi strategija organizacije, individualnim učešćem. Ako se proces interne komunikacije sprovede uspešno, sa sigurnošću možemo reći da će se identitet saopštavati i eksterno.

5.4.1. Logo

Opšte je poznato da se logo koji je prepoznatljiv i koji se lako pamti može nazvati dobrim. Da bi bio upečatljiv logo mora da bude različit u odnosu na konkurenciju na specifičnom pozorišnom

²⁰⁹ Prednost reklamiranja kroz sredstva javnog informisanja je što je taj kanal veoma lako kontrolisati, naravno ako se emituju poruke koje se neće raspršiti u etru i koje neće biti raznorodne.

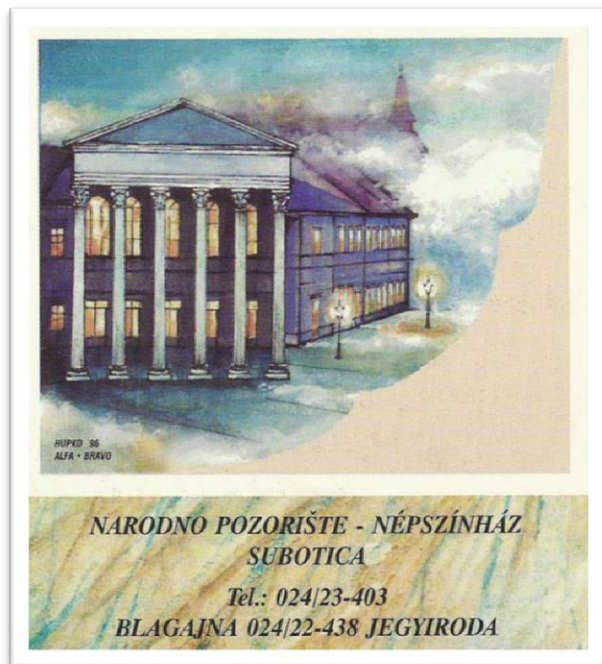
²¹⁰ Programi predstava, mesečni planovi, godišnji planovi, memorandum, poslovna pisma, ulaznice i sl.

tržištu, a njegov oblik, forma i boja treba da su upečatljivi i primamljivi posmatraču. Logotip ili stilski uobličen tekst, treba da bude čitljiv i koliko je moguće jedinstven.

U sadašnjem vremenu je velika ponuda, ali i konkurencija ustanova, kompanija, proizvoda, servisa, agencija i drugih entiteta koji koriste znak ili amblem kao logo. Zasićenost vizuelnim informacijama rezultira činjenicom da tek par u hiljadu ovakvih znakova obični posmatrači prepoznaju ako nisu predstavljeni zajedno sa slovnim tekstom. Zato je važno da se koriste i znak i ime kompanije, kako bi zajedno činili jedinstven i prepoznatljiv logo. Jednostavnost, odnosno da se sa što manje elemenata kaže što više o čemu se radi čine da logo bude dobar.

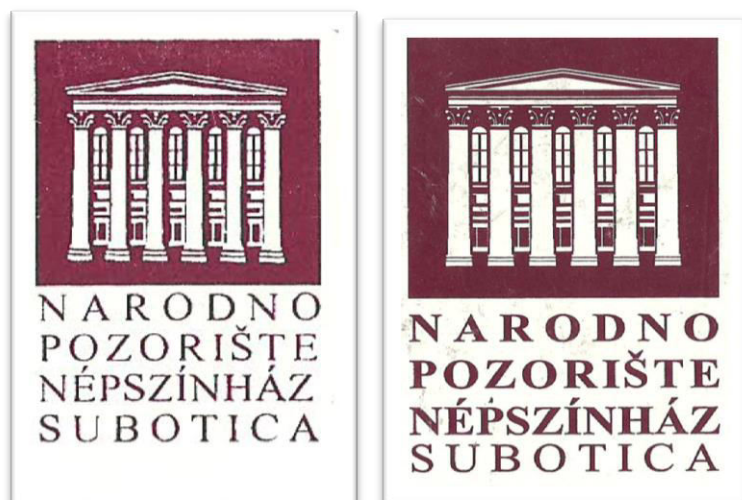
U nastavku ćemo prikazati kako je tekao proces kreiranja loga u Narodnom pozorištu-Narodnom kazalištu-Népszínház u Subotici.

Analizu vizuelnog dizajna započecemo 1997. godinom kada je on izgledao ovako.



U pitanju je akvarel scenografa Hupko Ištvana, koji je lep sam za sebe, ali ne ispunjava svrhu za koju je namenjen. Suviše detalja, prikazivanja spoljašnjih vremenskih uslova (noć, magla), šarena pozadina, loš odabir fontova mogli su da učine samo da se niko ne osvrće na ovaj logo.

Prepuno detalja ukazuje na trend u kući, da se u detaljima gubi suština zbog čega je organizacija tu i koja je njena osnovna namena i svrha.



Naredna dva primera znaka subotičkog pozorišta nastala su 1998. godine, zašto su različiti u izražajnim nijansama, ostalo je nedorečeno²¹¹. Na njima vidimo samo šest korintskih stubova što predstavlja prepoznatljiv znak za subotičko pozorište. I dalje su prisutni sitni detalji, prozori i vrata na frontalnom delu zgrade, koji je bio mesto ulaska publike u zgradu pozorišta, ali je u svakom slučaju reč o poboljšanju samog vizuelnog znaka subotičkog pozorišta. Slova su starinska i neujednačena, kada se poredi jedan znak sa drugim. Boldirana slova ostavljaju jači utisak, jer znače stabilnost, stamenost, dok su tanja slova krhkija, pa se stiče dojam da je i pozorišna ustanova nestabilna. U oba znaka boje su svedene na bordo i belu, pretpostavljam zato što bordo boju najčešće smatraju pozorišnom bojom jer su pozorišne zavese najčešće od somota, bordo boje.

2001. godine odlučujemo se da redizajniramo²¹² postojeći znak pozorišta, i to je izgledalo ovako:

²¹¹ Ova tri primera loga subotičkog pozorišta nastala su pre mog dolaska u pozorište, svi su korišćeni istovremeno, te nisam bila u mogućnosti da saznam način, namenu i ciljeve njihovog nastanka, a smatrala sam da su dobar temelj geneze nastanka današnjeg logoa.

²¹² Redizajn je uradila dizajnerka Viktorija Kresanko.



Na prikazanom znaku vidi se ujednačenost forme, svedenost izraza. Suština je ostala, u pitanju je subotičko pozorište sa zgradom iz 1854. godine, koja na ulazu ima šest korintskih stubova, ali više nema detalja. Po detalje publika mora sama da dođe i da ih pronade ili po svom viđenju nadoda. Boje su “pozorišne”, crna, kao scenska kutija, bordo, kao glavna zavesa u subotičkom pozorištu. Slova su u skladu sa slikom. Sve ukazuje na stabilnu organizacionu formu, unutrašnje strukture pozorišta.

Međutim, i dalje nam je znak delovao previše tradicionalno, konzervativno, te smo se odlučili za drastičnu promenu. Da ne bi bilo previše radikalno za okolinu odlučili smo se za postepeno uvođenje te promene. Tokom 2002. godine svi naši štampani materijali imali su pored postojećeg znaka i delove novog loga²¹³. Novi logo konačno je definisan 2003. godine, želeći da se poigramo novim izrazima, da osavremenimo logo jer je u toku bilo i redizajniranje unutrašnje organizacije subotičkog pozorište.

²¹³ Novi logo je kreirala dizajnerka Viktorija Kresanko. Pogledati Prilog br.5



Novi znak je zadržao oblik naše zgrade, stubovi su maksimalno stilizovani i svedeni na dve asocijacije, da oni postoje i da ih ima više, ubačeni su znaci stilizovanog smeha i tuge, jer pozorište igra i komedije i tragedije, a dva umetnička entiteta, jasno su naglašena jezičkim nazivima u originalu, a jedna crna tačka je, po nama, predstavljala reflektor. Ovaj znak se zadržao godinu dana u upotrebi, tokom tog perioda smo shvatili, da novi znak nisu prihvatili zaposleni u kući, da nije naišao na dobar prijem, ni kod naše publike, a da su naše kolege uglavnom govorile samo o likovnosti samog izraza. Znak kuće mora da govori o njoj samoj.

Zato nam je sledeći korak bio da stvorimo znak koji će govoriti o nama samima. Pošli smo od sledećih konstatacija i odrednica: - Subotičko pozorište radi u jednoj od najstarijih pozorišnih zgrada; - Zgrada subotičkog pozorišta je jedno od obeležja grada; - Subotičko pozorište jeste klasično repertoarsko, stalno pozorište, ali je i pozorište otvoreno za mlade autore, za nove pozorišne tendencije, za istraživanja; - Subotičko pozorište je dom dva umetnička ansambla. Tako je nastao naš najnoviji logo koji je i danas u upotrebi:



5.4.2. Štampani materijali

U subotičkom pozorištu kroz vizuelne komunikacije korišćeni su mnogi oblici grafičkog dizajna²¹⁴: logo, plakati, programske knjižice, mesečni repertoari, bilbordi, oglasi u štampi, sajt pozorišta, spotovi i drugo. Štampani materijali subotičkog pozorište predstavljali su kreaciju i realizaciju vizuelne komunikacije pozorišta i društvene sredine kojoj je namenjena. U svakoj kreaciji grafičkog dizajna nalaze se širi, društveni, edukativni i kulturni ciljevi²¹⁵. Grafički dizajn ima i svoja ograničenja koja se ogledaju u tehnologiji proizvoda i materijalima, tržištu, u rokovima za realizaciju pojedinih zadataka, finansijskim mogućnostima i u pravnim aspektima (Fruht, Rakić, Rakić, 1992:10). U institucijama kulture u našoj zemlji ova ograničenja su svakodnevni uslovi u kreiranju grafičkog dizajna. Naime, finansijske mogućnosti ograničavaju izbor tehnologije proizvodnje i materijala na kojima će se to realizovati, vreme i rokovi su uglavnom minimalni, a ekonomski i finansijski uslovi gotovo nikakvi. Iako je u krajnjem rezultatu grafički dizajn ipak delo jednog čoveka – dizajnera, kreiranje samog grafičkog dizajna je rezultat rada pozorišnog tima u kojem su pored dizajnera učestvovali reditelj, umetnički direktor i upravnik. Timski rad u kreiranju grafičkog dizajna daje mnogo bolje rezultate nego individualni rad.(Fruht, Rakić, Rakić, 1992:13) Grafički dizajn koji se smatra dobrim i kvalitetnim²¹⁶ je onaj koji koristi elemente i rezultate naučnih istraživanja iz oblasti psihologije, sociologije, ekonomskih nauka, tehničkih disciplina i estetike, te se smatra da je grafički dizajn proizvod integracije i sinteze.

5.4.2.1. Mesečni repertoari

Mesečni repertoari se štampaju u toku sezone u različitim veličinama i tiražima. Danas se štampaju veliki mesečni repertoari u tiražu od 500 primeraka i mali mesečni repertoari u tiražu

²¹⁴ “Grafički dizajn je stvaralačka(kreativna) delatnost, koja ima za cilj da se putem likovno-grafičkog izražavanja i uz odgovarajuća tehnička sredstva ostvari kvalitet savremene vizuelne komunikacije.”(Fruht,Rakić,Rakić, 1992:9)

²¹⁵ Društveni ciljevi izraženi su u činjenici da je svaka kreacija unapred namenjena čoveku i širim društvenim slojevima, edukativni ciljevi odnose se na mogućnost da se ljudi grafičkim dizajnom vaspitavaju likovnoj kulturi, a kulturni uticaj ogleda se u činjenici da su brojna grafička rešenja sastavni deo likovne kulture.

²¹⁶ Kvalitet grafičkog dizajna “meri” se putem dve grupe parametara, prvu grupu čine sledeći pokazatelji – troškovi (kojima je opterećen proizvod), usaglašenost proizvoda s jedne, i “društveno-potrebno i tržišnog asortimana, s druge strane, i konkurentna sposobnost proizvoda, a drugu grupu parametara čine – funkcija (svrsishodnost, odnosno da grafički dizajn odgovara svojoj nameni), likovno-estetski kvalitet, originalnost i aktuelnost (Fruht, Rakić,Rakić, 1992:17-21).

od 1500 primeraka. Njihov dizajn je menjan nekoliko puta u periodu kojim se bavi ovo istraživanje. Stilovi moraju da se menjaju jer u obilju raznog reklamnog materijala pažnju privlače samo oni koji su posebni u stilu, takođe stilovi moraju da se menjaju i zbog činjenice da ukoliko se pozorište godinama drži jednog stila reklamnog materijala on će postati nezanimljiv za publiku. U nastavku ćemo prikazati nekoliko stilova štampanih mesečnih repertoara subotičkog pozorišta.

U sezoni 1998/99. osmislili smo celu sezonu u bojama sezone. Izabrane boje²¹⁷ bile su tirkizna plava i žuta. U istim bojama su nam bili i mesečni repertoari tokom cele sezone.

Slika br. 1 Stari mesečni repertoar

DRAMA NA SRPSKOM - SZERB TÁRSULAT		MAGYAR TÁRSULAT - DRAMA NA MÁDÁRSKOM	
4. četvrtak	Piter Šefer: AMAEDEUS (drama) (16)	19,30	
9. utorak	Ilf i Petrov - Tatjana Pavlić: DVANAEST STOLICA (komedija) (23)	19,30	
13. subota	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (18)	19,30	
17. sreda	Ilf i Petrov - Tatjana Pavlić: DVANAEST STOLICA (komedija) (24)	19,30	
18. četvrtak	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (19)	19,30	
24. sreda	Jovan Starija Popović: ŽENIDBA I UDADBA (komedija) (34)	19,30	
26. petak	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (21)	19,30	
31. sreda	Piter Šefer: AMAEDEUS (drama) (17)	19,30	
3. sreda			Djean Dikovszki: PUSKAPOROS HORDÓ (tragi-komedija) (16)
5. petak			Peter Šeffler: KOMÉDIA A SÖTÉTEN (komedija) sa: Újvidéki Színház vendégjátékja
10. szeptember			Alfonso Paso: HAZUDI INKÁB, KEDVESEM (bűntény / vígjáték) (14)
11. csütörtök			Szlovák Művész: ÖRVÉNDETES ESEMÉNY (8)
12. péntek			Ariel Dorfman: A HALÁL ÉS A LÁNYKA (drama) a Kiszékhelyi Színház előadása (4)
16. kedd			NOSTALGIKUS KABARÉ (5)
18. csütörtök			Dimitris Kachoulis: TAVI (találatos dráma) a Kiszékhelyi Színház előadása a színházteremben (16)
19. péntek			A. P. Csahor: LAKODALOM (tragi-komédia) (9)
16. kedd			NOSTALGIKUS KABARÉ (6)
23. kedd			Jovan Cochran: VÁSOTT KÖLYKÖK a Zrínyi Miksa Nemzeti Színház vendégjátékja
30. kedd			Ariel Dorfman: A HALÁL ÉS A LÁNYKA (drama) a Kiszékhelyi Színház előadása (4)

Zatim smo menjali oblik i „spojili“ veliki i mali mesečni repertoar u jednu knjižicu, koja je mogla i da se raširena okači na oglasnu tablu, a savijena je mogla da se nosi u tašni ili u džepu.

Slika br.2 Mesečni repertoar



²¹⁷ Nažalost izbor boja nije bio samo naš izbor već je taj izbor boja “diktiran” količinom i bojom materijala koje smo dobili od sponzora.

Danas naši mesečni repertoari izgledaju drugačije. Štampaju se veliki i mali mesečni repertoari koji se dele na različitim punktovima u gradu, pred predstave nekoliko dana uoči planiranog meseca, dele se svim školama, u izlozima knjižara, biblioteke, poslastičarnica i na drugim vidljivim mestima u gradu. Iskustveno smo utvrdili da je veoma važno postaviti mesečne repertoare na mestima u epicentru grada gde se okupljaju građani, tako postavljeni izazivaju interesovanje publike.

Slika br. 3 Najnoviji mesečni repertoar - veliki i mali



5.4.2.2. Plakati i programske knjižice

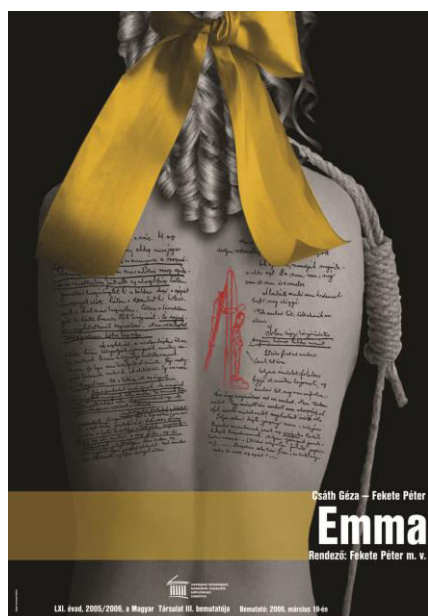
Digl je potpuno u pravu kada kaže da se u kreiranju propagandnog materijala za predstavu pozorište treba da se vodi klasičnom AIDA²¹⁸ formulom, jer ti materijali treba da opišu predstave na interesantan način kako bi kada se prvi put vide ili uzmu u ruke izazvali interesovanje, sledeći korak je da se javi želja za kupovinom ulaznice, gledalac bi zatim trebao da krene u akciju i da kupi ulaznicu za predstavu. (Digl,1998:142)

Vodeći se ovom formulom i prateći štampani materijal pozorišne predstave je posebno osmišljen i kreiran u procesu nastanka nove premijere. Najčešće dizajner kuće u saradnji sa rediteljem

²¹⁸ Attention(pažnja),Interest(interесovanje),Desire(želja), Action(akcija)

predstave dolazi do konačnog rešenja plakata i programske knjižice, a u poslednje vreme svedoci smo i reditelja koji ništa ne ispuštaju iz svojih ruku i koji dolaze sa tačnim instrukcijama ili čak gotovim rešenjima za plakat. Ono što je definisano u samom startu je veličina plakata i oblik programske knjižice, koja danas izgleda kao mala kocka u kojoj se, kada se razmota, dobijaju sve osnovne informacije o predstavi – podela uloga, autorska ekipa, biografija pisca, biografija reditelja, reč reditelja ili neke druge informacije od važnosti za predstavu.

Slika br. 4 Plakat predstave „Emma“



Slika br.5 Plakat predstave „Banović Strahinja“



Slika br.6 Program predstave „Banović Strahinja“



Slike br. 7 i 8 Razne programske knjižice



5.4.2.3. Reklamne kampanje za strateške projekte i pojedinačne sezone

U nekoliko godina uoči početka sezone osmislili smo i realizovali reklamne kampanje za početak sezone kojima smo na razne načine pokušavali da podsetimo stalnu publiku da uskoro počinjemo sa radom ili da izazovemo želju i interesovanje onih koji nisu naša stalna publika. Kampanje su realizovane putem oglasa u lokalnim štampanim medijima na srpskom i mađarskom jeziku, kroz TV spotove na lokalnim televizijskim stanicama, džinglove na lokalnim radijskim kućama i naravno na sajtu Pozorišta.

Kampanja „Mi smo IN i ove sezone“, „I da li smo vam nedostajali“, „Krećemo....!“ samo su ilustracija onoga šta smo radili tokom jednog dugačkog perioda koji je obuhvaćen ovim istraživanjem. Primeri ove tri kampanje za početak sezone ilustruju jednostavan jezik kojim je poruka uobličena, jasan cilj i sažetu priču koju smo poslali.

Slike br. 9 i 10 Kampanja „Mi smo IN i ove sezone“



Slike br. 11 i 12 Kampanja „I da li smo vam nedostajali“,



Slika br. 13 Kampanja „Krećemo...“



Posebno interesantne i uspešne bile su kampanje organizovane za animacione programe subotičkog pozorišta „Pozorište na gradilištu“ i „Škola za publiku“. Dva potpuno različita primera rada subotičkog pozorišta, a pri tom programi koji nisu „redovna“ delatnost subotičke pozorišne kuće. „Pozorište na gradilištu“ nastalo na osnovu ideje dr Tatjane Dadić-Dinulović i Ljubice Ristovski za manifestaciju „Noć muzeja“ u sebi je objedinilo nekoliko ideja, najpre novu pozorišnu zgradu, glumce obe Drame subotičkog pozorišta, studente Departmana za arhitekturu

FTN iz Novog Sada, arhitekta-projektanta nove zgrade i ekologiju jer je ulaznica na ovoj manifestaciji bila papir ili plastika za recikliranje.

Slika br. 14 Bilbord Pozorište na gradilištu



Škola za publiku je animacioni program namenjen stalnoj pozorišnoj publici. Zamišljena i realizovana kao mala škola koja uči gledaoce da gledaju pozorišne predstave.

Slika br. 15 Bilbord Škola za publiku.



Kampanja „Temelji ostaju“, je bila veoma uspešna i dugotrajna, a najavljevala je selidbu pozorišta iz stare zgrade, zbog početka radova na njoj. Slogan temelji ostaju nastao je tako što smo znali da se stvarni temelji iskopavaju i grade novi ali se naša misao vezivala za činjenicu da pozorište kao institucija ostaje da radi u gradu, da će ono i dalje pripremati i prikazivati

pozorišne predstave, doduše u nepozorišnim uslovima ali su ustanova i delatnost pozorišta po nama osnovni temelji subotičkog pozorišta. Zbog toga što šest korintskih stubova stare zgrade predstavljaju jedan od karaktera grada zadržali smo stubove i u raznim oblicima ih pakovali u kutije za selidbu. Za realizaciju kampanje korišćeni su štampani, elektronski i internet mediji.

Slika br.16 Kampanja „Temelji ostaju“



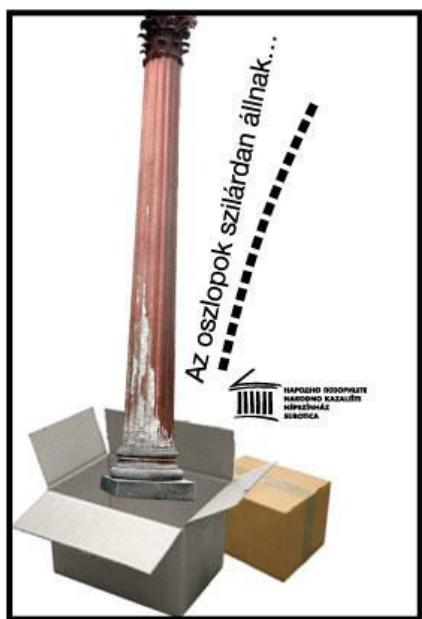
Slika br.17 Kampanja „Temelji ostaju“



Slika br.18 Reklamna kampanja „Temelji ostaju“



Slika br.19 Reklamna kampanja „Temelji ostaju“



5.4.3. Reklama za premijere - *pričam ti priču o „priči“*

U današnje vreme je naša realnost da se sve informacije tretiraju kao da je sve obična vest, bilo da se radi o robi ili o ljudima. Sve je spektakl. Magazini su puni priča o privatnim problemima javnih ličnosti. Događivanje priča (u funkciji publiciteta) je prirodno, u društvu u kojem se prodaje, ma kakvo bilo efektivno značenje, u društvu u kojem je danas prodaja postala primarna etika. (Vilijams, 1999:420)

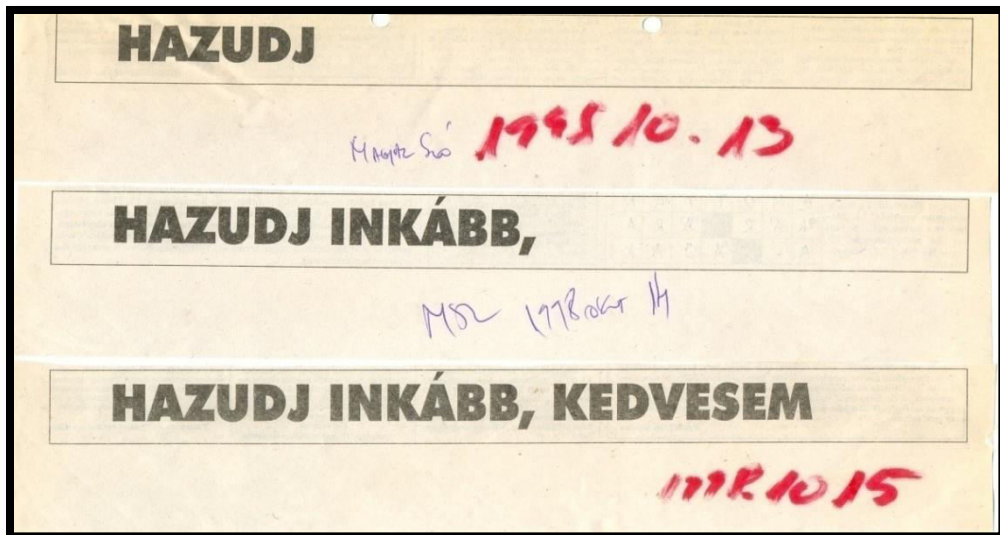
U marketingu umetnosti suština je u moći ubeđivanja (Digl, 1998:31). Oglašavanje je najčešće korišćeno sredstvo za ubeđivanje. Digl kaže da u marketingu, koji se primenjuje u umetničkim organizacijama, oglašavanje može da utiče na publiku koja već ima stvorene potrebe. On smatra da su potrebe manje važne, a da su mnogo bitniji stavovi gledalaca. „Ljudi su obično mnogo više svesni svojih stavova nego svojih potreba i oni koji u kratkoročnom i srednjoročnom periodu čine vašu ciljnu grupu imaju pozitivne stavove prema onome za šta se vi trudite da ih ubedite da žele da kupe.“(Digl, 1998:33)

Davne 1998. godine počeli smo osmišljavanje reklamnih oglašavanja za premijere koje su se pripremale u subotičkom pozorištu. Zamisao je bila jednostavna, ispričati priču o predstavi, u tri nastavka, (jer su se uglavnom oglasi objavljivali u tri broja), a da se pri tom ne otkrije do kraja priča koju „priča“ predstava.

„Storiteling je u isto vreme marketinško sredstvo, instrument za upravljanje zaposlenima koji omogućava da se kadrovi u kompaniji pokrenu (a ne samo motivišu), regulator društvenih odnosa, način prenošenja znanja, za pojašnjavanje imidža brenda ili za **prodavanje proizvoda**. Istovremeno je čuvar pamćenja i nosilac strateškog projekta, **iskustva i inovacije**. On je **komunikacija i akcija**, sredstvo za obuku lidera i škola za pokoravanje, **ključan za stvaranje identiteta** i katalizator promene...“(Salmon, 2010:94-95).

Za kampanju oglašavanja za predstavu „Hazudj inkább kedvesem“ (Bolje me slaži draga) vezana je interesantna reakcija. Naime, u tri broja dnevnog lista „Magyar szó“ koji izlazi u Vojvodini, štampali smo tri različita oglasa, 13, 14 i 15. oktobra 1998. Godine. Odlučili smo se da se poigramo rečima korišćenim u naslovu predstave, raspoređenim u oglasima tako da deluju

univerzalno i da nemaju nikakve veze sa predstavom. U prvom je odštampana reč Hazudj (Laži), u drugom Hazudj inkább (Bolje me laži), a u trećem oglasu Hazudj inkább kedvesem (Bolje me slaži draga) kako je i glasio naslov predstave. Kako se u to vreme dešavala kampanja za nekakve izbore, nakon drugog oglasa nazvali su nas iz neke političke stranke da nas pitaju na koga mi to ciljamo da laže. Na taj način smo postigli cilj, izazvali smo komentare koji su životni a ne samo vezani za predstavu.



SUBOTIČKE NOVINE, 21. 09. 2007.




НАРОДНО ПОЗОРИШТЕ
NARODNO KAZALIŠTE
NÉPSZÍNHÁZ
SUBOTICA

Ja neću – stvarnost!

Hoću – iluzije!

Subotičke 28. 09. 2007.
br. 65.

Broj 65
28. septembar 2007. **21**

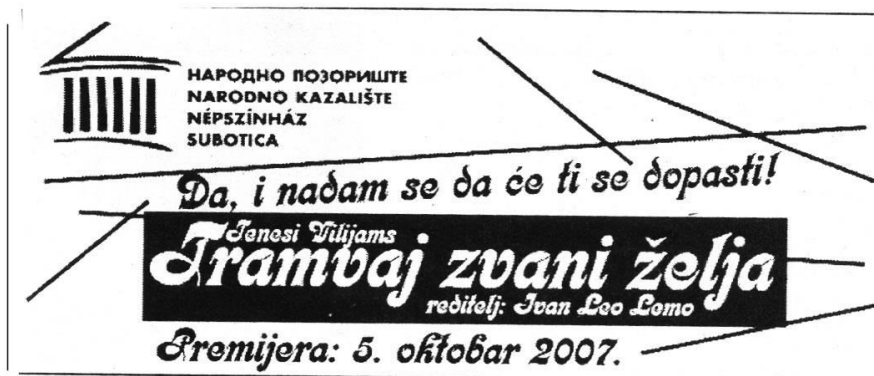


НАРОДНО ПОЗОРИШТЕ
NARODNO KAZALIŠTE
NÉPSZÍNHÁZ
SUBOTICA

Da dođem da gledam?

Premijera: 5. oktobar 2007.

SUBOTIČKE NOVINE, 5.10.2007.



U kampanji oglašavanja za premijeru "Tramvaj zvani želja" odlučili smo se da izaberemo replike iz originalnog tekstualnog predloška predstave, ali takve rečenice koje neće u početku ukazivati na ovu predstavu. U prvom oglasu štampali smo rečenice "Ja neću stvarnost, hoću iluzije" aludirajući na pozorište kao iluziju, u drugom oglasu smo štampali rečenicu "Da dođem da gledam?" koja nam se izvrsno uklapala kao pitanje i priča da li da uopšte dođem u pozorište, da bismo u trećem oglasu koju je štampan na dan premijere odštampali rečenicu "Da, i nadam se da će ti se dopasti" zajedno sa naslovom premijere.

Ovakve kampanje smo radili u period od 1998. do 2010. godine.

Iako nije u pitanju oglašavanje, kampanje smo na interesantan način završavali malim poklonima publici na premijerama.

Premijera predstave „Ožalošćena porodica“ B.Nušića u režiji Olivere Đorđević, završena je tako što je publiku sačekala „sikter kafa“, koja se kod Nušića, ali i u predstavi koristi da se domaćini oslobode gostiju, a sama kafa je slaba, bez šećera ili sa previše šećera. Posle komedije u kojoj je uživala publika se dodatno zabavljala lošom kafom.

Posle premijere predstave „Sabirni centar“ D.Kovačevića, u režiji Andraša Urbana, delili smo publici kiselo mleko jer i lik profesora iz Kovačevićevog teksta kaže da ne bi da ode na drugi svet a da ostane željan kiselog mleka.

Recept za kupinovo vino²¹⁹ dobila je publika na premijeri predstave „Arsenik i stare čipke“, a CD sa pesmom „Tužna je nedelja“ koju peva kompozitor Bela Reže dobila je publika koja je prisustvovala predstavi „Szomorú vasárnap“(Tužna je nedelja).

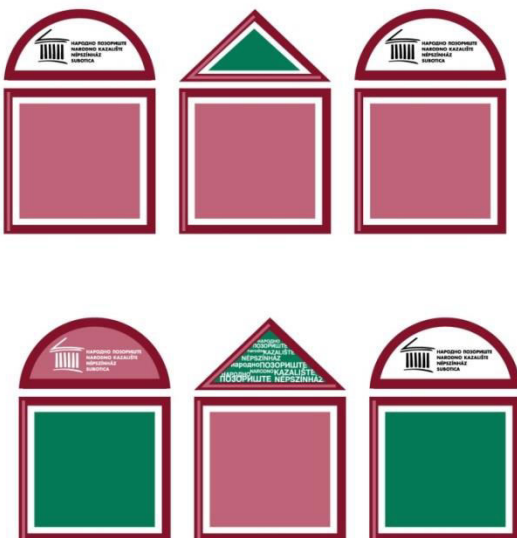
Smatrali smo da je za našu publiku važno da pored interesantnih oglašavanja u kojima pričamo univerzalne priče, smislimo i neobične završetke pozorišnog praznika – premijere.

5.4.4. Reklama u prostoru

Vizuelni identitet pozorišta pored štampanih materijala (plakata, programskih knjižica, repertoara, oglašavanja i drugih „dvodimenzionalnih“ grafičkih izraza) svakako čine i oni trodimenzionalni koji pripadaju reklamama u prostoru. Tu pre svega mislim na pozorišne izloge, blagajnu, foaje, mesečne repertoare kao bilborde i pozorišnu fasadu.

Subotičko pozorište je u staroj zgradi imalo tri izloga kojima smo najdirektnije komunicirali s našom publikom, a danas ima dva izloga u prostoru scene „Jadran“ koju koristi kao jedino mesto gde se igraju predstave. U staroj zgradi smo nastojali da izloge dizajniramo pa smo imali i nacрте:

Slika br.20 Nacrt izgleda izloga



²¹⁹ „Evo - vino: na pet litara kupinovog prevrelog vina sipati jednu kašičicu arsenika, uz to dodati pola kašičice strihina i samo malo, na vršak noža cijanida.“

Slika br. 21 Izlog u sceni „Jadran“



Slika br.22 Naša blagajna danas izgleda ovako:



Slika br.23 Idejno rešenje natpisa za blagajnu:



Pozorišni foaje nekada je imao uramljene fotografije svih članova glumačkih ansambala obe Drame, a kako u „Jadranu“ nemamo dovoljno prostora „tradiciju“ iz stare zgrade preneli smo na drugačiji način.

Slika br.24 Foaje scene „Jadran“



Polovina našeg foajea danas pregrađena je i koristi se za fundus dekora predstava koje su na repertoaru, jer nemamo drugi prostor gde bismo odlagali dekor.

Slika br.25 Foaje scene „Jadran“



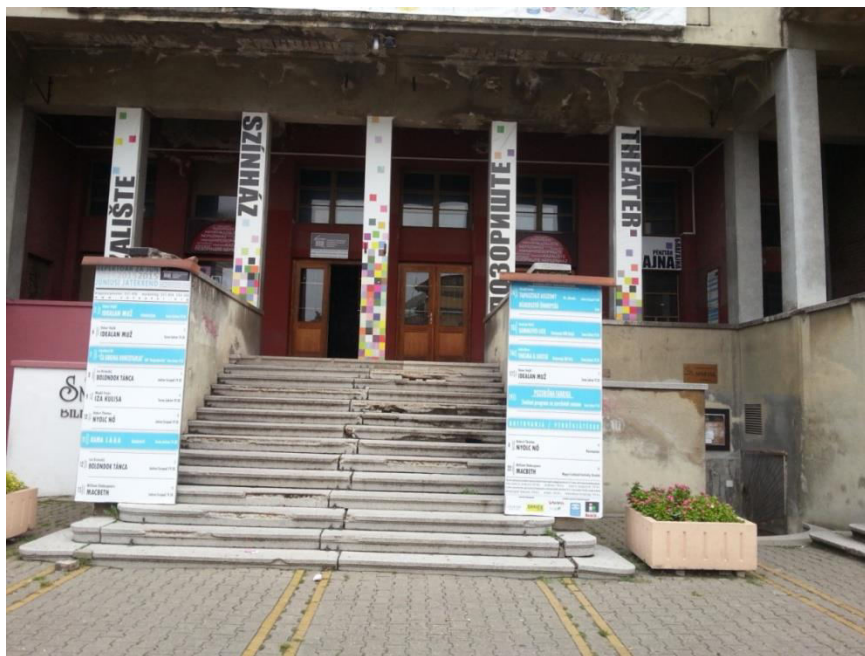
U staroj zgradi smo, u okviru marketinške kampanje „boje sezone“ osim štampanih mesečnih repertoara, imali i pano/bilbord na zgradi u bojama sezone.

Slika br.26 Bilbord mesečni repertoar

1999		NARODNO POZORIŠTE NÉPSZÍNHÁZ SUBOTICA
REPERTOAR ZA MART – MÁRCIUSI JÁTÉKREND		
3. szerda (19.30)	Dejan Dukovski: PUSKAPOROS HORDÓ (tragikomédia) (16)	
4. četvrtak (19.30)	Piter Šefer: AMADEUS (drama) (16)	
5. péntek (19.30)	Peter Shaffer: KOMÉDIA A SÖTÉTEN (komédia) az Újvidéki Színház vendégjátéka	
9. utorka (19.30)	Ilfj i Petrov – Tajjana Pavlić: DVANAEST STOLICA (komedija) (23)	
10. szerda (19.30)	Alfonso Paso: HAZUDJ INKABB, KEDVESEM (bűnügyi vígjáték) (14)	
11. csütörtök (19.30)	Slawomir Mrazek: ÖRVENDETES ESEMÉNY (8)	
12. péntek (19.30)	Ariel Dorfman: A HALÁL ÉS A LÁNYKA (dráma) a Kosztolányi Színház előadása (4)	
13. szombat (19.30)	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (19)	
16. kedd (19.30)	NOSZTALGIKUS KABARÉ (6)	
17. szerda (19.30)	Ilfj i Petrov – Tajjana Pavlić: DVANAEST STOLICA (komedija) (24)	
18. csütörtök (19.30)	Dimítris Kehaidis: TAVU (abszurd dráma) a Kosztolányi Színház előadása a stúdióteremben (15)	
18. četvrtak (19.30)	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (18)	
19. péntek (19.30)	A. P. Csehov: LAKODALOM (vígjáték) (9)	
20. szombat (19.30)	NOSZTALGIKUS KABARÉ (5)	
23. kedd (19.30)	Jean Cocteau: VÁSOTT KÖLYÖK a Zenitai Színházulat Uralm csoportjának vendégjátéka	
24. szerda (19.30)	Jovan Šterija Popović: ŽENIDBA I UDADBA (komedija) (34)	
26. petak (19.30)	Kosta Trifković: POSLANIK (komedija) (21)	
30. kedd (19.30)	Ariel Dorfman: A HALÁL ÉS A LÁNYKA (dráma) a Kosztolányi Színház előadása (4)	
31. szerda (19.30)	Piter Šefer: AMADEUS (drama) (17)	
GOSTOVANJA – VENDÉGSZEREPLÉSEK		
14. vasárnap	Slawomir Mrazek: ÖRVENDETES ESEMÉNY (8) vendégjáték Zomborban	
17. szerda	Alfonso Paso: HAZUDJ INKABB, KEDVESEM (14) vendégjáték Újvidéken	
20. szombat	NOSZTALGIKUS KABARÉ (6) vendégjáték Zentán	
20. szombat	Kosta Trifković: POSLANIK (20) gastovanje u Zrenjaninu	
24. szerda	Slawomir Mrazek: ÖRVENDETES ESEMÉNY (10) vendégjáték Nagyváradon	
24. szerda	Jovan Šterija Popović: ŽENIDBA I UDADBA (35) gastovanje u Novosadskom pozorištu	
25. csütörtök	Dimítris Kehaidis: TAVU (abszurd dráma) vendégjáték Nagyváradon	

Da bi se naglasilo da u zgradi u kojoj se nalazi scena „Jadran“ radi pozorište, a bez mnogo ulaganja, jer za to ne možemo da pribavimo ni dozvole ni finansijska sredstva, jer taj prostor nije naše vlasništvo, za mesečne repertoare smo napravili bilborde i tu svaki mesec lepimo repertoare. A stubove koji su bili ruinirani obložili smo posebno osmišljenim i štampanim tendama kako bismo naglasili našu ustanovu.

Slika br.27 Ulaz na scenu „Jadran“



Veoma je teško zadovoljiti potrebu za savremenim, lepim vizuelnim identitetom prostora u kojem se dešavaju pozorišne predstave, kada je pozorište u situaciji da radi u prostoru koji nije njihov, pa zbog toga ne dobija mogućnost da obnovi stepenište, omogući lift za hendikepirana lica, kada je fasada zapuštena, a pri tom je zgrada u zaštićenom jezgru grada kao spomenik kulture pa za njenu obnovu važe stroga pravila. Čekajući rekonstrukciju zgrade subotičkog pozorišta uprava nastoji da, iako prokišnjava krov pozorište ima savremen dizajn.

Raznovrsnost formi i oblika vizuelnog identiteta subotičkog pozorišta i pored velikog truda, rada i promišljanja nije mogao da otkloni utisak koji ostavlja neuslovna zgrada u kojoj se igraju pozorišne predstave. Bez obzira što su logo, štampani materijali, plakati, programske knjižice, bilbordi, dizajnirani izlozi, portreti glumaca donosili dah savremenosti i lepote, neokrećeni zidovi, stepenice koje se raspadaju, foaje pretrpan dekorom ipak su preovladali u prvom utisku o prostoru subotičkog pozorišta.

6. Okruženje i identitet pozorišne ustanove

„Svaki grad ima svoju sopstvenu kulturu, svoj moral, svoju osobenost, pa iako se grad danas više posmatra sa svog urbo-ekonomskog, geografsko-prostornog, demografskog, kriminološkog, psihološkog i drugih stanovišta, čini se da je kulturološki pristup, koji nije isključivo opredeljen tradicijom i istorijom, takođe značajan“ (Dragićević-Šešić, 1996:13).

U prethodnim poglavljima, u nekoliko navrata, govorili smo koliko je za formiranje identiteta pozorišta važno njegovo okruženje. Pozorište je visoko senzitivni organizam, jer na njega utiču sve promene u državi, pokrajini, gradu, pozorišnoj struci, medijima i svemu drugom koje se nalazi izvan pozorišne kuće. Međutim, kada se pozorište suoči sa svojim okruženjem a ono nema profilisane prioritete i jasno definisanu kulturnu politiku države/grada to „otvara veliki broj strateških dilema i kod kulturne javnosti i aktera kulturne politike“ (Đukić Dojčinović, 2004-2005:419). U takvoj situaciji Đukić Dojčinović kaže: „Kao prioritet se javlja potreba za dijalogom između nosilaca kulturne politike i umetnika“, odnosno ona se zalaže za „aktivno učestvovanje“ (Đukić Dojčinović, 2004-2005:419-420). Koliko je važna tradicija unutar pozorišne organizacije, skoro su isto toliko važne i tradicija i kulturna tradicija grada u kojoj pozorište funkcioniše. Zakoni i zakonska regulativa države sveobuhvatno utiču na delatnost pozorišta. Država utiče i putem upravnih odbora na rad pozorišne kuće. Kako i koliko su oni svi uticali na stvaranje identiteta subotičkog pozorišta istražićemo u ovom poglavlju.

6.1. O identitetu grada Subotice

Grad Subotica nalazi se na krajnjem severu zemlje, neposredno uz granicu sa Mađarskom. Sudbinu Subotice bitno je istorijski odredio geografski položaj na putu između Evrope i Azije - na granici dve sukobljene sile Ugarske i Turske. Značajnu ulogu u borbi protiv Turaka na severnoj granici Carstva imali su Srbi iz južne Ugarske (Istorija sveta, III,1983:58). Subotica je osnovana sredinom trinaestog veka²²⁰. Povoljan položaj grada uticao je na vojne stratege da ga štite i brane. Marija Terezija, carica Austro-Ugarske, 1779. godine, proglašava Suboticu slobodnim kraljevskim gradom. Subotica je po izbijanju mađarske revolucije protiv Austrije, 1848. godine, pripadala Srpskoj Vojvodini sve do njenog ukidanja, 1860. godine. Subotica je vraćena 1867. godine u okvir Mađarske, pod imenom „Szabadka“ i njoj je pripadala sve do završetka I svetskog rata i formiranja Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (Vojnić, 1971:10). U čestim i velikim seobama, u Suboticu su došli mnogi narodi: Mađari, Nemci, Srbi, Jevreji, Bunjevci, Hrvati, Grci. Na subotičku etničku specifičnost uticale su kolonizacija Austrije, kao i kolonizacije nakon I i II svetskog rata.

Grad Suboticu čine: grad Subotica i 18 prigradskih naselja²²¹. Grad Subotica je sedište Severnobačkog okruga.

Prema popisu stanovništva iz 2002. godine Grad Subotica broji 107.726 stanovnika, a sa prigradskim naseljima 148.401 stanovnika²²², što je manje za oko 50.000 stanovnika u odnosu na prethodni popis stanovništva. Prema prvim rezultatima Popisa iz 2011. grad sa prigradskim naseljima broji 140.358 stanovnika, a sam grad 96.483 stanovnika.

Industrijalizacija grada povlači za sobom razvoj sredine i koncentraciju stanovništva. Razvojem gradova, razvijaju se institucije koje se bave kulturnom delatnošću²²³, s jedne strane, a sa druge se stvara publika kao rezultat tog dvostrukog razvoja. Posledica razvoja grada je stvaranje različitih sektora - stambeni, radni, trgovinska sedišta, koncentracija institucija kulture i drugo.

²²⁰ „Osnovao je kralj Bela IV posle tatarske najezde, po svom povratku iz Dalmacije. Prvi pozitivni podatak o njoj imamo iz 1391. godine, u jednom spisu kada se spominje pod imenom Zabolka u županiji Bodrog“ (Vojnić,1971:8).

²²¹ Prigradska naselja su: Bački Vinogradi, Bajmok, Mišičevo, Bikovo, Čantavir, Višnjevac, Đurđin, Hajdukovo, Kelebija, Mala Bosna, Novi Žednik, Palić, Stari Žednik, Šupljak, Tavankut, Gornji Tavankut, Donji Tavankut, Ljutovo.

²²² Poređenja radi uzeli smo podatke sa prethodnog popisa iz 1991. godine kada je grad brojao 150.534 stanovnika, a sa prigradskim naseljima 205.401 stanovnika. „Opštine u Republici Srbiji u 1993.“, Republički zavod za statistiku Beograd, 1994.

²²³ pozorištem, (napomena Lj. R.)

Grad Subotica je multinacionalan i multikulturalan.

Prema podacima²²⁴ i analizi Popisa stanovništva iz 1991, kao i Popisa stanovništva iz 2002. godine, evidentno je da su u Subotici živele različite nacije i nacionalnosti.

Pregled strukture stanovništva po nacionalnoj pripadnosti		
Narodi	Popis 1991.	Popis 2002.
Mađari	39%	38,47%
Jugosloveni	17,38%	5,67%
Srbi	15,67%	24,14%
Ostali	14,07%	0,71%
Hrvati	10,6%	11,60%
Crnogorci	0,14%	1,25%
Romi	0,03%	0,97%
Muslimani	0,03%	0,25%
Bunjevci	-	10,95%
Neopredeljeni	-	5,29%

Na osnovu podataka o popisu stanovništva može se zaključiti da su najveće nacionalne grupacije u Subotici:

Mađari	38,47%
Srbi	24,14%
Hrvati	11,60%
Bunjevci	10,95%
Jugosloveni	5,67%
Neopredeljeni	5,29%

Veliki postotak stanovništva, skoro 11% se nije nacionalno izjasnio.

Pregled podataka o stanovništvu Subotice po veroispovesti		
Verska zajednica	Popis 1991.	Popis 2002.
Katolici	62,23%	63,81%
Pravoslavci	15,60%	25,95%
Nepoznata	13,9%	0,024%
Nisu vernici	0,49%	1,30%
Protestanti	0,20%	1,80%
Neopredeljeni	0,05%	6,50%

²²⁴ „Popis Stanovništva 91:Nacionalna pripadnost”, Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1993, br. 1

Islam	0,06%	0,69%
Judaisti	0,003%	0,008%

Tokom devedesetih godina prošlog veka došlo je do velikih migracija stanovništva te je veliki broj Subotičana otišao iz zemlje, odatle se, i pored naseljavanja, beleži da grad ima oko 50.000 manje stanovnika. Nije zanemarljiv ni uticaj bele kuge, što je višedecenijski problem Subotice.

„Uništeno je poverenje i izgrađen model življenja pored i između socijalnih grupa i zajednica (a ne i dobrog dela građana). Sreća što se svih ovih godina u Subotici nije dogodilo življenje jednih protiv drugih, trećih...“ (Kovačević, 2009:10).

U XXI vek Subotica je ušla ne kao industrijsko središte, već kao grad sa uništenom industrijom, zapuštenom poljoprivredom i razvijenom „kulturom“²²⁵. „Podaci govore da subotičku institucionalnu mrežu čini 11 ustanova, 90 raznih društava i udruženja i 110 različitih manifestacija“ (Kovačević, 2009:21). Sve ustanove i manifestacija finansirane su iz lokalnog budžeta, a u 2007. godini izdvojeno je 17% sredstva za finansiranje kulture. Odatle i problemi u finansiranju i opstanku ustanova kulture, pa samim tim i Pozorišta. Subotica kao grad je „oduvek i uprkos svemu mesto iz kojeg zrači kultura“ (Vujović, 1996:38), ona je kolektivna memorija, tradicija, prožimanje starog i novog, multietnična i multikulturalna koegzistencija, tolerancija, empatija.

Identitet grada je sastavljen od više različitih, a ponekad i suprotstavljenih identiteta, a jedan od njih je i kultura, kao „stalan, ali takođe i promenljiv faktor u stvaranju gradskog identiteta“ (Dragičević-Šešić, 2009:21). Kako kaže Dragičević-Šešić identiteti gradova su u vreme SFRJ namerno zaboravljeni, zato je neophodno pronaći odgovarajući identitet i opredeliti se za vodeći imidž.

Osamdesetih godina prošlog veka gradonačelnik Subotice Đerđ Sorad pokrenuo je rekonstrukciju zgrada u najužem jezgru grada, koje su građene u stilu secesije, stvorio je pešačku zonu, izgradio zelenu fontanu, shvatio je da je „ono što je bitnije jeste stvaranje ‘pozitivne’ slike

²²⁵ Ustanove kulture u Subotici su: Gradski muzej, Gradska biblioteka, Savremena galerija, NPNKN, Dečje pozorište, Pozorište „Kostolanji Deže“, Istorijski arhiv, Galerija „Vinko Perčić“, Art bioskop „A.Lifka“, Fondacija „Danilo Kiš“ i Međuopštinski zavod za zaštitu spomenika kulture.

grada, kao i novih gradskih mitova, da bi se propagirala nova ekonomska i kulturna politika grada koja će dovesti do prosperiteta” (Dragičević-Šešić, 2009:23). Rekonstrukcija najužeg jezgra grada Subotice, može se shvatiti kao ponovno definisanje „gradskog identiteta koji se zasniva na kolektivnom sećanju ljudi, kulturnom nasleđu (materijalnom i nematerijalnom-duhovnom) i viziji budućnosti koja je uspela da ostvari konsenzus među glavnim političkim akterima, kao i svima onima koji čine javno mnjenje (intelektualci, profesori, medijski stručnjaci...) (Dragičević-Šešić, 2009:25).

Svaki grad bi trebalo da razvija „više međusobno isprepletenih identiteta, nastojeći da iskoristi najbolje elemente svoje istorije, geografski položaj i savremene ljudske resurse“ (Dragičević-Šešić, 2009:26), a glavno obeležje identiteta Subotice je da je ona multikulturni grad.

6.2.Kulturna politika grada Subotice

Identitet grada zasniva se na „stalnim elementima (materijalno nasleđe, institucije, stabilni tradicionalni obrasci ljudskog ponašanja), a **nove kulturne politike** u isto vreme moraju da vode računa i o najvrednijim tekovinama kulture” (Dragičević-Šešić, 2009:21).

Iako grad Subotica nema napisan plan razvoja kulture, nema osmišljene strategije kulturne politike²²⁶ grada, kroz neke od instrumenata mogu se nazreti pravci razvoja u kojima je kultura razvijana. Jer, Subotica kao i bilo koji grad u zemlji može da dobije svoj kulturni identitet ako pokrene organizovanu brigu o: 1. zaštiti kulturnog nasleđa, 2. umetnicima u gradu, 3. kulturnoj animaciji i duhovnom životu, 4. kulturnoj difuziji, i 5. kulturnom i duhovnom zračenju (Vujović, 1996).

„Danas se ponovo nalazimo u situaciji kada bi trebalo da se uvedu novi „atributi“ i da se nasleđe grada prevrednuje u skladu s novim politikama multikulturalnosti, tj. da se da podrška razvoju

²²⁶ „Strategije kulturne politike grada mogu se klasifikovati u tri grupe: 1. Kompetitivne strategije gde su opštine i gradovi dostigli određeni ekonomski i kulturni kapital i teže ka boljoj poziciji u poređenju s drugim gradovima, 2. Strategije dostizanja kvaliteta- Primenljive na gradove čiji je nivo kulturnog kapitala, ljudskih resursa i praktičnog znanja već visok i priznat te bi odabrane strategije pomogle u potrazi za izvrsnošću 3.Strategije povezivanja-grad pokušava da pronađe najbolje rešenje razvoja oslanjajući se na druge gradove koje posmatra kao strateške partnere“ (Dragičević-Šešić, 2009:36).

kulture raznolikosti kako u pogledu nasleđa, tako i u pogledu savremene umetničke produkcije“ (Dragičević-Šešić, 2009:25).

U Subotici bi trebalo da se definiše „gradski kulturni kapital“, odnosno – nematerijalno i materijalno nasleđe. (Dragičević-Šešić, 2009:27). Šaroliko subotičko nematerijalno, duhovno nasleđe podrazumeva sve raznolike mitove, običaje, rituale, jezike koji postoje i koriste se u gradu, kao i predstavljanje same kulture: „slike i istorijat grada, kroz umetnost i medije, čak i kroz ličnosti koje su povezane sa istorijom grada, pa i lične priče“ (Dragičević-Šešić, 2009:28).

Dragičević-Šešić kaže da su kulturne politike važne za ukupno upravljanje gradom zbog toga što u gradu treba da se dobro osećamo, a „osećati se dobro, znači imati poštovanja za grad, njegovu prošlost“ (Dragičević-Šešić, 2009:28), jer kvalitet kulturnog života može biti značajan motiv za preduzetnike, a razvoj kreativnih industrija preduslov za zapošljavanje (Dragičević-Šešić, 2009:28) i najzad izgradnja spoljašnjeg imidža grada, stvara mogućnost da grad postane poznat u regionalnim i međunarodnim razmerama (Dragičević-Šešić, 2009:28). Dragičević-Šešić se zalaže za ukupnost strategija razvoja grada, ona kaže da kulturna politika grada ne bi trebalo da je odvojena od drugih delatnosti u gradskoj upravi, „ona mora da bude osmišljena kao deo dugoročne strategije pozicioniranja i razvoja grada“ (Dragičević-Šešić, 2009:30). Lokalna samouprava Subotice bi morala sama „da osmisli i organizuje način sprovođenja planskog procesa plana razvojem politike iz koje će se dalje definisati kulturna politika i ukupna strategija“ (Dragičević-Šešić, 2009:32). S obzirom na geografski položaj grada Subotice, kao i njeno nastojanje da se nametne kao lider regiona, neophodno je da se kulturna politika grada „posmatra u širem kontekstu regionalnih i nacionalnih kulturnih politika“ (Dragičević-Šešić, 2009:33). Vekovna nacionalna raznolikost građana Subotice morala bi da rezultira i u strategijama kulturne politike koja bi se ogledala u kontekstu vojvođanske kulturne politike ali i u kontekstu kulturnih politika Mađarske, Hrvatske, Rumunije i drugih nacionalnih politika. Danas, već daleke 1998. godine, najavljen je projekat „Adaptacije, rekonstrukcije i dogradnje zgrade subotičkog pozorišta“, tada je Sekretar Ministarstva kulture Republike ovaj projekat nazvao „najvećim kapitalnim objektom kulture u Republici“. Iako se objekat još gradi, činjenica je da koncepti građenja identiteta gradova mogu da se zasnivaju i na kapitalnim projektima i objektima kulture, jer „kapitalni projekti izgradnje mogu da budu od presudnog značaja za kreiranje identiteta“ (Bursać, 2009:83).

Lokalna samouprava je u prethodnom periodu često Suboticu proglašavala i „gradom festivala”, iako to nije bila oficijelna kulturna politika grada, ona može da se zasniva i na organizacijama međunarodnih događaja i manifestacija i konceptima koji razmatraju odnos grada i kreativnosti. Međunarodni festival pozorišta za decu, Međunarodni filmski festival Palić, kao i Međunarodni pozorišni festival „Desire” podržani su od grada, te tako utiču na stvaranje slike da su oni festivali deo politike grada. „Grad bi trebalo da ima festivale, kongrese, periodična okupljanja nacionalnog i internacionalnog karaktera i zapaženog kvaliteta koji ga čine poznatim i utvrđuju njegovu reputaciju na kulturnom planu“ (Vasiljević, 2009:111).

Subotica je malo uradila na stvaranju svog imidža, početak tog procesa svakako je bilo rekonstruisanje najužeg jezgra grada, ali arhitektura „secesije” nije do kraja iskorišćena, niti je stvoren imidž grada, a „bez jasne slike imidža koji kreiramo o našem gradu on se neće izdvojiti od ostalih konkurenata“ (Vasiljević, 2009:105). Ukoliko grad sam ne definiše ko je/ko smo i koji su to koraci koje će preduzeti, ostavljen je da drugi definišu njegov imidž. „Kulturni identitet grada preduslov je njegove komunikacije s okruženjem, prepoznatljivosti i atraktivnosti.“ (Vasiljević, 2009:109). Ulaganje u kulturu, nije ulaganje bez ikakvog povratka finansijskih sredstava, već naprotiv „kultura obezbeđuje novu, ekonomsku osnovu i doprinosi porastu prestiža, privlačnosti i imidža grada.“ (Vasiljević, 2009:109).

U Subotici je, 2008. godine, održan skup pod nazivom „Kulturna politika grada Subotice”²²⁷, pod pokroviteljstvom gradonačelnika, a pozvani su bili umetnici, radnici u kulturi, menadžeri i direktori kulturnih institucija. Tada se raspravljalo o stanju u kulturi i stanju u gradu, a rečeno je da je kultura ta koja treba da pomera grad napred, ona treba da postavlja ciljeve i da podstiče kreativnost i kreativce na akciju. „Uspostavljanje emancipatorske duhovno-kulturne paradigme grada, naprosto je uslov za ozbiljan(održivi) razvoj” (Kovačević, 2009:15).

Kovačević je tada napisao za razvoj grada, ako se on promišlja ozbiljno unapred promišljeno, „nužno je promovisati projekat modernizacije, sa identifikovanim i artikulisanim evropeiziranjem u ključnim oblastima rada i življenja“ (Kovačević, 2009:15).

Kulturni ambijent Subotice u periodu tranzicije pokazao je određene karakteristike:

²²⁷ Ne raspolazem informacijama da li su održavani sastanci na temu kulturne politike grada, o ovom skupu postoji štampana knjiga koju sam koristila u radu.

1. Da je kulturna svakodnevnica grada „dominantno etno-nacionalno fragmentirana i rezervatski situirana“ (Kovačević, 2009:19).
2. „Institucionalni, etablirani akteri kulturnog života grada ostali su manje-više u anahrim vodama preživlosti“ (Kovačević, 2009:20).
3. „Poplava tržišnih produkata je stihijna i neobuzdana“ (Kovačević, 2009:21).
4. „Poneki projekti manifestacione kulture, pokušavaju da nadiđu ovo sivilo i izađu iz osrednjosti. Drugi festivali i manifestacije uporno produciraju anahrone sadržaje i poruke gradu“ (Kovačević, 2009:22).

Veoma tačno su detektovane pojave i „emiteri kulturne politike“ u gradu Subotici, a u periodu tranzicije: 1. Stara mreža kulture u gradu, 2. Etnocentrička mreža institucija, društava i udruženja, 3. Brojnost programa kulture sa sniženim pragom vrednosti, 4. Emancipatorski kulturni sadržaji (Kovačević, 2009:23-25).

„Kulturna politika grada ima misiju da ne bude samo determinisana postojećim, već da pripremi uslove da se prekorače granice postojećeg i zakorači u prostore mogućeg!“ (Kovačević, 2009:18)

Subotica se u periodu od ovog skupa nije mnogo promenila, i dalje su neiskorišćene mogućnosti koje ona ima kao multikulturan grad, i dalje se živi „ne jedni sa drugima već jedni pored drugih“, i dalje su programi kulturnih centara etnocentrični, veliki broj festivala i turističkih manifestacija provlače se kao kulturni sadržaji i vreme je da Subotica sačini svoje strategije kulturnih politika, da odredi prioritete, da osmisli ciljeve, mere i instrumente kojima će te ciljeve i ostvarivati. Grad bi morao da osmisli svoj identitet kako bi i kultura mogla da se razvija.

6.3. Pozorišna publika subotičkog pozorišta i njeni stavovi

Više od decenije vode se rasprave i pišu radovi o tome da je neophodna primena marketinga i marketinških metoda u scenskoj delatnosti. U praksi, primena marketinga svodi se na promociju, a zanemaruje se istraživanje tržišta, dakle pozorišna publika. Osnovni problem pozorišta, manjak pozorišne publike, bilo da je reč o krizi publike ili krizi scenskih institucija, „rešava“ se primenom promotivne reklame predstava. Primena „društvenog marketinga“ (Kotler, 1989) u kulturno-umetničkim delatnostima nosi dve opasnosti – prvu, da se misli da će se primenom

marketinga rešiti svi problemi koje institucija ima, i drugu, da će se primena marketinga svesti na agresivnu promociju, obe ove opasnosti našle su primenu u našim pozorišnim institucijama. Ono što se danas kod nas zove primenom marketinga, uglavnom se svodi na primenu različitih instrumenata promocijskog miksa.

Istraživanje pozorišnog tržišta (prikupljanje podataka na osnovu kojih se opisuje, analizira postojeće ili potencijalno tržište) postaje kvalitativno upotrebljivo tek nakon pretvaranja dobijenih podataka u informacije koje se mogu upotrebiti u planiranju, kreiranju i primenjivanju u osnovnoj aktivnosti institucije. Retka su istraživanja kulturnih potreba, interesovanja, navika i ukusa publike, a posebno pozorišne publike.²²⁸

Kulturna interesovanja (Dragičević-Šešić, Stojković, 2000:11), ustvari imaju suštinsku ulogu u formiranju kulturnih potreba, kreativnog ponašanja i samoaktuelizacije. Samoaktuelizacija ukazuje na različite vrste kulturnih potreba pojedinca i na različite puteve kojim se te potrebe mogu oblikovati i zadovoljavati. Postoji veliki broj definicija kulturnih potreba, a pod kulturnim potrebama podrazumevamo najpre one potrebe kojima se čovek potvrđuje kao biće, kojima se ostvaruje i dokazuje da je različit od ostalih, i da je jedinstvena ličnost u svom društvenom okruženju. Kulturna potreba se pokazuje kao aktivnost usmerena na određeni kulturni objekat, a u svom ostvarenju možemo govoriti o kulturnoj potrebi kao „obliku simboličke komunikacije“ (Nemanjić, 1991:23). U kontekstu poimanja kulturnih potreba, interesovanja ili simboličke komunikacije svakako treba u istraživanju kulturnih potreba pozorišne publike obratiti pažnju i na „kulturni kapital“ publike. Kako je kulturna/pozorišna potreba usmerena na određeni pozorišni objekat, neophodno je ispitati kako postojeću tako i potencijalnu pozorišnu publiku kao prvu u nizu neophodnih aktivnosti u primeni marketinga u scenskoj delatnosti.

Primena marketinga omogućava lakšu, bržu i kompleksniju komunikaciju institucije sa svojom publikom. Da bi se zadovoljile stvarne potrebe publike ona se mora poznavati, a da bi se ona poznavala, ona se mora izučavati. Istraživanje i poznavanje tržišta je jedan od osnovnih zadataka menadžmenta, zbog toga je osnovni zadatak menadžmenta jednog pozorišta – poznavati svoju

²²⁸ Istraživanja pozorišne publike su rađena: 1973. godine Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd: (Vera Ikonomova, Tihomir Vučković, Vujadin Jokić: Pozorište i publika), 1980/81. M.Dragičević-Šešić, 1985. Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd:(Vera Ikonomova: Pozorište i publika: sociološko istraživanje publike beogradskih pozorišta), 1998. Subotičko pozorište (Ljubica Ristovski), 2005. Subotičko pozorište (Ljubica Ristovski), 2009. (mr Slobodan Mrđa: Pozorišna publika u Srbiji), 2009. Ninamedia, Novi Sad, (Istraživanje posećenosti pozorišnih kuća u Beogradu i ocena pojedinih aspekata zadovoljstva istih), 2010. Pozorište na Terazijama i Zavod za proučavanje kulturnog razvitka Beograd.

publiku. Uvođenje i primena marketinškog i menadžmentskog pristupa u pozorištu prosto je zahtev doba u kojem živimo, a od pozorišta se zahteva isto što i od drugih profitnih organizacija – ekonomičnost, efikasnost, efektivnost i uspeh na tržištu.

Kako smo u subotičkom pozorištu²²⁹ „upoznavali“ svoju publiku iznećemo u ovom radu. U istraživanjima smo se opredelili za primenu metode ankete, jer se njime „osigurava ujednačenost“, a prikupljanje podataka je u „formatu koji olakšava analizu“ (Vest, 2004). Prvo formalno²³⁰ istraživanje postojeće pozorišne publike bilo je u jesen 1998. godine²³¹, sa ciljem da se upozna postojeća pozorišna publika, zatim je istraživanje ponovljeno 2005. godine²³². Specifičnost subotičkog pozorišta, da od osnivanja radi na dva jezika i sa dva ansambla, poštovana je i u anketiranju publike. Ključna pitanja u vezi sa uzimanjem uzorka bila su: veličina i struktura celine za koju se uzima uzorak, identitet ispitanika, veličina uzorka, izvor uzorka i postupak uzimanja uzorka. Predstave subotičkog pozorišta u jednoj sezoni prati oko 20.000 gledalaca²³³, zato smo odredili da ispitamo postojeću pozorišnu publiku, u prvom istraživačkom procesu, tako što je obuhvaćeno 260 ispitanika (130 po svakoj Drami), a u drugom istraživačkom procesu 500 ispitanika, odnosno 250 na srpskom i 250 ispitanika na mađarskom jeziku. Polazna tačka u planiranju svih marketing aktivnosti pozorišne ustanove je analiza tržišta, odnosno ispitivanje postojeće publike, a u istraživanju smo se bavili pitanjima važnim za spoznaju našeg prosečnog gledaoca.

U istraživanju publike sprovedenom 1998. godine demografske karakteristike, profesija i mesto stanovanja su bili sledeći: polna struktura gledalaca Drame na mađarskom jeziku je da su 69,91% žene i 30,08 muškarci, a Drame na srpskom 68,59% žene i 31,40% muškarci, publika je bila izrazito je mlada, jer je čak 53,22% (Drama na mađarskom jeziku), odnosno 52,02 % (Drama na srpskom jeziku) publike uzrasta do 25 godina, a najbrojnija kategorija gledalaca ima završenu srednju stručnu spremu, u Drami na mađarskom jeziku 57,72%, a u Drami na srpskom jeziku 52,84%, a mesto stanovanja gledalaca Drame na mađarskom jeziku – širi centar 45,90% ,

²²⁹ U subotičko pozorište sam došla 1998. godine na mesto pomoćnika upravnika. Smatrala sam da prvo moram da uradim dve vrste istraživanja – analizu postojećeg stanja menadžmenta kuće i istraživanje publike. Za upravnika subotičkog pozorišta sam imenovana 1999.

²³⁰ Kotler pod formalnim istraživanjem podrazumeva „promišljen napor u kojem se obično sledi neki ranije utvrđen plan, postupak ili metodologija da bi se osigurala posebna informacija ili informacija koja se odnosi na neki poseban marketinški entitet.“

²³¹ U daljem tekstu prvo istraživanje

²³² Tekst o istraživanju publike objavljen u časopisu Scena br.4, Novi Sad, 2010.

²³³ Ukupan broj publike u 1998. bio je 17.147 gledalaca, a u 2005. 28.160 gledalaca.

prigradska naselja 28,68% i centar grada 25,40% , a Drame na srpskom jeziku - širi centar 50,80%, centar grada 28,30 % i prigradska naselja 20,83%.

U pitanjima vezanim za porodične navike saznali smo da je 71,42% (Drama na mađarskom jeziku) i 76,22% (Drama na srpskom jeziku) ispitanika razgovaralo o vrednosti predstave, o glumcima, o prijemu predstave kod publike. O uticaju na formiranje interesovanja, gledaoci predstava na mađarskom jeziku su odgovorili: 41% lična ambicija i sklonost, 20,14% porodica, 19,42% drugovi, 9,35% škola, 5,75% određeni nastavnik, a samo 4,3% mediji, a gledaoci predstava na srpskom jeziku su odgovorili 52,05% lična ambicija i sklonost, 16,40% porodica, 11,43% škola, 7,53% određeni nastavnik, a drugovi i mediji podjednako 6,16%.

Na pitanje o odnosu porodice i ukućana prema pozorištu, gledaoci predstava na mađarskom jeziku izjasnili su se da svi ukućani posećuju pozorište (44,80%), da bar jedan član porodice posećuje pozorište (38,80%), a da njihovi ukućani veoma retko idu u pozorište (22,40%), a predstava na srpskom jeziku da se jedan član porodice može smatrati posetiocem pozorišta (50%), da veoma retko idu u pozorište (26,22%), a da svi ukućani posećuju pozorište (23,77%). Poredeći podatke istraživanja publike obe Drame primetna je porodična tradicija subotičkih Mađara, dok je kod gledalaca predstava na srpskom jeziku porodična poseta pozorištu na trećem mestu.

U grupi pitanja vezanih za pozorišno okruženje, interesovanja i uticaje saznali smo da je 55,55% naše publike na mađarskom jeziku²³⁴ i 60% publike predstava na srpskom jeziku²³⁵ je odraslo u sredini u kojoj je radilo profesionalno pozorište. U prethodnoj sezoni 66,31% gledalaca predstava na mađarskom jeziku, a 41,88% gledalaca predstava na srpskom jeziku pogledali su više od dve predstave u sezoni. Neku predstavu gledali su više puta 45,16% ispitanika na mađarskom jeziku i 27,50% na srpskom jeziku. Odgovori na otvoreno pitanje zašto su gledali predstavu više puta su vrlo slični: zato što im se predstava jako dopala, zbog glumačke igre, zbog kostima, scenografije, zbog društva i slično. U prvom istraživanju²³⁶ ukusi gledalaca predstava na oba jezika su slični, a razlikuju se u tome što bi gledaoci predstava na mađarskom jeziku voleli da gledaju mjuzikl, pa dramu, a gledaoci predstava na srpskom jeziku obrnuto.

²³⁴ 25,39% nije imalo nikakvo pozorište u svojoj sredini, a 19,04% je imalo amatersko pozorište.

²³⁵ 25,60% sa amaterskim pozorištem u sredini a 14,40 % nije imalo nikakvo pozorište u sredini u kojoj su odrasli.

²³⁶ U prvom istraživanju gledaoci predstava na mađarskom jeziku opredelili su se za: 37,33% komediju, 26,18% mjuzikl, 10,72% dramu, 9,72% operetu, 8,58% tragediju, 7,92% operu, 4,72% balet i 0,42% koreodramu, a predstava na srpskom jeziku: 40,77% komediju, 17,96% dramu, 14,56% mjuzikl, 9,20% operu, 7,28% balet, 7,28% tragediju, 1,45% koreodramu i 1,45% drugo- najčešći odgovor je rok-opera.

Predstave drugih pozorišta volelo bi da gleda 99,18% gledalaca predstava na mađarskom jeziku i 97,52% gledalaca predstava na srpskom jeziku. Gledaoce koji su odgovorili pozitivno zamolili smo da se opredele za pozorišta iz određenih gradova²³⁷. Na pitanje o predstavi koju su gledali ili o njoj slušali u poslednjih nedelju dana, 64,70% gledalaca predstava na mađarskom jeziku i 63,79% gledalaca predstava na srpskom jeziku je navelo jednu od predstava sa tadašnjeg repertoara.

Ispitanici koji su pratili predstave na mađarskom jeziku su odgovorili da su poslednju predstavu gledali bez posebnog razloga 28,46%, a 26,19% gledalaca predstava na srpskom jeziku, jer ju je preporučio prijatelj ili rođak. Za gledaoce obe Drame pozorište je simbol umetnosti (61,53% Dmj i 46,70% Dsj), dok je za gledaoce predstava na mađarskom jeziku na drugom mestu simbol zabave (15,85%), za gledaoce predstava na srpskom jeziku je to obrazovanje (17,76%).

Na pitanje zbog čega ne odlaze češće u pozorište, gledaoci predstava na mađarskom jeziku su odgovorili 37,93% da smatraju da dovoljno često dolaze u pozorište, 23,27% da je malo predstava na repertoaru i 21,50% da su prezaposleni, a gledaoci predstava na srpskom jeziku - 26,85% da je malo predstava na repertoaru, 20,94% da su prezaposleni i 20,74% da smatraju da dovoljno često dolaze u pozorište. Gledaocima nakon odgledane predstave najduže ostaje u sećanju igra glumaca 31,44% (Dmj) i 31,61% (Dsj), osnovna poruka predstave 28,30%(Dmj) i 31,61%(DSJ), komične situacije 17,61%(Dmj) i 16,12%(Dsj), 15,72%(Dmj) i 14,83%(Dsj) tok radnje i zaplet.²³⁸

U poslednjoj grupi pitanja vezanoj za plasman i promociju predstava, informacije o pozorišnoj predstavi ispitanici koji gledaju predstave na mađarskom jeziku dobijali su 25,00% sa plakata u izlogu pozorišta, 25,00% na preporuku prijatelja, 24,37% iz štampe, 16,87% sa radija ili TV, a ispitanici koji gledaju predstave na srpskom jeziku informisali su se 31,05% sa plakata u izlogu pozorišta, 28,57% na preporuku prijatelja, 22,36% iz štampe, 11,80% sa radija ili televizije. O tome gde nabavljaju karte za pozorište, u prvom istraživanju 65,07% gledalaca predstava na mađarskom jeziku se izjasnilo da ulaznice kupuje u pozorištu, 27,69% dobija preko škole ili firme, 9,23% na drugi način, dok gledaoci predstava na srpskom jeziku 73,60% u pozorištu,

²³⁷ Gledaoci predstava na mađarskom jeziku najviše bi voleli da vide 38,75% pozorišta iz Budimpešte, 29,18% drugih gradova Mađarske, 14,35% drugih gradova Vojvodine, 13,39% pozorišta iz Novog Sada i 4,3% Beograda, dok bi gledaoci predstava na srpskom jeziku najviše bi voleli da gledaju predstave 43% iz Beograda, 25,59% iz Novog Sada, 14,60% iz drugih gradova Vojvodine, 9,95% iz Budimpešte i 6,16% drugih gradova Mađarske.

²³⁸ Poređenjem odgovora očito je da su i odabir i redosled odgovora identični za gledaoce obe Drame, razlike su u nijansama, odnosno procentima.

18,40% u školi ili firmi, a 8,00% na drugi način. Najčešći odgovori svih ispitanika, a na koji to drugi način, bio je da ulaznice dobijaju od članova porodice, prijatelja, poznanika i sl. Na pitanje o mogućnosti kupovine ulaznica van Pozorišta, u prvom istraživanju gledaoci predstava Drame na mađarskom jeziku negativno je odgovorilo 63,02% , a pozitivno 36,17%. Gledaoci koji gledaju predstave Drame na srpskom jeziku sa „ne“ su odgovorili 66,94%, a sa „da“ 33,05%. Obrada rezultata prvog istraživanja poslužila nam je za izradu profila prosečnog gledaoca subotičkog pozorišta, a zatim i za kreiranje nove poslovne politike. Stvaranjem nove poslovne politike pokušali smo da odgovorimo na brojna pitanja vezana za nove programske koncepcije, kvalitet i kvantitet predstava, na to kako organizovati proces proizvodnje i na to kakvi će se odnosi uspostavljati prema tržištu. Osnovni ciljevi marketing službe formirane 2000. godine, bili su da se poveća broj publike, posebno mladih gledalaca, jer smo smatrali da privlačenjem mlade publike stvaramo „buduću publiku“. U saradnji sa umetničkim direktorom Drame na srpskom jeziku koncipirali smo repertoar koji je bio privlačan posebno mladim gledaocima. Iako se misli da je mlade ljude najlakše privući da gledaju pozorišne predstave to u praksi nije tako, možda u velikim pozorišnim sredinama i jeste, ali kod nas nije. Naime, u srednjim školama su „nestali“ profesori koji su pozorišno vaspitavali učenike, učenici sami radije su se opredeljivali za drugu vrstu zabave, a u pozorište nisu dolazili sopstvenim izborom. Za to je trebalo smišljati razne marketinške akcije kojima se publika privlačila da posećuje pozorišne predstave. Građenje identiteta i imidža pozorišne kuće nemoguće je bez poznavanja svoje publike. Prikupljanje i upotreba prikupljenih podataka u pozorišnoj marketinškoj praksi je polazna tačka, a posedovanje informacija koje je pozorište dobilo u istraživačkom procesu omogućilo je lakšu i bolju komunikaciju sa našom publikom.

U ponovljenom istraživanju 2005., u Drami na mađarskom jeziku 66,86 % su žene, a 33,14% muškarci, dok su kod gledalaca predstava na srpskom jeziku 69,86% žene, a 30,15% muškarci, publika je mlada, uzrasta do 25 godina 55,72% Drame na mađarskom jeziku i Drame na srpskom jeziku 66,27%. Struktura publike prema stručnoj spremi je da najviše gledalaca (50,86%) ima srednju stručnu spremu, pa osnovnu školu (17,71%) koja gleda predstave na mađarskom jeziku, a kod publike koja prati predstave na srpskom jeziku najviše gledalaca (55,73%) ima završenu srednju stručnu spremu i visoku stručnu spremu (28,06%). Publika Drame na mađarskom jeziku stanuje u širem centru grada 50,28%, u centru grada 27,68% i u prigradskim naseljima 22,03% ,

a publika Drame na srpskom jeziku u širem centru grada 60,80%, u centru grada 22,40% i 16,80% u prigradskim naseljima.

U grupi pitanja vezanih za porodične navike 67,23% (Drama na mađarskom jeziku) i 66% (Drama na srpskom jeziku) ispitanika je odgovorilo da je razgovaralo u porodici ili sa prijateljima o vrednosti predstave, o glumcima ili o prijemu predstave kod publike. Na gledaoce koji prate predstave Drame na mađarskom jeziku najviše su uticali: lična ambicija i sklonost 33,51%, drugovi 23,78%, porodica 17,29%, škola 14,59%, određeni nastavnik 0,86% i mediji 0,21%, a na gledaoce predstava Drame na srpskom jeziku uticali su: lična ambicija i sklonost 50,68%, porodica 19,62%, drugovi 16,32%, škola 0,91%, određeni nastavnik 0,57% i mediji 0,31%. Na pitanje o odnosu ukućana prema pozorištu gledaoci predstava Drame na mađarskom jeziku, izjasnili su se da je bar jedan član porodice pozorišni posetilac (33,71%), da veoma retko idu u pozorište (31,43%), da svi posećuju pozorišne predstave (27,43%) i da niko ne ide u pozorište (0,74%), dok su gledaoci Drame na srpskom jeziku odgovorili su da njihovi ukućani veoma retko idu u pozorište (42,40%), da je bar jedan član porodice pozorišni posetilac (27,20%), da svi posećuju pozorište (16,40%) i da niko ne ide u pozorište (14,00%).

U grupi pitanja vezanih za istraživanje pozorišnog okruženja, interesovanja i uticaja, gledaoci koji prate predstave na mađarskom jeziku odgovorili su 60,45% da je postojalo profesionalno pozorište, 23,73% da nije postojalo nikakvo pozorište, a 15,82% da je postojalo amatersko pozorište. Ispitanici koji prate predstave na srpskom jeziku odgovorili su 53,75% da je postojalo profesionalno pozorište, 28,45% je odraslo u sredini u kojoj je bilo amatersko pozorište, a 17,78% je odraslo u sredini bez pozorišta. U prethodnoj sezoni 62,57% gledalaca koji gledaju predstave na mađarskom jeziku²³⁹ i 54,98% gledalaca, koji prate predstave na srpskom jeziku²⁴⁰, pogledali su više od dve predstave, a 38,76% gledalaca predstava na mađarskom jeziku i 36,99% gledalaca predstava na srpskom jeziku izjasnili su se da je gledalo istu predstavu više puta. U istraživanju²⁴¹ se pokazalo da su ukusi gledalaca predstava na oba jezika su slični, a razlikuju se u tome što bi gledaoci predstava na mađarskom jeziku voleli da gledaju mjuzikl, pa dramu, a

²³⁹ 31,84% su videli jednu do dve predstave, a 0,56% nijednu.

²⁴⁰ 33,06% pogledali su jednu do dve predstave, a 11,95% nisu pogledali ni jednu predstavu.

²⁴¹ U drugom istraživanju gledaoci predstava na mađarskom jeziku najviše bi voleli da vide komediju 45,33%, mjuzikl 24%, operu 13,33%, dramu 11,10%, tragediju 0,46% i balet 0,16%. Tokom godine gledaoci predstava na srpskom jeziku najviše bi voleli da vide komediju 42,25%, dramu 14,64%, mjuzikl 13,59%, balet 10,16%, tragediju 8,50%.

gledaoci predstava na srpskom jeziku obrnuto, dok su 70,59% gledalaca predstava na mađarskom jeziku, odnosno 54,05% gledalaca predstava na srpskom jeziku odgovorili da su gledali predstavu i naveli naziv predstave sa tadašnjeg repertoara.

Preovlađujući razlog za gledanje predstave kod gledalaca na mađarskom jeziku je poznati autor (40,39%), glumci (18,72%) i preporuka prijatelja (16,26%), dok je preporuka prijatelja prvi razlog kod gledalaca predstava na srpskom jeziku (28,85%), pa naslov predstave (22,52%), bez posebnog razloga (13,46%) i glumci (12,64%). Pozorište simbolizuje gledaocima predstava na mađarskom jeziku: umetnost 44,11% i zabavu 39,54%, a gledaocima predstava na srpskom jeziku: umetnost 40,35%, obrazovanje 21,13% i zabavu 20,92%.

Gledaoci predstava na mađarskom jeziku, kao razlog što ne idu češće u pozorište naveli su 47,51% da predstave počinju suviše rano i 30,94% da su karte preskupe, a gledaoci predstava na srpskom jeziku 28,15% da su prezaposleni, 21,23% da je malo predstava na repertoaru i 21,23% smatraju da dovoljno često dolaze u pozorište. Po odgledanoj predstavi u sećanju ostaju: za gledaoce predstava na mađarskom jeziku igra glumaca (32,45%), dok su za gledaoce predstava na srpskom jeziku komične situacije (26,75%) najdominantnije u sećanju.

U grupi pitanja vezanih za prodaju i promociju u drugom istraživanju, obavljenom 2005. godine, izmenjeno pitanje²⁴² se odnosilo da mogućnost da gledaoci pogledaju predstave Drame na mađarskom jeziku ili srpskom jeziku sa simultanim prevodom. Subotica je višejezična sredina i na anketnim listićima je bilo puno ispitanika koji su dopisivali da im simultani prevod ne treba jer govore oba jezika. Ali, nas su zanimali i oni koji bi da gledaju predstave sa simultanim prevodom, a njih i nije bilo tako malo 42,37% u Drami na mađarskom, odnosno 46% u Drami na srpskom jeziku. Gledaoci predstava na mađarskom jeziku informacije o pozorišnoj predstavi najčešće su dobijali 37,00% na preporuku prijatelja, 29,40% sa plakata u izlogu pozorišta, 17,54% iz štampe, 11,85% sa radija i televizije. Na pitanje kako najčešće dobijaju informacije o predstavama gledaoci predstava na srpskom jeziku odgovorili su 40,52% na preporuku prijatelja, 27,49% sa plakata u izlogu pozorišta, 15,23% iz štampe, 10,60% sa radija i televizije.

Na pitanje kako nabavljaju karte za pozorišne predstave gledaoci predstava na mađarskom jeziku odgovorili su da ulaznice kupuju u pozorištu 59,11% i dobijaju preko škole ili firme 33,14%,

²⁴² U 2005. godini smo izostavili pitanje da li bi voleli da gledaju gostovanja jer smo pretpostavljali da bi odgovori bili isti. Zato smo postavili pitanje koje se ticalo uvođenja simultanog prevoda, jer smo nabavili odgovarajuću aparaturu.

dok gledaoci predstava na srpskom jeziku ulaznice kupuju u pozorištu 63,03%, a da dobijaju preko škole ili firme 29,97%. Gledaoci predstava na mađarskom jeziku na pitanje da li smatraju da bi prodaja ulaznica trebalo da se vrši i izvan pozorišta odgovorili su sa „da“ 70,73% i to trafike, škole, kafići, a 29,27% sa „ne“. Na isto pitanje gledaoci predstava na srpskom jeziku su odgovorili sa „da“ 28,15% i to trafike, kafei, preduzeća, mesne zajednice, fakulteti, i sa „ne“ 71,85%.

U oba istraživanja polna struktura ispitanih gledalaca pokazala je da su naša većinska publika žene, a po popisu stanovništva iz 2011. godine u gradu Subotici 48,06% populacije su muškarci, a 51,94% žene, što nije velika razlika da bi to bio presuđujući razlog. Poređenjem rezultata oba istraživanja može se konstatovati da je došlo do porasta mlađe publike do 35 godina, a da je opao broj gledalaca, posebno uzrasta od 46 godina pa naviše. Jedan od razloga za to je i činjenica da su u periodu između dva istraživanja ukinute besplatne ulaznice za penzionere koje su se u vreme prvog istraživanja (1998.) delile penzionerima, a sa druge strane, repertoar koji je negovan tokom sedmogodišnjeg perioda, pretežno savremeni tekstovi, vratio je mladu publiku u pozorište.

Rezultati dobijeni istraživanjima u dva navrata, 1998. i 2005. godine, potvrđuju značaj škole i obrazovanja pri formiranju kulturnih interesovanja i stvaranja „kulturnog habitusa publike“. Kada je reč o obrazovanju mislim da se tu najpre može govoriti o preduslovima, o polaznoj tački da se može očekivati da sa više obrazovanja možemo računati na bolju percepciju pozorišne umetnosti, ali ta veza nije direktno i automatski uzročno-posledična. Na formiranje kulturnih interesovanja utiče veliki broj faktora, a obrazovanje je samo jedan od njih.

Poređenjem podataka o profesiji ispitanika u oba istraživanja može se zaključiti da predstave subotičkog pozorišta prati raznolika publika, a da su učenici i studenti najbrojnije grupacije. U prvom, ali i drugom istraživanju gledaoci obe Drame u većini su živeli u širem centru grada. Mesto stanovanja pozorišne publike veoma je bitno u gradu u kojem je gradski i prigradski saobraćaj koncipiran tako da poslednji autobusi gradskog prevoznika polaze do 21,30. To je značilo da je za duge predstave morao da se pomera početak predstave, jer se pozorište u jednom periodu suočavalo sa scenama naprasnog izlaska publike iz sale, koja žuri na poslednji autobus. Taj problem se dešavao uglavnom na predstavama Drame na mađarskom jeziku, jer je običaj da predstava mora da ima dva čina i obaveznu pauzu, pa su predstave trajale i po tri sata. Krug publike počeo je da se širi, od centra grada, preko šireg centra ka prigradskim naseljima,

očito je, takođe, da taj proces nije završen i da je neophodno smisliti nove marketinške metode i tehnike kojima će se privući stanovnici prigradskih naselja.

Mnoge studije i istraživanja potvrdile su tezu da porodica, odnosno njen kulturni život, odnos prema kulturi i svetu direktno utiču na stvaranje kulturnih potreba/interesovanja mladih ljudi. Specifičnim odnosom porodice prema umetnosti, pozorištu, bilo da su „naslednici“ ili ne, stvara se „kulturni kapital“ pojedinca koji on nosi sa sobom dalje u životu i utiče na to da pozorišta imaju svoju pozorišnu publiku. Porodica i njene navike, a posebno negovanje kulturnih interesovanja su takođe, kao i škola i lično obrazovanje, deo preduslova stvaranja kulturnih potreba i interesovanja i polazna tačka na dugom putu da neko postane stalna pozorišna publika. Razgovor o predstavi i posle predstave je deo „pozorišnih praksi“. Razgovori o predstavama su čak metod animacije. Trebalo bi razmisliti o stvaranju uslova za podsticanje samih razgovora o predstavi kako unutar pozorišta (publika ostaje u pozorištu i nakon predstave razgovara sa glumcima i drugim autorima predstave) tako i ostvaranju uslova za nastavak druženja kroz razgovore o predstavi u nekom drugom prostoru pozorišta (u pratećim prostorijama pozorišta ili u klubu pozorišta organizovati razgovore o predstavi) jer se na taj način omogućava da predstave duže ostanu u sećanju publike.

Od prvog istraživanja formirala se publika i promenili su se uzroci za nastanak njihovih interesovanja za pozorište. Kod publike predstava na mađarskom jeziku porodicu su zamenili drugovi, a uticaj nastavnika i medija je drastično opao. Po podacima za gledaoce predstava na srpskom jeziku lična ambicija i sklonost i porodica i dalje su najuticajnije, ali su im se pridružili drugovi, dok su uticaji škole, nastavnika i medija drastično smanjeni. Ovi rezultati su i očekivani, jer su pored porodice i grupa vršnjaka jedan od najbitnijih okvira za formiranje kulturnih interesovanja (Dragičević-Šešić, 1993:31).

Danas se govori o presudnom uticaju medija, međutim, oni nemaju nikakav uticaj na širenje kulture i obrazovanja kulturne javnosti (Dragičević-Šešić, 1993:51), što se tiče subotičke pozorišne publike očigledno ni informativna funkcija medija nije ostvarena. Problem medija u Subotici je sasvim druge prirode, jer pozorišta izvan središta (Beograd, Novi Sad) nemaju „medijski prostor“ u nacionalnim medijima, štampanim/elektronskim. Pozorišta iz sredina kakva je Subotica mogu da se oglašavaju samo u lokalnim medijima.

Očigledno je došlo do promene i formiranja nove pozorišne publike. Predstave su počeli da posećuju mladi ljudi koji nemaju pozorišnu tradiciju u svojim porodicama, već zarad lične

ambicije i sklonosti, kao i drugova, odlaze na pozorišne predstave. Iako se smatra da je porodica ta koja je značajan faktor na formiranje kulturnih, pa i pozorišnih potreba, naša publika je grupa koja spada u „kod osvešćeni život“ (Golubović, Jarić, 2010:55), jer shvataju pozorište kao nezaobilazni sastojak i element svoje društvenosti. Naveli smo već da je za stvaranje kulturnih interesovanja važna porodica, prijatelji, škola, nastavnici, ali je veoma važan činilac stvaranja pozorišnih interesovanja i postojanje i rad pozorišne institucije u gradu u kojem ispitanici žive.²⁴³ Poređenjem rezultata istraživanja izrazito je opao broj gledalaca koji nisu pogledali ni jednu predstavu na mađarskom jeziku, a kod gledalaca koji prate predstave na srpskom jeziku smanjio se broj onih koji nisu pogledali ni jednu predstavu ili samo jednu do dve, a porastao je broj onih koji su gledali više od dve predstave. Znači, stvorila se naša pozorišna publika. Tokom sezone u subotičkom pozorištu se realizuju 4 premijere na mađarskom i 4 premijere na srpskom jeziku. Zbog toga je podatak o pogledanim predstavama toliko važan i zato nam se nametnuo zaključak da smo stvorili jezgro naše pozorišne publike. Odgovori publike predstava na srpskom jeziku u prvom istraživanju da je malo predstava na repertoaru takođe su tačni, zaista je bilo malo predstava na repertoaru.²⁴⁴ S druge strane, za grad Suboticu koja ima 100.000 stanovnika verovatno je malo četiri premijere u sezoni, taj broj bi trebalo da bude veći, jer se predstava brzo „potroši“, ali finansijski razlozi diktiraju broj premijera. Naravno stvaranje i održavanje pozorišne publike nije proces koji se završava ovim istraživanjem, već je reč o kontinuiranoj marketinškoj aktivnosti. Značajno je napomenuti da je 1998. predstave gledalo 17.147 posetilaca, 2005. g. 28.160 gledalaca, a 2014.g. 36.819 gledalaca.

U periodu od sedam godina porastao je broj gledalaca koji gledaju predstave na mađarskom jeziku, a koji nisu gledali istu predstavu više puta, dok je kod publike koja prati predstave na srpskom jeziku porastao broj onih koji su istu predstavu gledali više puta. Razlog je repertoarska politika Drama. Repertoar Drame na srpskom jeziku je bio koncipiran tako da je od četiri

²⁴³ Uostalom, informacije o načinu na koji se doživljava rad te institucije je i suština istraživanja postojeće pozorišne publike. Podrazumevamo da kod njih već postoji pozorišno interesovanje, ali su nas zanimali koreni tih interesovanja, kao i način poimanja pozorišta uopšte, ali i konkretne pozorišne institucije.

²⁴⁴ U 1998. godini na repertoaru pozorišta je bilo 12 naslova na mađarskom jeziku (Sija sunce ka Seneki, Striptiz, Igraj ponovo, Sirota Kata Betlen, Bezgranično, Godspel, Bure baruta, Stvaralac zvezda, Radostan događaj, Bolje me slaži draga, Svadba i Nostalglični kabare) i 6 naslova na srpskom jeziku (Ženidba i udadba, Dvanaest stolica, Amadeus, Don Žuan se vraća iz rata i Poslanik), a 2005. na repertoaru je bilo 13 predstava na mađarskom jeziku (Nož u kokoši, Murlin Murlo, Fajront, Ide kuma oko..., Pileća glava, Trag u prašini, Kreće se bokternica, Lift za hranu, Sjaj nad ruševinama, Kabare, Čarlijeva tetka, Stanar sna, Sulamit i 11 predstava na srpskom jeziku (Ler, Sluga dvaju gospodara, Heda Gabler, Leons i Lena, Avion begunac, Seks, laži i divlje guske, Sabrana delja Viljema Šekspira-muška verzija, Sabrana dela Viljema Šekspira-ženska verzija, Grbavac, Pod plavim nebom i Ptičice).

premijere uglavnom poštovana „formula”- po jedno domaće klasično i savremeno dramsko delo i po jedno strano klasično i savremeno dramsko delo. Od četiri premijere jedna je morala da bude komedija. Tako je kreiran repertoar koji je mogao da zadovoljava širok dijapazon pozorišne publike. Repertoar Drame na mađarskom jeziku oslanjao se uglavnom na klasične i savremene mađarske dramske pisce i po nekog stranog autora, a tradicionalno je za period uoči Božića i Nove godine pripreman muzički komad.

Želje gledalaca obe Drame profilisale su se tokom sedam godina, pa su se gledaoci predstava na mađarskom jeziku opredelili osim za komediju, i za mjuzikl, operu, pa dramu; a gledaoci predstava na srpskom jeziku osim komedije, opredelili su se za dramu i mjuzikl, a interesovanje za balet je poraslo. Pretpostavljali smo da će se naša publika opredeliti za komediju kao žanr koji bi najradije gledala, a to se u istraživanjima i potvrdilo. Međutim, najznačajniji podatak nam je bio taj što je publika željna i drame, koja je drugi žanr po želji publike predstava na srpskom jeziku. Publika Drame na mađarskom jeziku je opet suprotno našim očekivanjima dramu „potisnula“ na četvrto mesto što je takođe posledica repertoarskih rešenja tokom sedmogodišnjeg perioda između dva istraživanja.

Upoređujući rezultate oba istraživanja, najvažniji utisak koji gledaoci nose je igra glumaca, komične situacije, osnovna poruka predstave, tok same radnje i zaplet kao i sudbina junaka predstave. Ovi rezultati nam govore o repertoaru koji je potencirao glumačku igru, a ne rediteljske predstave. Očito da su drame koje smo negovali na repertoaru ostavljale utisak porukom, tokom radnje, zapletima, a komedije su bile veoma uspešne, jer su predstave pamćene zbog komičnih situacija i efekata.

Rad marketing službe podrazumevao je osmišljavanje načina da se informišu gledaoci, a oni su odgovorili da bi najpogodniji način da se informišu bio sa mesečnog repertoara 64,67%(Dmj) odnosno 50,14%(Dsj). Štampani mesečni repertoari bili su najmoćnije sredstvo informisanja za našu publiku, pa tek onda mediji. Mediji se nisu u dovoljnoj meri bavili pozorištem, a često su objavljivane pogrešne informacije, zato su mesečni repertoari najtačnije informisali publiku o predstavama i drugim dešavanjima u pozorištu. Preporuke prijatelja bile su najinformativnije. Poređenjem podataka dobijenim u ova dva istraživanja vidimo pomak u informisanju. Naime, u prvom istraživanju glavni izvor informacija o predstavama bili su izlozi pozorišta. U drugom istraživanju glavni izvor informacija o predstavama bile su preporuke prijatelja, ova dva odgovora samo su zamenila mesta. U teoriji marketinga kaže se da je najdelotvornija reklama

„od uva do uva“. Kvalitet predstava uspeo je da proizvede „halo-efekat“, odnosno, mrežu prijatelja koji preporučuju predstave. Naravno da je od značaja za kuću što su i izlozi pozorišta, kojima smo komunicirali svakodnevno sa našom publikom, ostali značajan izvor informacija, ali je „pokrivenost“ medija bila mala.

Vidljivo je da je u 2005. godini smanjen broj prodatih ulaznica na blagajni, a povećana organizovana prodaja, kao i da su zanemarljivi procenti ispitanika koji nabavljaju ulaznice na neki drugi način. Sve to odgovara činjenicama da je u periodu od prvog istraživanja pa do 2005. godine funkcionisala marketing služba, a da je lična prodaja bila jedan od zadataka te službe. I pored predloga gledalaca da se ulaznice prodaju na trafikama i u kafićima prodaja ulaznica ostala je u okvirima pozorišne blagajne, jer iz tehnoloških razloga (kompjutersko štampanje ulaznica i automatsko popunjavanje mesta u gledalištu) nismo bili u mogućnosti da izađemo publici u susret. Međutim, visoka posećenost²⁴⁵ naših predstava dokaz je da uprava nije pogrešila i da je donela dobru odluku.

Istraživanjem pozorišnih interesovanja naše publike došli smo do saznanja o pozorišnim potrebama naše publike, ali i o dometima i mogućnostima same marketing službe. Dobar marketing pozorišta treba da se zasniva na činjenicama da li su predstave rasprodate, da li predstave imaju svoju publiku, da li ta predstava ume da komunicira sa publikom. Dobra promocija, odnosno njena uspešnost, zasniva se na tri faktora: privlačenju pažnje, stvaranju motivacije i pružanju satisfakcije (Langley, 1980).

Osnovno opredeljenje subotičke pozorišne kuće je menadžment zasnovan na poznavanju tržišta. Rezultati oba istraživanja korišćeni su u menadžmentu kuće, marketing menadžmentu, a delom i u radu samih umetničkih jedinica (onoliko koliko su to umetnički direktori hteli da prihvate). Postojeća pozorišna publika subotičkog pozorišta je mlada, nadamo se da ćemo negovanjem te publike stvoriti kulturne potrebe, te da će se jednom formirano interesovanje „produžavati tokom celog života“.²⁴⁶ Iako praksa pokazuje da veliki broj ljudi nakon nekog vremena smanjuje svoje aktivnosti, te su rezultati istraživanja kulturnih potreba i interesovanja kod nas uvek pokazivali da je najbrojnija publika mlada publika (Dragičević-Šešić, 1993:61) mi smo namerno svoje

²⁴⁵ Prosečna posećenost predstava u 2005. bila je 82,44% .

²⁴⁶ Miloš Nemanjić- definicija kulturne potrebe „Dejstvo jednom stvorenog interesovanja produžava se tokom celog života i može samo da doživljava svoje metamorfoze po usmerenosti na različite proizvode kulture. Čak i kada zbog izuzetno nepovoljnih uslova, interesovanje ne može da se zadovolji ono će ostati pritajeno i javiti se čim se obnove uslovi za njegovo zadovoljenje.“ Filmska i pozorišna publika Beograda, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 1991.

aktivnosti marketinga, u relativno kratkom periodu, usmerili upravo na mladu publiku i postigli zadovoljavajuće rezultate. Opredeljujući se za „društvenu koncepciju“ marketinga, smatrali smo zadatkom pozorišta, kao organizacije, da utvrdi potrebe, želje i interese publike (ciljnih tržišta) i da - na način koji odražava ili povećava dobrobit gledalaca (potrošača) i grada Subotice (društva) - delotvornije i uspešnije od drugih pozorišta (konkurenata) prenese željena zadovoljenja. U vreme kriza (nestašice, inflacije, recesije) menjaju se marketing strategije, pa smo se zato opredelili da uvodimo „ekonomičnije modele“ i da „unapređujemo prodaju“.

6.4. Raspoloživa publika i animacioni potencijali kulturnih akcija

Nova rekonstrukcija objekta, započeta 2007, kao najveća investicija u kulturi u Srbiji, od izgradnje Srpskog narodnog pozorišta u Novom Sadu, 1981. godine, izazvala je veliki broj rasprava u javnosti i stručnim krugovima. Neka od ključnih pitanja u tim raspravama vezana su za temu kulturnog nasleđa i različite nivoe zaštite objekta, posebno za tretman i načine zaštite pojedinih zona, ali i za temu promena u urbanoj strukturi²⁴⁷ i „težnju ka integraciji pozorišta i grada kroz 'urbanizaciju teatra' i, jednako, 'teatralizaciju grada' arhitektonskim sredstvima“ (Dinulović, 2008:6). Druge važne teme tiču se uloge savremenog pozorišta uopšte, ali posebno lokalne, nacionalne i regionalne pozicije konkretne institucije. U tom smislu, posebno pitanje odnosi se na kulturne potrebe publike.

Istraživanja pozorišne publike sprovedena u Narodnom pozorištu u dva navrata, 1998. i 2005. godine, sa idejom upoznavanja postojeće publike i upotrebe rezultata za kreiranje nove poslovne politike, a zatim i provere uspešnosti takve politike u drugom istraživanju, pokazala su odlične rezultate. Pažljivo planirana repertoarska politika, zasnovana na poznavanju okruženja u kome institucija deluje, ali i pravcima razvoja scenske umetnosti u vremenu u kome deluje, donela je kući novu publiku i omogućila drugačiji odnos sa postojećom. Pozorište, dakle, treba da odgovori na potrebe grada, ali i da „ih generiše“. „Pozorišna publika, baš kao i urbana kultura u najširem smislu reči, takođe se grade, razvijaju i neguju. Između ostalog, i građenjem kuća. O

²⁴⁷ Prema istraživanju Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka „Lokalne kulturne politike“ iz 2009. godine, od ustanova kulture kao gradski simboli prepoznato je Narodno pozorište koje se među deset objekata našlo na IV mestu.

tome na najbolji način govore desetine savremenih objekata širom sveta koji su doneli izvanrednu novu energiju gradovima u kojima su realizovani“ (Dinulović, 2008:7).

Proces projektovanja rekonstrukcije pozorišne zgrade, sa prekidima, traje blizu dvadeset godina. Vreme, međutim, nije donelo odgovarajući nivo identifikacije stanovnika Subotice, a posebno pozorišne publike, sa uverenjem da je takav poduhvat potreban gradu. Javnost se najčešće susretala sa izostankom tačnih informacija o ciljevima i ishodima projekta. Veliki broj prezentacija koje su održane tokom godina, bile su namenjene stručnoj javnosti, dok su nastupi u medijima češće imali političku nego informativnu ili promotivnu funkciju. Za to vreme, stanovnici Subotice gledali su kako fizički nestaje simbol njihovog grada, dok na njegovom mestu raste armirano-betonski skelet. U tim okolnostima postalo je ključno važno upoznati „obične“ ljude sa projektom i u direktnom kontaktu sa publikom ispitati njihov odnos prema novoj pozorišnoj zgradi, kao i razumevanje uloge institucije u budućem kulturnom životu grada. Budući da je kuća fizički već formirana, sama građevina i njen prostor „punudili“ su se kao najefikasniji i najuverljiviji medij. Želeći da istraži mogućnosti ovog specifičnog centra kulturnog života Subotice, tim nastavnika, studenata i umetnika iz Subotice, Novog Sada, Beograda i Rima, okupio se oko projekta „Pozorište na gradilištu“.²⁴⁸

„Pozorište na gradilištu“ je interdisciplinarni *site specific* projekat kulturne animacije izveden u okviru manifestacije „Noć muzeja“ 2010. godine²⁴⁹ na objektu pozorišta u rekonstrukciji. Suočavajući pitanja nove pozorišne zgrade i potreba subotičke publike u domenu scenske umetnosti, autori projekta pozvali su stanovnike Subotice da posete gradilište. Prvi cilj, dakle, bio je upoznavanje publike sa izgledom i funkcijom budućih scensko-gledališnih prostora. Drugi važan cilj projekta bilo je podsećanje publike na ovu pozorišnu instituciju kao na nekadašnje, ali i buduće centralno mesto kulturnog života Subotice, Vojvodine i regiona. Stvaranje mogućnosti za razmenu ideja, stručnu saradnju i međusobno razumevanje mladih profesionalaca iz različitih sredina, kao i njihovo delovanje u višenacionalnom okruženju bio je treći cilj projekta. U svemu

²⁴⁸ Autori projekta „Pozorište na gradilištu“ su mr Ljubica Ristovski, Direktor Narodnog pozorišta u Subotici i gostujući predavač na Akademiji lepih umetnosti u Beogradu; i dr Tatjana Dadić-Dinulović, docent na Akademiji lepih umetnosti u Beogradu. Učesnici i producenti projekta su Народно позориште-Narodno kazalište-Népszínház, Subotica; Fakultet tehničkih nauka, Departman za arhitekturu, Novi Sad; Akademija lepih umetnosti, Beograd; i S.cen (Centar za scenski dizajn, arhitekturu i tehnologiju), Novi Sad. Podršku projektu pružio je Fond za zaštitu životne sredine Republike Srbije.

²⁴⁹ Prema već pomenutom istraživanju Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka, manifestacija „Noć muzeja“ odabrana je kao jedna od zanimljivijih kulturnih događaja u gradu.

tome posebno mesto imali su studenti umetničke produkcije iz Beograda i arhitekture iz Novog Sada koji su radom na ovom zadatku dobili mogućnost da povežu teorijska znanja stečena u nastavi sa praktičnim radom na realizaciji konkretnog umetničkog i produkcijskog zadatka.

Kao *site specific* projekat čiji je konačan oblik nastao u procesu produkcije, program „Pozorišta na gradilištu“ planiran je i izveden u četiri segmenta.

„**Obilazak gradilišta**“ izazvao je najviše interesovanja publike. Domaćini i vodiči kroz nove prostore budućeg objekta bili su ljudi koji o kući znaju najviše – autori, projektanti, članovi nadzorne službe, izvođači radova i predstavnici investitora. Prenosnim sistemom scenske rasvete objekat je osvetljen tako da postane privremena scenska instalacija. Tokom šest sati ovog specifičnog događaja, nekoliko hiljada ljudi je, u blizu stotinu organizovanih obilazaka gradilišta, neposredno doživelo već sasvim prepoznatljive scensko-gledališne prostore, holove, probne sale i javni prostor zgrade.

Projekcijom „**Fotografija pozorišta u rekonstrukciji**“ Augustina Jurige, subotičkog umetnika koji svakodnevno prati događaje na gradilištu, od početka izvođenja radova, na specifičan način prikazana je uloga i uticaj pozorišta na grad. Ova kolekcija, od više stotina umetničkih fotografija, predstavlja neuobičajenu i drugačiju hroniku gradskog života Subotice.

Nastup članova ansambla pozorišta, „**Glumci za vas**“, izveden je na budućoj kamernoj sceni. Tako je deo kompleksa scensko-gledališnih prostora animiran u formi i karakteru koji je, programski i žanrovski, trebalo da uputi publiku na buduće korišćenje ovog prostora. Glumci oba umetnička ansambla pevali su pesme iz predstava, stvarajući atmosferu u kojoj je publika mogla ne samo da neposredno prisustvuje umetničkom događaju, već i da oseti budući „duh mesta“. Jedna od najvažnijih tema pozorišnog prostora i pozorišta uopšte, približavanje „glumca i gledaoca jednog drugome, tako da vide, čuju i oseću svaki pokret i svaki šum“ (Dinulović, 2008:4) ispitana je upravo na ovaj način. Tako je forma koja je decenijama negovana na kamernoj sceni subotičkog pozorišta, ponovo postala deo realnog pozorišnog iskustva. Sa druge strane, događaj je omogućio glumcima prvi susret sa potpuno nepoznatim okruženjem, kontakt sa delom publike koja inače ne dolazi na njihove predstave, ali i priliku da ponovo pripadaju zajedničkom velikom kolektivu.

Deo kuće na I spratu koji je direktno okrenut ka Korzou, u kome će biti smeštena uprava pozorišta, pretvoren je u „**arhitektonski studio**“. Studenti, asistenti i nastavnici Departmana za arhitekturu i urbanizam Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu izložili su u ovom autorskom

ateljeu ne samo dokumente koji predstavljaju projekte na osnovu kojih se gradi kuća, već i niz sopstvenih razmišljanja na temu odnosa pozorišta, arhitekture i grada koja su razvijali u okviru predmeta „Efemerna arhitektura“, na radionici koju je vodio profesor Slobodan Danko Selinkić. Tako je najslobodnijim razmišljanjima mladih arhitekata i studenata arhitekture uspostavljen dijalog između zvaničnog i neformalnog, pragmatičnog i utopijskog, konzervativnog i avangardnog. Ova multimedijalna instalacija, koju su sami autori pretvorili u sasvim poseban scenski događaj svojom kreativnom i relaksiranom komunikacijom sa posetiocima, privukla je ogromnu pažnju, a budući prostor uprave pozorišta postao je mesto susreta mnogih i različitih ljudi.

Prateći, ali ne manje važni segmenti bili su istraživanje publike te manifestacije i informativni pultevi na kojima su mogle da se dobiju sve informacije o repertoaru, da se prijavljuju zainteresovani za „Školu za publiku“, da se učlanjuju u „Klub ljubitelja Pozorišta“ ili da rezervišu ulaznice za neku od predstava na repertoaru.

Tako smo dobili priliku da istražimo stavove i mišljenja, osim pozorišne, i one druge publike, tzv. „nepublike“. Istraživanjem u jednoj noći, Noći muzeja, obuhvaćeno je 280 ispitanika. Veći deo ispitanih, 64,39% su žene, a 35,61% muškarci, različitog starosnog uzrasta:

Do 18g.	18-25g.	26-35g.	36-45g.	46-60g.	Preko 60g.	93g. ²⁵⁰
7,19%	32,01%	26,25%	16,18%	12,58%	8,27%	0,35%

Stručna sprema ispitanika bila je:

OŠ	SSS	VSS	Drugo
4,31%	47,84%	48,20%	-

²⁵⁰ Najstariji ispitanik je imao 93 godine.

Ispitanici su, najčešće, po profesiji bili: studenti (16,54%), učenici (10,07%), ekonomisti (6,47%), profesori (5,03%), penzioneri (5,03%) i mnogih različitih zanimanja.

Za projekat „Pozorište na gradilištu“ posetioци su saznali od prijatelja (29,13%), putem televizije (20,14%), putem interneta (19,42%) i na drugi način (33,09%), odnosno dolascima u pozorište, u prolazu gradom obilazeći druga dešavanja, iz novina, putem Noći muzeja, bili su i prošle godine ili iz reklamnog materijala pozorišta.

95,68% ispitanika podržava ovaj projekat, 5,03% ne, a 1,07% nemaju mišljenje o njemu.

Na pitanje da li su prvi put na gradilištu ili su bili i prošle godine, 62,94% ispitanika je odgovorilo da su tu prvi put, a 38,48% je bilo i prošle godine.

Na pitanje da li su imali predubedenje o projektu i kakvo im je sada mišljenje, 69,78% ispitanika je odgovorilo pozitivno, negativno je odgovorilo 7,91% ispitanika, a neutralno 6,83% ispitanika.

Pozitivni odgovori su bili: *Pozitivan utisak; bila bez konkretnih poimanja- sada je odlično; bilo bi dobro da se što pre završi; nisam znala da je zgrada ovakva; super je; deluje zanimljivo; dopada mi se; treba češće organizovati ovakve stvari; biće to lepo pozorište; očekivano; nisam znala ranije za ovaj projekat; sad je bolje; za sad je dobro; sjajna ideja; sve najbolje; mnogo mi se sviđa; treba da vidite; oduševljena; sviđa mi se; lepo što rade nešto po tom pitanju; odličan je; nisam znala šta da očekujem-sada sam oduševljena; sve naj; bila bi šteta da se ne završi jer bi doprinelo gradu; da je mnogo bolje da se što pre završi; nisam znala da je ovoliko izgrađeno; dosta je napredovalo od prošle godine; ok; napreduje-skinute armature; da je odličan; veselo je; ako se sredi biće dobro; ako u skorije vreme ne srede razočaraću se; treba da oživi grad; nadam se da će biti još zanimljivija; oduševljena sam projektom; nisam imala mišljenje-sada mi se dopada; zadovoljna; nisam imala predstavu o tome-sada mi se sviđa; da je sjajan; zanimljivo, ali to je samo gradilište i ostaće tako; super; promenila mišljenje na +; sjajno; dobro je; zanimljivo; nisam imala prethodno mišljenje-a sada mi se sviđa; sviđa mi se –biće profesionalno-pre mi se nije sviđalo; imala sam predrasude ali je sada pozitivno; mislim da će se brzo završiti; bilo mi je žao što se ruši zgrada ali je sada bolje; negativno mišljenje-sada pozitivno; odlična ideja; podržavam ga i sviđa mi se; pre sam mislila da je ogromna građevina betona -a sada da je velepna i akustična; interesantno; prelepo; da je lepo za narod da imaju novu zgradu; da je kulturno-obrazovno; mislila sam da je bez veze, a sad mi je super; mislila sam da će biti ok i sad jeste; dobar samo da se izgradi; sve najbolje za upoznavanje ljudi sa izgradnjom; fenomenalno je; jako je interesantno /može se mnogo naučiti; lepa ideja; nisam*

imala predstavu kako će izgledati-veoma mi se dopada ideja; super stvar-na ovaj način možemo da vidimo kako teku radovi i da još više iščekujemo završetak radova; nešto novonovakidašnje; odobravam; da je lepo; zanimljivo što je bilo na gradilištu; očekivala nešto novoprošla godina super; odlična ideja; iznenađeno; pozitivno mišljenje bilo i ostalo; dobra ideja; veličina je impresivna; zanimljivo je doći sve to videti; mislim da je preglomazno, ali sviđa mi se; nisam znala šta je-sad je pozitivno; mislio sam da će biti predstava; pre nisam čula ali se kreće u dobrom pravcu; zanimljivo je, drago mi je što sam se upoznala sa građevinom i žao mi je što neće biti brzo gotova; prvo sam mislio da je prevelik za grad sada mislim da je mali; izgleda impresivno; interesuje me kako izgleda; biće lepo moderno; sviđa mi se imala sam manja očekivanja; ranije nisam znala, pa sam došla da vidim; nisam znala-sada sve najbolje; nakon projekta oseća se ok; novo iskustvo; ambiciozan za Suboticu; poboljšalo mi se mišljenje; oduševljena sam.

A negativni utisci izražavani su kao: *promašaj; nije mi se svidela ideja; mislio sam da je preambiciozan i sada to mislim; da su zagrizli prevelik zalogaj; nije trebalo da sruše pozorište; nisam oduševljen; protiv građenja novog pozorišta-trebalo je da se renovira; Subotičani su u pravu- nije mi se svideo projekat; ne uliva poverenje; da je prevara; sve najgore; razočarana; beton,beton; megalomanski projekat-žao mi je starog; preveliko za grad, bilo i ostalo; i sada je predimenzionirana; ne sviđa mi se –ogromna je;*

Ovo pitanje namerno je postavljeno neodređeno²⁵¹, jer smo tako mogli da razlikujemo publiku od nepublike. Naime, naša pozorišna publika je podrazumevala multimedijalni projekat „Pozorište na gradilištu“ koji se dešavao tokom cele večeri, a nepublika je mislila na zgradu, jer njihov interesuje samo zgrada, a ne pozorište. Još od 2007. godine kada su počeli radovi na izgradnji zgrade subotičkog pozorišta mnogi naši sugrađani pričaju kako „Subotica nema pozorište“. Iako svesni da se pod terminom pozorište podrazumeva više značenja i zgrada i institucija, nama koji se bavimo njime reč pozorište znači instituciju koja priprema pozorišne predstave.²⁵²

²⁵¹ Kada smo naše ispitanike pitali kako im se dopada projekat, mi smo mislili na projekat „Pozorište na gradilištu“, a moglo je da se tumači i kao projekat izgradnje nove zgrade, kao što su neki naši ispitanici i shvatili.

²⁵² U razgovorima sa poznanicima na izjavu nemamo pozorište ili kada budemo imali pozorište ići ćemo da gledamo predstave pitala sam sagovornike šta ih sprečava da sada gledaju predstave. Odgovarali su zgrada. Ljubiteljima pozorišta, s druge strane važnije su predstave od zgrade, sale ili stolica na kojima sede.

Od svih ponuđenih odgovora razdvojili smo one koji se odnose na zgradu od onih koji se odnose na multimedijalni projekat, 64,12% ispitanika govorilo je o pozorištu i projektu „Pozorište na gradilištu“, a 35,87% o zgradi.

Naredno pitanje odnosilo se na moguće predloge publike vezane za sam projekat, 71,89% ispitanika dalo je različite predloge i komentare o „Pozorištu na gradilištu“ a 28,10% predloga odnosilo se na zgradu.

Predlozi za projekat su bili: *da budu duži obilasci, da se češće održava, izložbe, da se organizuju koncerti, pozitivno, ideja je dobra da se publika za jedno veče okupi, da se dešava češće, nastavite, još da potraje, kad bi se održala neka predstava, da se organizuje predstava leti, da obezbede svetlo devojkama za rad, ok je sve, glumci, sve je sjajno, širok spektar predstava, češće da se organizuju ture obilaska, više novca treba, malo više informisanosti, da se češće organizuju ovi projekti, malo sadržajnije, više događaja za decu, sve mi se dopada, da se učini vizuelno primamljivim, dovoljno je vizuelno dobro, ne-mislila sam da će biti manji odziv, da se igra Šekspir, vodiči da budu glasnjiji.*²⁵³

Predlozi u vezi sa zgradom: *treba osposobiti bar deo za rad; da se što pre završi kad su već počeli; super izgleda; trebalo je da bude manja zgrada; završite ga; da se završi što pre; da bude što pre otvoreno novo pozorište; da bude što pre gotovo; požurite malo; žalim za starim nemam predloga; da ne bude suviše moderna; da ide brže; bolja organizacija za brži završetak; više novca treba da se završi što pre; da skinu dva sprata; odudara od okoline; da lokalna samouprava više finansira; otvoren prema gradu-stanovnicima; da se sruši; fasada da se uklapa u arhitekturu grada; jedan deo zgrade za pozorište, a jedan poslovni prostori; finansijeri nek misle šta rade.*

Projekat „Pozorište na gradilištu“ nastao je sa ciljem da se publika, ali i zaposleni u pozorištu upoznaju sa novom zgradom. Sam početak radova na zgradi pratile su mnoge kontroverze, ograda oko gradilišta je predstavljala barijeru koju niko nije mogao preći, zato smo otvorili ogradu i improvizovali novi ulaz u zgradu i otvorili je sugrađanima.

Takav potez omogućio je mnogima da vide kako će zgrada izgledati, da prošetaju njom, da im arhitekta objašnjavaju, kao turistički vodiči, šta će se gde nalaziti i slično. Zato je sledeće pitanje

²⁵³ Ponovljeni ili slični odgovori nisu navedeni.

i bilo da li je ovaj projekat uticao na promenu njihovog stava o izgradnji nove zgrade. 51,07% ispitanika odgovorilo je da nije, svoje mišljenje je promenilo 44,96% ispitanika, a neopredeljenih je bilo 3,97% ispitanika.

Tražili smo da se izjasne i kako: *Okupljanja mladih; dobra promocija; konačno se dešava nešto; zbog kulture; pozitivno; oduševljenje; dobra ideja; privući će veću publiku; na bolje; sviđa mi se nova zgrada; držimo palčeve da se sve završi; zgrada; to je potrebno Subotici; potrebno da preuzme odgovornost, da što pre bude završena; sada sam uverena da će biti dobra; imamo negativan stav prema političarima koji ne daju pare-žao mi je što nema sponzora; malo me je uverila da će ipak nešto biti od ovoga; prostor; bolja očekivanja; ranije sam mislila da je loše što ruše zgradu, a sada da je to pozitivno; pozitivno nakon prezentacije; treba da ide napred; dobro; da će ipak uspeti da se sagradi; da ostanu stubovi; ubrzanje radova; promena odnosa prema gradu; imam bolje mišljenje; pokazali su mi prednost i lepotu ovakve fasade i koncepcije zgrade; uverila sam se da će biti lepo; uvek sam imala ok mišljenje; podržavam; finansije; da se aktivira svest; veličinom; velelepnošću; dobra investicija; informisanost; želja za saznanjem o napretku; promenio sam stav-ranije protiv sada za; pozitivno; prelepa je, a čini se velika; dostupnost informacija je doprinela poboljšanju.*

Negativna promena u mišljenju je bila: *demotivacija; prevelika je za ovaj grad; zašto je bio problem renovirati staro-u Somboru su uradili odličnu rekonstrukciju i izgleda odlično; jako mi je žao stare zgrade; velika i moderna zgrada nije lepa; sporo se gradi; nefunkcionalno za Suboticu.*

Nade i očekivanja posetilaca projekta, u pogledu nove zgrade bila su 88,41% pozitivna i 11,59% negativna.

Pozitivna očekivanja su: *velika, da se zadrži duh, dobije novac i ostvari cilj, da će služiti svrsi, čekam završetak zgrade, da se što pre završi, da će imati punu salu, precenjena, da bude izgrađena, da će biti bolja, da bude pristupačno, da će služiti umetnosti i prijateljstvu, kulturno lice Subotice da bude lepše, nadam se da će biti lepo mesto, da će biti odlična, da će sve živnuti, funkcionalna, da će biti u skladu sa gradom, da će uskoro da se osposobi, da bude ponos grada, da se prostor iskoristi, redovni termini predstava, da ne bude jako moderna, da bude lepa, da konačno imamo pozorište, funkcionalna, pozitivno, najbolje moguće, lepo zamišljeno i biće*

fenomenalno i biće mogućnosti gostovanja, biće fenomenalno, bolja scena, pozorišna umetnost, velika i pozitivna, puno sati kvalitetnog programa i gostovanja, da će pružiti kvalitetan program –gostovanja stranih pozorišta, pozitivno, više okupljanja, da bude ukras grada, da će biti napredak i da će se konačno završiti i da će se sačuvati stari duh, da bude lepo i da zadrži duh staroga, nadam se da će do kraja 2012. biti gotova, velika, ostvarenje koncepcije projekta, sjajno, samo da ne bude prazna zgrada, nada za savremeno, najbolja zgrada, puno prostora, da zaživi, da se građani zadovolje, bolje, biće bolje, više publike-bolje predstave -posetioci iz drugih gradova, izuzetno pozitivne, da će biti modernija, dobra, bolja nego pre, da će možda biti bolja ako se ikada završi, savremenija, da bude puna ljudi, dešavanja, kvalitetna zgrada, da rade, lep primer grada, da će biti lepa, da će biti dovoljno gledalaca, da dobije i stari i novi izgled, da će biti tako kako je planirano, da postane Subotica jedna od vodećih, verujem da će biti pozitivno, nadam se što većoj posećenosti, sve najbolje, biće lepa i posećena, očekujem da bude bolja (sigurnija) od prethodne, super, nadam se da će biti primećena i od strane Subotičana, nadam se da će se što skorije završiti, očekujem da će izgledati izvanredno i da će se uklopiti u grad, očekujem da će u Subotici više biti razvijena kultura i da će biti veće interesovanje ljudi, da bude lepa velika i puna, ne velika, funkcionalna i lepa, biće vrlo visoka, sve naj, da se uklopi u duh grada, biće lepo i atraktivno, prekrasna će biti, da će biti bolja od stare, velika očekivanja, sklad, dobar rad, biće lepa zgrada, da će lepo izgledati i funkcionisati, da se brže izgradi, da će biti veća, svemu najboljem kao nekad, da ne bude glomazno, da ne bude mnogo moderna, da bude izuzetno, da dobar repertoar, zanimljiv repertoar, da bude veličanstvena, da će svetski izgledati, pored Gradske kuće koja je simbol Subotice da postane i metafora Subotice, da se ima redovno pozorište, nešto novo, veće sale od prethodnih, multikulturalan sadržaj, pozitivne, uklopivo, ne znam, da će biti lepa - ispunjena ljudima, da će biti onakva kako su obećali, da će biti odlična –po svetskom standardu, ogromna i lepa, da će ljudi i u ovoj zajednici promeniti mišljenje na bolje, biće jednom gotovo.

Negativne izjave posetilaca su: *da neće biti iskorišćen prostor, očajan sam, nemam očekivanja, puno zagriženo, da ćemo još dugo čekati dok se ne sagradi, možda je preveliko, mislim da će naružiti ambijent centra grada, grozna, loša, nisam optimista, imamo simbol ne treba nam još jedan, bila sam protiv rušenja i dalje sam, da će biti neiskorišćeno, sahraniće kulturu, nikakva-velika greška, ako ovako ostane neće završiti ni za 20 godina.*

Da li će nova zgrada postati simbol grada bilo je naše naredno pitanje, a 74,46% ispitanika smatra da hoće, 20,14% da neće i 11,51% ne znaju.

Zanimalo nas je šta se publici najviše dopalo u toku večeri, odgovori su bili različiti:

Muzika, atmosfera/energija; način kako se sve organizovalo; program/priredba; da je veliko interesovanje građana; lepe devojke; sve; koncert; arhitektonski studio; glumci; vizuelni efekti; zgrada/ambijent/grandioznost objekta/prostor; puno mladog sveta; mladost-veselje; ja bih da pohvalim arhitekta-fenomenalni su- proradio mi je adrenalin i nasmejala sam se; ideja- koncept ceo; ipak ima i onih koji ne gledaju TV; anketa; vođeni obilazak; lepo; ljudi; teatarska jama; inicijativa; što je u centru; ne znam; ništa isto kao i prošle godine; što je raznoliko; gužva; upoznavanje sa arhitektom; pozorište od najlona; nasmejana lica; što je veliko; momci; sala velika; performans; mogućnost da dobijemo informacije o zgradi; ljudi koji rade; veličina; otkrovenje i predstava; čistoća; urbani stil; stari deo; visina; manifestacija; anketarka; događaj; prijem; što je savremeno zdanje; što je otvorena za šetnju; to što se ništa nije promenilo; postoji mogućnost da tri sale budu jedna; publika; bina; nema toga što mi se nije dopalo.

Ponekom posetiocu se nije dopalo:

Zgrada, što nije gotovo, preglasna muzika, malo ljudi, što nije završeno i dalje, , nije dovoljno osvetljeno, treba da ima više muzike, sve je lepo, sve je odlično, sve mi se sviđa, beton, dugo traje, spora izgradnja, bogatije je trebalo, gužva, što je prazno, velike grupe, što je živo, tiho je pričao arhitekta, sve je ok, prvi sprat-instalacije, ne vidim kraj ovome, hladnoća, puno ljudi, beton, nezavršenost, voda, sve, ništa, malo više obezbeđivanja, stav građana-inat-negativan-zašto?, ništa –sve je bilo ok, stari stubovi su manji u odnosu na novu zgradu, odugovlačenje, krov, što su dužni, visina zgrade, veliki gabarit, što izgleda kao da se nije pomaklo od prošle godine.

Kod 78,91% ispitanika projektom smo ispunili njihova očekivanja, 13,66% ispitanika otišlo je sa neispunjenim očekivanjima a 7,93% ne zna.

Naredne godine²⁵⁴ 98,93% ispitanika je planiralo da dodje ponovo, 0,71% ne, a 2,15% možda.

Analizom rezultata istraživanja u kontekstu izučavanja identiteta subotičkog pozorišta shvatili smo „širinu” pojma identitet i pojma pozorište. Naime, iako je nama u pozorištu najbitnije

²⁵⁴ U 2012. godini „Pozorište na gradilištu“ nije održano jer su radovi na zgradi zaustavljeni u junu 2011. Nije bilo smisla dovesti publiku u zgradu u kojoj nema ničeg novog.

osnovna delatnost – pripremanje i prikazivanje predstava, našoj publici je pored predstava važna i zgrada u kojoj se te predstave izvode. Ukupnost „prezentacije” identiteta subotičkog pozorišta predstavlja i zgrada koja se rekonstruiše.

6.5. Predstavljanje pozorišne ustanove u medijima

Identitet jedne organizacije ne može da se dijagnostikuje bez slike koja se putem medija šalje u okruženje. Odnosi jedne organizacije s medijima su „provodnik preko koga se može obraćati mnogim drugim ciljnim grupama i uticati na njih”(Reg, 1996:48).

6.5.1. Istraživanje o zastupljenosti subotičkog pozorišta u štampanim medijima

Tokom marta i aprila 2011.²⁵⁵ godine istražili smo, statističkom analizom, napise u štampanim medijima koji su se odnosili na subotičko pozorište, upoređujući podatke o napisima²⁵⁶ o beogradskim pozorištima i pozorištima iz cele Republike.

U periodu koji smo obradili, o pozorištima su objavljena ukupno 73 napisa. Od tog broja 7 tekstova je objavljeno o subotičkom pozorištu, 33 o beogradskim pozorištima i 33 teksta o drugim pozorištima u Republici.

pozorište	vest	članak	kritika
NPKN	4	3	
BGD pozorišta	8	20	5
Druga pozorišta	10	21	2
Ukupno	22	44	7

²⁵⁵ Period je nasumice odabran, da bi se dobila što objektivnija slika, nismo želeli da se obrade meseci održavanja Sterijinog pozorja, na kojem smo učestvovali i dobili gran-pri jer nas je tada zaista bilo u novinama. U analizi su obuhvaćeni sledeći dnevni listovi: „Blic“, „Politika“, „Večernje novosti“, „Dnevnik“, „Magyar szó“ i „Danas“.

²⁵⁶ U analizi smo tekstove razvrstali po kategorijama: vest, članak i kritika.

Od tekstova koji su u periodu od dva meseca objavljeni u štampanim medijima, 5 tekstova je objavljeno u „Magyar szó”-u, a 2 u „Blicu”. „Magyar szó” se čita na teritoriji AP Vojvodine i domet im je omeđen jezikom, a s obzirom da su i ta dva teksta u „Blicu” objavljena u dodatku za Vojvodinu, znači da su informacije o subotičkom pozorištu bile dostupne samo jednom delu zemlje, isključujući Beograd i ostatak Srbije.

Zaključivanje bismo mogli da počnemo od konstatacije da je kultura „proterana” iz medija.

Kada izračunamo da smo u istraživanju obradili četiri dnevna lista koja pokrivaju celu teritoriju naše zemlje, ispada da se u njima o bilo kojem pozorištu pisalo tek svaki treći dan. Još je gora situacija kada poredimo pisanja o beogradskim pozorištima i pozorištima izvan Beograda. Zato su rezultati pojedinačnog primera kakvo je subotičko pozorište toliko slabi. Mogli smo za ilustraciju da uzmemo ciljane periode kada smo znali da se o nama jako mnogo pisalo, ali tada se nije pisalo o našim premijerama već o oprečnim mišljenjima o tome da li staru zgradu treba rušiti ili ne. Iako u Subotici postoje dopisništva svih ovih dnevnih listova, najave naših premijera retke su u novinama.

Prethodna analiza bavila se medijskom prisutnošću osnovne delatnosti subotičkog pozorišta u štampanim medijima; zato smo uradili i medijsku analizu jednog atipičnog događaja koji smo organizovali.

6.5.2 . Zastupljenost u medijima manifestacije „Pozorište na gradilištu”

Analiza zastupljenosti u medijima jednog posebnog programa, koji nije redovna delatnost kuće, pokazuje da je od ukupnog broja izveštaja objavljenih o događaju, najveće interesovanje postojalo kod lokalnih medija, iako je među izveštačima bilo i vojvođanskih, nacionalnih i regionalnih medija. Osim iskazanog interesovanja, smatramo posebno značajnim reakcije lokalnih medija, prema kojima je pokazan jasan stav da je za ovakvim projektom postojala velika potreba pozorišne publike u Subotici koja dugo nije sa sigurnošću znala šta se događa na gradilištu. „Otvaranje ’kapije’ gradilišta za zainteresovane građane bio je dugo očekivani događaj - da se uvere i vide šta se to dešava, tj. radi unutar ovog ogromnog objekta. Danas im se

to ispunilo.²⁵⁷ „Većina Subotičana je zadivljena novoizgrađenim delom pozorišta.“²⁵⁸
„Zahvaljujući ovoj pretpremijeri, prvi smo mogli da vidimo budući izgled.“²⁵⁹

Kakvo je bilo interesovanje publike, najbolje nam ilustruje tekst objavljen u listu „Večernje novosti“, u kome se navodi da je „Noć muzeja“ u Subotici posetilo oko deset hiljada ljudi, a da je jedno od najposećenijih mesta bilo „Pozorište na gradilištu“.

Publika je, prema svim analizama, pokazala izuzetno interesovanje za ovaj događaj. Na samom početku programa, veliki broj sugrađana čekao je ispred ulaza na gradilište. Publika je pozitivno ocenila ovaj događaj, pokazavši veliko iznenađenje onim što je zatekla na gradilištu. „Impresionirana sam. Veoma mi se sviđa pozorište i mislim da će od ovoga biti nešto što Subotica stvarno zaslužuje.“²⁶⁰ Veoma zanimljivi komentari pojavili su se na sajtu „skyscrapercity.com“ na kome, u obliku foruma, grupa mladih arhitekata iz Subotice redovno prati događaje na različitim gradilištima u gradu. „Neće biti manifestacije, koncerta ili bilo čega drugog što neće moći da bude organizovano u ovoj zgradi. Jednostavno, postojaće pregršt sadržaja i mogućnosti. Stekao sam utisak da je projektantima bio cilj da naprave zgradu kroz koju će u jednom danu proći svi stanovnici grada... Ljudi, bio sam danas na gradilištu pozorišta. Ono je... bum! Od sada pa nadalje, svako ko bude pričao o Narodnom pozorištu, a nije posetio gradilište, nema o čemu da priča i neće biti polemike, jer ga ne shvatam ozbiljno... Mislim da od večeras velika većina stanovništva nema ništa protiv novog pozorišta... Lepo sam ja govorio, odjednom će svi hteti još i veće pozorište... Novo pozorište je za sve Subotičane znak napretka u ovom gradu.“

Ukupno je ostvareno 66 objava u medijima, od čega je 53 na internet portalima, 4 na televiziji, 4 na radiju, 3 u štampi i 2 objave novinskih agencija.

O projektu su izveštavali lokalni, pokrajinski, nacionalni i regionalni mediji.

Novinske agencije: Tanjug i Beta;

Televizije: RTV Vojvodina, RTV Yueco, TV Subotica;

Novine: Večernje novosti, Subotičke novine;

²⁵⁷ www.subotica.info, 16. maj 2010.

²⁵⁸ RTV Yueco/www.infodesk.subotica.com, 16. maj 2010.

²⁵⁹ www.skyscrapercity.com, 15. maj 2010.

²⁶⁰ RTV YUeco – izjava posetioca gradilišta, 15. maj 2010.

Internet portali: regional.rs, seecult.org, glassrbije.org, rts.rs, naslovi.net, vesti.rs, najvesti.com, vesti-dana.com, smedia.rs, nocmuzeja.rs, alu.edu.rs, subotica.info, gradsubotica.co.rs, infodesk.subotica.com, radiosubotica.co.rs, visitsubotica.rs, mondo.rs, urbanbug.net, nadlanu.com, creemaginet.com, plakatt.com, ekstravaganca.com, povedime.com, atastars.rs, vesti.aladin.info, youtube.com, skyscrapercity.com, kao i portali navedenih medijskih kuća.

Održane su dve konferencije za medije, i to, jedna 11. maja, na kojoj je najavljen celokupan subotički program za „Noć muzeja“, i jedna 13. maja, na kojoj je posebno predstavljen projekat „Pozorište na gradilištu“.

Lokalne medijske kuće su izrazile stav da je za ovakav projekat postojala velika potreba subotičke pozorišne publike, koja dugo nije znala šta se nalazi unutar objekta i čija je znatiželja na ovaj način uspešno zadovoljena.

6.6. Imidž i identitet pozorišne ustanove u javnosti

Šta sve čini javnost? Javnost se odnosi na sve ili na ono što u celini uključuje ljude. Javnosti pripadaju svi pripadnici jedne države ili nacije, tu spadaju politika, kultura, pozorište, obrazovanje i drugo. Kao predstavnici političke javnosti, u pozorištu je čine i osnivači, bilo da su republičkog, pokrajinskog ili gradskog nivoa. Po Zakonu o kulturi oni osnivaju²⁶¹ institucije kulture, obezbeđuju upravljanje kroz Upravne i Nadzorne odbore i finansiraju ustanove kulture.²⁶² Dakle, na najdirektniji način utiču na sam identitet pozorišne institucije.

Kako su osnivači videli ili uticali na identitet subotičkog pozorišta, posebno zbog njegovih specifičnosti, pokušali smo da saznamo kroz intervju sa predstavnicima grada Subotice koji su bili zaduženi za oblast kulture.²⁶³ Da bi se identitet mogao definisati, nije dovoljno ono što sami o

²⁶¹ Zakon o kulturi, čl.23 „Ustanovu može osnovati Republika Srbija, autonomna pokrajina, jedinica lokalne samouprave, drugo pravno ili fizičko lice, pod uslovima propisanim zakonom.”

²⁶² Zakon o kulturi, čl.27 „Republika Srbija, autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave iz čijeg se budžeta u celini ili većim delom finansiraju rad i program ustanove, vrše osnivačka prava u pogledu imenovanja direktora, članova upravnog i nadzornog odbora te ustanove. “

²⁶³ Intervjuisala sam Zoltana Šifliša koji je u periodu 1995-2000. bio savetnik za kulturu u SO Subotica, a u periodu 2003-2007. obavljao je funkciju predsednika UO subotičkog pozorišta, Ildiko Lovuš, koja je u periodu od 2003-2010. bila član Gradskog veća zadužena za kulturu i sa Ljubicom Kiselički, pomoćnicom gradonačelnika zaduženom za kulturu u periodu 2010- 2012.

sebi mislimo, neophodno je saznati šta drugi misle o našem identitetu, definisati imidž pozorišne ustanove, pa je zato bilo važno saznati stavove i mišljenja predstavnika osnivača.²⁶⁴

U obavljenim intervjuima smo identifikovali tri problema: prvu problemsku celinu čine viđenje identiteta subotičkog pozorišta u svetlu kulturne politike grada; drugu problemsku celinu predstavljaju bojazan od “malih brojeva”, nepotpunosti, “strah od manjine” kao i neophodnost “linija razgraničenja” dva kulturna identiteta mađarskog i slovenskog; treću problemsku celinu predstavlja uklapanje različitih identiteta u jedinstveni identitet subotičkog pozorišta, a u okviru njega i pitanje o postojanosti identiteta Drame na mađarskom jeziku.

U periodu od 2000-2012. u mađarskoj javnosti podržavana je ideja da se Drama na mađarskom jeziku izdvoji iz celine subotičkog pozorišta, stvarajući Mađarsko nacionalno pozorište. Ta ideja je po formiranju nacionalnih saveta postala deo Strategije razvoja kulture vojvođanskih Mađara. To je u kontinuitetu sprečavalo, a ponekad i onemogućavalo brži razvoj i dizajniranje subotičkog pozorišta. U zavisnosti od političke opredeljenosti intrevjuisanih predstavnika osnivača identitet subotičkog pozorišta je, s jedne strane, “viđen” kao separatan, dok je sa druge, “identitet grada, Pokrajine i Republike obojen radom subotičkog pozorišta”, a ponajmanje o konkretnim utiscima o trenutnom identitetu subotičkog pozorišta. Kulturna politika grada koju su sprovodili u vreme dok su bili na funkciji je podržavala odvajanje Drame na mađarskom jeziku od celine subotičkog pozorišta, odnosno jedan predstavnik osnivača se izjasnio da je “da je pozorište obojilo identitet grada, odnosno da je tu reč o inverziji, da je subotičko pozorište onakvo kakav je grad i da bi tako bi svaka institucija trebalo tako da se postavi”.

Grad Subotica je zbog svog geografskog položaja oduvek bila kulturno raznolika sredina. Devedesetih godina prošlog veka započeo je proces “nacionalnog prebrojavanja” u gradu. Ekonomske migracije, doseljavanja stanovnika zbog rata u okruženju ali i nizak natalitet doneli su bojazan da će u perspektivi demografski rezultati biti još nepovoljniji po pitanju Mađara. Činjenica je da je u Subotici svaka nacija manjina, te da bi upravo zbog toga trebalo da se relativizuje manjinsko-većinsko pitanje i da se prevaziđe bojazan od „malih brojeva“. Zahvaljujući građanskom duhu Subotice i pozorište je preživelo nastojanja da se izdvoji Drama na mađarskom jeziku.

²⁶⁴ Kompletan intervju sa tri predstavnika osnivača je u Prilogu br.6

„Linije razgraničenja“ između dva identiteta – mađarskog i slovenskog opterećene su prošlošću jer je u periodu Ljubiše Ristića nestala Drama na mađarskom jeziku. To je jedno od osnovnih iskustava i odatle se crpi bojazan da bi Drama na mađarskom jeziku bila u hendikepu.

Razgraničenja u jeziku izražavanja moraju da postoje ali u funkcionisanju ne, jer su svi ostali elementi jednaki. Repertoar obe Drame je izraz istinskog dualizma, interkulturalizma ili/i multikulturalizma. Saradnja glumaca i reditelja koju podržavaju tehnička služba je nešto što čini tu multikulturalnost, a interkulturalnost je što je Drama ostala u svom jedinstvu.

Strah od nepotpunosti, tumačen je kroz činjenicu da pozorište radi sa vrlo ograničenim sredstvima. Subotica je grad čiju zalihu budžeta za kulturu potroše kulturno-umetnička društva koja su od 2000. godine, bukvalno u hiperprodukciji, i čiji se rad i egzistencija opravdavaju postojanjem manjinske zajednice, pa za institucije kulture ostaje malo sredstava .

Upoznavanje se sa radom subotičkog pozorišta rezultiralo je promenom mišljenja o razdvajanju pozorišta, jer se uvidelo kako ustanova može funkcionisati. Kod predstavnika osnivača postojale su predrasude, po pitanju repertoara, jer su mislili da je repertoar mnogo eksperimentalniji nego što stvarno jeste. Oduševio ih je ansambl koji je mlad, uigran, brižljivo biran, što se brine o mladima, što se često angažuju tek svršeni diplomci ili studenti glume, što po njima govori o “mudrom vođenju kuće”. U subotičkom pozorištu dopušta se fluidnost, otvorenost za eksperimente, što je hrabrost, a program i politika ustanove uvek su bili takvi da se nije dovodila u opasnost ustanova, “da se zaglibi u provincijalnost”.

Identitet Drame na mađarskom jeziku uklapa se u ukupni identitet NPNKN, obe Drame moraju da imaju različit identitet i to je bitna karakteristika subotičkog pozorišta. Različiti pozorišni stilovi i jezici su povoljnost i bogatstvo, stvorena je specifična pozorišna razlika. Glumci Drame na mađarskom glume u predstavama Drame na srpskom jeziku, i to je dokaz da se pozorište ne zatvara, već da se prožima i uklapa u sopstveni identitet. Gledaoci i umetnici u Subotici imaju povoljnost, da mogu zateći multikulturu na sceni. Po jednom predstavniku osnivača, možda je jedno od rešenja, da se repertoarski segment prilagodi takvim ciljevima.

Dobijeni odgovori dali su nam dve različite slike, jednu po kojoj sami osnivači o identitetu subotičkog pozorišta, u prethodnom periodu, a i danas, govore kroz ideju o stvaranju nekog drugog pozorišta, a ne o izgradnji ovog koje imaju, i drugu sliku koja podcrtava

multikulturalnost, interkulturalnost, isprepletenost više identiteta u jednoj instituciji, kao i uticaj tog identiteta na ukupan identitet grada.

Iako bi trebalo da se procesi urbanih kulturnih identiteta zasnivaju na stalnim elementima, „nove kulturne politike u isto vreme moraju da vode računa i o najvrednijim tekovinama kulture – onim koje su konstantno u procesu transformacije i time čine grad živopisnim i aktivnim organizmom” (Dragičević-Šešić, 2010:21-22). Grad Subotica nema definisanu kulturnu politiku, pa i u pokušajima i razgovorima o njoj primetna je nedorečenost grada u odnosu prema pozorištu. Grad se nije opredelio da li želi multikulturalno pozorište kakvo ima danas ili želi nacionalna pozorišta. To je vidljivo i u odgovorima ljudi koji su u gradskom sistemu vlasti bili zaduženi za kulturu. Promocija subotičkog pozorišta u medijima takođe nije potpomognuta ni akcijama grada, ali ni uređivačkim politikama medija. Da bi se o subotičkom pozorištu gledala ili pročitala neka vest na teritoriji cele države ponekad nisu bili dovoljni ni najprestižniji laureati najznačajnijih festivala, ne samo u državi već i u regionu. Na primer Gran pri na MESS-u u Sarajevu za predstavu „Koššana“ nije bila vest u dnevnom listu, ali je bila vest da je glumac beogradskog pozorišta na tom istom festivalu dobio nagradu. Jedina pozitivna činjenica u reprezentaciji identiteta subotičkog pozorišta vezana je za stalnu publiku, koja je znala da ceni uspehe i daje podršku radu pozorišne ustanove. Zaključak svih istraživačkih radnji vezanih za imidž subotičkog pozorišta potvrđuje tezu da imidž pozorišta ne podržava stanje u ustanovi.

7. Tipologija mogućeg identiteta i imidža pozorišta

U prethodnim poglavljima istraživali smo identitete pozorišne ustanove – njen unutrašnji i spoljašnji identitet. Svaki od izučavanih identiteta pozorišne organizacije predstavlja jedan od njegovih mogućih identiteta. Kako je identitet pojam koji sve više ulazi u običan život, njegovo precizno poimanje sve je dalje. „Postmodernisti problematizuju i sam pojam identiteta, smatrajući da on u svojoj fragmentarnosti nestaje kao posledica društvenih procesa u masovnom društvu“ (Rogač, 2009:122).

Kada se istraživački proces fokusira na izučavanje unutrašnjeg identiteta, odnosno, na deo koji se tiče introspektivne analize same organizacije, moguće je da istraživača donekle ponese doza emocija, ali je zato neophodna i analiza onoga šta okruženje kaže o identitetu umetničke organizacije, da bi se dobila što realnija dijagnoza.

“Identitet ima, naizgled paradoksalno značenje, jer obeležava i istovetnost (zajednička obeležja) i neistovetnost (posebna obeležja)” (Rogač, 2009:123).

O različitostima i sličnostima identiteta Branimir Stojković kaže da se upravo dijalektička priroda identiteta očituje u činjenici da se on identifikuje i razlikuje u istom slučaju.²⁶⁵ (Stojković, 1993:17)

Identitet pozorišta i njegova strategija – podrazumevaju definisanje ciljeva i zadataka pozorišne ustanove, određivanje potreba same organizacije i pojačavanje značenja. Definisanje identiteta celokupne pozorišne ustanove, nije cilj sam po sebi, nego pozorišna kuća kreiranjem identiteta treba da u sistemskoj strategiji kao cilj pokaže „ličnost organizacije“. Identitet utiče na

²⁶⁵ Pozorište, kao organizacija, identifikuje se u grupaciji svih pozorišta u zemlji, ali se pojedinačno, pozorišta razlikuju jedno od drugoga.

postavljanje ciljeva i određivanje strategije pozorišta. S druge strane, od prirode postavljenih ciljeva u pozorištu, kao i načina na koji će se oni ispunjavati, zavisice pozorišni identitet. A da bi se utvrdio stvarni identitet, odnosno priroda jedne pozorišne organizacije, pokazali smo u prethodnim poglavljima da nije dovoljno samo analizirati njene strategije, već se ona mora potpuno raščlaniti na delove, koji će se zatim analizirati (Ind, 1999:62).

Tokom istraživačkog procesa pokazali smo da prvo treba da se analiziraju sastavni delovi unutrašnjeg identiteta organizacije i načina na koji faktori funkcionišu unutar samih poslovnih jedinica, a druga grupa proučavanja identiteta treba da uradi analizu spoljašnjeg identiteta, i načina na koji okruženje u najširem smislu utiče na formiranje pozorišnog identiteta. U istraživačkom procesu važno analitičko sredstvo bile su komunikacije: komunikacijska kontrola koja obuhvata eksterne komunikacije, interne komunikacije i manje uočljive načine komunikacija unutar organizacije.

Nakon što je pozorišna organizacija analizirana, postavljaju se „ciljevi programa identiteta” (Ind, 1999:125), što predstavlja najosetljiviju i najvažniju fazu. Dobro postavljeni ciljevi potpomažu realizaciju i ostvarenje strategije pozorišne ustanove i dejstvuju i pod ograničenjima koje izaziva sama priroda organizacijskog identiteta. Ciljevi, takođe, treba da vrlo detaljno odrede zadatke programa identiteta i prioritete. Komunikacijski ciljevi, usklađeni sa strategijom, moraju da vode računa o identitetu pozorišta. Postoje različiti ciljevi koji se odnose na poboljšanje internih komunikacija, povećanje organizacijske svesnosti, saopštavanje novih strategija, obezbeđivanje fleksibilnosti za razvoj, kreiranja ugleda, razrešavanja strukture, i dr. (Ind, 1999:128-132). Kada se završi istraživanje javnog mnjenja jedne pozorišne organizacije, pokazaće se da raznolika publika ima različite ciljeve, te da u zavisnosti od tih ciljeva treba odrediti različite strategije, merila i konkretne akcije koje će pozorište činiti.

Pozorišna organizacija je zbog svoje specifične prirode izrazito „podložna” društvenim odnosima, relacijama i uticajima, a u društvu se predstave o pozorišnoj ustanovi, stvorene na razne načine i kroz raznolike „mehanizme”, oblikuju prenoseći doživljaj i shvatanje o pozorištu samom, i opšteprihvaćene društvene vrednosti koje čine mrežu identiteta. Upravo ta shvatanja o pozorišnoj ustanovi kasnije utiču na raznolike načine na njen rad, od oblika i količine finansiranja, preko uticaja kroz Upravne i Nadzorne odbore, do sponzora i donatora, medijskih pokrovitelja i slično, a jednom uspostavljena slika „uspešne” pozorišne organizacije otvara

mnoga do tada zatvorena vrata, posebno kada se radi o pozorištima u Beogradu, kao epicentru svih događanja u državi.

Osim spoljašnjeg identiteta, u definisanju tipologije identiteta pozorišta, važnu ulogu imaju osnovne karakteristike same pozorišne organizacije, njen unutrašnji identitet. Pozorišna umetnost je „samosvojna, autentična celina sa sopstvenim osobenostima”, ona nije izvedena iz umetničkih grana koje su sublimisane u njoj.

„ Identitet pozorišnog stvaralaštva održava se uprkos sintetičkom karakteru pozorišne umetnosti” (Muždeka-Mandžuka, 2000:52).

Pozorišno stvaralaštvo je složena delatnost, multidisciplinarna i kolektivna, pre svega. Pozorišna umetnost podrazumeva neposredno fizičko i psihičko učešće glumaca i drugih članova ansambla, te je zbog toga pozorišna predstava stvaralačko-proizvodni proces najkomplikovanijeg tipa. „Nijedan oblik umjetnosti nije tako dugo i u tako neizmenjenom stanju sačuvao toliko svojih konvencija kao pozorište, jer ni jedan drugi oblik umetnosti nije od svog početka tako snažno naginjao konvencionalizmu” (Hauzer, 1963:272). Kolektivni rad u pozorištu znači rad svih članova pozorišta – umetnika i neumetnika, a da se pri tome on „ne opredmećuje u delu kao konglomerat uticaja istovrsnog značenja” (Ranković, 1978:37). Pozorište²⁶⁶ je i organizacioni entitet.

Da bi se sproveo plan jedne umetničke organizacije²⁶⁷ neophodan je ustanovljen organizacioni okvir koji će omogućiti vođstvo i kontrolu te organizacije. Cilj menadžera u umetnosti je organizovanje²⁶⁸. Umetničke organizacije imaju svoju inherentnu organizacionu strukturu, koja najviše odgovara njihovoj osnovnoj funkciji. Pozorište se u procesu pripremanja nove premijere tipično suočava sa pritiskom, kako bi sve na vreme bilo spremno za određeni datum premijere i susret sa publikom. Menadžment kreira organizacioni dizajn za svaku umetničku organizaciju ponaosob.

²⁶⁶ U ovom kontekstu mislimo na pozorište kao instituciju kulture, a rečju pozorište označava se i zgrada u kojoj se igraju predstave, ponekad se za predstavu kao sinonim koristi reč pozorište, označava ustanovu, može da označava stilsko razdoblje u scenskoj umetnosti. (Batušić, 1991:333-334)

²⁶⁷ Organizacija je „grupa ljudi koji rade zajedno kako bi podelom rada ostvarili zajednički cilj“(Berns, 2009:208).

²⁶⁸ Pojam organizovanje može da se definiše kao proces podele posla na upravljive komponente i koordinaciju rezultata kako bi se postigla određena svrha“ (Berns, 2009:208).

Načini aktivnosti, na osnovu kojih upravljamo oblicima identiteta će postati suštinski bitni kao načini prikazivanja razlika između životnih stilova. (Čejni, 2003:148)

Pozorište se stalno menja, identitet se menja, uticali mi na njega ili ne, i postavlja se pitanje kako onda napraviti tipologiju identiteta. Ako je identitet „ličnost” pozorišta, koje je specifično zbog „svog načina proizvodnje”, a pri tom je kao i svaka organizacija (poslovna ili umetnička) organizaciono dizajnirana, kako odrediti i definisati identitet?

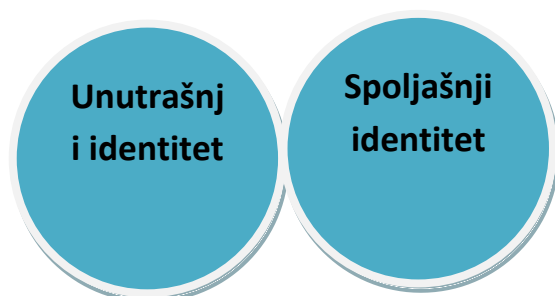
Istraživački proces pozorišnog identiteta u prethodnim poglavljima obuhvatio je analizu unutrašnjeg identiteta pozorišne ustanove, njenu organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, filozofiju poslovanja i vizuelni identitet, kao i analizu njenog spoljašnjeg identiteta, istraženu kroz grad u kojem pozorište radi, publiku i nepubliku, zgradu, osnivače i medije. Kroz proces istraživanja identiteta pozorišne ustanove došli smo do zaključka da je neophodan balans unutrašnjeg i spoljašnjeg identiteta i da je tu skrivena mogućnost za tipologiju identiteta pozorišne organizacije.²⁶⁹

Tako možemo razlikovati četiri vrste pozorišnog identiteta:

1. Kongruentan, 2. Inverzivan, 3. Divergentan i 4. Disparatan.

²⁶⁹ Tipologija se zasniva na organizacionom pristupu, s obzirom na moje profesionalno iskustvo i životno interesovanje vezano za menadžment u pozorištu

7.1. Kongruentan pozorišni identitet



Kongruentan pozorišni identitet podrazumeva da su unutrašnji i spoljašnji identiteti pozorišne organizacije u saglasnosti, da su podudarni, odnosno da su izbalansirani. Pozorišna organizacija koja ima kongruentan identitet nalazi se u „top formi“.²⁷⁰ Organizacije koje se nalaze u top-formi su samosvesne i znaju šta rade, one imaju definisan cilj, kuda žele da idu i znaju način kako da do tog cilja dođu. Organizacija je u tom dobu vitalna, i ima sposobnost da postiče efektivne i efikasne rezultate u kratkoročnom ili dugoročnom vremenskom periodu. Organizacija u top formi je preduzimljiva i fleksibilna.

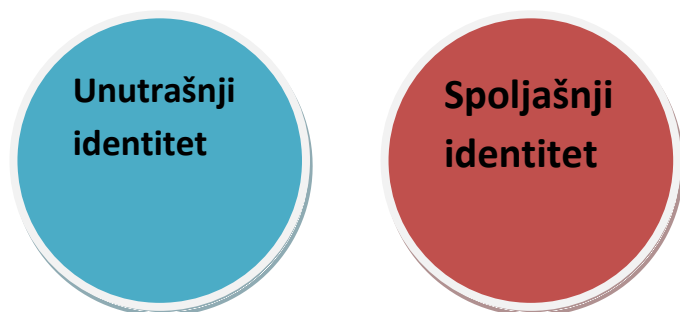
Osnovne karakteristike pozorišne ustanove, sa kongruentnim identitetom, jesu optimalni i funkcionalni sistemi, matična organizaciona struktura, utemeljena kreativnost i vizija u strateškim planovima, usmerenost ka izvrsnosti, značajni rezultati i uspesi. (Adižes, 1994:56) Kako znamo da je pozorišna organizacija sa kongruentnim identitetom uspešna i u top formi? Tako što je pozorišna organizacija sa ovakvim tipom identiteta postigla balansa u prezentovanju i značenju dva identiteta pozorišne ustanove – unutrašnjeg i spoljašnjeg. Da bi se ravnoteža dva identiteta desila neophodno je da sama organizacija prođe ceo proces „osvešćivanja“, analize postojećih organizacionih procesa u njoj samoj i u odnosu sa „drugima“. Prolazeći kroz proceduru AMK metoda neminovno će se dešavati promene u pozorišnoj organizaciji.

²⁷⁰ Top-forma je optimalna tačka u životnom ciklusu organizacije, kada ona ostvaruje ravnotežu. Top-forma je proces, a ne određeno (Adižes, 1994:56).

Identifikovanjem određenog nivoa prirodno se dešavaju kvalitativne promene u sistemu i funkcionisanju organizacije. Dostizanjem nivoa kongruentnog identiteta organizacija je uspešna, jer postiže najbolje rezultate na pozorišnim festivalima, svi je prepoznaju kao lidera, unutrašnji identitet koji se reprezentuje kroz organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, filozofiju poslovanja i vizuelni identitet pozorišne ustanove je na najvišem nivou.

Ovakvu pozorišnu organizaciju nismo mogli da identifikujemo u pozorišnoj praksi naše zemlje.²⁷¹

7.2. Inverzivan pozorišni identitet



Inverzivan identitet pozorišne organizacije podrazumeva da ona ima potpuno značenjski obrnut identitet u odnosu na ono šta je sama organizacija, kako ona funkcionise, kakvi su joj ciljevi, organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja i vizuelni identitet. Unutrašnji i spoljašnji identitet ovakve pozorišne ustanove su u disbalansu, nisu saglasni značenjima koje „emituju”.

Organizaciona struktura je zastarela, organizaciona kultura se ne kreira i o njoj se ne vodi računa, filozofija poslovanja nije definisana, a vizuelni identitet takve organizacije odražava neku drugu organizaciju, a ne onu koja je predmet istraživanja i određivanja vrste identiteta koji poseduje.

²⁷¹ Možda postoji negde u inostranstvu ali to onda zahteva novo istraživanje.

Pozorišna ustanova sa ovakvim identitetom je najčešće organizacija koja se nalazi u „dodu pvoja” ima identitet dijametralno suprotan od onoga kako ona sama „izgleda”, jer u to doba organizacija samo juri rezultate i nema vremena da „misli”, da promišlja svoje postupke, strateške ciljeve. Ona ima malo poslovnih politika, sistema, procedura ili budžeta. (Adižes, 1994:21)

Takva organizacija je veoma lična, ima malo hijerarhije, a zaposleni su veoma prisni, nema sistema, ni za zapošljavanje, ni za nagrađivanje i vrednovanje radnih učinaka. Organizacija nema sistema, pravila ni poslovne politike, neujednačeno deluje, krize su vrlo moguće, a menadžment je usmeren na njihovo rešavanje.

Nekoliko pozorišta mogu da se nađu u primeru ovog identiteta: Slovačko vojvođansko pozorište iz Bačkog Petrovca, Pozorište „Dobrica Milutinović” iz Sremske Mitrovice.

Slovačko vojvođansko pozorište osnovano je 2003. godine, na inicijativu Pokrajinskog sekretarijata za kulturu, njegov osnivač je SO Bački Petrovac, a APV izdvaja sredstva za jednu pozorišnu produkciju i zaista je mlado pozorište koje je, kako bi Adižes rekao, u „dodu pvoja”. Pozorište ima svoju zgradu i četvero zaposlenih. Zaposleni su upravnik, organizator, blagajnik i ložać-čistač. Pozorište ima jednu premijeru u godini dana i organizator je manifestacije „Petrovački pozorišni dani”. Slovačko pozorište je pre osnivanja bilo poznato kao veoma jako amatersko pozorište. S druge strane, to pozorište je osnovano kao profesionalno pozorište, i odmah je po osnivanju primljeno u asocijaciju vojvođanskih profesionalnih pozorišta.²⁷² Kadrovski, finansijski i tehnički neopremljeno, to je pozorište koje nije profesionalno pozorište i njegov unutrašnji identitet je u suprotnosti sa spoljašnjim identitetom koji dolazi samim statusom profesionalnog pozorišta.

Pozorište „Dobrica Milutinović” iz Sremske Mitrovice osnovano je 1944. godine, i danas ima 14 zaposlenih radnika: tri glumca, dva administrativca, dva zaposlena u organizaciji, pet zaposlenih u tehničkoj službi i dve čistačice. Mitrovačko pozorište priprema po jednu premijeru za odrasle i jednu ili dve za decu, a dešavalo se da nema ni jedne premijere u godini dana. Ovo pozorište nema razvojnu filozofiju poslovanja, organizaciona struktura je nedovršena i nefunkcionalna i

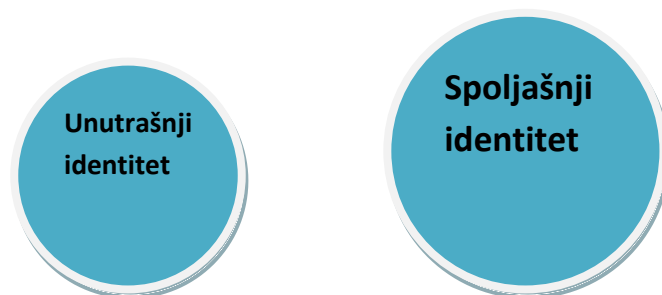
²⁷² Zajednica profesionalnih pozorišta Vojvodine

unutrašnji identitet je obrnuto suprotan od spoljašnjeg identiteta koji se podrazumeva za jedno profesionalnu pozorišnu instituciju.

U oba primera pozorišta sa inverzivnim identitetom nije ključno što nemaju ili imaju mali broj glumaca u ansamblu, jer nije nikakva organizaciona novina da pozorište nema svoj ansambl, ali takva pozorišta imaju „kreativan produkcionni tim“ i produkciju, već je ključan problem ova dva pozorišta nedostatak kontinuirane pozorišne aktivnosti koja bi iskazivala osnovne strategije i filozofiju poslovanja, odnosno kreirala njihov identitet.

Kada pozorišna ustanova ima inverzivni pozorišni identitet, neophodno je da krene ispočetka u analizi i strukturisanju pozorišta, i to analizirajući instituciju po AMK metodu.

7.3. Divergentan pozorišni identitet



Divergentan pozorišni identitet podrazumeva da je organizacija slabija u odnosu na svoj spoljašnji identitet, a s obzirom na doba razvoja u kojem se pozorišna ustanova nalazi može se reći da bolji identitet, sliku o sebi, duguje prethodnom razvojnom periodu. Jer divergentan pozorišni identitet ima „stabilna organizacija“,²⁷³ koja, iako i dalje u dobroj formi, počinje da gubi fleksibilnost, prestaje da raste, počinje da gubi snagu, kreativnost, inovativnost i spremnost

²⁷³ Stabilna faza je prvi stadijum starenja u životnom ciklusu organizacija (Adižes,1994:61).

na promene. Organizaciona kultura je u fazi kada se razvio osećaj sigurnosti, sve se više oslanja na iznimke i uspešne postupke koji su u prošlosti donosili uspeh. Vlada red i konzervativni stavovi, da se ono što je ranije postignuto ne izgubi. Zaposleni provode sve više vremena zajedno, a ne u kontaktima sa poslovnim partnerima, medijima i u okruženju. Menjaju se odnosi unutar finansija, pa se daje prednost razvoju na uštrb istraživanja, a težište uticajnosti se pomera unutar organizacije.²⁷⁴ Manje se rizikuje i time manje vodi računa o strateškim ciljevima.

Karakteristike stabilne organizacije su da nema daljeg rasta organizacije, ne osvajaju se nova tržišta, organizacija se koncentriše oko onoga što je do sada dostignuto, do rezultata postignutih u prošlosti, a ne ka onome šta će se osvajati u budućnosti. Svaka promena je dočekana sumnjičavo, nagrađuju se oni koji rade samo ono što im se kaže. Nema inovativnosti i kreativnosti među zaposlenima, jer se to više ne ceni. Organizacija se više bavi sobom, međusobnim odnosima, a manje poslovanjem, rizicima i budućnošću. Organizaciona kultura je takva da nema više konflikata koji su bili kreativni, interakcija među zaposlenima postaje posebno bitna. Smanjivanjem rasta i konflikata atmosfera u organizaciji postaje „drugarska”. Kada ponestaje kreativnosti to organizaciju „vodi” u naredne faze i stadijume životnog ciklusa – „aristokratiju, birokratiju i smrt” (Adižes, 1994). Nedostatak kreativnosti i inovativnosti prosto usmerava organizaciju na samoočuvanje i udaljavanje od publike. Pozorišna ustanova koja je u stadijumu „aristokratije” takođe spade u ovu grupu identiteta, jer ona nastupa kao naredni stadijum u životnom ciklusu jedne pozorišne organizacije. Pozorišnu organizaciju u ovom stadijumu karakterišu kontrolni sistemi, nagrade i prostorijske, u poslovanju je naglasak na tome kako se radi, a ne na tome šta i zašto se radi. Organizaciona kultura je u fazi kada zaposleni vode računa o oblačenju,²⁷⁵ oslovljavanju i tradiciji, a manje o samom radu, inovacija nema, ili ih je malo, a fleksibilnost opada. Osrednjost je na ceni. U organizacionoj klimi prevladava forma nad funkcionalnošću.²⁷⁶

²⁷⁴ Radnici u finansijskom sektoru postaju važniji od onih u marketingu, proizvodnji, istraživanju i razvoju.

²⁷⁵ Od koncepcije imidža iz ranijih faza ostaje samo uniforma, koja je vrlo konzervativna i odražava konzervativnost u načinu razmišljanja.

²⁷⁶ Nadvladavanje forme nad funkcionalnošću odražava se kroz prostor u kojem rade, cirkularnim dopisima, kodeksu oblačenja pa i nameštaju.

Pozorište „Atelje 212”²⁷⁷ jedno je od naših najboljih pozorišta, među najtrofejnijima, sa brojnim nagradama, uspesima na festivalima. Još od osnivanja pozorište je pronašlo svoj prostor „u idejama i stvaralačkoj energiji kojoj je klasična pozorišna institucija bila pretesna za realizaciju” (Novakov, 1999:34). „Atelje 212” se od drugih pozorišta razlikovalo po tri osnova: po repertoarskom opredeljenju, scenskom prostoru i organizacionom modelu. „Atelje 212” tokom vremenskog perioda gubi „jasne repertoarske obrise, koji su ga u to pionirsko doba izdvajali kao jedinstvenu pojavu našeg pozorišnog života” (Novakov, 1999:36). Scenski prostor (zgrada pozorišta) nije realizovana onako kako je trebalo da bude višenamenski i sa mobilnom scenom te je „prestala i suštinska prostorna razlika između Ateljea i drugih beogradskih pozorišta”(Novakov, 1999:37). Organizacioni model po kojem je „Atelje 212” trebalo da radi je bio model pozorišta bez stalnog ansambla, prestao je da bude njegova karakteristika formiranjem stalnog glumačkog ansambla 1961. godine. Od osnivanja pa do danas “Atelje 212” je izraslo u pozorište koje se doživljava kao veoma uspešno, pozorište koje na najznačajnijim festivalima u zemlji i inostranstvu osvaja nagrade, koje je rado viđeno na gostovanjima, koje ima zavidnu međunarodnu saradnju i reputaciju. Pozorište koje je prisutno u medijima, bilo štampanim ili elektronskim. Prestižno prestoničko pozorište. Pozorište koje je lider. Slučaj upravnika Kokana Mladenovića pokazao je da pozorište „Atelje 212” nije idealno, da slika koju smo imali o njemu nije identična onoj iznutra. I pored toga što je dolaskom Mladenovića za upravnika to pozorište tematskim odrednicama repertoara ponovo stiglo u žižu interesovanja i kritike i publike, što je povećan prihod na blagajni po nekoliko puta, što je pozorište imalo značajne sponzore i poboljšalo vizuelni identitet, glumački ansambl se udružio i započeo kampanju za smenu upravnika. To je bio dokaz da organizaciona kultura tog pozorišta nije bila na visokom nivou, kako smo ga doživljavali, odnosno da je spoljašnji identitet bio jači od unutrašnjeg identiteta pozorišta „Atelje 212”.²⁷⁸

Drugi primer za pozorište sa divergentnim idenitetom je Narodno pozorište u Somboru. Osnovano 1946. godine somborsko pozorište je tipičan primer kako se ulaganjem u sopstveni ansambl mogu dostići vrhunski rezultati. Tu filozofiju poslovanja somborskog pozorišta ustanovio je njegov najčuveniji upravnik Nikola Peca Petrović. On je veoma pametno vodio

²⁷⁷ Pozorište Atelje 212 osnovano je odlukom Narodnog odbora Grada Beograda 1956. godine kao Kamerna scena Atelje 212. (Novakov,1999:33)

²⁷⁸ Za dublju analizu uzroka „dešavanja“ u pozorištu „Atelje 212“ potreban bi bio detaljniji istraživački postupak.

somborsko pozorište, gradeći ansambl, angažujući najbolje i najčuvenije reditelje, a pri tom uporedo animirajući grad u kojem pozorište radi, okrećući ga ka pozorištu. Veoma značajne rezultate imao je i Milivoje Mladenović koji je shvatio da će postići uspeh i vratiti staru slavu somborskog pozorišta ako se bude držao „Pecinog recepta“, nakon njega bilo je značajnih uspeha ali sporadičnih. Nije bilo kontinuiteta u razvoju, podmlađivanje ansambla nije donelo i ansambl. Mladi glumci koji su primljeni u angažman nisu se vezivali za pozorište već su u Somboru boravili tek da pripremaju uloge i kasnije putovali da igraju predstave, nisu prihvatili ni grad ni pozorište, ne žive za svoje pozorište, pa danas ovo pozorište živi od „stare slave“. Ipak, ono se i danas doživljava kao veoma uspešno pozorište, jer mu je spoljašnji identitet jači od unutrašnjeg identiteta.

Pozorišta sa divergentnim identitetom moraju da rade na svom unutrašnjem identitetu, odnosno moraju da analiziraju, kontinuirano da menjaju i unapređuju svoju organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, filozofiju poslovanja i vizuelni identitet.

7.4. Disparatan pozorišni identitet



Disparatan pozorišni identitet karakteriše organizaciju koja je u stvarnosti jača od identiteta koji je „reprezentuje“. Disparatan identitet ima pozorišna organizacija čije su organizaciona kultura,

organizaciona struktura, filozofija poslovanja i vizuelni identitet jači od spoljašnjeg identiteta, onog koji ga karakteriše i predstavlja.

Disparatan identitet može da ima organizacija koja se nalazi u životnom dobu „go-go”, ili koja se nalazi u dobu adolescencije. (Adižes, 1994:33) Organizacije koje su u „go-go” razvoju ne vide nikakve probleme, samo mogućnosti. Organizacija je u fazi kada se upušta u rizične poslove, kada kriza zavisi od menadžmenta. Menja se strategija poslovanja, dobija se širina pogleda u budućnost. Organizacija ima različit dijapazon zaposlenih, za ocenu njihovog rada primenjuju se različiti sistemi nagrađivanja. Organizacija planira poslovnu politiku na temelju toga šta ne treba da se radi umesto šta još da se radi. Organizacija se organizuje prema ljudima, odgovornosti i obaveze se preklapaju, iako postoji organizaciona šema. Ona raste neplanski i reaguje na mogućnosti, sredina, odnosno, okruženje kontroliše organizaciju, a ne obrnuto. Organizacijom praktično upravljaju mogućnosti, a ne ona mogućnostima. Primenjuje se „učenje sa pokušajem i pogreškom”. (Adižes, 1994: 38) Učenjem na greškama organizacija shvata da su joj potrebna pravila i politike poslovanja. Razvoj pravila naznačava i dolazak do novog stadijuma razvitka životnog ciklusa. Razvoj organizacije i greške koje čini dovode organizaciju u fazu kada shvata da je neophodna i kontrola, te se tako formiraju pravila i poslovna politika. Nastaje i delegiranje autoriteta,²⁷⁹ kao i proces decentralizacije.²⁸⁰ Donošenje odluka se decentralizuje, uz bojazan osnivača da će izgubiti kontrolu. U ovu grupu identiteta spada i organizacija koja se nalazi u dobu adolescencije. Takva organizacija je tipična po tome što je karakterišu konflikt i nedoslednost.²⁸¹ (Adižes, 1994:45) Prelaz iz jedne u drugu fazu teško je zbog delegiranja autoriteta, promena rukovodstva i pomeranja ciljeva.

Disparatan identitet je taj, koji karakteriše subotičku pozorišnu organizaciju. Samo pozorište je u organizacionom smislu, u stvarnosti, **jače** od identiteta koji ga „reprezentuje”. Subotičko pozorište se nalazi u dobu kasne adolescencije, bliže top-formi. Subotička organizacija se nalazi u stepenu razvoja kada se vide i problemi, ali i mogućnosti.

²⁷⁹ Delegiranje autoriteta je proces prenošenja zadataka niz hijerarhijske lestvice organizacije i stvaranje osećaja rešenosti kod onih koji treba da ih sprovedu.

²⁸⁰ Decentralizacija je proces u kojem je zadatak da se iniciraju odluke, odnosno da se donesu odluke o onome šta treba primeniti.

²⁸¹ Konflikti se ispoljavaju u odnosima „mi-oni, a nedoslednost se očituje u organizacionim ciljevima, sistemima nadoknada i nagrađivanja.“

Organizaciona struktura će zadovoljavati organizaciju pozorišta tek onda kada u potpunosti podržava strategije samog pozorišta. Organizacionom strukturom treba nastojati da se posao realizuje po principima – ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Veličina pozorišta je važan segment kreiranja adekvatne organizacione strukture. Manji pozorišni organizmi imaju jednostavniju, a velika pozorišta mnogo kompleksniju organizacionu strukturu.

Organizaciona struktura Narodnog pozorišta u Subotici je postavljena u obliku matrične organizacione strukture.

Ljudi su najvažniji deo svake organizacije, a u pozorištu posebno. U pozorištu je čovek taj koji je i sredstvo i proizvod. Organizaciona kultura subotičkog pozorišta, u velikoj meri može da se okarakterise da, naginje kulturi „zadatka”, jer je tako planski građena kultura u dužem vremenskom periodu. Ono što čini da imamo zadržku prema konačnom definisanju same organizacione kulture je nedostatak potpune integrisanosti dela članova Drame na mađarskom jeziku, u tako kreiranu i dosledno sprovedenu organizacionu kulturu i kadrovski menadžment. I pored toga, razvijena organizaciona kultura koja izaziva zadovoljstvo zaposlenih utiče na umetničke rezultate i ostvaruje umetničku viziju subotičkog pozorišta.

Organizacija ima profilisan dijapazon zaposlenih, za ocenu njihovog rada primenjuju se u pravila pretočeni sistemi nagrađivanja. Pozorište je organizovano prema ljudima, odgovornosti i obaveze se ne preklapaju, jer postoji organizaciono promišljena šema.

Subotičko pozorište ne raste neplanski,²⁸² ali reaguje na mogućnosti. Činjenica je da sredina, odnosno okruženje, kontroliše organizaciju, a ne obrnuto.²⁸³ Nedefinisana kulturna strategija razvoja grada, pa i pozorišta, ne dozvoljava brži razvoj same kuće. Organizacijom praktično upravljaju mogućnosti, a ne upravlja pozorište mogućnostima.

Pozorište ima potrebna pravila i politike poslovanja. Uvedeni su i delegiranje autoriteta,²⁸⁴ kao i proces decentralizacije. Iako su razvijena pravila i politike, koje naznačavaju i dolazak do novog stadijuma razvitka životnog ciklusa, bojazan osnivača da će izgubiti kontrolu jer se još nisu

²⁸² Ono je i manje nego što je Sistematizacijom predviđeno.

²⁸³ Zato je identitet disparatan.

²⁸⁴ Delegiranje autoriteta je proces prenošenja zadataka niz hijerarhijske lestvice organizacije i stvaranje osećaja rešenosti kod onih koji treba da ih sprovedu.

odlučili šta će sa pozorištem, čini da pozorište ne može da pređe u naredni stadijum životnog ciklusa.

Poslovna filozofija razvoja subotičkog pozorišta zasnovana je na AMK izvrsnosti. Filozofija poslovanja je došla do trećeg ciklusa. Upravlja se putem ciljeva. Menjaju se strategije poslovanja, dobijena je širina pogleda u budućnost.

Ako je identitet ustanove njegova ličnost, onda je vizuelni identitet njegov životni stil. Analizirajući vizuelni identitet logoa subotičkog pozorišta, pokušali smo prikazati nastanak znaka koji se danas koristi i zaključili da on prikazuje pozorišnu instituciju koja je zasnovana na tradiciji, ali neguje i inovacije, boje crna i bela simbolizuju dva umetnička entiteta – Drame na mađarskom i srpskom jeziku, koje su različite. Različitost kao vrlina, prednost, bogatstvo. Više kultura koje opstaju u jednoj kući. Iako potpuno različite, mađarska kultura i srpska kultura koegzistiraju sa svim svojim specifičnostima i posebnostima u ta dva umetnička entiteta. Svaka Drama neguje jezik kao jedan od osnovnih identitetskih znakova.

Postojeći identitet subotičkog pozorišta nije stvoren na osnovu artikulacije identiteta jer nije postojala politička volja i odlučnost po pitanju opstanka subotičkog pozorišta. Kreiranje identiteta je jako otežano u okolnostima kada se svakodnevno dovodi u pitanje opstanak same ustanove. Delimičnu artikulaciju identiteta vidimo u nacionalnom definisanju Drama koje funkcionišu unutar subotičkog pozorišta. Artikulacija identiteta nije definisana po nacionalnoj, etničkoj pripadnosti, što u osnovi i nije dobro u pozorištima. Jedno od rešenja za subotičko pozorište nalazimo u Holovom predlogu, da se artikulacija poveže, da bi mogla da pravi zajedništvo sa dva različita elementa (dve kulture) pod određenim uslovima. Očigledno jedinstvo identiteta je stvarna artikulacija različitih i distinktivnih elemenata pod drugačijim istorijskim i kulturnim okolnostima. Identitet može biti re-artikulisan u različitim pravcima.

Multikulturalnost, ili koncept hibridnosti je jedna od mogućnosti definisanja identiteta subotičkog pozorišta. Svi uslovi za to postoje u samoj kući. Neophodno je da se osnivači dogovore o daljoj budućnosti pozorišta kako bi mogao da se definiše identitet. Zato je neophodno projektovati novi identitet subotičkog pozorišta kao diversifikovani, hibridan i multikulturalni identitet.

Kreiranje identiteta podrazumeva da umetnička organizacija mora da uradi studiju postojećeg unutrašnjeg i spoljašnjeg identiteta i imidža. Rezultati studije će omogućiti da se postavi „dijagnoza“ kojoj grupi pripada postojeći identitet. Tek nakon analitičke studije i dijagnoze, postavljali bi se ciljevi organizacije.²⁸⁵ Sa pravim strateškim planom – ciljevima neophodne su izmene organizacione strukture. (Ind, 1996:135) Struktura pozorišta spada u komplekse organizacione strukture, te kreiranje identiteta ne treba samo da odredi stil izvesnog broja potencijala organizacije, već mora da pronađe balans u dizajniranju identiteta pozorišta u celini i pojedinačnih identiteta individualnih radnih jedinica.

Najteži deo kreiranja identiteta je sprovođenje i realizacija samog programa identiteta.

Proces realizacije identiteta podrazumeva nekoliko faza: planiranje, upravljanje i procenjivanje. Sam proces može da se sprovodi na dva načina – prvi je praktičan kada i kako elementi procesa da se uvode i drugi – da se stvori osećaj kod zaposlenih da je identitet njihovo vlasništvo.

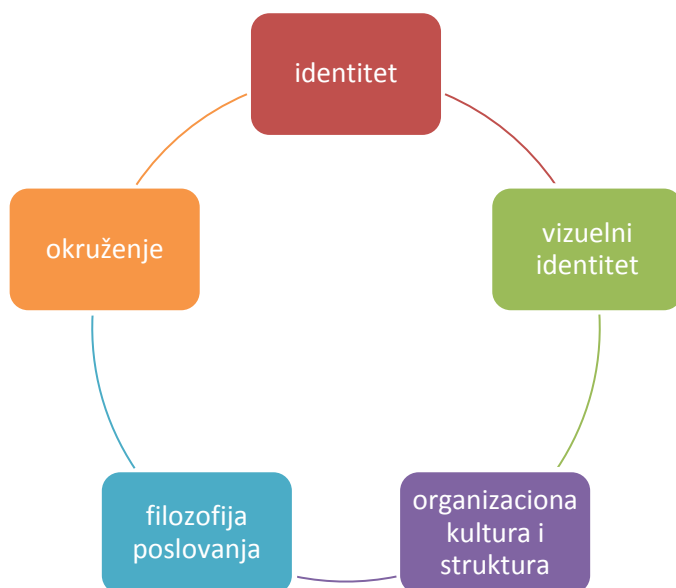
Procenjivanje identiteta se sprovodi kroz evaluaciju i ocenjivanje postignutih i dostignutih rezultata i dalje promene sa ciljem postizanja izvrsnosti umetničke organizacije.

U promišljanju pozorišnog identiteta nije dovoljan „Ja identitet“, kao način mišljenja o sebi. Da bi se odredio identitet pozorišta nije dovoljan introspektivni identitetski projekt koji se gradi na temelju onoga što mislimo da smo mi sada, a u svetlu naše prošlosti i trenutnih uslova, zajedno sa onim što bismo voleli da budemo u budućnosti. U analizi je neophodan i socijalni identitet pozorišta, koji je u potpunosti socijalan i kulturni, jer mišljenje o tome šta je to biti ličnost je čisto kulturološko pitanje.²⁸⁶

²⁸⁵ Ciljevi moraju biti jasno definisani i prihvaćeni od svih aktera promene identiteta. Promena identiteta se planira i sprovodi u raznim slučajevima npr. promena prirode poslovanja, promena okruženja koji nalažu promenu poslovanja organizacije i sl. Za sprovođenje promene identiteta jednako važno kao i ciljevi je saglasnost celokupnog tima koji sprovodi program identiteta; jasno se moraju definisati kompetencije. Operativni problemi i komunikacijski problemi treba da se izbegnu prethodnim dogovorom.

²⁸⁶ Izvori iz kojih se formira materijal za projekt identiteta, jezik i kultura su socijalnog karaktera.

Šema br. 11 Elementi kreiranja identiteta pozorišta



Ako se za ličnosti kaže da su formirane ne od jednog, već od nekoliko, ponekad i kontradiktornih identiteta, isto bi se moglo reći i za pozorište. Subotičko pozorište sadrži različite identitete, u različito vreme, a identiteti nisu ujedinjeni oko koherentnog „ja“. Unutar pozorišta su kontradiktorni identiteti, koji guraju u različitim pravcima, što našu identifikaciju u kontinuitetu menja i to je dobro. Da osećamo i mislimo da pozorište ima nepromenljiv, jedinstven identitet, od osnivanja, pa do gašenja ustanove, značilo bi da smo konstruisali „udobnu priču“ o sebi samima.

Nije suština identiteta da on bude pronađen, već se kulturni identitet u kontinuitetu proizvodi, kroz različite veličine sličnosti i razlika.

Iako svaka organizacija ima svoj identitet, najbitnija je snaga tog identiteta. Ako se menjanje identiteta sprovodi samo kroz promenu vizuelnog identiteta, dejstvo će biti ograničeno. Zato je neophodan celovit program promene identiteta organizacije, a ne samo jednog segmenta tog identiteta.

„Konzistentnost u komunikacijama može se postići samo ako zaposleni zaista ‘poseduju’ vrednosti koje su potrebne da se identitet stalno podržava i prenosi njihovim ponašanjem”(Ind, 1996:199).

Sve što organizacija radi prožimaće snažan identitet koji je stvoren, održavan i podržavan. Najbitnije je izgraditi takav identitet pozorišta koji će imati **balans** između spoljašnjeg i unutrašnjeg identiteta. To znači da je cilj izgraditi takav pozorišni identitet gde će spoljašnji identitet odražavati stvarno stanje unutrašnjeg identiteta.

Model gradnje identiteta menja ustanovu kulture u celosti u svim njenim segmentima jer podrazumeva kompletnu internu i eksternu analizu same ustanove. Dijagnostikuje slabe tačke, primorava institucije na promišljanje filozofije poslovanja, redizajnira organizacionu strukturu, definiše postojeću organizacionu kulturu i omogućava razvoj željene kulture, redizajnira imidž i vizuelni identitet.

Zato je model gradnje identiteta neophodan svakom pozorištu i svakoj ustanovi kulture.

8. Zaključak

Polazna pretpostavka ovog istraživačkog rada zasnivala se na tvrdnji da se dizajniranjem identiteta pozorišta može menjati njegovi unutrašnji elementi koji će se razvijati ka savremenije organizovanom pozorištu.

Identitet pozorišta se može svesno kreirati i razvijati. Kreiranjem identiteta može se postići „izvrsnost“ i „top forma“ pozorišta kao odgovor na neophodnost menjanja institucije u društvenim okolnostima tranzicije.

Osnovna hipoteza zasnovana je na promišljanju identiteta teoretičara studija kulture Barkera, po kojem je on „produkt diskursa ili regulisanog načina pričanja o svetu“ (Barker, 2001). Tokom istraživačkog rada pokazali smo da je njegova konstatacija da su identiteti *konstituisani*, pre nego osnovani, tačna. Posebno mesto i značaj u ovom istraživačkom radu imao je Stjuart Hol koji je rekao da se kulturni identiteti *proizvode* u kontinuitetu (Hall, 1998). Po Holu identitet nije samo odraz okruženja i realnog sveta, već se identitet proizvodi namernim aktivnostima. Međutim, Holov socio-kulturni ciklus nije imao širinu neophodnu našem istraživanju pozorišne ustanove te smo se opredelili za socio-kulturni ciklus dr Milene Dragičević-Šešić koji sadrži sedam glavnih kulturalnih procesa: reprezentaciju, identitet, proizvodnju, potrošnju, regulativu, dokumentaristiku i arhivistiku i obrazovanje umetničkog i neumetničkog ansambla pozorišta. Upravo su ti procesi osnovna polja istraživanja pozorišne ustanove, a njegovi procesi se sami oslanjaju jedan na drugi, međusobno se uključuju i artikulišu u svakom trenutku. Unutar tih procesa pronašli smo identifikatore samog pozorišnog identiteta. Analizom identiteta pozorišta, pažljivo smo obradili kako je on prikazan - reprezentovan, koji su identiteti s njim povezani.

Konstituisanje i proizvodnja identiteta se ne dešava samo oko sličnih osobina, jer se on sastoji i od sličnosti, ali i od različitosti. Pozorišna ustanova kao kulturni organizam takođe je u svojoj biti konstituisana kao zbir sličnosti i suprotnosti i kao takva njen identitet se u kontinuitetu proizvodi, što znači da onda može i da se kreira. Raznolikost subotičkog pozorišta je „proširena“

činjenicom da u njemu rade dva umetnička ansmbla na srpskom i mađarskom jeziku. Zbog toga je za naše istraživanje bila bitna i centralna komponenta politika identiteta - uticaji manjina. Istorijske okolnosti, migracije i ratovi u jugoistočnom delu Evrope rezultirali su sredinama sa nacionalno mešanim stanovništvom. U takvim sredinama formirana su i pozorišta sa zadatkom da zadovoljavaju potrebe manjine, ali i većine stanovništva.

Pozorišne institucije u našoj zemlji, organizovane su, u najvećem broju, po sličnom modelu, jer sva naša pozorišta imaju umetničku, tehničku i administrativno/operativnu organizacionu jedinicu. Kroz istraživački rad pokazali smo da je u cilju osavremenjivanja poslovanja pozorišta i izgradnje pozorišnog identiteta, neophodno je menjati samu pozorišnu organizaciju.

Organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja, vizuelni identitet i imidž su identifikatori identiteta pozorišne ustanove.

U istraživačkom radu o identitetu pozorišne ustanove morali smo da pronađemo činjenice koje se mogu iskustveno potvrditi, a koje su mogu pronaći i u drugim pozorišnim institucijama, a ne samo u subotičkoj. Ispitivajući pozorišnu ustanovu utvrdili smo da su identifikatori identiteta pozorišne ustanove: organizaciona struktura i kultura, poslovna filozofija, vizuelni identitet i imidž. Svaka pozorišna ustanova sadrži ove elemente, oni se mogu raspoznati i istraživati. Na taj način oni predstavljaju identifikatore koji predstavljaju „operacionalizaciju identiteta“ pozorišne ustanove.

Kulturna raznolikost nije samo element izgradnje identiteta, već može biti i jedan od identifikatora identiteta subotičkog pozorišta.

Da bi se postiglo razlikovanje i identifikovanje identiteta neophodno je da se pozorišne ustanove „razlikuju“ jedna od druge. Dakle u razlikama u odnosu prema drugim pozorišnim ustanovama definiše se identitet. Pored različitosti institucija kao identifikator identiteta subotičkog pozorišta može se uključiti i kulturna raznolikost. Subotičko pozorište funkcioniše kao ustanova kulture koja ima dva umetnička entiteta: Dramu na mađarskom jeziku i Dramu na srpskom jeziku. Subotičko pozorište je poznato po toj karakteristici, čak i da nema izgrađen identitet ono se razlikuje od drugih pozorišta. Zato smatramo da upravo ta kulturna raznolikost subotičke pozorišne institucije potpomaže razlikovanje i identifikovanje njenog identiteta.

Da bi odgovorila na promene u svom okruženju pozorišna ustanova mora da menja svoju organizacionu strukturu i organizacionu kulturu.

Shodno činjenici da je identitet ono što mi mislimo o sebi ali i ono što drugi misle o nama, nametnula su nam se dva polja istraživanja – sama pozorišna institucija i njeno okruženje, u najširem smislu. Istraživanje obavljeno unutar pozorišne ustanove poslužilo nam je da zaključimo šta samo pozorište „misli ko je i šta je“. Polazna tačka u ovom istraživanju su nam bile organizaciona struktura i organizaciona kultura.

Postupak reprojekovanja organizacione strukture pozorišta prikazali smo na primeru subotičkog Narodnog pozorišta - Narodnog kazališta - Népszínház. Složenost organizacione strukture subotičkog pozorišta povezana je sa veličinom i rasponom pozorišne organizacije i onoga što ona namerava svojom strategijom da postigne. U procesu reprojekovanja organizacione strukture težili smo ka tome da ona bude što jednostavnija, da ne „opterećuje“ pripremanje već da efikasnošću stvori maksimalističke uslove za rad na stvaranju pozorišnih predstava. Projektovanjem i redizajniranjem organizacione strukture u subotičkom pozorištu došli smo do zaključka da je matrična organizaciona struktura, kao kombinacija funkcionalne i projektne organizacije najpogodnija za pozorišne ustanove. Pozorišta treba da koriste matričnu organizacionu strukturu, jer najčešće imaju po nekoliko projekata koje treba realizovati, a nemaju dovoljno kadrova da formiraju čisto projektnu organizaciju. U istraživanju smo utvrdili da je organizaciona struktura subotičkog pozorišta podeljena na specijalizovane podsisteme uz istovremenu podelu ovlašćenja i odgovornosti, pa se u prvi plan ističu usmerenja na realizaciju zadataka, a ne na hijerarhiju vlasti i odgovornosti.

Organizaciona kultura subotičkog pozorišta je unutrašnja varijabla u ponašanju organizacije i predstavlja skup osnovnih pretpostavki, vrednosnih stavova i verovanja koje usvajaju članovi organizacije i koji na taj način označavaju sebe i svoje okruženje. Kako se pod organizacionom kulturom podrazumeva sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti koje su članovi jednog pozorišta razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji opredeljuju njihovo mišljenje i ponašanje, ona predstavlja male „društvene sisteme“ unutar njega. Ti „društveni sistemi“ zasnovani su na međusobnoj podeli vrednosti, verovanja, mitova, rituala, jezika, koncepta ponašanja rukovodilaca i zaposlenih. Kroz istraživački rad smo pokazali i dokazali da se svi

elementi „društvenog sistema“ pozorišne organizacije prenose iz godine u godinu tokom postojanja same organizacije.

„Izvršnost“, stvaranje i otkrivanje, delovanje, učenje, kvalitet, kreativnost su filozofije poslovanja subotičke pozorišne institucije.

Filozofija poslovanja pozorišta mora da ima, pored opšteg odnosa prema objektivnom svetu, stvaralački i aktivan moralni i estetski odnos prema tom istom svetu. Stvaralački i aktivan odnos prema svetu pozorište ostvaruje svojim repertoarom, a svoju filozofiju poslovanja „pokazuje“ odabirom naslova na repertoaru. Repertoar pozorišta je najvidljiviji element identifikovanja identiteta pozorišne ustanove. Po repertoaru se stiče reputacija u stručnim krugovima, u publici i po njemu se pamte pozorišta. Repertoar je karakter pozorišta, on ga određuje i definiše. Od izbora naslova pozorišnih predstava na repertoaru zavisi kompletno funkcionisanje pozorišne ustanove. Etika pozorišta je takođe sastavni deo filozofije poslovanja pozorišta. Ona podrazumeva kodeks ponašanja pojedinca u grupi, kodeks koji je oslonjen na nepisana pozorišna pravila, u kojem su definisana etička pravila kuće.

Filozofija poslovanja pozorišta za koju se zalažemo zasnovana je na savremenim teorijama: Drakerova filozofija menadžmenta, menadžment kvaliteta, kreativni menadžment, organizacija koja uči, storiteling i AMK. Piter Draker se zalagao za „upravljanje pomoću ciljeva i samo-kontrole” (Drucker, 2006:136) i definisao svrhu poslovanja kao “kreiranje zadovoljne publike”, što je korisno u evaluaciji - koji obim posla je uspešan u izvršavanju formulisane svrhe poslovanja. „Menadžment kvaliteta“ predstavlja jednu od filozofija menadžmenta „do koje se dolazi neprestanim poboljšavanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata“ (Robbins, Coluter, 2005:43). Menadžment kvaliteta ima za cilj da se stvori takva organizacija koja će biti posvećena neprekidnom poboljšavanju procesa rada. Koncipiranje razvojne filozofije, kao i opredeljivanje za jednu od njih, omogućava organizaciji da postane ne samo faktor razlikovanja „već i ključni organizacioni kapital koji će garantovati opstanak i nezamenljivost“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005:170). Organizacija koja uči javlja se kao odgovor na krupne i sudbinske promene koje se javljaju u okruženju jedne organizacije. Prirodu organizacija u budućnosti će određivati ljudi u njoj i brzina kojom uče i kojom „prihvataju nove procese i stvaraju nove, prilagodljive strukture“ (Heller, 2009:35). Ključne strategije koje koristi organizacija koja uči su „edukacija i prenošenje znanja, umrežavanje, decentralizacija delovanja

i intersektorsko povezivanje“ (Dragičević-Šešić,Dragojević, 2005:176). Ako se upravljanje pozorištem u najopštijem smislu definiše po Drakerovoj filozofiji poslovanja „upravljanja ciljevima“, onda bi jedan tako opšti cilj mogao da bude da pozorište postane „izvrsnosti“ i u programskom i u organizacionom smislu.

Vizuelni identitet treba da reprezentuje kulturnu raznolikost i filozofiju poslovanja, organizacionu strukturu i kulturu subotičke pozorišne ustanove.

Vizuelni identitet je način na koji se pozorište reprezentuje. Vizuelnim identitetom daju se informacije o instituciji i njime se komunicira sa spoljašnjim i unutrašnjim svetom. Vizuelni identitet pozorišta igra značajnu ulogu u načinu na koji se ta organizacija “prezentuje” prema unutrašnjem ili spoljašnjem okruženju (zaposleni, publika, nepublika, osnivači, mediji). Njime se, u celini gledajući, izražavaju vrednosti, stremljenja i karakteristike pozorišta u kulturnom životu uopšte. Informacijama koje se plasiraju, kroz vizuelnu poruku, dodaje se novo znanje, forma kojom se to znanje oblikuje i svrsishodnost – poruka o dimenziji delatnosti. Pozorišna organizacija je vidljiva i prepoznatljiva kroz vizuelni identitet.

Zašto je bilo neophodno kreirati novi identitet subotičkog pozorišta? Zato jer se kreiranjem identiteta menja pozorišna ustanova – njihova organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja i imidž.

Da bi se ostvarila uloga koju pozorišta treba da imaju u društvenoj zajednici, neophodan je novi organizacioni model koji će moći da odgovori potrebama jednog pozorišta „izvrsnosti“ (Dragičević-Šešić, Dragojević, 2005), organizacije koja je dostigla „top formu“ (Adižes, 1994). Analizom i istraživanjem subotičkog pozorišta pokazali smo da je moguće menjati pozorišnu ustanovu kreiranjem njenog identiteta. Kroz proces tog kreiranja menjali su se pozorišna organizaciona struktura, organizaciona kultura, filozofija poslovanja i imidž.

Imidž subotičkog pozorišta ne odgovara njegovom identitetu

Definisanje identiteta pozorišne ustanove nije moguće ukoliko se ne sagleda i njen imidž, odnosno kako se institucija doživljava izvan nje same, u javnosti, kako je doživljava publika u najširem značenju. Identitet pozorišne ustanove može se sagledati tek kada se sklopi celina unutrašnjeg identiteta i spoljašnjeg imidža. U istraživačkom procesu pokazali smo da je imidž subotičkog pozorišta slabiji od njegovog identiteta i da subotičko pozorište mora da se usmeri na „podizanje“ sopstvenog imidža.

Pozorišni identiteti se mogu kategorizovati na osnovu stanja unutrašnjih činilaca identiteta i onoga što okruženje misli o ustanovama.

Identitet po teoretičarima studija kulture čine dve slike - ona koju ustanova sama stvara o sebi i druga slika koju čine utisci drugih o samoj ustanovi. Ukrštanjem tih podataka dobija se stvarni identitet institucije. Da bi se dobila „unutrašnja slika“ neophodne su detaljne analize organizacione strukture, organizacione kulture, filozofije poslovanja i imidža i vizuelnog identiteta ustanove, a „spoljašnju sliku“ formiraju državni organi na svim nivoima i publika.

Tokom istraživačkog procesa pokazali smo da prvo treba da se analiziraju sastavni delovi unutrašnjeg identiteta organizacije i načina na koji faktori funkcionišu unutar samog pozorišta, a drugom grupom proučavanja identiteta uradili smo analizu spoljašnjeg identiteta, i načina na koji okruženje u najširem smislu utiče na formiranje pozorišnog identiteta. Istraživački proces pozorišnog identiteta u prethodnim poglavljima obuhvatio je analizu unutrašnjeg identiteta pozorišne ustanove, njenu organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, filozofiju poslovanja i vizuelni identitet, kao i analizu njenog spoljašnjeg identiteta, istraženu kroz grad u kojem pozorište radi, publiku i nepubliku, zgradu, osnivače i medije. Kroz proces istraživanja identiteta pozorišne ustanove došli smo do zaključka da je neophodan balans unutrašnjeg i spoljašnjeg identiteta i da je tu skrivena mogućnost za tipologiju identiteta pozorišne organizacije. Tako smo došli do činjenica da možemo razlikovati četiri vrste pozorišnog identiteta: 1. Kongruentan, 2. Inverzivan, 3. Divergentan i 4. Disparatan.

Subotičko pozorište karakteriše disparatan pozorišni identitet, jer je njegov identitet jači od imidža koji ga „reprezentuje”.

Na kraju treba reći da model gradnje identiteta menja celinu pozorišne ustanove, u svim njenim segmentima. Taj model dijagnostikuje slabe tačke, kroz proces skeniranja ustanove i primorava na novo promišljanje filozofije poslovanja, redizajniranje organizacione strukture, na definisanje postojeće organizacione kulture i podsticanje na mogući razvoj željene kulture. Verujem u strategiju kuće koja je postavljena i nadam se da će plan za nova istraživanja identiteta pozorišne ustanove doneti očekivane rezultate u okviru postavljenih dijagnoza u vezi sa identitetom pozorišta.

Prilozi

Prilog br. 1

PITANJA ZA INTERVJU UČEŠĆE U POZORIŠTU NA GRADILIŠTU

Upitnik ili vodič za razgovor

1. Kako ste doneli odluku da učestvujete u Pozorištu na gradilištu?
2. Šta Vas je motivisalo da učestvujete u Pozorištu na gradilištu?
3. Da li je Vaše učešće motivisano potrebom za obezbeđenjem posla/osnovnih potreba?
4. Da li je Vaše učešće motivisano potrebom za sigurnošću (gubitak posla, da se zaštitite od spoljnih opasnosti i pretnji)?
5. Da li je Vaše učešće motivisano potrebom za pripadanjem (Pozorište)?
6. Da li je Vaše učešće motivisano potrebom za samoaktuelizacijom (da se na profesionalnom planu istaknete u punom kapacitetu)?
7. Da li ste zadovoljni svojim učinkom u manifestaciji?
8. Da li ste osećali zadovoljstvo što ste deo animacije?
9. Kako ste se osećali u toku održavanja manifestacije?
10. Kako ocenjujete rezultate Pozorišta na gradilištu?
11. Da li je po Vama manifestacija postigla neki cilj? Koji?
12. Da li ste imali kontakt sa publikom?
13. Ako da kakvi su njihovi utisci o pozorištu uopšte? Šta misle o Pozorištu na gradilištu?
14. Da li ste pratili kampanju za Pozorište na gradilištu?
15. Da li ste videli letak za Pozorište na gradilištu?
16. Šta mislite o propagandnom materijalu za Pozorište na gradilištu?
17. Kako ocenjujete posećenost Pozorišta na gradilištu?
18. Šta mislite da li je propagandna akcija/animacija podstakla nekoga da dođe na predstave?
19. Šta je po Vama Pozorište na gradilištu?
20. Da li ste čuli neke komentare o Pozorištu na gradilištu? Kakvi su kontari?
21. Šta za Vas znači ovakav način rada?
22. Da li ste zadovoljni pozorišnom formom u kojoj ste učestvovali?
23. Da li ste ranije sradivali na jednom projektu sa kolegama iz druge Drame?
24. Kakvi su utisci o tom radu?
25. U kojoj meri je Vaše pozorište marketinški orijentisano?

Prilog br.2

PREMIJERE U PERIODU 2000-2014.

Drama na mađarskom jeziku

2000

2000.01.28. Tasnádi István – Sziveri János – Lajkó Félix: KÖZELLENSÉG

2000.03.31. Leonard Gershe: A PILLANGÓK SZABADOK

2000.05.23. William Shakespeare: RÓMEÓ ÉS JÚLIA

2000.06.01. POGÁNYNAK TARTANAK – koncert

2000/2001

2000.08.20. Bakos Árpád–Beszédes István – Hernyák György: IDŐK TÁNCA

2000.10.31. Weöres Sándor – Verebes Ernő: HOLBELI CSÓNAKOS

2000.12.17. Brackett - Diamond – Wilder – Verebes I: VAN, AKI FORRÓN SZERETI

2001.06.20. ÉVADZÁRÓ GÁLAEST

2001/2002

2001.08.10. Szophoklész: ANTIGONÉ

2001.09.24. Örkény István: TÓTÉK

2001.10.29. DÉLVIDÉKI MAGYAR SZÍNJÁTSZÁS NAPJA

2001.12.20. Tasnádi István: TITANIC VIZIREVÜ

2002.01.21. HANGZAVART?!

2002.02.13. Josč Triana: GYILKOSOK ÉJSZAKÁJA

2002.03.27. DALOK A SZÍNHÁZ VILÁGNAPJÁN

2002.04.19. Dalton Johnny – Bradley Rand Smith: JOHNNY FEGYVERBEN

2002.04.28. Agota Kristof: NEM FÁJ!

2002/2003

2002.10.25. Rideg Sándor – Timár Péter: INDUL A BAKTERHÁZ

2002.10.27. GARAY BÉLA EMLÉKEST

2003.04.22. Dought Wright: TOLL

2003.05.05. Georges Feydeau: BOLHA A FÜLBE

2003.06.30. ÉVADZÁRÓ GÁLAEST

2003/2004

2003.08.26. Harold Pinter: ÉTELLIFT

2003.10.03. Zalán Tibor: ROMOKON EMELKEDŐ RAGYOGÁS

2003.10.17. Eugène Ionesco: A KOPASZ ÉNEKESNŐ

2003.10.29. DÉLVIDÉKI MAGYAR SZÍNJÁTSZÁS NAPJA

2003.12.19. Masteroff – Kander – Ebb: CABARET

2004.03.26. Görgey Gábor: KOMÁMASSZONY, HOL A STUKKER?

2004.05.14. David Harrower: KÉS A TYÚKBA

2004.06.14. ÉVADZÁRÓ GÁLAEST

2004/2005

2004.10.03. Spíró György: CSIRKEFEJ

2004.12.19. Bačka Topola i 2004.12.20. Subotica Brandon Thomas: CHARLEY NÉNJE

2005.01.20. Nyikolaj Koljada: MURLIN MURLO

2005.03.31. Sopsits Árpád-Brestyénszki B.R.: ÁLOMLAKÓ

2005.05.27. Mezei- Pálfi-Szőke-Brestyánszki: ZÁRÓRA

2005/2006

2005.10.13. Zenta I 2005.10.25. Subotica Razni autori: FUTÓ POR - Kosztolányi és a halál

2005.12.22. Zalán Tibor – Bakos Árpád: Szulamit

2006.03.19. Csáth Géza – Fekete Péter: Emma

2006.05.18. Mihail Bulgakov: Moliére- Képmutatók cselszövése

2006/2007

- 2006.09.30. Brestyánszki B.R.: ÉRINTETLEN
- 2006.12.20. Parti Nagy Lajos: IBUSÁR
- 2007.04.17. Maksim Gorkij: KICSIK ÉS POLGÁROK
- 2007.06.20. Janusz Glowacki: NEGYEDIK NŐVÉR
- 2007/2008
- 2007.10.25. William Shakespeare: VÍZKERESZT VAGY BÁNOM IS ÉN
- 2007.12.19. Alan Jay Lerner – Frederick Loewe: MY FAIR LADY
- 2007.11.05. Kosztolányi Dezső prózái, levelei, és Pacsirta című regénye alapján: ÉS PACSIRTA
- 2008.05.29. Zalán Tibor: AMESE MARAD
- 2008/2009
- 2008.10.22. és 24. Peter Shaffer: EQUUS
- 2009.01.18. Háty János: A GÉZAGYEREK
- 2009.02.21. Kalmár-Ralbovszki-Kovács Nemes- Brestyánszki: ADIEU BANDI
- 2009.04.28. Kiss Csaba: VESZEDELMEK VISZONYOK
- 2009/2010
- 2009.10.23. Mezei- Pálfi-Szőke-Brestyánszki: SAFE HOUSE
- 2010.02.20. Matei Visniec művei alapján a színpadi változatot írta Gyarmati Kata: LÁPON
- 2010.04.27. Brestyánszki B.R.: A TENGEREN NINCSEN SÁR
- 2010.05.12. Bernard Slade- Brestyánszki B.R.: EGY(MÁSSAL)
- 2010/2011
- 2011.01.05. Zágón-Nóti-Eisemann: HYPPOLIT A LAKÁJ
- 2011.02.19. John Updike: EASTWICKY BOSZORKÁNYOK
- 2011.04.14. Henrik Ibsen: NÓRA
- 2011.05.25. Budapest i 2011.05.31. SuboticaCsáth Géza- Brestyánszki B.R.- Dömötör András: EGY ELMEBETEG NŐ NAPLÓJA

2011.06.08. Baráth A.-Hajdú T.-Mácsai E.-Pámer Cs.: KREÓN...VAGY FORDÍTVA

2011/2012

A.P. Csehov: CSERESZNYÉSKERT

2011.12.23. Ivo Andrić- Zalán Tibor – Ifj. Kucsera Géza: ASKA ÉS A FARKAS

2012.03.31. Marius Von Mayerburg: A CSÚNYA

2012.04.10 KARC – Irodalmi kávéház

2012.06.20.Lénárd Róbert: VIRRASZTÓK

2012/2013

2012.10.16. Tasnádi István: TAPASZTALT ASSZONY

2012.12.20. Szirmai Albert-Bakonyi Károly-Gábor Andor: MÁGNÁS MISKA

2013.04.25. Biljana Srbljanović: A HALÁL NEM BICIKLI (hogy ellopják tőled)

2013.05.17. Alfred Jarry: ÜBÜ KIRÁLY

2013/2014

2013.10.04. Brestyánszki B.R.: VÖRÖS

2013.12.23. Terék Anna: VAJDASÁGI LAKODALOM * SLUŽBENA PREMIJERA

2014.03.31. W.Shakespeare: MACBETH

2014.04.04. Szerbhorvát György:VAN VALAMI BEJELENTENIVALÓJA

*Koprodukcija sa SDUV

2014.05.20. Tasnádi István: KUPIDÓ

2014/2015

2014.11.07. Miller Arthur: AZ ÜGYNÖK HALÁLA

2014.12.19. Pozsgai Zsolt: MINDSZENTY Szeretlek, Faust – játék a történelemmel két részben

Drama na srpskom jeziku

2000.

03.03.2000. Miloš Krečković: NOĆ LUDAKA U GOSPODSKOJ ULICI

14.05.2000. Henrik Ibzen: HEDA GABLER

2000/2001

13.10.2000. Ž. B. P. Molijer: IMPROVIZACIJE UČENIH ŽENA

14.11.2000. Vesna Kljajić: PRVI ISPOD CRTE

27.11.2000. Ežen Jonesco: LUDILO UDVOJE

09.02.2001. Velimir Lukić: DUGI ŽIVOT KRALJA OSVALDA

12.04.2001. Hauard Barker: EUROPEJCI

2001/2002

06.10.2001. Karlo Goldoni: SLUGA DVAJU GOSPODARA

03.12.2001. Jelena Mijović: 10,9,8...

15.02.2002. Anton Pavlovič Čehov: VIŠNJIK

15.05.2002. En Nobl: DOM RIORDANOVIH

2002/2003

18.10.2002. Goran Stefanovski: BAHANALIJE

04.04.2003. Edvard Olbi: AMERIČKI SAN

08.06.2003. Aleksandar Nikolajević Ostrovski: KOLA MUDROSTI – DVOJA LUDOSTI

2003/2004

24.10.2003. Marija Karaklajić: LAŽNI NAPAD POGREŠNA ODBRANA

30.01.2004. Karmen Donev: AVION BEGUNAC

26.02.2004. Dostojevski – Griškovec: KAKO SAM POJEO SMEŠNOG ČOVEKA

2004/2005

13.09.2004. Borgeson, Long, Singer: SABRANA DELA VILIJEMA ŠEKSPIRA (muška verzija)

14.09.2004. Borgeson, Long, Singer: SABRANA DELA VILIJEMA ŠEKSPIRA (ženska verzija)

05.11.2004. Dejvid Elridž: POD PLAVIM NEBOM

21.12.2004. Filip Šovagović: PTIČICE (ILI ZATVOR ZVANI ČEŽNJA)

11.03.2005. Maja Pelević: LER

10.06.2005. Georg Bihner: LEONS I LENA

2005/2006

14.10.2005. Vudi Alen: SEKS, LAŽI I DIVLJE GUSKE

21.12.2005. Slavomir Mrožek: GRBAVAC

31.03.2006. Nil Sajmon: APARTMAN A

01.04.2006. Nil Sajmon: APARTMAN B

2006/2007

29.09.2006. Nepoznati autor: VENECIJANKA

17.11.2006. Boris Senker: FRITZSPIEL

21.12.2006. Agata Kristi: MIŠOLOVKA

16.03.2007. Vilijam Šekspir: MNOGO VIKE NI OKO ČEGA

18.05.2007. Džo Orton: ŠTA JE SOBAR VIDEO

2007/2008

05.10.2007. Tenesi Vilijams: TRAMVAJ ZVANI ŽELJA

08.12.2007. Dušan Kovačević: SABIRNI CENTAR

21.03.2008. Branislav Nušić: OŽALOŠĆENA PORODICA

16.05.2008. Ljudmila Razumovska: DRAGA JELENA SERGEJEVNA

2008/2009

03.10.2008. Aldo Nikolaj: HAMLET U PIKANTNOM SOSU

21.11.2008. Fridrih Šiler: RAZBOYNICI

20.03.2009. Ljubomir Simović: PUTUJUĆE POZORIŠTE ŠOPALOVIĆ

15.05.2009. Džozef Keserling: ARSENIK I STARE ČIPKE

2009/2010

- 16.10.2009. Nil Sajmon: GLASINE
12.02.2010. Borisav Mihajlović Mihiz: BANOVIĆ STRAHINJA
01.04.2010. MORE – narodna predstava
14.05.2010. Šila Stivenson: SEĆANJE VODE

2010/2011

- 08.10.2010. Goran Stefanovski: DEMON IZ DEBARMAL
10.12.2010. Oliver Frljić: KUKAVIČLUK
18.03.2011. Davor Špišić: GALEB 2
13.05.2011. Jordan Cvetanović: SIMPTOMI

2011/2012

- 07.10.2011. Vilijam Šekspir: KOMEDIJA ZABUNE
16.12.2011. Vilijam Šekspir: JULIJE CEZAR
08.03.2012. Marko Makivić: K' O NEKAD U POLA OSAM
06.04.2012. Olivera Đorđević: ZAPIS (po tekstovima Momčila Nastasijevića)
18.05.2012. Long, Martin, Tišnor: SABRANA DELA GOSPODA BOGA

2012/2013

- 05.10.2012. Ante Tomić: ČUDO U POSKOKOVOJ DRAGI
28.12.2012. Alan Menken i Hauard Ešmen: MALA RADNJA HORORA
08.03.2013. Vladimir Grbić: KARTE NISU SKUPE
12.04.2013. Aristofan: ŽENE U NARODNOJ SKUPŠTINI
07.06.2013. Kristofer Durang: BRAK BET I BU-A

2013/2014

- 18.10.2013. Borisav Stanković: KOŠTANA
13.12.2013. Po motivima Frederika Nota: ČEKAJ DO MRAKA
14.03.2014. Branislav Nušić: MISTER DOLAR

06.06.2014. Autorski projekat Selme Spahić: NATATORIJUM

2014/2015

03.10.2014. Ranko Marinković: „GLORIJA“

12.12.2014. A.P.Čehov: „GALEB“

Prilog br. 3

Podaci o učešću subotičkog pozorišta na festivalima i nagrade

Godina	Učešće na festivalima	Kolektivne nagrade	Pojedinačne nagrade
2001.	51. susreti profesionalnih pozorišta Vojvodine, Vršac Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kisvarda		Nagrada za glumu Sloboda Tibor , Nagrada za glumu Anđelika Simić Nagrada za muziku Verebes Erno
2002.	Dani komedija Jagodina Festival prof poz. Vojvodine Teatar Fest Banja Luka Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kisvarda Letnje pozorišne večeri Zsambek Festival monodrame i pantomime Zemun	Nagrada” Mija Aleksić” za najbolju predstavu u celini po odluci stručnog žirija –predstava “Sluga dvaju gospodara”, Nagrada fondacije „Illyes“ za predstavu Titanic-vizirevu, Nagrada predstavi Gyilkosok ejszakaja	Nagrada za najbolju mladu glumicu Suzana Vuković, Nagrada za glumu Palfi Ervin, nagrada za glumu Arpad Černik, Nagrada “Nikola Peca Petrović” za najboljeg upravnika Ljubica Ristovski
2003.	Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Festival savremene drame Budimpešta Nacionalni festival R.Mađarske- Pečuj Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kisvarda Nacionalni festival Vojdan Černodrinski Prilep Jugoslovenski festival Užice	Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine: Najbolja predstava u celini Nem faj, Kisvarda: Najbolja predstava u celini Nem faj, Prilep: Zlatna plaketa za predstavu Bahanalije	Nagrada za režiju Ilan Eldad, nagrada za muziku, Nagrada za glumu Ralbovski Čaba Nagrada za glumu Palfi Ervin Pečuj: Nagrada za najbolju sporednu ulogu Karna Maca Kisvarda: Nagrada za glumu Edrelyi Hermina i Nagrada za glumu Palfi Ervin, Nagrada za životno delo Karna Maca Užice: Nagrada za najbolju sporednu žensku ulogu Ivana Jovanović
2004.	Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Festival savremene drame Budimpešta Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kisvarda		Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Nagrada za Najboljeg mladog glumca Vladimir Grbić Kisvarda: nagrada za životno delo Fazekas Piroška, Nagrada za vernost Medve Sandor Nagrada grada Subotice za

			doprinos kulturi "Ferenc Bodrogvari" Ljubica Ristovski
2005.	Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Međunarodni pozorišni festival Sibiu Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá)	<i>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá)</i> „Murlin Murlo“ – Glavna nagrada za predstavu u celini	<i>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</i> Hernyák György -Nagrada za najbolju režiju za predstave "Murlin Murlo" „A szegény csizmadia és a szél király“ Hernyák Natália-Posebno priznanje za ulogu u predstavi „Murlin Murlo“ Kaló Béla-Nagrada za najbolju mušku epizodnu ulogu - za uloge u predstavama „Murlin Murlo“ i „Ptičice“ <i>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá)</i> Szilágyi Nándor-Posebna nagrada za scenografiju predstave „Murlin Murlo“ Nagradu Magyar Hivatalos Közlönykiadó za ostvarene uloge u predstavi Murlin Murlo dobile su Hernyák Natália i Pesitz Mónika
2006.	Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá) Festival kamernih scena Eger	<i>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</i> „Szulamit“ – Nagrada za najbolju predstavu u celini <i>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá)</i> „Záróra“ - Nagrada „Illyés“ Fondacije za najbolju predstavu <i>Festival kamernih scena u Egeru</i> Predstava „Záróra“ uvrštena među tri najbolje predstave na Festivalu - tri ravnopravne nagrade.	<i>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</i> Bakos Árpád - Nagrada za muziku u predstavi „Szulamit“. <i>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske-Kisvárdá (Kisvárdá)</i> Bakos Árpád – Nagrada za najbolju muziku u predstavi „Szulamit“
2007.	Festival „Dani komedije“ u Jagodini 57. Festival profesionalnih	<i>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</i> „Fritzspiel“ – Specijalna	<i>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</i> Fekete Peter- Nagrada za

	pozorišta Vojvodine 52. Sterijino pozorje	nagrada za predstavu u celini	režiju predstave „Emma“ Black point- Nagrada za najbolju scenografiju za predstavu „Emma“ Suzana Vuković - Nagrada za glumačko ostvarenje u predstavi „Fritzspiel“ Jovan Ristovski – Nagrada za glumačko ostvarenje u predstavi „Fritzspiel“ . <i>Sterijino pozorje</i> Döbrei Dénes- Sterijina nagrada za scenski pokret u predstavi „Emma”
2008.	„Dani komedije“, Jagodina „Sabirni centar“ Monodráma Fesztivál, Eger „És pacsirta“ „Teatar Fest“, Ruma „Sabrana dela Viljema Šekspira“ „Nušićevi dani“, Smederevo „Ožalošćena porodica“ „Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine“, Zrenjanin, „Sabirni centar“ Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kišvarda, „Szomorú vasárnap“, „Kicsik és polgárok“ Shakespeare Fesztivál, Gyula „Vízkereszt, vagy bánom is én“ BITEF program „Showcase“ predstava „Sabirni centar“ Teatar fest Beograd-Rakovica „Ožalošćena porodica“	Festival Mađarskih pozorišta izvan Mađarske, Kišvarda: Predstava „Szomorú vasárnap“ dobila je nagradu za najbolju zabavnu predstavu, Nagradu Mađarskih pozorišnih kritičara za najbolju muzičku predstavu „Szomorú vasárnap“	Dani komedije Jagodina - Vesna Kljajić-Ristović Nušićevi dani Smederevo - Plaketa publike Vesni Kljajić-Ristović Festival Mađarskih pozorišta izvan Mađarske Kišvarda: glumačke nagrade za uloge u predstavi „Szomorú vasárnap“ dobili su G.Erdélyi Hermina i Pálfi Ervin. Nagradu „Jászai díj“ dobio je Kovács Frigyes. Nagradu „Patakijev prsten“ dobio je Palfi Ervin.
2009.	DESZKA Festival (Festival okrugli sto dramskih pisaca i pozorišta) Debrecen Festival studijskih pozorišta Eger Susret pozorišta savremenih autora Debrecen Glumačke svečanosti „Milivoj Živanović“ Požarevac 59. Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Zrenjanin Sterijino pozorje Novi Sad Festival Evroregija Temišvar Nacionalni festival pozorišta	Nagrada za najbolju predstavu u celini predstavi „Razboynici“ na 59. Festivalu profesionalnih pozorišta Vojvodine. Nagrada „Rivalda“ od „Talija“ pozorišta predstavi „A Gézagyerek“. Na Festivalu mađarskih pozorišta izvan Mađarske dobijene su sledeće	Nagrada „Milivoje Živanović“ dodeljena Gordani Đurđević za ulogu u predstavi „Draga Jelena Sergejevna“. Na 59. Festivalu profesionalnih pozorišta Vojvodine: Nagrada za najbolju režiju Nikoli Zavišiću za predstavu „Razboynici“ Nagrada za najboljeg glumca ispod 30 godina na

	<p>R. Mađarske, Pečuj</p> <p>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske Kišvarda</p> <p>Pozorišni maraton NP Sombor</p> <p>Festival karpatskog blaga u Egeru</p> <p>Bijenalni festival pozorišta izvan Mađarske Budimpešta</p> <p>Internacionalni festival savremene drame – Budimpešta</p> <p>Teatar fest Rakovica</p>	<p>nagrade:</p> <p>predstava „A Gézagyerek“ nagradu Fondacije „Szülőföld“,</p>	<p>nacionalnom festivalu u Pečuju – Ervin Palfi</p> <p>Na Festivalu mađarskih pozorišta izvan Mađarske dobijene su sledeće nagrade:</p> <p>Nagrada za životno delo Kovač Frideš,</p> <p>Nagrada za najboljeg glumca Palfi Ervin i</p> <p>Nagrada za najbolju glumicu Vicei Natalija, a nagradu za scenografiju dobio je Sarkany Sandor za istu predstavu.</p>
2010.	<p>Dani kulture Republike Srbije Bekeščaba (Szomorú vasarnap, Glasine)</p> <p>Festival DESZK Debrecen (A Gezagyerek, Adieu Bandi)</p> <p>Evropska prestonica kulture Pečuj (Adieu Bandi, Zarora)</p> <p>Dani komedije Jagodina (Glasine)</p> <p>60. Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine (Banović Strahinja)</p> <p>Festival Euroregija Temišvar (Adieu Bandi, A Tengeren nincsen sar)</p> <p>Festival Joakim fest Kragujevac (Banović Strahinja)</p> <p>Sterijino pozorje Novi Sad (Banović Strahinja)</p> <p>Festival kamernih pozorišta Kikinda (Banović Strahinja)</p> <p>Festival mađarskih pozorišta izvan Mađarske Kišvarda (Safe House, Veszedelmes viszonyok)</p>	<p>60. festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</p> <p>- Nagrada za najbolju predstavu celini Banović Strahinja,</p> <p>Festival Joakim Fest Kragujevac:</p> <p>Nagrada za najbolju predstavu u celini (Banović Strahinja)</p>	<p>Dani komedije Jagodina- Nagrada za najbolju mladu glumicu Minja Peković</p> <p>60. festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:</p> <p>Nagrada za najbolju režiju Urban Andraš</p> <p>Nagrada za najbolju muziku Lajko Feliks, ,</p> <p>Nagrada za najbolju glumačku epizodu Ljubiša Ristović i</p> <p>Nagrada za najboljeg mladog glumca Srđan Sekulić.</p> <p>Festival Joakim Fest Kragujevac:</p> <p>Nagrada za najbolju muziku Lajko Feliks</p> <p>Sterijino pozorje Novi Sad:</p> <p>Nagrada iz Fonda „Dara Čalenić“ za najboljeg mladog glumca Srđan Sekulić</p> <p>Nagrada lista „Dnevnik“ za režiju Urban Andraš</p>
2011.	<p>Budapesti tavaszi fesztivál Thália Színház</p> <p>Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine Zrenjanin</p> <p>Festival bosanskohercegovačkih autora, Zenica, BiH</p> <p>Temesvári Euróregiós Színházi Találkozó Temišvar</p> <p>56. Sterijino pozorje Novi Sad</p> <p>Teatar fest “Petar Kočić“ Banja</p>	<p>56. Sterijino pozorje Novi Sad</p> <p>Sterijina nagrada za najbolju predstavu u celini,</p> <p>Sterijina nagrada okruglog stola kritike za najbolju predstavu u celini i</p> <p>Teatar fest “Petar Kočić“ Banja Luka – Gran pri</p>	<p>Festival bosanskohercegovačkih autora Zenica BiH - Nagrada za najbolju režiju Oliveru Frliću</p> <p>56. Sterijino pozorje Novi Sad</p> <p>Sterijina nagrada za najbolju režiju Oliveru Frliću.</p>

	Luka Magyarszínházak XXIII.Kisvárdai Fesztivál Kisvárdai, Mađarska Susreti mađarskih pozorišta izvan Mađarske u Tisaujvarošu Teatar fest Rakovica Beograd	„Petar Kočić“ za najbolju predstavu u celini.	
2012.	Dani komedije Jagodina sa predstavom „Komedija zabune“ Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine sa predstavama „Julije Cezar“ i „Aszka és a farkas“ Susreti pozorišta izvan Mađarske u Budimpešti sa predstavom „(Egy)mással“ Pozorišni susreti Euroregija Temišvar sa predstavom „A Gézagyerek“		Festival “Dani komedije” u Jagodini: Nagrada za najbolji kostim –Mirni Ilić Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine:Nagrada za najboljeg mladog glumca – Luki Mihoviloviću
2013.	Dani komedije Jagodina - „Čudo u Poskokovoj Dragi“ Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine - „Čudo u Poskokovoj Dragi“ Susreti pozorišta izvan Mađarske u Budimpešti sa predstavama: „Tapasztalt asszony“, „Virrasztók“, „A csúnya“. Pozorišni susreti Euroregija Temišvar - „A halál nem bickli, hogy ellopják tőled“ Pozorišni susreti savremenih tekstova Kapošvar „Fanyar Ódium“, „Rükverc“ Kerempuhovi „Dani komedije“ Zagreb- „Čudo u Poskokovoj Dragi“ Osiječko Ljeto kulture, Osijek, R.Hrvatska - „Čudo u Poskokovoj Dragi“ Međunarodni festival antičkog teatra, Stobi, R. Makedonija, - „Žene u narodnoj skupštini“ Međunarodni festival ambijentalnog pozorišta „Tvrđava Teatar fest“ Smederevo sa predstavom „Čudo u Poskokovoj Dragi“ „BITEF“, Beograd- „Žene u narodnoj skupštini“ „Desire“ Festival Subotica - „Koštana“	„Gran pri“ Međunarodnog festivala antičkog teatra, Stobi, R.Makedonija, nagrada za najbolju predstavu u celini „Žene u narodnoj skupštini“ „Gran pri“ Međunarodnog festivala ambijentalnog pozorišta „Tvrđava Teatar fest“ Smederevo, nagrada za najbolju predstavu u celini „Čudo u Poskokovoj Dragi“	Festival dani komedije u Jagodini: Nagrada za najbolji kostim –Mirni Ilić Nagrada za najboljeg mladog glumca – Minji Peković Kerempuhovi Dani komedije Zagreb – Nagrada za glumu - Minji Peković Međunarodni festival antičkog teatra Stobi: Nagrada za najbolju režiju Nikoli Zavišiću za predstavu „Žene u narodnoj skupštini“ Međunarodni festival ambijentalnog pozorišta „Tvrđava Teatar fest“ Smederevo “ Nagrada za najboljeg glumca- ravnopravno dele Marko Makivić i Srđan Sekulić, za uloge u predstavi „Čudo u Poskokovoj Dragi“

2014.	<p>17. „Trema fest“ Ruma-„Draga Jelena Sergejevná“</p> <p>64. Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine sa predstavama „Brak Bet i Bua“ i „Übü király“</p> <p>Pozorišni susreti Euroregija Temišvar- „Vörös“</p> <p>59. Sterijino pozorje Novi Sad - „Koštana“</p> <p>POSZT- Pécs – „Vörös“</p> <p>Teatar fest „Petar Kočić“ Banja Luka- „Mister dolar“</p> <p>Međunarodni festival malih scena Kikinda - „Brak Bet i Bua“</p> <p>Susreti pozorišta izvan Mađarske u Budimpešti sa predstavama: „Tapasztalt asszony“, „Van valami bejelentenivalója“, „A halál nem bicikli“ „Vörös“.</p> <p>Ördögkatlan fesztivál, Nagyharsány</p> <p>Novi Tvrđava teatar fest, Čortanovci – „Koštana“</p> <p>81. Vukov sabor, Loznica – „Čudo u Poskokovoj Dragi“</p> <p>54. Festival MESS, Sarajevo – „Koštana“</p> <p>22. Festival klasike, Vršac – „Koštana“</p> <p>31. Regionalni BH Festival pozorišta/kazališta, Brčko- „Koštana“</p>	<p>17. ART TREMA FEST – RUMA</p> <p>Zlatna plaketa za autorski projekat u celini – za predstavu „Draga Jelena Sergejevná“</p> <p>Odlukom Žirija publike i aktivnih građana u kulturi – Nagrada za najbolju predstavu „Draga Jelena Sergejevná“</p> <p>Odluka Omladinskog žirija Dramskog studija Gradskog pozorišta u Rumi nagrada „Velika trema“ dodeljena predstavi „Draga Jelena Sergejevná“</p> <p>59. STERIJINO POZORJE</p> <p>Sterijina nagrada Međunarodnog okruglog stola kritike za najbolju predstavu u celini predstavi „Koštana“</p> <p>FESTIVAL MAĐARSKIH POZORIŠTA KISVARDA KISVÁRDA VÖRÖS</p> <p>Budapest Főváros Önkormányzatának díját a történelmi múlt drámai feldolgozásáért és a két társulat közös teljesítményéért a Szabadtéri Népszínház Magyar Társulata és a Katona József Színház</p> <p>VÖRÖS c. produkciója kapta.</p> <p>NOVI TVRĐAVA TEATAR</p> <p>ČORTANOVCI</p> <p>Nagrada za najbolju predstavu u celini predstavi „Koštana“</p> <p>MESS</p> <p>Grand Prix – „Zlatni lovorov venac za najbolju predstavu u</p>	<p>17. ART TREMA FEST – RUMA</p> <p>Plaketa za najbolju režiju Milošu Jagodiću</p> <p>Plaketa za najbolju glumicu Trema Festa Gordani Đurđević-Dimić</p> <p>Plaketa za najboljeg glumca Trema Festa Branislavu Jerkoviću</p> <p>Nagrada Stručnog žirija za autorsko poimanje glumačke umetnosti Jeleni Mihajlović</p> <p>64. FESTIVAL PROFESIONALNIH POZORIŠTA VOJVODINE</p> <p>Nagrada za najbolju glumicu: Minja Peković</p> <p>Nagrada za najboljeg mladog glumca Luka Mihovilović</p> <p>Nagrada za najbolju glumačku epizodu: Vicei Natalia</p> <p>59. STERIJINO POZORJE</p> <p>Sterijina nagrada za glumačko ostvarenje Emina Elor</p> <p>Sterijina nagrada za originalnu scensku muziku Irena Dragović</p> <p>Nagrada lista „Dnevnik“ Emini Elor za umetničko ostvarenje u predstavi „Koštana“</p> <p>FESTIVAL MAĐARSKIH POZORIŠTA KISVARDA KISVÁRDA VÖRÖS</p> <p>Nagrada za glumu „Teplánszky“ PÁMER CSILLA</p> <p>Nagrada za glumu G. Erdélyi Hermina</p> <p>NOVI TVRĐAVA TEATAR ČORTANOVCI</p> <p>Nagrada za najbolju režiju Andrašu Urbanu za predstavu „Koštana“</p> <p>Nagrada za najbolje</p>
-------	--	--	---

		<p>celini” «Koštana», Gran prix Žirija Međunarodne asocijacije pozorišnih kritičara/ki (IATC) predstavi «Koštana». Zlatna maska – predstavi «Koštana» nagradu dodeljuje list „Oslobođenje“</p> <p>BRČKO Grand Prix za najbolju predstavu u celini – predstavi „Koštana“</p>	<p>glumačko ostvarenje Emini Elor MESS Zlatni lovorov vijenac za najbolje glumačko ostvarenje Suzana Vuković, BRČKO Grand Prix za najbolju glumicu – Emini Elor za ulogu Koštane Nagrada za najbolju režiju Andrašu Urbanu za predstavu “Koštana” Nagrada za najbolje glumačko ostvarenje Emini Elor za Koštanu MESS Zlatni lovorov vijenac za najbolje glumačko ostvarenje Suzana Vuković, BRČKO Grand Prix za najbolju glumicu – Emini Elor za ulogu Koštane</p>
--	--	---	---

Prilog br.4

Škola za publiku



Škola za publiku²⁸⁷

Ciljevi/svrha: animacija i edukacija publike, povećanje interesovanja za pozorište, povećanje broja publike i podizanje nivoa znanja postojeće pozorišne publike.

Animacija u oblasti kulture je: „Oslobađanje mogućnosti svakog čoveka u cilju slobodnog i stvaralačkog izražavanja sopstvene ličnosti putem umetnosti, nauke, proizvodnog ili društvenog rada; Podsticanje i omogućavanje prihvatanja kulturnih (umetničkih, naučnih i dr.) ostvarenja i vrednosti, svoje i prethodnih generacija, njihovo razumevanje, uživanje u njima; naravno i vrednosti sopstvene, nacionalne kulture, i vrednosti drugih kultura i civilizacija koje čine zajedničku kulturnu baštinu čovečanstva; Suočavanje čoveka sa problemima savremenog društva u kome živi i razvijanje svesti o potrebi kritičkog mišljenja i odlučivanja u svim oblastima društvenog života, te njegovog učešća – aktivnog i stvaralačkog u društvenom i kulturnom životu zajednice“ (Dragičević-Šešić, Stojković, 1994:19-20). Animacija je jedan od najpogodnijih oblika rada sa publikom, a njena funkcija je i razvijanje komunikacije, socijalnosti.

Škola za publiku je edukativna animacija – namenjena pozorišnoj publici/nepublici gde se kroz posebno organizovane programe i oblike animacije kojima se učesnik uvodi u problematiku

²⁸⁷ „Škola za publiku“ je autorski projekat Lj.Ristovski

pozorišne predstave i istovremeno upoznaje tehnike umetničkog stvaranja i izražavanja. Kroz „Školu za publiku“ polaznici uče kodove, simbole i uslovnosti pozorišta.

Međutim, „Škola za publiku“ nije samo animacija ona je i marketinški projekat, jer se kroz nastavu u školi promovise samo pozorište i njegovi akteri. Predavači pojedinih oblasti su članovi kuće ili stalni spoljni saradnici, a primeri koji se izučavaju su predstave sa redovnog repertoara. Svakim primerom podcrtava se kuća u kojoj su nastale predstave.

Škola traje dva meseca, po dva spojena časa jednom nedeljno. Na kraju predavanja se dobija diploma o završetku kursa i naziv diplomirani gledalac.

Program rada

1.čas i 2.čas Uvodni čas - O predstavi uopšte

Predstavljanje Plana i programa rada škole, časovi, praćenje nastave na maternjem jeziku, predstavljanje predavača i sl.

Šta je to pozorišna predstava, šta sve sadrži pozorišna predstava, koje umetnosti su zastupljene u njoj, žanrovi, proizvodno tehnološki proces nastajanja pozorišne predstave.

3.čas i 4.čas Pozorišna režija

Kompozicija predstave, ritam i tempo predstave, akcenti i pauze, atmosfera i dinamika, podela uloga, glumačke kreacije, važnost delova i linija zbivanja, muzika, dekor, kostim, osvetljenje, problemi žanra i stila predstave. rediteljska/glumačka predstava, rediteljsko čitanje šta znači kad predstava uzleti.

5.čas i 6.čas Dramski autor, dramaturg, dramaturg predstave

Dramski proces, opšta konstrukcija drame, konstrukcija dramske scene, konstrukcija dramske replike, ritam dramskog dela, dramsko delo danbas, šta je to čvrst komad, drama kao scenski materijal, osnovne karakteristike dramatizacije proznih i drugih dela za scenu,

7.čas i 8.čas Gluma

Fahovi, male i velike uloge, scenska radnja, govor, glumačka kreacija, partner na sceni, scenski zanat, radnja glumca, uobrazilja, scenska pažnja, emocionalno pamćenje, glavni zadatak i osnovna radnja, odnosi, prilagođavanje, svakodnevni trening, scenska tehnika glumca, imitacija, šmiranje, improvizacija, akrobatika,

9.čas i 10.čas Scenografija

Scenski prostor, značenja prostora u dramskom delu, rediteljsko čitanje, značenje prostora u izražajnom dejstvu predstave, dramaturški oblici prostora, scenografija kao stvaranje prostora, funkcija scenografije, dramaturška značenja predmeta u scenskom prostoru, tekst i podtekst scenografije, novi odnosi u između publike i scenskog prostora. Dramaturške osobenosti otvorenog scenskog prostora međuzavisnost scenografije i kostimografije.

11.čas i 12.čas Kostim

Od odeće do scenskog kostima, glumac i kostim, procenjivanje kostima, analitičnost kostimografa, anatomija kostima, način nošenja kostima, otkrivalačka uloga scenskog kostima, tradicionalna i savremena funkcija kostima, stvaralačka načela kostimografije, scenska šminka i frizure,uzajamnost kostimografije i scenografije

13.čas Ples, scenski pokret i 14.čas Muzika

Ples ili koreografija u prestavi, koreografisana predstava, osobenosti scenskog pokreta, telo kao izvor rada, dramaturgija scenskog pokreta glumaca, scenski pokret pojedinca,

Muzika kao primenjena umetnot, vizuelizacija muzike, zvuk kao dimenzija slike i pokreta, mjuzikl, opereta, šansona, zvuk kao prirodan akustički element, komponovanje muzike za predstavu, izbor muzike.

15.čas Analiza jedne pozorišne predstave i 16.čas Završni čas

Prilog br. 5

Uvođenje novog loga



Improvizacije učenih žena Rađanje komedije

1. SNEŽANA JAKŠIĆ ČOJIĆ (gđica Beđa, Hlamerica)
2. KRISTINA JAKOVljević (Di Kruzzi, Ananasa)
- 3* SUZANA VUKOVIĆ (gđa Moljer, Anijeta)
- 3* JELENA SREČKOV (gđa Moljer, Anijeta)
4. IOVAN RISTOVSKI (De la (Kari), Anil)
5. YESNA KVAJIC (gđica Li Pank, Bilica)
6. MILOŠ STANKOVIĆ (De Koca, Shtancari)
7. MILOŠ ĐORĐEVIĆ (Brek, Tissten)
8. LIUBIŠA RISTOVIĆ (Pežos, Vedica)
9. VEROSLAVA MITROVIĆ (gđica Erva, Martha)
10. SVETISLAV ĐORĐEVIĆ (Žilica, Lepin)
11. ZORAN BUČEVAC (Le Tofilar, Bekežin)
- 12* SUZANA VUKOVIĆ (Služavca)
- 12* JELENA SREČKOV (Služavca)

* - u zavisnosti ko igra u parovima

IMENA:

ADRESA:

- Molimo Vas da za **zaukružite broj ispred imena jednog glumca i broj ispred imena jedne glumice** koji su po Vašem mišljenju najbolji na večerasnjoj predstavi. Popunjeni listić ubacite u glasačku kulu.
- U slučaju nerazrešene situacije Vučić glumca izabiraće na glumicu i glumicu izabiraće na glumca.
 - **Vas nagraditi!**
 - Ne zaboravite: Vaši glasovi tokom pozorišne sezone povećavaju Vašu šansu za dobru nagradu!

NÁRODNO POZORIŠTE – NÉPSZÍNHÁZ SUBOTICA

PREDSTAVA / ELŐADÁS:

DATUM / KÉLT:

REO / BOR:

BROJ / SZÁM:

CENA / ÁRA:



NÁRODNO POZORIŠTE – NÉPSZÍNHÁZ SUBOTICA

PREDSTAVA / ELŐADÁS:

DATUM / KÉLT:

REO / BOR:

BROJ / SZÁM:

CENA / ÁRA:



24000 subeñica, kvé vojnoviãa 2, t: (+381 24) 554-700, 551-991, 556-439, 553-081, f/f: (+381 24) 552-649





PUTNI NALOG

SPISAK DNEVNICA

1. _____	21. _____
2. _____	22. _____
3. _____	23. _____
4. _____	24. _____
5. _____	25. _____
6. _____	26. _____
7. _____	27. _____
8. _____	28. _____
9. _____	29. _____
10. _____	30. _____
11. _____	31. _____
12. _____	32. _____
13. _____	33. _____
14. _____	34. _____
15. _____	35. _____
16. _____	36. _____
17. _____	37. _____
18. _____	38. _____
19. _____	39. _____
20. _____	40. _____

UKUPNO: _____ SLOVIMA: _____

PUTNI TROŠKOVI

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____

BLAGA/NIK: _____

VODA/PUTA: _____

Prilog br. 6

Intervju sa predstavnicima osnivača

Pitanja:

1. Kakav je po Vama identitet NPNKN?
2. Kakva je bila kulturna politika ka NPNKN dok ste bili zaduženi za kulturni život Subotice?
3. Da li je postojala bojazan od „malih brojeva“?
4. Da li su po Vama neophodne „linije razgraničenja“ između dva identiteta – mađarskog i slovenskog?
5. Da li ste imali stereotipe o identitetu NPNKN?
6. Kada ste upoznali NPNKN – da li je ono zaista onakvo kakvim se reprezentuje?
7. Da li je identitet Drame na mađarskom jeziku čvrst i postojan?
8. Koliko se po Vama identitet Drame na mađarskom jeziku uklapa u ukupni identitet NPNKN?
9. Da li kao predstavnik numeričke većine imate strah od manjine?
10. Da li imate strah od nepotpunosti?
11. Da li društvena neizvesnost podstiče nacionalizam?

Šifliš Zoltan, predsednik Odbora za kulturu Mađarskog nacionalnog saveta

(u ranijem periodu član Gradskog veća zadužen za kulturu, a zatim i predsednik UO NPNKN)

1.-2. Kompleksno pitanje. Stav danas je drugačiji od vremena kada je nastala ideja da se formira centralna pozorišna ustanova Mađara u Srbiji. Polazeći od istorijske osnove kada je formirano subotičko pozorište došlo se do toga da subotičko pozorište postane takva institucija. Programski zadatak i misija u manjinskoj zajednici je da se repertoarski pozorište tako iskaže da obuhvati široki spektar publike, ta ideja je u redu, a zajednica smatra da pozorište ima istaknuto mesto u mađarskoj kulturi, jer angažuje široku populaciju mađarske zajednice. Problem je u datim uslovima, u funkcionalnim uslovima, kako ostvariti ovu ideju? Moj utisak je da je u više navrata pokrenuta ova inicijativa, koncept razlaza, kada je trebalo pretočiti u funkcionalnu pozorišnu strukturu kako da se ne pokrenu kulturne koalicije u ovakvoj sredini. Kako političku javnost primorati da tretira tu politiku.

U mađarskoj zajednici je to dobro prihvaćeno, a sa druge strane, sa većinske strane se javio strah i krivo tumačenje da je to razdvajanje razbucavanje jedne ovakve kuće. Kako ostvariti taj cilj, a da se ne ugrozi Drama na srpskom jeziku.

Nepovoljna politička klima, kada nema pozitivnosti prihvata, a u nekim raspravama bilo je i pogrešnih tumačenja. Prvi korak je da koncept nađe uzor u našoj sredini, zbog toga ovde ovo teško opstaje. Razne faze kada se radilo na ostvarivanju ovog cilja, osnovno je pitanje kako finansirati, odnosno ko će finansirati ovo pozorište. Iako je Mađarski nacionalni savet doneo odluku da se potvrđuje ta ideja, nema realizacije.

Trenutno je taj proces stao. Nemamo razrađenu koncepciju, a da se ne kvare odnosi. Vidim da trenutno fali snaga i inicijativa, ali je došlo do zastoja, jer osnivači zasad nisu dali zeleno svetlo jednoj ovakvoj ideji. Sve je stend baj, što mislim da nije sazrelo vreme da ima više bojazni nego pozitivnih mišljenja o toj ideji. Ne vidim koncept da je neko na sva sporna pitanja spremio odgovore, kako će u sistemu kuće svi segmenti funkcionisati.

Ako bi bilo političke volje, sredstava verovatno bi se lakše smirila raspoloženja, ako bi svaka strana imala mišljenje. Da li multietnička sredina prihvata da jedna umetnička grana značajna za jednu nacionalnu manjinu postane samostalna. Mislim da smo na pola puta, da još postoji bojazan i da se tog pitanja plaše i političari. Pozorište živi na svom jeziku. Zbog toga ne nailazi na razumevanje, pitanje je da li su razlozi samo finansijski ili ima i političkih razloga.

3. Relativizuje se manjinsko-većinsko pitanje, u ovoj sredini bi trebali prevazići ovu bojazan, U perspektivi će demografski rezultati biti još nepovoljniji po pitanje Mađara.

4. Sve što se dešavalo u ranijem periodu u vreme Ristića izazvalo je bojazan u zajednici Mađara jer je tada nestala Drama na mađarskom jeziku. To je jedno od osnovnih iskustava i odatle se crpi bojazan da bi Drama na mađarskom jeziku bila u hendikepu. Taj period je prošlost, u međuvremenu su formirane dve nove drame, finansijski i prostorno obe Drame dele iste uslove. Razlike u bitisanju su slične. A Drama na mađarskom jeziku se brzo snašla, revitalizovana je drama, nismo izgubili pozorišne ljude delimično smo uspeli da očuvamo i dramske pisce, savremeni problemi u kadrovskim uslovima postoje. Sada ako gledamo rezultate Drama na mađarskom jeziku je zapažena, ta Drama pokazuje rezultate u tim teškim uslovima nije imalo posledice. Da li postoji kompleks? Da li nam se nešto nameće? Ne, ne mislim da neko svesno želi da oteža rad Drame. Razgraničenja u jeziku da, u funkcionisanju ne, jer su svi ostali elementi jednaki. Kako definišemo svoj identitet. Kako očuvati nacionalni identitet u pozorištu, a da obe manjinske zajednice i da unose harmoniju da funkcionisanje bude glatko i bez trzavica. Svako sam sebe definiše, a ta definicija određuje ili ne samu instituciju.

5. -6.-7. Upravo kada sam se uključio u rad NPNKN moje mišljenje se produbilo i iznijansiralo, jer sam imao čast, privilegiju i mogućnosti da se upoznam sa radom izunutra. To mi je proširilo vidike i senzibilitete. Zato imam bolje razumevanje oko ideje, jer sam video kako ustanova može funkcionisati, a da pored uopštavanja mišljenja i ja imam veće razumevanje i veće dileme.

8. Obe Drame moraju da imaju različit identitet. Bitna karakteristika je da oba ova dva identiteta imaju puno dodirnih tačaka, ako članovi Drame na srpskom jeziku gledaju predstave Drame na mađarskom jeziku. Različiti pozorišni stilovi i jezici to su povoljnosti i bogatstvo, stvara se specifična pozorišna razlika koja je delovala po principu jedan na drugog, a kad vidim da glume – glumci Drame na mađarskom u predstavama Drame na srpskom jeziku to je jako velika stvar, da se pozorište ne zatvara, već da se prožima i uklapa u sopstvenu dramaturgiju – to je prednost.

Ako bi se ovo prirodno stanje razgradilo i pozorišni uticaj izgubio, to bi bila grozna stvar. Da gledaoci i umetnici imaju specifičnost da mogu zateći multikulturu. Druge sredine vaze za takvim stilom. Ako se ostvari Mađarsko nacionalno pozorište da li bi se to izgubilo- teško je reći. Subotičko pozorište čitav život ima takav status. U poslednje vreme počinju da eksperimentišu. Uticaj eksperimenta na sceni koja je u istom gradu, a uticalo je na karakter Drame. Taj momenat je ključan za pozorišta. Skoro 70% je to da bi pozorište tako funkcionisalo ako bi se trend pojačao, to ne bi bilo dobro za Mađarsko nacionalno

pozorište. Ako bi se dosledno sprovodio klasični repertoar to bi zadovoljavalo potrebe. Možda je jedno od rešenja da se repertoarski segment prilagodi takvim ciljevima. Pitanje u kojoj meri bi pravno-formalne uslove trebalo zadovoljiti da bi se stvorili uslovi da se ostvare ciljevi Mađarskog nacionalnog pozorišta. Po meni tu su dva moguća rešenja: prvo, da se neguje repertoar nacionalne drame sa minimalnom strukturalnim promenama ili drugo, terati dalje da se sve razdvoji. U ovoj situaciji je teško pronaći model. To je teoretsko pitanje koje bi trebalo u mađarskoj zajednici da razlučimo koja je varijanta ostvarljiva. Poraz za ideju je ako se i odredimo za realizaciju ideje koja je neostvariva, a da se pri tom ne poremeti suživot u pozorištu.

9. već je odgovoreno.

10. već je odgovoreno u prethodnim odgovorima.

11. da, sadašnja klima da. Direktno i indirektno u visokim političkim funkcijama daju se odgovori koji se na nižim slojevima različito čitaju, pa se mogu tumačiti kao zeleno svetlo za nacionalizam. Međusobni kontakti i prirodnost na ličnoj razini imamo veću toleranciju, a ako se ne poznaju imaju probleme, posebno ako imaju probleme i agresivni su. Manjine imaju veću medijsku podršku ako se objavljuju loše vesti, a već se prikazuju samo loše vesti.

Ljubica Kiselički, profesor

(U periodu 2010.-2012. Pomoćnik gradonačelnika zadužena za kulturu i obrazovanje)

1. Identitet grada predstavlja ono što je na području grada, Pokrajine, Republike i u inostranstvu mađarske obojeno radom NPNKN. To se može uporediti, suština su vrhunski proizvod nastao iz malo sredstava. Proizvod koji je aktuelan za celi prostr bivše SFRJ. Autor koji je bio interesantan mnogima ali kojeg je naše pozorište prvo angažovalo. Grad ima sreću da to traje više godina. Kada se setimo prošlosti moramo priznati da je Ristić od Subotice našrario kulturnu prestonicu pozorišne avangardnog eksperimentalizma.

2. Pozorište je obojilo identitet grada, odnosno tu je reč o inverziji, kakav je grad takvo je i pozorište – kako bi svaka institucija trebala da se postavi. Obe Drame uspele su da budu avangardne i dovoljno zanimljive za publiku Subotice. Eksperiment se dešava ne samo u režiji i tekstu nego je prisutan i u kostimima, scenografiji, u samoj realizaciji kostima.

3. Sredina u kojoj je svaka nacija manjina, uspeći smo da stvorimo gemišt sa pojačanom senzibilnošću koja se odnosi na prevagu jedne nacije a izbio je u prvi plan jedan pravac građanski. Zahvaljujući građanskom duhu Subotice i pozorište je preživelo nastojanja da se izdvoji Drama na mađarskom jeziku.

4. Meni je drago da je repertoar obe Drame Pozorišta istinskog dualizma interkulturalizma ili/i multikulturalizma bio zastupljen. Interkulturalizam kao sažimanje mađarskih kultura i tradicije i drugi tzv. slovenski pod kojim podrazumevam srpski, hrvatski, makedonski, slovenački i dr. Saradnja glumaca i reditelja koju podržavaju tehnička služba je nešto što čini tu multikulturalnost a interkulturalnost što je Drama ostala u svom jedinstvu. Uspostavljen je pravi dualizam.

5. Ja ranije zbog posla nisam bila u prilici da redovno pratim repertoar Pozorišta (zbog Vas sam ukinula časove petkom), imala sam predrasudu u smislu da je repertoar maksimalno eksperimentalan nego što

sam ja zatekla. Oduševio me je ansambl koji je mlad , uigran, brižljivo biran, što se brine o mladima, što se često angažuju tek svršeni diplomci ili studenti glume što po meni sve govori o mudrom vođenju kuće. Ono što me je oduševilo je što nisam očekivala bravure u improvizacijama u pogledu kostima i scenografije usled materijalne oskudice. Lepršavost kostima, dobra pokrivenost iluzije koju može da izazove scena ili kostim kroz skromne resurse.

6. Dopušta se fluidnost, otvorenost za eksperimente je hrabrost koja je mogla da potone u provincijalizam a nije. Uprava je pustila ideju u skromnoj sredini po broju stanovnika. Program i politika ustanove uvek su bili takvi da se nije dovođila u opasnost ustanova da se zaglibi u provincijalnost.

7. –

8. Da, mislim da da.

9. Ne, ja u Subotici taj strah ne osećam smeta mi navodna ugroženost a u nekim sferama se to i radi.

10. Da, jesam zbog vrlo ograničenih sredstava. Subotica je grad čiju zalihu budžeta za kulturu pojedju kulturno umetnička društva koji su od 2000. Bukvalno u hiperprodukciji i čiji se rad i egzistencija opravdavaju postojanjem manjinske zajednice , pa malo sredstava ostaje, pa sam bila u strahu da li će se izvesti sve planirane premijere.

11. Pa, da, mislim da se i sada dešava, skidaju gaće, svega se boje.

Lovaš Ildiko , Član Uprave Mađarskog nacionalnog saveta, Službenik za kulturu

(U ranijem periodu član Gradskog veća zadužena za kulturu)

1. Kakvo je ovo trik pitanje? Ako ozbiljno treba da razgovaramo, ne mogu ova kviz pitanja. Pozorište je umetnost koja se menja. Pošto u pitanju insistiraš na punom nazivu mislim da je to prevaziđeno. Ovakva vrsta institucije postala je u nekom drugom vremenu čije je ime nostalgija. A pozorište je ono što se radi u njemu i ono što smo. Komercijalizacija, korak unapred, korak unazad, napredovala je srpska drama ali je i mađarka drama takođe veoma uspešna što je ime institucije i nije toliko bitno. Šta se dešava, međuljudski odnosi ne bih da ulazim u analizu onoga šta je bilo. Glumci treba da imaju VII stepen , fakultet, treba da se odredi ko je glumac I ranga, ali i to ko određuje. Ako gledamo NPNKN sve je to Drama na srpskom jeziku po jednom i Drama na mađarskom jeziku po drugom stilu – to je nostalgija. U ovom trenutku to je identitet nostalgija. Da li smo sposobni da delimo odgovornost ? Svaki odgovor ima različita tumačenja. Nedavno sam čitala intervju sa Lj. Ristićem u NIN-u ili Danas-u i slažem se sa njim da ovaj naziv pozorišta nije adekvatan. Kako treba da se zove institucija danas, sa ovim ljudima, mišljenjima, zidovima? Neću o zidovima. To je pravo pitanje.

2. Krajem devedesetih ili početkom 2000. Sastali su se Joža, Korhec i Šifliš, i inicirali su sastanak na kojem su tražili da se razdvoji pozorište. To da, uvek sam mislila i govorila ako imam direktora u organizaciji, umetnike i ljude sa otvorenošću, a svakako treba znati koje su nadležnosti, zašto nema gostovanja. Mađarska drama je pokrajinsko pozorište, jer ima obaveze prema publici, jeziku, kulturi. Čija je ta odgovornost ako smo u zajedničkoj kući, odgovornost umetnika, ljudi, organizatora je sasvim drugačija, zašto niste imali pretplatu? Da li je u umetničkom smislu dobro da imamo razlike u dramama.

Drama na mađarskom jeziku treba da mnogo putuje, umetnici treba da imaju misiju, poslanje. Trudili smo se da radimo dobro, odgovorno, nije moglo da se ... Drugačiji način razmišljanja, nekultura koja je bila to je bilo na sa gospodom.

Sad kad pogledam 2010. sam to pitanje stavila na dnevni red jer sam mislim da je dobro da o razdvajanju pričamo i rešimo taj problem a ne da koristimo instituciju pozorišta da ne bi bilo tenzija, treba dati odgovor stručan. Zato sam organizovala 4 okrugla stola na kojima se bili pozvani direktori mađarskih pozorišta. iskristalisalo se mišljenje da mađarska drama svakako treba da se osamostali, da sama kreira sadržajno i finansijski. To je ta inicijativa. Meni je bliska ideja da imamo „Pataki Laszlo Nepszinhaz“(Pozorište Pataki Laslo) ali su se odlučili za Magyar Nemzeti Színház(Mađarsko nacionalno pozorište). Ono što su u tom pogledu mislili oni su rešili. Drama na mađarskom jeziku, (odnosno umetnički direktor i dramaturg) je bila zadužena za to, oni su napravili projekat. Ja i Korhec smo se našli. Išli smo ka tome šta je zdravo, jer sloga nacionalnih zajednica, i sve te stvari to baš nije tako. Svakako, institucija treba da se osamostali, da ima direktora i sve ono što u celini objedinjuje. Planirali smo da se od NPNKN napravi Magyar Nemzeti Színház, Drama na srpskom jeziku i Tehničko pozorište, tri posebne institucije. Tehničko pozorište će pored radionica imati i scensku službu koja će opsluživati oba pozorišta, a u tehničkom pozorištu će biti i organizatori i blagajna. Oni će svi raditi za oba pozorišta.

Na pitanja 3.-11. ne mogu da odgovorim, ja sam samo zadužena za kulturu, na to treba da da odgovore gospodin Korhec koji je zvanični predstavnik Mađarskog nacionalnog saveta

10.LITERATURA

A

1. „A companion to Cultural Studies“, priredio Toby Miller, Blackwell Publishers, 2001.
2. Adižes, Isak: „Kako riješiti krizu upravljanja“, Globus, Zagreb, 1989.
3. Adižes, Isak: „Životni ciklusi preduzeća: kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti“, Prometej, Novi Sad, Agora, Beograd, 1994.
4. Adižes Isak: „Menadžment za kulturu“, Adižes menadžment konsalting:Agencija za marketing ECU, Novi Sad, 1995.
5. Aleksander, Viktorija D.: „Sociologija umetnosti“, Clio, Beograd, 2007.
6. Apaduraj, Ardžun: „Strah od malih brojeva“, Biblioteka XX vek i knjižara Krug, Beograd, 2008.
7. Arnhajm, Rudolf: „Umetnost i vizuelno opažanje“, Univerzitet umetnosti, Beograd, 1987.
8. Arto, Antonen: „Pozorište i njegov dvojnik“, Prosveta, Beograd, 1971.

B

9. Babić, Manojlo: „Osnovi organizacije“, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
10. Barba, Eudenio, Nikola Savareze: „Tajna umetnost glumca - rečnik pozorišne antropologije“, FDU, Beograd, 1996.
11. Barker, Chris: „Cultural studies: Theory and Practice“, Sage Publications, London, 2001.
12. Batušić, Nikola: „Uvod u teatrologiju“, Grafički zavod Hrvatske, 1991.
13. Bauman, Zigmunt: „Fluidni život“,Mediteran, Novi Sad, 2009.
14. Berns, Vilijam Dž.: „Menadžment i umetnost“, Clio, Beograd, 2009.
15. Bilton, Kris: „Menadžment i kreativnost“, Clio, Beograd, 2010.
16. Bogdanović, Marija: „Medotološke studije“, Institut za političke studije, Beograd, 1993.
17. Božović, Ratko: „Kultura potreba“, Naučna knjiga, Beograd, 1991
18. Brook, Peter: „Prazni prostor“, NZ Marko Marulić, Split, 1972.

19. Burdije, Pjer: „Nacrt za jednu teoriju prakse“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.

C

20. Cappel, Joe: „Budućnost oglašavanja: novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu“, Futura medija, Sarajevo, 2004.

21. Cvetičanin, Predrag: „Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije“, Odbor za građansku inicijativu, Niš, 2007.

Č

22. Čejni, Dejvid: „Životni stilovi“, Clio, Beograd, 2003.

Ć

23. Ćirilov, Jovan: „Pozorište na otvorenom“, Trg br.2, Beograd, 1994.

24. Ćirilov, Jovan: „Holistički pristup“, NIN, Beograd, br.2742, str.17

D

25. Dadić-Dinulović, Tatjana: „Kuća kao ekran: transformacije medijske funkcije u savremenoj arhitekturi“, Kultura br.125, 2009.,str.188-197

26. Debor, Gi: „Društvo spektakla“, Blok 45, Beograd, 2003.

27. Dessler, Gary: „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd, 2007.

28. Digl, Kit: „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

29. Dinulović, R: „O scenskim prostorima i scenskim slikama grada – projekat rekonstrukcije Народног позоришта–Narodnog kazališta–Népszínház u Subotici (1991-2008)“, Rukovet 10-11-12, Subotički književni krug, Subotica, 2008, str. 6

30. Dinulović, Radivoje: „Arhitektura pozorišta XX veka“, Clio, Beograd, 2009.

31. Dragičević-Šešić, Milena: „Umetnost i alternativa“, FDU, Beograd, 1992.

32. Dragičević-Šešić dr Milena: „Horizonti čitanja:dometi kulturne animacije“, Pont, Beograd, 1993.

33. Dragičević-Šešić dr Milena: „Neofolk kultura“, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, 1994.

34. Dragičević-Šešić dr Milena, Stojković dr Branimir: „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, 1994.;
35. Dragičević-Šešić dr Milena: Grad kao prostor spektakla, Grad spektakla-Zbornik radova, YUSTAT, Beograd, 1996.
36. Dragičević-Šešić dr Milena: „Granice i karte – odgovor umetnika duhu vremena“, Zbornik radova FDU br.1, FDU, Beograd, 1997.
37. Dragičević-Šešić, Milena: “Marketinške metafore – marketer kao žongler i mađioničar”- Pogovor u knjizi Kit Digl: Marketing umetnosti, Clio, Beograd, 1998.
38. Dragičević-Šešić dr Milena: „Kulturna politika“ (hrestomatija tekstova), KPKPS, Beograd, 2000.
39. Dragičević-Šešić dr Milena: „Evropski program evaluacije nacionalne kulturne politike“- Projekat MOZAIC, Kulturna politika u Republici Srbiji:evaluacija, Beograd, 2001.
40. Dragičević-Šešić, Milena, Dragojević, Sanjin: „Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima: organizacioni pristup“, Clio, 2005.
41. Dragičević-Šešić, Milena, Simić, Ljiljana, Deru, Jean Pierre: „Cultural diversity based project and its effects on sustainable development“, Oracle Network of European cultural managers, SUS.DIV project, 2006.
42. Dragičević-Šešić, Milena: „Politika programiranja – kulturni diverzitet i zabava na RT Vojvodina“, Kultura br.120/121, Beograd,2008., str.214-241
43. Dragičević-Šešić, Milena: „Kultura u funkciji razvoja grada – kulturni kapital i integrativna kulturna politika“, Kultura br.122/123, Beograd, 2009. Str.20-41
44. Draker, Piter: „Moj pogled na menadžment“, Adizes, Novi Sad, 2006.
45. Drucker, Peter: „The Practice of Management“, Collins, NY, 2006.
46. Duda, Dean: „Kulturalni studiji- ishodišta i problemi“, AGM, Zagreb, 2002.
47. Du Gay, Paul, Hall, Stuart, Janes, Linda Mackay Hugh and Negus, Keith: „Doing Cultural Studies - The Story of the Sony Walkman“, Sage Publication, London,2000.
48. Dunderović, Aleksandar: „Menadžment u pozorištu“, Muzej pozorišne umetnosti, Beograd, 1993.
49. During, Simon: „The Cultural Studies- Reader“, Routledge, London,2001.

50. Džej, Entoni: „Uspešna prezentacija: kako da pripremite i održite uspešnu prezentaciju“, Clio, Beograd, 2006.

Đ

51. Đinđić, Zoran, „Hrabrost držača sveća“, Nedeljna borba, Beograd, 18-19-08.1990.,

52. Đokić, Radoslav: „Prožimanja kultura“, Univerzitet umetnosti, Beograd, 1976.

53. Đokić, Radoslav: „Vidovi kulturne komunikacije“, FDU, Beograd, 1992.

54. Đokić, Radoslav: „Tipovi simbola i proces simbolizacije“, Zbornik radova FDU br.1, FDU, Beograd, 1997.

55. Đorđević, Jelena: „Postkultura“, Clio, 2009.

56. Đorđević, Jelena: „Studije kulture“, zbornik, Službeni glasnik, Beograd, 2012.

57. Đukić, Vesna: „Obrazovna i kulturna politika: dramske umetnosti u školama“, Zbornik FDU, 16/2010.

58. Đukić-Dojčinović, Vesna: „Sedam uzroka tranzicione konfuzije“, Zbornik FDU, 6-7/2002-2003.

59. Đukić-Dojčinović, Vesna: „Menadžment i kulturna politika: Pogled na tranzicione probleme repertoarskog pozorišta“, Zbornik FDU, 8-9/2004-2005.

60. Đurić, dr Miloš: „Istorija helenske književnosti“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1971.

E

61. Elbaek, Uffe: „KaosPilot A-Z“, Narayana Press, Gylling

62. Erikson, Erik H.: „Identiteti i životni ciklusi“, Zavod za udžbenike, Beograd, 2008.

F

63. Fruht, Miroslav, Rakić, Milan, Rakić, Ivica: „Grafički dizajn: Kreacija za tržište“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1992.

G

64. Gian Antonio Gilli: „Kako se istražuje“, Školska knjiga, Zagreb, 1974.

65. Goldmann, Lucien: „Ogledi o sociologiji umetnosti“, Školska knjiga, Zagreb, 1987.

66. Golubović, Zagorka: "Doprinos Pjera Burdijea humanizaciji društvenih nauka", Zbornik radova „Nasleđe Pjera Burdijea – pouke i nadahnuća“ priredili Miloš Nemanjić i Ivana Spasić, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2006.
67. Golubović, Zagorka, Jarić, Isidora: „Kultura i preobražaj Srbije“, Službeni glasnik, Beograd, 2010.
68. „Grad spektakl“ - Zbornik radova, YUSTAT, Beograd, 1996.
69. Grlić, dr Danko: "Društvena organizacija i stvaralaštvo", Scena, Novi Sad, 1973., br. 3-4
70. Grossberg, Lawrence: "Identity and Cultural Studies – Is That All There Is?", u Questions of Cultural Identity, sage Publications, London, 1998.

H

71. Hall, Stuart : „The Question of Cultural Identity“, y: Hall, Stuart; Held, David; McGrew, Tony (Eds.) *Modernity and its Futures*. London: Polity Press, Open University, 1992.
72. Hall, Stuart and du Gay, Paul: „Questions of Cultural Identity“, sage Publications, London, 1998.
73. Hall, Stuart: „Kome treba identitet?“, Reč, Beograd, br. 64/10, decembar 2001. Str.215-233
74. Hall, Stuart: „Representation- Cultural Representation and Signifying Practices“, Sage Publications, London, 2007,
75. Hartli, Džon: „Kreativne industrije“, Clio, Beograd, 2007.
76. Harvud, Ronald: „Istorija pozorišta“, Clio, Beograd, 1998.
77. Hauzer, Arnold: „Filozofija povijesti umjetnosti“, Matica Hrvatska, Zagreb, 1963.
78. Hauzer, Arnold: „Sociologija umjetnosti“, Školska knjiga, Zagreb, 1986.
79. Hol, Stjuart: „Mediji i moć“, Karpos, Beograd, 2013.

I

80. Ibersfeld, An: „Čitanje pozorišta“, Vuk Karadžić, Beograd, 1982.
81. Ikonomova, Vera: "Pozorišna nepublika", Scena, Novi Sad, 1974., br.4
82. Ind, Nikolas: „Korporacijski imidž“, Clio, Beograd, 1996.
83. "Istorija sveta, III", Svet u ekspanziji, Narodna knjiga, Vuk Karadžić, Beograd, 1983.

J

84. Janićijević, Nebojša: „Kultura kao determinanta izbora strategije organizacionih promena“, u monografiji „Menadžment i strategije transformacije preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
85. Jaus, Hans Robert: „Estetika recepcije“, Nolit, Beograd, 1978.
86. Jaško, Ondrej, Petrović, Dejan, „Upravljanje organizacionim promenama“ u zborniku „Menadžment i strategije transformacije preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
87. Jevtović, Vladimir: „Pozorišna publika:svedok ili saučesnik“, Zbornik radova FDU br.1, FDU, Beograd, 1997.
88. Jovanov, Lazar: *Grad teatar* kao dinamički model razvoja sociokulturnog kapitala gradova na prostoru bivše SFRJ, Doktorski rad, FDU, 2014.
89. Jovanović, dr Petar: "Menadžment teorija i praksa", Grafoslog, Beograd, 1996.,

K

90. Kale, Eduard: „Uvod u znanost o kulturi“, Školska knjiga, Zagreb, 1977.
91. Kalonaityte, Viktorija: „Theorizing Diversity Management and Organizational Identity“, EURODIV PAPER, SUS.DIV project, 2006.
92. Kelner, Daglas: „Medijska kultura“, Clio, Beograd, 2004.
93. Kesić, Tanja: „Integrirana marketinška komunikacija“, Opinio, Zagreb, 2003.
94. Klaić, Dragan: „Pozorište/Hronologija“, Nezavisna izdanja 39, Beograd, 1989.
95. Klaić, Dragan: „Parafraza prostora“, Trg br.2, Beograd, 1994.
96. Klaić, Dragan: „Resetting The Stage, public theatre between market and democracy“, 2011.
97. Klajn, dr Hugo: “Pozorište i publika”, Scena, Novi Sad, 1974., br.4
98. Kolbert, Fransoa: „Marketing u kulturi i umetnosti“, Clio, Beograd, 2010.
99. Konstantinović, Radomir: „Filosofija palanke“, Nolit, Beograd, 1981.
100. Konvencija o zaštiti i unapređenju raznolikosti kulturnih izraza, Ministarstvo kulture RS
101. Kot, Jan: „Pozorište esencije i drugi eseji“, Prosveta, Beograd, 1986.
102. Kotler, Philip: „Upravljanje marketingom I-II“, Informator, Zagreb, 1989.

103. Kouzes, James M. And Posner, Barry Z.: „The leadership challenge“, Jossey-Bass, 2003.
104. Kovačević, Jelena: „Pozorišna etika: Grotovski-Ričards“, Pozorišni muzej Vojvodine, Novi Sad, 2013.
105. Kovačević, Slavko: „Big Idea: Sve što je važno za dobru promociju“, Clio, Beograd, 1999.
106. „Kreativne industrije“, priredio Džon Hartli, Clio, Beograd, 2007.
107. „Kulturna politika grada Subotice“, Sveska br.1, beleške sa skupa, Fokus, Subotica, 2009.

L

108. Langley, Stephen: „Theatre Management in America - principle and practice“, Drama Book Specialists, New York, 1979.
109. „Leksikon savremene kulture“, priredio Ralf Šnel, Plato, Beograd, 2008.
110. Lukić, Darko: „Kazalište u svom okruženju – kazališni identiteti“, Leykam international, Zagreb, 2010.
111. Lukić, dr Radomir: „Sociologija morala“, Naučna knjiga, Beograd, 1982.

M

112. Majstorović, Stevan: „U traganju za identitetom“, Slovo ljubve-Prosveta, Beograd, 1979.
113. Makuljević, Nenad: „Umetnost i nacionalna ideja u XIX veku“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2006.
114. „Marketing u umetnosti“ - Zbornik radova, urednik Milena Dragičević-Šešić, FDU-Institut za pozorište, film, radio i TV, Beograd, 1993.
115. Maslov, Abraham: „Psihologija u menadžmentu“, Adižes, Novi Sad, 2004.
116. Matarasso, Francis and Charles Landry: „Uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici“, Balkan Kult, Beograd, 2003.
117. „Menadžment i strategije transformacije preduzeća“, redaktori: prof.dr Momčilo Milisavljević i prof.dr Hasan Hanić, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

118. Milisavljević, dr Momčilo: „Marketing“, Savremena administracija, Beograd, 1988.
119. Moren, Edgar: „Duh vremena I-II“, BIGZ, Beograd, 1979.
120. Mrđa, mr Slobodan: „Pozorišna publika u Srbiji“, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2010.
121. Muždeka-Mandžuka, Danka: „Projektna organizacija u pozorištu“, FDU, Beograd, 2000.

N

122. „Nasleđe Pjera Burdijea - pouke i nadahnuća“, Zbornik, priredili Miloš Nemanjić i Ivana Spasić, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2006.
123. Nemanjić, Miloš: “Uloga publike u vrednovanju kulturnog stvaralaštva”, Kultura, Beograd, 62-63,1983.
124. Nemanjić, Miloš: “Filmska i pozorišna publika Beograda”, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 1991.
125. Nemanjić, Miloš: “Aktuelnost pojma intelektualno polje u savremenom kulturnom kontekstu”, Zbornik radova „Nasleđe Pjera Burdijea – pouke i nadahnuća“ priredili Miloš Nemanjić i Ivana Spasić, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2006.
126. Novakov, Jasna: “Analiza stanja i projekcija promene organizacione strukture Pozorišta Atelje 212”, magistarski rad, FDU, 1999.

O

127. "Opštine u Republici Srbiji u 1993. ", Republički zavod za statistiku, Beograd, 1994.

P

128. Pakard, Vans: „Skriveni ubeđivači“, Dosije, PS „Grmeč“, Beograd, 1994.
129. Petkova, Diana: „Cultural Diversity in People’s Attitudes and Perceptions“, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milano, 2006.

130. "Popis Stanovništva 91: Nacionalna pripadnost", Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1993. , br. 1
131. „Popis stanovništva,domaćinstava i stanova u 2002. – Stanovništvo- nacionalna ili etnička pripadnost“, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2003.
132. „Popis stanovništva,domaćinstava i stanova u 2002. – Stanovništvo- veroispovest, maternji jezik i nacionalna ili etnička pripadnost prema starosti i polu“, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2003.
133. „Popis stanovništva,domaćinstava i stanova u republici Srbiji 2011. – Prvi rezultati“, Republički zavod za statistiku, PDF format, Beograd, 2012.
134. Porges, Nenad: „Teorijski okviri koncepcijskog imidža“, znanstveni rad u okviru makroistraživačkog projekta „Ugradnja marketinga u gospodarski sustav Republike Hrvatske“, voditelj projekta dr Fedor Rocco, Ministarstvo znanosti i tehnologije, Zagreb, 1992.
135. „Psihologija u marketingu“, priredio Filip Begen, Clio, Beograd, 2004.
136. Punišić. Dragoslava: „Dizajn ličnog imidža“, Prosveta, Beograd, 1990.

R

137. Rackov, Ivanka: "Iz pozorišnog albuma Subotice“, Osvit, Subotica,1977.
138. Rackov, Ivanka: "Ne – „kakvo pozorište hoćemo danas“, već – „kakvo pozorište traži danas“, Scena, Novi Sad, 1977, br 3
139. Ranković, Milan: „Kultura i tržište“, Privredni pregled, Beograd, 1978.
140. Reg, Dejvid: „Odnosi s medijima“, Clio, Beograd,1996.
141. Ričards, Greg, Palmer, Robert: „Uzbudljivi gradovi“, Clio, Beograd, 2013.
142. Ristić, Maja: „Međuzavisnost pozorišne politike i menadžmenta“, Zbornik FDU, 6-7/2002-2003.
143. Ristić, Maja: „Predlogom Zakona o pozorištu do novog organizacionog modela domaćeg pozorišta“, Zbornik FDU, 5/2001.
144. Ristovski, Ljubica: „Projekcija Dečjeg pozorišta-Gyermekszínház u Subotici“, Fakultet dramskih umetnosti u Beogradu, 1998. Magistarski rad
145. Ristovski, Ljubica: „150 godina Narodnog pozorišta u Subotici“, Scena br 1, Novi Sad, 2004.

146. Ristovski, Ljubica: „Adaptivni menadžment kvaliteta“, Scena br.2, Novi Sad, 2006.
147. Ristovski, Ljubica: „Istraživanje publike u funkciji pozorišnog menadžmenta“, Scena br.4, Novi Sad, 2010.
148. „Robna marka: novi izvor profita“ priredili: Suzana Hart i Džon Marfi, Clio, Beograd, 2003.
149. Rogač, Ljiljana: „Kulturna dijagnostika identiteta i imidža Srbije u evropskom kontekstu“, Kultura br.122/123, Beograd, 2009.
150. Rogač, Ljiljana: „O implikacijama interkulture komunikacije u perspektivi kulturnih identiteta“, Zbornik FDU, 15/2009.
151. Rot, dr Nikola: „Opšta psihologija“, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 1968.
152. Rou, Alan Dž.: „Kreativna inteligencija“, Clio, Beograd, 2008.

S

153. Sailović, Saša: Organizacioni model nacionalnog pozorišta u funkciji ostvarivanja ciljeva kulturne politike na primeru Narodnog pozorišta u Beogradu, doktorski rad, FDU, 2012.
154. Salai, Suzana: „Marketing studije slučaja“, Subotičke novine, Subotica, 1996.
155. Sándor, Imre: „A Marketingkommunikáció kézikönyve“, Budapesti Közgazdagságtudományi Egyetem, Budapest, 1999.
156. Smit, Pol R.: „Marketinške komunikacije, integralni pristup“, CLIO, Beograd, 2002.
157. „Spektakl-Grad-Identitet“, zbornik radova, YUSTAT, Beograd, 1996.
158. Stanislavski, K.S.: „Rad glumca na sebi“, drugi dio, Biblioteka Prolog, Cekade, Zagreb, 1991.
159. Stanislavski, Konstantin Sergejevič: „Etika - Umetnost glumca i reditelja“, priredio Ladoslav Lazić, Biblioteka Teatro(logia), KIZ Altera, Beograd, 1990.
160. Stefanović, Živadin: „Koncept identiteta u upravljanju organizacionim promenama“, u monografiji „Menadžment i strategije transformacije preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
161. Stojković, Branimir: „Identitet i komunikacija“, Čigoja, Beograd, 2002.

162. Stojković, Branimir: „Burdijeovo shvatanje polja novinarstva“, Zbornik radova „Nasleđe Pjera Burdijea – pouke i nadahnuća“ priredili Miloš Nemanjić i Ivana Spasić, Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2006.
163. Stojković, Branimir: „Evropski kulturni identitet“, Službeni glasnik, Beograd, 2008.
164. Stojković, Branimir: „Grad kao okvir zavičajnog identiteta“, Kultura br.122/123, Beograd, 2009.
165. Storey, John: „Cultural Theory and Popular Culture: An introduction“, Pearson Education Limited, Harlow, 2001.
166. Storey, John: „Cultural Theory and Popular Culture: A Reader“, Pearson Education Limited, Harlow, 1998.
167. „130 godina Zgrade“, monografija NPN, Subotica, 1984.

Š

168. Šekspir, Viljem: „Hamlet“, BIGZ-Narodna knjiga-Nolit-Rad, Beograd, 1978.
169. Šušnjić, Đuro: „Ribari ljudskih duša“, Mladost, Beograd, 1990.
170. Šušnjić, Đuro: „Dijalog i tolerancija“, Čigoja štampa, Beograd, 1997.
171. Šušnjić, Đuro: „Dijalog i tolerancija- susret razlika“, Kultura br.120/121, Beograd, 2008.

T

172. „The Cultural Studies – Reader“, edited by Simon During, Routledge, London, 1999.
173. „Transkulturalna Evropa- Kulturna politika u Evropi koja se menja“, zbornik, priredile Ulrike Hana Majnhof i Ana Triandafilidu, Clio, Beograd, 2008.

U

174. Ujes, Alojz: "Projektovanje savremene pozorišne organizacije kao proizvodnog i umetničkog sistema", Zbornik radova YUMPA 97, Jugoslovensko udruženje za upravljanje projektima, YUMPA, Beograd, 1997.

175. Ujes, Alojz: "Organizaciona problematika savremenog jugoslovenskog pozorišta", Scena, Novi Sad, 1986., br.3
176. Ujes, Alojz: "Osnovni organizacioni modeli samoupravnog jugoslovenskog pozorišta", Scena, Novi Sad, 1981., br.3
177. *UNESCO Convention on the Diversity of Cultural Expressions* (2006) Bonn: German Commission for UNESCO.
178. Uredba o pozorištu iz 1956.godine
179. Ustav Republike Srbije, Službeni glasnik,

V

180. Vasić, dr Pavle: „Uvod u likovne umetnosti-elementi likovnog izražavanja“, Univerzitet umetnosti, Beograd, 1988.
181. Vasiljev, dr Stevan, Salai, dr Suzana: "Image u oblasti kulture i umetnosti" u Marketing u umetnosti-Zbornik radova, urednik Milena Dragičević-Šešić, FDU-Institut za pozorište, film, radio i TV, Beograd, 1993.
182. Vest, Kris: "Istraživanja tržišta", Clio, Beograd, 2004.
183. Vilijams, Rejmond: „Advertising- the magic system“, u *The Cultural Studies – Reader*, edited by Simon During, Routledge, London, 1999.
184. Vojnić, Blaško H. : "Moj grad u davnini-Subotica", izdanje autora, Subotica, 1971.
185. Vračar, dr Dragutin: "Specifičnosti marketinga u oblasti kulture i umetnosti" u "Marketing u umetnosti", Zbornik radova, urednik Milena Dragičević-Šešić, FDU-Institut za pozorište, film, radio i TV, Beograd, 1993., str.11-20
186. Vujnović Prčić, Gordana-Vujković Lamić Viktorija: „Zgrada subotičkog pozorišta“, Međuopštinski zavod za zaštitu spomenika kulture, Subotičke novine, Subotica, 1992.

IZVORI

- Statut NPNKN, 2011.
- Sistematizacija poslova i radnih zadataka NPNKN, 2011.
- Pravilnik radu NPNKN, 2009.
- Izveštaji o radu 2000.- 2014.

BIBLIOGRAFIJA SUBOTIČKOG POZORIŠTA

1. Garay, Béla: Az ekhósszekértől a forgószínpadig, Bratstvo –Jedinstvo, Novi Sad, 1953.
2. Gerold, László: Színház és kritika, Forum, Novi Sad, 1970.
3. Gerold, László: Száz év színház: Dráma és színjátszás Szabadkán a XIX. Században Forum, Novi Sad, 1990.
4. Gerold, László: Drámakalauz, Formu, Novi Sad, 1998.
5. Iványi, István: Szabadka szabad királyi város története, Subotica, 1892.
6. Narodno pozorište—Nepszínház 130 godina zgrade-130eves az epulet, Panonija, Subotica, 1984.
7. Narodno pozorište-Narodno kazalište-Nepszínház 150 godina zgrade, Grafoprodukt, Subotica, 2004.
8. Pastyik László, Gerod, László: A szabadkai Népszínház magyar társulata, Institut za hungarologiju, Novi Sad, 1970.
9. Rackov, Ivanka: Iz pozorišnog albuma Subotice, Osvit, Subotica, 1977.
10. Vujnović-Prčić, Gordana, Vujković-Lamić, Vikotrija: Zgrada subotičkog pozorišta, Minerva, Subotica, 1984.
11. Volk, Petar: Pozorišni život u Srbiji 1885-1994, Beograd, 1955.

11.BIOGRAFIJA

Lični podaci

Ime: Ljubica Ristovski
Godina rođenja: 1961.
Mesto rođenja: Subotica
Državljanstvo: Srbija
Jezici: Engleski (aktivno), Mađarski (pasivno)
Kontakt: Ivana Meštrovića 39, Subotica, 064 1152648,
ljubica.ristovski@gmail.com

Obrazovanje i kvalifikacije

- **Magistar nauka** iz oblasti teatrologije, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 1998.
- **Diplomirani organizator scenskih i kulturno-umetničkih delatnosti**, Fakultet dramskih umetnosti, 1983. godine.

Oblasti delovanja

- Pozorišni menadžment
- Pozorišni marketing
- Menadžment u kulturi i umetnosti

Iskustvo u nastavi

- **Predavač na Akademiji lepih umetnosti** za užu stručno-umetničku oblast Pozorišna produkcija i Pozorišni marketing, 2009/10.

Radno iskustvo

- **Upravnik Narodnog pozorišta u Subotici, 1999.** –
- **Predsednica PU „Zajednica profesionalnih pozorišta Vojvodine“, 2005-2011.**
- **Pomoćnik upravnika Narodnog pozorišta u Subotici, 1998-1999.**
- **Producent Dečje pozorište Subotica, 1989-1998.**
- **Producent, Dom omladine, Sombor, 1984-1989.**

Izbor objavljenih naučnih i stručno-umetničkih radova

- Tekst „Istraživanje pozorišne publike“, Scena br.3, Novi Sad, 2010.
- Tekst „Adaptivni menadžment kvaliteta“, Scena br.2, Novi Sad, 2006.
- Knjiga „150 godina pozorišne zgrade“, Narodno pozorište-Narodno kazalište-Népszínház, Subotica, 2004. (urednik)
- Tekst „A színhaznak szazotven eve“, Uzenet, Subotica, 2004.
- Tekst „150 godina Narodnog pozorišta u Subotici“, Scena br 1, Novi Sad, 2004.
- Magistarski rad „Projekcija Dečjeg pozorišta-Gyermekszínház u Subotici“, Grupa za teatrologiju, Fakultet dramskih umetnosti u Beogradu, 1998. (mentor prof. Dr Danka Mandžuka-Muždeka, komentor prof. Alojz Ujes)
- Tekst „Bertolt Breht i Helen Vajgel: Glumac u epskom pozorištu“, Rukovet, br.10-11-12, Subotica, 1996.
- Tekst „Oton Tomanić-prilozi za pozorišnu biografiju 1933-1949“, Pozorište br. 1/2, Srpsko narodno pozorište, Novi Sad, 1994.

Izbor autorskih projekata, umetničkih radova i izložbi

- „Pozorište na gradilištu“, projekat animacije pozorišne publike u Subotici, Noć muzeja 2010 (ko-autor)
- „Gledaoci biraju glumca i glumicu sezone“- marketinška akcija 2000.- (autor)

- „Očima prolaznika- Más szemmel“, kampanja za završetak I faze izgradnje zgrade pozorišta, (autor) 2008.
- Kampanja „Od jeseni ponovo sa Vama“ (autor) 2007.
- „Šezdest godina sa vama“ marketinška kampanja (autor), 2005.
- Koncept i promocija novog vizuelnog identiteta Narodnog pozorišta-Narodnog kazališta-Népszínház“(autor koncepta i menadžer kampanje), 2003.
- Promotivne kampanje projekata - za više od 70 premijera (autor) u periodu 1998.- 2010.

Nagrade

- Medalja za multikulturalnost i interkulturalnost APV, 2014.
- Nagrada „Dr Ferenc Bodrogyari“ za ukupan doprinos razvoju subotičkog pozorišta, Grad Subotica, 2004.
- Nagrada „Nikola Peca Petrović“ za najboljeg upravnika , Sombor, 2002.
- Grand Prix za najbolju predstavu u celini – predstavi „Koštana“, Brčko, 2014.
- Gran prix Žirija Međunarodne asocijacije pozorišnih kritičara/ki (IATC) predstavi „Koštana“, MESS, 2014.
- „Zlatna maska“ – predstavi „Koštana“ nagradu dodeljuje list „Oslobođenje“ MESS, 2014
- Grand Prix – „Zlatni lovorov venac“ za najbolju predstavu u celini, „Koštana“, MESS, 2014.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini predstavi “Koštana” Novi Čortanovci, 2014
- Sterijina nagrada međunarodnog okruglog stola kritike za najbolju predstavu u celini, “Koštana”, 2014.
- „Gran pri“ Međunarodnog festivala antičkog teatra, Stobi, R.Makedonija, nagrada za najbolju predstavu u celini „ Žene u narodnoj skupštini“
- „Gran pri“ Međunarodnog festivala ambijentalnog pozorišta „Tvrđava Teatar fest“ Smederevo, nagrada za najbolju predstavu u celini „Čudo u Poskokovoj Dragi“
- Nagrada „Petar Kočić“ za najbolju predstavu u celini, „Banović Strahinja“, Teatar Fest, Banja Luka, 2011.
- Sterijina nagrada za najbolju predstavu u celini, „Kukavičluk“, odluka stručnog žirija, Sterijino pozorje, 2011.

- Sterijina nagrada za najbolju predstavu u celini, „Kukavičluk“, odluka okruglog stola kritike, Sterijino pozorje, 2011.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Banović Strahinja“, Festival „Joakimfest“, Kragujevac, 2010.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini „Banović Strahinja“, Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine, 2010.
- Nagrada „Rivaldo“ pozorišta „Thalia“ za najbolju predstavu u celini, „A Gézagyerek“ Festival Kisvárd, Mađarska, 2009.
- Nagrada Fondacije „Szülőföld“, za najbolju predstavu u celini, „A Gézagyerek“, Festival Kisvárd, Mađarska, 2009.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Razboynici“, Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine, 2009.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Szomorú vasárnap“ Festival Kisvárd, Mađarska, 2008.
- Nagradu Mađarskih pozorišnih kritičara za najbolju muzičku predstavu „Szomorú vasárnap“ 2008.
- Specijalna nagrada za najbolju predstavu u celini „Fritzspiel“, Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine, 2007.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Záróra“, Festival kamernih pozorišta, Eger, Mađarska, 2006.
- Nagrada Fondacije „Illyes“ za najbolju predstavu u celini, „Záróra“, Festival Kisvárd, Mađarska, 2006.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Szulamit“, Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine, 2006.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini, „Murlin Murlo“, Festival Kisvárd, Mađarska 2005.
- Zlatna plaketa za najbolju predstavu u celini, „Bahanalije“, Festival „Vojdan Černodrinski“, Prilep, Makedonija, 2003.
- Nagrada za najbolju predstavu u celini „Nem fáj“, Festival Kisvárd, Mađarska 2003.

- Nagrada za najbolju predstavu u celini „Nem fáj“, Festival profesionalnih pozorišta Vojvodine, 2003.
- Nagrada „Mija Aleksić“ za najbolju predstavu u celini, „Sluga dvaju gospodara“, Dani komedije, Jagodina. 2002.
- Nagrada Fondacije „Illyes“ za najbolju predstavu u celini, „Titanic-vízírevű“ Festival Kisvárda, Mađarska, 2002.