

Iva Ljubièiæ Lukiaæ: Projekti u kulturi

Autor Administrator

„Kultura je identitet naroda. Kultura je duša naroda. Kultura stvara poslove. Kultura stvara prilike. Kultura stvara nadu. Kultura stvara napredak. Kultura zbližava ljude... Ono zbog čega su neka društva napredovala a druga nazadovala bila je kultura. Ono zbog čega su neka društva uspjela kroz milenije bila je kultura.“ Tako je Sheila Copps, kanadska ministrica za kulturnu baštinu na međunarodnoj konferenciji u Firenci 1999. na jednostavan način vrlo lijepo objasnila značenje i važnost kulture za društvo. (Iva Ljubić: Specifičnosti projektnog menadžmenta u kulturi. Specijalistički poslijediplomski rad; nekoliko ulomaka)

Sažetak

Projekti su sržna djelatnost većine kulturno-umjetničkih institucija, a projektni menadžment najbolji odgovor na zahtjeve i potrebe njihovog vođenja i provedbe. Estetska izvrsnost rada i kvaliteta umjetničkog programa osnovni su i presudni, ali ne i jedini elementi za uspjeh projekata u kulturi. Osmišljavanje, priprema i provedba projekata zahtijevaju sistematičan i sveobuhvatan pristup.

Projektni pristup podrazumijeva detaljno osmišljavanje i planiranje svih segmenata projekta, jednako u njegovoj početnoj fazi u kojoj se na temelju sveobuhvatne analize svih čimbenika bitnih za projekt, postavljaju temeljne vrijednosti, vizija i misija projekta, te plan njegove izvedbe, kao i u fazi provedbe u kojoj je nužno osigurati da se niti u jednom trenutku zacrtana vizija i misija ne izgube iz vida i da se sve odvija u pozitivnoj atmosferi timskog rada s fleksibilnim pristupom rješavanju problema.

Svi problemi s kojima se nose kulturno-umjetničke institucije, poput nedostatka financijskih sredstava, neodgovarajućih uvjeta i opreme za umjetničku realizaciju projekata, slabe posvećenosti i dr. najčešće su posljedica nedovoljno aktivnog, odnosno reaktivnog ponašanja, nedostatka strategičkog dugoročnog planiranja, povratak na pripremu projekata i, u konačnici, očekivanja „čuda“.

Uslijed sve složenijih globalnih promjena u okruženju i vladajućim trendovima u kulturi, pred kulturno-umjetničkim institucijama stoje novi zahtjevi među kojima su najistaknutiji efikasnost poslovanja i veći ekonomski rezultati. U menadžmentu institucija kulture i umjetnosti sve više se osjeća potreba za konkretnim teoretskim znanjima, metodologijama i alatima suvremenog menadžmenta.

Cilj ovog rada bio je stvoriti materijal koji će biti koristan vodič i poticaj za promišljanje i interpretaciju suvremenih menadžerskih koncepcija u kontekstu kulture i umjetnosti. U ovom radu prilagođena su teoretska i praktična znanja iz područja projektnog menadžmenta specifičnim potrebama kulturno-umjetničkih institucija. Rad identificira i analizira pojedine faze životnog ciklusa projekta u kulturi, analizira i klasificira izvore njegovog financiranja te analizira specifične

aktere i problematiku suvremenog okruženja kulture.

U okviru istraživanja primjenjivale su se metode analize, sinteze, indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije i metoda komparacije. Pri izradi rada koristila se domaća i strana znanstvena i stručna literatura: znanstvene i stručne knjige, časopisi i članci iz različitih publikacija, kao i vlastita iskustvena znanja stečena u organizaciji kulturnih događanja.

Promišljen, sistematičan, sveobuhvatan i strateški usmjeren rad, kakav promiče projektni menadžment, a predstavljen je u ovom istraživanju, stvoriti će prostor za neometan umjetnički rad i razvoj i osigurati maksimalan uspjeh projekata u kulturi.

Ključne riječi: kultura, umjetnost, menadžment, projektni menadžment

Summary

Projects are the core activity of most cultural and artistic institutions, and project management is the best response to the demands and needs of their management and implementation. Aesthetic excellence of work and quality of artistic programs are basic and vital, but not the only elements relevant for the success of projects in culture. Project design, preparation and implementation require a systematic and comprehensive approach.

A project approach involves detailed design and planning of all segments of the project, both in its initial and implementation phases. In the initial phase, core values, vision and mission of the project, as well as its execution plan are defined on the basis of a comprehensive analysis of all relevant factors. In the implementation phase it is necessary to ensure that the project vision and mission are at no time lost from sight, and that everything proceeds in a positive atmosphere of teamwork, with a flexible approach to solving problems.

All problems related to the functioning of cultural and artistic institutions, such as lack of financial resources, poor working conditions and equipment for the realization of artistic projects, poor attendance etc., often result from lack of active behaviour and long-term strategic planning, superficial project preparation and, ultimately, expectations of "miracles".

Due to the occurrence of progressively more complex global changes in the environment and the prevailing trends in culture, all cultural and artistic institutions are faced with new demands, among which business efficiency and more economical results are the most prominent ones. The management of institutions of culture and art increasingly calls for the need of specific theoretical knowledge, methodologies and modern management tools.

The aim of this study is to create materials that will be a useful guide and a stimulus for reflection and interpretation of modern management concepts in the context of culture and art. In this study theoretical and practical knowledge in the areas of project management are adjusted to the specific needs of cultural and artistic institutions. The paper identifies and analyses each phase of the project life cycle in culture, analyses and classifies its financial sources, and analyses the specific actors and issues surrounding the contemporary culture.

The methods of analysis, synthesis, induction and deduction, as well as the classification and comparative methods were applied in the study. While working on the study, the domestic and foreign scientific and technical literature was used: scientific and professional books, journals and articles from various publications, as well as their own experiential knowledge gained in the organization of cultural events.

Deliberate, systematic, comprehensive and strategically focused work, which is promoted by the project management, as presented in this study, will create a space for unfettered artistic work and development, and will ensure maximum

success of projects in culture.

Keywords: culture, art, management, project management

* * *

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

IVA LJUBIČIĆ

SPECIFIČNOSTI PROJEKTOG MENADŽMENTA

U KULTURI

SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

ZAGREB, 2011. GODINE

* * *

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime: Iva Ljubić

Datum i mjesto rođenja: 13. lipanj 1985., Split

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Muzička akademija u Zagrebu, 2007.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: specijalistički
2. Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Organizacija i menadžment
3. Naslov rada: Specifičnosti projektnog menadžmenta u kulturi
4. UDK: _____
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Zagreb

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvatanja teme: 26. listopad 2010.
2. Mentor: Prof. dr. sc. Pere Sikavica
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
 1. Prof. dr. sc. Nina Polić Vokić

2. Prof. dr. sc. Pere Sikavica

3. Doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić

4. Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof. dr. sc. Nina Polić Vokić

2. Prof. dr. sc. Pere Sikavica

3. Doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić

6. Datum obrane rada: 14. travnja 2011.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

IVA LJUBIČIĆ

SPECIFIČNOSTI PROJEKTOG MENADŽMENTA

U KULTURI

SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

PDS ORGANIZACIJA I MENADŽMENT

ZAGREB, 2011. GODINE

* * *

SADRŽAJ

- 1. UVOD 1
 - 1.1. TEMA RADA 1
 - 1.2. SVRHA I CILJEVI RADA 2
 - 1.3. METODE RADA 2
 - 1.4. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA 2
- 2. KULTURA I KULTURNE DJELATNOSTI 4
 - 2.1. POJAM I DEFINICIJA KULTURE 4
 - 2.2. KULTURNE DJELATNOSTI I NJIHOVA RAZMJEŠTANJA 5
 - 2.3. ORGANIZACIJA I VOĐENJE U KULTURI 8
- 3. PROJEKTI I MENADŽMENT U KULTURI 13
 - 3.1. POVIJEST I RAZVOJ PROJEKTOG MENADŽMENTA 13
 - 3.2. POJAM I OBILJEŽJA PROJEKTA 14
 - 3.3. SUSTAVNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA – PROJEKTI I MENADŽMENT 16
 - 3.4. VEZA KULTURE I PROJEKTOG MENADŽMENTA – ZAŠTO JE PROJEKTI I MENADŽMENT POTREBAN KULTURI? 17
- 4. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA 19
 - 4.1. POČETNA FAZA PROJEKTA 20
 - 4.1.1. Spoznavanje okruženja i organizacije 20
 - 4.1.2. Uloga organizacijske strategije u vođenju projekata 28
 - 4.1.3. Iniciranje i selekcija projekta 31
 - 4.1.4. Planiranje projekata u kulturi 32
 - 4.2. FAZA PROVEDBE 45
 - 4.2.1. Organizacija za izvođenje projekta 46
 - 4.2.2. Razvoj projektnog tima 49

4.2.3. Kontrola provedbe projekta	51
4.2.4. Izvedba kulturno-umjetničkog programa	54
4.3. ZAVRŠNA FAZA	54
4.3.1. Revizija projekta	55
4.3.2. Završetak projekta	58
4.4. FAZE PROJEKTA U PROJEKTU "GLAZBENE STAZE"	60
4.4.1. Početna faza	61
4.4.2. Faza provedbe	70
4.4.3. Završna faza	72
5. FINANCIRANJE PROJEKATA U KULTURI	73
5.1. EKONOMSKA VRIJEDNOST KULTURE	73
5.2. FUNDRAISING – PRIKUPLJANJE SREDSTAVA	75
5.2.1. Problematika fundraisinga u kulturno-umjetničkim institucijama	75
5.2.2. Izvori financijskih sredstava	77
5.2.3. Vrste ulagača	80
5.2.4. Pristup potencijalnim ulagačima	82
6. SPECIFIČNOSTI PROJEKATA U KULTURI	85
6.1. ODNOS PREMA UMJETNIKU	85
6.2. ODNOS PREMA PUBLICI	87
6.3. ULOGA MEDIJA I VAŽNOST MARKETINGA	90
6.4. ULOGA PARTNERA I VAŽNOST POVEZIVANJA	92
7. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA I VOĐENJA PROJEKATA U KULTURI	95
7.1. PROBLEMATIKA SUVREMENOG OKRUŽENJA KULTURE	95
7.2. PODIZANJE PROGRAMSKO-ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA	97
7.3. POKAZATELJI USPJEŠNOG VOĐENJA PROJEKATA U KULTURI	99
8. ZAKLJUČAK	102
POPIS SLIKA	104
POPIS TABLICA	105
POPIS LITERATURE	106
SAŽETAK	108
SUMMARY	110
ŽIVOTOPIS	112

2. Kultura i kulturne djelatnosti

2.1. Pojam i definicija kulture

Kultura je odraz duha, stanja i zdravlja društva u kojoj nastaje. Stari Grci su govorili da je država onoliko dobra koliko i muzika u njoj. Kulturna društva su efikasnija, uspješnija, stabilnija, sretnija, s manje konflikata, manje nasilja, manje nereda, manje prometnih nesreća itd. Neupitan je njezin doprinos društvu, njegovom prosperitetu pa i ekonomskom razvoju. Ipak, riječ je o vrlo širokom pojmu kojeg je teško precizno definirati.

Sheila Copps, kanadska ministrica za kulturnu baštinu na međunarodnoj konferenciji u Firenci 1999. na jednostavan način vrlo je lijepo objasnila značenje i važnost kulture za društvo:

„Kultura je identitet naroda. Kultura je duša naroda. Kultura stvara poslove. Kultura stvara prilike. Kultura stvara nadu. Kultura stvara napredak. Kultura zbližava ljude... Ono zbog čega su neka društva napredovala a druga nazadovala bila je kultura. Ono zbog čega su neka društva uspjela kroz milenije bila je kultura.“

Svakako se radi o višeznačnom pojmu kojeg je teško konkretizirati. Ne postoji jedinstvena definicija kulture ili podjela svih djelatnosti koje se svrstavaju u kategoriju kulture. Ipak, tri su osnovna općeprihvaćena značenja kulture:

- (1) opći proces civilizacije u smislu samouzdizanja i obrazovanja;
- (2) vjerovanje, praksa i način života koji razlikuje neku etničku skupinu ili neko društvo od drugih, kao i društvene slojeve, podskupine mladih, profesije itd. i
- (3) djela i praksa intelektualne, osobito umjetničke aktivnosti

U ovom radu prihvaćeno je značenje kulture kao „djela i praksu intelektualne, osobito umjetničke aktivnosti“, koja obuhvaća mnoštvo umjetničkih djelatnosti kojima se bave i pojedinci i organizacije,

odnosno institucije kulture i umjetnosti.

2.2. Kulturne djelatnosti i njihova rašèlamba

U kulturne djelatnosti svrstavaju se:

- Glazba, glazbeno-scenske i plesne umjetnosti
- Dramske umjetnosti
- Likovne umjetnosti
- Književnost i nakladništvo
- Audiovizualne djelatnosti
- Knjižnièna djelatnost
- Arhivska djelatnost
- Muzejsko-galerijska djelatnost
- Nove medijske kulture
- Zaštita kulturne baštine

Nabrojene kulturne djelatnosti èine tradicionalni kulturni sektor unutar kojeg razlikujemo :

• Ne-industrijski sektor - proizvodnja umjetnièkih djela koja se konzumiraju „na licu mjesta“ i nije ih moguæe reproducirati (npr. koncert, izložba). Tu pripadaju likovna umjetnost (slikarstvo, skulptura, fotografija), izvedbene umjetnosti (opera, orkestri, kazališta, ples, cirkus), kulturna baština te muzeji, knjižnice i arhivi.

• Industrijski sektor – proizvodnja kulturnih proizvoda koji ciljaju na masovnu kozumaciju, reprodukciju i izvoz (npr. knjige, film, audio snimke). Radi se o „kulturnoj industriji“ koja obuhvaæa proizvodnju kulturnih dobara (film, video, video-igre, diskografiju i izdavaštvo) koja se reproduciraju korištenjem novih tehnologija, a odlikuje se visokom financijskom vrijednosti, brzim rastom te širokom i vrlo brzom distribucijom.

Uz tradicionalni kulturni sektor u novije vrijeme veže se i kreativni sektor, koji kulturu koristi kao kreativni input u proizvodnji ne-kulturnih dobara. On obuhvaæa podruèja dizajna (modni dizajn, dizajn interijera i dizajn proizvoda), arhitekture i ograšavanja, ali i vezane IT industrije kao i kulturni turizam. Tablica 1 prikazuje ukupnu rašèlambu kulturnog i kreativnog sektora.

3.2. Pojam i obilježja projekta

Definicija projekta prema osnovnom vodiču za projektni menadžment, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) vodeće svjetske organizacije za primjenu projektnog menadžmenta Project Management Institute-a, glasi: projekt je privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga. Ključne karakteristike su privremenost i jedinstvenost. Privremen znači kako je svaki projekt vremenski ograničen – određen svojim početkom i završetkom, a jedinstven znači kako je projekt ili usluga na neki način različit od sličnih proizvoda ili usluga izvedenih do sada.

Uz dvije već spomenute karakteristike projekta, općeprihvaćeno je još osam koje zajedno čine generičke karakteristike projekta :

- privremenost, tj. jasna vremenska ograničenost djelovanja, projekt ima početak i kraj
- jedinstvenost/unikatnost rezultata projekta (različitost proizvoda koji nastaju u projektnom okruženju od onih koji nastaju u okviru redovnih procesa)
- jednkokratnost
- usmjerenost k određenom, prethodno definiranom cilju
- poznata struktura djelovanja i obavljanja zaduženja unutar projekta
- financijska "neovisnost"; o drugim aktivnostima u organizaciji, imaju vlastite budžete
- sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta
- ovisnost o znanjima i sposobnostima članova organizacije, zaposlenika, volontera... uključenih u projekt
- težnja prema kvaliteti, koju je najbolje opisati s aspekta zadovoljavanja želja i potreba korisnika projekta
- težnja za provedbom promjena postojećeg stanja; s obzirom da projekt izrasta iz nezadovoljstva njegovih nositelja postojećom situacijom i prepoznatih potreba ciljnih skupina, on teži transformiranju postojećeg stanja u buduću, željeno.

Sve ove karakteristike lako je prepoznati u događanjima koja pripremaju organizacije i institucije iz područja kulture i umjetnosti. Njihovo poslovanje najčešće se može podijeliti na segment "redovitog poslovanja" i na onaj "projektni" dio kojim se upravlja prema načelima projektnog menadžmenta, odnosno njihovo poslovanje može se razlučiti:

1) na skup svakodnevnih aktivnosti organizacije koje se odvijaju trajno, koje kontinuirano i rutinirano transformiraju organizacijske inpute u željene outpute a u teoriji menadžmenta se nazivaju procesima

2) na aktivnosti koje organizacije ne obavljaju svakog dana, odvijaju se jednom (ili ograničen broj puta, kao kazališna ili koncertna izvedba), a po svojim obilježjima su jedinstvene ili se uvelike razlikuju od trajnih, uobičajenih procesa – takve aktivnosti nazivaju se projektima.

Projekti su za kulturno-umjetničke institucije iznimno važni i za većinu njih, a osobito za one koje se bave glazbenom, glazbeno-scenskom, plesnom, dramskom ili filmskom umjetnošću - predstavljaju sržnu djelatnost.

Određeno terminološko nerazumijevanje unosi pojam program koji ima različito značenje u kulturnoj praksi i različito u teoriji menadžmenta. Prema definiciji pojam program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoročnih ciljeva i često se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.

U kulturno-umjetničkoj praksi naziv program koristi se za mnoge djelatnosti, aktivnosti i različita događanja unutar umjetničkih institucija koja su po svim svojim karakteristikama zapravo projekti. Tako se kulturno-umjetnički proizvodi kao što su koncerti, izložbe, književne večeri najčešće nazivaju programima, a brošure i promotivni materijali programskim materijalima.

Vidljivo je koliko su pojmovi program, projekt i proces isprepleteni i zato često stvaraju zbrku i u praksi, ali i među samim teoretičarima menadžmenta koji daju različite definicije tih pojmova.

3.4. Veza kulture i projektnog menadžmenta – zašto je projektni menadžment potreban kulturi?

Kultura i umjetnost područja su ljudskog djelovanja koja su u aspektima organizacije i menadžmenta još nedovoljno istražena. Treniranje i obrazovanje za administrativnu stranu umjetničkog organiziranja još nije u potpunosti zaživjelo. Velik je broj menadžera u kulturi bez adekvatnog obrazovanja, što uzrokuje probleme u razvoju kulturno-umjetničkih projekata.

Zbog sve složenijih kulturnih prilika i sve većih zahtjeva koji stoje pred menadžerima u kulturi, svijest o važnosti i potreba za menadžmentom u kulturi sve se povećava. To potvrđuje sve veći broj publikacija i stručne literature na tu temu, kao i osnivanja specijaliziranih katedra i studija za menadžment u kulturi na obrazovnim institucijama, fakultetima i umjetničkim akademijama.

Menadžment u kulturi predstavlja primjenu znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju, promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Pojavljuje se istupanjem kulture na tržište i stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda. Uloga menadžmenta u kulturi jača sa sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Od osamdesetih godina 20. stoljeća, znanje i tehnike menadžmenta smatraju se potrebnim uvjetom za razvoj i realizaciju zahtjevnijih umjetničkih programa, ali i preživljavanje samih kulturnih i umjetničkih ustanova.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije kako bi se zacrtani ciljevi mogli učinkovito ostvariti. Jednako je s menadžmentom u kulturi. Kultura stupanjem na tržište postaje proizvod ili usluga, a time menadžment postaje njen pratilac koji ju povezuje s tržištem odnosno s publikom.

Projektni menadžment posebna je forma suvremenog menadžmenta koja osobito odgovara djelatnosti kulturnih institucija ili pojedinaca u kulturi zbog same prirode njihovog posla. Jer su to su drugo koncerti, izložbe, produkcije filmova nego projekti sa svim važnim karakteristikama projekta? Zato je poznavanje znanja, alata i tehnika iz projektnog menadžmenta osobito korisna za sve kulturne djelatnike pa i same umjetnike.

Iz životopisa

Iva Ljubić rođena je 13. lipnja 1985. godine u Splitu. Od najranijeg djetinjstva živi i raste u Zagrebu. Nakon završetka Glazbene škole Blagoja Berse i prirodoslovno-matematičke V. Gimnazije upisuje Muzičku akademiju u Zagrebu – smjer klavir. Diplomirala je 2007. godine u klasi prof. Pavice Gvozdić stekavši zvanje akademske muzičarke pijanistice i profesorice klavira. Iste godine upisuje poslijediplomski studij umjetničkog usavršavanja na Muzičkoj akademiji u Zagrebu i poslijediplomski specijalistički studij Organizacija i menadžment na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Kao pijanistica ostvarila je nastupe diljem Hrvatske (Zagreb, Samobor, Križevci, Osijek, Split, Zadar, Dubrovnik, Makarska) i u inozemstvu (Italija, Slovenija, Makedonija, Švicarska). Dobitnica je desetak visokih nagrada na hrvatskim i međunarodnim natjecanjima pijanista kao i stipendije Grada Zagreba u periodu od 2000. - 2006. god. Osnivačica je i voditeljica koncertnog ciklusa Glazbene staze kojem je cilj promocija mladih umjetnika, poticanje na stvaralaštvo i suradnju te afirmacija dobre glazbe, prvenstveno klasične.

Zaposlena je u Glazbenoj školi Pavla Markovca u Zagrebu kao profesorica klavira.

<http://www.glazbenestaze.com/>

Nakon koncerta

Ansambl Glazbene staze: U Karlovcu

Zagreb piano duo festival