Iva Ljubièiæ Lukiæ: Projekti u kulturi

Autor Administrator

Kultura je odraz duha, stanja i zdravlja društva u kojoj nastaje.

„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 èega su neka društva napredovala a druga nazadovala bila je kultura. Ono zbog èega 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 naèin vrlo lijepo objasnila znaèenje i važnost kulture za društvo. (Iva Ljubièiæ: Specifiènosti projektnog menadžmenta u kulturi. Specijalistièki poslijediplomski rad; nekoliko ulomaka)

Sažetak

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

Projektni pristup podrazumijeva detaljno osmišljavanje i planiranje svih segmenata projekta, jednako u njegovoj poèetnoj fazi u kojoj se na temelju sveobuhvatne analize svih èimbenika 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-umjetnièke institucije, poput nedostatka financijskih sredstava, neodgovarajuæih uvjeta i opreme za umjetnièku realizaciju projekata, slabe posjeæenosti i dr. najèešæe su posljedica nedovoljno aktivnog, odnosno reaktivnog ponašanja, nedostatka strateškog dugoroènog planiranja, površne pripreme projekata i, u konaènici, oèekivanja „èuda“.

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

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

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 domaæa i strana znanstvena i struèna literatura: znanstvene i struène knjige, èasopisi i èlanci iz razlièitih publikacija, kao i vlastita iskustvena znanja steèena u organizaciji kulturnih događanja.

Promišljen, sistematièan, sveobuhvatan i strateški usmjeren rad, kakav promiène projektni menadžment, a predstavljen je u ovom istraživanju, stvorit æe prostor za neometan umjetnièki rad i razvoj i osigurati maksimalan uspjeh projekata u kulturi.

Kljuène rijeèi: 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 increasinglycalls 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

* * *

SVEUÈILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

IVA LJUBIÈIÆ

SPECIFIÈNOSTI PROJEKTNOG MENADŽMENTA

U KULTURI

SPECIJALISTIÈKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

ZAGREB, 2011. GODINE

* * *

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime: Iva Ljubièiæ

Datum i mjesto roðenja: 13. lipanj1985., Split

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

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIÈKOM RADU

1. Vrsta studija: specijalistièki

2. Naziv studija: Poslijediplomski specijalistièki studij Organizacija i menadžment

3. Naslov rada: Specifiènosti projektnog menadžmenta u kulturi

4. UDK:_____

5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Zagreb

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvaæanja teme: 26. listopad 2010.

2. Mentor: Prof. dr. sc. Pere Sikavica

3. Povjerenstvo za ocjenu rada

1. Prof. dr. sc.Nina Pološki Vokiæ

2. Prof. dr. sc.Pere Sikavica

3. Doc. dr. sc.Mislav Ante Omaziæ

4. Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof. dr. sc.Nina Pološki Vokiæ

2. Prof. dr. sc.Pere Sikavica

3. Doc. dr. sc.Mislav Ante Omaziæ

6. Datum obrane rada: 14. travnja 2011.

SVEUÈILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

IVA LJUBIÈIÆ

SPECIFIÈNOSTI PROJEKTNOG MENADŽMENTA

U KULTURI

SPECIJALISTIÈKI 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 RAŠÈLAMBA 5

2.3. ORGANIZACIJA I VOĐENJE U KULTURI 8

3. PROJEKTNI MENADŽMENT U KULTURI 13

3.1. POVIJEST I RAZVOJ PROJEKTNOG MENADŽMENTA 13

3.2. POJAM I OBILJEŽJA PROJEKTA 14

3.3. SUSTAVNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA – PROJEKTNI MENADŽMENT 16

3.4. VEZA KULTURE I PROJEKTNOG MENADŽMENTA – ZAŠTO JE PROJEKTNI MENADŽMENT POTREBAN KULTURI? 17

4. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA 19

4.1. POÈETNA 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-umjetnièkog 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. Poèetna 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-umjetnièkim institucijama 75

5.2.2. Izvori financijskih sredstava 77

5.2.3. Vrste ulagaèa 80

5.2.4. Pristup potencijalnim ulagaèima 82

6. SPECIFIÈNOSTI 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. SPECIFIÈNOSTI 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. ZAKLJUÈAK 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 nesreæa itd. Neupitan je njezin doprinos društvu, njegovom prosperitetu pa i ekonomskom razvoju. Ipak, rijeè 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 naèin vrlo je lijepo objasnila znaèenje 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 èega su neka društva napredovala a druga nazadovala bila je kultura. Ono zbog èega su neka društva uspjela kroz milenije bila je kultura.“

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

(1) opæi proces civilizacije u smislu samouzdizanja i obrazovanja;

(2) vjerovanje, praksa i naèin života koji razlikuje neku etnièku skupinu ili neko društvo od drugih, kao i društvene slojeve, podskupine mladih, profesije itd. i

(3) djela i praksa intelektualne, osobito umjetnièke aktivnosti

U ovom radu prihvaæeno je znaèenje kulture kao „djela i praksu intelektualne, osobito umjetnièke aktivnosti“, koja obuhvaæa mnoštvo umjetnièkih 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 oglašavanja, 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 vodièu za projektni menadžment, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) vodeæe svjetske organizacije za primjenu projektnog menadžmenta Project Management Institute-a, glasi: projekt je privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga . Kljuène karakteristike su privremenost i jedinstvenost. Privremen znaèi kako je svaki projekt vremenski ogranièen – odreðen svojim poèetkom i završetkom, a jedinstven znaèi kako je projekt ili usluga na neki naèin razlièit od sliènih proizvoda ili usluga izvedenih do sada.

Uz dvije veæ spomenute karakteristike projekta, opæeprihvaæeno je još osam koje zajedno èine generièke karakteristike projekta :

• privremenost, tj. jasna vremenska ogranièenost djelovanja, projekt ima poèetak i kraj

• jedinstvenost/unikatnost rezultata projekta (razlièitost proizvoda koji nastaju u projektnom okruženju od onih koji nastaju u okviru redovnih procesa)

• jednokratnost

• usmjerenost k odreðenom, prethodno definiranom cilju

• poznata struktura djelovanja i obavljanja zaduženja unutar projekta

• financijska „neovisnost“ o drugim aktivnostima u organizaciji, imaju vlastite budžete

• sadrži utvrðeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje èine životni ciklus projekta

• ovisnost o znanjima i sposobnostima èlanova organizacije, zaposlenika, volontera... ukljuèenih u projekt

• težnja prema kvaliteti, koju je najbolje opisati s aspekta zadovoljavanja želja i potreba korisnika projekta

• težnja za provedbom promjena postojeæeg stanja; s obzirom da projekt izrasta iz nezadovoljstva njegovih nositelja postojeæom situacijom i prepoznatih potreba ciljnih skupina, on teži transformiranju postojeæeg stanja u buduæe, željeno.

Sve ove karakteristike lako je prepoznati u dogaðanjima koja pripremaju organizacije i institucije iz podruèja kulture i umjetnosti. Njihovo poslovanje najèešæe se može podijeliti na segment „redovitog poslovanja“ i na onaj „projektni“ dio kojim se upravlja prema naèelima projektnog menadžmenta, odnosno njhovo poslovanje može se razluèiti:

1) na skup svakidašnjih 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 ogranièen broj puta, kao kazališna ili koncertna izvedba), a po svojim obilježjima su jedinstvene ili se uvelike razlikuju od trajnih, uobièajenih procesa – takve aktivnosti nazivaju se projektima.

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

Odreðeno terminološko nerazumijevanje unosi pojam program koji ima razlièito znaèenje u kulturnoj praksi i razlièito u teoriji menadžmenta. Prema definiciji pojam program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoroènih ciljeva i èesto se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednièki cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.

U kulturno-umjetnièkoj praksi naziv program koristi se za mnoge djelatnosti, aktivnosti i razlièita događanja unutar umjetnièkih institucija koja su po svim svojim karakteristikama zapravo projekti. Tako se kulturno-umjetnièki proizvodi kao što su koncerti, izložbe, književne veèeri najèešæe nazivaju programima, a brošure i promotivni materijali programskim materijalima.

Vidljivo je koliko su pojmovi program, projekt i proces isprepleteni i zato èesto stvaraju zbrku i u praksi, ali i među samim teoretièarima menadžmenta koji daju razlièite 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 umjetnièkog organiziranja još nije u potpunosti zaživjelo. Velik je broj menadžera u kuturi bez adekvatnog obrazovanja, što uzrokuje probleme u razvoju kulturno-umjetnièkih projekata.

Zbog sve složenijih kulturnih prilika i sve veæih zahtjeva koji stoje pred menadžerima u kulturi, svijest o važnosti i potreba za menadžmentom u kulturi sve su veæe. To potvrđuje sve veæi broj publikacija i struène literature na tu temu, kao i osnivanja specijaliziranih katedra i studija za menadžment u kulturi na obrazovnim institucijama, fakultetima i umjetnièkim 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 jaèa sa sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Od osamdesetih godina 20. stoljeæa, znanje i tehnike menadžmenta smatraju se potrebnim uvjetom za razvoj i realizaciju zahtjevnijih umjetnièkih programa, ali i preživljavanje samih kulturnih i umjetnièkih ustanova.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije kako bi se zacrtani ciljevi mogli uèinkovito 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 što su drugo koncerti, izložbe, produkcije filmova nego projekti sa svim važeæim 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 Ljubièiæ roðena je 13. lipnja 1985. godine u Splitu. Od najranijeg djetinjstva živi i školuje se u Zagrebu. Nakon završetka Glazbene škole Blagoja Berse i prirodoslovno-matematièke V. Gimnazije upisuje Muzièku akademiju u Zagrebu – smjer klavir. Diplomirala je 2007. godine u klasi prof. Pavice Gvozdiæ stekavši zvanje akademske muzièarke pijanistice i profesorice klavira. Iste godine upisuje poslijediplomski studij umjetnièkog usavršavanja na Muzièkoj akademiji u Zagrebu i poslijediplomski specijalistièki 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 meðunarodnim natjecanjima pijanista kao i stipendije Grada Zagreba u periodu od 2000. - 2006. god. Osnivaèica je i voditeljica koncertnog ciklusa Glazbene staze kojem je cilj promocija mladih umjetnika, poticanje na stvaralaštvo i suradnju te afirmacija dobre glazbe, prvenstveno klasiène.

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