

Univerzitet umetnosti u Beogradu
Interdisciplinarne postdiplomske studije
Grupa za Menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu

Magistarski rad:

*Promocija i difuzija srpske umetničke muzike kao ključni elementi nacionalne
kulture politike*

Autor:

Asja Radonjić

Mentor:

dr Vesna Mikić, docent na Fakultetu muzičke umetnosti u Beogradu

Ko-mentor:

dr Vesna Đukić Dojčinović, redovni profesor na Fakultetu dramskih umetnosti u
Beogradu

Beograd, decembar 2007.

Sadržaj

Uvod – predmet, ciljevi i očekivani rezultati rada	3
I	
Kulturna politika i kulturni menadžment – pojam i uvodna razmatranja	6
- Komparativni pregled modela kulturne politike, njihova primena i uticaj na tokove muzičkog života u Srbiji	12
II	
Pregled delatnosti relevantnih institucija kulture na teritoriji Beograda	25
- Institucije na budžetu Ministarstva kulture Republike Srbije	27
- Institucije na budžetu Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda i institucije sa mešovitim izvorima finansiranja	38
III	
Promocija i difuzija srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva u institucijama kulture	53
- Studija slučaja: Muzički informativni centar SOKOJ-a	54
- Studija slučaja: <i>Jugokonzert</i>	76
- Studija slučaja: <i>Treći program Radio Beograda</i>	98
IV	
Kulturna politika u Srbiji – razmatranje i komparativna analiza evropskih kulturnih modela	120
- Najznačajniji problemi nacionalne kulturne politike u oblasti muzike	126
- Zaključna razmatranja	133
V	
Korišćena literatura	138
Biografija	141

UVOD

Promocija i difuzija nacionalnog umetničkog muzičkog stvaralaštva predstavljaju veoma značajne segmente kulturne delatnosti i kao takve bi trebalo da u manjoj ili većoj meri prožimaju sve njene vidove – obrazovanje, medije, izdavaštvo, koncertni repertoar i druge oblike kulturno-umetničkog delovanja (tribine, okrugle stolove, predavanja, simpozijume, specijalizovane festivale i sl.). U kojoj meri je pozicija domaće, naročito savremene muzike na srpskoj kulturnoj sceni nezadovoljavajuća, a njena uloga u našem društvenom životu sekundarna, najbolje se uočava na osnovu praktičnog iskustva. Tako smo tokom šestogodišnjeg rada u institucijama kulture imali prilike da uvidimo neke od osnovnih problema koji se javljaju kada je reč o diseminaciji domaće muzičke produkcije. Iako su oni brojni i veoma raznovrsni, najveći deo čitave problematike se zapravo svodi na pitanje nacionalne kulturne politike. Drugim rečima, neosmišljena, nesistematična, nekonzistentna, odnosno, nepostojeća kulturna politika na državnom nivou odražava se na rad institucija i pojedinaca, pa tako i na sve ostale segmente koji čine kulturni život naše zemlje. Tako se negativne posledice nedostatka kulturne politike uočavaju i na makroplanu i na mikroplanu, a njeno formiranje i implementacija u sve kulturne sfere, što već godinama figurira kao aktuelno pitanje, predstavljaće tek prvi korak ka konsolidaciji i podizanju kvaliteta umetničkog života.

Predmet ovog rada jeste analiza trenutne situacije i pronalaženje načina za uspostavljanje sistemskog i konstruktivnog odnosa kulturne politike prema domaćoj muzičkoj produkciji, dok je njegov glavni cilj da istraživanjem sadašnjeg stanja i komparativnom analizom različitih primera i studija slučaja izvede određene zaključke i ponudi teorijski model efikasnijeg i efektivnijeg delovanja. Ovo praktično znači da ćemo se u radu baviti razmatranjem i promišljanjem kulturne politike na različitim nivoima, a kako bismo napravili obuhvatnu analizu delatnosti pojedinačnih institucija kulture, koristićemo tehnike menadžmenta u kulturi.

Kada je reč o rezultatima i daljim ciljevima ovog istraživanja, naša namera neće biti da nametnemo nacionalnu muzičku tradiciju ili savremeno domaće stvaralaštvo kulturnim institucijama, već da istaknemo značaj njenog integrisanja u redovne programe. U kojoj će meri srpska umetnička muzika u određenoj organizaciji

biti zastupljena, zavisiće, naravno, od tipa institucije, njenih ciljeva, misije i vizije. Svaka zemlja je obavezna da promovira svoju kulturu unutar, ali naročito izvan svojih granica kako bi makar neki njeni aspekti postali deo svetskog kulturnog nasleđa. Srpska muzika svakako zaslužuje mesto na evropskoj i svetskoj kulturnoj mapi ali je, da bi se taj proces uspešno i kvalitetno sproveo, neophodno redefinisati dosadašnje ciljeve i osmisliti dugoročne strategije – odnosno – formirati, koncipirati i implementirati savremenu kulturnu politiku koja će se sistemski odvijati na svim nivoima kulturnog života i plasirati vrhunska umetnička dostignuća, kako u našoj zemlji, tako i izvan njenih granica.

Evaluacija, sumiranje, problemska elaboracija rezultata terenskog istraživanja i postavljanje problematike u teorijski okvir pomoću komparativne analize zaključaka do kojih se došlo i pregleda relevantne stručne literature daće radu naučnu dimenziju, dok realna potreba za redefinisanjem i rekonstrukcijom sadašnjeg stanja u smislu kvaliteta, efektivnosti i efektivnosti rezultata rada u kulturnom sektoru kada je reč o promociji i difuziji domaćeg umetničkog muzičkog stvaralaštva, omogućava praktičnu opravdanost ove teme.

U ovom radu istražićemo, dakle, postojeće stanje u najrelevantnijim nacionalnim institucijama kulture, pokušati da prodremo u korene kulturne politike na teritoriji naše zemlje i identifikujemo ključne ličnosti i institucije koje su kroz istoriju uticale na njeno formiranje, oblikovanje i preoblikovanje, shodno političkim, ekonomskim i društvenim promenama. Potom, da bismo na reprezentativan i obuhvatan način analizirali i sagledali trenutnu situaciju, ali i bili u stanju da damo predloge kako bi promocija srpske umetničke muzike kao jedan od najznačajnijih elemenata kulturne politike mogla da izgleda, ovo istraživanje biće sprovedeno kroz tri osnovne oblasti kulturne delatnosti, relevantne u kontekstu teme rada: izdavaštvo, medije i koncertni repertoar. U tom smislu, za primer ćemo uzeti tri studije slučaja koje će nam pomoći u postavljanju i elaboraciji hipoteze: Muzički informativni centar SOKOJ-a, koncertna agencija *Jugokonzert* i Treći program Radio Beograda. Izbor tri pomenute institucije izvršen je na osnovu uvida u delatnost kulturnih organizacija na teritoriji glavnog grada (a s obzirom na činjenicu da se najveći broj kulturnih dedšavanja odvija upravo u Beogradu), nakon čega se došlo do zaključka da se one u najvećoj meri i na najreprezentativniji način bave promocijom i difuzijom srpske

umetničke muzike, i to iz tri različita aspekta (izdavaštvo-SOKOJ-MIC, koncertni repertoar-koncertna agencija *Jugokonzert* i mediji-Treći program Radio Beograda).

Na osnovu izvedenih zaključaka formiraćemo mišljenje i dati predloge o mogućnostima promocije i difuzije domaće muzičke produkcije i strategijama koje će joj u okviru nacionalne i lokalne kulturne politike pomoći da se kao njen integralni deo na reprezentativan način plasira u zemlji i inostranstvu. Posebna pažnja biće posvećena i kadrovskoj politici, odnosno edukaciji i osposobljavanju visokostručnog korpusa ljudskih resursa kao jednom od najznačajnijih instrumenata u formiranju i sprovođenju, ali i stalnoj kontroli, evaluaciji i unapređivanju kulturne politike *u praksi*, dakle, u različitim kulturnim i obrazovnim institucijama, medijima i sl. Predložene strategije i instrumente upoređićemo sa izabranim modelima kulturnih politika razvijenijih evropskih zemalja koje neguju dugu i uspešnu tradiciju očuvanja tradicionalnih vrednosti i podstiču nove nacionalne umetničke tendencije. Na taj način ćemo proveriti održivost postavljene hipoteze, mogućnosti njene praktične primene i doći do konkretnijih i celovitijih zaključaka.

Sistematična, pregledna i obuhvatna analiza trenutne situacije koja se tiče odnosa prema domaćoj muzičkoj produkciji kao i njenih glavnih eksponenata poslužiće i kao građa za dalja istraživanja u oblasti kompleksnog, nedovoljno istraženog i, možemo reći, neizgrađenog odnosa kulturne politike prema umetničkom muzičkom stvaralaštvu. Očekujemo da će istraživanje rezultirati objektivnim sudovima i konstruktivnim predlozima za podsticanje nacionalnog muzičkog stvaralaštva i podizanje nivoa svesti o njenom realnom kvalitetu i značaju pozicioniranja, plasiranja i promovisanja srpske muzike kao jednog od najreprezentativnijih *brendova* naše kulture.

I

Kulturna politika i kulturni menadžment – pojam i uvodna razmatranja

Kako bismo pristupili razmatranju pojma kulturne politike, neophodno je da prethodno pokušamo da problematizujemo i definišemo pojam kulture. U relevantnoj literaturi postoji veoma veliki broj definicija i tumačenja ovog pojma. Britanski teoretičar kulture Rejmond Viliijams (Raymond Williams) daje tri definicije.¹ Na prvom mestu, on smatra da se kultura odnosi na *opšti proces intelektualnog, duhovnog i estetičkog razvoja*.², što je u potpunosti logično ukoliko se ograničimo na intelektualne, duhovne i estetičke faktore kulturnog razvoja Zapadne Evrope. Prema Viliijamsu, drugi način korišćenja reči kultura je da ona predstavlja *određeni način života, bilo da se to odnosi na ljude, period ili grupu*.³ Pri tumačenju ove definicije, prethodnoj formulaciji kulture možemo dodati i razvoj pismenosti, turizma, sporta, religije i sl. Kao treću definiciju Viliijams navodi kultura može da se odnosi na *dela i prakse intelektualne i, naročito, umetničke aktivnosti*.⁴ Drugim rečima, kultura posmatrana u ovom kontekstu čini *prakse čija je primarna funkcija „označavanje“*, odnosno osnov za produkovanje nekog značenja. Ipak, najveći broj kulturologa i sociologa kulturu posmatra kao *sistem u okviru kojeg se stvaraju, prenose i primaju kulturne i umetničke vrednosti nastale u duhu visokih umetničkih tradicija*.⁵

Kulturna politika kao *javna intervencija u oblasti kulture*,⁶ takođe je definisana na mnogo različitih načina. Jedan od njih je i da kulturna politika predstavlja sposobnost i odlučnost nadležnih (državnih, regionalnih i lokalnih) organa da na demokratski način intervenišu u određenim poljima i aktivnostima, u cilju ispunjavanja svojih strateških ciljeva. Javna intervencija podrazumeva različite – direktne i indirektno, zakonodavne i finansijske – forme, a relevantne oblasti intervencije mogu obuhvatiti obrazovanje, umetnost, zaštitu kulturnih dobara,

¹ Williams, Raymond: *Keywords*, London, Fontana, 1983, str. 87. Ovde citirano prema: Storey, John: *An Introduction to Cultural Theory and Popular Culture*, second edition, Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf, 1997, str. 2.

² Ibid, str 2.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Macura, Natalija: *Kulturna politika u oblasti muzike*, Beograd, Zadužbina Andrejević, 2003, str. 18.

⁶ Janković, Jelena, *Place Of The Classical Music Festivals In A Transitional Society*, magistarska teza, Beograd, Univerzitet umetnosti, rukopis, 2006, str. 120.

kulturne industrije, marketing i distribuciju, animaciju i razvoj publike, institucije kulture, slobodne umetnike, mreže korisnika, infrastrukturu.⁷ Takođe, kulturna politika se definiše i kao *artikulisanje interesa ljudskih grupa i društvenih zajednica u oblasti kulturnog života i određivanje mera zajedničke aktivnosti, odnosno, društvene akcije čijom se primenom mogu ostvariti određeni interesi*.⁸ Jedno od opštijih tumačenja kulturne politike je i da je ona zapravo akcija koju sprovodi državno telo sa zakonodavnim, političkim i finansijskim autoritetom.⁹ Najopštiju definiciju, pak, daje Evropska zajednica koja kulturnu politiku definiše kao usvajanje i ostvarivanje ciljeva u oblasti kulture od strane Evropske zajednice.¹⁰ Na osnovu navedenih definicija možemo, dakle, zaključiti da je kulturna politika nacionalna strategija u oblasti kulture, koja bi trebalo da proizilazi iz rada državnih organa. Njen praktični zadatak je da omogući pravnu regulativu, finansiranje i infrastrukturu na lokalnom, regionalnom i državnom nivou i tako obezbedi nesmetanu implementaciju svih postavljenih ciljeva.

Kada je reč o misiji kulturne politike, u odnosu na predložene definicije, možemo da konstatujemo da je u najširem smislu misija kulturne politike reakcija na konkretne potrebe ili probleme društva ili pojedinačnih grupa unutar njega.¹¹ Jedna od najznačajnijih i najrasprostranjenijih definicija misije kulturne politike podrazumeva stav prema kojem svi ljudi moraju imati ravnopravan pristup kulturnom životu i mogućnost da u njemu aktivno učestvuju.¹² Takođe, misija kulturne politike može se posmatrati i kroz stav da kulturna politika zapravo pronalazi i neguje osećaj pripadnosti kroz edukaciju i druge kulturne režime, koji su sredstva formiranja kolektivne javne subjektivnosti.¹³

⁷ Izveštaj Ekspertskog tima Saveta Evrope o kulturnoj politici u Srbiji, 2003, prema B. Ramić, 2005, str. 22. Ovde citirano prema: Janković, Jelena, ibid, str. 120.

⁸ Jović, Borislav: *Kulturni život*, Beograd, Zavod za obrazovanje administrativnih kadrova SR Srbije, 1980. Ovde citirano prema: Macura, Natalija, op. cit. str. 17.

⁹ Đukić-Dojčinović, Vesna: predavanja na grupi za Menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu, Beograd, Univerzitet umetnosti, decembar 2005.

¹⁰ Stojković, Branimir: *Kulturna politika evropske integracije*, Beograd, Institut za evropske studije, 1955., str. 9. Ovde citirano prema: Macura, Natalija: op cit., str. 17.

¹¹ Đukić-Dojčinović, Vesna: op.cit.

¹² Iz Opšte deklaracije Ujedinjenih nacija o pravima čoveka, usvojene 1948. godine (paragrafi 22 i 27). Ovde citirano prema: Macura, Natalija: op. cit., str. 18.

¹³ Švob-Đokić, Nada: predavanja na grupi za Menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu, Beograd, Univerzitet umetnosti, novembar 2005.

Teorija o modelima kulturne politike takođe ima više, a jedna od opštijih je determinisana kroz tri osnovna (dominantna) modela: elitni, masovni i tradicionalni.¹⁴ Nešto drugačija podela na koju smo naišli u pregledu relevantne literature, podrazumeva šest izvedenih osnovnih modela kulturne politike: liberalni, paradržavni, državno birokratsko-prosvetiteljski, državni prestižno-prosvetiteljski, nacionalno-emancipatorski, i modele u zemljama tranzicije.¹⁵ Prema Lakombu (Lacombe,) postoje tri osnovne forme javne intervencije na polju kulture: federalni ili *decentralizovani model* u kojem su kompetencije date lokalnim zajednicama ili federalnim državama (primeri primene ovog modela mogu se videti u Belgiji, Španiji, Austriji i Nemačkoj); *paradržavni model* u kojem su nadležnosti za kulturu delgirane kvaziautonomnim savetima (kao što je slučaj u Velikoj Britaniji, Irskoj, Danskoj, Švedskoj, Holandiji); i *centralizovani model* u kojem glavnu ulogu imaju Ministarstva kulture (ovaj model kulturne politike, na primer, primenjuju Luksemburg, Portugalija, Grčka, Italija i većina postsocijalističkih zemalja jugoistočne Evrope.¹⁶ Kao osnovni tipovi kulturne politike u literaturi se identifikuju i *kulturni difuzionizam*, *kulturni funkcionalizam* i *kulturni merkantilizam*.¹⁷

Svaka pojedinačna nacionalna kulturna politika obuhvata čitavu mrežu različitih odnosa: *unutrašnji kulturni odnosi* podrazumevaju etničku pripadnost društvenih grupa, nacionalne manjine i njihovu kulturnu interakciju; *unutrašnje kulturne razlike* identifikuju se na nivou regiona, klasnih/društvenih razlika i sl; *spoljašnji kulturni odnosi* vezani su za internacionalnu kulturnu saradnju, dok kulturna globalizacija teži ka harmonizaciji postavljenih univerzalnih vrednosti kulture.

¹⁴ Pripadnici *elitnog kulturnog modela* su pojedinci koji svojim stvaralaštvom doprinose povećanju ukupnog fonda tzv. elitnih formi umetnosti i kulture; pojedinci i grupe koji najviše cene derivate masovne kulture (film, popularnu muziku, video stvaralaštvo, strip, modu itd.) pripadaju *masovnom kulturnom modelu*; oni koji su i dalje vezani za forme tradicionalne kulture (narodne svečanosti, folklorno stvaralaštvo, narodne običaje, predanja i sl.) pripadaju *tradicionalnom kulturnom modelu*. Prema: Dragičević-Šešić, Milena i Dragojević, Sanjin: *Interkulturalna medijacija na Balkanu*, Sarajevo, *Oko*, 2004, str. 53-54.

¹⁵ Macura, Natalija: op. cit., str. 18.

¹⁶ Lacombe, Robert (2004). *Le spectacle vivant. Avant-propos d'Emmanuel Wallon*. Paris, La documentation française, str. 410-41. Ovde citirano prema: Janković, Jelena: op. cit., str. 129.

¹⁷ Smisao prvog modela (*kulturni difuzionizam*) je da stvori uslove za kulturno stvaralaštvo i njegovu difuziju i komunikaciju s ciljem učvršćivanja nacionalnog kulturnog identiteta. Drugi model (*kulturni funkcionalizam*), pored zahteva da se stvore uslovi za još demokratičniji kulturni život, podrazumeva i značajno uključivanje države kroz stimulatívne instrumente i intersektorsko povezivanje. U osnovi trećeg modela (*kulturni merkantilizam*) je mišljenje da je umetnički proizvod isti kao bilo koji drugi i da se njegova vrednost meri tržišnim uspehom. Prema: Dragičević Šešić, Milena i Dragojević, Sanjin: *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd, *Clio*, 2005, str. 20.

Kako bi se strategija svake kulturne politike uspešno implementirala, moraju se definisati i sprovesti njeni osnovni instrumenti. Prema autorima knjige *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, instrumenti kulturne politike se prema prirodi svog delovanja dele na ekonomske, političko-pravne, organizacione i vrednosno-idejne, a prema smeru delovanja na podsticajne (stimulativne) i suzbijajuće (represivne).¹⁸ Dok u literaturi najčešće nailazimo na zakonodavstvo, strateško planiranje kulturnog razvoja i kadrovsku politiku kao tri fundamentalna elementa koji čine svaku kulturnu politiku, Natalija Macura u svojoj studiji naizgled navodi nešto veći broj osnovnih instrumenata (strateško planiranje, finansiranje, akcije, vrednovanje i podsticanje stvaralaštva, kadrovsku politiku, pravnu i normativnu regulativu i međunarodnu saradnju.¹⁹), pri čemu zapravo samo razrađuje pomenute bazične modele.

U zemljama jugoistočne Evrope, kulturne politike su se razvile sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, u okvirima ideološke hegemonije koja je naročito naglašavala jednakost nacija i nacionalnih manjina, pri čemu je nastojala da u što većoj meri potisne međusobne razlike i promoviše specifičnosti kao ključne elemente autentičnosti jednog društva. Tako je cilj socijalističkih kulturnih politika bila kulturna promena i stvaranje *nove, integrativne kulture i novog harmoničnog čoveka*.²⁰

Zemlje jugoistočne Evrope su svoje sadašnje kulturne politike i strategije razvijali u periodu između 1997. i 2003. godine unutar Evropskog programa za evaluaciju nacionalnih kulturnih politika, koji je pokrenuo Savet Evrope. U okviru ovoga, različite metodologije koje su formirane i međusobno harmonizovane, pokazale su raznolike pristupe određenih zemalja prema njihovom kulturnom životu i razvoju. Tako je pitanje kulturne različitosti, iako uključeno u svaku pojedinačnu kulturnu politiku, u mnogim slučajevima de-standardizovano i netipično za standarde Evropske unije, što je uglavnom posmatrano kao izvor *originalnosti i autentičnosti*.

Iako se naša zemlja formalno uključila u proces izrade nacionalne kulturne politike i harmonizacije svojih strategija sa standardima Evropske unije, njeno zakonodavstvo, strateško planiranje kulturnog razvoja i kadrovska politika kao tri bazična elementa kulturne politike još uvek nisu planski osmišljeni niti

¹⁸ Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir: *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, Beograd, *Clio*, 2003, str. 31.

¹⁹ Macura, Natalija: op. cit., str. 18-19.

²⁰ Švob-Đokić, Nada: op. cit.

sistematizovani, te možemo konstatovati da u Srbiji danas formalno i faktički ne postoji nacionalni plan kulturne politike. Nakon pada režima Slobodana Miloševića 5. oktobra 2000. godine, nova demokratska vlada postavila je nekoliko osnovnih prioriteta javne intervencije u oblasti kulture koji, bez obzira na promenu strukture u Ministarstvu kulture Republike Srbije, do današnjeg dana nisu zvanično promenjeni:

- decentralizacija i deetatizacija kulture;
- demokratizacija kulture;
- uspostavljanje sredine koja će podsticati tržišnu orijentaciju institucija kulture i njihov efikasan i efektivan rad;
- postavljanje novog pravnog okvira za kulturu (harmonizacija s evropskim standardima);
- multikulturalizam kao jedna od ključnih karakteristika srpskog društva i kulture;
- ponovno uspostavljanje regionalnih i međunarodnih kooperacija i veza;
- aktivna saradnja u procesima pridruživanja Savetu Evrope, Evropskoj uniji i Svetskoj trgovinskoj organizaciji;²¹

Ne samo da u proteklom periodu navedeni prioriteti koji su trebali da posluže kao osnova za formiranje strategija nacionalne kulturne politike u mnogim svojim elementima nisu sprovedeni, već su i započete debate o kultunoj politici obustavljene. Najnoviji tim Ministarstva kulture Republike Srbije, koji je na svoje funkcije stupio u maju mesecu 2007. godine, u naredne četiri godine imaće zadatak da ponovo pokrene zaustavljene procese rada na planiranju i kreiranju nacionalne strategije kulturne politike.

Sve zemlje u tranziciji, a među njima i naša, preispituju ulogu države u oblasti kulturne politike i ranije sprovedene modele kulturne politike, kako bi predložile i formirale nove instrumente koji bi bili izjednačeni s preovlađujućim konceptima modernih evropskih društava. U tom kontekstu je neophodno prvo razmotriti i ranije modele i instrumente kulturne politike, da bi se potom isplanirale i sprovele neophodne reforme. Kako se u slučaju naše zemlje tokom proteklog veka socijalna i

²¹ Prema informacijama s web sajta Compendium-a (Kulturne politike i trendovi u Evropi), www.culturalpolicies.net

kulturna osnova društva nekoliko puta menjala,²² kao logična posledica nastupile su i značajne promene u kulturnoj politici. Da bi se nacionalna kulturna politika koncipirala, formirala i implementirala, pored reformi u oblasti zakonodavstva, strateškog planiranja i kadrovske politike kao njenih najznačajnijih elemenata, neophodno je i da se jasno definišu uloge – države i ostalih učesnika u kreiranju i sprovođenju kulturne politike. Danas se i država i akteri kulturnog života nalaze u poziciji da udruženim i koordiniranim delovanjem rade na kompletnoj reformi kulturnog sistema. Pošto i pored mnogobrojnih inicijativa na ovom polju do toga još uvek nije došlo, možemo utvrditi da kulturna politika kao integralni deo opšteg i celovitog koncepta umetničkog života u Srbiji još uvek nije u potpunosti formirana niti sistematizovana.

Pre nego što pristupimo komparativnom razmatranju kulturnih modela u Srbiji, neophodno je da se ukratko osvrnemo i na teorijski okvir menadžmenta u kulturi kao značajne kulturološke discipline čiji će se osnovni elementi (programiranje, ljudski resursi, PR i marketing) koristiti u daljem toku rada. U tom kontekstu ćemo se pozvati na teorijske postavke koje donosi studija *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, autora Milene Dragičević Šešić i Branimira Stojkovića.

Definicija menadžmenta u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, a radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice.²³ Autori pomenute studije kao predmet ove discipline navode *proučavanje svih načina organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i različitim istorijskim periodima kako unutar kulturnih delatnosti u celini, tako i u pojedinačnim oblastima kulture*, a kao cilj menadžmenta u kulturi i umetnosti identifikuju *pronalaženje odgovarajućih organizacionih rešenja koja u najvećoj meri doprinose razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti*.²⁴

Teorijski okvir kulturnog menadžmenta podrazumeva i dve osnovne dimenzije: *analitičko-deskriptivnu*, koja obuhvata opisivanje i istraživanje postojećih oblika i metoda organizovanja i *projektno-modelsku*, pod kojom se smatra razvijanje i

²² Srbija je do sada tri puta prošla kroz period tranzicije. Prvi put je to bio slučaj s osnivanjem Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca, drugi s Titovom SFRJ, a treći s demokratskim promenama 2000. godine. Prema: Đukić-Dojčinović, Vesna: *Tranzicione kulturne politike – konfuzije i dileme*, Beograd, Zadužbina Andrejević, 2003., str. 12.

²³ Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir, op. cit., str. 9.

²⁴ Ibid., str. 9.

ispitivanje novih, adekvatnijih i efikasnijih načina i modela organizovanja.²⁵ Upravo na ova dva elementa kulturnog menadžmenta koji se prožimaju i međusobno dopunjavaju, zasnivaće se i neka od osnovnih polazišta rada, a kada je reč o analizi delatnosti izabranih institucija (studija slučaja).

Komparativni pregled modela kulturne politike, njihova primena i uticaj na tokove muzičkog života u Srbiji

Da bismo lakše sagledali trenutnu situaciju i uvideli sličnosti i razlike u pristupu nacionalnoj kulturnoj politici kroz istoriju, razmotrićemo dominantne trendove u oblasti kulturne politike u XX veku, kao i paralelna kretanja i tendencije u sferi muzike.

Kako navodi Vesna Đukić-Dojčinović,²⁶ od početka XX veka u Srbiji je u oblasti kulturne politike postojalo sedam dominantnih trendova. Prva dva (do 1918. godine, i od 1918. godine do kraja Drugog svetskog rata) vezuju se za monarhističke tradicije u Srbiji tokom XIX i prve polovine XX veka te se, po korespondentnom evropskom modelu nazivaju *nacionalno-emancipatorskim*. U ovom periodu, kulturnu politiku Srbije, oslobođene od turske vladavine je, za vreme vladavine Obrenovića, karakterisala ideja o očuvanju, razvijanju i podsticanju srpske kulturne tradicije i kulturno-istorijskih tekovina. Tada se osnivaju i najznačajnije srpske nacionalne institucije: Matica srpska u Novom Sadu (1826), i Narodni muzej (1844) i Narodno pozorište u Beogradu (1868). Vladavina Karađorđevića Srbiji je u kontekstu kulturne politike donela težnju ka asimilaciji postojećih nacionalnih i kulturnih identiteta sva tri naroda Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca u jugoslovensku nacionalnu kulturu, bez uvažavanja međusobnih razlika.

Ukoliko pokušamo da napravimo analogiju s paralelnim kretanjima na muzičkoj sceni, možemo da konstatujemo da se kulturna politika u oblasti muzike kroz istoriju srpskog muzičkog života do današnjeg dana sprovodila kroz nekoliko osnovnih postulata vezanih za promociju i difuziju nacionalnog stvaralaštva u zemlji i inostranstvu. Kulturna politika u oblasti muzike je, kao i u drugim umetnostima, tokom vremena menjala svoje mesto i pojavni oblik u skladu s trenutnom političkom

²⁵ Ibid.

²⁶ Đukić-Dojčinović, Vesna: *ibid.*, str. 14-15.

situacijom, društvenim i ekonomskim okolnostima a, samim tim, i opštim stanjem u kulturi. Kako su se ozbiljniji pomoci ka formiranju i konsolidaciji muzičkog života u Srbiji dogodili tek početkom XX veka²⁷, svest o važnosti sistemskog sprovođenja kulturne politike kao značajnog i neophodnog segmenta umetničke egzistencije razvijala se polako, da bi značajnije mesto dobila u periodu posle Drugog svetskog rata, kada je inkorporirana u socrealističku ideologiju i predstavljala instrument političke propagande.

Tragovi ideje o koncipiranju kulturne politike na srpskoj muzičkoj sceni uočljivi su u formi javnih promišljanja (u stručnoj muzičkoj literaturi i dnevnoj štampi) i pojedinačnih akcija u periodu između dva svetska rata. Međutim, zametak ideje o kulturnoj politici koja za jedan od najznačajnijih ciljeva ima propagiranje i širenje nacionalnog muzičkog stvaralaštva uočljiv je još u prvoj polovini XX veka. Ovo vreme karakteriše predominacija mnogobrojnih horova i kulturno-umetničkih društava koji su nastupali u zemlji i inostranstvu, s delima iz nacionalne muzičke literature. Sledi period u kojem su napravljeni nešto konkretniji pomoci po pitanju unapređivanja ideje i podizanja svesti o značaju muzike, ali i kulture i umetnosti uopšte, u razvoju društvenog života svake nacije. Nakon Prvog svetskog rata osnivaju se *Beogradska opera* (1919. godine)²⁸ i značajni instrumentalni ansambli kao što su *Beogradska filharmonija* (1923. godine) i *Radio orkestar* (danas Simfonijski orkestar RTS) /1937. godine/, koji su u okviru svojih programskih i repertoarskih politika propagirali izvođenja dela domaćih autora. Beogradski kritičari i muzički pisci koji su veoma često i sâmi bili stvaraoci (kompozitori) ili su na neki drugi način učestvovali u beogradskom muzičkom životu (kao pedagozi, izvođači i sl.) pratili su dešavanja na našoj muzičkoj sceni i u svojim napisima često izlazili iz muzičkih okvira baveći se opštim društvenim, ideološkim, pa čak i ekonomskim i političkim pitanjima koja su uticala i na tendencije na polju muzike. Najznačajniji među njima su Miloje Milojević (1884-1946), Petar Konjović (1883-1970), Stevan Hristić (1885-1958), Petar Krstić (1877-1957) i Kosta Manojlović (1890-1949) koji su u istoriju srpske muzike ušli kao propagatori nacionalnog stila, u koji su asimilovali i savremene pravce i tendencije

²⁷ Pri ovome mislimo na umetničku muziku, čiji je razvoj u pravom smislu te reči pokrenut tek s delatnošću Stevana Stojanovića Mokranjca (1856-1914).

²⁸ Narodno pozorište u Beogradu osnovano je 1868. godine, a njegovo muzičko odeljenje je od 1882. godine ulagalo značajne napore da formira operski ansambl. U tome je uspelo tek 1919. godine kada je i zvanično, u okviru Narodnog pozorišta, *Beogradska opera* započela samostalnu delatnost. Prva održana predstava bila je opera *Madam Baterflaj* Đakoma Pučinića, pod dirigentskom palicom prvog direktora operskog sektora, Stanislava Biničkog, 11. februara 1920. godine.

svetske umetničke scene. Napisi ove grupe kompozitora i muzičkih pisaca, na čelu s Milojevićem, Konjovićem i Manojlovićem, predstavljaju prve konstruktivne kritike beogradskog muzičkog života i prve dublje analize dela naših i stranih kompozitora, pri čemu su svoju delatnost na polju muzičke kritike i esejistike usmerili na pokušaj izgradnje muzičke kulture u našoj sredini. O tome danas svedoče brojni tekstovi, novinske kritike, članci i prikazi, koji su neretko konotirani i u formi kulturno-političkih manifesta u cilju poboljšanja opšte situacije u muzici i položaja muzičara u društvu. Posmatrano u kontekstu teme ovog rada, naročito je zanimljiva delatnost dr Vojislava Vučkovića (1910-1942) – kompozitora, muzikologa i dirigenta i jednog od pionira muzikološke misli u Srbiji, koji je bio predstavnik sledeće generacije protagonista beogradskog muzičkog života. Vučković je pripadao takozvanoj *praškoj grupi* kompozitora koji su se nakon završenih studija u češkoj prestonici u periodu između dva rata vratili u Srbiju kao predstavnici novog avangardnog pravca koji je napokon sustigao savremene tendencije na evropskoj muzičkoj sceni.²⁹ Njegovo političko angažovanje započinje još tokom studija, a nastavlja se i po povratku u Beograd, kada postaje društveno i politički veoma aktivan komunista-intelektualac i figurira kao jedan od osnivača i urednika NIN-a. Do druge polovine 30-ih godina prošlog veka, Vučković se učvrstio na poziciji jedne od najistaknutijih ličnosti beogradskog muzičkog života. Svoje stavove i estetička polazišta iznesena u mnogobrojnim napisima i studijama³⁰ primenio je i na stvaralačku, kompozitorsku delatnost. Delovanjem na različitim frontovima kulturno-umetničkog života (kao kompozitor, muzikolog, pedagog, publicista, kritičar i organizator muzičkog života) Vučković je izvršio veliki uticaj na kreiranje kulturnog života u oblasti muzike, što je imalo značaj i delimičnu formu onoga što bi se danas moglo nazvati kulturnom politikom. U skladu sa svojim političkim uverenjima, u radovima koji su često imali interdisciplinarni karakter (obuhvatajući sociologiju muzike, muzikologiju i muzičku estetiku) zalagao se za društvenu funkciju muzike, odnosno pretvaranje *muzike za sebe u muziku za nas*. Vučkovićeви politički angažovani tekstovi, u kojima je

²⁹ Delatnost *praške grupe* je u istorijskom smislu označila prekid s do tada preovlađujućom romantičarskom tradicijom i iz Praga u Beograd donela duh novog vremena. Pripadnici ove grupe bili su mladi, talentovani stvaraoci, koji su u ovom, ali i kasnijim periodima, obeležili novije srpsko muzičko stvaralaštvo, a činili su je Stanojlo Rajičić (1910-2000), Mihovil Logar (1902-1998), Dragutin Čolić (1907-1987), Ljubica Marić (1909-2003), Milan Ristić (1908-1982), Predrag Milošević (1904-1988) i Vojislav Vučković.

³⁰ Vučković je pisao za veliki broj eminentnih stručnih časopisa i dnevnih novina kao što su *Zvuk*, *NIN*, *Muzika* (čiji je bio urednik), *Muzički glasnik*, *Naša stvarnost*, *Slavenska muzika*, *Politika* i *Pravda*.

sistematski sprovodio i prosovjetsku propagandu tretirajući teme slovenske i ruske muzičke tradicije, muziku u SSSR i slično, jasno odražavaju njegovu orijentaciju. On se snažno zalagao za razvoj *nove umetnosti*, čija bi dela bila *dostojna revolucionarne epohe*, oštro kritikujući društvenu izolaciju savremene muzike i mlade avangardne stvaraoce zbog društvene neangažovanosti i nekomunikativnosti njihovih ostvarenja.³¹

Sledeća tri kulturna modela vezuju se za drugu polovinu XX veka, i to od kraja Drugog svetskog rata 1945. godine, pa do pada komunističkog režima 1989. godine. Vesna Đukić-Dojčinović u okviru pomenute studije u ovom periodu identifikuje tri različita kulturna modela: *agitprop druge Jugoslavije*, period *demokratizacije kulture* i period *samoupravljanja u kulturi*. Period nazvan *agitprop druge Jugoslavije* podrazumevao je snažno centralizovanu upravu u svim oblastima, pa tako i na polju kulture pri čemu je aparat agitacije i propagande, osnovan i delegiran od strane Partije, imao zadatak da kroz ustanove kulture, medije, prosvetu, pa i nauku sprovodi ideje i ciljeve koje je postavila država i nadgleda i cenzuriše celokupan kulturno-umetnički život. Početkom pedesetih godina prošlog veka, dolazi do perioda *demokratizacije kulture* u kojem se izgrađuje i najveći broj kulturnih centara, domova kulture, radničkih univerziteta i drugih polivalentnih institucija kulture. Ovaj period karakterišu i velike migracije iz sela u grad, pri čemu seosko stanovništvo u gradsku sredinu donosi seoski ili tzv. *novokomponovani kulturni model*, koji predstavlja potpunu suprotnost gradskom, odnosno *elitnom kulturnom modelu*. Pored toga, razvitak tehnologije, masovnih medija i drugih sredstava komunikacije dovodi i do nastanka masovne kulture koja nastaje kao derivat nove, potrošačke kulture i stvara treći, *masovni kulturni model*. Zvanična kulturna politika je u ovom periodu nastojala da demokratizuje elitnu kulturu i učini je dostupnom svim slojevima društva, ignorišući pri tom međusobne razlike. Potiranjem pluralizma kulturnih identiteta, odnosno multikulturalnosti koja je oduvek karakterisala ove prostore, kulturna politika je polazila od stanovišta da je *poželjna samo univerzalna, spoljašnja kultura, dok vrednosti unutrašnje kulture treba izobičajiti, pošto su one identifikovane kao nazadne*.³²

U oblasti muzike kulturna politika u našoj sredini nastavlja svoj razvoj i dobija još značajnije mesto nakon Drugog svetskog rata kada muzički život, ali i sâmo

³¹ Svi radovi Vojislava Vučkovića, kao i studije napisane o njemu sabrane su u zborniku: *Vojislav Vučković: studije, eseji, kritike i Vojislav Vučković, umetnik i borac*, iz 1968. godine.

³² Ibid., str. 27.

muzičko stvaralaštvo postaju gotovo isključivo sredstvo političke propagande. Iako je rat prekinuo brzo napredovanje srpske muzike i njeno uključivanje u razvojne tokove evropske muzike koje je nastupilo s pojavom *praške grupe* tridesetih godina prošlog veka, čini se da je posleratna klima daleko više uticala na tokove njene retardacije. Posleratni razvoj umetničkog stvaralaštva u našoj zemlji bio je uslovljen jednom sasvim novom, do tada nepoznatom ideološkom utilitarnošću. Komunistička propaganda je insistirala na tome da se 1945. godina označi kao početak nove epohe u svim domenima društvenog i kulturnog života, jer bi kontinuitet s prošlošću mogao da ugrozi interese novih društvenih snaga. Socijalistički ideolozi zagovarali su neprodiranje uticaja kapitalističkih zemalja, što je dovelo do zbunjenosti i nesnalaženja umetnika u realizaciji *nove umetnosti*. Zato je nova vlast propisala niz akata, propisa, uputstava, direktiva i zakona u kojima se nedvosmisleno navodilo šta država očekuje od umetnika. U prvim posleratnim godinama Komunistička partija Jugoslavije nije stvarala posebnu kulturnu politiku, već je njene osnovne ideje i postulate preuzela od SSSR. Glavne karakteristike kulturne politike tog vremena su bile netolerantnost prema nacionalnom kulturnom nasleđu, tradiciji i pravoslavlju, s orijentacijom prema *proleterskoj*, i odbacivanju *buržoasko kulture*. Ovo shvatanje je zapravo predstavljalo pojednostavljeno i radikalizovano učenje marksista koji, iako su zagovarali raskid s tradicijom, nisu odbacivali kontinuitet kulturnog stvaralaštva.

Nova ideologija sprovodila se konsekventno u svim segmentima kulturnog života, a značajni instrumenti za njeno sprovođenje bile su i institucije. Pored toga, stvaranje umetničkih udruženja bio je još jedan od načina da se kontroliše umetničko stvaralaštvo. Tako su u oblasti muzike nastali Udruženje kompozitora Srbije (UKS), Udruženje muzičkih umetnika Srbije (UMUS) i druga udruženja na čijim su se sastancima uglavnom razmatrala ideološka pitanja i načini bolje komunikacije i razumevanja šta se od umetnika u stvaralačkom smislu očekuje. U tome su pomagali i časopisi, kao što je u slučaju muzičke kulture bio časopis *Muzika*. Svaka institucija kulture imala je svoj nadzorni odbor koji je naručivao kompozicije za određene prilike, pravio selekciju, cenzurisao, monitorisao i regulisao koncertne repertoare, programske šeme u radio emisijama, a pozitivnom kritikom *politički podobnih* ostvarenja i umetnika učvršćivao je kako njihove, tako i sopstvene pozicije. Socrealistički proleterski duh *poneo* je mnoge naše istaknute umetnike i intelektualce, pri čemu su neki zaista zastupali svoje ideale, dok su drugi bili prinuđeni da stvaralaštvo prilagođavaju trenutnim potrebama društva, odnosno tadašnje političke

elite. Tako je, iz različitih razloga, čitava generacija mladih avangardnih kompozitora napravila snažan stilski zaokret od savremene umetničke poetike do jednostavnih formi, bliskih i razumljivih širokim narodnim masama. Najistaknutiji među njima su bili upravo pripadnici *praške grupe*: Ljubica Marić, Dragutin Čolić, Predrag Milošević, Milan Ristić, Stanojlo Rajičić i Mihovil Logar, ali i drugi autori nekada različitih stilskih izraza i generacija: Josip Slavenski (1896-1955), Mihailo Vukdragović (1900-1986), Stevan Hristić (1885-1958), Petar Konjović (1883-1970), Nikola Hercigonja (1911-2000) i drugi. U posleratnom periodu kao kreatori muzičkog života i kulturne politike u oblasti muzike figuriraju istaknuti muzikolozi, kompozitori, pedagozi, muzički pisci, kritičari i znameniti hroničari muzičkog života Srbije: Stana Đurić-Klajn (1908-1985), Branko Dragutinović (1903-1971), Mihailo Vukdragović, Stanojlo Rajičić, Josip Slavenski i mnogi drugi, koji su suvereno vladali muzičkom scenom i – kroz angažovanja u različitim odborima i komitetima, kao i napisima u dnevnoj štampi i stručnim publikacijama čiju su programsku politiku kreirali – nametali kurs razvoja srpskog muzičkog života. Primera radi, Stana Đurić-Klajn bila je osnivač i glavni i odgovorni urednik časopisa *Zvuk i Muzički glasnik*, profesor u muzičkoj školi *Stanković*, sekretar Muzikološkog instituta Muzičke akademije i saradnik i sekretar Muzikološkog instituta SANU u Beogradu, dok je delatnost Stanojla Rajičića i Mihaila Vukdragovića vezana za rad na Muzičkoj akademiji u Beogradu. Obojica su bili članovi Srpske akademije nauka i umetnosti, pri čemu je Vukdragović bio i prvi rektor Umetničke akademije (danas Univerziteta umetnosti) u Beogradu, generalni sekretar Saveza kompozitora Jugoslavije (danas SOKOJ-a) i kritičar *Borbe*. Josip Štolcer Slavenski je svoj uticaj širio propagiranjem ideje o jugoslovenstvu, proučavanjem narodne muzike Jugoslavije i Balkana i komponovanjem društveno angažovane muzike.³³

Početak pedesetih godina proteklog veka, veliki značaj u formiranju koncepta promocije i difuzije savremenog domaćeg muzičkog stvaralaštva kao jednog od glavnih postulata državne kulturne politike imalo je Udruženje kompozitora Srbije a potom i SOKOJ (Savez organizacija kompozitora Jugoslavije) koji je za cilj, pored pomenute propagande i diseminacije domaćih ostvarenja, imao i zaštitu autorskih

³³ U prilog ovome ide i činjenica da je već rana ostvarenja Josipa Štolcera karakterisao izrazito slovenski duh. Zbog toga su ga i njegovi savremenici nazivali *Slavenski*. Taj naziv se pojavljuje uz prezime kao umetničko ime u prvim autorovim štampanim kompozicijama od 1926. godine, a od 1930. godine Slavenski postaje i njegovo zvanično prezime.

prava.³⁴ O konceptu kulturne politike i njenom odnosu prema muzici tog vremena dosta se može saznati iz godišnjih izveštaja, biltena i drugog propagandnog materijala SOKOJ-a, o čemu će detaljnije biti reči u narednim poglavljima. Posmatrano sa stanovišta umetničkog stvaralaštva, šestu deceniju proteklog veka karakteriše svojevrsna obnova umetnosti, koja zapravo postaje poprište različitih tendencija. Kultura kao segment društvenog života u kojem je u prethodnom periodu socijalistički realizam bio najistaknutiji, postaje glavna spona naše države sa svetom. Umetničko stvaralaštvo ovog perioda karakteriše prodor modernog u umetnost, što je bilo najizraženije u književnosti, ali je vidljivo i u likovnoj, pozorišnoj i muzičkoj umetnosti.

Tokovi liberalizacije stvaralaštva u Srbiji nastavljaju se i u narednom periodu s nesmanjenim intenzitetom, mada su i dalje ometani povremenim političkim pritiscima. Konflikte između umetnika i vlasti su najčešće nastajali u oblasti književnosti i filma,³⁵ zbog direktne komunikacije umetnika s masovnom publikom. Nasuprot tome, i pored direktne okrenutosti zapadnoj kulturi, likovna i muzička umetnost su u velikoj meri bile pošteđene političke represije, verovatno iz razloga što su smatrane bezopasnim po režim i zato što su se obraćale manjim ciljnim grupama. Trijenale jugoslovenske likovne umetnosti (1961), pokretanje Oktobarskog salona (1960) i izložbe savremenih jugoslovenskih autora u Londonu, Parizu, Stokholmu, Rimu i Atini nagovestili su definitivni povratak srpske i jugoslovenske likovne umetnosti u evropske umetničke tokove i predstavljali veliki podsticaj za njen razvoj. Tokom ove decenije umetnički život Beograda je bio veoma intenzivan, što mnogo govori i o ciljevima tadašnje kulturne politike: održane su brojne izložbe inostrane umetnosti (*Savremeno francusko slikarstvo, Savremena američka umetnost, Savremeno britansko slikarstvo, Pop-art grafika, Italijanska umetnost danas, Savremena nemačka umetnost*, i mnoge druge), otvara se Muzej savremene umetnosti

³⁴ Udruženje kompozitora Srbije (UKS) osnovano je 1945. godine, a pet godina kasnije na inicijativu istaknutih autora – članova UKS-a, osnovan je Savez organizacija kompozitora Jugoslavije – SOKOJ, čiji su osnovni zadaci bili promocija i difuzija domaćeg muzičkog stvaralaštva i pravna zaštita njihovih dela. Detaljnije pogledati u poglavlju *Promocija i difuzija srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva u institucijama kulture - Studija slučaja: Muzički informativni centar SOKOJ-a*.

³⁵ U književnosti najveću buru je izazvala *Antologija srpskog pesništva* iz 1964. godine koju je sastavio Miodrag Pavlović, zbog afirmacije nekih međuratnih pesnika koji su smatrani dekadentnim, značaja koji je dat starom pesništvu religioznog karaktera, kao i mesta koje je autor antologije dodelio stvaralaštvu Vaska Pope. U oblasti filma, ostvarenja Želimira Žilnika (*Rani radovi*), Aleksandra Makavejeva (*Ljubavni slučaj ili tragedija službenice PTT*), Živojina Pavlovića (*Kad budem mrtav i beo*) i Aleksandra Petrovića (*Skupljači perja*) su zabranjivani, te oni postaju deo tzv. *crnog talasa*.

(1965) i sl.³⁶ U muzici takođe dolazi do liberalizacije i aktuelizacije stvaralaštva i usvajanja najnovijih kompozicionih tehnika i savremenog načina muzičkog mišljenja. Utemeljuju se veoma značajni festivali: Zagrebačko muzičko bijenale (1961) koje je imalo ključnu ulogu u razvoju muzike u Srbiji i čitavoj tadašnjoj Jugoslaviji, Jugoslovenska muzička tribina u Opatiji (1964) i Beogradske muzičke svečanosti (BEMUS) /1969/.

Period *samoupravljanja u kulturi* nastupio je sedamdesetih godina prošlog veka, kada je u Srbiji i drugim republikama tadašnje SFRJ uveden novi sistem odlučivanja, zasnovan na samoupravljanju. Samoupravne zajednice bile su formirane na opštinskom, pokrajinskom i republičkom nivou, kao posrednik između dva novoformirana predstavnička veća – korisnika i davalaca usluga, odnosno, zaposlenih građana i kulturnih delatnosti. Cilj ovog sistema bio je decentralizacija finansiranja u oblasti kulture i delegiranje donošenja odluka na dva pomenuta veća. Ovaj kompleksni sistem sporovođen je uz pomoć Samoupravnih interesnih zajednica kulture (SIZ), pri čemu su se opštinski SIZ-ovi udružili s republičkim i ponudili zajedničku strategiju po kojoj je svako zaposleno lice izdvajalo 0,32% ličnog dohotka za finansiranje projekata od zajedničkog interesa u oblasti kulture. Koncentracija birokratizovane moći SIZ-ova dovela je do toga da ove zajednice zapravo postanu *supstitut državne organizacije od čijeg je direktivnog uticaja zapravo trebalo da zaštite samoupravnu proceduru dogovaranja i sporazumevanja*.³⁷

Period sedamdesetih godina proteklog veka se u mnogim aspektima, pa tako i u oblasti umetnosti i kulture, smatra godinama procvata i društvenog i ekonomskog prosperiteta čitave države. S obzirom na činjenicu da se stilski tokovi muzike sporije kreću nego u drugim umetnostima, u ovoj deceniji muzika s istorijskog stanovišta tek ulazi u period postmoderne³⁸, koja paralelno egzistira s tradicionalnim muzičkim strujanjima pretežno neoklasičnog stilskog prosedea. Ciljevi kulturne politike su tada

³⁶ I pored toga, 1963. godine je pokrenuta kampanja protiv apstraktne umetnosti podržana i od samog predsednika Josipa Broza Tita, a s ciljem da njeni pripadnici postanu manjina. Ipak, politički napad na apstraktnu umetnost nije imao značajnijeg uticaja na skretanje njihovih umetničkih pozicija.

³⁷ Ibid., str. 32.

³⁸ Postmoderna u ovoj umetničkoj oblasti označava specifičnu stvaralačku metodologiju koja pri obraćanju muzičkoj baštini ne podrazumeva oživljavanje starog stila, već se na različite načine obraća tradiciji i posmatra je iz avangardne vizure. Kako navodi Mirjana Veselinović-Hofman, svaka autorska poetika, pa čak i svako delo su pojedinačni znakovno-značenjski konteksti sa sopstvenim hijerarhijskim odnosima. Postmoderna ostvarenja nisu kolaži tuđih misli i izraza, već složeni mehanizmi komuniciranja i s tradicijom i sa savremenim muzičkim okruženjem, oličenim kompozitorovom autentičnom sintaksom. Prema: Veselinović-Hofman, Mirjana: *Fragmenti o muzičkoj postmoderni*, Novi Sad, 36.

bili već duboko ukorenjeni u sve slojeve društva kroz sprovođenje samoupravnog sistema i delegiranje odgovornosti samoupravnim interesnim zajednicama, a muzičko stvaralaštvo se razvijalo nezavisno od direktnih političkih uticaja uz aktivnu međunarodnu, međuinstitucionalnu umetničku saradnju i razmenu.³⁹

Slična kulturna i politička klima karakteriše i naredni period, kada se na beogradskoj muzičkoj sceni identifikuje veliki broj različitih tendencija i pravaca. Pored *tradicionalno* orijentisanih autora i pripadnika avangardnih strujanja pojavljuje se i *nova generacija* kompozitora, stasala pod uticajem Vladana Radovanovića, jednog od najupečatljivijih avangardnih umetnika u posleratnoj srpskoj muzici. Predstavnici ove generacije⁴⁰ objavili su i manifest u kojem se *oštro protive svemu što je dogmatsko i konzervativno i teže ostvarivanju nekomformističkih sistema konstrukcije muzičkog dela, dakle otvorenosti ka novom i nepoznatom, kako unutar medijskog tako i u prostoru intermedijskog.*⁴¹ Tako se u periodu kada na polju kulturne politike preovlađuje jasno definisan i čvrsto utemeljen paradržavni model stiče utisak o veoma heterogenoj slici muzičkog života Beograda gde umetnici imaju potpunu slobodu umetničkog izražavanja, i intenzivnu i frekventnu komunikaciju s ostatkom Evrope i sveta.

Poslednja dva dominantna trenda u Srbiji vezana su za period između 1989. i 2007. godine. Vesna Đukić-Dojčinović vremenski period od 1989. godine, kada većina istočnoevropskih zemalja izuzev Srbije preživljava pad komunizma i ulazi u period tranzicije iz totalitarnog u demokratski sistem, naziva *agitprop treće Jugoslavije*. Ovaj naziv potiče od sličnosti koje se uviđaju između režima Slobodana Miloševića u kojem su demokratske tekovine prethodnog perioda zanemarene, a kulturna politika je imala zadatak da agituje i propagira ono što je politički vrh smatrao podobnim nacionalnim vrednostima, s trendom vezanim za period agitacije i propagande nacionalnih vrednosti druge Jugoslavije. Tako se, nakon dvadeset i pet godina paradržavnog upravljanja u kulturi, u ovom periodu kulturna politika ponovo

³⁹ Podsetimo samo na plodnu aktivnost Fulbrajtove komisije za prosvetnu razmenu između SFRJ i SAD, koja je u ovom obliku i pod ovim nazivom postojala od 1969. do 1992. godine, uz pomoć koje je veliki broj istaknutih i perspektivnih američkih umetnika boravio na usavršavanju u SFRJ, dok je takođe značajan broj naših istaknutih umetnika boravio u univerzitetima u SAD. U ovom kontekstu izdvajamo kompozitore Rajka Maksimovića (1935), Zorana Erića (1950), Vuka Kulenovića (1946), Vladimira Tošića (1949), Aleksandra Vujića (1945), i mnoge druge.

⁴⁰ *Novoj generaciji* pripadali su Milimir Drašković (1952), Miodrag Lazarov (1949), Miloš Petrović (1952) Miloš Raičković (1956), Miroslav Savić (1954) i Vladimir Tošić (1949).

⁴¹ Lazarov, Miodrag: *Nova generacija*, u katalogu *Muzički program Studentskog kulturnog centra*, Beograd, SKC, 1979, str. 1.

vraća na centralizovani sistem u kojem dolazi do ukidanja SIZ-ova i Fondova za finansiranje kulture i osnivaju se saveti, rukovođeni od strane države. Ovaj period se u literaturi o našoj kulturnoj politici naziva i *pretranzicioni period* ili *period blokirane tranzicije*,⁴² pošto je doneo diskontinuitet, kako u odnosu na prethodni period kada je u pitanju naša zemlja, tako i u odnosu na trendove koji su se paralelno odvijali u regionu jugoistočne Evrope. Poslednji, sedmi trend u srpskoj kulturnoj politici koji je započeo nakon saveznih predsedničkih, a potom i republičkih parlamentarnih izbora krajem 2000. godine, autorka naziva periodom *tranzicije u kulturi*, u kojem se naša zemlja još uvek nalazi, iako je u njega stupila s čitavom decenijom zakašnjenja u odnosu na druge svetske države. Prvu godinu ovog perioda karakterišu analiza i procena zatečenog stanja i postojeće infrastrukture. Kako bi se sprečilo dalje urušavanje institucionalnog sistema Srbije, kulturna politika bila je usmerena ka kadrovskoj politici i finansiranju kulture kao najznačajnijim instrumentima za postizanje tog cilja. Nakon prve godine tranzicije, nova vlada nije imala definisanu nacionalnu strategiju u oblasti kulture, niti je definisan institucionalni nosilac strateške procedure u ovoj oblasti. Od 2000. godine, kulturna politika se vodi na republičkom, pokrajinskom, gradskom i opštinskom nivou. Na republičkom nivou deluje Ministarstvo kulture Republike Srbije, čiji opseg delatnosti obuhvata i medije, na gradskom nivou odluke donose članovi izvršnih odbora Skupštine grada zaduženi za kulturu i sekretari Sekretarijata za kulturu kao izvršni organi, dok na opštinskom nivou deluju sekretarijati za društvene delatnosti u koje se ubraja i kultura. Vesna Đukić-Dojčinović navodi da na republičkom i gradskom nivou još uvek dominira državni model, iako se kulturna javnost zalaže za primenu paradržavnog, i ističe neophodnost depolitizacije kulture pri čemu strategije kulturne politike treba da predloži i razvija društvena elita koja je distancirana od politike.⁴³

Devedesetih godina proteklog veka, usled političkih i ekonomskih sankcija i ratova koji su doveli do raspada SFRJ, došlo je ne samo do prekida kulturne i umetničke saradnje na međurepubličkom nivou, već i do veoma otežane komunikacije s drugim državama našeg regiona, naročito sa zapadnoevropskim zemljama. Tako i na planu kulture dolazi do regresije, pri čemu se kulturna politika vraća na strogo centralizovani model, sličan onom koji je preovlađivao nakon Drugog svetskog rata, a vrednosti koje se neguju su najvećim delom nacionalno i često folklorno obojeno

⁴² Ibid., str. 33.

⁴³ Ibid., str. 66-67.

umetničko stvaralaštvo, kao i pravoslavna duhovna muzika i dela inspirisana religijskim sadržajima. Događaji koji su se odvijali u našoj sredini u ovom periodu i nepovoljna pozicija kulture u takvom društvenom kontekstu, negativno su uticali na savremeno domaće muzičko stvaralaštvo stavljajući ga na sâmu marginu srpske umetničke scene, što je rezultiralo značajnim smanjenjem umetničke produkcije. Ipak, kada je 1992. godine savremeno srpsko muzičko stvaralaštvo usled raspada zemlje ostalo uskraćeno za još jednu od inače malog broja priliku za svoje javno predstavljanje, osnovana je Međunarodna tribina kompozitora u Beogradu, kao svojevrsna zamena za dotadašnju Tribinu muzičkog stvaralaštva u Opatiji. S obzirom na to da je opatijski festival (koji i danas postoji u sličnom obliku, ali je je preseljen u Pulu i predstavlja muziku hrvatskih stvaralaca) svojom koncepcijom zadovoljavao potrebu za izvođenjem najboljih ostvarenja nastalih u toku dve godine, srpska muzička sredina do tada postojanje slične manifestacije na svom prostoru nije smatrala neophodnim. Isključenjem naše muzičke produkcije iz opatijskog festivala srpski kompozitori su se, shvativši da pojedinačni koncerti ne mogu da obuhvate i na pravi način predstave produkciju savremenog muzičkog stvaralaštva u toku jedne godine, odlučili na organizovanje nove manifestacije koja bi se bavila isključivo predstavljanjem njihovih najnovijih dela. Tako je pod okriljem Udruženja kompozitora Srbije i uz saradnju s Udruženjem kompozitora Vojvodine, maja 1992. godine, s radom počela Tribina kompozitora Sremski Karlovci – Novi Sad. Ona se samo donekle oslanjala na ciljeve opatijske tribine (predstavljanje najrecentnijih ostvarenja raznih žanrova, skupove muzikologa, muzičkih pisaca i teoretičara) ali je, za razliku od opatijskog festivala, imala i pretenzije da postane manifestacija internacionalnog karaktera, sa značajnom podršku republičkih i gradskih institucija za kulturu. Pošto je već prva Tribina pokazala mogućnost uspešne realizacije ove ideje (sa preko četrdeset domaćih dela i ostvarenja iz deset stranih zemalja), ista koncepcija je nastavljena, pri čemu je nakon dve godine festival prebačen u Beograd. Tako je konačno uobličena Međunarodna tribina kompozitora u svom današnjem obliku, koja je po svojoj koncepciji i cilju postojanja bila i ostala jedinstveni festival u našoj zemlji. U izuzetno nepovoljnim okolnostima ova manifestacija uspela je da preživi i održi kvalitet i kontinuitet održavanja, te paradoksalno zvučči činjenica da se Međunarodna tribina kompozitora danas, u petnaestoj godini svog postojanja nalazi u ozbiljnoj krizi i suočava se problemima koji dovode u pitanje njen opstanak na muzičkoj sceni. Kako se čitavo društvo postepeno prilagođavalo novonastalim

životnim uslovima tokom devedesetih godina, i kulturni život nastavio je svoje tokove, a savremena umetnost je opstajala uglavnom zahvaljujući podršci nevladinih organizacija, inostranih kulturnih centara, fondacija i ambasada.

Nakon političkih promena 5. oktobra 2000. godine, Srbija ponovo počinje da komunicira sa zemljama iz svog regiona, ali i drugih krajeva Evrope. Postepeno se obnavljaju veze s nekadašnjim republikama SFRJ, sada nezavisnim državama s kojima je povezana sličnim jezikom i mentalitetom, a u čemu kulturna saradnja i razmena imaju veoma značajnu ulogu. Dolazi do pokušaja rekonstrukcije muzičkog života i revitalizacije muzičkih sadržaja koji su u prethodnom periodu bili ignorisani ili zanemarivani. U širem kontekstu, kulturna politika s višegodišnjim zakašnjenjem ulazi u period tranzicije i tako nakon analize i procene dotadašnje situacije, otvara novo poglavlje promišljanja i uobličavanja za našu sredinu najadekvatnijeg modela kulturne politike.

Danas, sedam godina nakon demokratskih promena, obnovljene su kulturne i umetničke veze sa zemljama jugoistočne i zapadne Evrope, ali i drugih krajeva sveta. Kulturni život je u velikoj meri stabilizovan u odnosu na protekli period i postavljeni su osnovni postulati ili, preciznije rečeno, okvirni ciljevi državne kulturne politike. I pored oživljavanja muzičkog života, osnivanja mnogih novih festivala,⁴⁴ velikog broja kvalitetnih muzičkih događanja, kao i gostovanja svetski poznatih umetnika, inicijativa je prepuštena pojedinačnim institucijama koje deluju u međusobnoj (nekada boljoj, a nekada lošijoj) koordinaciji, bez čvrsto postavljenih strateških ciljeva na državnom nivou. Možemo da zaključimo da opšta situacija na polju kulture pokazuje vidljive znake poboljšanja, ali uglavnom zahvaljujući institucijama-pojedincima. Umetničko stvaralaštvo, naročito u Beogradu, značajno veću, organizovaniju i produktivniju podršku dobija na lokalnom nivou, dakle od Skupštine grada, dok je učešće Ministarstva za kulturu neretko veoma simbolično, neorganizovano, nekonsekventno i daleko ispod očekivanog nivoa. S obzirom na činjenicu da do formiranja i implementacije kulturnog modela u celini, kao ni

⁴⁴ U proteklih nekoliko godina osnovano je nekoliko značajnih, tematski veoma precizno definisanih festivala kao što su *Čelo fest*, (osnovan 2003. godine, u organizaciji *Jugokoncerta*), *Međunarodni festival harfe* (osnovan 2002. godine u organizaciji *Jugokoncerta*, u saradnji sa Udruženjem harfista i prijatelja harfe Srbije), *Guitar Art Festival* (nastao 2000. godine u organizaciji Kulturnog centra Beograda, u saradnji sa Jugoslovenskom asocijacijom klasičnih gitarista), *Međunarodni dani orgulja* (nastao 2001. godine u organizaciji Kulturnog centra Beograda) i *Međunarodni festival čembala* (nastao 2003. godine u organizaciji Kulturnog centra Beograda) koji, pored koncerata i majstorskih kurseva obuhvataju i takmičenja učenika i studenata, a međunarodna dimenzija im daje značaj koji prevazilazi lokalne okvire privlačeći u Beograd publiku i učesnike iz drugih zemalja.

njegovih osnovnih elemenata (zakonodavstva, strateškog planiranja kulturnog razvoja i kadrovske politike) na državnom nivou još uvek nije došlo, u ovom radu ćemo pokušati da analizom trenutne situacije na polju kulture kroz delatnost u kontekstu rada relevantnih institucija kulture, razmatranjem studija slučaja, postavljanjem teorijskog modela i komparacijom s odgovarajućim kulturnim modelima izabranih evropskih država, dođemo do mogućih rešenja i predloga koji bi mogli da doprinesu razvoju i napredovanju kulturne delatnosti i umetničkog stvaralaštva u našoj zemlji.

Da bismo na reprezentativan i obuhvatan način analizirali i sagledali trenutnu situaciju, ali i bili u stanju da damo predloge kako bi promocija srpske umetničke muzike kao jedan od najznačajnijih elemenata kulturne politike mogla da izgleda, u daljem toku rada pokušaćemo da sprovedemo istraživanje u tri relevantne oblasti kulturne delatnosti: izdavaštvo, medije i koncertni repertoar. U tom smislu, za primer ćemo uzeti tri studije slučaja koje će nam pomoći u postavljanju i elaboraciji hipoteze, kako bismo na osnovu izvedenih zaključaka formirali mišljenje i dali predloge o mogućnostima promocije i difuzije domaće muzičke produkcije i strategijama koje će joj u okviru nacionalne kulturne politike pomoći da se kao njen integralni deo na reprezentativan način plasira u zemlji i inostranstvu.

II

Pregled delatnosti relevantnih institucija kulture na teritoriji Beograda

Pri identifikovanju i razmatranju ključnih institucija i protagonista kulturnog života glavnog grada nameće se zaključak da, kada je reč o srpskoj umetničkoj muzici, preovlađuje oblik promocije koji se odnosi na koncertni repertoar. Najaktivnija i najproduktivnija delatnost odvija se kroz koncertni život dok su, u kontekstu razmatrane problematike, izdavačka i medijska promocija i difuzija srpske umetničke muzike u drugom planu.

Veliki broj kulturnih institucija koje deluju na teritoriji Beograda i bave se u manjoj ili većoj meri organizacijom koncerata, doveo je i do ekspanzije ovog oblika kulturno-umetničkog delovanja. Međutim, u odnosu na trenutne potrebe, koncertna ponuda je značajno predimenzionirana, što se ukazuje kao jedan od velikih problema na beogradskoj kulturnoj sceni. Tako dolazimo do naizgled paradoksalnog zaključka da ova činjenica zapravo ne predstavlja prednost, već kočnicu u kvalitativnom razvoju koncertne ponude Beograda. Veliki broj koncerata različitog profila i kvaliteta iziskuje značajna sredstva koja se iz gradskog i republičkog budžeta dodeljuju pojedinačnim institucijama, pri čemu neretko dolazi do idejno-programskih i konceptualnih preklapanja. Ovime se onemogućava planska raspodela sredstava u skladu s kapacitetima i mogućnostima svake pojedinačne institucije, a predviđeni budžet se dezintegriše i fragmentira u korist manjih formi koje često prolaze nezapaženo i sa skromnim odzivom publike, ne ostavljajući dovoljno sredstava za kvalitetnije događaje i angažovanje eminentnijih domaćih i inostranih umetnika. To naravno ne znači da smatramo da koncerti ovog tipa ne treba da se organizuju, već samo da je neophodno da se njihov broj redukuje i na bolji način osmisli i koordinira u skladu s potrebama i interesovanjem publike.

Identifikujući ključne institucije na teritoriji glavnog grada došli smo do nekoliko ustanova koje imaju ili bi trebalo da imaju značajnu ulogu u promociji i difuziji srpske umetničke muzike u našoj zemlji i izvan njenih granica. Tako je u istraživanju uključeno ukupno šest relevantnih institucija: *Beogradska opera*, *Beogradska filharmonija*, Sava Centar, Muzički centar *Kolarac*, *Jugokonzert* i Muzički informativni centar SOKOJ-a. Prve dve ustanove su institucije od nacionalnog značaja i kao takve su na budžetu Ministarstva kulture Republike Srbije

koja je i njihov osnivač. *Jugokonzert* je u celini gradska budžetska institucija, a Muzički centar *Kolarac* je deo Zadužbine Ilije M. Kolarca koji se sa 80% finansira sredstvima iz sopstvenog rada i sa 20% iz gradskog budžeta. Sava Centar je javno preduzeće i, slično *Kolarcu*, delimično se finansira od sopstvenih sredstava, a delimično iz budžeta Skupštine grada – osnivača Sava Centra. Muzički informativni centar je, pak, nastao iz Odeljenja za propagandu nekadašnjeg Saveza kompozitora Jugoslavije (SOKOJ), koji ga je do septembra 2006. godine i materijalno podržavao. Najveći deo troškova MIC-a pokrivao je SOKOJ, dok se za određene, kontinuirane ili jednokratne projekte konkurisalo kod Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda i u manjoj meri, kod Ministarstva kulture Republike Srbije i različitih inostranih fondacija i nevladinih organizacija. Kako se fokus interesovanja osnivača MIC-a, odnosno, autora koji svoja prava štite u SOKOJ-u, usmerio na drugačiju vrstu promocije i difuzije domaće muzike čiji autori svoja prava štite u SOKOJ-u, MIC se našao u procesu transformacije i potrage za novim *vlasnikom* koji bi učestvovao u redefiniciji i reorganizaciji njegove delatnosti i prerastanju u instituciju koja bi imala sposobnost i ingerencije da u našoj zemlji i izvan nje prezentuje kvalitetna i reprezentativna ostvarenja nacionalne muzičke kulture.

Kada je reč o zastupljenosti našeg muzičkog stvaralaštva na kulturnoj sceni glavnog grada, dolazimo do zaključka da se *Beogradska opera*, *Beogradska filharmonija*, Sava Centar, Muzički centar *Kolarac* u manjoj meri bave nekim oblikom promocije i difuzije srpske umetničke muzike, dok *Jugokonzert* i Muzički informativni centar SOKOJ-a u najveći deo svojih programa integrišu domaće muzičko stvaralaštvo. Razlozi za to su brojni i različiti u slučaju svake od pomenutih ustanova. Međutim, ključno pitanje koje se postavlja je da li bi promocija i difuzija nacionalnog stvaralaštva trebalo da bude obaveza ovih institucija postavljena od strane nadležnih državnih i lokalnih organa, ili vođenje programske politike treba da bude nezavisno i prepušteno svakoj od njih? Prilikom sumiranja rezultata intervjua vođenih s direktorima navedenih institucija, dobili smo različite odgovore na ovo složeno pitanje.

Institucije na budžetu Ministarstva kulture Republike Srbije

Institucije od nacionalnog značaja kakve su *Beogradska filharmonija* i *Beogradska opera* u svojim programskim konceptima nemaju planski zastupljeno domaće stvaralaštvo, niti su na negovanje nacionalne muzike na bilo koji način obavezani svojim statutima i drugim normativnim aktima. One uglavnom funkcionišu po tržišnom principu, stavljajući na program dela za koja smatraju da odgovaraju potrebama i zahtevima publike, kako bi ona u što većoj meri popunila njihove prostorne kapacitete. Dakle, u ovom kontekstu pomenute ustanove imaju slobodu da same kreiraju svoje programe i ta činjenica deluje pozitivno ako pretpostavimo da se nadležna državna tela ne mešaju direktno u programsku politiku. Međutim, moramo imati u vidu da direktore i upravnike institucija od nacionalnog značaja postavljaju upravo ta ista tela, čime dobijaju prostor da vrše indirektan uticaj na delatnost institucija. S druge strane, s obzirom na činjenicu da država i dalje obezbeđuje najveći deo budžeta ovim ustanovama, logično je pretpostaviti da bi one trebalo da imaju obavezu da prate neke od postavljenih prioriteta nacionalne kulturne politike. Pošto, izuzev nekoliko najznačajnijih prioriteta, strateškog plana razvoja kulture na državnom nivou nema, svakoj instituciji je prepušteno da samostalno kreira svoj program, pri čemu nadležno Ministarstvo ili Skupština grada imaju savetodavnu ulogu i nadgledaju rad institucija koje su na njihovom budžetu.

U slučaju *Beogradske opere*, donekle programska, ali ponajviše finansijska inicijativa se očekuje od Ministarstva kulture Republike Srbije kao nadležnog organa, dok je *Beogradska filharmonija* formirala sopstvenu čvrstu programsku politiku i kratkoročne i dugoročne (programske i finansijske) ciljeve kojih se pridržava. Ovim institucijama zajednička je donekle nedefinisana pozicija u pogledu nadležnosti s obzirom da su obe institucije od nacionalnog značaja, i samim tim na budžetu Republike Srbije, ali se fizički nalaze na teritoriji glavnog grada, na čijem su budžetu obe institucije bile u proteklom periodu. Trenutno je i za *Beogradsku operu* i za *Beogradsku filharmoniju* zaduženo Ministarstvo kulture Republike Srbije, dok Sekretarijat za kulturu Skupštine grada Beograda učestvuje u određenim projektima, finansijski pomaže ulaganja u infrastrukturu i sl. Ipak, ove dve institucije su na dijametralno suprotnim pozicijama u većini aspekata koji sačinjavaju njihovu

delatnost. Tako će biti razmatrani: osnovni ciljevi, misija, vizija i opseg delovanja; prioriteta; odnos prema repertoaru; PR i marketing; i kadrovska struktura.

- Osnovni ciljevi, misija, vizija i opseg delovanja

Beogradska filharmonija je institucija koja je na domaćoj kulturnoj sceni u proteklom periodu ostvarila najbolje rezultate, pokazavši se najefikasnijom i najefektivnijom u programskom, organizacionom i marketinškom smislu. Jasan koncept i opseg delovanja, ciljevi, misija i vizija ove institucije veoma su konkretni, transparentni i precizno definisani. Pored ciljeva koji se odnose na poboljšanje uslova rada umetnika i obezbeđivanja uslova za profesionalno usavršavanje i permanentnu edukaciju, ova institucija stremi ka obezbeđivanju sredstava za angažovanje kvalitetnih svetskih imena klasične muzike na domaćoj muzičkoj sceni i organizaciji što većeg broja turneja i gostovanja orkestra izvan granica naše zemlje. Takođe, značajna sredstva i energija usmerena su na odnose s javnošću i marketinšku prezentaciju institucije, a planirani opseg aktivnosti *Beogradske filharmonije* obuhvata i kontinuiranu produkciju video i audio zapisa i izdavanje štampanih publikacija. Kao svoju misiju *Beogradska filharmonija* ističe poboljšanje sopstvene finansijske situacije sistemom sponzorstava i donacija, u čemu se u proteklom periodu pokazala veoma efikasnom. Vizija *Beogradske filharmonije* je podsticanje i negovanje simfonijske muzike i razvoj muzičke kulture u Beogradu i Srbiji, uz aspiraciju da se u narednom periodu pozicionira kao vodeća institucija svoje vrste na teritoriji jugoistočne Evrope.

Opseg delatnosti *Beogradske opere* se sastoji iz nekoliko segmenata – pored redovnih predstava u izvođenju solista, hora i orkestra, postoji i Operski studio Narodnog pozorišta koji okuplja studente Fakulteta muzičke umetnosti u Beogradu i druge mlade talentovane pevače, pružajući im priliku da rade s iskusnim umetnicima i uz saradnju operskog orkestra izvode pojedinačne uloge i kompletne predstave. Hor flauta *Beogradska siringa* deluje pod okriljem Narodnog pozorišta od 1977. godine i svoja premijerna izvođenja uglavnom ostvaruje na njegovim scenama. Pored toga, opseg delatnosti *Beogradske opere* obuhvata i učešće i u izdavačkoj delatnosti Narodnog pozorišta, koja je ustanovljena 2001. godine. Kada je reč o ciljevima, misiji i viziji *Beogradske opere* oni, nažalost, nisu dugoročni pa čak ni konkretno definisani. Razloga za trenutnu situaciju u kojoj preovlađuje improvizacija ima mnogo, a

najznačajniji su oni finansijske prirode. Pri tome se misli na dugove u kojima se ova institucija nalazi već duže vreme, kao i na nemogućnost pravljenja dugoročnih planova usled neredovnih isplata od strane Ministarstva kulture Republike Srbije. Blagovremena realizacija projekata bila bi moguća ukoliko bi *Beogradska opera* sama obezbedila deo sredstava koja bi omogućila nesmetani tok rada, a ti troškovi bi se nadoknadili po isplati subvencija od strane Ministarstva. S obzirom na to da *Beogradska opera* do sada nije uspela da obezbedi dodatne izvore finansiranja, ona živi *od danas do sutra*, neretko se boreći s raznovrsnim egzistencijalnim pitanjima. Ova situacija svakako nije nerešiva, pogotovo ako za primer uzmemo *Beogradsku filharmoniju* koja je u istoj poziciji kada je reč o budžetu, ali je sistemom sponzora i donatora ne samo obezbedila svoju egzistenciju, već je omogućila i konstantan efikasan i efektivan progres institucije.

- Prioriteti

Prioriteti *Beogradske filharmonije* su dostizanje visokog kvaliteta, kako u domenu idejno-programskog koncepta, tako i na polju interpretacije. Hiperprodukcija koncerata različite vrste i kvaliteta u cilju privlačenja što većeg broja potencijalnih ciljnih grupa i postizanja diverziteta muzičkog života, jedna je od najupečatljivijih karakteristika programskih koncepcija većine gradskih institucija. Nasuprot tome, *Beogradska filharmonija* nastoji da pažljivo izabranim programom i kvalitetnim izvođenjima privuče publiku koja će to umeti da prepozna i tako formira stabilnu i obrazovanu ciljnu grupu istančanog ukusa koja će permanentno napredovati i rasti sa programskim i interpretativnim kvalitetom *Beogradske filharmonije*.

Prioriteti *Beogradske opere* su takođe definisani u opštem smislu i sastoje se u postizanju visokog kvaliteta predstava i profesionalnim izvođenjima umetnika i ansambla. Međutim, ovi ciljevi nažalost često ostaju nerealizovani zbog nagomilanih svakodnevnih problema s kojima se ova ustanova suočava. Ti problemi su brojni i sagledavaju se na nekoliko različitih nivoa – od loših tehničkih uslova za rad, preko problema s budžetom, pa sve do kadrovskih pitanja, koja su, po našem mišljenju ključni problem ove institucije. Naravno, moramo imati u vidu i kompleksan mehanizam i ogromne prostorne, finansijske, organizacione i umetničke kapacitete koji čine jednu ovakvu instituciju, što *Beogradsku operu* izdvaja u odnosu na ostale srodne ustanove kulture. Takođe, značajna je i činjenica da postavka jedne operске

predstave iziskuje značajna finansijska sredstva, a budžet koji *Beogradska opera* za realizaciju projekata dobija od Ministarstva kulture Republike Srbije ne isplaćuje se predviđenom i dogovorenom dinamikom i neretko nije dovoljan za kompletnu i kvalitetnu opersku postavku. Otud nisu iznenađujuća česta otkazivanja predstava, manji broj realizovanih projekata u toku sezone u odnosu na planirane, skromnija scenografija i kostimografija koje se neretko ponavljaju u različitim predstavama, a sâmim tim i slabiji kvalitet interpretacije umetnika i ansambala, manji broj gostujućih umetnika, ansambala, i sl. S druge strane, ove realne okolnosti ne znače da uprava *Beogradske opere* ne treba da uloži napor kako bi obezbedila dodatna sredstva za svoje programe i projekte i sâma pronade načine za uspešniju i kvalitetniju realizaciju planiranih projekata. Takođe, neophodno je da uprava Opere realno sagleda sopstvenu poziciju u našem kulturnom životu, kao i interesovanje publike za svoje programe, nakon čega bi mogla da pristupi pronalaženju načina za poboljšanje kvaliteta delatnosti institucije.

- Odnos prema repertoaru

Selekcija dela koja se nalaze na programima koncerata *Beogradske filharmonije* vrši se u skladu sa ostvarivanjem osnovnog cilja ove institucije, a to je interpretacija na nivou umetnosti. Drugim rečima, programska politika se sastoji od kreiranja repertoara kroz koje će orkestar najbolje napredovati i u najvećoj meri ispoljiti svoj potencijal. Još jedan od važnih ciljeva idejno-programskog koncepta *Beogradske filharmonije* je i usavršavanje veštine izvođenja različitih vrsta muzike, pri čemu će se načinom interpretacije postići prepoznatljiv i karakterističan orkestarski zvuk ovog ansambla.

Odnos prema domaćem stvaralaštvu takođe je sagledan iz izvođačke vizure, što znači da cilj *Beogradske filharmonije* nije prezentacija određene vrste (u ovom slučaju srpske) umetničke muzike, već prezentacija sopstvene interpretativne veštine. Izbor repertoara tako predstavlja sredstvo, a visok nivo izvođačkog kvaliteta cilj umetničkog delovanja *Beogradske filharmonije*. U slučaju domaćeg muzičkog stvaralaštva, neophodno trojstvo između kompozitora, izvođača i publike je poslednjih godina narušeno sve većom nezainteresovanošću publike, ali i rastućim animozitetom izvođača prema savremenim srpskim autorima. Ovom *prekidu* u komunikaciji u velikoj meri je doprinela društveno-politička i ekonomska situacija u

zemlji koja je, usled svakodnevnih životnih i egzistencijalnih problema, kod publike rezultirala opadanjem interesovanja za umetnost i kulturu i manjim materijalnim mogućnostima za praćenje različitih muzičkih manifestacija. U slučaju izvođača, iste okolnosti su za posledicu imale odliv talentovanih, prevashodno mladih muzičara iz naše zemlje, dok su oni koji su ostali takođe brinuli o elementarnim egzistencijalnim problemima. Sve ovo imalo je i negativan uticaj na umetničku motivaciju i izvođačku kreativnost. I najzad, slično interpretatorima, i kompozitori su se našli u nepovoljnoj materijalnoj situaciji, a opšte prilike uticale su na opadanje stvaralačke motivacije i kreativnosti. Sâmim tim, došlo je i do opadanja umetničke produkcije, pri čemu su u prvi plan izbili nešto drugačiji, neretko ideološko i religiozno konotirani umetnički sadržaji. Trajno narušen odnos kompozitor-izvođač-publika nije lako vratiti na nivo koji je imao pre 15 ili 20 godina, pri čemu nije potrebno naglašavati da je njihovu komunikaciju neophodno redefinisati i stalno pratiti, negovati i unapređivati. Stoga, kada je reč o stvaraocima, koji su prva karika u ovom lancu, realno sagledavanje sopstvene pozicije na domaćoj muzičkoj sceni, pronalaženje adekvatnog prostora i načina predstavljanja koji korespondira trenutnoj ulozi u kulturnom životu, predstavljaće prvi korak u redefinisaju i ponovnoj izgradnji odnosa kompozitora s izvođačima i publikom. U tom procesu, upravo institucije kao, u ovom slučaju *Beogradska filharmonija*, imaće presudnu ulogu u identifikaciji i prezentaciji onih umetnika za koje smatraju da u našoj sredini imaju najveći potencijal, čime će im olakšati put do uspešne komunikacije s publikom.

Repertoarska politika *Beogradske opere* je tradicionalna i prati standardne, „utabane“ puteve pretežno romantičarske i verističke programske orijentacije. Tako iz godine u godinu možemo gledati iste postavke Verdijevih (Giuseppe Verdi) *Bal pod maskama, Travijata, Trubadur, Rigoletto, Don Karlos*/, Pučinijevih (Giacomo Puccini) *Boemi, Toska*/ Rosinijevih (Gioacchino Rossini) *Pepeljuga, Seviljski berberin*/ i Donicetijevih (Gaetano Donizetti) opera *Ljubavni napitak*/. U sezoni 2006/2007. prikazano je četiri premijere,⁴⁵ uglavnom realizovane u ko-produkcijama, i to Mocartove (Wolfgang Amadeus Mozart) opere *Don Đovani* (u ko-produkciji s BEMUS-om), Bizeove (Georges Bizet) *Karmen*, Leonkavalovih (Ruggiero Leoncavallo) *Pajaca* (u ko-produkciji s Kiparskom operom) i Rosinijeve *Italijanke u*

⁴⁵ Poređenja radi, ukupan broj operskih premijera Opere u Gracu je u protekloj sezoni bio devet.

Alžiru.⁴⁶ Neinventivnost i bezidejnost neke su od glavnih karakteristika programskog koncepta *Beogradske opere*, a neprofesionalnost, česta otkazivanja predstava, loš nivo izvođenja i uglavnom skromna i neoriginalna scenografija i kostimografija glavni su utisci s kojima kako stručna tako i amaterska publika napušta predstave ove kuće.

Odnos prema domaćem muzičkom stvaralaštvu sličan je onom koji ima i *Beogradska filharmonija*. Program diktira tržište – odnosno – interesovanje publike za određene predstave, što je prihvatljiva konstatacija kada su u pitanju, na primer, komercijalni programi. U slučaju institucija od nacionalnog značaja, međutim, ustanove su te koje imaju (ili bi trebalo da imaju) moć da oblikuju zahteve tržišta, a ne da prate *utabane staze* repertoarskih politika koje su bile aktuelne i odgovarale potrebama auditorijuma pre dve ili tri decenije. U tom kontekstu, ciljevi ovakvih institucija (kao uostalom i svih relevantnih kulturnih organizacija) trebalo bi da budu kreiranje novih, inventivnih i atraktivnih programa koji će biti u skladu s vremenom u kojem živimo, pri čemu će se pratiti i poštovati zahtevi savremene publike. S druge strane, nadležni organi kako na lokalnom, tako i na republičkom nivou moraju dati svoj doprinos, ako ne u vidu formiranja i implementacije strategije i prioriteta nacionalne kulturne politike, onda makar imati savetodavnu ulogu i na neki način monitorisati i aktivnije podržavati rad i inicijativu pojedinačnih institucija. Kada je reč o odnosu *Beogradske opere* prema domaćem muzičkom stvaralaštvu, poslednje izvedeno delo iz nacionalne literature bila je opera *Na uranku* Stanislava Biničkog koja je doživela premijeru i dve reprize januara 2004. godine, nakon čega je skinuta s repertoara. Stav v. d. direktora Opere da domaćih dela nema na programu zato što za njih nema publike i što su nakon dva izvođenja sale prazne je u izvesnoj meri logičan i ispravan, međutim, ukoliko se permanentno držimo istog, tradicionalnog repertoara, i istih postavki s istim umetnicima, dobićemo samo kratkoročne rezultate. Vaspitanje publike i familijarizovanje s domaćim muzičkim repertoarom koji ima mnogo toga da ponudi i u muzičko-scenskom žanru jedan je od neophodnih koraka za ostvarivanje dugoročnijih ciljeva i upoznavanja auditorijuma s novim, originalnim postavkama najkvalitetnijih domaćih ostvarenja, koje će se vremenom integrisati u standardni, „popularni“ repertoar.

⁴⁶ Inače, u planu rada za sezonu 2006/2007. bilo je predviđeno izvođenje ukupno tri operne premijere, i to: Mocartove opere *Don Đovani*, Rosinijeve opere *Italijanka u Alžiru* (što je i realizovano) i Masneove (Giles Massenet) opere *Verter*, koja nije postavljena u ovoj sezoni.

- PR i marketing

Odnosi s javnošću (PR) i marketing danas predstavljaju nezaobilazne funkcije menadžmenta u svim oblastima poslovanja. Čak i ustanove koje nisu primarno usmerene na sticanje profita – a tu spada velika većina institucija kulture – pridaju veliki značaj PR i marketinškim aktivnostima u cilju povećanja transparentnosti i prepoznatljivosti kako u nacionalnim tako i u međunarodnim okvirima. Tako možemo zaključiti da se odnosi s javnošću zapravo bave informisanjem i stvaranjem potreba – u slučaju ustanova kulture, reč je zapravo o neophodnosti senzibilizacije, navikavanja građana na kulturne programe i stvaranja svesti o tome zašto je neophodno posećivati npr. operске i baletske predstave, koncerte, muzeje i druge kulturne događaje, dok se marketing zasniva na identifikovanju i zadovoljenju potreba tržišta.⁴⁷

Iako kultura nije prevashodno orijentisana na sticanje profita i ne može živeti isključivo od *prodaje* svojih proizvoda, to ne znači da na povećanju zarade ne treba aktivno raditi. Prihod koji se ostvaruje prodajom ulaznica, na primer, može se dalje investirati u programe, čime će se rasteretiti javni budžet iz koga se mahom finansiraju ustanove kulture, ali i omogućiti produkcija složenijih programa, koji opet doprinose većem uspehu i transparentnosti određene ustanove u kulturnom životu. Kada je reč o kulturnim institucijama od nacionalnog značaja, uloga odnosa s javnošću je posebno delikatna i kompleksna jer takve ustanove reprezentuju kulturnu politiku i imidž države kako među njenim građanima, tako i u internacionalnim okvirima.

Beogradska filharmonija uložila je dosta energije i sredstava u koncipiranju efektne i savremene PR i marketing strategije. Organizaciona kultura institucije (imidž i vizuelni identitet) su kvalitetno osmišljeni, primarne i specijalne ciljne grupe su jasno determinisane, a glavni instrumenti odnosa s javnošću (idejno-programski razvoj kao sredstvo sprovođenja osnovnih ciljeva institucije, osmišljen *total design*, pregledan i redovno ažuriran web site, redovno prisustvo u elektronskim i štampanim medijima, organizacija posebnih događaja – gala večeri, specijalnih koktela i VIP događaja, itd.) postigli su i u velikoj meri premašili očekivane rezultate. Tako je *Beogradska filharmonija* stekla reputaciju u javnosti, uspostavivši prepoznatljiv

⁴⁷ Janković, Jelena: *Case study: Nacionalna opera u Lionu – PR i marketinške strategije u sezoni 2004/2005*, rukopis, Beograd, Univerzitet umetnosti, 2004, 2.

vizuelni i programski identitet, ugled među nosiocima javnog kulturnog mnjenja i u profesionalnim krugovima, kao i među gradskim profesionalnim institucijama kulture. Pozicioniranje u internacionalnim profesionalnim krugovima postići će se ugledom koji *Beogradska filharmonija* već ima u domaćoj kulturnoj javnosti, što će vremenom rezultirati porastom interesovanja relevantnih institucija u našem regionu i otvaranjem mogućnosti za međunarodnu saradnju.

Glavni cilj marketinške kampanje – prodaja proizvoda i usluga je u slučaju *Beogradske filharmonije* takođe velikim delom ispunjena. Uspešna marketinška kampanja dovela je do očekivanih rezultata, a to su: povećanje prihoda od prodaje karata,⁴⁸ veće interesovanje postojeće publike i proširenje i razvoj novih ciljnih grupa, stvaranje partnerstava s drugim srodnim institucijama i organizacijama, obezbeđivanje subvencija od lokalnih vlasti i inostranih državnih organa i nevladinih organizacija, kao i privlačenje novih sponzora, donatora i potencijalnih partnera, što dovodi do novih visoko kvalitetnih projekata s novim mogućnostima za ostvarivanje profita. Da bi uspešno poslovanje ove institucije bilo potpuno nedostaje jedan veoma značajan segment, a to je sumiranje, analiza i evaluacija postignutih rezultata, koje *Beogradska filharmonija* još uvek nije sprovela.

Beogradska opera nema ozbiljno osmišljenu PR niti marketinšku strategiju, niti u ovoj instituciji postoje adekvatne osobe obučene za obavljanje ovog posla u savremenom smislu reči. Ne postoji određena osoba koja u ime institucije komunicira s javnošću, već operске premijere neretko najavljuju upravnik Narodnog pozorišta ili solisti – nosioci glavnih rola u predstavi koja se izvodi. Instrumenti o kojima smo govorili u kontekstu rada *Beogradske filharmonije* se nažalost ne pronalaze u slučaju *Beogradske opere* ili nisu dovoljno uspešno implementirani. Ako za primer uzmemo samo web prezentaciju kao jedan od najznačajnijih elemenata savremene komunikacije institucija s javnošću, možemo zaključiti da je ona u mnogim segmentima nepotpuna i neredovno ažurirana: iako je već nekoliko meseci v. d. direktora gospodin Dragan Stevović, na sajtu *Beogradske opere* i dalje stoji ime njegovog prethodnika; posetiocima nije dostupan uvid u kompletan repertoar tekuće operске sezone, već samo u mesečni kalendar, pri čemu ne postoji ni arhiva za

⁴⁸ Primera radi, osvrnućemo se na podatke o prodaji kompleta karata za koncerte u okviru redovne sezone Beogradske filharmonije u periodu od 2001. do 2007. godine. Tako je u sezoni 2001/2002. ukupan broj pretplatnika bio 34, da bi već u sledećoj iznosio 100; sezona 2003/2004. imala je 421 pretplatnika, 2005/2006. godine 592, a 2006/2007. godine 637. Prodaja karata za najnoviju sezonu, 2007/2008. zabeležila je najveći uspeh u razmatranom periodu, s obzirom na podatak da je samo u prve dve nedelje pretprodaje prodato 470 pretplatnih kompleta karata.

prethodne sezone; spisak umetnika – solista angažovanih u Operi nije potpun, itd. Naravno, web prezentacija Narodnog pozorišta ima (u okviru koje se nalazi i Opera) i veoma dobre i korisne elemente kao što je, na primer, rubrika *Informator* (doduše takođe mestimično nepotpuna) u kojoj se mogu naći podaci vezani za organizacionu strukturu, zakonski okvir, budžet, načine pristupa informacijama od javnog značaja i sl., formirana prema Uputstvu za objavljivanje informatora o radu državnog organa («Službeni glasnik RS» broj 57/05). Ipak, smatramo da bi Odeljenje za marketing koje već postoji u okviru ove kuće, trebalo da pretrpi ozbiljnu reorganizaciju kako u smislu osavremenjivanja načina poslovanja tako i u pogledu adekvatnog osposobljavanja, doedukacije, reedukacije i angažovanja novih ljudskih resursa.

- Kadrovska struktura

Ljudski resursi su najslabija tačka u praktičnoj domaćoj kulturno-umetničkoj delatnosti i to je instrument kulturne politike na koji je neophodno posebno obratiti pažnju. Istraživanja unutar gradskih institucija kulture pokazala su da gotovo nijedna od njih nema adekvatne i kvalifikovane kadrove u odnosu na obim i opseg delatnosti kojom se bavi. To je posebno slučaj s *Beogradskom operom*, o čijim se kadrovskim problemima može napraviti posebna studija. Narodno pozorište u čijem sklopu funkcioniše i *Beogradska opera*, sastoji se iz 5 sektora⁴⁹ s ukupno 722 zaposlenih, od čega 220 čine angažovani u Operi. V. d. direktora gospodin Dragan Stevović ističe da je ovaj broj mali i da bi trebalo angažovati više ljudi, naročito u horu i orkestru, kako bi se omogućila veća produkcija. Ukoliko navedeni broj uporedimo s Operom u Lionu koja ima 300, ili Operom u Temišvaru koja ima 285 zaposlenih (bez spoljnih i honorarno angažovanih saradnika), to se zaista čini nedovoljnim. Međutim, problem ne predstavlja konkretan broj angažovanih ljudi, već njihove kvalifikacije za obavljanje određenog posla – dakle, struktura.⁵⁰ Tokom proteklih 15 godina, ukupan broj zaposlenih u Narodnom pozorištu je redukovan, i to

⁴⁹ Sektori u okviru Narodnog pozorišta su Drama, Opera, Balet, Tehnička direkcija i Opšti poslovi, s tim što su Opera i Balet organizaciono povezani jer dele orkestar, i stoga koordiniraju i usaglašavaju repertoar.

⁵⁰ Obrazovni profil zaposlenih je raznovrstan, što je u skladu sa kompleksnom stukturom i prirodom posla institucije, ali je u proseku veoma nizak. Prema važećoj sistematizaciji, obrazovna struktura zaposlenih je sledeća: NKV 32, KV 28, VKV 1 S-I 1, S-II 62, S-III 83, S-IV 300, S-V 10, S-VI 26, S VII 199, S-VII-2 22 i S VIII 1.

sa 895 na 736 u vreme dok je na čelu ove institucije bio Ljubivoje Tadić,⁵¹ dok je trenutni broj koji smo pronašli u Informatoru Narodnog pozorišta 722. Nova sistematizacija radnih mesta, objavljena 8. 12. 2006. godine, predviđa i mesto menadžera Narodnog pozorišta koji bi, u saradnji s upravnikom, trebalo da koordinira rad u svim sektorima i ima posebna ovlašćenja i odgovornosti u oblasti ugovornih odnosa i obavljanju programskih zadataka. Prema proceni uprave, optimalni broj zaposlenih je između 650 i 700, uz povremeno angažovanje spoljnih saradnika. Plan reorganizacije donet još dok je na čelu Narodnog pozorišta bio Lj. Tadić, a koji se zasniva na regulisanju angažmana sistemom ugovora koji bi se obnavljali na godišnjem nivou, nažalost još uvek nije materijalizovan, a čini se da bi upravo ovaj instrument kadrovske politike mogao da rastereti preobiman broj zaposlenih i uvede kompetitivnu atmosferu među umetnicima što bi rezultiralo podizanjem kvaliteta produkcije.

Iako je veoma teško pristupiti radikalnom i korenitom rešavanju kadrovskih pitanja u svakoj instituciji, a imajući u vidu da ne postoje nikakve zvanične preporuke državnih organa, neophodno je da se institucije same suoče s problemima i iniciraju uvođenje preko potrebnih promena. Redukcija zaposlenih bi mogla da se kreće u pravcu ukidanja službi koje obavljaju sanitarne poslove, poslove obezbeđenja, recepcije, kateringa i sl., umesto čega bi se angažovale posebne agencije (što je, na primer, slučaj s Operom u Lionu), a Narodno pozorište bi na taj način redukovalo broj zaposlenih, kao i onih koji u okviru svog delokruga neprofesionalno obavljaju radne obaveze. Takođe, sistem zapošljavanja nestručnih i nekvalifikovanih kadrova na svim nivoima, pri čemu oni gotovo ne mogu da dobiju otkaz, mora biti promenjen. Angažovanje profesionalaca na svim nivoima poslovanja, kao i reedukacija i doedukacija kadrova gde je to moguće, imala bi pozitivan uticaj na kvalitet rada institucije. Takođe, umetnici i solisti angažovani u *Beogradskoj operi* morali bi biti obavezani ugovorom da u matičnoj kući izvedu određeni broj predstava, na osnovu čega će primati lične dohotke. Tako bi se izbegla trenutna situacija u kojoj umetnici mogu da odsustvuju sa scene i čitavu sezonu, i pri tom dobijaju punu platu svakog meseca. Naravno, uprava zauzvrat mora obezbediti umetnicima kreativne i materijalne uslove da budu što više angažovani u predstavama matične kuće. Jednostavan sistem nagrada i kazni podigao bi nivo svesti zaposlenih, motivaciju za

⁵¹ Prema: Nenadović, Ivana / Obradović, Vera: *Intervju sa Ljubivojem Tadićem, upravnikom Narodnog pozorišta u Beogradu*, 2002.

obavljanje posla i napravio zdraviju atmosferu baziranu na kompetitivnom principu. Rezultat bi trebalo da bude bolji kvalitet predstava u svakom smislu, kao i osećanje pripadnosti jednom homogenom i kvalitetnom kolektivu, koji će uspešno funkcionisati u svakom segmentu rada.

Beogradska filharmonija je manja po obimu i opsegu delatnosti i u principu nema problema s viškom zaposlenih, ali je u njenim redovima takođe moguće sprovesti unutrašnju reorganizaciju, što je velikim delom već i urađeno. Ova institucija ima 111 zaposlenih od čega su 92 članovi orkestra, a 19 čini Sekretarijat koji se sastoji iz službe produkcije i nototeke (6 zaposlenih), administrativne službe (7 zaposlenih) i tehničke službe (6 zaposlenih). Obim posla koji obavljaju zaposleni u *Beogradskoj filharmoniji*, kao i planirani opseg delatnosti u narednom periodu nije u potpunosti adekvatan broju angažovanih ljudi, pri čemu prevashodno mislimo na službu produkcije. *Beogradska filharmonija* je do pre nekoliko meseci u okviru programskog i organizacionog segmenta delatnosti imala svega jednog urednika programa, PR menadžera i marketing menadžera i šefa produkcije koji koordinira čitav proces rada. Nedostatak stručnog osoblja nadomešten je angažovanjem još jednog urednika programa koji se pored uređivanja programa i angažovanja umetnika bavi (na čemu je u prethodnom periodu radio svega jedan zaposleni) i rastućom izdavačkom delatnošću *Beogradske filharmonije*. Tako je ova institucija dobila još jednog urednika odgovarajuće struke (muzikologa), koji može da preuzme ovaj segment delatnosti institucije (koncipiranje koncertnih programa, sastavljanje i nadgledanje stručnih sadržaja koji se objavljuju na veb sajtu, kao i uređivanje i saradnja na izradi različitih štampanih publikacija u izdanju *Beogradske filharmonije*). Trenutno, produkciji ove institucije nedostaje i jedan organizator (s visokom stručnom spremom, obaveznim znanjem engleskog jezika i korišćenjem kompjutera) koji bi se bavio planiranjem i realizacijom gostovanja, dočekivanjem i ispraćanjem umetnika, asistirao u organizaciji turneja itd. Kako se ukupan broj zaposlenih ne bi povećavao, redukcija je moguća u službi administracije gde se, s obzirom na skori odlazak nekoliko zaposlenih u penziju, može sprovesti postepeno ukidanje radnih mesta (na primer, umesto pravnik i pravnog referenta, dovoljno je da čitav posao vezan za opšta pravna i kadrovska pitanja obavlja jedna osoba, kao i da je u službi računovodstva umesto tri dovoljno da rade dvoje zaposlenih).

Institucije na budžetu Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda i institucije sa mešovitim izvorima finansiranja

Institucije koje su na budžetu Skupštine grada Beograda ili sredstva dobijaju iz mešovityh izvora, čini se, više vode računa o negovanju i promociji srpske muzičke kulture. Kada govorimo o budžetskim institucijama, u ovom kontekstu prednjači *Jugokonzert*, koji se kao jedina državna koncertna agencija svojim odnosom prema domaćem muzičkom stvaralaštvu izdvaja u odnosu na ostale gradske institucije kulture. Prema rečima direktora, g-đe Biljane Zdravković, *Jugokonzert* 30% svojih programa posvećuje domaćem umetničkom muzičkom stvaralaštvu, a u njegovom Statutu se kao jedan od prvih članova navodi prezentacija muzike različitih perioda svetskih i domaćih autora.⁵² Muzički centar *Kolarac* u programe svojih koncerata u manjoj meri uključuje domaća dela, ali svojom obavezom smatra da kad god je moguće i u zavisnosti od interesovanja različitim ansamblima i solistima ponudi dela srpskih kompozitora. Takođe, u programu Centra za muziku jedan od zadataka je definisan kao promocija srpske umetničke muzike kroz razne vidove muzičkih i majstorskih radionica, preko susreta sa stvaraocima i predstavljanja njihovih opusa, autorskih večeri, promocija izdanja i dr. Muzički informativni centar je institucija koja se isključivo bavi promocijom i difuzijom domaćeg muzičkog stvaralaštva kao osnovnim ciljevima svog postojanja. Instrumenti te promocije su briga o legatu *Josip Slavenski* u čijim se prostorijama MIC i nalazi, zatim izdavaštvo (štampanje Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk/New Sound* s pratećim kompakt diskovima, kao i edicija autorskih kompakt diskova srpskih kompozitora) i osmišljavanje i organizovanje tribina, predavanja i naučnih skupova iz ove oblasti. Nasuprot tome, koncept Sava Centra ukazuje na sasvim drugačije prioritete i zasniva se na predstavljanju najznačajnijih ostvarenja evropskih kulturnih – muzičkih, pozorišnih, baletskih i operskih – scena. Ova institucija u promociji i difuziji srpske muzike učestvuje na indirektan način – kroz saradnju s, na primer, *Jugokonzertom*, povodom promocije istaknutih autora, umetnika, obeležavanje jubileja i sl.⁵³

⁵² Iz razgovora s Biljanom Zdravković, direktorom *Jugokonzerta*, vođenim 15. januara 2007. godine.

⁵³ Iz upitnika upućenom Jasni Dimitrijević, direktoru Sava Centra, urađenim 5. februara 2007. godine.

- Osnovni ciljevi, misija, vizija i opseg delovanja

Iako se profil *Jugokoncerta* statutarno oslanja na stara akta, ova institucija je načinila značajne korake u modernizaciji svog poslovanja, što se prevashodno odnosi na reorganizaciju i promenu kadrovske strukture, o čemu će kasnije biti reči. Osnovni ciljevi njegove delatnosti su uloga promotera (plasiranje gotovih programa) i producenta (angažovanje umetnika za programe koji su sâmi osmislili), kao i prezentacija naših umetnika i domaćeg muzičkog i muzičko-scenskog stvaralaštva u svetu. Iako *Jugokonzert* nema zapisan strateški plan, plan razvoja ove institucije je napravljen pre pet godina, a evaluacija rada tek treba da usledi da bi se na osnovu dobijenih rezultata napravio pravi strateški plan do 2010. godine. U tom kontekstu, vizija *Jugokoncerta* je uzimanje aktivne uloge u budućem razvoju domaćeg muzičkog života; pored uloge vodeće agencije za proizvodnju naše muzike, opseg delovanja ove institucije bi se mogao proširiti i na oblast pedagogije, muzičke kritike, zatim tretiranja različitih programskih sadržaja, graničnih muzičkih žanrova, komercijalnih programa i strateško postavljanje marketinga i savremene propagandne delatnosti.

Profil i ciljevi delatnosti Zadužbine Ilije M. Kolarca su, s obzirom na njegovu polivalentnu prirodu, široko postavljeni i formulisani u kontekstu visoko kvalitetnog predstavljanja dostignuća nauke, umetnosti i kulture kod nas i u svetu. Te ciljeve svojom delatnošću nastoji da sledi i Muzički centar koji se bavi prezentovanjem i promocijom visoko kvalitetnih ostvarenja iz oblasti muzike, pri čemu se spominje i promocija srpske umetničke muzike kroz razne vidove radionica, susreta sa stvaraocima i predstavljanja njihovih opusa, autorskih večeri, promocija izdanja i dr. Takođe, u okviru *Promenadnih koncerata* i koncerata u Muzičkoj galeriji podržavaju se programi sa delima srpskih autora koje predlažu sâmi umetnici, a u saradnji s FMU se obeležavaju i značajne godišnjice i jubileji domaćih kompozitora.

Sava Centar ima veoma jasno postavljen profil i ciljeve delatnosti, kao i trogodišnji strateški plan. Sava Centar je koncipiran kao kongresni, kulturni i poslovni centar, a njegovi ciljevi su predstavljanje i organizacija međunarodnih kongresnih i kulturnih aktivnosti. Misija Sava Centra je međunarodno predstavljanje u pomenutim oblastima kulture i kongresa, dok je vizija leadersko pozicioniranje u oblasti kongresa i elitnih kulturnih sadržaja u regionu.

Muzički informativni centar je institucija koja se bavi isključivo promocijom i difuzijom domaćeg muzičkog stvaralaštva, te su ova dva elementa i njegovi jasno definisani osnovni ciljevi. Misija MIC-a je održavanje i unapređivanje legata *Josip Slavenski* (u čijim se prostorijama MIC i nalazi) i Internacionalnog časopisa *Novi Zvuk* kao najznačajnijih projekata institucije. Vizija Muzičkog informativnog centra je usled problema u kojima se trenutno nalazi neizvesna i nedefinisana, ali je usmerena ka pozicioniranju MIC-a kao autoritativne i referentne institucije kada je reč o plasiranju najkvalitetnijih dostignuća srpske umetničke muzike u našoj zemlji i inostranstvu.

- Prioriteti

Prioriteti razmatranih institucija se razlikuju u odnosu na vrstu, obim i opseg delatnosti svake institucije, ali se susreću u tački koja se odnosi na težnju ka osmišljavanju i realizaciji visokokvalitetnih umetničkih programa domaćeg i internacionalnog umetničkog muzičkog stvaralaštva. Ovo se odnosi kako na kvalitet izabranih programa, tako i na nivo interpretacije. Stepenu uspešnosti u postizanju tih ciljeva je, naravno, različit. O ciljevima delatnosti svake pojedinačne institucije je već bilo reči, te su postavljeni prioriteti u skladu s njima. Ipak, čini se da se opseg delatnosti ovih, pa i mnogih drugih gradskih institucija (izuzev Muzičkog informativnog centra koji se bavi drugačijom vrstom aktivnosti) neretko preklapa. Prioriteti, vrsta programa i način realizacije su slični, te prosečnom posmatraču koji nije stručan u ovoj oblasti često nije dovoljno jasno od koje institucije može očekivati koju vrstu programa. S obzirom da se na širem planu uočava hiperprodukcija koncerata različitog tipa i kvaliteta, smatramo da je neophodno definisati osnovne prioritete svih institucija na teritoriji glavnog grada i jasno determinisati opseg, tip i ciljeve delatnosti svake od njih. To bi za posledicu imalo bolje planiranje i usmeravanje budžeta u odnosu na realne potrebe i mogućnosti svake ustanove kulture.

- Odnos prema repertoaru

Kada je reč o osmišljavanju koncertnog repertoara, svaka od razmatranih institucija ima različit koncept. Ipak, zajednička karakteristika se može opisati motom *od svega po malo i za svakoga po nešto*, što odlikuje veliki broj gradskih kulturnih institucija. Nedostatak jasno determinisanog profila i opsega delatnosti mnogobrojnih institucija koje deluju na teritoriji glavnog grada rezultira programskim i konceptualnim preklapanjima i neretko manjim programskim formama diskutabilnog kvaliteta. Tako, na primer, *Jugokonzert* pored nekoliko velikih dugoročnih projekata kojima se bavi (BEMUS, Čelo fest, ko-organizacija i produkcija Festivala harfe, Međunarodne tribine kompozitora i festivala *Kompozitori u prvom licu...*) i pojedinačnih programa višeg profila, osmišljava i organizuje veoma veliki broj različitih koncerata u kojima su program i izvođači osrednjeg kvaliteta. Time ova institucija postiže programski kvantitet (tokom jedne godine se u organizaciji *Jugokonzerta* samo na teritoriji Beograda održi 115 koncerata godišnje, što je u proseku 3 koncerta nedeljno), ali istovremeno gubi u ukupnom kvalitativnom rezultatu svoje delatnosti. Usmeravanje sredstava na kvalitetnije koncerte i posebno osmišljene programe i projekte, pri čemu će najznačajniji kriterijum biti visok kvalitet i originalno osmišljen sadržaj, uz druge dugoročne projekte u kojima se *Jugokonzert* pojavljuje bilo kao promoter, producent ili ko-organizator, pozitivno bi uticalo na kvalitet i izdvojilo ovu instituciju iz mase gradskih kulturnih centara, domova kulture, galerija i drugih sličnih organizacija, koje veoma često priređuju *ad hoc* programe. Što se tiče konkretnog odnosa prema repertoaru, on je često šarolik i ponekad u izvesnoj meri nedefinisan, ali kao jedan od najvećih kvaliteta izdvaja se izuzetna naklonost i pozitivan odnos prema domaćem muzičkom stvaralaštvu. To je upravo jedna od najupečatljivijih karakteristika koje predstavljaju kvalitativnu i kompetitivnu prednost *Jugokonzerta* u odnosu na druge institucije. Gotovo svaka prilika se koristi da se na repertoar stavi delo nekog domaćeg autora, kao i da se nacionalno muzičko stvaralaštvo plasira i promovise u inostranstvu.

Muzički centar *Kolarac* ima jasno profilisanu programsku koncepciju kroz nekoliko ciklusa: *Velikani muzičke scene*, *World Music*, *Promenadni koncerti* i koncerti u Muzičkoj galeriji. Koncept ove institucije je nešto drugačiji od *Jugokonzerta*, pošto uglavnom nastoji da se manjim brojem koncerata, pretežno uz

gostovanja stranih izvođača, pozicionira kao vodeća gradska ustanova koja priređuje nastupe vrhunskih imena domaće i svetske muzičke scene. Ipak, smatramo da bi, s obzirom na to da imaju srazmerno mali broj koncerata godišnje, trebalo da posvete veću pažnju PR strategiji institucije i programa u celini i na taj način povećaju stepen transparentnosti svog poslovanja. Takođe, *Promenadni koncerti* i koncerti u Muzičkoj galeriji neujednačenog su tipa i kvaliteta, te bi trebalo pristupiti njihovoj jasnijoj programskoj determinaciji i redefinisavanju i prilagođavanju potrebama publike. Što se tiče odnosa prema domaćem muzičkom stvaralaštvu, već je napomenuto da Muzički centar *Kolarac* nastoji da na svoje programe stavi što više dela iz nacionalne muzičke literature. U proteklom periodu uspeli su da na repertoare *Irskog kamernog ansambla* i 12 čelista *Berlinske filharmonije* stave kompozicije Zorana Erića.⁵⁴ Ipak, čini se da bi nacionalnu muzičku kulturu trebalo strateški i planski integrisati u programe Muzičkog centra *Kolarac*, kako bi se ona vremenom inkorporirala u redovan muzički program. U ovom kontekstu ponovo dolazimo do pitanja kulturne politike i dileme da li institucije treba da čekaju državni kulturni program kojeg će se shodno individualnim ciljevima u manjoj ili većoj meri pridržavati, ili pak moraju same preuzeti inicijativu i u skladu sa svojim mogućnostima nastojati da konsekventno sprovede sopstvene programske koncepte?

Kada je reč o Sava Centru, odnos prema repertoaru je uslovljen zahtevima nešto šire ciljne grupe. Ova institucija organizuje koncerte različitih žanrova – pop, rok, džez, klasične muzike i različitih muzičko-scenskih formi. Kao što je već i napomenuto, koncept Sava Centra definisan je kao predstavljanje najznačajnijih ostvarenja evropskih kulturnih (muzičkih, pozorišnih, baletskih, operskih) scena u domaćoj i inostranoj produkciji, te ova institucija publici nudi ostvarenja najveća po obimu, broju izvođača, tehničkim zahtevima i broju posetilaca. U skladu s postavljenim ciljevima, domaća muzička literatura ima sekundarnu ulogu u programskoj koncepciji Sava Centra. Imajući u vidu da je u proteklom periodu društvena, ekonomska i socijalna nemaština, a samim tim i nepovoljna pozicija kulture negativno uticala na nacionalnu muzičku produkciju i uopšte kreativnost

⁵⁴ Na predlog Muzičkog centra *Kolarac*, *Irski kamerni ansambl* je u Beogradu 21. 04. 2001. godine na koncertu u organizaciji ove institucije izveo Erićevu kompoziciju *Cartoon*. Nakon toga, pomenuti ansambl je na svoj repertoar stavio još jednu Erićevu kompoziciju, *Off*, koju je u narednom periodu izvodio na koncertima širom Irske. Takođe, Muzički centar *Kolarac* je ponovo uspostavio saradnju sa Zoranom Erićem, naručivši kompoziciju za potrebe koncerta 12 čelista *Berlinske filharmonije*. Delo je dobilo naziv *Ko je ubio galeba (Ti, zar se ne sećaš?)*, a na koncertu održanom 17. 04. 2005. godine u dvorani Zadužbine Ilije M. Kolarca izveo ga je pomenuti ansambl.

domaćih stvaralaca koji su se najviše borili sa problemima neumetničke prirode, logična je posledica da je u pomenutom periodu nastajalo najviše kamernih dela i manjih instrumentalnih formi koje su imale veće šanse za eventualno izvođenje. Iz sličnih razloga, umetnici se i danas ne upuštaju često u umetnički, tehnički i izvođački složenije projekte, te na sceni Sava Centra uglavnom možemo gledati postavke iz evropske muzičke produkcije, i daleko ređe, poneko delo iz tradicionalnog repertoara naše muzičke istorije. Tako možemo zaključiti da u domenu klasične muzike, Sava Centar nema izgrađen odnos prema domaćem repertoaru, niti svoju delatnost usmerava ka prezentaciji srpske umetničke muzike, osim u slučajevima realizacije projekata u saradnji s drugim institucijama manjih ili nikakvih prostornih i tehničkih kapaciteta, kao što je na primer, *Jugokonzert*.

U slučaju Muzičkog informativnog centra, usled prirode njegove delatnosti ne možemo govoriti o odnosu prema repertoaru na isti način na koji je to učinjeno u prethodnim slučajevima. S obzirom na to da sve njegove aktivnosti gravitiraju oko osnovnih ciljeva promocije i difuzije srpske umetničke muzike, a da opseg delatnosti ne obuhvata koncertnu aktivnost u pravom smislu reči (izuzev malih kamernih koncerata u svrhu zvučnih ilustracija tribina, predavanja i naučnih skupova ili kamernih koncerata u ko-organizaciji s većim institucijama, kao što su, na primer, *Jugokonzert*, Kulturni centar Beograda i Muzička škola *Josip Slavenski*), pomenuti ciljevi se realizuju kroz nešto drugačije vidove kulturno-umetničkog delovanja. Pri ovome se misli na izdavaštvo koje se kao najznačajniji segment delatnosti MIC-a, sastoji iz nekoliko projekata: Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk*, informatora *Ton* i različitih edicija kompakt diskova s muzikom domaćih autora. Pored toga, značajan aspekt je i osmišljavanje i organizacija tribina, predavanja, promocija, okruglih stolova, kao i koncipiranje i realizacija simpozijuma i naučnih skupova, najčešće u ko-organizaciji s Fakultetom muzičke umetnosti ili Muzikološkim institutom SANU. MIC ima i svojevrsnu bazu podataka *Srpski kompozitori i njihova dela* koja obuhvata podatke o životu i stvaralaštvu oko 75 domaćih autora iz oblasti klasične, pop i džez muzike, rođenih od 1900. godine.⁵⁵

⁵⁵ O delatnosti Muzičkog informativnog centra biće reči u poglavlju III.

- PR i marketing

Tehnike i instrumenti PR-a i marketinga relativno su nova oblast poslovanja gradskih kulturnih institucija. Ovom, danas veoma značajnom segmentu savremene delatnosti najozbiljnije je pristupila *Beogradska filharmonija*, o čemu je već bilo reči. U okviru grupe institucija na budžetu Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda i onih s mešovitim izvorima finansiranja, gotovo nijedna od razmatranih ustanova nema PR menadžera. U slučaju Muzičkog informativnog centra, ta funkcija zbog prirode delatnosti institucije zapravo nije ni potrebna i može se raspodeliti između zaposlenih ili se pak može honorarno angažovati stručna osoba koja bi u ovaj segment rada uvela osnovne tehnike i metode delovanja u oblasti odnosa s javnošću, te bi se one potom primenjivale li i dalje razrađivale. Međutim, ni drugi elementi odnosa s javnošću i identiteta organizacije ne postoje. Mali deo stručne javnosti, zainteresovan za domaće umetničko stvaralaštvo upućen je u aktivnosti i ciljeve postojanja Muzičkog informativnog centra. Imidž i vrednosti koje ovaj Centar neguje i plasira javnosti su jasne, ali je transparentnost i veće prisutvo u kulturnoj javnosti nedovoljno razrađen element PR strategije. Čitav niz različitih strategija iz oblasti odnosa s javnošću nije zastupljen ili je nedovoljno obrađen u delatnosti Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a, o čemu će detaljnije biti reči prilikom razmatranja MIC-a kao studije slučaja. Međutim, samo na osnovu letimičnog pregleda osnovnih instrumenata odnosa s javnošću, možemo zaključiti da je MIC-u neophodna ozbiljna i osmišljena strategija u ovoj oblasti, s posebnim budžetom predviđenim za ovaj segment delatnosti. Kada je reč o marketinškim tehnikama, MIC ima dobre i kvalitetne proizvode, ali nema ni tehničke niti kadrovske kapacitete da radi na ostvarivanju većeg profita. Ovo je takođe segment delatnosti MIC-a na kojem ozbiljno treba raditi, a o tome će detaljnije biti reči u poglavlju u kojem će ova institucija poslužiti kao studija slučaja.

Jugokonzert ima jednog zaposlenog koji obavlja poslove PR menadžera institucije, ali ta uloga nije jasno determinisana, niti dovoljno transparentna. Stav direktora *Jugokonzerta* je da se, na primer, pri nastupima u medijima nekoliko zaposlenih smenjuje u najavama događaja i manifestacija u njihovoj organizaciji. Ovakav pristup, po našem mišljenju, dovodi do konfuzije jer se prosečan gledalac vezuje za određenu osobu i delatnost institucije povezuje s karakterističnim likom i/ili

glasom. Pored toga, s obzirom da *Jugokonzert* nema svoje koncertne prostorije često ostaje nejasno da li je on organizator, ko-organizator, producent ili samo posrednik u realizaciji nekog programa. Organizaciona kultura, odnosno imidž i vizuelni identitet *Jugokonzerta* načelno jesu osmišljeni, ali nisu do kraja sprovedeni. Idejno-programski koncept je jasan, ali je isuviše šarolik i diverzivan, te odaje utisak nekonzekventne programske politike, iako ona to suštinski nije. *Total design Jugokonzerta* ne postoji ali se, prema rečima direktora ove institucije, na tome intenzivno radi. Web prezentacija je solidna, pregledna i redovno ažurirana, a prisustvo u elektronskim i štampanim medijima uglavnom redovno. Iako se PR strategiji ove institucije može štošta zameriti, ipak možemo zaključiti da njena uprava ima svest o važnosti postojanja i stalnog razvijanja ovog segmenta delatnosti, i ulaže značajne napore da na ovom polju permanentno napreduje. Marketing *Jugokonzerta* je segment poslovanja kojem je čini se, posvećeno najmanje pažnje. Iako se povodom većih koncerata i festivala organizuju posebna događanja – gala večeri, specijalni kokteli i VIP događaji, itd – ovi marketinški instrumenti nisu doneli očekivane rezultate. *Jugokonzert* i dalje ima veoma mali broj prodatih ulaznica za svoje koncerte, a nije se pokazao ni preterano uspešnim u pronalaženju sponzora i donatora, iako figurira kao nosilac projekata i organizator renomiranih gradskih manifestacija s dugom tradicijom (kao što je, na primer, BEMUS). Da bi se pozicionirao kao vodeća gradska institucija, *Jugokonzert* bi trebalo da uspostavi prepoznatljiviji vizuelni i programski identitet, kao i da stalno radi na održavanju i daljem rastu svog ugleda među nosiocima javnog kulturnog mnjenja i u profesionalnim krugovima, kao i među srodnim gradskim institucijama kulture. Očekivani rezultati uspešno sprovedene marketinške kampanje trebalo bi da dovedu do povećanja prihoda od prodaje karata, većeg interesovanja postojeće publike i razvijanja novih ciljnih grupa, kao i obezbeđivanja subvencija od lokalnih vlasti i inostranih državnih organa i nevladinih organizacija i privlačenja novih sponzora, donatora i potencijalnih partnera, što će dovesti do novih visoko kvalitetnih projekata s novim mogućnostima za ostvarivanje profita.⁵⁶

Muzički centar *Kolarac* nema dobro razvijene tehnike i instrumente marketinga i odnosa s javnošću. Ni čitava *Zadužbina Ilije M: Kolarca*, čiji je muzički centar samo jedan deo, kao polivalentna institucija kulture nema svog PR menadžera, te to nije slučaj ni s muzičkim odeljenjem *Zadužbine*. S obzirom na spektar delatnosti čitave

⁵⁶ O mogućnostima i rezultatima PR i marketinške kampanje *Jugokonzerta* detaljnije će biti reči u poglavlju IV, gde će delatnost ove institucije biti studija slučaja.

institucije (Centar za muziku, Centar za nastavu stranih jezika, Centar za predavačku delatnost, Centar za izdavačku delatnost i Galerija) u uslovima modernog poslovanja čini se nezamislivim da ne postoje PR i marketinške strategije, niti čitav tim ljudi koji bi se bavio samo tim segmentom delatnosti. Zadužbina Ilije M. Kolarca ustanovljena je još 1932. godine i predstavlja uglednu instituciju s dugom i uspešnom tradicijom, ali ta činjenica ne znači da je to dovoljno i da uprava i zaposleni ne treba da rade na tome da se njen renome održava i stalno podiže, i to modernim i savremenim tehnikama poslovanja. Tako, ova institucija mora da posveti pažnju unapređivanju svog imidža i vizuelnog identiteta jasnijom strategijom idejno-programskog razvoja i efektivnim *total design*-om čitave Zadužbine. Prisustvo u štampanim i elektronskim medijima bi, s obzirom na obim delatnosti, trebalo da bude aktivnije i kvalitetnije, a medijska kampanja (reklame, najave koncerata, itd.) agresivnija. Web site je pregledan i redovno ažuriran, i to je jedan od instrumenata u kojima je ova institucija uspostavila najbolji odnos s korisnicima. Kada je reč o marketingu, rezultati su povoljniji u odnosu na *Jugokonzert*, barem kada je reč o tradicionalnim i renomiranim programskim ciklusima, kao što su, na primer, *Velikani muzičke scene*, koji su gotovo uvek rasprodati. Kada je reč o koncertima nižeg profila, situacija je sličnija onoj u drugim srodnim gradskim institucijama. Iako Zadužbina ima sponzore i dobija donacije koje su značajnije nego u većini drugih gradskih institucija, najviše prihoda stiže od izdavanja sale koja predstavlja jedan od tri reprezentativna prostora za koncertna izvođenja na teritoriji čitavog grada. Ipak, njena uprava mora uložiti više napora i u realizaciju i povećanje broja programa u sopstvenoj produkciji, pri čemu će ostvariti još bolju zaradu od prodaje karata i privući nove sponzore. Očekivani rezultati PR i marketinške kampanje slični su onima koji su navedeni u slučaju institucija po delatnosti srodnih Muzičkom centru *Kolarac: Beogradske filharmonije i Jugokonzerta*.

Sava Centar je najveći kongresni, kulturni i poslovni centar u našoj zemlji i jedan od najvećih u Evropi, čija delatnost obuhvata organizaciju kongresnih i svih vrsta umetničkih skupova i manifestacija. Dakle, priroda njegove delatnosti je komercijalna i s te strane se ne može uporediti s ostalim razmatranim institucijama. Ipak, Sektor za poslove kulture obuhvata širok dijapazon programa različitih žanrova – od popularnih do nekomercijalnih, pri čemu ovi drugi zahtevaju posebnu strategiju koja će pomoći u približavanju takvih sadržaja nešto široj publici. Iako nema posebnog PR menadžera (on postoji na nivou celog Sava Centra), Sektor za kulturu ima razrađenu strategiju

nastupa i redovno reklamiranje u elektronskim i štampanim medijima i dobro opremljen i redovno ažuriran web site. S obzirom na to da je zbog tehničkih i prostornih kapaciteta vrsta programa popularnija i namenjena široj ciljnoj grupi nego u prethodno razmatranim institucijama, logično je da zarada od prodatih karata veća.⁵⁷ Imidž i vizuelni identitet Sava Centra osmišljeni i jasni, kao i idejno-programski koncept i drugi instrumenti odnosa s javnošću, što je i logično imajući u vidu da je finansijska pozicija ove institucije bolja i po prirodi svoje delatnosti ima više potencijala za ostvarivanje profita nego što je slučaj s drugim razmatranim institucijama. Ipak, ono što se može unaprediti je kvalitet umetničkog programa, o čemu je već bilo reči a u kontekstu PR i marketinga Sektor za kulturu Sava Centra bi trebalo da ima PR menadžera koji bi na sistematičan način trebalo da se bavi ovim segmentom delatnosti. Očekivani rezultati bi bili sticanje većeg ugleda u profesionalnim krugovima i među nosiocima kulturnog javnog mnjenja kada je reč o klasičnoj muzici, i konstantna aktivnost u smislu animiranja novih ciljnih grupa i privlačenja potencijalnih sponzora i donatora.

- Kadrovska struktura

Ljudski resursi su, kao što je slučaj i s institucijama od nacionalnog značaja, instrument kulturne politike kojem bi i na lokalnom i na državnom nivou trebalo posvetiti posebnu pažnju. U svim pomenutim institucijama uglavnom ne postoji problem viška zaposlenih (izuzev u slučaju Sava Centra), već njihove adekvatne obučenosti za obavljanje stručnog dela posla. *Jugokonzert* je već prošao kroz određenu vrstu reorganizacije i prilagođavanja savremenom načinu poslovanja, s obzirom na to da je u vreme dolaska sadašnjeg direktora, g-đe Biljane Zdravković (2002. godine) na čelo ove institucije bilo svega troje zaposlenih s visokom stručnom spremom, dok ih sada ima osmoro (od ukupno 15 stalno zaposlenih). Problem je, kao i u većini institucija, nemogućnost direktora da otpuste ili reedukuju postojeće neadekvatne kadrove, dok se usled limitiranog broja plaćenih radnih mesta, ne mogu angažovati novi. Politika zapošljavanja *Jugokonzerta* je da angažuje mlade, obrazovane ljude, pri čemu oni mogu biti i bez ikakvog radnog iskustva. Izuzetak su urednici-producenti, koji za obavljanje svoje delatnosti ipak moraju imati prethodno

⁵⁷ O finansijskim rezultatima poslovanja Sava Centra se detaljnije može pogledati u Izveštaju o izvršenoj reviziji finansijskih izveštaja za 2005. godinu, na www.savacentar.com.

radno iskustvo u ovoj oblasti. Pod ovim podrazumevamo da su urednici programa (kojih ima ukupno troje) muzikološke struke, pri čemu jedan od njih ima i zvanje magistra iz oblasti kulturnog menadžmenta. Svi zaposleni urednici-producenti govore po dva svetska jezika i imaju najmanje pet godina praktičnog iskustva u oblasti organizacije, stečenog kako prethodnim radom na različitim organizaciono-uredničkim poslovima u istoj instituciji, tako i delovanjem u drugim oblastima muzičkog života. Takođe, ohrabrujuća je činjenica da je u proteklih pet godina u ovoj instituciji stalno zaposlenje dobilo čak petoro ljudi starosti od 25 do 35 godina, a honorarno je angažovana još jedna osoba, mlađa od 30 godina.

Nakon kratkog osvrtu na broj i strukturu zaposlenih u *Jugokonzertu* možemo zaključiti da ova institucija, u poređenju s ostalim razmatranim ustanovama, raspolaže s najobrazovanimijim i najstručnijim kadrovima u odnosu na obim i tip delatnosti kojom se bavi.⁵⁸

Muzički centar *Kolarac* u ovom pogledu, po našem mišljenju, ima najslabiju kadrovsku strukturu. Ova institucija ima ukupno petoro zaposlenih i dvoje koji (inače s fakultetskim diplomama!) rade na biletarnici. Iako je obrazovni profil zaposlenih različit, a u 80% slučajeva je u pitanju visoka stručna sprema uz znanje stranog jezika i korišćenje kompjutera, smatramo da je svega jedna muzički obrazovana osoba u čitavom Centru (glavni i odgovorni urednik programa) u najmanju ruku nedovoljna za ovu instituciju. I pored mišljenja zaposlenih da postojeća struktura i profil odgovaraju obimu i potrebama posla, smatramo da je u ovoj instituciji neophodno izvršiti reorganizaciju i pored doedukacije postojećih kadrova angažovati još jednog muzičkog urednika muzikološke struke, kao i marketing menadžera. Pored toga, neophodno je i angažovanje PR menadžera čitave Zadužbine Ilije M. Kolarca koji za sada još uvek ne postoji. Takođe smatramo da mesto rukovodioca Centra mora da zauzme osoba koja, pored poznavanja savremenih veština, tehnika i instrumenata upravljanja u kulturi, prevashodno mora biti muzički obrazovana.

Sava Centar je, kao i Muzički centar *Kolarac*, polivalentna institucija, te ima veliki broj zaposlenih na nivou čitave organizacije (176 stalno zaposlenih, 40 angažovanih po ugovoru, i 165 preko omladinske zadruga i tri ugovorne organizacije /spremačice, majstori na objektu, obezbeđenje/). Očigledno je da u ovom slučaju postoji problem velikog viška zaposlenih, te je u dogovoru sa Skupštinom grada u

⁵⁸ O ljudskim resursima u *Jugokonzertu* će posebno biti reči u okviru poglavlja u kojem će se razmatrati delatnost institucija - studija slučaja.

toku izrada programa za rešavanje ovog problema. Procenat visoko obrazovanih kadrova je takođe srazmerno mali, što je takođe logično ako se uzme u obzir tip i opseg delatnosti Sava Centra. Takođe, zapošljavanje novih, stručnih kadrova je limitirano pošto se postojeća masa zarada raspoređuje na broj zaposlenih, te tako svako novo zapošljavanje utiče na smanjenje plata zaposlenih. U Sektoru za kulturu radi ukupno 14 ljudi, i to urednici, organizatori, realizatori programa, izvršni producent i marketing menadžer. Urednici, kojih ima četvero i svi imaju VII stepen stručne spreme (ali ne i fakultetske diplome iz oblasti muzike), uređuju programe po vrsti: klasična muzika, džez i world music, filmski program i muzičko-scenski program. Organizatori programa su takođe VII stepen i ima ih ukupno četvero, koliko i realizatora programa, koji su po struci IV stepen. Sektor za kulturu zaokružuju referent za promociju i plasman programa (IV stepen) i izvršni producent (VII stepen).⁵⁹ Na osnovu ovog pregleda možemo zaključiti da su broj i struktura zaposlenih adekvatni obimu i vrsti posla, međutim, moramo istaći da je neophodno da muzičke programe uređuju osobe koje su muzikološke struke ili da obavezno imaju fakultetsku diplomu iz bilo koje oblasti muzičke umetnosti, što trenutno nije slučaj. Takođe, smatramo da bi stepen stručne spreme trebalo da bude adekvatniji za obavljanje posla promocije i plasmana programa u savremenom smislu reči.

Nasuprot Sava Centru, Muzički informativni centar je institucija sa svega troje zaposlenih. S obzirom da aktivnosti većine postojećih MIC-eva u svetu počinjavaju na malom broju zaposlenih i velikom krugu koji oko njih gravitira (prosek je od četiri do deset stručnih saradnika, muzikologa, organizatora i bibliotekara), Muzički informativni centar se do pre nekoliko godina ubrajao u srednje razvijene i veoma aktivne MIC-eve. Međutim, progresivnim ukidanjem radnih mesta i odustajanjem od stalne honorarne saradnje, svoje kapacitete je sveo na troje stalno zaposlenih – dvoje muzikologa i jednog kompozitora, kao i stalnu i povremenu saradnju još dvoje muzikologa. Iako je ova struktura po svom profilu dobra, broj zaposlenih je nedovoljan u odnosu na obim posla, a najviše nedostaje mesto bibliotekara.⁶⁰

Kao što je i na početku ovog segmenta napomenuto, većina institucija ima problem neadekvatne obučenosti zaposlenih za poslove koje obavljaju i neprilagođenosti savremenim načinima poslovanja. Otežavajuća okolnost su i stare

⁵⁹ Iz upitnika upućenog Jasni Dimitrijević, direktoru Sava Centra, urađenog 5. februara 2007. godine.

⁶⁰ O ljudskim resursima u Muzičkom informativnom centru će posebno biti reči u okviru poglavlja III u kojem će se razmatrati delatnost institucija - studija slučaja.

sistematizacije radnih mesta koje su i dalje na snazi i sprečavaju direktore institucija da radikalnije pristupe rešavanju ovih značajnih pitanja. Takođe, pitanje doedukacije i reedukacije postojećih kadrova je instrument kadrovske politike kojem bi trebalo posvetiti posebnu pažnju. Čini se da je uprava *Jugokoncerta* učinila najviše po ovom pitanju (finansiranjem postdiplomskih studija i kurseva jezika zaposlenima, kao i njihova učešća na različitim treninzima, kongresima, konferencijama, i sl.), dok ostale institucije to čine u manjoj meri ili uglavnom ne izdvajaju sredstva za permanentnu edukaciju zaposlenih (kao na primer Muzički informativni centar). Razlozi se razlikuju od institucije do institucije i variraju od stepena interesovanja zaposlenih za reedukaciju i doedukaciju, do nedostatka sredstava za ulaganje u ljudske resurse. Smatramo da bi svaka od razmatranih institucija, a naročito onih većeg obima, morala imati posebne fondove za subvencionisanje zaposlenih i program za stimulisanje permanentne edukacije.

Kada sumiramo dobijene podatke i pregled delatnosti organizacija posmatranih kroz najznačajnije elemente koji sačinjavaju svaku instituciju kulture – determinisanje osnovnih ciljeva, misije, vizije i opsega delovanja, postavljeni prioriteti, odnos prema repertoaru, PR i marketing i kadrovska struktura – dolazimo do zaključka da većina razmatranih institucija teži ka stalnoj modernizaciji i osavremenjivanju metoda i tehnika poslovanja u cilju što boljeg plasmana i komunikacije s javnošću. Nivo uspešnosti je, međutim, različit. Osnovni ciljevi, misija, vizija i prioriteti uglavnom su konkretni i jasno postavljeni, ali njihova realizacija zavisi od finansijskih uslova i obučenosti i sposobnosti postojećih ljudskih resursa. Opseg delatnosti se često preklapa među srodnim institucijama, i to je pitanje kojem u njihovom daljem radu i međusobnoj saradnji treba posvetiti više pažnje. Odnos prema repertoaru je uglavnom jasno definisan, ali u mnogim slučajevima negativan prema nacionalnom muzičkom stvaralaštvu, što se ogleda u činjenici da veliki broj institucija domaću muzičku literaturu ne uključuje u svoje redovne programe. Kako bi svi pojedinačni elementi delatnosti institucija uspešno funkcionisali kao koherentna i homogena celina, dva najznačajnija segmenta delovanja kulturnih organizacija su uspešne PR i marketinške strategije i stručni i profesionalni kadrovi. Efektna i dobro osmišljena strategija odnosa s javnošću, originalna marketinška kampanja i naročito pitanja ljudskih resursa, aspekti su poslovanja kojem uprave i direktori institucija treba da posvete

najviše pažnje. Kvalitetni, obrazovani i sposobni kadrovi na odgovarajućim mestima, koji zapravo i čine srž svake uspešne organizacije, sigurno će dovesti do napretka institucije i podizanja njenog kvaliteta i ugleda u javnosti.

I na kraju, pitanje koje se nametnulo prilikom sagledavanja i analiziranja eminentnih muzičkih institucija na teritoriji Beograda jeste pitanje *pokretanja inicijative*. Naime, direktori institucija koji su bili sagovornici i učesnici u ovom istraživanju, podeljenih su mišljenja oko toga da li organizacije treba da sačekaju *uputstvo* ili *preporuku* državnih organa (Ministarstva za kulturu ili Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda) oko kreiranja programske politike i formiranja odnosa prema domaćem muzičkom stvaralaštvu ili treba da deluju u okviru svoje institucije, i u skladu sa dobijenim ingerencijama sprovode programe za koje misle da su najkvalitetniji ili bude najveće interesovanje publike. Odgovor na ovo pitanje ne mora biti komplikovan ukoliko postoje volja i sposobnost uprava i direktora organizacija da uspostave (i koordiniraju) kvalitetnu programsku politiku koja će najviše odgovarati našoj kulturnoj sredini i potrebama publike. Takođe, ove institucije kao nosioci kulturno-umetničke scene pri tom treba da edukuju publiku i postavljaju stvaralačke i izvođačke kriterijume. Zato inicijativu moraju preuzeti organizacije koje će delovati pojedinačno, ali i udruženo, kao svojevrsna kulturna mreža koja će svojom delatnošću podsticati akciju nadležnih organa i vršiti pritisak u cilju pokretanja tromog i kompleksnog mehanizma republičkih i lokalnih uprava u smislu njihovog aktivnijeg učešća i brže i efektivnije procedure donošenja relevantnih odluka. U ovom trenutku, međuinstitucionalna saradnja ostvarena je postojanjem neformalne mreže nekoliko značajnijih gradskih kulturnih organizacija (*Beogradska filharmonija, Jugokonzert, Zadužbina Ilije M. Kolarca, Sava Centar, Muzička produkcija RTS i Muzička omladina*) koje povremeno koordiniraju programe, gostovanja stranih umetnika, datume koncerata i sl. Cilj ove saradnje je usaglašavanje repertoara i raspoređivanje značajnih termina u odnosu na potencijalnu publiku i sopstvene kalendare.⁶¹ Ovim koordinacijama po potrebi prisustvuju i predstavnici Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda i Ministarstva kulture Republike Srbije. Složićemo se s mišljenjem nekih ispitanika koji su učestvovali u ovom istraživanju, da *Beogradska filharmonija* i *Jugokonzert* kao nosioci najvećeg broja muzičkih programa koji imaju znatno unapred utvrđene sezone najviše čine na tom planu, ali

⁶¹ Iz upitnika upućenog Jasni Dimitrijević, direktoru Sava Centra, urađenog 5. februara 2007. godine.

pre u pogledu datumske koordinacije nego repertoarske politike.⁶² Možemo zaključiti, dakle, da umrežavanja u pravom smislu te reči neće biti dokle god svi činioци ne budu blagovremerno objavlјivali svoje programe i dok se ne uspostavi čvrsta internet mreža, na primer, PR-ova muzičkih institucija, barem na nivou Beograda, a potom i šire.⁶³

⁶² Iz razgovora s Anom Kotevskom, direktorom Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a, održanog u Beogradu 13. januara 2007. godine.

⁶³ Ibid.

III

Promocija i difuzija srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva u institucijama kulture

Društveno-političke okolnosti i ekonomski i socijalni uslovi kako na lokalnom, tako i na globalnom planu u velikoj meri utiču na poziciju kulture u društvenom životu, pa se tako reflektuju i na rad pojedinačnih kulturnih institucija. Isto tako, delatnost relevantnih institucija kulture posmatrana kroz istoriju zapravo odražava duh određenog vremena, političku klimu i ekonomske i socijalne uslove u kojima egzistira jedno društvo. Ovo važi za veliki broj evropskih zemalja ali je vezano uglavnom za njihovu prošlost, dok u slučaju naše zemlje dnevno-politički događaji, opšta situacija i trenutni uslovi života i pre pedeset ili dvadeset godina kao i danas imaju nesagledive (i kratkoročne i dugoročne) posledice na odvijanje i razvoj kulturnog života u Srbiji uopšte, ali i samih institucija kulture. U pokušaju rasvetljavanja pozicije institucija koje svoju celokupnu delatnost ili veći deo svojih programskih aktivnosti posvećuju promociji i difuziji nacionalnog umetničkog muzičkog stvaralaštva, razmotrićemo kompletan rad tri relevantne gradske institucije kroz njihovu programsku i kadrovsku politiku, pristup tehnikama PR-a i marketinga, finansijsku situaciju i odnos prema lokalnim i republičkim instancama, kao i odnos i pristup državnih organa prema ovim organizacijama. Izbor institucija koje će u daljem tekstu poslužiti kao studije slučaja uslovljen je njihovim delatnostima, pri čemu se svaka bavi različitim oblikom delovanja, a s istim ciljem – promocije i difuzije srpske umetničke muzike. Tako je celokupna delatnost Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a (prva studija slučaja) usmerena ka ostvarenja ova dva cilja, a instrumenti promocije su u slučaju ove institucije izdavaštvo, programi (tematska predavanja, tribine i okrugli stolovi) i održavanje legata *Josip Slavenski*. Druga institucija čiji će aspekt delovanja vezan za brigu o domaćem stvaralaštvu biti razmatran, ovog puta kroz koncertni repertoar, jeste koncertna agencija *Jugokonzert*. Razlog tome leži u činjenici da se *Jugokonzert* odnosom koji ima prema nacionalnoj umetničkoj muzici svrstava među najreprezentativnije primere kada je reč o ovom segmentu kulturno-umetničkog delovanja. Poslednji primer propagiranja domaćeg umetničkog muzičkog stvaralaštva koji ćemo razmatrati u ovom radu biće sagledan kroz delatnost medija. Kako je ovo polje izuzetno veliko i kompleksno, te bi se o odnosu medija prema

stvaraocima kao i stvaralaca prema medijima moglo govoriti u okviru posebnog rada, ovom prilikom je za primer uzet Treći program Radio Beograda koji tokom četiri decenije svog postojanja predstavlja epicentar zbivanja u domaćoj i svetskoj savremenoj umetničkoj muzici, prezentira i ukazuje slušaocima na nove umetničke pravce i tendencije, i tako ima veliki istorijski značaj za plasman nacionalnog stvaralaštva i njegovu komunikaciju s domaćom i inostranom publikom na polju medija.

Studija slučaja: Muzički informativni centar SOKOJ-a

Paralelno praćenje nastanka i razvoja Saveza organizacija kompozitora Jugoslavije (SOKOJ) i Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a (SOKOJ-MIC) kao organski povezanih institucija nedvosmisleno pokazuje koliko je kulturni, odnosno, muzički život gotovo uvek zavisio od neumetničkih faktora. SOKOJ je osnovan 1950. godine, a opseg njegove delatnosti je od samog početka koncipiran dvojako. Tako su dva osnovna cilja delovanja SOKOJ-a bila propagiranje nacionalnog muzičkog stvaralaštva i pravna zaštita stvaralaca, odnosno njihovih dela. Oblast poslovanja koja se ticala pravne zaštite autora postepeno se od kraja osamdesetih godina prošlog veka transformisala u Organizaciju za zaštitu autorskih prava (SOKOJ), a Odeljenje za propagandu SOKOJ-a koje je u okviru SOKOJ-a delovalo od njegovog osnivanja, preraslo je prvo u legat *Josip Slavenski* (1983. godine), a zatim i u Muzički informativni centar SOKOJ-a (1997. godine). Društvene, političke i ideološke promene koje su se dešavale, naročito u periodu raspada SFRJ, uticale su i na ove institucije, a iz njihovog zajedničkog istorijata možemo pratiti i na koji način je egzistirala kako je vođena kulturna politika čije se posledice tek danas sagledavaju i osećaju u opštoj poziciji ali i svakodnevnom radu kulturnih institucija. Kako u svom istraživanju navodi Ana Kotevska, *osamdesetih godina prošlog veka dolazi do ukrštanja starih i novih modela kulturne politike, promišljanja i plasiranja savremenog stvaralaštva, a njihovi nosioci se međusobno sukobljavaju prinuđeni da, u jednom periodu, paralelno funkcionišu na dva koloseka.*⁶⁴ Autorka dalje navodi da

⁶⁴ Kotevska, Ana: *SOKOJ-MIC (Muzički informativni centar SOKOJ-a) na putu od propagande ka promociji i difuziji savremene muzike*, rad izložen na naučnom skupu Katedre za muzikologiju

se taj dualitet na primeru SOKOJ-MIC-a prepoznaje u činjenici da se propaganda sa elementima dirigovane kulturne politike i dalje „vodi“ unutar zemlje (SFRJ,SRJ) i prema zemljama istočnog bloka preko instrumenata kao što su: međurepublička razmena, raspodela kvota „inostranih dnevnica“ po republičkim udruženjima (i pokrajinskim društvima), reciprociteti u razmeni „delegacija“ kompozitora, muzičkih umetnika, partitura itd. Nasuprot tome, prema „Zapadu“, kasnije i unutar mreže IAMIC-a (International Association of Music Information Centers, prim. A. R.), insistiranjem na savremenim individualnim relacijama među autorima i slanjem reprezentativnih predstavnika savremenog rukopisa, okreće se liberalnije lice jedne zemlje već osamdesete godine očigledno spremne za tranziciju.⁶⁵

Hronologija velikih organizacionih promena koje su septembra 2006. godine prevashodno usled turbulencija koje su se dogodile u SOKOJ-u, rezultirale i konačnim raskidom svih veza (prvo finansijskih, a potom i formalno-pravnih) između SOKOJ-a i SOKOJ-MIC-a – derivata nekada veoma značajnog i uticajnog segmenta rada SOKOJ-a – zapravo počinje u prvoj polovini osamdesetih godina prošlog veka. Tada, sadašnji SOKOJ – Organizacija za zaštitu autorskih muzičkih prava, a tadašnji Savez organizacija kompozitora Jugoslavije, preuzima zaostavštinu Josipa Slavenskog (1896-1955), jednog od najjemenitnijih savremenih jugoslovenskih kompozitora, i u dogovoru sa Skupštinom grada osniva njegov legat. Tako se decembra 1983. godine Odeljenje za propagandu SOKOJ-a iz matičnih prostorija u SOKOJ-u izmešta u poseban prostor dodeljen od strane Skupštine grada i pretvara ga u legat. Cilj postojanja legata *Josip Slavenski* je da očuva kompozitorovo stvaralaštvo brigom o njegovoj zaostavštini, izdavanjem kompakt diskova s njegovom muzikom i organizovanjem tematskih koncerata i tribina. Ova svojevrsna memorijalna soba sadrži biblioteku, nototeku, instrumente, lične predmete, pisma i rukopise koji su se nekada nalazili u originalnoj kompozitorovoj radnoj sobi u Svetosavskoj 33 u Beogradu. Delatnost vezana za novoosnovani legat postala je prioritet Odeljenja za propagandu ali je ono, s obzirom na svog osnivača i druge ciljeve postojanja, postepeno širilo spektar svojih aktivnosti i na sve ozbiljniju i sistematičniju promociju i difuziju savremenog umetničkog domaćeg stvaralaštva. Tako su se u prostorijama legata održavale i prezentacije novih dela, tribine i okrugli stolovi vezani za

Tematski potencijali leksikografskih jedinica o muzičkim institucijama, održan na Univerzitetu umetnosti u Beogradu, 10. aprila 2007. godine.

⁶⁵ Ibid.

problematiku savremenog nacionalnog muzičkog stvaralaštva, te je Odeljenje za propagandu vremenom postalo okupljalište savremene muzičke elite naklonjene novijim tendencijama u domaćem (i svetskom) muzičkom stvaralaštvu. Opseg delatnosti se proširuje i na tematske edicije autorskih kompakt diskova s delima eminentnih autora naše muzičke scene, kako bi se 1992. godine došlo i na ideju da Odeljenje postane izdavač Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk/New Sound*. Zapravo, radilo se o renomiranom časopisu *Zvuk*, pokrenutom još 1932. godine, koji je u skladu sa svojom *jugoslovenskom* redakcijom nekoliko puta menjao sedište (Sarajevo, Beograd i Zagreb). Izdavač je bio prvo Savez kompozitora Jugoslavije, da bi od 1955. godine štampanje obnovljene verzije časopisa preuzeo tada novoosnovani SOKOJ. Izlaženje publikacije je na kratko prekinuto 1990. godine (poslednji broj je izašao u Zagrebu) da bi se, na inicijativu nekoliko uglednih stručnjaka iz oblasti muzike 1992. godine formirala nova redakcija časopisa, koja po prvi put dobija i internacionalnu dimenziju, kako u smislu članova redakcije, tako i u smislu saradnika. Tako, 1993. godine izlazi prvi broj delimično izmenjene i modernizovane verzije časopisa pod novim nazivom, Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound*. Osnovna sadržajno-programska koncepcija originalnog *Zvuka* u kojoj se prikazuju najnovija stvaralačka, ali i muzikološka i teorijska ostvarenja na domaćoj muzičkoj sceni je zadržana, ali je osavremenjena i obogaćena pratećim kompakt diskom koji sadrži zvučne ilustracije tekstova i studija. Pored toga, svaki broj je upotpunjen i engleskom verzijom namenjenom plasiranju i promovisanju domaćeg stvaralaštva, ali i savremene muzikološke, etnomuzikološke, teorijske i estetičke misli u internacionalnim okvirima.

Donošenje novog Zakona o autorskim i srodnim pravima koji je na snagu stupio 1998. godine⁶⁶ SOKOJ-u je onemogućilo dalje bavljenje izdavačkom delatnošću, te Savez organizacija kompozitora Jugoslavije osniva svoj Muzički informativni centar, koji je 1997. godine, dakle, nekoliko meseci pre zvaničnog stupanja zakona na snagu, registrovan kao jednočlano društvo sa ograničenom

⁶⁶ Ovaj zakon je na snagu stupio juna meseca 1998. godine, ali je rad na njegovom nacrtu trajao nešto duže. S obzirom na to da je SOKOJ aktivno učestvovao u pripremi i izradi ovog zakona, znatno pre njegovog zvaničnog stupanja na snagu imao je uvid u većinu pojedinosti koje su za njega bile vezane. U ovom kontekstu je bila značajna činjenica da u jednom od članova Zakona o autorskim i srodnim pravima stoji da *organizacija koja se bavi zaštitom autorskih prava ne sme da obavlja nijednu delatnost osim one za koju je licencirana od strane države* (iz razgovora s Ivanom Tasićem, bivšim direktorom SOKOJ-a, vođenim 30. januara 2007. godine). Iz tog razloga, SOKOJ je nekoliko meseci pre zvaničnog donošenja pomenutog zakona, osnovao Muzički informativni centar SOKOJ-a, kao društvo s ograničenom odgovornošću.

odgovornošću. Kao odgovorno lice potpisuje se direktor, ali se najznačajnije odluke vezane kako za programsku politiku i finansiranje institucije, tako i za rešavanje kadrovskih pitanja, donose na nivou Upravnog odbora MIC-a, koji kao osnivač imenuje SOKOJ (koji je inače i skupština MIC-a).⁶⁷ Tada se i zvanično determiniše smisao delovanja ove sada formalno samostalne institucije. Očuvanje, promocija i difuzija srpske savremene umetničke muzike kao glavni ciljevi delatnosti MIC-a realizuju se kroz nekoliko aspekata: izdavaštvo, idejni koncept i organizovanje programa (simpozijuma, promocija, predavanja, tribina i okruglih stolova), brigu o legatu Josipa Slavenskog, održavanje male stručne biblioteke, kreiranje i ažuriranje baze podataka *Jugoslovenski kompozitori i njihova dela* i međunarodnu saradnju.⁶⁸

Do oktobra meseca 2004. godine SOKOJ-MIC je bio na budžetu osnivača (SOKOJ-a), koji je pokrивao materijalne troškove, troškove plata zaposlenih i honorare stalno angažovanih spoljnih saradnika (kurir, čistačica, računovođa, članovi redakcije časopisa čiji je ova institucija izdavač, itd.), kao i deo budžeta za projekte. Pri ovome podrazumevamo da je SOKOJ-MIC bio redovno/mesečno finansiran od strane osnivača, a samo manji deo sredstava je dolazio iz drugih izvora. Za dodatna sredstva, neophodna da bi se svi planirani programi realizovali, a u skladu sa prirodom rada ovako male organizacije, SOKOJ-MIC je konkurisao i dobijao sredstva na godišnjem nivou kod Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda, Ministarstva kulture Republike Srbije, Ministarstva nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije i drugim državnim institucijama, kao i kod raznih nevladinih organizacija i stranih institucija, sponzora i donatora, u zavisnosti od prirode i vrste određenog projekta (ambasada Francuske, Švajcarske i Sjedinjenih Američkih Država, Francuskog kulturnog centra, *Soroš* fondacije, austrijske fondacije *KulturKontakt* i drugih). Pored toga, ostvario je i partnerstva s mnogim srodnim institucijama na projektima vezanim za organizaciju koncerata i naučnih skupova

⁶⁷ Upravni odbor SOKOJ-MIC-a funkcionisao je do 2002. godine, nakon čega je imenovan novi sastav koji je funkcionisao samo formalno, ali ne i faktički. Pošto je 2006. godine i zvanično donešena odluka SOKOJ-a o prekidu finansiranja SOKOJ-MIC-a, Upravni odbor SOKOJ-MIC-a je i formalno prestao da postoji.

⁶⁸ Muzički informativni centar SOKOJ-a je dugogodišnji član srodnih međunarodnih udruženja i evropskih kulturnih mreža (International Association of Music Information Centers /IAMIC/, International Society for Contemporary Music /ISCM/, International Music Council (IMC) of the UNESCO), i do skoro je veoma aktivno učestvovao u radu pomenutih organizacija, kako e-mail korespondencijom, tako i učešćem zaposlenih na godišnjih skupovima i sastancima. Kako je finansijska situacija postala teška i neizvesna, MIC nije u mogućnosti da snosi troškove godišnjih kotizacija, i ovaj vid delatnosti MIC-a sve je neredovniji i usled usredsređivanja na prioritete projekte, počinje polako da se gasi.

(Fakultet muzičke umetnosti, Muzikološki institut SANU, Muzička škola *Josip Slavenski*, *Jugokonzert*, Kulturni centar Beograda i druge). Krajem 2004. godine SOKOJ je obustavio redovna davanja SOKOJ-MIC-u (pri čemu se, pored projekata, misli i na pokrivanje plata i materijalnih troškova), ostavivši prostora za dobijanje (sada nešto manjih) sredstava po internom godišnjem konkursu. Tako se SOKOJ-MIC, naviknut na stalno i sigurno finansiranje od strane osnivača, našao u ozbiljnim egzistencijalnim problemima, koji su produbljeni septembra 2006. godine, ukidanjem internog konkursa i konačnom obustavom svake vrste finansiranja od strane osnivača. Trenutna situacija nametnula je da u narednom periodu jedan od glavnih zadataka uprave Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a mora postati daleko aktivniji *fundraising* i pronalaženje novih načina za dalje, stabilno finansiranje institucije koje će dolaziti sa više različitih izvora.

Transformacija i kompletna reorganizacija ovog preduzeća je neophodna, i trebalo bi da se odvija na svim nivoima. Ono što je konstanta u radu Muzičkog informativnog centra jesu jasan i determinisan opseg delatnosti, prioriteta, ciljevi i misija postojanja. S obzirom na to da je Muzički informativni centar institucija koja se bavi isključivo promocijom i difuzijom domaćeg muzičkog stvaralaštva, ova dva elementa su, kao što je već rečeno, i njegovi jasno definisani osnovni ciljevi. Misija MIC-a je održavanje i unapređivanje legata *Josip Slavenski* i Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk* kao najznačajnijih projekata institucije. Vizija Muzičkog informativnog centra je, usled problema u kojima se trenutno nalazi, neizvesna i nedefinisana ali je usmerena ka pozicioniranju MIC-a kao autoritativne i referentne institucije kada je reč o plasiranju kvalitetnih i relevantnih dostignuća srpske umetničke muzike u našoj zemlji i inostranstvu. Kako bismo mogli da sagledamo kompletnu delatnost MIC-a i tako uočimo dobre i loše strane, prednosti i potencijale koje ova institucija poseduje, u okviru ove studije slučaja analiziraćemo programsku politiku, ljudske resurse i PR i marketinšku strategiju kao najznačajnije elemente koji zaokružuju delatnost svake institucije. S obzirom na to da smatramo da su ljudski resursi najznačajniji segment delovanja institucija, odnosno, njen glavni *kapital*, posebnu pažnju ćemo posvetiti upravo ovom aspektu njihovog poslovanja.

Programska politika

Kada je reč o programskoj politici Muzičkog informativnog centra, već je rečeno da je ona veoma jasno determinisana i usmerena isključivo ka promociji i difuziji srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva. Njegova delatnost obuhvata nekoliko velikih oblasti u okviru kojih se osmišljavaju i realizuju stalni i povremeni projekti. **Izdavaštvo** podrazumeva štampanje naučne publikacije Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound* koji izlazi dva puta godišnje na srpskom i engleskom jeziku s kompakt diskom uz svako izdanje, zatim publikovanje tromesečnog biltena – informatora SOKOJ-MIC-a, i ediciju autorskih kompakt diskova s muzikom savremenih domaćih kompozitora (jedan projekat godišnje). Idejni koncept i organizovanje **programa** kao sledeći segment delatnosti MIC-a podrazumeva promocije, predavanja, tribine i okrugle stolove s različitim temama pretežno iz oblasti domaćeg, ali i inostranog savremenog muzičkog stvaralaštva čija je prosečna dinamika održavanja jednom nedeljno. Briga o **legatu** kompozitora Josipa Slavenskog podrazumeva širok spektar aktivnosti među kojima su očuvanje obimnog materijala koji predstavlja dragocenu arhivsku građu za naučna istraživanja, organizacija koncerata, izložbi, promocija simpozijuma, i izdavanje publikacija i kompakt diskova posvećenih ovom autoru i njegovom stvaralaštvu. Kreiranje i ažuriranje MIC-ove **baze podataka** *Jugoslovenski kompozitori i njihova dela* kao četvrti veliki segment delatnosti podrazumeva permanentan rad na održavanju ove jedinstvene, kompleksne i obimne mreže podataka od neprocenjive vrednosti. Pored svega ovoga, svi zaposleni učestvuju i u živoj i razrađenoj **međunarodnoj saradnji** koju SOKOJ-MIC gradi od svog nastanka.

Ovako postavljena programska politika SOKOJ-MIC-a sprovodi se konsekvantno, ali u obimu koji dozvoljavaju finansijske okolnosti. Prioriteti se usmeravaju ka najvećim i najznačajnijim projektima, a to su Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound*, bilten MIC-a, održavanje legata i ažuriranje baze podataka, dok se ostali programi i projekti realizuju ukoliko i kada za to ima uslova.

Delatnost koju obavlja SOKOJ-MIC je jedinstvena u našoj zemlji i veoma dragocena kako za domaću kulturnu scenu, tako i za promociju i difuziju domaćeg muzičkog stvaralaštva izvan granica naše zemlje i uspostavljanje aktivne međunarodne saradnje u ovoj oblasti. U tom kontekstu neobična je činjenica da ova

institucija ima velike finansijske probleme koji poslednjih meseci dovode u pitanje njenu egzistenciju. Formalni stav nadležnih gradskih i državnih organa prepoznaje značaj postojanja institucije ovog tipa za našu sredinu, ali faktički ne preuzima ništa kako bi joj omogućila dalji opstanak ili bar delimično pomogla u rešavanju nekih fundamentalnih problema. U tom smislu, nešto veće razumevanje Centar dobija od Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda koji pomaže određene pojedinačne projekte a pojavljuje se i kao zainteresovana strana kada je u pitanju pronalaženje novog osnivača (tačnije vlasnika MIC-a), dok Ministarstvo kulture pokazuje sasvim simbolično interesovanje za aktivnosti i probleme SOKOJ-MIC-a. Iako trenutno preovlađuje trend sve većeg osamostaljivanja institucija od osnivača i aktivnih strategija za pronalaženje dodatnih izvora finansiranja, u slučaju većine kulturnih institucija, a naročito Muzičkog informativnog centra koji nema niti potrebnu infrastrukturu niti kadrove za samostalno delovanje, treba uzeti u obzir realnu poziciju i mogućnosti institucija a potom ih postepeno obučavati za implementaciju novih praksi i strategija modernog kulturnog menadžmenta. Tako dalji opstanak MIC-a vidimo isključivo uz novog *vlasnika* bilo da je u pitanju Skupština grada ili Ministarstvo kulture, koji će mu pomoći da se stabilizuje, nakon čega bi se moglo pristupiti osmišljavanju i razradi strategija koje će mu pomoći da sigurno i konsekventno napreduje a potom i da se postepeno osamostaljuje. Pod pretpostavkom da je ovakav razvoj situacije realan i moguć, pristupi ćemo razmatranju kadrovske politike i njenom unapređivanju kao glavnoj *pokretačkoj snazi* svake institucije.

Ljudski resursi

Činjenica da SOKOJ-MIC obavlja veoma širok spektar različitih delatnosti posebno dobija na značaju kada se u obzir uzme kadrovska struktura koju čine direktor i dva stručna saradnika. Takođe, činjenica da su oni visoko kvalifikovani (direktor je magistar muzikologije, a stručni saradnici diplomirani muzikolog i kompozitor) i efikasni za obavljanje delatnosti Centra, u velikoj meri olakšava njegovo funkcionisanje ali ujedno predstavlja i veliki problem s obzirom na to da je obim posla često prevelik da bi se s njim mogao izboriti ovako mali broj ljudi bez obzira na njihovo znanje, iskustvo, veštine i sposobnosti. Pored toga, SOKOJ-MIC ne poseduje stalnu administrativnu niti tehničku službu, pod čime podrazumevamo

pravnik, računovođu, kurira i čistačicu. Do septembra 2006. godine pravnik, računovođa i kurir su kao stalno osoblje SOKOJ-a bili stalno honorarno angažovani u MIC-u, dok je čistačica povremeno angažovana sa strane. Tako je saradnja MIC-a s administrativnim i tehničkim osobljem SOKOJ-a na izvestan bila način nametnuta od strane osnivača, pri čemu su one (iz istog budžeta SOKOJ-a) bile posebno plaćane na mesečnom nivou. Nije potrebno posebno napominjati da je u ovakvoj kadrovskoj konstelaciji stručno osoblje MIC-a veoma često prisiljeno da obavlja veliki broj poslova vezanih za administraciju, kako bi se osiguralo blagovremeno ispunjavanje obaveza vezanih za svaki pojedinačni segment određenog projekta. Čitava situacija je često dovođila do problema i zabuna, a činjenica da je administrativno osoblje stacionirano u zgradi SOKOJ-a u Mišarskoj ulici, a SOKOJ-MIC u posebnim prostorijama na Trgu Nikole Pašića, je veoma često usporavala posao i u velikoj meri smanjivala efikasnost njegovog obavljanja. Konačno, raskidom svih veza MIC-a s osnivačem prekinut je i ovaj kadrovski aranžman, a MIC je ostao i bez bilo kakvih saradnika na ovim poljima delatnosti neophodnim za funkcionisanje svakog preduzeća, bez obzira na njegovu veličinu, obim i opseg delovanja.

Iako se usled malog broja zaposlenih i prirode delatnosti MIC-a na prvi pogled čini da je jednostavno napraviti podelu posla, ozbiljna i osmišljena reorganizacija na ovom polju je neophodna i od suštinskog značaja za njeno dalje postojanje i napredovanje. Pored ovoga, značajno je napomenuti i da SOKOJ-MIC nema jasnu i strukturisanu sistematizaciju radnih mesta, kao i da ugovori o radu ne predviđaju napredovanje saradnika, niti povećanje koeficijenta koji je fiksiran na najniži bod predviđen za visoku stručnu spremu. Takođe, pojam bonusa za dodatno angažovanje ili prekovremeni rad, kao ni sistem stimulacije i kazne za učinak zaposlenog koji je angažovan na određenom projektu nije pravno regulisan i gotovo i da ne postoji, već je celokupan rezultat rada zaposlenog zasnovan na individualnoj proceni direktora i pretežno se zasniva na rasprostranjenom stavu da biti zaposlen u kulturi podrazumeva veliki entuzijazam, bez računanja na bilo kakvu materijalnu satisfakciju.

Ukoliko se ima u vidu da je suštinska uloga menadžmenta ljudskih resursa upravo *maksimalno povećanje produktivnosti, kvaliteta uslova za rad i profita, kroz*

efikasno rukovođenje ljudima,⁶⁹ nameće se zaključak da bi uvođenje kadrovske službe (odnosno, u ovom slučaju realnije je imati u vidu jednu osobu koja će obavljati čitav posao) doprinelo boljem radu Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a i osiguralo opstanak ove institucije na našoj kulturnoj sceni.

Pod osnovnim poljem delovanja sektora za ljudske resurse podrazumevamo:

1. strateško planiranje (**strateška uloga** – integrisanje ljudskih resursa u strategiju kompanije)
2. selekcija (regrutovanje)
3. obučavanje i razvoj ljudi (**operativna uloga** – tradicionalno gledanje na menadžment ljudskih resursa)
4. razvoj organizacije i promene (operativna uloga – planiranje i primena uvedenih promena)
5. menadžment performansi (šta se očekuje od zaposlenih)
6. sistem nagrada (planiranje i sprovođenje)
7. organizaciono ponašanje i teorija (praćenje ponašanja zaposlenih).⁷⁰

Analizirajući literaturu i poredeći saznanja sa trenutnim stanjem u SOKOJ-MIC-u, veoma smo lako došli do zaključka da, pored očigledne činjenice da ne postoji osoba koja se bavi zaposlenima, njihovim radnim učinkom, obučavanjem i daljim razvojem, Muzički informativni centar SOKOJ-a ne poseduje nikakav oblik kadrovske službe. Ovo se odnosi kako na administrativni, tako i na operativni i na strateški nivo. Ipak, potreba za uvođenjem osobe koja bi se bavila pitanjima zaposlenih je evidentna i vitalna za ovu instituciju, a za to postoji više objektivnih razloga:

1. briga o zaposlenima u svim gore navedenim aspektima obavlja se nesistematično i neorganizovano i bila je podeljena na nekoliko različitih osoba od kojih, pri tom, jedan broj ne pripada direktno kolektivu SOKOJ-MIC-a. Od pre gotovo godinu dana, ne postoji osoba, niti služba koja se bavi

⁶⁹ Ramlall, Sunil J.: *Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance*, Human Resource Planning, str. 53. Preuzeto iz: Mandić, Tijana: *Human Resource Management*, course reader, Belgrade, University of Arts, 2005.

⁷⁰ Ibid, str. 54.

ovim segmentom delatnosti. Selekciju, neku vrstu integrisanja ljudskih resursa u strategiju kompanije (što treba vrlo uslovno shvatiti), zatim menadžment performansi i organizaciono ponašanje u izvesnom smislu obavlja direktor. Različite pravne probleme i regulativu je do septembra 2006. obavljao pravnik zaposlen u SOKOJ-u (i to često nije bila jedna ista osoba, već su se određene osobe kontaktirale u skladu sa njihovim poljem delovanja ili trenutnom situacijom/problemom), koji veoma često nije u potpunosti (a nekada ni uopšte) bio upoznat sa situacijom u SOKOJ-MIC-u, ne razumevajući ni njen pravni status niti vezu sa osnivačem (što podrazumeva uvid u međusobna prava i obaveze). Od septembra 2006. godine ne postoji osoba koja obavlja pravne poslove, a sve poslove vezane za knjigovodstvo i računovodstvo, što se odnosi i na ostvarivanje prava zaposlenih u ovom aspektu je do marta 2007. godine obavljala jedna osoba, takođe stalno zaposlena u SOKOJ-u, honorarno angažovana na pomenutim poslovima u SOKOJ-MIC-u. Od marta 2007. godine ove poslove obavlja služba knjigovodstva i računovodstva *Jugokoncerta* na osnovu dogovora SOKOJ-MIC-a i *Jugokoncerta* sa Skuštinom grada Beograda, a u periodu trajanja transformacije SOKOJ-MIC-a (od januara do decembra 2007. godine).

2. objektivna evaluacija radnog učinka zapravo ne postoji u pravom smislu te reči, odnosno svaka eventualna (i često nekonzekventno sprovedena) evaluacija se svodi na slobodnu procenu direktora. Dakle, možemo zaključiti da transparentne merne metode i indikatori učinka zaposlenih ne postoje. Posledice ovakvog načina rada mogu biti povremene konfliktne situacije i tenzije u međuljudskim odnosima, a otud i potreba za osobom koja će se baviti rešavanjem tih problema (ukoliko je do njih već došlo). U sadašnjoj situaciji, ove obaveze uglavnom preuzima direktor, koji je ponekad i sâm delimično odgovoran za nastanak ovakvih situacija, a usled mnogobrojnih drugih obaveza nije u stanju da se posveti njihovom rešavanju. Ovo isto važi i za povremene pojedinačne probleme zaposlenih u odnosu na posao koji obavljaju.
3. nezadovoljstvo zaposlenih dovodi do smanjenja motivacije, što svakako negativno utiče i na radni učinak, dovodi do opadanja kvaliteta rada i, napokon, do češćeg korišćenja godišnjih odmora, slobodnih dana i bolovanja, kašnjenja na posao iz različitih razloga i sl.

4. s druge strane, motivisanost (i stalna stimulacija zaposlenih) trebalo bi da dovede do njihovog većeg zalaganja, truda i želje za dokazivanjem (i pokazivanjem neke vrste zahvalnosti za ukazano poverenje). Sâmim tim, rezultat bi trebalo da bude povećanje produktivnosti i kvaliteta posla koji se obavlja. Ovime se uglavnom misli na materijalnu stimulaciju, koja se u praksi pokazala kao najuspešnija, ali treba imati u vidu i ličnu satisfakciju, koja je proizvod malopre pomenutog poverenja koje poslodavac ukazuje zaposlenom kako bi imao priliku da pokaže svoje sposobnosti i potencijal. Individualni razvoj kadrova veoma je bitna kategorija kada je u pitanju rad sa zaposlenima, pogotovo u institucijama kulture: razumevanje i ukazivanje dužnog poštovanja prema mišljenjima, stavovima i idejama pojedinaca. Podsticanje individualnog angažovanja sigurno će rezultirati ostvarenjem boljeg kvaliteta i radnog učinka čitave institucije, za šta je od velikog značaja uvođenje i sprovođenje strateškog rukovođenja ljudskim resursima.

Novija istraživanja menadžmenta ljudskih resursa dovela su do zaključka da je svaki angažovani pojedinac podjednako važan za instituciju i da može biti glavni izvor njene kompetitivne prednosti u odnosu na druge. *Ljudski kapital* jedne firme je zapravo njeno strateško sredstvo, odnosno prednost koju organizacija stiče proizvodeći kadrove koji su vredni, nezamenjivi i teško ih je imitirati.⁷¹ Tako dolazimo i do jedne od ključnih postavki menadžmenta ljudskih resursa, a to je da su radnici *investicija*, odnosno intelektualni kapital firme, što je u suprotnosti sa ranijim stavovima posmatranja ljudi kao *troška*. Sve ovo je posebno primenljivo u kulturnim institucijama, a veoma očigledno u malom kolektivu kakav je Muzički informativni centar SOKOJ-a. Svaki pojedinac mora dati svoj maksimum i blagovremeno obavljati sve unapred predviđene zadatke, koji veoma često u značajnoj meri prevazilaze prvobitno dogovoreni obim posla. To je jedini način za efikasnu, uspešnu i visoko profesionalnu realizaciju poslovne politike, ciljeva i misije firme.

⁷¹ Cabrera, Elisabeth, Cabrera, Angel: *Strategic Human Resource Evaluation*, ibid, 49.

Trenutna struktura radnih mesta u SOKOJ-MIC-u je sledeća:

Stalno zaposleni:

Stručna služba

- 1) direktor: deluje i kao umetnički i kao operativni direktor; ima odgovarajuću stručnu spremu (VSS – Fakultet muzičke umetnosti, muzikologija i Filološki fakultet, svetska književnost; magistar muzikologije)
- Osnovna delatnost – programi i organizacija – dve zaposlene, sa zvanjima samostalnih stručnih saradnika s odgovarajućom stručnom spremom:
 - 2) samostalni stručni saradnik (VSS – Fakultet muzičke umetnosti, muzikologija);
 - 3) samostalni stručni saradnik (VSS - Fakultet muzičke umetnosti, kompozicija);

Honorarno zaposleni:

Stručna služba

- stručni saradnik, zamena zaposlenog samostalnog stručnog saradnika na porodijskom odsustvu, na poslovima vezanim za Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound*;

Administrativna i tehnička služba

- računovodstvo i knjigovodstvo – 1 osoba (stalno zaposlena u SOKOJ-u, do marta 2007. godine). Od pomenutog perioda, ova poslove obavlja služba računovodstva *Jugokoncerta*;
- kurir – 1 osoba (stalno zaposlena u SOKOJ-u, do septembra 2006. godine). Nakon navedenog perioda, MIC ne koristi usluge kurira;
- održavanje higijene – 1 osoba;

Na osnovu pregleda kadrovske strukture vidimo da institucija ima svega tri stalno zaposlene osobe i već je na prvi pogled jasno da one obavljaju mnogo više posla nego što je predviđeno sistematizacijom radnih mesta i postojećim ugovorom o radu,

pogotovo ako se ima u vidu opseg aktivnosti Centra (videti fusnotu 1). SOKOJ kao osnivač nije odobravao otvaranje novih radnih mesta na permanentnoj bazi, a po uspostavljanju sistema internog konkursa nije podrazumevao plaćanje zarada već zaposlenih, niti angažovanje novih ljudi već je samo pokrивao troškove koji se tiču planiranja i realizacije programa i projekata. S druge strane, SOKOJ-MIC nije u mogućnosti da finansijski pokrije ni trenutno zaposlene, a kamoli nova zapošljavanja visoko stručnih kadrova na neodređeno vreme (pa čak ni na honorarnoj bazi) koji bi se bavili programima i time rasteretili trenutno zaposlene i omogućili im da smanje broj obaveza i odgovornosti i tako efikasnije obavljaju svoje zadatke. Stoga je, čini se, postojeću situaciju moguće razrešiti, ili makar u izvesnoj meri olakšati, angažovanjem nekoliko osoba na tekućim i administrativnim poslovima koji zahtevaju vreme, a trenutno ih delimično obavljaju osobe zadužene za programe u saradnji sa spoljno angažovanim administrativnim kadrovima. Nove osobe mogle bi biti angažovane po ugovoru, i to na prvom mestu računovođa, čije je stalno zapošljavanje (bilo honorarno bilo na neodređeno vreme) neophodno, a potom i pravnik koji bi ukoliko je adekvatno obučen, mogao obavljati i posao menadžera ljudskih resursa. Što se tiče stručnog osoblja, trebalo bi takođe po ugovoru angažovati i bibliotekara, koji bi vodio računa o biblioteci SOKOJ-MIC-a, legatu *Josip Slavenski*, kao i stručnoj obradi i distribuciji publikacija čiji je Centar izdavač. Ukoliko bi se za to obezbedili finansijski uslovi, takođe bi bilo potrebno po ugovoru angažovati stručnu osobu koja bi u poslovanje MIC-a uvela osnovne tehnike i metode delovanja u oblasti marketniga i odnosa s javnošću, koje bi se potom primenjivale li i dalje razrađivale.

S obzirom na činjenicu da direktor Centra za nekoliko meseci stiče pravo za odlazak u penziju, SOKOJ-MIC bi imao veliku korist ukoliko bi menadžer ljudskih resursa, u ovom slučaju angažovani pravnik, obavljao i deo posla vezan za trening i razvoj, koji bi na osnovu nešto dugoročnijeg strateškog planiranja (za period od 2 do 3 godine) zajedno s direktorom isplanirao i predvideo odgovarajuće uloge za svakog trenutno zaposlenog, razmotrio mogućnosti za nova angažovanja i, naravno, razmislio ko bi mogao da preuzme rukovođenje Centrom (ukoliko bi to bio neko od zaposlenih ko bi zauzeo upražnjenu poziciju, ili potpuno nova osoba, dovedena „spolja“). Ukoliko bi se veća pažnja posvetila odnosima između zaposlenih, osoba angažovana na mestu pravnika bi se, pored pomenutih aktivnosti, bavila i rešavanjem svakodnevnih problema u funkcionisanju firme, s akcentom na odnos zaposlenih prema svom poslu, ali i međuljudskim odnosima koji nisu uvek jednostavni u ovako

malom kolektivu. Ključna strategija ovog segmenta rada sa zaposlenima bila bi pronalaženje načina za stimulaciju i motivaciju kadrova, koja je poslednjih meseci opala kao rezultat finansijskih i egzistencijalnih problema u kojima se Centar našao. S obzirom na to da je uobičajeno da u velikim preduzećima ove poslove obavlja nekoliko različitih osoba koje se bave samo kadrovskim pitanjima, a imajući u vidu realne okolnosti, prirodu, pravnu strukturu, regulativu institucije i njenu nemogućnost da se u velikoj meri kadrovski proširi, kao što je već rečeno, svu delatnost vezanu za pravne poslove i kadrovsku politiku trebalo bi da obavlja jedna osoba u koordinaciji s direktorom. Pravnik, odnosno menadžer ljudskih resursa bi, pored pravnih poslova, bio zadužen za sve aspekte rada sa zaposlenima i tako bi kao i ostali zaposleni, obavljao nešto veći opseg različitih aktivnosti ali bi, za razliku od pravnika angažovanih u većim preduzećima, radio s manjim brojem ljudi.

Ukoliko razmotrimo postojeće prakse koje predlaže teorijska literatura iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa protkana direktnim, svakodnevnim iskustvima, možemo zaključiti da je u Muzičkom informativnom centru potrebno (i moguće) napraviti:

- analizu (i delimičnu reorganizaciju) posla, kako bi se zaposleni rasteretili velikog broja različitih projekata i fokusirali se na manji broj, ali sadržajno i po obimu većih i dugoročnijih projekata;
- analizu postojećih, i razmatranje angažovanja novih kadrova (kako je već predloženo u ranijem tekstu);
- jasnu definiciju onoga što se očekuje od svakog pojedinca u okviru svakog pojedinačnog projekta;
- ustanovljen sistem nagrada (odnosno stimulacija za posebno zalaganje i postignute rezultate) i kazni (svaki pojedinac mora da snosi odgovornost ukoliko blagovremeno i na korektan način ne obavlja postavljene zadatke);
- konstantan rad na unapređivanju odnosa zaposlenih prema poslu i negovati međuljudske odnose unutar firme, posebno kada je u pitanju ovako mali kolektiv;
- motivaciju zaposlenih na različite načine: finansijski, ali i edukativno, u vidu odlazaka na seminare, konferencije, festivale i simpozijume u zemlji i inostranstvu. Smatramo da bi poseban značaj iz aspekta permanentne edukacije

imalo pružanje mogućnosti za stručno usavršavanje (učenje i pohađanje kurseva različitih jezika, finansiranje školarine za specijalističke, magistarske, doktorske studije, kao i specijalne kurseve koji bi mogli biti od interesa za posao koji zaposleni obavlja i time unapredili pojedinca, ali i firmu, stvarajući osećaj pripadnosti, odanosti i neke vrste zahvalnosti za pružene mogućnosti i ukazano poverenje).

Sve ovo bi, kao deo novouspostavljene poslovne strategije, pored koristi za zaposlene, u velikoj meri unapredilo firmu na globalnom nivou i pomoglo njenom boljem profilisanju i čvršćem pozicioniranju na našoj kulturnoj sceni. Pored već uspostavljenih visokih kriterijuma u smislu efikasnosti i kvaliteta obavljenog posla koji SOKOJ-MIC izdvajaju od drugih sličnih institucija, predložene poslovne strategije bi ovoj instituciji pomogle da nastavi svoj razvoj i postane konkurentnija u odnosu na daleko veće organizacije koje ne poseduju ove, danas sve ređe kvalitete. Posebno ističemo važnost motivacije i stimulacije zaposlenih s obzirom na to da je u poslednje vreme, usled različitih problema sa kojima se SOKOJ-MIC suočava, došlo do izvesnog pada entuzijazma pri obavljanju ne samo svakodnevnih aktivnosti, već i pri realizaciji većih i značajnijih projekata. Na ovu činjenicu bi trebalo što pre obratiti pažnju i razmisliti o načinima njenog prevazilaženja, kako bi firma svoj razvoj nastavila uzlaznom putanjom. Da bi se omogućilo, ili makar olakšalo uspostavljanje i sprovođenje nove poslovne strategije, neophodno je razmisliti i o potencijalnom profitu koji bi Centar mogao da ostvari kako bi rasteretio budžet i omogućio sredstva za ulaganje u zaposlene, koja trenutnim planom nisu ni predviđena. To bi se moglo postići recimo češćim izdavanjem sale koja se nalazi u prostorijama Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a, kao i unapređivanjem rada na promociji i distribuciji (odnosno poboljšanju prodaje) štampanih i CD izdanja. Pored toga, značajan profit bi se mogao ostvariti i uspostavljenjem elektronskog izdavanja partitura koje se nalaze u bazi podataka SOKOJ-MIC-a, i na čijoj je obradi rad započet, ali se odvija sporo i uz mnogo problema. Najzad, dodatna (kontinuirana) davanja bi se mogla zatražiti i od Skupštine grada Beograda, a na ime održavanja legata *Josip Slavenski* koji gradu formalno i pripada. Time bi se Centar rasteretio troškova koje snosi za održavanje legata i ta sredstva bi mogao preusmeriti u druge svrhe. Naravno, treba imati u vidu da je SOKOJ-MIC, kao i sve kulturne institucije, neprofitna organizacija, te ne treba očekivati da postignuti rezultati dostignu isti nivo koji se očekuje od firme koja je primarno orijentisana na profit. Ipak, zarađena sredstva mogu se iskoristiti za

investiranje u nove projekte, tehničku opremu za Centar i sprovođenje već predloženih strategija menadžmenta ljudskih resursa.

Najzad, menadžer ljudskih resursa trebalo bi i da evaluira rezultate rada i *feedback* zaposlenih u odnosu na novu strategiju, pri čemu bi metodi i instrumenti njegove procene, odnosno analize i evaluacije, morali biti dostupni i jasni svim zaposlenima.

Možemo zaključiti da je Muzičkom informativnom centru SOKOJ-a potreban menadžer ljudskih resursa koji će na prvom mestu sprovesti dve osnovne funkcije predviđene njegovim delovanjem, a to su: strateška (kratkoročno i dugoročno planiranje) i operativna (rešavanje problema na dnevnoj bazi).⁷²

Kao centralna pitanja modernog menadžmenta ljudskih resursa pojedini autori, pored njegove strateške uloge koja je zamenila nekadašnju administrativnu, navode i angažovanje spoljnih stručnjaka i saradnika i razvijanje unutrašnjih, postojećih resursa i tenziju između kontrole i motivacije zaposlenih u cilju postizanja interesa kompanije.⁷³ Angažovanje spoljnih saradnika pokazalo se prilično korisnim, a često i neophodnim u institucijama kulture, pa tako i u različitim projektima Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a, kako bi se postigao i održao kvalitet specifičnih programa koji zahtevaju profesionalce, usko specijalizovane za određenu oblast. Time profitira i firma, koja postiže maksimalni kvalitet programa, ali i zaposleni koji saradnjom s različitim stručnjacima stiču nova znanja i iskustva. Podizanje nivoa znanja, kao i zadržavanje tog znanja u organizaciji i nakon završetka saradnje, odnosno isteka ugovora sa stručnim saradnikom-specijalistom, takođe je jedan od ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, te neki autori u literaturi govore o *menadžmentu znanja* koji se, pored dovođenja ljudi „spolja“, mora sprovoditi i unutar firme.⁷⁴ Isti autori u elaboraciji svoje teze navode tri osnovna tipa znanja, izvedena na osnovu analize iskustava iz prakse: *znati zašto* (odnosi se na pitanje zašto radimo i

⁷² Urlich u okviru ove dve osnovne uloge predlaže sledeću, nešto drugačiju podelu: **operativna** – administrativni ekspert i zastupnik zaposlenih; i **strateška** – strateški partner i agent promene. Operativna grupa funkcija se (kao i u gornjem tekstu) odnosi na svakodnevne aktivnosti, dok strateška grupa predstavlja razvojnu, dugoročnu stratešku dimenziju uloge ljudskih resursa. Navedeno prema: Cabrera, Elisabeth, Cabrera, Angel: *ibid*, 42.

⁷³ Sparrow & Marchington, Bamberger & Meshoulam, navedeno prema: Arthur, Michael B., Parker, Polly: *Technology, Community, and the Practice of HRM*, Human Resource Planning, *ibid.*, 39.

⁷⁴ *Ibid*, 40.

motivaciju, odnosno osećanje identifikacije koji profesionalci unose u obavljanje svog posla), *znati kako* (odnosi se na to kako radimo i na stalno unapređivanje veštine i stručnosti koju profesionalci unose u svoj posao) i *znati kome* (odnosi se na one sa kojima radimo, tj. na međuljudske odnose u okviru kolektiva).⁷⁵

Naravno, ne bi bilo pravedno zaključiti da nijedna od praksi menadžmenta ljudskih resursa nije primenjena u radu Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a. Elementi nekih strategija jesu sprovedeni, ali oni nisu planirani, niti uobličeni u jasan i precizno formulisan sistem. Sigurni smo da bi predložene prakse u velikoj meri podigle kvalitet rada svakog pojedinca, kolektiva kao koherentnog tima i institucije u celini. Prvi korak bi svakako bila evaluacija trenutnog stanja na svim nivoima⁷⁶, kako bi se potom započelo sa strateškom funkcijom menadžmenta ljudskih resursa kao dugoročnom praksom koja će rezultirati stabilnim, zadovoljnim, sposobnim i efikasnim kadrovima i daljim razvijanjem njihovih potencijala.

PR i marketing

S obzirom na već konstatovanu činjenicu da veliki broj gradskih muzičkih institucija nema PR menadžera, možemo zaključiti da ona u slučaju Muzičkog informativnog centra, zbog prirode i obima delatnosti ove institucije zapravo nije ni potrebna u smislu stalnog radnog mesta. Poslovi menadžera za odnose s javnošću mogu se raspodeliti između zaposlenih koji bi sprovodili i dalje razrađivali osnovne strategije i metode PR delatnosti, uvedene od strane stručne osobe, honorarno angažovane na određen vremenski period. Pored nepostojanja pomenutog radnog mesta, u poslovanju SOKOJ-MIC-a nisu prisutni ni osnovni elementi koji se sprovode kada je reč o odnosima s javnošću i formiranju identiteta organizacije. Mali deo stručne javnosti, zainteresovan za domaće umetničko stvaralaštvo upućen je u aktivnosti i ciljeve postojanja Muzičkog informativnog centra. Imidž i vrednosti koje ovaj Centar neguje i plasira javnosti su jasne, ali je transparentnost i veće učešće na kulturnoj sceni element koji je nedovoljno razrađen. MIC nema ni neke od

⁷⁵ Ibid, 41.

⁷⁶ Evaluacija trenutnog stanja kada je reč u kadrovskim pitanjima SOKOJ-MIC-a već je izvršena u ovom radu, ali se na ovom mestu pominje u smislu učestvovanja direktora i svih zaposlenih u čitavom procesu.

najosnovnijih instrumenata vezanih za vizuelni identitet institucije, a jedan od velikih problema je i lokacija na kojoj se nalazi. Naime, MIC je pozicioniran u sâmom centru grada, ali na poslednjem spratu stambene zgrade, bez jasno istaknute table, te je posetiocima veoma teško da ga pronađu. Što se tiče drugih instrumenata, za razliku od štampanog materijala za programe koji je vizuelno veoma skroman, MIC je do nedavno imao solidno opremljen i kvalitetan informator o svojim aktivnostima i projektima, kao i delovanju domaćih umetnika, muzikologa i teoričara muzike, koji se besplatno distribuirao svim relevantnim gradskim institucijama i pojedincima, i slao se i na jedan broj adresa u Srbiji. Od početka 2006. godine, ponovo zbog finansijskih problema, ovaj informator se priprema i distribuira korisnicima preko e-maila, dakle, samo u elektronskoj formi. U svakom slučaju, postojanje ovog biltena u obe pomenute varijante umnogome doprinosi boljoj komunikaciji ove institucije s javnošću, ali ono što nije u skladu sa savremenim načinima interakcije između organizacije i njenih postojećih i potencijalnih ciljnih grupa, je činjenica da MIC nema svoju web prezentaciju. Najosnovnije informacije o instituciji se mogu dobiti u okviru prezentacije najvećeg projekta MIC-a, Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk* čiji je ovaj Centar izdavač, ali je časopis samo jedan od mnogih projekata institucije, te posetiocu sajta ostaje nejasno koji je zapravo opseg delatnosti MIC-a. Takođe, s obzirom na to da je web prezentacija časopisa namenjena strancima, ona je dostupna samo na engleskom jeziku i kao takva za ciljnu grupu nema domaću kulturnu javnost. Logo MIC-a postoji, ali se ne upotrebljava redovno i u svim odgovarajućim prilikama, memorandumima takođe nema, a zaposleni kojih je svega troje čak nemaju ni vizit karte.

Na osnovu pregleda osnovnih instrumenata odnosa s javnošću, možemo zaključiti da je MIC-u neophodna ozbiljna i osmišljena strategija u ovoj oblasti, s posebnim budžetom predviđenim za ovaj segment delatnosti.

Kada je reč o **marketinškim tehnikama**, MIC ima dobre i kvalitetne proizvode, ali nema ni tehničke niti kadrovske kapacitete da radi na ostvarivanju većeg profita. S obzirom na to da ne može primarno da se orijentiše ka zaradi, mora formirati opšti marketinški koncept, koji još uvek nema, kako bi uspostavio bolju komunikaciju s ciljnim grupama. Pošto su potencijalna publika i korisnici usluga Muzičkog informativnog centra zbog prirode delatnosti kojom se ova institucija bavi pretežno ograničeni na stručnu javnost (profesionalce u ovoj oblasti – umetnike, odnosno, stvaraocce, muzičare, odnosno izvođače, zatim teoretičare, pedagoge, predavače i

studente), SOKOJ-MIC bi trebalo da usmeri veću pažnju ka uspostavljanju bolje komunikacije s ciljnim grupama, većem prisustvu u javnosti – dakle, boljoj vidljivosti institucije i njenih programa i projekata. Ovo se prevashodno odnosi na velike projekte: Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk*, bazu podataka *Srpski kompozitori i njihova dela* i legat *Josip Slavenski*. Pored stručnjaka iz oblasti muzikologije, etnomuzikologije, teorije muzike i srodnih disciplina, kao i jednog broja umetnika (stvaralaca i izvođača) koji su imali prilike da sarađuju s MIC-om pišući tekstove za časopis ili koristeći usluge baze ili legata, veliki deo stručne javnosti ne zna za postojanje i delatnost ove institucije. Tako smatramo da bi vešto osmišljena marketinška kampanja, usmerena na pomenute projekte MIC-a, rezultirala najpre većom transparentnošću institucije, a potom i ostvarivanjem profita od prodaje časopisa i pratećih kompakt diskova, kao i korišćenja usluga baze. Instrumenti kojima bi se to moglo sprovesti su atraktivnija reklama i raznovrsne akcije (popusti i ponude) u biltenu MIC-a, zatim reprezentativni katalogi štampanih i CD izdanja s posebnim ponudama, katalog legata, reklame na sopstvenom web sajtu (čija je kompletna izrada neophodna) i linkovima na drugim prezentacijama srodnih institucija. Internet prezentacija je najznačajniji marketinški instrument uz pomoć kojeg bi ova institucija uspostavila bolju komunikaciju s javnošću i to bi trebalo da bude prvi korak u formiranju marketinške strategije MIC-a.

Očekivani rezultati su: povećanje prihoda od prodaje proizvoda i usluga, veće interesovanje postojećih ciljnih grupa i njihovo moguće proširenje, prodaja i razmena proizvoda i formiranje partnerstava s drugim srodnim institucijama, obezbeđivanje novih izvora prihoda i subvencija od strane lokalnih i državnih organa, inostranih državnih institucija, nevladinih organizacija i fondacija, kao i privlačenje eventualnih sponzora i donatora i potencijalnih partnera. Specifični i jedinstveni programi, odnosno proizvodi koje MIC nudi predstavljaju njegovu kompetitivnu prednost u odnosu na druge institucije, te njihov adekvatan plasman može doprineti boljem pozicioniranju Centra na gradskoj kulturnoj sceni, ali i sticanju ugleda među domaćim i inostranim zvaničnicima i institucijama. Sâmim tim, otvara se mogućnost za stvaranje, ili u ovom slučaju preciznije rečeno, obnavljanju internacionalnog segmenta delatnosti institucije i stvaranja ugleda u međunarodnim okvirima, što bi moglo da rezultira transferom znanja i razmenom iskustava, mogućnošću ostvarivanja partnerstava i, najzad, promocijom i difuzijom domaćeg umetničkog muzičkog stvaralaštva u inostranstvu.

Zaključci do kojih se došlo iz istorijata SOKOJ-MIC-a, zatim pregleda i analize njegovih delatnosti, kao i pojedinačnih segmenata poslovanja, brojni su, i mogu se izvući kako po pitanju pojedinačnih elemenata vezanih za sâm rad i aktivnosti institucije, tako i na globalnom planu. Rezultati do kojih smo došli kada se govori o mikroplanu ovog razmatranja (programska politika, ljudski resursi, PR i marketing i sl.) lako su uočljivi, a predlozi koji se tiču poboljšanja postojeće situacije, konkretni i nedvosmisleno izrečeni. Teškoće u kojima se SOKOJ-MIC našao, kao i njegova trenutna pozicija i odnos nadležnih lokalnih i republičkih organa prema ovoj instituciji, međutim, ukazuju na jednu sasvim drugačiju vrstu problema na makroplanu. S obzirom na činjenicu da su ciljevi i smisao postojanja Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a analogni temi rada, analiza i istraživanje delatnosti ove institucije mogu poslužiti i kao pokazatelj u rasvetljavanju realne pozicije srpske umetničke muzike u našem kulturnom životu i odnosu odgovarajućih državnih organa prema njoj. Nerazumevanje i neprepoznavanje značaja institucije ovakvog tipa za domaću muzičku kulturu prisutno je naročito kada je reč o nadležnim republičkim organima, koji SOKOJ-MIC pomažu samo u određenim projektima, i to sasvim simboličnim sumama nedovoljnim ni za pokrivanje njegovih osnovnih troškova. Situacija je značajno bolja na lokalnom nivou, s obzirom na to da Sekretarijat za kulturu Skupštine grada Beograda neretko pomaže veliki broj projekata SOKOJ-MIC-a, uviđajući njihov kvalitet i značaj. Ipak, stalni problemi s finansiranjem koji poslednjih godinu dana dovode u pitanje opstanak ove institucije na kulturnoj sceni, ukazuju na činjenicu da ni republička niti lokalna vlast nisu suštinski zainteresovane za (trajno) podržavanje organizacije koja se sistematično i konsekventno gotovo punih dvadeset i pet godina bavi isključivo promocijom i distribucijom nacionalnog umetničkog muzičkog stvaralaštva na lokalnom i internacionalnom nivou. Ovaj odnos države prema instituciji kakva je SOKOJ-MIC nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da nacionalna kulturna politika zapravo suštinski nije usmerena ka promociji i difuziji srpske umetničke muzike. Pored toga, čitavo pitanje dobija veće razmere ako se ima u vidu da je i SOKOJ kao osnivač u potpunosti prekinuo finansijsku (ali i svaku drugu) podršku MIC-u. Do ovoga je došlo usled unutrašnje transformacije i reorganizacije i drugačije *raspodele snaga* u SOKOJ-u. To znači da je u proteklom periodu preovladavao pozitivan stav prema MIC-u kao instituciji čija delatnost suštinski ne obuhvata popularnu muziku (ili to čini u neznatnoj meri) iako autori ovog, kao i

drugih muzičkih žanrova, ravnopravno štite svoja autorska prava u SOKOJ-u. Pošto je dualitet, ili možemo reći rivalitet dveju umetničkih struja (*seriozne* i *zabavne*) godinama i decenijama rastao i katkad poprimao veoma ozbiljne razmere, najzad je došlo do potpunog preokreta u brojnosti i uticaju nekada s nipodaštavnjem posmatrane tzv. zabavne muzičke struje. Atmosfera je tako u korenu promenjena i dolazi do negativnog stava prema MIC-u i neraspoloženju za finansiranje ovakve institucije, ali ne samo od strane predstavnika drugih žanrova, već i u okviru pojedinih struja kojima pripadaju predstavnici popularno nazvanih seriozista, dakle predstavnika klasičnog (nekomercijalnog) muzičkog žanra. Tako je, čini se, u borbi za ostvarivanje kratkoročnih ciljeva i pobedu ličnih interesa zaboravljena prava svrha i smisao postojanja SOKOJ-MIC-a. Ovime dolazimo i do suštinskog pitanja na koje mi zapravo ne možemo (i ne treba) da damo odgovor: koliko je razmišljanje o opstanku i budućnosti Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a realno, i da li u tom smislu treba računati na razumevanje lokalnih i republičkih organa, kada njegov višestruki značaj i posledice ukidanja ove, po mnogim svojim elementima specifične vrste delatnosti po naš kulturno-umetnički život, ne uviđaju ni njegovi neposredni korisnici, oni koji su ga prvobitno i osnovali, dakle autori?

Da ponovimo, SOKOJ-MIC u okviru svoje osnovne delatnosti:

- 1) prikuplja, sistematizuje i čuva podatke o domaćim umetničkim muzičkim stvaraocima i stvaralaštvu od početka XX veka do danas (u vidu baze podataka);
- 2) pojavljuje se kao izdavač publikacije koja objavljuje napise i stručne studije koje se na naučnoj bazi bave ovom i srodnim, aktuelnim temama iz oblasti domaće i svetske umetničke muzike (Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound*);
- 3) bavi se očuvanjem legata Josipa Slavenskog;
- 4) organizuje naučne skupove takođe posvećene našim istaknutim stvaraocima gde se izlažu, a potom i u vidu zbornika štampaju radovi koji neretko predstavljaju pionirska istraživanja na pomenute teme; i
- 5) u okviru tribina i okruglih stolova iz direktne stvaralačke i muzikološke vizure prezentuje najnovija ostvarenja kompozitora različitih generacija i umetničkih poetika.

Ukidanje ove institucije moglo bi da ima nesagledive posledice koje bi negativno uticale na sistematičnu brigu i očuvanje novijih tekovina naše muzičke tradicije, što bi bilo приметno već u skorijoj budućnosti, ali naročito očigledno u onoj nešto daljoj, kada se nepovratno izgubi kontinuitet prikupljanja informacija, a samim tim i šansa da se ova *greška* bez posledica ispravi.

Promocija i difuzija srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva u institucijama kulture

Studija slučaja: *Jugokonzert*

Institucija za muzičko-scensku delatnost *Jugokonzert* je državna koncertna agencija osnovana 1946. godine, a njena osnivačka prava je od 1976. godine preuzela Skupština grada Beograda. *Jugokonzert* je decenijama imao zapaženu ulogu u kreiranju muzičkog života prevashodno Beograda, ali i čitave bivše Jugoslavije. Bio je osnivač, suosnivač ili izvršni producent velikog broja značajnih muzičkih festivala, organizacija, institucija i posebnih projekata. Ipak, ono što naročito odlikuje *Jugokonzert* i izdvaja ga u odnosu na ostale srodne gradske institucije je činjenica da je ova koncertna agencija od osnivanja do današnjeg dana najveću pažnju poklanjala prezentaciji domaćih umetnika i njihovog stvaralaštva u zemlji i inostranstvu. Pored toga, *Jugokonzert* se u javnosti afirmisao i predstavljanjem najatraktivnijih inostranih programa na domaćoj kulturnoj sceni, koje najčešće realizuje u ko-produkciji s drugim relevantnim institucijama kulture. *Jugokonzert* saraduje s brojnim institucijama, domaćim i inostranim partnerskim organizacijama i agencijama i figurira kao partner u realizaciji različitih projekata, programa i manifestacija – BELEF, Međunarodna tribina kompozitora, Beogradski čelo fest, Međunarodni festival harfe, festival *Kompozitori u prvom licu*, itd., a pojavljuje se i kao realizator programa iz oblasti međunarodne, međugradske i međudržavne kulturne saradnje. Najznačajniji i najveći projekat ove institucije svakako je uloga izvršnog producenta našeg najstarijeg muzičkog festivala i jednog od najuglednijih i najznačajnijih međunarodnih muzičkih manifestacija u zemlji – *Beogradskih muzičkih svečanosti* (BEMUS-a). Ovaj ugledni festival postoji od 1969. godine i ima status kulturne manifestacije od izuzetnog značaja za grad Beograd, a svoje međunarodno priznanje najzad je i zvanično stekao 2002. godine, ušavši u renomiranu Evropsku asocijaciju festivala (EFA).

U okviru ovako širokog opsega delatnosti *Jugokonzerta* izdvajaju se dva osnovna cilja: uloga **promotera**, pri čemu se podrazumeva plasiranje gotovih

programa, i uloga **producenta**, koja obuhvata angažovanje umetnika za programe koji su oni sâmi osmislili. *Jugokonzert* u okviru obe pomenute funkcije insistira na prezentaciji naših umetnika i domaćeg muzičkog i muzičko-scenskog stvaralaštva u svetu.

Kada je reč o finansijskoj poziciji, *Jugokonzert* je formalno i faktički budžetska institucija koja najveći deo sredstava za rad dobija od Sekretarijata za kulturu Skupštine grada Beograda,⁷⁷ ali priroda agencijskog rada nameće joj određene zakonitosti u poslovanju koje se ne razlikuju mnogo od aktivnosti privatnih agencija, i to ne samo u oblasti kulture. Okolnost da *Jugokonzert*, za razliku od drugih srodnih institucija kao, na primer, *Centra za muziku Kolarčeve zadužbine*, *Sava Centra*, *Beogradske filharmonije* ili Studentskog kulturnog centra, ne poseduje sopstvenu koncertnu dvoranu niti sopstveni ansambl, pokazuje da ova agencija ima pre svega ulogu *posrednika* između umetnika s jedne strane, dvorana s druge strane i finansijera s treće. Zadatak posrednika je da postane *neophodan* – a to se može postići jedino brojnošću programa i vrhunskim kvalitetom programa i usluga.⁷⁸

Kao i u prethodnoj studiji slučaja, u cilju što obuhvatnijeg sagledavanja delatnosti *Jugokonzerta* pokušaćemo da uočimo dobre i loše strane, prednosti i potencijale koje ova institucija poseduje, te ćemo analizirati njenu programsku politiku, ljudske resurse i PR i marketinšku strategiju.

Programska politika

Iz bogatog istorijata *Jugokonzerta* kroz koji se reflektuju promene u programskoj koncepciji, opštoj društvenoj i kulturnoj klimi, pa i uticaji političkih struktura na muzičku scenu na kojoj je ova institucija tokom šezdeset godina egzistirala, možemo primetiti jednu konstantu, a to je da je ova koncertna agencija od samog početka svog delovanja imala cilj da doprinese razvoju i promociji

⁷⁷ U skladu s ovim, pored direktora kao odgovornog lica *Jugokonzerta* koga postavlja Skupština grada, za donošenje najznačajnijih odluka koje se tiču delatnosti institucije zadužen je Upravni odbor. Ovo telo ima ukupno pet članova koje imenuje Skupština grada, pri čemu su dva člana zaposleni u *Jugokonzertu*, a preostala tri člana naši istaknuti umetnici (stvaraoci ili izvođači) ili učesnici i kreatori muzičkog života glavnog grada.

⁷⁸ Janković, Jelena: *Zašto je ustanovi za muzičko-scensku delatnost Jugokonzert potreban Human resources management?* Završni rad iz predmeta Human resource management, rukopis, Beograd, Univerzitet umetnosti, 2004., str. 1.

jugoslovenske muzike, i to afirmacijom umetnika i ansambala s prostora bivše Jugoslavije u internacionalnim okvirima (u inostranstvu i među republikama), i organizovanjem koncerata i turneja svetskih umetnika i ansambala u našoj zemlji. Osnovana ubrzo po završetku Drugog svetskog rata, ova koncertna agencija je u prvim godinama svog postojanja jasno stremila ka podsticanju ponovnog pokretanja i širenja mreže muzičkih dešavanja, i u tom kontekstu je kao osnovni zadatak ili primarni kriterijum agencije postavljen visok kvalitet u selekciji gostujućih izvođača, kako u zemlji, tako i u inostranstvu.⁷⁹

Prema podacima iz letopisa *Jugokoncerta*, ova institucija je u prvih dvadeset i pet godina svog postojanja realizovala preko 17 000 različitih muzičkih događanja, koja su se po ponudi, izboru i vrsti programa, ali i kvalitetu izvođenja mogla meriti s najvećim evropskim centrima. *Zlatnim dobom Jugokoncerta* smatra se druga polovina šezdesetih godina prošlog veka, kada se u odnosu na 525 koncerata koliko je iznosila prosečna statistika za prethodni period, u sezoni 1966/67. godine dostiže broj od čak 988 realizovanih programa, odnosno dva do tri koncerta dnevno.⁸⁰ Tih godina, domaća publika je zahvaljujući aktivnostima *Jugokoncerta* imala prilike da čuje i vidi velika svetska imena i zaista eminentne umetnike i ansamble svog vremena⁸¹, pri čemu je ova institucija paralelno aktivno radila i na plasiranju i promovisanju naših umetnika u međunarodnim okvirima.⁸²

⁷⁹ Popović-Mladenović, Tijana: *Jugokonzertovi „projekti“ kao moguće žarište sabranih odrednica srpske muzike osamdesetih godina XX veka*, naučni skup Katedre za muzikologiju *Tematski potencijali leksikografskih jedinica o muzičkim institucijama*, održan na Univerzitetu umetnosti u Beogradu, 10. aprila 2007. godine, rukopis, str. 1.

⁸⁰ Podaci iz letopisa *Jugokonzert 1946-1971*, (urednik Milena Milanović), Beograd, 1971. Prema: Popović-Mladenović, Tijana, *ibid.*, str.1.

⁸¹ Ovom prilikom ćemo pomenuti samo neke od njih: pijaniste Artura Rubinštajna (Arthur Rubinstein), Svjatoslava Rihtera (Sviatoslav Richter) i Vladimira Aškenazija (Vladimir Ashkenazy); violiniste Davida Ojstraha (David Oistrakh), Jehudi Menuhina (Yehudi Menuhin) i Henrika Šeringa (Henryk Szeryng); violončelistu Mstislava Rostropoviča (Mstislav Rostropovich); dirigente Leopolda Stokovskog (Leopold Stokowski), Rafaela Kubelika (Rafael Kubelik), Leonarda Berštajna (Leonard Bernstein), Zubina Mehtu (Zubin Mehta) i Kirila Kondrašina (Kiril Kondrashin), kompozitore-dirigente Bendžamina Britna (Benjamin Britten), Igora Stravinskog, Arona Koplanda (Aaron Copland) i Džona Kejdža (John Cage); operске pevače Maria del Monaka (Mario del Monaco), Franka Korelija (Franco Corelli), Đusija Bjerlinga (Jussi Bjoerling), Zinku Kunc-Milanov; baletske soliste Maju Pliseckaju (Maya Plisetskaya) i Margo Fontejn (Margot Fonteyn); brojne orkestre, kamerne, operске i baletske ansamble iz čitavog sveta, kao i istaknute umetnike iz oblasti džez i popularne muzike kao što su Ela Fildžerald (Ella Fitzgerald), Luj Armstrong (Louis Armstrong), Iv Montan (Yves Montand), Šarl Aznavur (Charles Aznavour) i mnogi drugi.

⁸² Među njima su pevači Radmila Bakočević, Biserka Cvejić, Milka Stojanović, Miroslav Čangalović, pijanisti Dušan Trbojević, Dubravka Tomšić, čembalistkinja Olivera Đurđević, violinista Jovan Kolundžija, dirigenti Oskar Danon, Angel Šurev, Mladen Jagušt, Živojin Zdravković i mnogi drugi pojedinci i ansambli.

Jugokonzert i u narednim decenijama svoje delatnosti i aktivne uloge u muzičkom životu sledi iste osnovne ciljeve kojih se u velikoj meri pridržava i danas. Praćenje delatnosti ove institucije ukazuje na veliki broj različitih i raznovrsnih programskih sadržaja i osmišljenih koncertnih ciklusa na osnovu kojih možemo identifikovati aktuelne stvaralačke pravce, ali i izvođačke i kritičarske struje i tendencije određenog vremena. Detaljnom analizom *Jugokonzertovih* programa (kao što je to u slučaju BEMUS-a uradio Dejan Despić⁸³) može se veoma precizno utvrditi u kom su stepenu i u kojem vremenskom periodu na beogradskim koncertnim podijumima nastupali strani, a u kojem domaći umetnici, autori ili ansambli. Tako je ova institucija publici pružala zaista širok spektar muzičkih dešavanja profilisanih kroz veliki broj različitih ciklusa (kojih je tokom osamdesetih godina prošlog veka bilo preko trideset) koji su s jedne strane predstavljali izvođače, a s druge strane su bili oblikovani prema stilskoj epohi kojoj su bili posvećeni. U okviru velikog broja koncerata prezentovana je i muzika domaćih kompozitora, pri čemu je veoma često na programima bilo recentnije muzičko stvaralaštvo. U ovom kontekstu pomenućemo cikluse *Serenade* i *Prva izvođenja* koji su 1980. i 1981. godine pokrenuli *Jugokonzert* i Beogradski gudački orkestar *Dušan Skovran* u okviru kojih je tokom ove decenije premijerno izveden veliki broj aktuelnih muzičkih ostvarenja srpskih autora.⁸⁴ Činjenica da je veliki broj navedenih dela autorima naručen od strane *Jugokonzerta* ili ansambla – odnosno – dirigenta BGO *Dušan Skovran*, ukazuje na visok nivo svesti koji su tadašnji akteri muzičkog života imali o značaju negovanja, podsticanja, prezentovanja i promovisanja aktuelnog domaćeg stvaralaštva. Takođe, ovde je na delu bila i potpuna svest o tome da su umetnici, izvođači i organizatori muzičkog života jedne sredine zapravo ti koji imaju *moć* da kreiraju programsku i repertoarsku politiku, odnosno, da oblikujući *kulturnu sliku* grada ili države utiču na formiranje

⁸³ Despić, Dejan: *BEMUS 1969-1998. Trideset godina Beogradskih muzičkih svečanosti*, Beograd, Jugokonzert, 2000.

⁸⁴ U okviru ciklusa *Serenade* prvi put su izvedena dela: *Concerto in modo antico* za obou i gudače (1980) Radomira Petrovića, *Rečitativ i pasakalja funebre* za violončelo i gudače (1982) Dejana Despića (prvo izvođenje integralne verzije), *Divertimento* (1984) Dušana Radića, *ARCO B.A.C.H* (1985) Vuka Kulenovića, *Konzert za violončelo i gudače* (1985) Vere Milanković i *Konzert za violu i gudače* (1986) Ivana Jevtića. Na programima koncerata iz ciklusa *Prva izvođenja* našla su se, između ostalih i: *Monolog i Koral* (1981) Enrika Josifa, premijerno izvođenje kompozicije *Dolazi! Zvučni objekti za 11 gudača* (1981) Srđana Hofmana, *Metamorfoze* za klavir i gudače Petra Ozgijana (prvo izvođenje u Beogradu), *Za mirisom rascvetale trešnje – pet haiku* Rajka Maksimovića, *Ostinato super thema octoicha (Krećući se stoji, Stojeći kreće se)* Ljubice Marić (1983), *Off* za kontrabas i gudače (1983) Zorana Erića (prvo izvođenje), *Balada za gudače* (1983) Berislava Popovića (prvo izvođenje), *Cartoon* (1984) Zorana Erića, *Concerta per gli amici* (1984) Vere Milanković, *Asimptota* za solo violinu i gudački orkestar (1987) Ljubice Marić, itd. Prema: Popović-Mladenović, Tijana, op. cit., str. 7.

ukusa i kulturnih preferenci publike. Danas, nažalost, najveći deo ovde navedenih konstatacija više nije aktuelan.

U devedesetim godinama prošlog, i kroz prvu dekadu ovog veka, *Jugokonzert* je nastavio s najuspešnijim, najkvalitetnijim i najpopularnijim programskim ciklusima formiranim osamdesetih godina, ali je pokrenuo i neke nove kao što su: *Musica Viva*, *Džez avanture*, *Muzika na dirkama*, *Musica da camera*, *Musica Nova*, *Muzičke transverzale*, *Dijalog*, *Musical links* i mnoge druge. U tom procesu u godinama ne tako pogodnim za razvoj muzičkog i kulturnog života uopšte, nastojao je da održi kvalitet kako u smislu programske selekcije, tako i u smislu nivoa interpretacije. Iako je i danas mesto domaćeg muzičkog stvaralaštva u programima *Jugokonzerta* istaknuto i srazmerno daleko veće nego što je slučaj s većinom drugih srodnih institucija⁸⁵, stiče se utisak da i pored relativno pristojnih finansijskih sredstava, solidnih umetničkih potencijala i organizacionih resursa, nedostaje čvrsta i osmišljena koncepcija, odnosno, *strategija* koja će uspešno repositionirati domaće umetničko muzičko stvaralaštvo na našoj kulturnoj sceni, ali i jasnije determinisati opštu programsku politiku *Jugokonzerta* i njegov odnos prema svetskom muzičkom repertoaru.

Kada je reč o programskoj koncepciji najskorijih koncertnih sezona, u slučaju *Jugokonzerta* je na delu popularni moto *od svega po malo i za svakoga po nešto*, kojeg se ova institucija pridržava od samog početka svoje aktivnosti, a što u poslednje vreme odlikuje i veliki broj drugih gradskih institucija kulture. Tako, na primer, pored nekoliko velikih i dugoročnih projekata kojima se bavi (pri ovome se pretežno misli na organizaciju festivala kao što su BEMUS, Čelo fest, ko-organizacija i produkcija Festivala harfe, Međunarodne tribine kompozitora i festivala *Kompozitori u prvom licu*, ali i na pojedinačne programe višeg profila u smislu njihovog obima, forme, sadržaja, izvođačkog kvaliteta i sl.), *Jugokonzert* osmišljava i organizuje veoma veliki broj različitih koncerata čiji su program i izvođači osrednjeg kvaliteta. Time ova institucija postiže programski kvantitet (tokom jedne godine se u organizaciji *Jugokonzerta* samo na teritoriji Beograda održi 115 koncerata godišnje, što je u proseku 3 koncerta nedeljno), ali na taj način istovremeno i smanjuje ukupan kvalitet svog idejno-sadržajnog koncepta. Iako je širok dijapazon različitih muzičkih formi i sadržaja za ciljne grupe različite starosti i interesovanja oduvek bio glavna odlika

⁸⁵ Prema rečima direktora *Jugokonzerta*, g-đe Biljane Zdravković, u proteklom periodu je domaćem muzičkom stvaralaštvu posvećeno prosečno 30% programa.

delatnosti *Jugokoncerta*, u poslednjih nekoliko godina je, za razliku od prethodnog perioda, kao posledica velikog broja koncerata došlo do opadanja kvaliteta realizovanih programa. Usmeravanje finansijskih, organizacionih i ljudskih resursa na osmišljavanje i realizaciju koncepcijski i kvalitativno ujednačenijih koncerata manjeg broja, pri čemu će najznačajniji kriterijum biti visok kvalitet i originalno osmišljen sadržaj, uz druge dugoročne projekte u kojima se *Jugokonzert* pojavljuje bilo kao promoter, producent ili ko-organizator, pozitivno bi uticalo na kvalitet i izdvojilo ovu instituciju iz mase gradskih kulturnih centara, domova kulture, galerija i drugih sličnih organizacija i ustanova kulture, koje veoma često priređuju *ad hoc* programe. Drugim rečima, ovakva strategija bi, po našem mišljenju, *Jugokonzertu* obezbedila ekskluzivnost i kompetitivnu prednost u odnosu na druge gradske institucije. Takođe, sredstva koja ova institucija dobija iz budžeta za projekte na godišnjem nivou mogla bi da se usmere na manji broj projekata i tako bi se ostvario i bolji kvalitet kako umetničkog, tako i pratećih sadržaja (bolje opremljen štampani promotivni materijal, veći broj najava i reklama u medijima, itd).

Iako je odnos prema repertoaru generalno šarolik i ponekad u izvesnoj meri nedefinisan, izuzetna naklonost i pozitivan odnos prema domaćem muzičkom stvaralaštvu i njegovoj prezentaciji i promociji u našoj zemlji i izvan njenih granica uvek su prisutni što, po našem mišljenju, daje *Jugokonzertu* specifičan kvalitet i predstavlja najupečatljiviju karakteristiku njegove delatnosti. U ovom kontekstu ćemo razmotriti zastupljenost domaćeg muzičkog stvaralaštva u programima ove institucije u protekloj godini.

Tako je u 2006. godini u okviru različitih programskih ciklusa, pojedinačnih koncerata i festivala i tri autorska koncerta izvedeno oko 100 domaćih dela⁸⁶, što je u proseku oko 8 mesečno. U januaru mesecu je u sklopu ciklusa *Spektar* izvedena *Počasnica Stevanu Mokranjcu* za gudački orkestar Dejana Despića; u februaru u okviru ciklusa *Muzika na dirkama, Sizifova pesma* Jasne Veličković i *Bukolike* Vuka Kulenovića, obe kompozicije za čembalo; u martu mesecu *Vizantijski mozaik u devet slika* Svetislava Božića, za klavir (premijerno izvođenje) i *Sedam balkanskih igara za klavir* Marka Tajčevića. U aprilu u okviru ciklusa *Musica Nova* izvedena su dva dela Isidore Žebeljan: *Skomraška igra* za kamerni orkestar i *Nove Ladine pesme* za sopran i gudački orkestar (premijerno izvođenje), a održan je i autorski koncert Ivana

⁸⁶ Naravno, treba imati u vidu da su u ovaj broj uračunate kako kompozicije većeg obima, tako i male forme ili pojedinačni stavovi koji se izvode samostalno, ali pripadaju većim ciklusima.

Brkljačića na kojem su izvedene sledeće kompozicije: *Žaoka* za klarinet, kontrabas i klavir, *Za dvoje* za flautu i klarinet, *Na brzinu* za flautu, glas i kontrabas, *Cavatina* za harfu, *U treptaju oka...* za violončelo i klavir, *Cutting edge* za flautu, bariton, saksofon i klavir, *Četiri pozorišna songa* iz predstave *Zvezdani dečak* i *Vilenjak* iz istoimene predstave. Potom, u okviru ciklusa *Veliki orkestri sveta*, Janačekova filharmonija izvela je kompoziciju *Zmijski car koji je pojeo slona* za simfonijski orkestar Irene Popović, i na kraju u okviru Uskršnjeg koncerta izvedene su horske kompozicije *Tijelo Hristovo* Miodraga Govedarice, *Svjati Bože* Stevana St. Mokranjca i *Molitva Davidova* Vladimira Milosavljevića. U maju mesecu, Simfonijski orkestar RTB izveo je kompoziciju *Mimikrija* Milane Stojadinović-Milić, a u okviru ciklusa *Musica Nova* i projekta *Musical Links* koji je realizovan sa švedskom koncertnom agencijom *Rikskonsserter*, premijerno je izvedeno delo *Radiolullaby* za kvartet saksofona Vladimira Pejkovića, specijalno naručeno za ovu priliku. Jun mesec obeležio je autorski koncert Konstantina Babića, na kojem su izvedene sledeće kompozicije: *Suita giocosa* za gudački orkestar, *Prepletum mobile*, *Zapletum mobile*, *Rasplatum mobile*, *Trijalog* za klarinet, marimbu i gudački orkestar, *Pesme* za mecosopran, klarinet i gudački orkestar, *U mom kraju*, *Letnja serenada*, *Sećanja*, *Binom* za klarinet i gudački orkestar, *Pesme* za sopran i gudački orkestar, *Pesma za tupavka*, *Šašava pesma*, *Vrana i orao* i *Tango-boogie-bell* za sopran, mecosopran, marimbu i gudački orkestar.⁸⁷ U julu mesecu izveden je *Cartoon* Zorana Erića za gudački orkestar, a u septembru *Vinjete* Dušana Radića (premijerno izvođenje) i *Pesma i igra* Nikole Hercigonje, oba napisana za dve violine i klavir. Oktobar mesec u *Jugokonzertu* tradicionalno protiče u znaku BEMUS-a, te je u okviru 38. izdanja festivala takođe izveden veliki broj kompozicija domaćih autora: odlomci iz VII i VIII rukoveti i XI rukovet Stevana St. Mokranjca, *Koncert lude kraljice* za udaraljke i orkestar Nebojše Jovana Živkovića, *Konji Svetog Marka*, iluminacija za orkestar Isidore Žebeljan (prvo izvođenje u našoj zemlji), *Letnja noć* za harmoniku Mirjane Živković (premijerno izvođenje), *Tema s varijacijama I* za klarinet i klavir Ante Grgina, solo-pesme Josifa Marinkovića, Petra Konjovića, Stanislava Biničkog i Dimitrija Golemovića i *Sonata za dva klavira br. 2* Vladana Radovanovića. Organizator festivala je na svojevrsan način obeležio i jubilej posvećen 150. godišnjici od rođenja Stevana Stojanovića Mokranjca programom koji je realizovao u

⁸⁷ Podaci potiču iz programskog arhiva *Jugokonzerta* za 2006. godinu i tromesečnih biltena informatora *Ton* Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a za 2006. godinu.

saradnji sa Sava Centrom. Izvedene su II, IV, VIII, X, XI i XV rukovet, *Liturgija Sv. Jovana Zlatoustog*, nekoliko pojedinačnih horskih kompozicija Stevana Mokranjca, i premijerno, dela *Romar* Božidara Obradinovića i *Bog grada – hor duša* Anje Đorđević, oba naručena za ovu priliku. U novembru mesecu, povodom obeležavanja 55 godina postojanja hora *Beogradski madrigalisti* izvedene su horske kompozicije Kornelija Stankovića, Jovana Pačua, Aleksandra Spasića, Josifa Marinkovića, Stevana St. Mokranjca, Aleksandra Vujića, Miodraga Govedarice, Stevana Hristića, Marka Tajčevića, Stanojla Rajičića, Koste Manojlovića, Vojislava Ilića i Mirka Pavlovića, nakon čega je polovinom novembra održana XV Međunarodna tribina kompozitora, u kojoj se *Jugokonzert* pojavljuje kao ko-producent. Na ovom festivalu izvedeni su *Diptih* op. 166 Dejana Despića, Koncert za tubu i orkestar Ivana Jevtića i *Glasovi zemljana* Vladan Radovanovića (premijerno izvođenje), zatim *Fliza* za flautu solo i kamerni gudački orkestar Ivana Brkljačića, *Trans-verzije* za kamerni orkestar i *D-verzije* za traku Svetlane Savić, *Al' Airi lepo sviri* Milice Paranosić za violinu, traku i video, *Lila* Aleksandre Vrebalov za solo violinu, zatim dela za kamerni orkestar: *Sivo* Milice Đorđević, *Izgubljeni fragmenti* Miloša Zatkalika, *Tri načina* Mirjane Živković, *Quatre poèmes françaises* Aleksandra Damnjanovića, *The White Angel* Đura Živkovića, *I torri di San Gimignano* Dragana Latinčića, *Pismo za mog oca* Irene Popović (premijerno izvođenje) i *Prolećna sonata* za violinu i klavir Dušana Bogdanovića (premijerno izvođenje). Krajem novembra održano je autorsko veče Rajka Maksimovića kao treći i poslednji autorski koncert u organizaciji *Jugokonzerta* u 2006. godini. Tom prilikom izvedeni su *Diptych (Not to Be or to Be?+Eppur si Muove)*, Koncert za klavir i orkestar (premijerno izvođenje) i *Testamenat vladike crnogorskog Petra Petrovića Njegoša*. Pregled domaćih dela na programima *Jugokonzerta* za mesec novembar zaokružuje koncert na kojem su izvedena dela Ludmile Frajt (*Ekloga* za kamerni orkestar), Aleksandra Obradovića (Koncert za violinu i gudače), Vuka Kulenovića (*Raskovnik* za 13 gudača) i Isidore Žebeljan *Nove Ladine pesme* za sopran i gudački orkestar i *Skomraška igra* za kamerni orkestar. I na kraju, u decembru 2006. godine priređen je muzičko-scenski događaj *Tesla: totalna refleksija* za koji su muziku pisali Vladimir Pejković, Anja Đorđević, Božidar Obradinović i Igor Gostuški, a kalendarska godina je zaokružena ostvarenjem *Mozart... Luster...Lustig, 10 komada s pevanjem nalik operi*, autora Irene Popović.

Pregled zastupljenosti domaćeg muzičkog stvaralaštva na koncertnim podijumima u organizaciji koncertne agencije *Jugokonzert* još jednom samo

potvrđuje da srpska umetnička muzika predstavlja jedan od najznačajnijih segmenata kada je u pitanju idejno-programska koncepcija ove institucije. Pored toga, primetna je i posebna naklonost i otvorenost prema savremenim i nestandardnim muzičkim formama i sadržajima, što u ovom kontekstu za organizaciju predstavlja dodatni kvalitet, a umetnicima, naročito onim mlađe generacije, daje neophodan pokretački, kreativni i stvaralački impuls za realizaciju novih ideja i projekata.

Ljudski resursi

Kao što je već ranije napomenuto, ljudski resursi su pokretačka snaga i najveći kapital institucija, naročito onih koje deluju u sferama kulture i umetnosti, te će upravo ovom instrumentu kulturne politike biti posvećena posebna pažnja. Kada je reč o *Jugokoncertu*, možemo konstatovati da je on u ovoj oblasti već prošao kroz određenu vrstu reorganizacije i prilagođavanja savremenom načinu poslovanja, budući da je u proteklih pet godina kadrovska struktura institucije značajno promenjena. Dakle, 2002. godine od kada je na čelo *Jugokoncerta* došla g-đa Biljana Zdravković, u ovoj instituciji je radilo svega troje zaposlenih s visokom stručnom spremom, a od toga samo jedan muzikolog (na mestu urednika programa), da bi danas taj broj porastao na osam (od ukupno petnaest zaposlenih). Stručna služba se tako trenutno u celini sastoji od visoko obrazovanih, pretežno mladih ljudi, čije je obrazovanje u skladu s poslovima koje obavljaju: na mestima muzičkih urednika – producenata angažovana su tri muzikologa (od kojih jedan ima i zvanje magistra iz oblasti kulturnog menadžmenta), producent scenskih projekata i PR menadžer ima diplomu Katedre za menadžment i produkciju u pozorištu, radiju i kulturnim delatnostima stečenu na Fakultetu dramskih umetnosti, stručni saradnik za međunarodnu saradnju Filološki fakultet – grupa za španski i engleski jezik, dok je za umetničku opremu i dizajn publikacija i promotivnog materijala *Jugokoncerta* zadužena osoba s diplomom Fakulteta primenjenih umetnosti, koja trenutno pohađa postdiplomske studije na odseku za grafički dizajn. Izvršni producent za međunarodnu saradnju i organizatori kojih ima ukupno troje imaju srednju stručnu spremu. Tehničko-administrativnu službu čine računovodstvo, kompjuterski i sistem administrator i spremačica, koja po potrebi obavlja i poslove kurira.

Ono što koči proces kadrovske reorganizacije ne samo ove, već gotovo svih beogradskih institucija kulture, predstavlja nemogućnost direktora da otpuste ili reedukuju postojeće kadrove koji su neadekvatno obučeni za posao koji obavljaju, dok se usled limitiranog broja plaćenih radnih mesta od strane nadležnih lokalnih ili republičkih organa – osnivača institucija, ne mogu angažovati novi. Ipak, uprava *Jugokoncerta* istrajala je u svojim nastojanjima da angažuje mlade i obrazovane kadrove, što potvrđuje i već spomenuta konstatacija da je u proteklih pet godina u ovoj instituciji stalno zaposlenje dobilo čak petoro ljudi starosti od 25 do 35 godina, a honorarno je angažovana još jedna osoba, mlađa od 30 godina. Problem starijih, neadekvatno obučeni kadrova premošćen je postepeno, honorarnim angažovanjem mladih i kompetentnih ljudi, nakon čega su nakon davanja otkaza i odlaska nekoliko zaposlenih u penziju, oni dobili status stalno zaposlenih, imajući pri tom već izvesno praktično iskustvo stečeno radom u istoj ustanovi. Tako je nepobitna činjenica da *Jugokonzert* u poređenju s većinom gradskih institucija kulture, raspolaže s najobrazovanijim i najstručnijim kadrovima u odnosu na obim i tip delatnosti kojom se bavi.

Kao što je već napomenuto kada je bilo reči o kadrovskoj politici Muzičkog informativnog centra SOKOJ-a, osnovnim ciljevima menadžmenta ljudskih resursa smatra se *povećanje produktivnosti, kvaliteta uslova za rad i profita, kroz efikasno rukovođenje ljudima.*⁸⁸ U *Jugokonzertu*, kao uostalom ni u jednoj domaćoj instituciji kulture, trenutno ne postoji osoba koja se bavi kadrovskim pitanjima u savremenom smislu reči, dakle, na administrativnom, operativnom niti na strateškom nivou. U skladu s tim, smatramo da bi angažovanje menadžera ljudskih resursa doprinelo kvalitetnijem i produktivnijem radu *Jugokoncerta*. Osoba zadužena za ove poslove mogla bi biti angažovana honorarno i radila bi sve poslove koji se tiču zaposlenih i njihovih međusobnih odnosa. Osnovne aktivnosti menadžera ljudskih resursa obuhvatale bi uobičajene poslove vezane za ovaj sektor: strateško planiranje, selekciju odnosno regrutovanje ljudi, njihovo obučavanje i profesionalni razvoj, razvoj organizacije i promene, menadžment performansi (očekivanja od zaposlenih), planiranje i sprovođenje sistema nagrada i praćenje ponašanja zaposlenih (organizaciono ponašanje).⁸⁹

⁸⁸ Ramlall, Sunil J., op.cit., str. 53.

⁸⁹ Ibid., str. 54.

Objektivnih činilaca koji ukazuju na to da bi uvođenje ovog segmenta administrativnog poslovanja u velikoj meri doprinelo kvalitetnijem radu *Jugokoncerta* ima nekoliko i oni, između ostalog, karakterišu i veliki broj drugih različitih institucija i organizacija u oblasti kulture:

1. ne postoje transparentne merne metode i pokazatelji učinka – odnosno – objektivna evaluacija radnog učinka zaposlenih se svodi na slobodnu procenu direktora;
2. nepostojanje objektivne evaluacije može da rezultira povremenim konfliktnim situacijama i tenzijama u međuljudskim odnosima, koje u trenutnoj kadrovskoj konstelaciji niko ne razrešava;
3. logično je da kao lančana reakcija potom dolazi i do nezadovoljstva koje rezultira smanjenjem motivacije i radnog učinka, a onda i opadanjem kvaliteta rada;
4. nasuprot tome, odgovarajuća motivacija može da dovede do povećanja produktivnosti i kvaliteta rada. Pri ovome se misli kako na materijalnu tako i na ličnu, profesionalnu satisfakciju svakog pojedinca. Strateški menadžment ljudskih resursa mogao bi da bude od velikog značaja u takvom podsticanju individualnog rada koji vodi ostvarenju projektovanih poslovnih rezultata firme.⁹⁰

Jedna od ključnih postavki savremenog menadžmenta ljudskih resursa je podjednaka važnost svakog pojedinca u kolektivu, što je naročito vidljivo u manjim kolektivima kakve su pretežno institucije kulture. Tako u *Jugokoncerty* koji ima ukupno petnaest stalno zaposlenih, svaki pojedinac mora dati svoj maksimum kako bi se posao obavljao efikasno i efektivno. Ako razmotrimo trenutnu kadrovsku strukturu *Jugokoncerty*, dolazimo do zaključka da su radna mesta uglavnom popunjena u skladu s obimom i potrebama posla:

⁹⁰ Janković, Jelena, op.cit., str. 2-3.

Stalno zaposleni:

Stručna služba

- Direktor

Osnovna delatnost – programi:

- tri zaposlena urednika-producenta s odgovarajućom stručnom spremom (VSS – Fakultet muzičke umetnosti, muzikologija od kojih jedan ima i zvanje magistra)

- jedan zaposleni producent scenskih projekata i PR menadžer s odgovarajućom stručnom spremom (VSS – Fakultet dramskih umetnosti, Odsek za menadžment i produkciju u pozorištu, radiju i kulturnim delatnostima)

- jedan stručni saradnik za međunarodnu saradnju s odgovarajućom stručnom spremom (VSS - Filološki fakultet, grupa za španski i engleski jezik)

- jedan zaposleni zadužen za umetničku opremu i dizajn promotivnog materijala i štampanih publikacija *Jugokoncerta* s odgovarajućom stručnom spremom (VSS - Fakultet primenjenih umetnosti, grupa za grafički dizajn)

Organizacija:

- dva zaposlena sa srednjom stručnom spremom (glavni organizator i jedan samostalni organizator koji je zadužen za realizaciju koncerata u drugim gradovima Srbije)

- jedan zaposleni sa srednjom stručnom spremom koji obavlja poslove izvršnog producenta za međunarodnu saradnju i izvršnog sekretara BEMUS-a;

Administrativna i tehnička služba

- Računovodstvo – dva zaposlena sa višom i srednjom stručnom spremom

- Sekretarica – jedan zaposleni sa srednjom stručnom spremom

- Kompjuterska priprema programa, veb master i tehnička podrška – jedan zaposleni sa srednjom stručnom spremom

- Održavanje higijene – jedan zaposleni sa nižom stručnom spremom;

Honorarno zaposleni:

Organizacija:

- organizator - jedna stalno honorarno angažovana osoba sa srednjom stručnom spremom

Administrativna i tehnička služba:

- pravnik – jedan angažovani, sa visokom stručnom spremom⁹¹;

Ako uporedimo sadašnju kadrovsku strukturu s onom koja je bila aktuelna pre pet godina, možemo zaključiti da je došlo do značajne reorganizacije i restrukturacije radnih mesta. Broj zaposlenih se nije menjao, s obzirom na činjenicu da gradskim budžetom nije predviđeno zapošljavanje novih radnika, ali su se u međuvremenu upražnjena mesta (nastala otkazom ugovora o radu ili ispunjenjem uslova za penziju) popunila zaposlenima drugačijeg obrazovnog profila u odnosu na prethodne. Tako je, na primer, na nekadašnje stalno radno mesto pravnika došao još jedan urednik-producent, na mesta organizatora stručni saradnik za međunarodnu saradnju i dizajner promotivnog materijala i publikacija *Jugokoncerta*, a na mesto nekadašnjeg šefa računovodstva producent za međunarodne odnose i PR menadžer. Tako je delimično rešen problem s kojim se *Jugokonzert* suočavao u nekoliko poslednjih godina, a to je neadekvatno iskorišćavanje potencijala svih zaposlenih. Kako smatra Jelena Janković, za preraspodelu radnih mesta ima realnih osnova, s obzirom na to da se u proteklih nekoliko godina značajno povećao obim posla vezan za beogradski program nasuprot koncertima koji se organizuju po Srbiji, kao i međunarodna saradnja kao jedna od najznačajnijih dugoročnih poslovnih strategija.⁹² Iako ona predlaže *preformulisanje radnih mesta na osnovu raspoloživih ljudskih resursa* odnosno *preraspodelu poslova* kako ne bi došlo do proglašavanja pojedinaca tehnološkim viškom⁹³, ova situacija je u praksi rešena postepenim odlaskom starijih u penziju i angažovanjem novih ljudi na postojećim mestima, uz drugačiji opis njihovih funkcija i zaduženja.

Pošto je restrukturacija radnih mesta u *Jugokonzertu* najvećim delom završena, smramo da bi značajan segment delovanja menadžera ljudskih resursa bilo

⁹¹ Pošto je početkom 2003. godine pravnik raskinuo radni odnos s *Jugokonzertom*, ovo radno mesto je ugašeno, a pravne poslove obavlja osoba angažovana po ugovoru (a u skladu s preporukom novog Zakona o radnim mestima u ustanovama kulture koji je još uvek u pripremi).

⁹² U proteklom periodu se kao problem uočava radno mesto samostalnog organizatora za koncerte u Srbiji, za koje Ministarstvo za kulturu ne odobrava sredstva, a lokalni partneri takođe zavise od podrške Ministarstva ili lokalnih opština, koja veoma često u potpunosti ili najvećim delom izostaje. Prema: Janković, Jelena, *ibid.*, str. 4.

⁹³ Janković, Jelena, *ibid.*, str. 4.

dalje obučavanje i razvoj zaposlenih koje bi dugoročnijim strateškim planiranjem uz saradnju direktora precizno utvrdio odgovarajuće uloge i pojedinačna zaduženja svakog zaposlenog i honorarno angažovanog saradnika. Takođe, od suštinske važnosti ne samo za *Jugokonzert*, već za većinu gradskih institucija kulture, bilo bi posvećivanje posebne pažnje rešavanju svakodnevnih problema u funkcionisanju preduzeća, njihovom odnosu prema poslu i međuljudskim odnosima koji bi trebalo da rezultiraju porastom motivacije zaposlenih.

Nova poslovna strategija koja bi se mogla primeniti u *Jugokonzertu* kroz analizu njegove delatnosti i u vezi s tim kadrovskih potencijala, reedukacije i doedukacije zaposlenih, jasnim definisanjem dužnosti i zadataka svakog pojedinca, uspostavljanjem preciznih kriterijuma za stimulacije i nadoknada za prekovremeni rad i dežurstva na koncertima, festivalima i sl., i stalnim unapređivanjem kako odnosa svakog zaposlenog prema poslu, tako i međuljudskih odnosa. Očekivani rezultati implementacije ovakve strategije su povećanje kvaliteta, efektivnosti i efektivnosti rada pojedinaca i institucije u celini, što doprinosi popravljaju njene pozicije u kulturnom životu i povećava njen ugled u opštoj kulturnoj, a naročito stručnoj javnosti. Logična konsekvenca toga je povećanje prihoda *Jugokonzerta* od prodaje ulaznica za koncerte, ali i pronalaženje novih donatora i sponzora što je inače jedna od slabijih tačaka delatnosti ove institucije. Sve sprovedene strategije bi na kraju trebalo da budu evaluirane i predočene svakom pojedincu.

Najzad, jedan od strateških ciljeva savremenog menadžmenta ljudskih resursa je i stalni porast nivoa znanja profesionalaca. To se postiže strategijom koja je u literaturi objedinjena pojmom *menadžmenta znanja*, o čemu je bilo reči u prethodnom poglavlju. U slučaju *Jugokonzerta* ovakva strategija koja se sastoji u angažovanju spoljnih saradnika koji su visoko stručni u određenoj oblasti, zbog specifične prirode posla ima poseban značaj i uspešno se sprovodi već duži vremenski period. Na taj način se obezbeđuje visok kvalitet realizovanog projekta, a međusobna saradnja spoljno angažovanog stručnjaka i profesionalaca zaposlenih u instituciji ima višestruku korist za firmu, pri čemu stečeno znanje postaje njen novi kapital.

Ipak, možemo sa sigurnošću utvrditi da se neke od praksi menadžmenta ljudskih resursa već primenjuju u delatnosti *Jugokonzerta* kao, na primer, sistem nagrada i stimulacija, doedukacija i finansiranje postdiplomskih studija, kurseva jezika zaposlenima, i sl., što nažalost nije tako česta praksa u domaćim kulturnim institucijama. Ipak, čini se da ove i njima slične prakse nisu u potpunosti planski i

sistematski sprovedene i da je potrebno radikalnije rešavati neke od aktuelnih kadrovskih problema, kako bi se potom osmislila i razradila dobra strategija vezana za motivaciju radnika koji dobro rade posao koji im je poveren.

PR i marketing

Kako je već ranije istaknuto, oblast PR-a i marketinga zauzima sve veći prostor u delatnosti beogradskih kulturnih institucija. Neke od njih su veoma ozbiljno pristupile ovom segmentu poslovanja, dok druge prave tek prve korake u pravcu osvremenjivanja aspekta delatnosti kulturnih institucija koji se bave odnosima s javnošću i strateškim plasmanom i prodajom svojih proizvoda. Iako teorija *kulturnog izuzetka* ukazuje na činjenicu da se kultura ne može tretirati kao sva druga *roba* i da ustanove kulture ne mogu primarno računati na prodaju svojih proizvoda u pravom smislu te reči, kulturni menadžeri i operateri danas prepoznaju značaj plasiranja kulturno-umetničkih programa ne odbacujući pri tom potencijalnu finansijsku dobit. Ostvareni profit uglavnom ne može da pokrije troškove koje iziskuje osmišljavanje i realizacija nekog velikog projekta ili finansiranje materijalnih i drugih troškova institucije, ali joj može obezbediti dodatni kapital koji se uspešnom i vešto formulisanom strategijom može uložiti u druge, nove projekte ili u bolji kvalitet promotivnih i pratećih materijala programa i projekata. U postizanju ovih nimalo jednostavnih ciljeva, ključnu ulogu ima delatnost PR-a i marketinga. Kada se osvrnemo na ovaj aspekt delovanja relevantnih gradskih institucija kulture koje su bile predmet razmatranja rada u prethodnom poglavlju, možemo da konstatujemo da većina njih ima PR i marketing službe koje su razvijene u meri u kojoj su razvijeni i njihovi programi, i u kojima postoji odgovarajuća kadrovska struktura i savremen način poslovanja. *Jugokonzert* svakako pripada grupi institucija koje teže ka stalnom napredovanju i modernizaciji svih aspekata svoje delatnosti, pa je tako i s oblašću PR-a i marketinga. Dosadašnji postignuti rezultati su, pak, neujednačeni.

Kada je reč o odnosima s javnošću, *Jugokonzert* ima jednog zaposlenog koji uz posao producenta muzičko-scenskih projekata obavlja i poslove PR menadžera institucije. Ipak, čini se da njegova zaduženja i odgovornosti nisu precizno i konkretno definisane, kao i da formiranje ovog radnog mesta i posle više od godinu dana nije donelo vidljivije (očekivane) rezultate. Daćemo samo jedan primer, a to je

praksa, verovatno nasleđena iz vremena kada nije postojala osoba zadužena za komunikaciju s javnošću, da se pri nastupima u medijima, odnosno najavama događaja i manifestacija u organizaciji *Jugokoncerta* smenjuje nekoliko zaposlenih, iako smatramo da bi s obzirom na tip i obim delatnosti institucije to trebalo da radi jedna ista osoba. To je u slučaju *Jugokoncerta* naročito značajno, budući da ova institucija realizuje programe u kojima se nekada pojavljuje kao producent, a nekada kao ko-organizator ili posrednik, nemajući pri tom sopstvene koncertne prostorije u kojima redovno održava programe. Tako njihovoj publici i potencijalnim ciljnim grupama često ostaje nejasno koja institucija zapravo stoji iza određenog projekta i u kojoj je meri njena uloga značajna za programsku realizaciju.

Organizaciona kultura institucije, odnosno, njen imidž i vizuelni identitet načelno jesu osmišljeni, ali ne i sistematski implementirani. Cilj *Jugokoncerta* je da se kulturnoj javnosti predstavi kao autoritativna i visoko profesionalna institucija u oblasti umetničke muzike kroz dvostruku ulogu promotera i producenta. Takođe, jedan od njenih najznačajnijih ciljeva je da se pozicionira kao centralna ustanova oko koje gravitiraju savremeni domaći autori umetničke muzike, ali i institucija kulture koja naročitu pažnju posvećuje domaćoj muzičkoj baštini, u čemu ima višedecenijsku uspešnu tradiciju.

Dislociranje koncerata i projekata realizovanih u Beogradu po drugim gradovima Srbije kao vid decentralizacije kulturno-umetničkih sadržaja nažalost je deo prošlosti kada je reč o programima *Jugokoncerta*. Sedamdesetih i osamdesetih, pa delimično i devedesetih godina prošlog veka, ovaj vid delatnosti je bio daleko više razvijen, te je *Jugokonzert* imao i samostalnog organizatora koji je bio zadužen samo za organizovanje i realizaciju koncerata po Srbiji. Kao što je već rečeno u delu rada u kojem se razmatra kadrovska struktura ove institucije, funkcija organizatora koncerata van Beograda je poslednjih godina počela da gubi smisao i čak postala potpuno nepotrebna. Kako sredstva koja se dobijaju iz gradskog budžeta jedva zadovoljavaju potrebe koncerata u glavnom gradu, ostaje veoma malo ili gotovo nikakvog prostora za druge vidove aktivnosti koje se ne tiču primarne delatnosti *Jugokoncerta*, a to je beogradski program. Pri tom, ni nadležno Ministarstvo kulture ne pokazuje interesovanje niti pruža bilo kakvu finansijsku podršku ovakvim projektima, te smatramo da je za sada najadekvatnije rešenje koncentracija svih resursa (umetničkih, materijalnih, ljudskih) *Jugokoncerta* na programe u glavnom gradu kako se ionako ograničena sredstva ne bi dodatno rasipala na uštrb kvaliteta realizovanih projekata.

Pored toga, jedna od najznačajnijih aktivnosti *Jugokoncerta* koja se u poslednjih nekoliko godina intenzivirala je oblast međunarodne saradnje i prezentacija domaćeg stvaralaštva (kako autora tako i izvođača) na inostranim muzičkim scenama. U ovoj oblasti *Jugokonzert* se pokazao veoma efikasnim, te bi jedan od njegovih budućih ciljeva bio i stalno napredovanje ovog vida delatnosti, što bi ga izdvojilo u odnosu na druge srodne institucije (odnosno, to već i čini), i rezultiralo većim interesovanjem i željom već istaknutih kao i mladih talentovanih umetnika za direktno učešće u projektima *Jugokoncerta*. Decentralizaciju kulture kao jedan od najznačajnijih elemenata kulturne politike u ovom trenutku ostavljamo drugim institucijama (recimo većim i onim od nacionalnog značaja, kao što su *Beogradska filharmonija*, Simfonijski orkestar i hor RTS, Narodno pozorište i druge) i onima čiji su prioriteti orijentisani na ovu i slučne vrste aktivnosti (kao na primer Muzička omladina Beograda odn. Srbije). Ovo naravno ne znači da bi *Jugokonzert* u potpunosti trebalo da se odrekne ovog dela svoje nekada plodne aktivnosti, već samo da se trenutno fokusira na njemu najznačajnije, i one u kojima je najuspešniji, da bi potom mogao da proširi, obnovi i unapredi polje svog delovanja.

Što se tiče vizuelnog identiteta kao jedne od najznačajnijih karakteristika organizacione kulture, možemo zaključiti da *Jugokonzert* već primenjuje ovu praksu iz oblasti odnosa s javnošću. Prepoznatljiv logo koji je aktuelan već nekoliko decenija ukazuje potencijalnom posetiocu koncerta da je u pitanju program u organizaciji institucije s dugačkom i uspešnom tradicijom i on se pojavljuje u svim publikacijama i promotivnim materijalima *Jugokoncerta* (posterima, plakatima, pozivnicama, reklamnim oglasima u štampi, veb sajtu itd.). Ipak, u ovom kontekstu se ne može govoriti o *total designu* institucije, iako nam je direktor *Jugokoncerta* potvrdio da se na ovom segmentu PR delatnosti intenzivno radi. Sâma institucija bi trebalo da teži ka ispunjavanju svojih osnovnih ciljeva, misije i vizije kroz svakodnevne aktivnosti, što je u ovom slučaju delimično postignuto. Na prvom mestu, zaposleni bi trebalo da sagledaju značaj svog posla i njegov uticaj na društvenu zajednicu, pri čemu je važno stvoriti atmosferu u kojoj će oni biti sigurni da rade nešto značajno i kreativno u cilju unapređivanja i razvoja kulturnog života svog okruženja i prezentuju kvalitetne umetničke proizvode svom i drugim regionima. Kreiranje stabilnih i trajnih vrednosti i postulata kojih će se svi pridržavati, osiguraće njihov opstanak u instituciji bez obzira na moguće promene koje u svakom trenutku mogu nastupiti, kako na unutrašnjem, tako i na spoljašnjem nivou. Pri svemu ovome, moraju se imati u vidu

konkretne i determinisane ciljne grupe i potrebe i preference auditorijuma kojem se institucija obraća. Stalna prisutnost institucije u društvu u kojem egzistira može biti postignuta kroz konstantne aktivnosti: obezbeđivanje informacija o programima i slobodan, jednostavan i redovan pristup informacijama (kroz veb sajt, letke, programske knjižice i sl.) i permanentnu animaciju ciljnih grupa. Analiza, procena i evaluacija postignutih rezultata, kojima se do sada *Jugokonzert* nije bavio, uticaće na realnije sagledavanje postignutih rezultata, uz stalno poboljšanje kvaliteta rada i usluga. Na kraju, važno je nadgledati proces rada i postignute rezultate i proceniti da li su predložene vrednosti i ciljevi usvojeni i primenjeni u sâmoj instituciji, a potom pristupiti plasiranju i promovisanju tih vrednosti široj društvenoj, odnosno kulturnoj zajednici.

Jasno definisan idejno-programski koncept institucije je takođe jedan od najznačajnijih instrumenata njenog odnosa s javnošću. U slučaju *Jugokonzerta*, kao osnovni cilj organizatora programa je da se kroz više od stotinu koncerata koliko godišnje predstavi beogradskoj publici, ti koncerti *odlikuju kvalitetnim izborom domaćih i inostranih izvođača, s naglašenim interesovanjem za savremenu i atraktivnu prezentaciju muzike raznolikih žanrova i obraćanjem pažnje na animaciju publike različitih starosnih doba i interesovanja*.⁹⁴ Ovakav koncept se ipak čini isuviše šarolikim i diverzivnim i odaje utisak nekonzekventne programske politike, iako ona to suštinski nije. U tom smislu ponovo ističemo stav da bi redukovanje broja programa uz uže i preciznije definisane žanrovske, stilske i kvalitativne odrednice u velikoj meri doprinelo boljoj vidljivosti institucije u široj kulturnoj javnosti.

Što se tiče ostalih, takođe značajnih instrumenata odnosa s javnošću, možemo konstatovati da je veb prezentacija *Jugokonzerta* veoma solidna, pregledna, informativna i redovno ažurirana, a prisustvo u elektronskim i štampanim medijima uglavnom redovno.

Iako se na osnovu pregleda kompletne PR strategije *Jugokonzerta* može kritikovati veliki broj njenih pojedinačnih elemenata, ipak možemo zaključiti da uprava ove institucije ima svest o važnosti postojanja i stalnog razvijanja ovog segmenta delatnosti i ulaže značajne napore da na ovom polju permanentno napreduje.

⁹⁴ Prema opisu osnovnih ciljeva delatnosti *Jugokonzerta* na www.jugokonzert.co.yu

Marketinška strategija *Jugokoncerta* je segment poslovanja u kojem je ova institucija, po našem mišljenju, generalno pokazala najslabije rezultate. S obzirom na činjenicu da institucije kulture zbog prirode svoje delatnosti ne mogu prioritarno računati na profit i bazirati svoje programe i marketinški koncept isključivo u cilju ostvarivanja zarade, umetničke i kulturne organizacije kao što je *Jugokonzert* moraju nastojati da osmisle i razviju nove forme institucionalne aktivnosti kako bi svoje programe načinile pristupačnijim i komunikativnijim za postojeće ciljne grupe, ali i privuku novu potencijalnu publiku. U slučaju *Jugokoncerta* u pitanju je obrazovana publika, umetnici, profesionalci, radnici u kulturi, studenti, a za pojedine projekte kao što je na prvom mestu BEMUS, ali i Međunarodni festival harfe ili Čelo fest, i šira kulturna javnost. Pri formiranju opšteg marketinškog koncepta potrebno je, dakle, napraviti analizu interesovanja i potreba publike i formirati jasne ciljne grupe za svaku pojedinačnu vrstu programa. Ukoliko bi se, kako je ranije predloženo, fokusirali na specifične, ambicioznije i izvođački i sadržajno kvalitetnije programe, rezultat ovakve strategije bila bi ekskluzivnost i kompetitivna prednost institucije na domaćoj kulturnoj sceni, a sve u cilju pozicioniranja *Jugokoncerta* u javnosti kao institucije s umetničkim i kulturnim značajem i uticajem na društveni i kulturni život grada, sa značajnom ulogom u plasiranju i promovisanju reprezentativnih domaćih ostvarenja izvan granica naše zemlje. Misija, vizija i ciljevi institucije trebalo bi da nedvosmisleno definišu njenu ponudu, imidž i prezentaciju u javnosti, pri čemu marketinški koncept mora biti osmišljen u skladu s organizacionom kulturom i vizuelnim identitetom koji su već ranije detaljno elaborirani.

Programski i organizacioni razvoj u pravcu fokusiranja na specifične – organizaciono zahtevnije i kvalitetnije – programe, trebalo bi da dovede do većeg interesovanja publike koju će privući kvalitet prezentovanog programa i dobra i atraktivna marketinška i reklamna kampanja. Sâmim tim, logičan rezultat bi trebalo da bude i bolja prodaja karata. Pored toga, *Jugokonzert* bi mogao da razvije strategiju na osnovu koje će ostvariti profit i od pratećih aktivnosti koje bi se formirale u zavisnosti od određenog tipa programa ili projekta (na primer, kada je reč o festivalima - CD-ova, DVD-ova, tematskih knjiga s muzikom i temama vezanim za određeni projekat, ali i druge promotivne robe kao što su torbe, sveske, kalendari napravljeni specijalno za konkretan događaj, i sl.)

Jedna od najznačajnijih faza u okviru osmišljavanja opšteg marketinškog koncepta *Jugokoncerta* koju smo već spomenuli, odnosi se na razvoj publike, odnosno ciljnih

grupa. Ova strategija je logičan rezultat rada i cilj institucije koja teži ka kreiranju i stalnom unapređivanju novog imidža, vizuelnog identiteta ili programskog koncepta. Zadržavanje starih i razvoj novih ciljnih grupa je suština delatnosti svake institucije kulture čija se glavna aktivnost bazira na programima i na taj način obraća javnosti. Tako, svi marketinški koncepti treba da budu kreirani tako da privuku i prošire svoju publiku. Glavna ciljna grupa *Jugokoncerta* su profesionalci iz oblasti kulture, drugih kulturnih organizacija (urednici programa, organizatori...), nosioci javnog mnjenja, ali i pedagozi, studenti, umetnici, novinari, kritičari, predstavnici medija koji se bave događajima iz kulture, itd.

Kada je reč o konkretnim marketinškim instrumentima, postoji širok dijapazon metoda koje se u slučaju *Jugokoncerta* mogu primeniti u cilju proširivanja postojeće i privlačenja nove publike, a u skladu sa specifičnim ciljnim grupama, njihovim potrebama i stilom života. Prvi korak je analiza, procena i definisanje tržišta i dobijanje osnovnih informacija o kupovnoj moći, količini slobodnog vremena, starosnom proseku i interesovanju za specifične forme umetničkog izražavanja u okviru određene ciljne grupe. Ipak, glavni marketinški instrumenti, nezavisno od pojedinačnih programa ili projekata, trebalo bi da se sprovode kroz veb sajt, reklamne radio i TV kampanje, štampane oglase i najave, programe, kataloge i brošure. U tom procesu je značajno da svaki instrument u svom generalom izgledu ili opštem konceptu, u meri u kojoj je to moguće, prati glavni vizuelni koncept čitave institucije, tako da publika nesumnjivo može da poveže proizvod sa njegovim organizatorom-institucijom.

Iako razmatrajući dosadašnje rezultate ovog segmenata rada *Jugokoncerta* možemo da konstatujemo da se povodom većih koncerata i festivala već organizuju posebna događanja – gala večeri, specijalni kokteli i VIP događaji, itd. – ovi pojedinačni marketinški instrumenti nisu doneli očekivane rezultate. *Jugokoncert* i dalje ima veoma mali broj prodatih ulaznica za svoje koncerte, a nije se pokazao ni preterano uspešnim u pronalaženju sponzora i donatora, iako figurira kao nosilac projekata i organizator renomiranih gradskih manifestacija s dugom tradicijom (kao što je na prvom mestu BEMUS, ali i mnoge druge). Da bi se pozicionirao kao vodeća gradska institucija u svom polju delovanja, *Jugokoncert* bi, dakle, trebalo da uspostavi prepoznatljiviji vizuelni i programski identitet, kao i da stalno radi na održavanju i daljem rastu svog ugleda među nosiocima javnog kulturnog mnjenja i u profesionalnim krugovima, kao i među srodnim gradskim institucijama kulture.

Očekivani rezultati uspešno sprovedene marketinške kampanje trebalo bi da dovedu do povećanja prihoda od prodaje karata, većeg interesovanja postojeće publike i razvijanja novih ciljnih grupa, kao i obezbeđivanja subvencija od lokalnih vlasti i inostranih državnih organa, nevladinih organizacija i privlačenja novih sponzora, donatora i potencijalnih partnera, što će dovesti do novih visoko kvalitetnih projekata s novim mogućnostima za ostvarivanje profita.

Zaključci do kojih smo došli razmatranjem i analizom delatnosti *Jugokoncerta* na osnovu nekoliko, po našem mišljenju, najznačajnijih kriterijuma, mogu se doneti na više nivoa. Kada je reč o pojedinačnim segmentima delatnosti ove institucije, možemo konstatovati da ona teži i u velikoj meri uspeva u nastojanjima da načine i metode poslovanja modernizuje i približi evropskim standardima važećim za delatnost srodnih institucija. U proteklom periodu, najviše je urađeno po pitanju reorganizacije kadrovske strukture, što je *Jugokonzert* učinilo jednom od najjačih institucija kada je reč o ljudskim resursima. *Jugokonzert* je, u odnosu na prethodni period, u poslednjih nekoliko godina postigao izvestan napredak i u oblasti marketinga i odnosa s javnošću, ali još uvek nije ostvario vidljiviji rezultat i napravio značajniji pomak kada je reč o poboljšanju prodaje ulaznica za koncerte i analizi, animaciji i razvoju postojećih i potencijalnih ciljnih grupa. Delatnost odnosa s javnošću je još u povelju i neki njeni aspekti su profesionalno realizovani, dok drugi iziskuju još dosta rada i doedukaciju postojećih kadrova za rad na ovim poslovima. Takođe, procena ukupnih rezultata rada je izostala, ali se napredak u ovom segmentu poslovanja očekuje s obzirom na činjenicu da je u toku izrada i sprovođenje dugoročnijeg strateškog plana *Jugokoncerta*, sa svim njegovim elementima. Programska politika *Jugokoncerta* je pitanje koje je veoma često sporno u muzičkim krugovima. I pored različitih mišljenja i stavova o tome kako bi trebalo da izgleda idejno-programski koncept *Jugokoncerta*, činjenica je da ova institucija gotovo od svog osnivanja nije suštinski menjala svoje osnovne ciljeve i programsku koncepciju, ali je nastojala da svoje programe modifikuje i unapređuje u skladu sa savremenim tendencijama. Ipak smatramo da bi *Jugokonzert* trebalo da radi na redefiniciji i jasnijem određivanju svojih prioriteta, kao i na uspostavljanju strožijih kriterijuma kako u smislu programske selekcije, tako i u smislu izbora izvođača. Imajući u vidu odličan kadrovski potencijal institucije, sigurni smo da će u narednom periodu *Jugokonzert* uspeti da ostvari i premaši kako sopstvene, tako i u ovom radu

projektovane ciljeve i očekivane rezultate. Takođe smatramo da će upravo promocija i difuzija srpske muzike kao upečatljive karakteristike delatnosti *Jugokoncerta* uočljive kroz čitavu istoriju njegovog postojanja, predstavljati okosnicu budućeg kulturno-umetničkog delovanja institucije, i time joj obezbediti specifičan i trajan kvalitet.

Promocija i difuzija srpskog umetničkog muzičkog stvaralaštva u institucijama kulture

Studija slučaja: *Treći program Radio Beograda*

U kontekstu ovog rada, Treći program Radio Beograda naizgled predstavlja sasvim specifičan primer, s obzirom na to da se kao elektronski medij po tipu svoje delatnosti u potpunosti razlikuje od do sada razmatranih institucija kulture. Ipak, osnovni ciljevi, misija i vizija delatnosti Trećeg programa su svojim najvećim delom usmereni na promociju i difuziju srpske muzike, što ga čini veoma značajnim punktom ovog istraživanja.

Istorijat Radio Beograda dugačak je gotovo čitav vek. Ugovorom između tadašnjeg Ministarstva pošta i telegrafa i francuskog društva TESAFI potpisanog 1922. godine, počele su pripreme za pokretanje prve državne radio stanice koja je pod nazivom Radio Beograd redovan program počela da emituje 24. marta 1929. godine. Muzika se prvobitno emitovala s ploča da bi se vremenom u okviru radija formirali različiti ansambli (Radio-kvartet, Džez orkestar, Radio orkestar, Narodni radio orkestar, dečiji, omladinski, itd). Godine 1952. pokrenuta je Produkcija gramofonskih ploča, a zahvaljujući tehničkoj, kadrovskoj i materijalnoj pomoći Radio Beograda, 1958. godine se osniva i TV Beograd. Drugi program Radio Beograda je s radom počeo 1961. godine, a Treći program 1965. godine. Ubrzo nakon toga, 1969. godine, osniva se i program 202, a 1989. godine uvedena su i dva nova programa, *Muzički talas 101* i *Stereorama*. Pored navedenih programa, *sistem* Radio Beograda zaokružuju i elektronski studio, ansambli (Radio-kvartet, Džez orkestar, Radio-duvački sekstet, Simfonijski orkestar i hor RTB, Narodni radio-orkestar, biblioteka, arhiv i bogata fonoteka.

Od 1992. godine, nacionalna radio-televizija pod nazivom Radio televizija Srbije funkcioniše kao jedinstveno javno preduzeće. Njen osnivač, Vlada Republike

Srbije, obezbeđuje joj materijalne i tehničke uslove za obavljanje delatnosti, dok se troškovi programa i sopstvena produkcija finansiraju iz televizijske pretplate.⁹⁵

Treći program Radio Beograda pokrenut je pre gotovo četrdeset godina s ciljem da, poput evropskih radijskih programa sličnog profila, predstavlja medij umetnosti, kulture i teorijskog mišljenja. U okviru ovog opšteg određenja, on je prvenstveno okrenut savremenoj umetnosti, kulturi i nauci. Odrednica *savremeno* treba da bude shvaćena u širem istorijskom kontekstu, pošto su se u vreme pokretanja ovakvih programa u Evropi i kod nas pod savremenom umetnošću podrazumevala dela nastala u XX veku, odnosno, ostvarenja, umetnički pokreti, pravci i tendencije čija je recepcija – od strane kritike i publike – još uvek bila u toku. Na taj način su radijski programi kao najznačajnija glasila umetnosti i kulture u ovom periodu služili za sprovođenje različitih istraživačkih poduhvata i umetničkih eksperimenata, a radio je postao epicentar umetničkih događanja kao mesto emitovanja muzike savremenih autora kao što su Šenberg (Arnold Schönberg), Vebern (Anton Webern), Stravinski, Penderecki (Krzysztof Penderecki), Kejdž (John Cage), Glas (Philip Glass)... Pored toga, na radiju je emitovano i dramsko stvaralaštvo u rasponu od radio drama do različitih radiofonskih ostvarenja, koja su definitivno pozicionirali radio kao medij umetnosti. Tako je i čitav Radio Beograd, a naročito njegov Treći program, postao medij preko kojeg su naši savremeni umetnici najčešće i najlakše komunicirali s publikom, kako u vidu emitovanja snimaka kompozicija tako i razgovorima i tematskim emisijama posvećenim određenom autoru, delu ili nekoj durgoj specifičnoj problematici. Mnogi naši umetnici prepoznali su kreativnu dimenziju delatnosti radija, te su uz svoje primarne stvaralačke aktivnosti bili stalno ili honorarno angažovani na svim njegovim programima.

Danas, opseg delatnosti Trećeg programa obuhvata širok spektar različitih sadržaja. Pored medijske prezentacije domaće savremene umetnosti i kritičkog i teorijskog mišljenja, bitan deo uređivačke politike Trećeg programa predstavlja praćenje kulturnih i teorijskih strujanja u svetu. Tako se u tekstu o osnovnim ciljevima

⁹⁵ Kako se Radio televizija Srbije preduzeće od opšteg društvenog značaja od početka svog rada finansirala od pretplate koja je putem uplatnica RTS-a naplaćivana građanima Srbije, usled nagle ekspanzije drugih medija i nezadovoljstva programom RTS-a koji je emitovan devedesetih godina proteklog veka, stanovništvo je prestalo da plaća pretplatu. RTS se potom vezao za sistem elektrodistribucije, te se pretplata plaćala kao taksa na brojilo u računu EDB, da bi napokon, nakon političkih promena 2000. godine, pretplata bila ukinuta. Od 2002. godine, televizijska pretplata je ponovo uvedena, kao zakonska obaveza svakog građanina Srbije.

delatnosti Trećeg programa navodi da *će se njegova uspešnost u narednom periodu potvrđivati upravo prezentacijom najvažnijih teorijskih rasprava koje se vode u svetu u različitim domenima kulture, nauke i teorije.*⁹⁶ Okosnica rada programa sastoji se u prezentaciji aktuelnih tokova u domaćoj i stranoj muzičkoj produkciji, u kritičkom i teorijskom mišljenju o muzici. Preko njegovih talasa prenose se najvažniji koncerti, reprodukuju se snimci sa značajnih svetskih festivala, i oni ostvareni u studiju. Treći program prvenstveno doprinosi afirmaciji aktuelnog stvaralaštva, dakle novih dela i novih interpretacija ranijih dela. Međutim, zbog postojećih okolnosti (broj i usmerenje radijskih programa, tehničke ne/prilike i sl.) ovaj program ispunjava i druge uloge, gotovo sve ono što je vezano za muzičku umetnost. Takođe, u okviru Trećeg programa Radio Beograda, od njegovog osnivanja izlazi i istoimeni časopis u kojem se pretežno objavljuju prilozi emitovani u okviru programa, tekstovi članova redakcije i spoljnih sraadnika, kao i napisi preuzeti iz srodnih inostranih publikacija. Programski bilten Trećeg programa je publikacija koja objavljuje kompletan program radija za tekući mesec, kao i sadržaj aktuelnog broja časopisa neposredno pred izlazak i po izlasku iz štampe. Dok su finansijski uslovi dozvoljavali, bilten je izlazio u štampanom izdanju, a u poslednje dve godine može se pronaći isključivo u elektronskoj formi, na veb sajtu RTS-a. Pod okriljem (i na inicijativu) Trećeg programa nastao je i Elektronski studio, koji je od svog pokretanja 1971. godine veka bio i ostao mesto istraživanja radija kao medija umetnosti i obuke kompozitora. Delatnost ovog studija koji je do skoro bio i jedini studio svoje vrste na čitavom Balkanu, naročito je značajna danas kada je zahvaljujući internetu dostupnost informacija o onome što se radi u sličnim radijskim i drugim kulturnim ustanovama u svetu, postala znatno jednostavnija.

Za trideset šest godina postojanja Treći program se pozicionirao kao kulturna institucija od izuzetnog značaja. Pored renomiranih umetnika, naučnika i teoretičara koji su aktivno učestvovali u osmišljavanju i realizaciji emisija ovog programa, u tekstu u kojem se govori o delatnosti Trećeg programa, posebno se ističe neposredno predstavljanje i kritičko osvetljavanje gotovo svih intelektualno i umetnički značajnih pojava kako u svetu, tako i kod nas.⁹⁷ Takođe, uporno je negovana slobodna kritička reč i zastupljenost svih duhovnih orijentacija, uz neprekidno nastojanje na otvorenosti

⁹⁶ Tekst u okviru podmenija Treći program, rubrika *O nama* na www.rts.co.yu.

⁹⁷ Ibid.

prema svetu, povezanosti s aktuelnim tokovima u kulturi i teorijskom mišljenju u svetu, što je jednako značajno očuvati i u vremenu koje dolazi.

Glavni ciljevi i misija delovanja Trećeg programa nisu se značajno menjali od njegovog osnivanja. Promocija i difuzija srpske umetničke muzike, odnosno, srpska umetnost, kultura i nauka ucrtane su kao najznačajniji ciljevi u osnovnu koncepciju ovog, inače, jedinog naučnog programa kod nas. Kao jedan od glavnih programskih ciljeva navodi se *permanentna tematizacija*,⁹⁸ što znači da se ne plasiraju gotova CD izdanja i sadržaji, već se na osnovu postojećih materijala problemski tematizuju određene oblasti koje se smatraju naučno ili umetnički relevantnim i interesantnim za slušaoce. Misija Trećeg programa je negovanje srpske umetnosti i nauke i tradicija svih naroda, naročito onih na teritoriji naše zemlje i u regionu Balkana. Vizija ove specifične institucije kulture je plasiranje i afirmacija Trećeg programa u svetu, što će se, prema mišljenju gospođe Hristine Medić, nekadašnjeg glavnog i odgovornog urednika ovog programa, postići celodnevnim programom na sopstvenoj frekvenciji⁹⁹ i sopstvenom proizvodnjom (javnih koncerata, tribina i sl).¹⁰⁰

Osnovni izvor finansiranja Trećeg programa je televizijska pretplata, što znači da se sredstva raspoređuju iz centralnog budžeta RTS-a. Procenat budžeta koji se dodeljuje ovom programu veoma je nizak, te se usled višegodišnje sistematske redukcije finansijskih sredstava, Treći program danas nalazi na rubu egzistencije. Nameštaj i aparatura nisu se menjali od pokretanja programa 1965. godine, pri čemu su zaposleni, pored loših materijalnih i i tehničkih uslova, veoma često uskraćeni i za osnovna sredstva za rad (međunarodna razmena programskih sadržaja i pretplata na internacionalne stručne časopise, ali i kancelarijski materijal, kompakt diskovi i sl). Tako ovaj program opstaje zahvaljujući velikom entuzijazmu kako stalno zaposlenih tako i honorarno angažovanih saradnika koji uviđaju njegov značaj u širem društvenom kontekstu.

Sledeći dosadašnju metodologiju rada, analizom i sagledavanjem programske i kadrovske politike, te strategija odnosa s javnošću i marketinga, pokušaćemo da

⁹⁸ Iz razgovora s Hristinom Medić, bivšim glavnim i odgovornim urednikom Trećeg programa, vođenog 16. jula 2007. godine, str. 3.

⁹⁹ Prilikom poslednje dodele nacionalnih frekvencija, Drugi i Treći program Radio Beograda dele jednu frekvenciju, i to od 05.00h do 20.00h Drugi, a od 20.00h do 05.00h Treći program.

¹⁰⁰ Ibid, str. 6.

uočimo dobre i loše strane, prednosti i potencijale muzičke redakcije Trećeg programa Radio Beograda.

Programska politika

Srpska muzika je oduvek bila sastavni deo programske koncepcije Trećeg programa Radio Beograda. Domaća muzička baština, a naročito savremeno nacionalno umetničko stvaralaštvo favorizovani su u emisijama Trećeg programa kao jedan od najznačajnijih aspekata delovanja ovog medija. Najveći procenat zastupljenosti srpske muzike u čitavom sistemu radija i televizije zabeležen je upravo na talasima Trećeg programa.

U vreme kada je osnovan, Treći program je kao prvi i jedini naučni program u našoj zemlji (i prvi Treći program na Balkanu) predstavljao ambiciozan projekat oko kojeg su se veoma brzo okupili visokoobrazovani, na prvom mestu muzički stručnjaci. Njegova delatnost se veoma brzo razgranala, te je programska koncepcija Trećeg programa obuhvatala različite emisije iz oblasti muzike, poezije, likovne umetnosti, filozofije, estetike, istorije, sociologije i teorije filma.

U mnogobrojnim muzičkim emisijama u okviru kojih su se prezentovala i analitički prikazivala najnovija svetska, kao i ostvarenja, umetničke pojave i tendencije na našoj muzičkoj sceni, na programu ovog radija neretko su se mogla čuti premijerna izvođenja savremenih dela srpske (i jugoslovenske) muzike. Program je podrazumevao i muzičke tribine na kojima su se analitički razmatrala nova dela domaćih autora različitih generacija, kao i muzičku hroniku, u sklopu koje je praćen koncertni život glavnog grada. Pojedine emisije, kao što su na primer, *Refleksije o muzici* i *Na marginama muzike* podrazumevale su i emitovanje prevoda iz stručnih časopisa i integralne verzije najinteresantnijih tekstova s naučnih skupova održanih u našoj zemlji. Takođe, u okviru Trećeg programa, ubrzo po njegovom osnivanju, počeo je da izlazi i istoimeni časopis, u kojem se pored naručenih tekstova i studija preuzetih iz drugih publikacija, objavljuje deo priloga emitovanih na radiju. Redakciju časopisa čija je dinamika izlaženja četiri puta godišnje, čine zaposleni na Trećem programu Radio Beograda.

Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, na nivou Trećeg programa, ali i celog servisa Radio televizije Srbije, srpsko muzičko stvaralaštvo se planski i

sistematski negovalo i to, pored razgovora, tribina, prikaza i emitovanja snimaka izvedenih dela, putem porudžbina za potrebe programa, a u cilju stimulisanja nacionalnog stvaralaštva. Ansambli umetničke muzike Radio televizije Srbije bili su u obavezi da poručuju, izvode i snimaju srpsku muziku, kao i da organizuju tematske koncertne večeri, posvećene domaćim autorima. Sam Treći program imao je veliki broj emisija isključivo namenjenih domaćoj muzici, od kojih izdvajamo *Muziku modernu* i (koja se devedestih godina proteklog veka potpuno ugasila), zatim emisije *Iz opusa*, *Antologija srpske muzike* i *Voces intime*. U ostalim emisijama, srpska muzika se emituje u zavisnosti od teme, zajedno s ostvarenjima autora iz drugih zemalja, dok se u emisijama posvećenim žanrovima, na primer, opere i kantate puštaju i veći blokovi domaće muzike.

Devedesetih godina prošlog veka dolazi do značajnog urušavanja kako programske koncepcije, tako i budžeta čitave RTS, što se naročito odrazilo na nekomercijalni umetnički program kakav je Treći program. Stimulacija srpske muzike polako je jenjavala, a prema rečima nekadašnjeg glavnog i odgovornog urednika Trećeg programa, u proteklih 5-6 godina je i potpuno izostajala. Primera radi, rukovodioci orkestra i hora Produkcije RTS koja je od svog osnivanja kao jedan od glavnih ciljeva imala stimulaciju i promociju domaćeg stvaralaštva, uveli su u svoju programsku koncepciju *estradnu politiku, pokušavajući jednim delom da dostignu uspehe Beogradske filharmonije, a zaboravljajući da je orkestar RTS oduvek imao dijametralno suprotnu politiku, koja se bazirala na promociji kako izvođačke, tako i stvaralačke produkcije naše zemlje.*¹⁰¹ Posledice problema nastalih u poslednjoj deceniji proteklog veka dovele su do toga da je muzički kolegijum urednika praktično prestao da funkcioniše, pa tako više ne postoji ni mogućnost *pritiska* na one koji bi trebalo da vode računa o plasmanu domaće muzike. Tako je danas težište prebačeno na emitovanje starih snimaka, što uglavnom rade Treći program i *Stereorama*, a u manjoj meri i Drugi program. Što se tiče novije produkcije, ona se uglavnom bazira na snimcima RTS-a, s obzirom na to da Beogradska filharmonija snimke svojih izvođenja ne ustupa bez naknade.¹⁰²

U današnje vreme, Treći program je uspeo da povрати poziciju našeg *ekskluzivnog programa koji slušaocima predočava sve oblasti ljudskog duha i stvaralaštva u*

¹⁰¹ Ibid, str. 1.

¹⁰² Ibid, str. 1.

njihovom izvornom vidu.¹⁰³ Tako programska šema Trećeg programa obuhvata pojedinačne emisije i cikluse iz oblasti filozofije i sociologije (emisije *Identitet Evrope, Istraživanja, Filozofska istraživanja, Racionalnost i demokratija, Utopije anarhizma, Istorija filozofije, Ogledi, Videnja, Pogledi, Ideologija porodice, Kriza savremene demokratije, Duh vremena, Refleksije, Studije moći...*), filma (*Analiza filmova, Audiovizija*) fotografije (*Umetnik i medij*), likovne umetnosti (*Figurativni jezik*), književnosti (*Dnevnici, Tokovi poezije, Savremena proza, Drama*) i, u najvećem procentu, muzike. Oblast muzike sagledana je iz velikog broja različitih aspekata i analizirana i razmatrana kroz cikluse i pojedinačne emisije posvećene određenom autoru (*Iz opusa, Biografije*), izvođaču (*Veliki interpretatori*), instrumentu, ansamblu (*Kamerni orkestri*), predstavljanje koncertnih sezona domaćih i inostranih orkestara, delu (*Radionica zvuka*), žanru (*Muzika za film, Oratorijumi, Opere, Kantate, Džez, Antologija srpske muzike*), istorijskom periodu (*XVIII vek, XX vek, Majstori baroka, Muzika antika*), zemlji (*Antologija srpske muzike, Muzika sveta, Muzička tradicija Evrope, Savremena muzika*), ili interpretaciji (*Istorijski snimci, Iz arhive RTB-a, Trajni snimak*). Naravno, neretko se, u zavisnosti od teme ili koncepcije određene emisije ili ciklusa, pomenuti parametri prepliću. Tako su, na primer, na programu za mesec avgust 2007. godine između ostalog predstavljena dela iz opusa domaćih kompozitora Ernea Kiralja, Vuka Kulenovića, Jovane Stefanović i Rajka Maksimovića, dela Dmitrija Šostakovića u interpretaciji dirigenta Vasilija Sinajskog, izbor muzike za orgulje, klavir, flautu i trombon, koncertne sezone Velškog simfonijskog orkestra BBC-ja, koncertne sezone Njujorške filharmonije, Simfonijskog orkestra Radio televizije Srbije i Orkestra Gradskog pozorišta iz Bolonje, zatim prikazani ženski likovi u poznatim svetskim operama, i napravljeni osvrti na muzičku tradiciju Latinske Amerike, Etiopije, Kine, Jermenije i Hrvatske i savremenu muziku Češke, Holandije, Irske, Nemačke i Mađarske.

Kada je reč o emisijama ili delovima emisija posvećenih srpskom muzičkom stvaralaštvu, zastupljenost domaće muzike (pri čemu se misli na emitovanje i govor o delu, autoru, i sl.) je zbog same prirode radijskog programa i velikog broja emisija procentualno vrlo visoka, tačnije, srazmerno viša u odnosu na ostale razmatrane institucije. S obzirom na to da su broj i vrsta emisija u toku jednog meseca veoma veliki, način razmatranja i analize radijskog programa pružaju različite mogućnosti

¹⁰³ Iz javnog obraćanja direktora Radio Beograda, Slobodana Divjaka, na www.rts.co.yu.

pristupa ovoj temi. Pošto je veoma teško (a u kontekstu ovog rada i nepotrebno) obuhvatiti čitav program, u daljem tekstu ćemo se osvrnuti na emisije koje smatramo relevantnim i adekvatnim primerima u odnosu na predmet ovog razmatranja. Statistički podaci za 2007. godinu (što uglavnom važi i za period od prethodnih nekoiko godina) govore da 1/3 ukupnog muzičkog programa zauzima srpsko umetničko stvaralaštvo. Tako je u toku ove godine u okviru emisije *Iz opusa* (koja je u celini posvećena srpskoj muzici) svake nedelje predstavljen određeni segment stvaralaštva jednog domaćeg autora različite generacije i stilske poetike. U januaru 2007. godine to su bila dela Zorana Erića, Isidore Žebeljan, Miloša Raičkovića, Srđana Hofmana i Miloša Zatkalika, februaru Vladimira Pejkovića, Jugoslava Bošnjaka, Vitomira Trifunovića i Ivane Stefanović, u martu Milane Stojadinović Milić, Stanka Šepića, Minte Aleksinačkog i Milana Mihajlovića, a u aprilu mesecu Slobodana Atanackovića, Mirjane Živković, Milimira Draškovića i Ivana Jevtića. U periodu od maja do avgusta, slušaocima Trećeg programa prezentovani su segmenti opusa Irene Popović, Konstantina Babića, Ingeborg Bugarinović, Vladana Radovanovića, Milovana Filipovića, Ognjena Bogdanovića, Ivana Božičevića, Vere Milanković, Gorana Kapetanovića, Tatjane Milošević, Miodraga Lazarova Pashua, Svetislava Božića, Rastislava Kambaskovića, Grane Stojković, Ernea Kiralja, Svetlane Maksimović, Vuka Kulenovića i Rajka Maksimovića. U okviru ciklusa *Antologija srpske muzike*, koja razmatra kompozicije domaćih autora po žanrovima, u 2007. godini predstavljena su, između ostalog, divertimenta Dušana Radića, Dejana Despića i Enrika Josifa, kamerna dela Enrika Josifa, Mihovila Logara, Ljubice Marić, Vladana Radovanovića, Vlastimira Trajkovića, Miloša Raičkovića i Ognjena Bogdanovića, zatim duhovni komadi Minte Aleksinačkog i Slobodana Atanackovića, simfonijska muzika Dušana Radića, Milana Mihajlovića, Konstantina Babića, Marka Tajčevića, Vladana Radovanovića i Ljubice Marić, klavirski koncerti Dejana Despića i Stanojla Rajičića, solo pesme Stevana Hristića, Mihovila Logara, Miloja Milojevića, Konstantina Babića, Vlastimira Peričića i Stanojla Rajičića, klavirske kompozicije Enrika Josifa, Vasilija Mokranjca, Milana Ristića, Petra Bergama i Milutina Radenkovića, vokalni ciklusi Dragutina Čolića, Nikole Hercigonje, Božidara Trudića i Rajka Maksimovića, kao i emisije u kojima se u okviru opusa različitih autora razmatrala forma varijacije, poeme, zatim barokni oblici, dela *u starom stilu*, žanrovi horske i koncertantne muzike, trija, gudački kvarteti, duvački kvinteti, kao i kompozicije posvećene violini i klarinetu.

Kada je reč o domaćim delima u okviru emisija koje se ne bave isključivo nacionalnim muzičkim stvaralaštvom, u istom periodu su, na primer, u emisijama ciklusa *Voces intime* razmatrana i emitovana različita ostvarenja iz opusa Zlatana Vaude, Petra Ozgijana, Ivana Jevtića, Ivane Stefanović, Vlastimira Trajkovića, Jugoslava Bošnjaka, Miloja Milojevića i Dejana Despića, zatim kamerna muzika Petra Konjovića, Mirjane Živković i Vuka Kulenovića, klavirska muzika i vokalni ciklusi Dejana Despića, kao i sonate Vlastimira Peričića. U okviru ciklusa *Muzika noturna* tematski su (uz druge odgovarajuće primere iz svetske muzičke literature) obrađene: duhovne kompozicije Stevana Stojanovića Mokranjca, Petra Konjovića i Marka Tajčevića; problematika prožimanja muzike i drugih disciplina duha i umetnosti između ostalih je razmatrana i na primerima kompozicija Ljubice Marić i Vladana Radovanovića; slike mora i okeana u klasičnoj i filmskoj muzici kroz delo Milana Mihajlovića; fenomen vatrometa, rituala i bogova vatre u delima iz opusa Ludmile Frajt; prikazana je interpretativna veština kompozitora Krešimira Baranovića koji je, uz sopstvena, tumačio dela Ravela (Maurice Ravel), Respigija (Ottorino Respighi), Rimskog Korsakova i Šostakovića, Stanko Šepić svoja i kompozicije Huga Volfa (Hugo Wolf), Miloš Petrović Kuprenova (Francois Couperin), Bošnjakova, Kulenovićeva i sopstvena dela; u okviru interesantne teme pod nazivom *Ukleti pesnici i muzika* prikazana su i dela Ivana Jevtića i Srđana Jaćimovića inspirisana pesmama Edgara Alana Poa (Edgar Allan Poe); i najzad, među kompozicije inspirisane zvukom zvona uvršteni su adekvatni primeri iz stvaralačkih opusa Ludmile Frajt, Vuka Kulenovića i Vlastimira Trajkovića.

Na osnovu pregleda zastupljenosti domaće muzike u emisijama Trećeg programa, dolazimo do zaključka da se ovaj program u odnosu na druge razmatrane institucije (naravno u skladu s prirodom i mogućnostima koje pruža radijska delatnost) na najcelovitiji način bavi promocijom i difuzijom srpske muzike. Stručnim, odnosno naučnim pristupom različitoj problematici i velikim brojem interesantnih i naučno fundiranih tematizacija različitog tipa vezanih za nacionalno umetničko stvaralaštvo, programska politika Trećeg programa razlikuje se od ostalih razmatranih institucija kulture. Naravno, ovakvom vrstom izučavanja i pristupa promociji srpskog muzičkog stvaralaštva bave se i drugi programi Radio Beograda, prevashodno Drugi program i *Stereorama*, ali u srazmerno manjoj meri. Ipak, nekomercijalna priroda radijskog programa kakav je Treći program i ciljna grupa slušalaca koja je od njegovog pokretanja bila prilično elitistička, svodeći se na manju grupu stručnjaka i pojedinaca,

visoko obrazovanih u ovim i srodnim naučnim, kulturnim i umetničkim oblastima, dovela je ovu instituciju do ozbiljnih egzistenacijalnih problema. Velika dugovanja, predimenzionirani broj zaposlenih, slaba primanja, dotrajala oprema i loši uslovi rada problem su čitave Radio televizije Srbije, koji se naročito odrazio na Treći program.. Danas, kada je situacija nešto povoljnija, novac iz budžeta daje se u druge svrhe, komercijalni programi ostvaruju prihode, dok nekomercijalni sektori kakav je Treći program dobijaju minimalna finansijska sredstva.

Iako je neosporno da je opšta situacija kada je reč o Radio Beogradu daleko bolja nego u protekloj deceniji, političke promene 2000. godine nisu Trećem programu donele očekivani napredak. Kako je on u programskom smislu uglavnom oduvek bio nezavisan, promene koje su se dešavale najviše su se odrazile na finansijsku situaciju. Loša finansijska pozicija koja je 1990-ih rezultirala ukidanjem emisija koje su iziskivale nešto više sredstava, kao što su muzička hronika, muzičke tribine i delatnost Elektronskog studija, prevashodno snimanja kompozicija za potrebe programa, donekle se popravila ponovnim uvođenjem hronike i vraćanjema nekada ugašenih emisija na program. Ipak, finansijski, a samim tim i programski napredak, nije ostvaren u dovoljnoj meri. Redukovana je i međunarodna razmena – prenosi i narudžbina materijala neophodne su stavke za koje Treći program već nekoliko godina ne dobija sredstva. Nekada razgranata međunarodna saradnja koja je realizovana u vidu javnih koncerata (kao što su na primer *Upoznajmo nova imena* ili *Atina-Beograd-Sofija*), razmene emisija (Ljubljana-Zagreb-Beograd) i međustaničnih razmena i distribucije materijala – snimaka domaćih izvođača i stvaralaca – trenutno je jednosmerna. Materijal se dobija iz inostranstva, a kada je reč o slanju domaćeg materijala, čak i ne postoji osoba koja ima ovlašćenje da napravi selekciju i odobri distribuciju materijala u inostranstvo. Drugim rečima, funkcije glavnog i odgovornog urednika Trećeg programa i glavnog i odgovornog urednika muzičkog programa Radio Beograda su upražnjene. Ovo je, po našem mišljenju, jedan od najozbiljnijih problema u radu Trećeg programa, koji se odražava na sve sfere njegove delatnosti – programsku, kadrovsku, finansijsku, kao i delatnost PR-a i marketinga, koja je u slučaju ove institucije potpuno nerazvijena. Svi navedeni problemi, prevashodno finansijske prirode, uticali su i na učestalost izlaženja časopisa Treći program, čija je predviđena dinamika izlaženja od osnivanja kvartalna (proleće-let-jesen-zima). Usled nedostatka finansijskih sredstava, već nekoliko godina praksa da se spajaju po dva broja, a poslednji (dvo)broj je izašao s više od godinu dana zakašnjenja (br. 131-

132, III/IV, 2006). Drastično je smanjena i delatnost elektronskog studija, čija je impozantna produkcija snimaka nastala do devedesetih godina proteklog veka gotovo stala, a postojeća nije obnovljena.

Iako institucije koje se bave ovom vrstom delatnosti moraju računati na pomoć države ili, u slučaju Trećeg programa, osnivača (Radio televizije Srbije), kao i u drugim oblastima kulture, sama institucija mora pronaći način da prikupi dodatna sredstva, obezbedi bolje uslove rada zaposlenih i kvalitetniji programski sadržaj. U tom pravcu, kao i u pravcu popularizacije programa i povećanja broja slušalaca, kolegijum Trećeg programa čini se, ne ulaže dovoljno napora. I pored neospornog kvaliteta i raznosvrsnosti emisija, Treći program odaje utisak sebi dovoljne, hermetične institucije. Urednici emisija slušaocima prezentuju zanimljive koncepte i tematizacije koje su u nedostatku plasmana i marketinga programa same sebi cilj. Dakle, ono što sledi nakon osmišljavanja koncepta emisije – njeno plasiranje u javnost i komunikacija s publikom – potpuno izostaje. Takođe, jedan od osnovnih ciljeva svih medijskih stanica – povećanje broja slušalaca – domen je koji Trećem programu ne predstavlja segment aktivnosti kojem treba posvetiti posebnu pažnju. Tome u prilog ide i činjenica da je, i pored nacionalne frekvencije koju dele s Drugim programom, prijem programa veoma slab, naročito na teritoriji glavnog grada. Sve ovo stavlja kvalitet programa u drugi plan, s obzirom na to da sadržaj sam po sebi, a naročito umetnički, zahteva poseban pristup u komunikaciji s publikom.

Ljudski resursi

Kada je 1965. godine pokrenut Treći program, s obzirom na to da je bio orijentisan prema praćenju savremenih tendencija na domaćoj i svetskoj sceni u oblasti nauke i kulture, ubrzo je formirana redakcija sastavljena od visoko obrazovanih stručnjaka. Obrazovni profil zaposlenih je tako od samog početka rada radija bio u potpunosti adekvatan zahtevima i aspiracijama programa. Dobra kadrovska struktura rezultirala je kvalitetnim programskim konceptom i pojedinačnim sadržajima, a Treći program se, kako po ovim kriterijumima, tako i po odličnoj

tehničkoj opremljenosti koju je tada posedovao, ubrzo pozicionirao među vodeće radio stanice u Evropi.¹⁰⁴

Pun kadrovski sastav sedamdesetih i osamdesetih godina proteklog veka iznosio je 22 zaposlenih. Usled finansijskih problema s kojima su se čitava RTS, a naročito Treći program, suočavali devedesetih godina, došlo je do redukcije broja zaposlenih, a ujedno i do *odliva* stručnog i profesionalnog kadra, što se dogodilo kako zbog loše finansijske situacije, tako i zbog političke *nepodobnosti* urednika i drugih odgovornih lica zaposlenih na ovom radijskom programu. Smanjenje broja zaposlenih, prema mišljenju g-đe Hristine Medić, nekadašnjeg glavnog i odgovornog urednika Trećeg programa, vršeno je linearno i bez analize realnih potreba programa. Tako se došlo do situacije da je, u trenutku kada se program produžio za pet sati, broj zaposlenih redukovao za jednu trećinu. I u vreme kada je Treći program bio u punom sastavu od 22 zaposlenih, angažovan je veliki broj honorarnih saradnika koji su se bavili pisanjem i prevođenjem stručnih tekstova, kritika i recenzija. Danas porudžbine ne funkcionišu, jer je cena rada veoma niska kada je reč o pisanju i prevođenju, pa je vid pisanja o nečemu kao segment delatnosti koji se ne proizvodi u okviru samog programa, gotovo potpuno ukinut. Zbog toga su zaposleni na Trećem programu sami počeli da obavljaju i ovaj segment poslovanja.

Kada je reč o raspodeli programskog sadržaja, od ukupno devet sati programa u toku jednog dana, muzički sadržaji su zastupljeni s čak osam sati. Tako, muzički deo redakcije realizuje 250 emisija mesečno, a na ovim poslovima angažovano je svega troje stalno zaposlenih, uz četvoro honorarno angažovanih saradnika.

Nakon što su uvideli neophodnost kadrovske reorganizacije čitavog Trećeg programa i disproporciju između osoba angažovanih na realizaciji muzičkog programa i ostalih zastupljenih oblasti, oktobra meseca 2007. godine doneta je nova sistematizacija radnih mesta. Tako je predviđeno da Treći program ima ukupno 20 zaposlenih, od čega su trenutno upražnjena tri radna mesta: sekretar programa, operater i urednik emisije u okviru kulturno-informativne redakcije. U odnosu na 28 koliko je bilo stalno zaposlenih prema prethodno važećoj sistematizaciji, jedna osoba je prebačena u drugi sektor, dok je troje prihvatilo socijalni program, pošto su proglašeni tehnološkim viškom. Preostali zaposleni su urednik rubrike u okviru

¹⁰⁴ Prema rečima g-đe Hristine Medić, već u prvim godinama po osnivanju, Treći program je po kvalitetu svojih emisija i tehničkoj opremljenosti bio rangiran kao četvrti u Evropi, nakon radio Kelna, Pariza i britanskog BBC radija.

kulturno-umetničke redakcije, odgovorni urednik muzičke redakcije i dva urednika složenih projekata u oblasti muzike, čiji je staž trenutno u fazi mirovanja, a njihova mesta su popunjena odgovarajućim kadrovima. U ovom trenutku, struktura zaposlenih je sledeća:

Sekretarijat:

Ukupno sedmoro zaposlenih

- Glavni i odgovorni urednik Trećeg programa – VSS – Fakultet društvenih nauka ili Fakultet umetnosti
- Zamenik glavnog i odgovornog urednika – VSS – Fakultet društvenih nauka ili Fakultet umetnosti
- Sekretar programa – upražnjeno radno mesto – VŠ
- Operativni urednik programskih izdanja – VSS – Fakultet društvenih nauka ili Fakultet umetnosti
- Koordinator Radio programa – SSS
- Spiker-voditelj – VSS – Filološki fakultet ili Fakultet društvenih nauka
- Operater – upražnjeno radno mesto – SSS

Naučna i politička teorija:

Ukupno troje zaposlenih

- Urednik rubrike – VSS – Fakultet društvenih ili prirodnih nauka ili Fakultet umetnosti
- Urednik rubrike – VSS – Fakultet društvenih ili prirodnih nauka ili Fakultet umetnosti
- Urednik emisije – upražnjeno radno mesto – Fakultet društvenih ili prirodnih nauka ili Fakultet umetnosti

Kulturno-informativna redakcija:

Ukupno dvoje zaposlenih

- Odgovorni urednik kulturno-informativne redakcije – Fakultet društvenih nauka ili Fakultet umetnosti
- Urednik emisije – Fakultet društvenih ili prirodnih nauka ili Fakultet umetnosti

Muzička redakcija:

Ukupno četvoro zaposlenih

- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti

- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti
- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti
- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti

Program *Stereorama*:

Ukupno troje zaposlenih

- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti
- Muzički urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti
- Koordinator Radio programa

Elektronski studio:

Ukupno jedan zaposleni

- Kompozitor urednik – VSS – Fakultet muzičke umetnosti

Pored ove raspodele, honorarni saradnici angažuju se u skladu s potrebama određene vrste programa ili emisija.

Na osnovu navedene liste možemo da zaključimo da je u odnosu na staru sistematizaciju, pored smanjenja broja zaposlenih i ukidanja nekoliko radnih mesta (kao što su, na primer, koordinator u programu, spiker, realizator kompjuterske grafičke obrade i daktilograf), najviše promena načinjeno u muzičkoj redakciji, kojoj ćemo u kontekstu ovog rada posvetiti posebnu pažnju.¹⁰⁵ Do ovoga je u velikoj meri došlo i zbog toga što je troje od četvoro stalno zaposlenih muzičkih urednika napustilo svoja radna mesta, a njihove poslove su preuzeli do tada honorarni saradnici. Tako se došlo do situacije da od tri stalno zaposlena i četiri honorarno angažovana saradnika, trenutno bude zaposleno četiri osobe na neodređeno vreme. Kada je reč o njihovom obrazovanju, ono uglavnom odgovara potrebama programa: nasuprot četiri muzikologa, dva etnomuzikologa i jednog teoretičara muzike, obrazovni profili dvoje zaposlenih su etnomuzikolozi, jedan je po struci muzikolog, a jedan je završio opštu muzičku pedagogiju.

Možemo, dakle, da zaključimo da nova sistematizacija radnih mesta nije razrešila problem broja zaposlenih (niti je to verovatno ni bio njen prioritetni cilj), niti je unela suštinske promene u kadrovskoj strukturi Trećeg programa, već je samo formalno i zakonski regulisala status nekolicine muzičkih urednika koji su radili honorarno ili na

¹⁰⁵ Pored toga, *Stereorama* je formalno pripojena Trećem program, pošto je prebačena iz Drugog programa, kojem je pripadala pre donošenja nove sistematizacije.

određeno vreme, zamenjujući kadrove zaposlene na neodređeno.¹⁰⁶ Pored toga, izvršena je i neophodna redukcija broja zaposlenih, pri čemu je jedan zaposleni prebačen u drugi sektor, a troje je prihvatilo socijalni program. Međutim, ono što nije u skladu s modernim pristupom kadrovskoj politici i poslovanju jedne institucije uopšte, jeste činjenica da mesto menadžera za odnose s javnošću uopšte nije ni predviđeno novom sistematizacijom (niti je to bio slučaj s prethodnom). U današnje vreme, svaka institucija koja pretenduje da se na ozbiljan i odgovoran način predstavi javnosti kao visoko profesionalna i kvalitetna u svom domenu, mora predvideti mesto PR-a, koje se smatra jednom od najznačajnijih pozicija u kadrovskoj strukturi svake savremene firme, s obzirom na to da ima zadatak da javnosti predstavlja imidž, ciljeve delatnosti, koncept i stavove institucije.

Ukoliko se vratimo na brojčano stanje kadrova i uporedimo broj muzičkih urednika kojih je na Trećem programu četvero s brojem od jedanaest urednika iste struke koliko je angažovano, na primer, na Drugom programu Radio Beograda, a imajući u vidu i činjenicu da 80% programa čine muzički sadržaji¹⁰⁷, čini se da bi ovom programu bilo neophodno još stalno angažovanih muzičkih urednika i honorarnih saradnika.¹⁰⁸ Ipak, s obzirom na obim i opseg delatnosti, kao i na slušanost programa u odnosu na tip njegovog koncepta i sadržaja, smatramo da broj radnih mesta nije potrebno značajno povećavati. Racionalnije rešenje bila bi bolja organizacija posla i podela dužnosti. Trenutna struktura od četvero stalno zaposlenih, uz povremenu pomoć honorarnih saradnika sasvim je adekvatna potrebama posla. Međutim, ono što je neophodno, jeste popunjavanje radnog mesta odgovornog muzičkog urednika (muzikološke struke) koji bi na adekvatan način vršio raspodelu radnih zadataka svakom zaposlenom, i koordinirao celokupan rad muzičke redakcije Trećeg programa.¹⁰⁹

U ovom kontekstu, kao specifičnost kadrovske politike Trećeg programa uočava se (pre)velika fleksibilnost nadređenih, kao i krajnje liberalan odnos zaposlenih prema poslu koji obavljaju. Iako je posao u ovom momentu organizovan tako da svako ima

¹⁰⁶ U ovom kontekstu, interesantan je podatak da su sva četiri prvobitno angažovana muzička urednika Trećeg programa napustili svoja radna mesta, i to uglavnom radi nastavka školovanja u inostranstvu.

¹⁰⁷ Ovi podaci odnose se samo na emisije Trećeg programa, bez *Stereorame* koja nije predmet ovog razmatranja s obzirom na to da samo formalno pripada Trećem programu, a funkcioniše kao zasebna jedinica s četvoro zaposlenih.

¹⁰⁸ Prema proceni g-đe Hristine Medić, neophodno je da Treći program ima najmanje osmoro stalno zaposlenih muzičkih urednika, uz angažovanje honorarnih saradnika u skladu s potrebama programa.

¹⁰⁹ U prilog ovome ide i podatak da muzički urednici i saradnici nisu fiksno podeljeni po oblastima programa koji pokrivaju, već prema broju emisija koje se realizuju u određenom periodu.

postavljenu kvotu, odnosno, broj emisija koje je potrebno da uradi u toku određenog perioda, pri čemu radno vreme, godišnji odmori i broj slobodnih dana nisu fiksno određeni. Iako smatramo da fleksibilnost u izvesnoj meri treba da bude zastupljena u delatnosti svake institucije, naročito kada je reč o specifičnoj oblasti kulture, u slučaju Trećeg programa bi naročito trebalo povesti računa o učinku i broju radnih dana i radnih sati svakog zaposlenog. Na taj način bi svakako značajno bila povećana efikasnost i efektivnost delovanja celokupne institucije, kao i svake pojedinačne osobe zaposlene na Trećem programu.

Efikasno rukovođenje ljudima koje za rezultat ima povećanje produktivnosti i kvaliteta i uslova rada složena je delatnost kojom bi trebalo da se bavi menadžer ljudskih resursa. U slučaju Trećeg programa koji je samo mali deo jednog velikog sistema, smatramo da je neophodno oformiti ozbiljnu službu za menadžment ljudskih resursa na nivou čitavog RTS-a, pri čemu bi jedna osoba bila zadužena isključivo za Treći program. Menadžer ljudskih resursa bi prvo na nivou čitavog RTS-a, a potom i samog Trećeg programa, obavljao uobičajene poslove vezane za ovaj sektor: strateško planiranje, selekciju osoblja, njihovo obučavanje i profesionalni razvoj, razvoj institucije, planiranje i sprovođenje sistema nagrada i kazni i organizaciono ponašanje.

Objektivni činiooci koji ukazuju na to da bi uvođenje ovog segmenta administrativnog poslovanja u velikoj meri doprinelo kvalitetnijem radu Trećeg programa, ne razlikuju se u velikoj meri od ostalih razmatranih institucija kulture:

5. ne postoje transparentne merne metode i pokazatelji učinka;
6. konflikti i tenzije u međuljudskim odnosima, kao i nedisciplina zaposlenih i nepoštovanje radnog vremena i radnih obaveza rezultat su nepostojanja objektivne evaluacije;
7. malopre opisana situacija traje već čitavu deceniju kada je reč o Trećem programu, te su nezadovoljstvo, smanjenje motivacije i radnog učinka, delimično uticali i na opadanje kvaliteta rada;
8. odgovarajuća motivacija, a na prvom mestu povećanje mesečnih zarada, ali i opštih uslova rada (primera radi, prostorije u kojim se nalazi redakcija Trećeg programa su u veoma lošem stanju, a nameštaj i tehnička oprema gotovo da nisu menjani od njegovog osnivanja 1965. godine) koju bi trebalo da osmisli i sprovede menadžer ljudskih resursa sigurno bi dovela do povećanja

produktivnosti i kvaliteta rada. Pri ovome se zapravo misli kako na materijalnu, tako i na ličnu satisfakciju svakog pojedinca. Strateški menadžment ljudskih resursa bi svakako u velikoj meri uticao na podsticanje individualnog rada a samim tim i ostvarenje projektovanih rezultata čitave institucije.

Nova poslovna strategija koja bi se mogla primeniti u poslovanju Trećeg programa slična je praksi o kojoj smo govorili pri razmatranju kadrovske politike *Jugokoncerta* i Muzičkog informativnog centra. Ona bi se mogla sprovesti kroz analizu celokupne delatnosti, reedukacije i doedukacije zaposlenih, zatim preciznim determinisanjem poslova svakog pojedinca, uspostavljanjem kriterijuma za stimulacije, nadoknada za prekovremeni rad i unapređivanjem međuljudskih odnosa i odnosa zaposlenih prema poslu. Očekivani rezultati primene ovakve strategije su povećanje kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti rada pojedinaca i institucije u celini, što doprinosi njenom boljem pozicioniranju u kulturnom životu i povećava njen ugled u javnosti. Logična konsekvencija toga je povećanje slušanosti programa i sticanje zarade kroz pronalaženje sponzora i prodaju reklamnog prostora u toku programa.

I na kraju, veoma bitna praksa menadžmenta ljudskih resursa jeste i sistem nagrada i stimulacija, doedukacija i finansiranje postdiplomskih studija, kursevi jezika za zaposlene, i sl, koja se zbog loše finansijske situacije, uopšte ne primenjuje na Trećem programu. Ipak, svaka pružena prilika za lično profesionalno unapređivanje simbolično je i *moralno* podržana od strane nadređenih u Trećem programu, u smislu velike fleksibilnosti pri kraćem i dužem odsustvovanju s posla, ali bez mogućnosti za bilo kakvu materijalnu podršku. Zato i ne iznenađuje činjenica da su svi muzički urednici koji su na Trećem programu bili zaposleni u protekle tri godine, napustili svoja radna mesta radi stručnog usavršavanja u inostranstvu. Razlozi za to su u velikoj meri, i povezani s veoma lošim uslovima rada i niskim zaradama .

PR i marketing

Već je ranije rečeno da je uloga odnosa jedne institucije s javnošću da brine o njenom imenu i ugledu, dok je glavni zadatak marketinga da štiti proizvod i marku. Iako su ove dve srodne i, u mnogim aspektima, isprepletane oblasti naročito značajne i specifične kada je u pitanju kultura, njihova uloga i primena u slučaju masovnog medija, sasvim je specifična.

Ako smo pri analizi izabраниh beogradskih institucija kulture konstatovali da većina njih ima PR i marketing službe koje su razvijene u meri u kojoj su razvijeni i njihovi programi, te da postoji odgovarajuća kadrovska struktura i da je primenjen savremen način poslovanja, u slučaju Trećeg programa možemo da zaključimo da ova institucija nije mnogo odmakla u ovim aspektima modernizacije poslovanja. Iako radio kao masovni medij obavlja specifičnu vrstu delatnosti i ne može se analizirati po istim parametrima kao ostale razmatrane institucije, moguće je napraviti pregled nekih osnovnih, univerzalnih instrumenata PR-a i marketinga koje se mogu primeniti na sve vidove kulturnih institucija.

Kada je reč o PR-u, Treći program nema osobu koja se bavi ovim segmentom delatnosti, već menadžer za odnose s javnošću postoji na nivou čitave kuće. Zbog prirode i specifičnosti svakog pojedinačnog programa, smatramo da bi bilo neophodno da svaka zasebna jedinica u okviru RTS-a, pa tako i Treći program, ima menadžera za odnose s javnošću. Kako bi ova institucija napravila prve korake u pravcu modernog poslovanja i stalne interakcije sa svojim ciljnim grupama, potrebno je da iskoristi prakse PR-a na različitim nivoima. Pod ovim podrazumevamo da je Treći program potrebno plasirati prvo interno, dakle, u okviru RTS-a, nakon čega bi se moglo pristupiti tehnikama vezanim za eksterni PR, dakle, onim vrstama aktivnosti uz pomoć kojih se institucija plasira *ka spolja*. S obzirom na činjenicu da na nivou čitavog servisa RTS nije identifikovan značaj Trećeg programa za našu kulturnu sredinu, a budžet koji je nekada dobijao se sve više smanjuje, potrebno je osmisliti i prezentovati kompletan PR plan ovog programa na nivou kuće, a u cilju dobijanja većeg budžeta, kako za pojedinačne projekte, tako i za poboljšanje opštih uslova rada. Nakon toga, sledeći korak u odnosima s javnošću jeste i prezentacija novog imidža institucije postojećim i potencijalnim ciljnim grupama.

Ukoliko razmotrimo trenutnu situaciju, možemo da konstatujemo da organizaciona kultura institucije, odnosno, njen imidž i vizuelni identitet gotovo da i ne postoje. Cilj Trećeg programa je da se kulturnoj javnosti predstavi kao autoritativan i visoko profesionalan program koji se bavi umetnošću i naukom iz stručnog aspekta. Samim tim, njegovi programski sadržaji namenjeni su veoma ograničenom krugu ljudi, koji ovakvu vrstu programa mogu da prate i razumeju. Stoga je bitno da se značaj postojanja ovakvog programa i njegova nemogućnost da ostvari profit od kojeg će se izdržavati, prepozna na nivou kuće, te da se veći deo budžeta od komercijalnih programa dodeli ovom programu. Kada se stvori dovoljno

stabilna baza, moguće je da se uz pomoć različitih marketinških tehnika radi na samoodrživosti institucije i mogućnostima za ostvarivanje zarade.

Što se tiče vizuelnog identiteta kao jedne od najznačajnijih karakteristika organizacione kulture svake institucije, možemo da zaključimo da Treći program ima samo logo koji je aktuelan od njegovog osnivanja, ali nema osmišljen *total design*. Dakle, možemo da konstatujemo da ovaj program još uvek u svoje poslovanje nije uveo ni osnovne savremene tehnike odnosa s javnošću, kao ni marketinga.

Sama institucija bi trebalo da teži ka ispunjavanju svojih osnovnih ciljeva, misije i vizije kroz svakodnevne aktivnosti, što je u ovom slučaju delimično postignuto. Ciljevi i misija su nešto na čemu Treći program stalno radi, ali je projektovana vizija institucije ono što smatramo manje realnim. Na prvom mestu, zaposleni bi trebalo da sagledaju značaj svog posla i njegov uticaj na društvenu zajednicu, što je u ovom slučaju veoma teško, s obzirom na egzistencijalne probleme s kojima se suočavaju. Pri tom je važno stvoriti atmosferu u kojoj će zaposleni imati osećaj da doprinose unapređivanju i razvoju kulturnog života svog okruženja. Kreiranje stabilnih i trajnih vrednosti i postulata kojih će se pridržavati svi zaposleni, osiguraće njihov opstanak u instituciji bez obzira na moguće organizacione promene.

I najzad, moraju se imati u vidu ciljne grupe i potrebe auditorijuma kojem se program obraća. Stalna prisutnost institucije u društvu u kojem egzistira može biti postignuta kroz konstantne aktivnosti: obezbeđivanje i laka dostupnost informacija o programima (kroz veb sajt, reklame, programske knjižice, bilten i časopis Treći program i sl.) i permanentnu animaciju ciljnih grupa, koja bi trebalo da bude ostvarena kroz stalnu interakciju s publikom u okviru programskih sadržaja. Analiza, procena i evaluacija postignutih rezultata, kojima se Treći program do sada nije, ili se veoma skromno i nesistematično bavio, uticaće na realnije sagledavanje postignutih rezultata, uz stalno poboljšanje kvaliteta rada i usluga.

Jasno definisan idejno-programski koncept institucije je takođe jedan od značajnih instrumenata njenog odnosa s javnošću. U slučaju Trećeg programa osnovni cilj programskog sadržaja je da kroz kvalitetan i stručan program, naučnim i analitičkim pristupom određenoj problematici, održi poziciju jedinstvenog programskog koncepta svoje vrste u našoj zemlji. Iako su kvalitet emisija i čitav koncept Trećeg programa na visokom nivou i u tom kontekstu ispunjavaju svoje osnovne ciljeve, smatramo da bi koncepcija i sadržaj emisija Trećeg programa trebalo da promene pristup, odnosno, način na koji komuniciraju sa svojim slušaocima. Popularizacija sadržaja i njihovo

približavanje javnosti, rezultiralo bi povećanjem broja slušalaca. U ispunjavanju ovog cilja, tehnike i metode odnosa s javnošću i marketinga mogle bi da imaju presudnu ulogu.

Što se tiče ostalih, takođe značajnih instrumenata odnosa s javnošću, kao što je na primer, zastupljenost na internetu, veb prezentacija Trećeg programa postoji, ali je zajednička za čitav RTS. Treći program ima svoju stanicu u okviru pomenutog veb sajta, ali je ona, nažalost, najskromnije opremljena i u odnosu na ostale programe, posetiocu pruža najmanje informacija o programu, aktivnostima, zaposlenima, i sl.

Iako možemo da zaključimo da izvesni, rudimentarni elementi PR strategije postoje u okviru delatnosti Trećeg programa, moramo da konstatujemo da ova institucija kulture zapravo nema izgrađenu svest i jasnu predstavu o tome šta su ciljevi delatnosti i sistemskog sprovođenja tehnika i praksi odnosa s javnošću.

Kada je reč o marketingu, standardne marketinške prakse nisu u potpunosti primenljive kada su u pitanju masovni mediji, s obzirom na to da ne postoji mogućnost tipičnog kupoprodajnog odnosa. U slučaju radija, proizvod je program koji se emituje. Tako je ono što jedan radijski program prodaje, zapravo vreme, u kojem se emituje ekonomsko propagandni program, dakle, reklama. U slučaju Trećeg programa, postoji služba marketinga na nivou celog RTS-a, ali ne i posebno za svaki pojedinačni program. S obzirom na to da bi privlačenje potencijalnih sponzora trebalo da se postigne kvalitetom programskog sadržaja ili vrstom emitovanog programa, usled uskog kruga stručne kulturne javnosti koja predstavlja ciljnu grupu Trećeg programa, mogućnost za značajniji prihod od reklama, značajno je umanjena. Ipak, smatramo da ovaj segment delatnosti mogao značajno da se unapredi. Imajući u vidu otežavajuće okolnosti o kojima je bilo reči, mogućnost sticanja dodatnog profita vidimo u marketinškim akcijama koje bi trebalo da se odvijaju na nivou čitavog sistema RTS. Kako ovaj javni servis ima marketinšku službu koja je zajednička za sve programe, a osnovni cilj njene delatnosti je zarada od prodaje vremena za reklame, mogućnost za animiranje klijenata da se oglašavaju na Trećem programu, jeste i pravljenje tzv. prodajnih paketa. U okviru pomenutih paketa, vreme na komercijalnim radio i TV stanicama prodavalo bi se pod nešto povoljnijim uslovima ukoliko bi se u ponudu uključile i nekomercijalne stanice koje bi na taj način mogle da ostvare zaradu.

Takođe, ono što je neophodno da sam Treći program učini u marketinškom smislu, jeste povećanje broja slušalaca. Pri ovome ne mislimo da bi trebalo da menja svoj koncept i prilagođava ga trenutnom ukusu širih ciljnih grupa, već da promeni način na koji se obraća i komunicira s publikom, kao i da pokuša da popularnijim i neposrednijim obraćanjem usko stručne teme približi široj stručnoj publici.

Pre nego što formira opšti marketinški koncept neophodno je da se napravi analizu interesovanja i potreba publike i formiraju jasne ciljne grupe za svaku pojedinačnu vrstu programa. Treći program u tom smislu već poseduje ekskluzivnost i specifičnost svojih sadržaja u načinu pristupanja određenoj problematici. Potrebno je, međutim, da se institucija kao takva, potpuno jedinstvena u svom domenu, na atraktivniji način prezentuje publici, kako bi stekla kompetitivnu prednost u odnosu na druge slične programe. Misija, vizija i ciljevi institucije trebalo bi da nedvosmisleno definišu njenu ponudu, imidž i prezentaciju u javnosti, pri čemu marketinški koncept mora biti osmišljen u skladu s organizacionom kulturom i vizuelnim identitetom.

Jedna od najznačajnijih faza u okviru osmišljavanja marketinškog koncepta Trećeg programa koju smo već spomenuli, odnosi se na razvoj ciljnih grupa, odnosno, povećanje broja slušalaca. Ova strategija je logičan rezultat rada institucije koja teži ka unapređivanju sopstvenog imidža, vizuelnog identiteta i programskog koncepta. Animacija postojećih i razvoj novih ciljnih grupa je suština delatnosti svakog radijskog programa. U skladu s tim, svi marketinški koncepti trebalo bi da budu kreirani tako da privuku i prošire svoju publiku. Bazična ciljna grupa Trećeg programa su profesionalci iz oblasti nauke i kulture, zatim pedagozi, studenti, umetnici, teoretičari i kritičari iz različitih oblasti umetnosti i nauke.

Postoji širok dijapazon marketinških metoda koje se u slučaju Trećeg programa mogu primeniti s ciljem da se proširi postojeća ciljna grupa i privuku novi slušaoci, a u skladu njihovim potrebama i stilom života. Prvi korak je analiza, procena i definisanje tržišta i pronalaženje osnovnih informacija o starosnom proseku i interesovanju za specifične forme umetničkog izražavanja ili govora o muzici. Pored toga, glavni marketinški instrumenti, nezavisno od pojedinačnih programa ili projekata, trebalo bi da se sprovode kroz veb sajt, časopis i bilten Trećeg programa. U tom procesu je značajno da se prati glavni vizuelni i sadržajni koncept čitave institucije.

Očekivani rezultati uspešno sprovedene marketinške kampanje trebalo bi da dovedu do sticanja većeg prihoda od reklama, povećanja broja slušalaca, kao i obezbeđivanja dodatnih sredstava kako od matične kuće, javnog servisa RTS (iz TV pretplate i dela zarade od komercijalnih programa), tako i iz alternativnih izvora (državne subvencije, nevladine organizacije, sponzori, donatori, potencijalni partneri, i sl). Kranji rezultat mogao bi da bude i potreba za povećanjem programske aktivnosti i dobijanje sopstvene frekvencije.

Analiza delatnosti Trećeg programa dovela nas je do nekoliko značajnih zaključaka. Kada je reč o programskoj delatnosti institucije, možemo da konstatujemo da su opšti koncept, kao i pojedinačni sadržaji na veoma visokom kvalitativnom nivou. Međutim, popularizacija i približavanje savremene umetnosti, kulture i nauke – dakle načini za lakšu komunikaciju i razumevanje problematike o kojoj se govori, su ono čemu na čemu bi ovaj program u narednom periodu trebalo intenzivnije da radi.

Kadrovska struktura je značajno pitanje kojem je u prethodnom periodu bila posvećena velika pažnja, ali je nova sistematizacija radnih mesta kao rezultat tog rada, dala veoma polovične rezultate. Takođe, oblasti PR-a i marketinga prilično su neistražena polja kada je reč o ovom radijskom programu. U tom smislu suviše je govoriti i o neophodnoj proceni i analizi sopstvenih rezultata, kao i o ozbiljnom i sistematičnom pristupu kada je reč o animaciji i proširivanju ciljnih grupa, odnosno, povećanja slušanosti programa. Ipak, ono što moramo da imamo u vidu jeste da je Treći program ipak samo deo jednog velikog, glomaznog sistema, u kojem je vrlo teško brzo i efikasno uvoditi i sprovoditi bilo kakvu vrstu promene. To naravno ne znači da na tome ne treba uporno i neprestano raditi, a rezultat će, možda nešto sporije, ali nesumnjivo biti postignut.

IV

Kulturna politika u Srbiji – razmatranje i komparativna analiza evropskih kulturnih modela

*Razvoj i upravljanje kulturnom politikom je jedan od najsloženijih domena moderne vlade, jedna vrsta traženja balansa, ne toliko između konkurencije prioriteta kao u drugim oblastima politike, koliko između konkurencije vizija o ulozi kulture u društvu.*¹¹⁰ Ova tvrdnja veoma realno i precizno identifikuje ulogu kulturne politike (i kulture uopšte) u savremenom evropskom društvu, a naročito ukoliko smo svesni činjenice da je oblast kulture često posmatrana kao marginalan domen u odnosu na glavne političke ciljeve svake vlade.

U ovom poglavlju ćemo pokušati da, pomoću komparativne analize važećih zakonskih okvira u evropskim državama, a po izabranim relevantnim parametrima, determinišemo poziciju naše zemlje. Nakon toga ćemo identifikovati, po našem mišljenju, najznačajnije probleme i, najzad, pokušati da predložimo i agumentujemo moguća rešenja.

Komparativna analiza zakona i zakonskih okvira vezanih za kulturu u evropskim državama,¹¹¹ pokazala je da postoji veliki broj različitih pristupa i načina na koji kultura kao kategorija egzistira unutar zakonskog sistema svake pojedinačne zemlje. Zakonodavstvo u oblasti kulture se u opštem smislu može klasifikovati kroz tri osnovna segmenta: opšti zakoni, zakoni o kulturi i zakoni vezani za određene sektore.¹¹²

Opšti zakoni podrazumevaju zakonske kompetencije za formiranje kulturne politike svake pojedinačne države (ustav, podelu nadležnosti, distribuciju državnih fondova, okvire socijalnog osiguranja, zakone o taksama, zakone o radu, zaštitu autorskih prava, zakone o zaštiti podataka i zakone vezane za jezik), zatim

¹¹⁰ Mataraso, Fransoa, Lendri, Čarls: *Uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Savet Evrope, 2000, prev. Beograd, *Balkankult*, 2003, str.7.

¹¹¹ Pomenuta komparativna analiza sprovedena je na osnovu podataka dostupnih na veb sajtu Compendium-a, www.culturalpolicies.net, *Cultural Policies in Europe – A Compendium of Basic Facts and Trends (Kulturne politike u Evropi – uporednost osnovnih činjenica i smerova)* koji predstavlja koncepte modela evropskih kulturnih politika.

¹¹² Klasifikacija pomenutih parametara je preuzeta s pomenutog veb sajta Compendium-a, www.culturalpolicies.net.

pojedinačne zakone o kulturi koji variraju od zemlje do zemlje, kao i zakone vezane za određeni sektor, odnosno, za pojedinačne kulturne oblasti (vizuelne i primenjene umetnosti, izvođačke umetnosti i muziku, kulturno nasleđe, literaturu i biblioteke, arhitekturu i životnu sredinu, film, video i fotografiju, kulturne industrije, masovne medije, slobodne umetnike, i druge relevantne zakone). Naravno, moguće je uočiti velike razlike u pristupu i količini prostora i pažnje koja se kulturi posvećuje u određenoj zemlji, a u zavisnosti od specifičnosti zakona svake pojedinačne države.

Iako se u ustavima većine evropskih zemalja na različite načine spominje kultura (kao, na primer, u ustavima Belgije, Bugarske, Hrvatske, Estonije, Nemačke, Grčke, Mađarske, Litvanije, Makedonije, Moldavije, Holandije, Portugalije, Azerbejdžana, Poljske, Rusije, San Marina, Slovenije, Srbije, Švedske, Švajcarske i Ukrajine), ova činjenica nije srazmerna njenoj poziciji i značaju u pomenutim državama. Tako, neke od zemalja u čijim se ustavima kultura izričito ne spominje, imaju veoma opsežne, precizne i detaljne pojedinačne zakone o kulturi i razvijenu kulturnu politiku (kao, na primer, Finska, Francuska i Velika Britanija). S druge strane, postoji i veliki broj zemalja u čijim se ustavima ne spominje domen kulture, pri čemu nisu razrešeni neki osnovni zakonski problemi, ili su u procesu promene ili izrade novih ustava. Jedan od ovakvih primera je do kraja 2006. godine bila i Srbija, koja se nekoliko godina borila s ponovnim kreiranjem i revidiranjem osnovnih i najznačajnijih državnih zakonskih dokumenata, na prvom mestu Ustava. Bez opšteg zakonskog okvira koji definiše teritorijalnu organizaciju zemlje, pitanja privatizacije, imovine, poreza i mnogih drugih, rad na specifičnim, konkretnim zakonima u oblasti kulture bio je uzaludan. Ova činjenica je predstavljala i jedan od razloga što su mnogi zakoni relevantni za kulturu dugo bili u fazi nacрта, a na snazi su zakonska pravila ustanovljena još za vreme vladavine Slobodana Miloševića, koja je okončana još 2000. godine. Danas se kulturna javnost u Srbiji najzad suočava s donošenjem Zakona o kulturi koji za osnovne ciljeve ima demokratizaciju i razvoj kulture. Nacrt ovog zakona je završen, i trenutno je u fazi javne rasprave, nakon čega sledi procedura skupštinskog usvajanja, koja se očekuje početkom 2008. godine. Donošenje Zakona o kulturi je, između ostalog, značajno i za zemlje koje se nalaze u procesu pridruživanja Evropskoj uniji ili u fazi pregovaranja za članstvo, a zbog neophodnosti reformi i harmonizacije zakona sa standardima Evropske unije. Neke od država, dakle, imaju veliki broj različitih zakona ili grupa zakona koji se tiču kulture i egzistiraju zasebno ili u okviru ustava (Hrvatska, Mađarska, Letonija, itd), dok druge imaju samo jedan

zakon (Finska, Makedonija, Estonija, itd), a u ređem broju slučajeva postoji i jedinstveni kulturni akt (Velika Britanija i Irska). Naravno, efikasnost i efektivnost ovih procesa kao i uspešnost zakona i njegovog sprovođenja varira od države do države, a u odnosu na prethodno stanje i sadržaj postojećih zakonskih okvira i regulativa.

Kada je reč o raspodeli nadležnosti, tendencija ka decentralizaciji je primetna u mnogim zemljama. Neke od njih su kompetencije podelile između države i regiona, odnosno opština (na primer, Austrija, Belgija, Hrvatska, Finska, Nemačka, Italija, Holandija, Slovenija, Švajcarska i Velika Britanija), pri čemu su regioni manje ili više nezavisni, ali uvek pod nadzorom i u kooperaciji s državom, tj. vladom. Najveći broj zemalja je nadležnosti u domenu kulture podelio na državu, region (oblast) i opštinu (lokalna samouprava), kao što su slučajevi Estonije, Francuske, Mađarske, Poljske, Portugalije, Rusije, San Marina, Ukrajine i Srbije.¹¹³ Ipak, još uvek postoji i značajan broj zemalja koje imaju centralizovanu vladavinu države, bilo direktno ili kroz Ministarstvo kulture kao glavnog predstavnika (Bugarska, Irska, Letonija, Litvanija, Makedonija, Moldavija, Monako).

Ukoliko razmotrimo pravnu regulativu u oblasti kulture, možemo da zaključimo da su u većini evropskih zemalja najčešće zastupljena pitanja ljudskih prava, koja su prisutna u okviru ustava pojedinačnih država: pravo na obrazovanje, slobodu informacija, govora, očuvanje jezika, negovanje i razvoj kulture manjina. Druga značajna grupa regulativa odnosi se na raspodelu fondova, a ovo pitanje predstavljeno je na različite načine, u zavisnosti od svake pojedinačne zemlje: u nekim slučajevima kao zaseban akt ili pravilnik o kulturnoj politici (Austrija, Finska, Poljska), u drugim kao deo grupe zasebnih zakona o kulturi (Azerbejdžan, Belgija, Letonija, Ukrajina), dok se u nekim slučajevima reguliše u okviru ustava (Grčka, Švajcarka, Francuska). Naravno, ima i zemalja koje ovo pitanje eksplicitno ne spominju ni u jednoj od pomenutih kategorija (na primer, Bugarska i Estonija).

Sledeća velika grupa zakona vezana je za zaštitu kulturnih dobara i kulturnog nasleđa i ovaj segment kulture zastupljen je u ustavu ili u okviru posebnog zakona svake od ukupno 36 država zastupljenih u Compendium-u. Ova grupa podrazumeva i

¹¹³ Kao što je već navedeno u uvodnom poglavlju ovog rada, od 2000. godine kulturna politika u Srbiji vodi se na republičkom, pokrajinskom, gradskom i opštinskom nivou. Na republičkom nivou deluje Ministarstvo kulture Republike Srbije, čiji opseg delatnosti obuhvata i medije, na gradskom nivou odluke donose članovi izvršnih odbora Skupštine grada zaduženi za kulturu i sekretari Sekretarijata za kulturu kao izvršni organi, dok na opštinskom nivou deluju sekretarijati za društvene delatnosti u koje se ubraja i kultura.

zakone o muzejima, bibliotekama, očuvanju istorijskih spomenika, zaštite javnih zgrada, i sl.

Oblast autorskih i srodnih prava, kao i prava intelektualne svojine, veoma je značajan segment koji je zastupljen u svim razmatranim državama. Većina zemalja ima veoma razvijen zakonski sistem vezan za ovu problematiku, koja je izložena i elaborirana u okviru posebnih, i uglavnom veoma detaljnih zakonskih i podzakonskih akata. Kolektivno regulisanje prava svake pojedinačne zemlje odvija se kroz delatnost agencija, odnosno, društava za zaštitu autorskih prava. Najveći broj država (a među njima i Srbija) je umrežen i međusobno povezan u okviru velike internacionalne mreže nacionalnih asocijacija za zaštitu autorskih prava (CISAC) sa sedištem u Parizu. Sve organizacije funkcionišu kao koalicija, i imaju korespondentne pravilnike i druga zakonska akta o recipročnoj saradnji između nacionalnih i inostranih društava, čime se obezbeđuje pravna zaštita svakog pojedinačnog autora, bez obzira na državu u kojoj je njegovo delo korišćeno.

Zakoni koji se odnose na određene sektore, primenjuju se na pojedinačne kulturne oblasti: vizuelne i primenjene umetnosti, izvođačke umetnosti i muziku, kulturno nasleđe, literaturu i biblioteke, arhitekturu i životnu sredinu, film, video i fotografiju, kulturne industrije, masovne medije, regulisanje prava slobodnih umetnika i druge relevantne pravne norme. Komparativno razmatranje još jednom ukazuje na širok dijapazon različitih metoda i pristupa: dok neke zemlje imaju veoma detaljno razrađene pravnu regulativu za jednu ili više različitih kulturnih oblasti, druge države pojedina pitanja vezana za ovaj domen regulišu u okviru opštih zakona ili u sklopu zakona o kulturi. Postoje i zemlje u čijim se zakonodavstvima ne spominju pojedinačne i određene kulturne oblasti.

Vizuelnim i primenjenim umetnostima često nije posvećena pažnja u smislu posebnih zakona, ili se ove oblasti samo spominju u okviru opšte pravne regulative. Takav slučaj je u Albaniji, Azerbejdžanu, Bugarskoj, Hrvatskoj, Grčkoj, Mađarskoj, Letoniji, Litvaniji, Poljskoj, Portugaliji, Rumuniji, Srbiji, Sloveniji ili Švedskoj. Grupa zemalja u kojima su vizuelne i primenjene umetnosti razmatrane u kontekstu opštijih zakonskih akata, brojčano je nešto manja od prethodne: Austrija, Francuska, Estonija, Nemačka, Irska, Makedonija, Malta, Moldavija, Holandija, Rusija i Ukrajina. Ipak, postoje i države koje imaju razvijeniji pravni sistem i regulativu koja se odnosi na pristup prema specifičnim umetničkim oblastima. One se zakonski regulišu u okviru različitih akata i pravnih dokumenata u kojima se zakonodavci

referišu na konkretna pitanja kao što su finansiranje primenjenih umetnosti i posebni zakoni koji se tiču tiču prava umetnika (na primer Belgija, Finska, Italija, Švajcarska i Velika Britanija).

Kada je reč o izvođačkim umetnostima i muzici, situacija je slična onoj koja važi za vizuelne i primenjene umetnosti. Međutim, u ovoj oblasti kulture najveći broj zemalja predviđa posebne zakone. Takav je slučaj u Austriji, Belgiji, Hrvatskoj, Finskoj, Italiji, Letoniji, Litvaniji, Holandiji, Portugaliji, Rusiji, Ukrajini i Velikoj Britaniji. Bugarska, Estonija, Nemačka, Irska, Makedonija i Švajcarska zakonsku regulativu vezanu za izvođačke umetnosti i muziku tretiraju u sklopu opštijih dokumenata (zakona o kulturi), a najmanji broj država ove oblasti ne spominje u okviru važećih zakona, ili jednostavno nema zakone koje se tiču određenih kulturnih sektora, kao što su, na primer, Albanija, Grčka, Mađarska, Poljska, Rumunija, Srbija, Slovenija i Švedska.

Kulturno nasleđe je najveće polje kulture za koje postoji precizan zakonski okvir i kojem se posvećuje posebna pažnja kao jednom od najznačajnijih subjekata od nacionalnog značaja. Gotovo sve države prisutne na Compendium-u imaju posebne zakone o kulturnom nasleđu, što obuhvata i kulturna dobra, očuvanje istorijskih spomenika, javne građevine, itd. Činjenica da ne postoji zemlja koja u okviru svoje zakonske regulative ne podrazumeva neku vrstu zakona o kulturnom nasleđu, dovoljno govori o važnosti i uticaju ovog segmenta kulture za svaku državu.

Literatura i bibliotekarstvo takođe su uključene u zakone većine razmatranih država i uglavnom su obuhvaćeni specifičnom pravnom regulativom koja se tiče očuvanja i održavanja javnih biblioteka i načina njihovog finansiranja. Zemlje koje se nalaze u fazi pregovora za članstvo u EU, teže ka harmonizaciji zakona i njihovom izjednačavanju s evropskim zakonima i standardima UNESCO-a. Literatura je regulisana posebnim zakonima, pri čemu je značajna pažnja posvećena finansijskim pitanjima. Nasuprot tome, postoje i države čiji zakoni posmatraju literaturu iz aspekta autorskih i srodnih prava, te se tako, na primer, u Bugarskoj, Nemačkoj ili Italiji, pravna regulativa vezana za literaturu može pronaći u okviru zakona o autorskim pravima.

Zakoni o arhitekturi i životnoj sredini takođe se razlikuju od države do države. Postoji svega nekoliko zemalja koje imaju posebnu pravnu regulativu vezanu za arhitekturu kao što su, na primer, Francuska, Italija, Moldavija, Rusija ili Ukrajina. Neke države su regulativu koja se tiče arhitekture uključili u zakone koji se bave

urbanizacijom i planiranjem, kao što je slučaj u Nemačkoj, Irskoj, Velikoj Britaniji, ili u zakone vezane za javne zgrade, kao što je slučaj u Finskoj, Makedoniji ili Holandiji.

Film, video i fotografija su oblasti koje su uveliko uvrštene u većinu nacionalnih kulturnih politika razmatranih zemalja. Mnoge države imaju posebne zakone o filmu i kinematografiji s veoma detaljnim i razvijenim sistemom podržavanja filmske produkcije (kao što su na primer Velika Britanija ili Rusija). Velika pažnja posvećena je prepoznavanju filma kao umetničke forme koja treba da se promoviše i razvija na nacionalnom nivou. Dok pomenute zemlje neguju dugogodišnju tradiciju umetnosti kinematografije, druge ovaj kulturni domen prepoznaju kroz zakone i unutar nadležnosti ministarstva kulture ili ministarstva za nauku i obrazovanje (kao na primer Litvanija ili Holandija). Izvestan broj zemalja među kojima su Estonija, Finska Mađarska ili Irska regulišu ovu oblast po sistemu *na udaljenost ruke*, dok su neke u procesu kreiranja novih, posebnih zakona (Letonija, Makedonija i Srbija). U zemljama kao što su Albanija ili Grčka, pravna regulativa koja se tiče filmske umetnosti obuhvaćena je u okviru Zakona o kulturnim industrijama, a u Moldaviji u okviru Zakona o kulturi. Svega nekoliko država nema posebnu zakonsku regulativu vezanu za film (kao, na primer, Hrvatska), ili čak ni sopstveni sektor filmske produkcije (kao Lihtenštajn ili Malta).

Kada je reč o kulturnim industrijama, ne postoji određen pravni okvir koji se bavi isključivo promocijom i razvojem ove oblasti. Ipak, različite države koje pitanje kulturnih industrija regulišu u sklopu opštijih zakona, na prvom mestu s posebnim zakonima o izdavanju knjiga, kinematografiji, medijima i emitovanju, ili zajedno s drugim kulturnim domenima. Najveći broj razmatranih država ima specifična pravila unutar razvijenijih sistema, odnosno, zakona o finansiranju knjiga, filmova i novih medija, ili podvrgavaju kulturne industrije pravilima u okviru svakog pojedinačnog kulturnog sektora (kao, na primer, u Velikoj Britaniji). Ima i slučajeva u kojima vlade pojedinih država formiraju posebne dokumente o kulturnim industrijama kako bi uvele mere koje bi im pomogle da dostignu pun ekonomski potencijal (na primer, Ukrajina, Makedonija ili Holandija).

Polje masovnih medija kao značajno oruđe koje ima snažan uticaj na javnost, uglavnom je pokriveno posebnim zakonima. Domen masovnih medija podrazumeva televiziju, radio i štampu i sve razmatrane zemlje ova pitanja regulišu unutar akata, zakona, naredbi i sporazuma koji se odnose na emitovanje, elektronske medije ili radio i televiziju. Najveći broj zemalja ima veoma razvijen sistem kvota u vezi sa

sadržajem programa kao na primer, emitovanjem kulturnih, obrazovnih programa ili programa namenjenih mladima, deci, nacionalnim manjinama i sl. Crkve, duhovne organizacije, edukativne institucije, političke partije i vlada takođe imaju određeno vremensko trajanje emitovanja sadržaja na javnim stanicama. Gotovo sve države su napustile monopolističku poziciju državne televizije i radija i uspostavile javne i privatne sektore, pri čemu su zemlje koje pregovaraju o kandidaturi za EU u procesu harmonizacije svojih zakona s pravilima Evropske unije.

Nakon upoznavanja i analize pravnih sistema i zastupljenosti kulture na teritoriji Evrope, možemo da zaključimo da ova oblast, posmatrana u najširem smislu reči, ima značajnu ulogu u svakodnevnom životu svake zemlje. U većini država, kultura je posmatrana kao važan deo celokupnog imidža i prezentacije čitave zemlje, s posebnim akcentom na negovanje različitosti etničkih i manjinskih grupa, prava na jezik i slobodu govora, zaštitu kulturnog nasleđa i kulturnih dobara. Mnoge države puno pažnje posvećuju zaštiti autorskih i srodnih prava, kao i pronalaženju načina da se olakša cirkulisanje i izvoz nacionalnih umetničkih dela u inostranstvo. Međutim, ono što je očigledno jeste činjenica da ekonomski najrazvijenije zemlje imaju daleko detaljnije i preciznije zakone, često segmentirane na različite kulturne oblasti, dok zemlje koje su u procesu pregovora ili na pragu ulaska u EU, ulažu veliki trud da svoje zakone standardizuju i izjednače s onima koji su validni u Evropskoj uniji. Bez obzira na to, značajno je istaći da su gotovo sve razmatrane zemlje i njihove vlade konačno u potpunosti svesne velikog uticaja i značaja kulture za kvalitetan i savremen društveni život. U tom smislu one, mada u različitom obimu i s različitim rezultatima, čine konstantne napore u cilju poboljšanja pozicije kulture u društvu.

Najznačajniji problemi nacionalne kulturne politike u oblasti muzike

Ukoliko se vratimo na našu zemlju, na globalnom nivou možemo da zaključimo da se kulturi samo formalno daje veliki značaj, dok se u praksi veoma mali procenat onoga što je postavljeno kao cilj, zaista i sprovede. Pošto je Srbija prošla kroz nekoliko različitih faza kada je reč o implementiranim modelima kulturne politike (o čemu je detaljnije bilo reči u uvodnom poglavlju ovog rada), model koji je aktuelan od 2000. godine okarakterisan je kao državni, odnosno, centralizovani model. Da podsetimo, to podrazumeva da se kulturna politika vodi na republičkom, pokrajinskom, gradskom i opštinskom nivou. Na republičkom nivou deluje

Ministarstvo kulture Republike Srbije, čiji opseg delatnosti obuhvata i medije, na gradskom nivou odluke donose članovi izvršnih odbora Skupštine grada zaduženi za kulturu i sekretari Sekretarijata za kulturu kao izvršni organi, dok na opštinskom nivou deluju sekretarijati za društvene delatnosti u koje se ubraja i kultura. Iako se poslednjih godina kulturna javnost zalaže za primenu paradržavnog, i na republičkom i gradskom nivou još uvek dominira državni model.

U proteklom periodu velika pažnja je bila posvećena i novom Zakonu o kulturi, koji je trenutno u procesu usvajanja. Ovaj zakon bi trebalo da predstavlja značajan korak ka sistematizaciji postojećih problema i davanju zakonskog okvira najznačajnijim pitanjima i, samim tim, i ka formiranju i sprovođenju odgovarajućeg kulturnog modela.

Ukoliko razmotrimo neke od najznačajnijih opštih problema kulturne politike na lokalnom nivou, možemo da zaključimo da je analiza relevantne istraživačke građe pokazala da je kulturna politika grada Beograda suočena s izvesnim brojem pitanja i strateških dilema koje su karakteristične za savremena društva. Autorka ovog istraživanja, dr Vesna Đukić Dojčinović, navodi da pomenute dileme kod aktera kulturne politike izazivaju tranzicionu konfuziju, koja se može grupisati oko sedam ključnih problema:

- nedovoljno razvijeni mehanizmi za konsultacije sa građanima i aktivno participiranje javnosti u procesu donošenja ključnih odluka za kulturni razvoj grada
- dominacija *državnog modela* uprkos zalaganju javnosti za *paradržavne modele* kulturne politike
- nedovoljno razvijeni partnerski odnosi između gradskih i opštinskih organa uprave
- nedovoljno definisani strateški ciljevi kulturne politike
- kulturni turizam još nije shvaćen kao razvojna strategija
- nedovoljno definisani kriterijumi kadrovske politike
- nedovoljno jasno profilisani odnosi između kulture i medija¹¹⁴

¹¹⁴ Đukić Dojčinović, Vesna: *Modeli i instrumenti kulturne politike grada Beograda, sedam uzroka tranzicione konfuzije*, Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2003, str. 12.

Iz zaključaka ovog obimnog istraživanja jasno proizilazi da se, slično kao na republičkom nivou, sve ključne odluke u oblasti kulturnog sistema grada donose u Skupštini grada, i to po političkoj osnovi. Dakle, i pored činjenice da su od lokalnih izbora 1996/1997. godine na vlasti političke stranke demokratske orijentacije koje se načelno zalažu za demokratske institucije, one se još uvek nisu razvile. S obzirom na to da se sve ključne odluke donose na sednicama Skupštine grada, autorka konstatuje da je na lokalnom nivou na delu državni model kulturne politike.¹¹⁵ Iako je pomenuti model zastupljen u nekoliko veoma razvijenih svetskih zemalja, na primer, u Francuskoj i Italiji, javno mnjenje insistira na potpunom čišćenju društva i zakona organima javne uprave, te autorka istraživanja preporučuje da se razmotre prednosti i nedostaci paradržavnog modela (principa *na udaljenost ruke*) koji je takođe veoma rasprostranjen u velikom broju evropskih zemalja (Velika Britanija, Holandija, Norveška, Finska, Švedska, Mađarska, Litvanija i druge).

Kako bi grad Beograd i drugi gradovi i opštine mogli da uklope svoje strateške planove razvoja kulture u nacionalni kontekst, potrebno je da postoje nacionalni program i strategija koji definišu javni interes u kulturi, kao i kratkoročni i dugoročni ciljevi u oblasti kulturnog razvoja. Pošto oni još nisu doneti, Vesna Đukić Dojčinović zaključuje da gradske i opštinske vlasti nemaju partnera na republičkom nivou sa kojim mogu da definišu tačku *središta* u decentralizovanom donošenju odluka.¹¹⁶ Ona takođe navodi da se decentralizacija ne može sprovesti do kraja zato što država u oblasti kulture želi da zadrži određene nadležnosti. To znači da, pored izdvajanja iz državnog budžeta i zakonodavnog okvira, moraju biti doneti nacionalni program i strategija razvoja kulture, da bi tek potom moglo da se definiše *središte* u decentralizovanom donošenju odluka.¹¹⁷

U daljem tekstu osvrnućemo se na pojedinačne probleme i, u skladu s tim, zajedničke strategije kako državne, tako i lokalne kulturne politike koje je neophodno primeniti u cilju poboljšanja kvaliteta muzičkog života i razvoja muzičke kulture u našem društvu.

¹¹⁵ Ibid, str. 19.

¹¹⁶ Ibid, str. 29.

¹¹⁷ Ibid.

Demokratizacija kulture

Oblast umetničke muzike još uvek je segment kulture koji se vezuje za relativno malu grupu ljudi. U odnosu na osnovne kulturne modele (elitni, masovni i tradicionalni) o kojima je bilo reči u uvodnom poglavlju rada, možemo da zaključimo da se ova umetnička forma kod nas obično vezuje za elitni kulturni model.¹¹⁸ Kako navode M. Dragičević-Šešić i S. Dragojević, sve zemlje u tranziciji, pa tako i naša, prošle su kroz osiromašenje i raslojavanje društva, a uz to se formirala i nova, finansijska elita, osiromašene grupe (kao što su penzioneri, nezaposleni, zaposleni s niskim primanjima, zaposleni u prosveti i sl.) su, boreći se s osnovnim egzistencijalnim problemima, gotovo prestali da budu učesnici u kulturnom životu. S druge strane, nova finansijska elita stekla je društveni ugled i priznanje kroz promovisanje sopstvenog životnog stila i vrednosti, kojim su demonstrirali svoj uticaj na društvo u kojem žive. Ova nova društvena, nažalost, nije i intelektualna elita, te su njena interesovanja za visoke umetničke forme veoma skromna.¹¹⁹ Stoga, Dragičević-Šešić i Dragojević zaključuju da u tranzicionim društvima nailazimo na porast distance između društvenih slojeva, i da bi pažljivo izabrani koraci interkulture medijacije mogli da utiču na smanjivanje ovog jaza, obezbeđivanjem umetničkih programa koji će umanjiti razlike između društvenih slojeva, povezati različite grupe i integrisati ih u društvenu zajednicu. Iz ovoga, kao i iz rezultata do kojih se došlo u ovom radu, proizilazi da je demokratizacija kulture, odnosno, kulturnih institucija na polju umetnosti, prvi i najznačajniji element pri definisanju nacionalne kulturne politike.

U ovom kontekstu možemo postaviti i pitanje da li srpska umetnička muzika može da predstavlja dobru formu interkulturalne medijacije? U situaciji u kojoj se trenutno nalazi, to bi bilo veoma teško postići, s obzirom na to da ova specifična umetnička oblast nailazi na nerazumevanje i često ignorisanje kako šire kulturne javnosti, tako i nešto užih ciljnih grupa, pretežno sastavljenih od muzičkih profesionalaca. Razloga za ovakvu situaciju je mnogo, a neki od njih su i potpuno neumetničke prirode. Ipak, kao osnovni problem u ovom smislu možemo da izdvojimo hermetičnost određenih grupa (umetnika, izvođača, profesionalnih radnika u kulturi, obrazovanju, nauci, itd.) koje se

¹¹⁸ Dragičević-Šešić, Milena, Dragojević, Sanjin, *Interkulturalna medijacija na Balkanu*, Sarajevo, *Oko*, 2004, str. 54.

¹¹⁹ *Ibid.*

kreću i deluju u uskim krugovima uglavnom zatvorenim za *nove pripadnike*, a naročito za članove umetnički (pa i politički) drugačije orijentisanih ili suprotstavljenih grupa. Tu su takođe i akteri kulturnog života koji ne pripadaju nijednoj od pomenutih grupacija i, u skladu s tim, imaju problema s umetničkom afirmacijom ili nedostatkom mogućnosti za javno iskazivanje sopstvenih umetničkih stavova.

Obrazovanje

Jedan od značajnijih problema kulturnog života u Srbiji leži u neadekvatnoj pripremljenosti i usmeravanju đaka nižih, a naročito srednjih muzičkih (i ne samo muzičkih) škola, što dodatno produbljuje već pomenuti problem socio-kulturne diferencijacije. Škole ne vrše ulogu kulturnih medijatora približavanjem klasične muzike, a naročito specifične oblasti kakva je domaća umetnička muzika, već obrazuju buduće profesionalne muzičare koji potom često ostaju u uskim okvirima svoje profesije. Promena načina na koji se savremena srpska umetnička muzika plasira i prezentira ciljnim grupama, dovela bi do redefinisavanja stava i rušenja predrasuda prema ovoj umetničkoj oblasti koja ima suštinski značaj za razvoj domaće kulture i njenu promociju izvan granica naše zemlje. U ovom smislu, obrazovanje bi trebalo da ima odlučujuću ulogu tako što će se uspostaviti saradnja između muzičkih škola i umetničkih organizacija koje se bave ovom oblašću. Razvijanje specijalnih projekata koje će klasičnu (i inostranu i domaću) muziku približiti deci i mladima mogao bi da bude jedan od značajnih koraka u pravcu medijacije koja bi rezultirala vaspitavanjem pomenutih ciljnih grupa i negovanjem buduće obrazovane koncertne publike.¹²⁰ Ovakvi projekti mogli bi da animiraju i roditelje dece-učesnika, čime bi se dodatno redukovao društveni jaz i povećao broj publike na koncertima klasične, a naročito domaće umetničke muzike.

¹²⁰ Jedan od prvih koraka u ovom pravcu napravila je Beogradska filharmonija, koja je od novembra meseca 2007. godine otvorila vrata deci i mladima – učenicima beogradskih nižih i srednjih muzičkih škola, tako što je izabranim đacima i njihovim profesorima omogućila besplatan ulaz na koncerte iz svoje redovne sezone. Pored mogućnosti da slušaju kvalitetna izvođenja orkestra, dirigenata i solista, pred početak svakog koncerta ova institucija organizuje i kratko, popularno predstavljanje, odnosno, približavanje dela koja su te večeri na repertoaru publici. Ove kratke *priče o muzici* mogu se čuti neposredno pred početak svakog koncerta Beogradske filharmonije.

Kadrovi

Neposredno u vezi s onim što je prethodno rečeno, kao jedan od najozbiljnijih problema u kulturnom životu Beograda i Srbije manifestuje se i proizvodnja kadrova koji nisu osposobljeni za rad u praksi. Inertnost i nezainteresovanost naročito mlađe populacije za kulturni život, posledica su lošeg školovanja. U tom smislu, jedna od važnih strategija nacionalne kulturne politike trebalo bi da bude redefinisavanje i unapređivanje obrazovanja pronalaženjem načina i najefikasnijih instrumenata za kvalitetnu edukaciju ljudskih resursa. Adekvatno i blagovremeno upoznavanje i približavanje klasične umetničke muzike (a u sklopu toga i srpske muzike) potencijalnim profesionalnim i amaterskim učesnicima u kulturnom životu trebalo bi da rezultira obrazovanijom publikom i sposobnijim profesionalcima, a permanentna edukacija stručnih kadrova u ovom domenu mogla bi da osigura čvršću poziciju kulturnog sektora i stalni progres kulture u našem društvu.

Predimenzionirani broj institucija (organizatora) i koncertnih dešavanja

Kada je reč o beogradskom kulturnom životu u nešto užem smislu (a s obzirom na to da se gotovo sva značajnija kulturna dešavanja odvijaju u glavnom gradu) identifikuje se gotovo potpuno odsustvo analize potreba i ciljeva gradske koncertne aktivnosti, kao i evaluacije postignutih rezultata u ovom kontekstu. Pogrešna ulaganja i rasutost sredstava na veliki broj institucija koje se nalaze na teritoriji glavnog grada dovode do rasipanja budžeta, pri čemu njegov značajan deo odlazi institucijama koje neguju manje forme – koncerte i manifestacije nižeg profila i neujednačenog kvaliteta. Vođeni konceptom *od svega po malo i za svakoga po nešto*, organizatori muzičkih događaja preplavljaju tržište raznovrsnom ponudom, pri čemu se gube osnovni kriterijumi kvaliteta, kako u programskom i konceptualnom, tako i u interpretativnom smislu. Tako se kao jedan od problema u domaćem kulturnom životu nameće predimenzionirani broj organizatora, odnosno, institucija i koncerata. U ovom kontekstu, a pri implementaciji pojedinačnih strategija kulturne politike u oblasti muzike, kao značajne stavke koja bi trebalo da se sprovede u svim institucijama, nameću se jasno pozicioniranje svake pojedinačne institucije na muzičkoj sceni, tesna međuinstitucionalna saradnja i samim tim i planska raspodela programa. U ovom

trenutku postoji neformalna mreža nekoliko najvećih institucija (*Beogradska filharmonija, Jugokonzert, Kolarac i Sava Centar*) koje povremeno koordiniraju programe, gostovanja stranih umetnika, datume koncerata i sl, čime se usaglašava repertoar i raspoređuju značajni termini u odnosu na potencijalnu publiku i sopstvene kalendare. Ipak, neophodno je da sve institucije koje se na teritoriji glavnog grada bave organizacijom koncerata sprovedu ozbiljnija istraživanja u pravcu realnih potreba i mogućnosti, potencijalnih ciljnih grupa, zastupljenosti publike na programima, analize broja prodatih karata u odnosu na posećenost itd. Na taj način bi se stekao kompletan uvid u značaj, opseg delovanja i efektivnost programa svake institucije i pristupilo planskom raspoređivanju budžeta. Najveći deo sredstava mogao bi da se koncentriše na institucije koje daju najbolje rezultate i redukuje broj koncerata koji svojim sadržajem i izvođačkim kvalitetom ne zadovoljavaju postavljene kriterijume i/ili nemaju adekvatan odziv publike.

Pored toga, nakon pregleda delatnosti pojedinačnih kulturnih institucija i strukture zaposlenih u odnosu na profil i obim njihovog rada, kao dodatni problem uočava se prevelik broj i/ili neadekvatna stručnost profesionalnog kadra, o čemu je detaljnije bilo reči u prethodim poglavljima. Redukcija i kompletna reorganizacija ljudskih resursa u velikom broju ustanova dovele bi do porasta efikasnosti u smislu postignutih rezultata i efektivnosti u smislu poboljšanja kvaliteta programa.

Predimenzionirani broj festivala

Prevelika koncentracija muzičkih festivala na teritoriji Beograda u toku jedne sezone dovodi do prezasićenosti ovom formom kulturno-umetničkog delovanja. Hiperprodukcija festivala umetničke muzike negativno utiče na kvalitet njihovih programa, a pri tom iziskuje značajna sredstva koja se najvećim delom crpe iz gradskog i republičkog budžeta. Iz aspekta kulturne politike, festivale je neophodno tretirati kao glavne resurse i suštinske načine širenja bogatstva kulturnog života na udaljenije oblasti koje imaju daleko manju kulturnu ponudu. Tako bi neophodno rasterećenje u ovom smislu mogla predstavljati decentralizacija festivala, odnosno dislociranje različitih manifestacija iz glavnog grada u druge gradove u Srbiji. Time bi se rasteretio gradski budžet i postigla veća konkurentnost između manifestacija i gradova u smislu kulturne ponude, ali i otvorio put mogućim investicijama na lokalnom nivou i ojačavanju lokalnih kulturnih sektora uopšte. Donošenjem odluka na nivou koji je najbliži tački primene kulturne politike, gradovi bi dobili mogućnost da

preuzmu vodeću odgovornost za vlastiti kulturni život. Kao jedan od značajnih koraka u ovom pravcu, moglo bi predstavljati i dislociranje jedinog festivala srpske savremene umetničke muzike (Međunarodna tribina kompozitora) van teritorije glavnog grada.

Obezbeđivanje uslova za kvalitetniju kulturno-umetničku delatnost

Zadatak kulturne politike nije da deluje na mikroplanu, odnosno da utiče na kreiranje programa i koordinira delatnost institucija, već da probleme muzičkog života sagledava na makroplanu, dakle da obezbedi uslove za rad, profesionalni i umetnički razvoj i napredovanje institucija i pojedinaca. U tom smislu, prioriteti kulturne politike trebalo bi da se baziraju na kapitalnim investicijama, a u slučaju nacionalne kulturne strategije reč je o ulaganjima u infrastrukturu. Pri ovome se prevashodno misli na izgradnju adekvatnih prostora za koncertno izvođenje, koji bi svojim prostornim i akustičkim kapacitetima odgovarale potrebama umetnika i zahtevima publike. Samo Beogradu nedostaje najmanje dve koncertne sale, dok je o drugim gradovima suvišno i govoriti, s obzirom na činjenicu da većina njih nema ni jedan prostor prilagođen za koncertne aktivnosti.

Takođe, u nešto širem kontekstu ovog problema veoma je važno i permanentno insistiranje na obezbeđivanju boljih uslova za život i rad umetnika kao što su nabavka kvalitetnih instrumenata za orkestre, zakonsko regulisanje izvođačkih prava, subvencije za štampanje partitura domaćih autora i sl, što bi u značajnoj meri popravilo i poziciju srpske umetničke muzike.

Zaključna razmatranja

Ukoliko se osvrnemo na dinamiku procesa postsocijalističke tranzicije u Srbiji, očigledno je da ona nije pratila obrazac drugih zemalja nekadašnjeg Istočnog bloka, pa čak ni bivših jugoslovenskih republika. Vesna Đukić-Dojčinović identifikuje tri faze tranzicionog procesa koje su tipične za većinu socijalističkih zemalja:

- preispitivanje nacionalnog kulturnog nasleđa zemlje i započinjanje procesa reafirmacije nacionalnog identiteta

- faza evropskih integracije, koju karakterišu dva osnovna procesa, decentralizacija i privatizacija
- završna faza u kojoj su institucije demokratizovane i koja podrazumeva dobro izbalansirani odnos nacionalne kulturne politike prema nacionalnim i elitnim kulturnim vrednostima, kao i prema novoj kreativnosti i savremenim umetnostima.¹²¹

Kako navodi Jelena Janković, očigledno je da je u nekom trenutku, tokom devedesetih godina proteklog veka, srpska postsocijalistička tranzicija počela da gubi korak s brzinom transformacija koje su se odvijale u drugim zemljama, a razlog za to bio je jednostavna činjenica da je Srbiji, usled ekonomskih sankcija, ulazak u drugu fazu (evropske integracije) bio onemogućen.¹²² Pored eksternih, postojali su i interni faktori koji su dodatno otežavali ovaj proces, pri čemu se misli na *unutrašnji embargo* koji je tada nametnulo Ministarstvo kulture, propagirajući ideju da bi Srbija trebalo da okrene leđa svetu i usmeri se na negovanje sopstvene kulture i tradicije. Ova događanja su svakako negativno uticala na razvoj nacionalne kulture, imajući u vidu da se svaka nacionalna kultura na pravi način može afirmisati isključivo kroz interakciju s drugim kulturama i tradicijama.¹²³ Problemi koji su nastali kao posledica ovakve politike, osećaju se do danas i u velikoj meri utiču na kulturnu politiku. Za razliku od drugih evropskih zemalja, Srbija još uvek nije preispitala i redefinisala svoj kulturni identitet, niti je u ovom smislu postavila svoje prioritete.¹²⁴ Iz tog razloga, još uvek ne postoji jasna nacionalna (niti lokalna) strategija kratkoročnog niti dugoročnog kulturnog razvoja. U takvim uslovima, umetnička produkcija se suočava s ozbiljnim problemima, što naročito važi za srpsku umetničku muziku kao nekomercijalan i nepopularan žanr. Postavlja se pitanje ko bi trebalo da odlučuje o načinu prezentacije i promociji srpske umetničke muzike: Ministarstvo kulture, gradska vlast, udruženja, institucije kulture, ili pak umetnici-pojedinci? Srpska umetnička muzika neosporno mora da bude sastavni deo kulturne politike, ali kako pristupiti analizi i razmatranju

¹²¹ Đukić-Dojčinović, Vesna: *Za regionalizaciju kulturne politike u Srbiji*, zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti, br. 4. Beograd, Fakultet dramskih umetnosti, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, izdavači: dr Radoslav Đukić, dr Aleksandra Jovičević. 2000, str. 373-374.

¹²² Janković, Jelena, *Place Of The Classical Music Festivals In A Transitional Society*, magistarska teza, Beograd, Univerzitet umetnosti, rukopis, 2006, str. 123.

¹²³ Đukić-Dojčinović, Vesna, op. cit, str. 373.

¹²⁴ O ovome je bilo reči u uvodnom poglavlju ovog rada, *Kulturna politika i kulturni menadžment – pojam i uvodna razmatranja*.

ove problematike i strategijama njenog rešavanja, kada kulturna politika na nacionalnom niti na gradskom nivou zapravo i ne postoji?

Čak i danas, kulturna politika se veoma često posmatra kao jednostavna sistemska distribucija budžeta za kulturu. Vesna Đukić-Dojčinović navodi da bi lokalne, odnosno, gradske vlasti trebalo da budu nosioci kulturne politike, koja bi potom trebalo da bude u skladu s opštim strateškim ciljevima grada. Tako bi lokalne kulturne organizacije mogle da razviju sopstveni preduzetnički duh, a bi poslovni sektor grada bi iskoristio prednost kulturnog potencijala lokalne sredine.¹²⁵ U skladu s tim, i svaka pojedinačna institucija bi trebalo da prođe kroz transformaciju koja će biti usmerena na zakone tržišta. Najveći broj evropskih kulturnih institucija i dalje je subvencionisan od strane države (operske kuće, nacionalni orkestri, pozorišta, muzeji i sl.), a zbog prirode i vrste ove delatnosti, kao i načina na koji ove institucije funkcionišu, najverovatnije će tako ostati i ubuduće. Svaka država bi, kroz svoju kulturnu politiku, trebalo da pronađe način na koji bi napravila neophodan balans između ova dva elementa. Realnih poteškoća u pravcu napredovanja umetničkih formi na tržištu ima mnogo. U tom smislu ćemo razmotriti i neke od stavova koje je u ovom kontekstu izneo Isak Adižes.¹²⁶

Kako bi privukla publiku, visoka umetnost je u današnje vreme prisiljena da se takmiči s komercijalnim kompanijama koje proizvode masovnu zabavu, uglavnom veoma slabog kvaliteta. Ukoliko bi se visoka umetnost u potpunosti podredila komercijalnom tržištu, značajno bi se umanjila njena mogućnost da na svojevrsan način deluje protiv onoga što je nekvalitetno, da pruži kritički osvrt dostignuća društva i da s publikom podeli nove perspektive i percepcije stvarnosti.¹²⁷ Da li će preterana komercijalizacija umetnosti biti sprečena ili ne, zavisiće od vrste i količine pomoći koje će umetničke organizacije primiti, ali i od njihovih sposobnosti da pruže maksimum efikasnosti i efektivnosti.

Problemi s kojima se umetničke organizacije suočavaju pri susretu s tržištem mogu se posmatrati i kroz direktno poređenje s komercijalnim umetničkim formama. Cilj komercijalne muzike je da publici da ono što ona želi, dok je zadatak visoke umetnosti da obogati i unapredi njihove potrebe. Adižes analizira razloge

¹²⁵ Ibid, str. 376.

¹²⁶ Adižes, Isak, *Menadžment za kulturu*, Novi Sad, *Adižes menadžment konsalting*, 2006.

¹²⁷ Ibid, str. 41.

nemogućnosti umetničkih organizacija da napreduju na tržištu i posmatra ih kroz dve kategorije: teleološku i tehnološku.¹²⁸ Prva predstavlja razlike u svrsi i ciljevima visoke i komercijalne umetnosti, pri čemu je nekomercijalna umetnička organizacija okrenuta prevashodno prema proizvodu, dok je komercijalna umetnička organizacija orijentisana prema tržištu. Umetnička institucija koja nastoji da ispuni svoju misiju, a to je da posreduje između umetnika i publike ne obazirući se pri tom na čisto ekonomske principe, mora da uloži značajna sredstva u pronalaženje, proširivanje i zadržavanje svoje publike. Neke od institucija koje su razmatrane u ovom radu napravile su značajan napredak u ovom pravcu (kao što je, na primer, Beogradska filharmonija), dok druge svoju delatnost obavljaju po automatizmu, naviknuti na sigurne prihode od strane svojih finansijera ili osnivača (kao što su, na primer, Beogradska opera ili Treći program Radio Beograda). Kako bi proširila svoje tržište, a da istovremeno ne smanji kvalitet proizvoda, umetnička organizacija mora da uloži vreme i novac na marketinške aktivnosti, kao i na stalnu edukaciju i animaciju postojeće i potencijalne publike.

Rešenje problema Adičes vidi u delimičnom subvencionisanju umetnosti, pri čemu se štiti kvalitet i sama umetnička produkcija, koja ipak ne ostaje potpuno zaštićena od reakcije publike.¹²⁹ Drugim rečima, stvaralaštvo se stimuliše, ali se umetnik u tom procesu ne odvajava od ostatka društva.

Pored ovih objektivnih problema koji se tiču transformacije kulturnih organizacija u Srbiji, činjenica je i da veliki broj organizacija ima problem manjka ideja i preduzetničkog duha. Umetnički život u Srbiji je upečatljivo centralizovan, s obzirom na to da se najveći deo kulturnih dešavanja odvija u Beogradu i u manjoj meri u Novom Sadu. Umetnici iz manjih mesta odlaze u ova dva grada, dok drugi (i veći i manji) gradovi gotovo i da ne postoje na kulturnoj mapi, pri čemu svaki pojedinačni pokušaj oživljavanja manjih lokalnih kulturnih sredina, kao i mogućnost za pronalaženje posla, ostaje uzaludan. U tom smislu još jednom se ističe decentralizacija kao verovatno najznačajniji prioritet u definisanju nacionalne kulturne politike.

Naravno, prilikom pristupanja izradi modela kulturne politike nije dovoljno samo *preslikati* model druge zemlje, već je u tom procesu neophodno uzeti u obzir

¹²⁸ Ibid, str. 31.

¹²⁹ Ibid, str. 40.

sve objektivne okolnosti, tradiciju i trenutne uslove u kojima kulturni život egzistira. Problematizacija različitih koncepata i ideja rezultiraće specifičnom strategijom, koja bi trebalo da bude objektivna, realno sagledana i primenjiva u našoj sredini. Kao ključni element nove i savremene kulturne politike neizostavno bi morala da figurira i srpska umetnička muzika. Ona bi trebalo da bude predstavljena novim i savremenim načinima promocije i difuzije koji će je kako domaćoj, tako i inostranoj kulturnoj javnosti predstaviti u drugačijem svetlu, uz isticanje njenog pravog značaja i neosporne vrednosti.

Korišćena literatura:

1. Adižes, Isak: *Menadžment za kulturu*, Novi Sad, *Adižes menadžment konsalting*, 2006.
2. Cultural Policies in Europe: Compendium of Cultural Policies and Trends (www.culturalpolicies.net)
3. Denegri, Jerko: *Pedesete: teme srpske umetnosti (1950-1960)*, Novi Sad, *Svetovi*, 1993.
4. Denegri, Jerko: *Šezdesete: teme srpske umetnosti (1950-1960)*, Novi Sad, *Svetovi*, 1995.
5. Denegri, Jerko: *Sedamdesete: teme srpske umetnosti (1950-1960)*, Novi Sad, *Svetovi*, 1996.
6. Denegri, Jerko: *Osamdesete: teme srpske umetnosti (1950-1960)*, Novi Sad, *Svetovi*, 1997.
7. Despić, Dejan *BEMUS 1969-1998. Trideset godina Beogradskih muzičkih svečanosti*, Beograd, *Jugokonzert*, 2000.
8. Dragičević Šešić, Milena: *Modeli i instrumenti kulturne politike grada Beograda, direktna kontrola ili delegirana odgovornost*, Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2003.
9. Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir: *Menadžment, animacija, marketing*, Beograd, *Clio*, 2003.
10. Dragičević-Šešić, Milena; Dragojević, Sanjin: *Interkulturalna medijacija na Balkanu*, Sarajevo, Biblioteka Univerzitetska knjiga *Oko*, 2004.
11. Dragičević Šešić, Milena, Dragojević Sanjin: *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd, *Clio*, 2005.
12. Đukić-Dojčinović, Vesna: *Za regionalizaciju kulturne politike u Srbiji*. Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti, br. 4. Beograd, Fakultet dramskih umetnosti, Institut za pozorište, film, radio i televiziju, izdavači: dr Radoslav Đokić, dr Aleksandra Jovićević. 2000.
13. Đukić Dojčinović, Vesna: *Kulturna politika Srbije 1989-2001*, Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2002.

14. Đukić Dojčinović, Vesna: *Modeli i instrumenti kulturne politike grada Beograda, sedam uzroka tranzicione konfuzije*, Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2003.
15. Đukić Dojčinović, Vesna: *Tranzicione kulturne politike – konfuzije i dileme*, Beograd, Zadužbina Andrejević, 2003.
16. Đukić Dojčinović, Vesna, Dragojević Sanjin: *Cultural Policy in Multiethnic Society*, course reader, Belgrade, University of Arts, 2005.
17. Đukić Dojčinović, Vesna: *Menadžment i kulturna politika: pogled na tranziciona repertoarska pozorišta*, zbornik radova FDU, Beograd, br. 8-9, 2005.
18. Đukić Dojčinović, dr Vesna (prir.): *Institucionalni menadžment i kulturne politike, intervjui sa direktorima ustanova kulture i ministrima kulture*, e-knjiga, Institut za pozoriste, film, radio i televiziju Fakulteta dramskih umetnosti, 2006.
19. Janković, Jelena, *Place Of The Classical Music Festivals In A Transitional Society*, magistarska teza, Beograd, Univerzitet umetnosti, rukopis, 2006.
20. Macura, Natalija: *Kulturna politika u oblasti muzike*, Beograd, Zadužbina Andrejević, 2006.
21. Mandi, Sajmon: *Kulturna politika - kratki vodič*, Savet Evrope, Vega media, Novi Sad, 2002.
22. Mandić, Tijana: *Human Resource Management*, course reader, Belgrade, University of Arts, 2005.
23. Mataraso, Fransoa, Lendri, Čarls: *Uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Savet Evrope, 2000, prev. Beograd, *Balkankult*, 2003.
24. Mercer, Colin: *From Data to Wisdom: Building the knowledge base for Cultural Policy* (Insight www.policiesforculture.org), 2005.
25. Milanović, Milena (ur.), *Jugokonzert 1946-1971*, Beograd, 1971.
26. *Modeli i instrumenti kulturne politike grada Beograda*, strateško istraživanje, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2002-2003.
27. *Muzička enciklopedija*, tom I-III, Zagreb, Jugoslavenski leksikografski zavod, 1977.
28. Pejović, Roksanda: *Muzikolog Stana Đurić-Klajn, istoriografska, esejistička i kritičarska delatnost*, Beograd, SANU, 1994.

29. Pejović, Roksanda: *Muzička kritika i esejistika u Beogradu (1919-1941)*, Beograd, Fakultet muzičke umetnosti, 1999.
30. Prnjat, Branko, *Uvod u kulturnu politiku*, Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2006.
31. Stojković, B.; Stanovčić, V.; Radojković, M: *Transverzalna studija: Kulturna politika i kulturna raznovrsnost – Srbija*. Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 2005.
32. Storey, John: *An Introduction to Cultural Theory and Popular Culture*, second edition, *Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf*, 1997.
33. Švob-Đokić, Nada, *Tranzicija i nove europske države*, Zagreb, *Barbat*, 2000.
34. Veselinović-Hofman, Mirjana: *Stvaralačka prisutnost evropske avangarde u nas*, Univerzitet umetnosti u Beogradu, 1983.
35. Veselinović-Hofman, Mirjana: *Fragmenti o muzičkoj postmoderni*, Novi Sad, Matica Srpska, 1997.
36. *Vojislav Vučković: studije, eseji, kritike*, zbornik radova, Beograd, SANU, 1968.
37. *Vojislav Vučković, umetnik i borac*, zbornik radova, Beograd, SANU, 1968.
38. Vujadinović, Dimitrije (ur.), *Evropske mreže kulture* Beograd, *Balkankult* 2001.

Biografija

Asja Radonjić (1977) diplomirala je 2002. godine na Odseku za muzikologiju i etnomuzikologiju Fakulteta muzičke umetnosti u Beogradu, u klasi prof. dr Roksande Pejović (diplomski rad iz nacionalne istorije muzike, s temom *Stevan Hristić – dirigent Opere Narodnog pozorišta u Beogradu*). Postdiplomske studije na grupi za Menadžment u kulturi i kulturnu politiku na Balkanu na Univerzitetu umetnosti u Beogradu započela je 2005/2006 godine.

Nakon kraćeg volonterskog staža u programu *Stereorama* Radio Beograda, od 2001. do 2007. godine radila je kao stručni saradnik u Muzičkom informativnom centru SOKOJ-a. Od juna 2007. godine zaposlena je na mestu programskog menadžera Beogradske filharmonije.

Asja Radonjić autor je više stručnih prikaza i tekstova iz oblasti muzikologije, koji su štampani u domaćim časopisima Internacionalni časopis za muziku *Novi Zvuk/New Sound* i *Jat New Review*, kao i u makedonskoj publikaciji *Muzika*. Od 2005. godine se bavi i prevodilačkim radom u oblasti muzikologije. Za časopis *Novi Zvuk* prevela je više stručnih tekstova s engleskog na srpski i srpskog na engleski jezik.

Prisustvovala je brojnim festivalima, simpozijumima i konferencijama u našoj zemlji i inostranstvu, a neke od njih (u Srbiji, Nemačkoj i Makedoniji) pratila je kao muzički kritičar, ispred Internacionalnog časopisa za muziku *Novi Zvuk/New Sound*.

Od 2005. do 2007. godine bila je član glavnog odbora Omladinske radne grupe (Working Group Youth) pri Evropskom muzičkom savetu (European Music Council), koji deluje na inicijativu i pod pokroviteljstvom UNESCO-a.