

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij
Kultura i umjetnost

Josip Zelić

**STRATEŠKO ODLUČIVANJE
U UPRAVLJANJU OPEROM I BALETOM
NACIONALNIH KAZALIŠTA**

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2025. godina

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij
Kultura i umjetnost

Josip Zelić

**STRATEŠKO ODLUČIVANJE
U UPRAVLJANJU OPEROM I BALETOM
NACIONALNIH KAZALIŠTA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor Ekonomskog
fakulteta u Osijeku

Osijek, 2025. godina

JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK
POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL SCHOOL

Postgraduate University Study Program
Culture and art

Josip Zelić

**STRATEGIC DECISION-MAKING IN THE
MANAGEMENT OF OPERA AND BALLET
OF NATIONAL THEATERS**

Doctoral thesis

Mentor: Jerko Glavaš, PhD, Full Professor at the Faculty of
Economics in Osijek

Osijek, 2025.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU
U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako **niti** jedan dio dokorskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Na autorska prava na autorskim djelima koja ostvarim za vrijeme trajanja studija, odnosno u izvršavanju svojih studentskih obveza na doktorskom studiju te na način i rokove objave autorskih djela kao što je doktorski rad, primjenjuju se odredbe Zakona o autorskim i srodnim pravima („Narodne novine br. 111/2021."), a na način i rokove objave autorskih djela kao što je doktorski rad primjenjuju se odredbe Zakona.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice dokorskog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i nakon obrane uređenog rada.
5. Izjavljujem da sam upoznat s odredbom članka 62. stavka 7. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti da je moj doktorski rad dostupan javnosti objavom na mrežnim stranicama Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku najmanje 30 dana prije obrane dokorskog rada te da će se moj doktorski rad nakon obrane u roku od 30 dana objaviti na nacionalnom repozitoriju te repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Ime i prezime studenta: Josip Zelić

JMBAG: 156

OIB: 88993875606

e-mail za kontakt: josipzeliczg@gmail.com izelic@aukos.hr

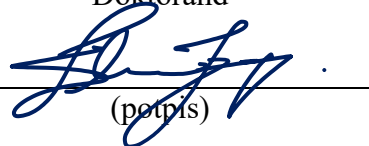
Naziv studija: Doktorski interdisciplinarni studij Kultura i umjetnost

Naslov rada: STRATEŠKO ODLUČIVANJE U UPRAVLJANJU OPEROM I
BALETOM NACIONALNIH KAZALIŠTA

Mentor rada: prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku

U Osijeku, 23. travnja 2025.

Doktorand


(potpis)

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Doktorska škola

Doktorski rad

Znanstveno/umjetničko područje: Društvene znanosti
Znanstveno/umjetničko polje: Interdisciplinarne društvene znanosti

STRATEŠKO ODLUČIVANJE U UPRAVLJANJU OPEROM I BALETOM NACIONALNIH KAZALIŠTA Josip Zelić

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku

Kratki sažetak doktorskog rada: U kontekstu sve izraženijih izazova upravljanja javnim kazališnim ustanovama, ovo istraživanje usmjereno je na analizu modela strateškog odlučivanja s posebnim naglaskom na nacionalna glazbena kazališta – Operu i Balet – unutar kompleksno strukturiranih institucija koje integriraju tri autonomne umjetničke djelatnosti: Dramu, Operu i Balet. Polazište istraživanja čini analiza upravljačkih modela u okviru suvremenih kulturnih politika, institucionalnih reformi i zahtjeva javne službe definirane Zakonom o kazališnoj djelatnosti. Istraživanje se temelji na metodologiji koja objedinjuje kvalitativne intervjue i kvantitativnu analizu institucionalnih podataka. Posebna je pozornost posvećena izazovima integracije različitih umjetničkih djelatnosti u jedinstvenoj organizacijskoj strukturi. Rezultati ukazuju na potrebu profesionalizacije upravljačkih struktura, jačanja participativnosti i transparentnosti te usklađivanja s načelima kulturne održivosti. Zaključno, rad donosi preporuke za unaprjeđenje strateškog odlučivanja u cilju postizanja institucionalne izvrsnosti, umjetničke autonomije i društvene relevantnosti javnih kazališta u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: menadžment u glazbenoj umjetnosti, glazbena nacionalna kazališta Opere i Baleta, suvremeni menadžment u kulturi, kulturna politika, organizacija kulturno-umjetničkih djelatnosti, strategije upravljanja u kulturi

Datum obrane:

Doktorski rad sadrži:

Broj stranica: 391

Broj slika: 7

Broj tablica: 67

Broj literaturnih navoda: 231

Povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Damir Šebo — izvanredni profesor Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku — predsjednik
2. prof. dr. sc. Mirjana Nikolić — redovita profesorica Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu — članica
3. doc. dr. sc. Maja Vretenar Cobović — docentica Odjela društveno-humanističkih znanosti Sveučilišta u Slavanskom Brodu — članica

Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Damir Šebo — izvanredni profesor Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku — predsjednik
2. prof. dr. sc. Mirjana Nikolić — redovita profesorica Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu — članica
3. doc. dr. sc. Maja Vretenar Cobović — docentica Odjela društveno-humanističkih znanosti Sveučilišta u Slavanskom Brodu — članica

Datum obrane:

UDK oznaka:

Rad je pohranjen u:

1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu, Ul. hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Doctoral school

Doctoral thesis

Scientific/Artistic Field: Social sciences
Scientific/Artistic Field: Interdisciplinary social sciences

STRATEGIC DECISION-MAKING IN THE MANAGEMENT OF OPERA AND BALLET OF NATIONAL THEATRES **Josip Zelić**

Mentor: Jerko Glavaš, PhD, Full Professor at the Faculty of Economics in Osijek

Short Doctoral Dissertation Abstract:

In the context of increasingly complex challenges in the governance of public theatres, this research examines models of strategic decision-making, with a particular focus on national music theatres—Opera and Ballet—operating within tripartite institutional frameworks that encompass Drama, Opera, and Ballet. The starting point of the research is the analysis of governance models within the scope of contemporary cultural policies, institutional reforms, and the requirements of public service as defined by the Theatre Act. A mixed methodological approach was applied, combining qualitative interviews with quantitative institutional data analysis. Special attention is given to the challenges arising from the integration of diverse artistic disciplines within a unified organisational structure. The study includes a case analysis of the Croatian National Theatre in Zagreb, the central national theatre institution. The findings indicate the need for the professionalisation of management structures, enhancement of participatory and transparent practices, and alignment with the principles of cultural sustainability. In conclusion, the dissertation offers recommendations for improving strategic decision-making aimed at achieving institutional excellence, artistic autonomy, and the societal relevance of public theatres in the Republic of Croatia.

Keywords: management in musical arts, national musical theatres of Opera and Ballet, contemporary management in culture, cultural policy, organization of cultural and artistic activities, cultural management strategies

Defense date:

The doctoral thesis contains:

Number of pages: 391

Number of figures: 7

Number of tables: 67

Number of references: 231

Doctoral Thesis Evaluation Committee:

1. Assoc. Prof. Dr. Sc. Damir Šebo — Associate Professor at the Academy of Arts and Culture in Osijek — President
2. Prof. Dr. Sc. Mirjana Nikolić — Full Professor at the Faculty of Dramatic Arts in Belgrade — Member
3. Assoc. Prof. Dr. Sc. Maja Vretenar Cobović — Assistant Professor at the Department of Social and Human Sciences, University of Slavonski Brod — Member

Doctoral Thesis Defense Committee:

1. Assoc. Prof. Dr. Sc. Damir Šebo — Associate Professor at the Academy of Arts and Culture in Osijek — President
2. Prof. Dr. Sc. Mirjana Nikolić — Full Professor at the Faculty of Dramatic Arts in Belgrade — Member
3. Assoc. Prof. Dr. Sc. Maja Vretenar Cobović — Assistant Professor at the Department of Social and Human Sciences, University of Slavonski Brod — Member

Date of defense:

UDK code:

The work is deposited in:

1. National and University Library in Zagreb, Ul. hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. City and University Library Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

SKRAĆENICE

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (HNK u Zagrebu ima status središnjeg nacionalnog kazališta (Narodne novine, 2023, čl. 29, st. 2).

Hrvatsko narodno kazalište Split (HNK Split)

Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka (HNK Ivana pl. Zajca Rijeka)

Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku (HNK u Osijeku)

Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu (HNK u Varaždinu)

The Royal Ballet and Opera (RBO)

Hrvatskog društva dramskih umjetnika (HDDU)

Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU)

Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU)

Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU)

SAŽETAK

U suvremenom kontekstu sve izraženijih izazova upravljanja javnim kazališnim ustanovama osobitu važnost dobiva istraživanje organizacijskih i upravljačkih modela koji odgovaraju složenosti i dinamičnosti kazališnog sustava. Prema Zakonu o kazališnoj djelatnosti, „kazališna djelatnost od interesa je za Republiku Hrvatsku i obavlja se kao javna služba” (Narodne novine, 2023, čl. 3, st. 1), što dodatno potvrđuje njezinu društvenu ulogu i potrebu za sustavnim unaprjeđenjem upravljačkih praksi. Doktorski rad usmjeren je na analizu upravljanja javnim kazalištima, s posebnim fokusom na nacionalna glazbena kazališta – Operu i Balet – unutar ustanova koje objedinjuju tri umjetničke djelatnosti: Dramu, Operu i Balet. Predmet istraživanja čini identifikacija i analiza prevladavajućih modela upravljanja u složenim organizacijskim strukturama, pri čemu se posebna pozornost posvećuje specifičnim izazovima koji proizlaze iz različitih potreba, razvojnih orijentacija i umjetničkih specifičnosti svake djelatnosti. Istraživačke odrednice obuhvaćaju postizanje visokih standarda umjetničke produkcije, promociju kulturne raznolikosti, osiguravanje dostupnosti javnosti te ostvarenje dugoročne održivosti financiranja i ljudskih resursa, implementaciji suvremenih modela upravljanja koji reflektiraju kompleksnost i dinamiku kulturno-umjetničkih institucija u uvjetima globalizacije, institucionalnih reformi i društveno-političkih promjena. Metodološki okvir doktorskog rada temelji se na integraciji kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih metoda, čime se omogućuje sveobuhvatna i višedimenzionalna analiza. U okviru kvalitativnog pristupa provedeni su dubinski intervjui s relevantnim dionicima, na temelju specifičnog institucionalnog primjera. Tema istraživanja – „Strateško odlučivanje u upravljanju Operom i Baletom nacionalnih kazališta“ – usmjerena je na analizu ključnih aspekata upravljanja i organizacije nacionalnih kazališta, s posebnim naglaskom na njihov povijesni razvoj, organizacijske modele i specifičnosti upravljanja profesionalnim i umjetničkim korpusom. Cilj je bio steći dublje razumijevanje stavova i iskustava eksperata, profesionalaca i umjetnika, u svrhu identificiranja primjera dobre prakse i izazova strateškog odlučivanja unutar tih ustanova. Specifični institucionalni primjer u istraživanju je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, koje prema zakonskoj odredbi ima status središnjeg nacionalnog kazališta (Narodne novine, 2023, čl. 29, st. 2). Kvantitativni dio istraživanja uključuje primjenu strukturiranih upitnika i analizu dostupnih institucionalnih podataka, čime se omogućuje potvrda teorijskih postavki kroz empirijske

nalaze. U uvodnom dijelu rada definirani su istraživački problem, ciljevi i hipoteze, dok središnji dio donosi konceptualne analize postojećih modela upravljanja javnim kazalištima, s naglaskom na glazbene nacionalne ansamble Opere i Baleta. Analizirani su i geopolitički i institucionalni čimbenici koji utječu na strateško upravljanje, uključujući izazove financiranja, upravljanje kriznim situacijama i složenost organizacijske strukture trodijelnih kazališnih sustava (Drama, Opera, Balet). Poseban istraživački interes usmjeren je prema mogućnostima organizacijskog razdvajanja umjetničkih cjelina – ponajprije diobe direkcije Drame od Opere i Baleta – kao potencijalnog modela za unaprjeđenje strateškog odlučivanja, povećanje funkcionalne autonomije i stvaranje učinkovitijih jedinica unutar HNK-a u Zagrebu. U tom je kontekstu provedena komparativna analiza selektiranih europskih i svjetskih kulturnih praksi upravljanja kazalištima, s ciljem njihova usklađivanja s međunarodnim standardima javnog kulturnog menadžmenta u kazalištu. Važan dio istraživanja posvećen je i ulozi strukovno-umjetničkih udruga te individualnih umjetnika, koji svojim djelovanjem oblikuju kulturnu produkciju i sudjeluju u razvoju programskih i organizacijskih strategija nacionalnih kazališta. Njihova uloga dodatno potvrđuje potrebu za participativnim, uključivim i transparentnim modelima upravljanja koji afirmiraju umjetničku autonomiju, kreativnost i profesionalnu izvrsnost. U završnom dijelu rada iznosi se sinteza rezultata provedenog istraživanja, na temelju koje se evaluira učinkovitost postojećih modela upravljanja te razmatra njihova primjenjivost u funkciji jačanja institucionalne izvrsnosti. U skladu sa zakonskim odredbama kazališnog zakona, "kazalište i kazališna družina dužni su u obavljanju kazališne djelatnosti uvažavati kriterije izvrsnosti, stručnosti, kulturne vrijednosti i profesionalne kompetentnosti u smislu dosegnutih nacionalnih i europskih standarda, poticati stvaralačku inovativnost te jamčiti angažman kreativnih stvaratelja i stručnjaka." (Narodne novine, 2023, čl. 3, st. 2). Zaključno, preporuke rada usmjerene su na osnaživanje inovacijskog potencijala nacionalnih kazališnih ustanova Republike Hrvatske, profesionalizaciju upravljačkih struktura, jačanje autonomije umjetničkih direkcija i njihovih djelatnosti te povećanje institucionalne otpornosti i održivosti.

Ključne riječi: menadžment Opere i Baleta nacionalnih kazališta, organizacija kulturno-umjetničkih djelatnosti, suvremeni menadžment u kulturi, strateško upravljanje u kulturi, kulturna politika, kulturna ekonomija.

SUMMARY

In the contemporary context of increasingly pronounced challenges in managing public theatre institutions, the exploration of organizational and managerial models that correspond to the complexity and dynamism of the cultural system becomes particularly important. According to the Theatre Activity Act, "theatre activity is of interest to the Republic of Croatia and is carried out as a public service" (Official Gazette "Narodne novine", 2023, art. 3, par. 1), further confirming its societal role and the need for systematic improvement of management practices. This doctoral dissertation is focused on the analysis of management in public theatres, with a particular emphasis on national musical theatres – Opera and Ballet – within institutions that combine three artistic activities: Drama, Opera, and Ballet. The subject of the research is the identification and analysis of prevailing management models in complex organizational structures, with special attention paid to the specific challenges arising from the different needs, developmental orientations, and artistic specificities of each activity. The research guidelines encompass achieving high standards of artistic production, promoting cultural diversity, ensuring public accessibility, and achieving long-term sustainability of financing and human resources, the implementation of contemporary management models that reflect the complexity and dynamics of cultural-artistic institutions in the context of globalization, institutional reforms, and socio-political changes. The methodological framework of the doctoral thesis is based on the integration of qualitative and quantitative research methods, which allows for a comprehensive and multidimensional analysis. As part of the qualitative approach, in-depth interviews were conducted with relevant stakeholders, based on a specific institutional example. The research topic – "Strategic Decision-Making in the Management of Opera and Ballet in National Theatres" – is aimed at analyzing key aspects of management and organization in national theatres, with particular emphasis on their historical development, organizational models, and artistic leadership specifics. The goal was to gain a deeper understanding of the views and experiences of experts, professionals, and artists, to identify best practices and challenges in strategic decision-making within these institutions. The specific institutional example in the research is the Croatian National Theatre in Zagreb, which, according to legal provisions, holds the status of the central national theatre. (Official Gazette "Narodne novine", 2023, art. 29, par. 2) The

quantitative part of the research involves the use of structured questionnaires and the analysis of available institutional data, thus enabling the confirmation of theoretical assumptions through empirical findings. The introduction of the thesis defines the research problem, objectives, and hypotheses, while the central part presents conceptual analyses of existing management models in public theatres, with a focus on national musical ensembles of Opera and Ballet. Geopolitical and institutional factors influencing strategic management are also analyzed, including the challenges of financing, crisis management, and the complexity of the organizational structure of tripartite theatre systems (Drama, Opera, Ballet). A particular research interest is directed towards the possibility of organizational separation of artistic units – primarily the division of Drama management from Opera and Ballet – as a potential model for improving strategic decision-making, increasing functional autonomy, and creating more efficient units at the Croatian National Theatre in Zagreb. In this context, a comparative analysis of selected European and global cultural management practices was conducted, aiming to align them with international standards of public cultural management in theatre. An important part of the research is dedicated to the role of professional-artistic associations and individual artists, who shape cultural production and participate in the development of programmatic and organizational strategies in national theatres. Their role further confirms the need for participatory, inclusive, and transparent management models that affirm artistic autonomy, creativity, and professional excellence. In the final part of the thesis, a synthesis of the results of the conducted research is presented, based on which the effectiveness of existing management models is evaluated, and their applicability in strengthening institutional excellence is considered. In accordance with the provisions of the theatre law, "the theatre and theatre company are obliged, in carrying out theatrical activity, to respect the criteria of excellence, expertise, cultural value, and professional competence in terms of national and European standards, promote creative innovation, and ensure the engagement of creative creators and experts". (Official Gazette "Narodne novine", 2023, art. 3, par. 2). In conclusion, the recommendations of the thesis are aimed at strengthening the innovative potential of national theatre institutions in the Republic of Croatia, professionalizing management structures, strengthening the autonomy of artistic directorates and their activities, and increasing institutional resilience and sustainability.

Keywords: management of Opera and Ballet in national theatres, organization of cultural and artistic activities, contemporary cultural management, strategic management in culture, cultural policy, cultural economics.

ZAHVALA

Odluka o upisu doktorskog studija predstavlja značajan osobni i profesionalni iskorak, dok je sama izrada doktorskog rada proces koji zahtijeva iznimnu predanost, sustavno istraživanje i duboku refleksiju. Ovaj rad ne bi bio moguć bez potpore i suradnje brojnih pojedinaca i institucija, kojima ovim putem izražavam iskrenu zahvalnost.

Najdublju zahvalnost dugujem svom mentoru, prof. dr. sc. Jerku Glavašu, čija su stručnost, strpljenje i intelektualna širina bili neizmjerena podrška tijekom cijelog istraživačkog procesa. Njegova otvorenost prema mojoj temi, razumijevanje kreativnih procesa unutar izvedbenih kazališnih umjetnosti te poticanje autorske slobode omogućili su mi da ovaj Doktorski rad oblikujem u skladu s vlastitim istraživačkim senzibilitetom. Posebno zahvaljujem članovima Povjerenstva na konstruktivnim kritikama, savjetima i usmjeravanjima koja su pridonijela znanstvenoj utemeljenosti i metodološkoj preciznosti istraživanja. Njihova stručnost i podrška bili su ključni u oblikovanju konačne strukture doktorskog rada.

Iznimnu zahvalnost iskazujem svim profesionalcima, umjetnicima i znanstvenicima – ekspertima koji su svojim sudjelovanjem u dubinskim intervjuima, upitniku i terenskom istraživanju pridonijeli ovom radu. Njihova refleksija o Operi, Baletu, Drami i izvedbenim praksama obogatila je istraživački okvir te omogućila dublji uvid u kompleksnu sinergiju teorije i izvedbe. Neizmjereno sam zahvalan strukovno-umjetničkim udrugama, čija je suradnja bila ključna za oblikovanje istraživačkog okvira upitnika: Hrvatskom društvu dramskih umjetnika, Hrvatskom društvu glazbenih umjetnika, Hrvatskoj udruzi orkestralnih i komornih umjetnika te Hrvatskom društvu profesionalnih baletnih umjetnika. Posebno zahvaljujem kolegama unutar ovih udruga, čija je podrška i stručna pomoć bila od neprocjenjive vrijednosti tijekom provedbe istraživanja i analize rezultata. Moji prijatelji i kolege pratili su me kroz cijeli ovaj izazovni put, pružajući podršku i u trenucima preispitivanja, kada svaki istraživač zastane i zapita se o svrsi vlastitog rada. Njihova ohrabrenja bila su neprocjenjiva.

Najdublju zahvalnost dugujem svojoj obitelji – majci Ivi i ocu Ivanu, sestrama Nevenki i Sanji te njihovim obiteljima – koja je neprekidno vjerovala u mene i poticala me u mom akademskom i istraživačkom radu. Njihova ljubav i podrška dali su mi snagu i motivaciju da istrajem u ovom intelektualnom pothvatu.

Zahvaljujem i svim ostalim članovima obitelji, rodbini te prijateljima koji su na različite načine bili dijelom ovog istraživanja i podržavali me u mojoj predanosti kulturi i umjetnosti, posebice kazalištu Opere. Posebna zahvala ide mojim sestričnima, Marijani i Suzani, koje su mi bile od velike pomoći tijekom ovog procesa.

Ovaj rad posvećujem svima koji vjeruju u snagu izvedebenih umjetnosti i transformativni potencijal menadžmenta umjetnosti, kao i onima koji svojim radom, znanjem i strašću oblikuju suvremene izvedbene kazališne umjetnosti Drame, Opere i Baleta.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Pregled teorijskih koncepcija i znanstvenih istraživanja.....	3
1.2. Ciljevi istraživanja	7
1.3. Pojmovni i hipotetski okvir istraživanja.....	9
1.4. Metodologija empirijskog istraživanja	13
1.4.1. Metode prikupljanja podataka	19
1.4.2. Sekundarni izvori podataka	24
1.4.3. Primarni izvori podataka	25
1.4.4. Konceptualizacija i operacionalizacija varijabli kvantitativnog istraživanja.....	26
1.4.5. Metode analize podataka	26
1.4.6. Uzorak ispitanika u kontekstu strukovno-umjetničkih udruga	27
2. TEORIJSKI I PRAKTIČNI ASPEKTI MENADŽMENTA: PRIMJENA U USTANOVAMA KULTURE I UMJETNOSTI	32
2.1. Povijesni i teorijski pregled razvoja menadžmenta	39
2.1.1. Suvremeni menadžerski pristupi: od klasičnih modela do novog javnog menadžmenta.....	42
2.1.2. Doktrina novog javnog menadžmenta.....	49
2.1.3. Post-doktrinarni trendovi: integracija i inovacije.....	52
2.2. Funkcija menadžmenta i strateško odlučivanje.....	55
2.2.1. Integracija strateškog planiranja i komunikacija u razvoju umjetničkih organizacija	56
2.3. Strateški menadžment u javnim ustanovama kulture i umjetnosti	59
2.3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima: teorija i praksa	66
2.3.2. Financijsko planiranje i upravljanje resursima.....	68
2.4. Suvremene prilike i izazovi u upravljanju javnim ustanovama kulture i umjetnosti	77
2.4.1. Održivi razvoj i javni menadžment	79
2.4.2. Globalizacija i prilagodba organizacija	82
3. GEOPOLITIČKI I STRUKTURALNI ASPEKTI NACIONALNIH KAZALIŠTA: MODELI VLASNIŠTVA I POSLOVNE STRATEGIJE	85
3.1. Globalni, europski i srednjoeuropski kontekst	87
3.2. Povijesni kontekst i kulturne politike nacionalnih kazališta jugoistočne Europe: strukturne razlike kazališnog sustava.....	117
3.3. Narodno pozorište u Beogradu: izazovi institucionalne organizacije nacionalnog kazališta.....	126
3.4. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu: povijesni kontekst i transformacija modela upravljanja).....	132
3.4.1. Institucionalna kritika kazališnog sustava: umjetnička autonomija kao ključni aspekt	136

3.4.2. Integrirani model Drame, Opere i Baleta: povijesni razvoj i suvremeni izazovi	148
3.4.3. Strukturni odnosi između Drame, Opere i Baleta u kontekstu kazališne politike i kritike	153
3.4.4. Kulturne politike i upravljanje nacionalnim kazalištima: između tržišnih mehanizama i javnog interesa	155
3.5. Strateško upravljanje i organizacija kazališnih ustanova: teorijski okviri i empirijski uvidi u izazove razvoja.....	156
3.5.1. Sudionici dubinskog strukturiranog intervjua	158
4. ODRŽIVI RAZVOJ NACIONALNIH KAZALIŠNIH USTANOVA: IZAZOVI I ANALITIČKI PRISTUP IZ PERSPEKTIVE STRUKOVNIH I UMJETNIČKIH UDRUGA.....	203
4.1. Teorijski i metodološki okvir kvantitativnog istraživanja: distribucija i karakteristike uzorka	204
4.2. Povijesna uloga i značaj strukovno-umjetničkih udruga.....	205
4.3. Pregled relevantnih strukovno-umjetničkih udruga u Republici Hrvatskoj	209
4.3.1. Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (HDDU)	209
4.3.2. Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU)	211
4.3.3. Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU)	213
4.3.4. Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU)	214
4.4. Kvantitativna analiza stavova i zadovoljstva profesionalaca-umjetnika	216
4.5. Plan obrade podataka i primijenjene statističke metode	217
4.6. Deskriptivna i faktorska analiza uzorka: statistička evaluacija ključnih varijabli i testiranje povezanosti među skupinama	218
4.7. Empirijska analiza kvantitativnog istraživanja: distribucija uzorka, statistički nalazi i grafički prikazi rezultata	220
5. KVALITATIVNA I KVANTITATIVNA ANALIZA KAZALIŠNOG SUSTAVA: DISKUSIJA I SINTEZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	310
5.1. Kvalitativna i kvantitativna analiza rezultata: ciljevi i hipoteze.....	311
5.2. Strukturna reorganizacija nacionalnih kazališnih ustanova: prijedlog optimalnog modela ustroja Državne Opere i Baleta	320
6. LJUDSKI POTENCIJALI U IZVEDBENIM UMJETNOSTIMA: STABILNOST I KRHKOST U KONTEKSTU KAZALIŠNOG MENADŽMENTA	325
7. ZAKLJUČAK.....	330
7.1. Metodološki i znanstveni doprinos istraživanja.....	338
7.3. Praktični doprinos	341
7.4. Metodološki i znanstveni doprinos istraživanja.....	341
7.5. Ograničenja istraživanja	342
7.6. Preporuke za buduća istraživanja.....	343
LITERATURA.....	345

PRILOG 1	364
PRILOG 2	365
PRILOG 3	367
PRILOG 4	368
PRILOG 5	369
PRILOG 6	370
PRILOG 7	371
PRILOG 8	373
POPIS GRAFIKONA, TABLICA, SHEMA I PRILOGA	382
POPIS SLIKA	382
POPIS TABLICA	382
O AUTORU.....	389

1. UVOD

Uvod pruža teorijski i praktični okvir istraživanja, naglašavajući važnost razvoja suvremenih modela upravljanja u javnim kazališnim ustanovama izvedbenih umjetnosti, s fokusom na nacionalna kazališta. Posebna pozornost posvećena je izazovima prilagodbe organizacijskih struktura i njihovom utjecaju na umjetničku produkciju.

Kulturna politika i strateško upravljanje u kulturnim institucijama ključni su za očuvanje i razvoj kulturnog identiteta i bogatstva svake države, osobito kada je riječ o visokoj kulturi glazbene umjetnosti. Visoka glazbena izvedbena umjetnost često ne donosi obilje profita, ali kvalitetnim izvođenjem, prema europskim i svjetskim normativima, jasno pokazuje snagu države u kojoj ona nastaje. Upravljanje u kulturi treba biti usmjereno prema postizanju visokih standarda u umjetničkim produkcijama, promociji kulturne raznolikosti i osiguravanju pristupa kulturi svim dionicima i javnosti. Važno je kontinuirano unapređivati kulturne institucije kroz primjenu suvremenih modela upravljanja, strateškog planiranja, održivog financiranja i, kao najvažnije, razvoja ljudskih resursa. Transparentnost i odgovornost u upravljanju su ključni, a to se čini kako bi se osiguralo povjerenje građana i podrška javnosti u primjeni suvremenih modela strateškog upravljanja. Prikazivanje nedostataka i određenih geopolitičkih fenomena u strateškom upravljanju modela nacionalnih kazališta Opere i Baleta u jedinstvu s Dramom od iznimne su važnosti kako bi se identificirali nedostaci, problemi i nedostatak korporativne komunikacije jer oni nužno vode u oblike krize pa je stoga važan pronalazak optimalne strategije za njihovo rješavanje, prilagodbu i implementaciju s modelima dobre prakse i izvrsnosti.

Brojni autori istražuju pristup upravljanja umjetničkim organizacijama onako kako se to radi u tradicionalnim poslovnim poduzećima, sugerirajući da postoji velika sličnost između njih, te da bi primjena takvog menadžmenta mogla rezultirati poboljšanjem umjetničkih performansi. Radom su se analizirali izabrani sektori i njihovo djelovanje upravljanja u glazbenim nacionalnim kazalištima koji objedinjuju Operu i Balet u Republici Hrvatskoj, Europi i svijetu, njihov ustroj i trenutni menadžment. Doktorski rad prikazao je nedostatke i elemente trodijelnog anakronog upravljanja istim u Republici Hrvatskoj, posebno u kontekstu HNK-a u Zagrebu. Suvremene metode (koje

karakteriziraju upravljanje u europskim nacionalnim glazbenim kazalištima Opere i Baleta) važno je prikazati u njihovoj kompleksnosti i mogućnosti implementiranja u sustav, te ih primijeniti u upravljanje kazališnim ustanovama nacionalnog kazališta Republike Hrvatske. Trenutni menadžment zasigurno dovodi do povećanja određenih korporativnih kriza, a čini se kako je to upravo zbog trodijelne organizacije nacionalnih kazališta Republike Hrvatske (posebice selektiranog fenomena upravljanja nacionalnim kazalištima na području republika bivše države Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije). Cilj rada je analizirati utvrđivanje pretpostavki i sugestija o razdvajanju Direkcije Opere i Baleta od Drame u samostalnu kazališnu jedinicu, koja će svojim statutarnim i pravnim djelovanjem biti usmjerena na razvoj strategije i budućnosti takvog jedinstvenog nacionalnog kazališta u Republici Hrvatskoj, a koji je standardan i uobičajen u Europi i svijetu. Cilj je ustanoviti i predložiti model menadžmenta poslovnog organiziranja državnog Opernog i Baletnog nacionalnog kazališta s odlikama velikog poduzeća u javnom vlasništvu, utvrditi mogućnost transformacije anakronog menadžmenta kazališta, od trodijelnog upravljanja do diobe u Operno i Baletno nacionalno glazbeno kazalište.

Metode primijenjene u izradi rada su analiza i sinteza, komparativna metoda te metoda dokazivanja i opovrgavanja, kao i intervjuiranja. Glavni metodološki okvir prikupljanja građe za istraživanje čine dubinski intervjui koji se provode u razdoblju od druge polovice 2024. do veljače 2025. godine. Dubinski intervjui omogućavaju dublje razumijevanje subjekata ili tema istraživanja, dok se sekundarni podaci, poput onih iz nacionalne kazališne kuće HNK-a u Zagrebu i arhivske građe mogu koristiti za potvrdu ili dodatno kontekstualiziranje dobivenih informacija. Terenska istraživanja omogućuju izravan uvid u praksu i rad nacionalnih kazališta Opere i Baleta. Svaka od ovih metoda može doprinijeti razumijevanju različitih aspekata kazališne umjetnosti, bilo kroz analizu, usporedbu, dokazivanje ili propitivanje. U prvom dijelu doktorskog rada fokus je stavljen na primjenu *desk research* metoda, što uključuje pregled literature i analizu dostupnih statističkih podataka relevantnih za temu prevladavajućeg menadžmenta u organizacijama koje se bave Operom i Baletom, posebno u kontekstu velikih poduzeća nacionalnih kazališta Opere i Baleta s dominantnim javnim vlasništvom u Hrvatskoj, Europi i određenih globalnih struktura organizacije upravljanja kazalištem Opere i Baleta.

U drugom dijelu rada provedena su ispitivanja koja su sadržavala selektirana i strukturirana pitanja implementirana u strukturirane upitnike, a istraživanje se provelo među odabranim strukovno-umjetničkim udrugama i njihovom članstvu, neprofitnim udrugama koje se oslanjaju na kreativnost kao ključni element opstanka, a dionici su dio nacionalnog kazališta Republike Hrvatske. U ovom dijelu primijenila se i studija primjera kontekstualnog pristupa, s posebnim naglaskom na primjeru HNK-aj u Zagrebu. Treći dio odnosi se na istraživanje odabranih modela strateškog upravljanja kako bi se utvrdili utjecaji odabranih modela izvrsnosti. Na temelju rezultata istraživanja napravljena je komparacija. Metodološki gledano, riječ je o radu koji analitički i deskriptivno pokušava komparativnim istraživanjem pojedinih modela strateškog upravljanja nacionalnim glazbenim kazalištima Opere i Baleta otvoriti put razumijevanja suvremenog menadžmenta u kazalištu Opere i Baleta kao statutarne i pravno jedinstvene cjeline referentnog nacionalnog kazališta.

Zaključci i preporuke donose se na temelju analize o prevladavajućem menadžmentu u organizacijskim modelima javnog vlasništva u modelima nacionalnih kazališta Opere i Baleta. Zaključci i preporuke kreirane su na temelju analize te su korisni za oblikovanje i pozicioniranje modela strateškog upravljanja institucijama nacionalnih kazališta Opere i Baleta i za promicanje kulturne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj i šire. Institucijama je potrebno pružiti uvid i razviti potrebu za napretkom, implementiranjem suvremenog menadžmenta njegovom primjenom u korporativnoj komunikaciji i upravljanju krizama koje su često oblikovane trodijelnim anakronim sustavom upravljanja nacionalnog kazališta.

Istraživanje u ovom poglavlju usmjereno je na analizu dosadašnjih znanstvenih radova u području kulturnog menadžmenta, s posebnim naglaskom na organizacijske modele kazališta. Proučavaju se ključni teorijski doprinosi, kao i praktične strategije koje su primijenjene u kazališnim institucijama na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

1.1. Pregled teorijskih koncepcija i znanstvenih istraživanja

Problemom strateškog upravljanja i menadžmentom Opernog i Baletnog kazališta u oblicima njegovog suvremenog djelovanja, kakvog poznajemo danas u Europi i svijetu,

bavili su se brojni znanstvenici iz različitih znanstvenih disciplina i iz različitih dijelova svijeta. Neki od menadžerskih principa kojima se služe suvremeni menadžeri oblikovani su još tijekom industrijske revolucije, a i danas se čine aktualnim i vrijednim spominjanja i korištenja. Tijekom proteklih 150 godina brojni teoretičari i praktičari razvili su različite modele koji objašnjavaju ključne aspekte menadžmenta, njihove međusobne odnose i učinke. Raznolikost teorijskih pristupa stvorila je složenu i teško razumljivu strukturu unutar ovog područja. Pojam menadžmenta dobiva na važnosti tijekom 20. stoljeća i najčešće se definira kao sustav precizno organiziranih i povezanih elemenata. Smatra se jednim od temeljnih fenomena tog razdoblja, a njegova uloga postala je ključna za gospodarski razvoj razvijenih zemalja. (Zelić, 2022)

André Malraux, francuski društveni kritičar, romanopisac i bivši ministar kulture, smatrao je da umjetnost treba pružiti zaštitu od dehumanizacije. Prema Adizesu (2006.), Malraux je vjerovao da bi umjetničko vodstvo trebalo istražiti, prilagoditi i modificirati uspješne poslovne metode kako bi spriječilo negativan utjecaj automatizacije i otuđenja na društvo. Malrauxova ideja o vodstvu, koje umjetničke organizacije trebaju za svoju održivost, bila bi protuteža komercijalizaciji, dezintegraciji i elektroničkoj komunikaciji. On sugerira da bi umjetnost mogla predstavljati novu vrstu "svećenstva", koje bi se suprotstavljalo svjetovnim moćima. (DeVereaux, 2018b)

Prema Gutiću i Matiću (2016), pojam management se ne prevodi doslovno, već se povezuje s drugim srodnim pojmovima kao što su organizacija, vodstvo i upravljanje, iako ti pojmovi nisu sinonimi. Sama riječ dolazi od talijanskog izraza *manage*, što znači upravljati. (Gutić, Matić, 2016) Upravljanje se često promatra kao sposobnost vođenja i usmjeravanja tima prema postizanju ciljeva. Njegovi filozofski temelji mogu se pratiti tisućama godina unatrag, prije antičke ere, kada su stari narodi primjenjivali određene vještine i znanja kako bi učinkovito upravljali svojim državama. Menadžment je, prema mnogobrojnim autorima, dokazano uspješan koncept koji nema alternativu u suvremenom poslovanju. Predstavlja sustav i filozofiju suvremenog upravljanja poslovnim procesima, zadacima i ciljevima. Njegova je ključna uloga u upravljanju ljudskim resursima, gdje se osoba ne promatra kao pasivni objekt, već kao aktivni subjekt koji postizanjem uspjeha na poslu ostvaruje i osobni razvoj. Na taj način menadžment

omogućuje potpunu humanizaciju čovjeka, prepoznajući ga kao najvrjedniji kapital. U poslovnoj praksi menadžment se definira kao znanost, praksa i struka. (Zelić, 2022)

Upravljanje se događa u određenoj fazi organizacijskog razvoja, kada osnivači ili poduzetnici dosegnu granice svojih sposobnosti ili interesa u svakodnevnom vođenju poslovanja. Ključne funkcije menadžmenta uključuju donošenje odluka, organiziranje, izgradnju tima, planiranje, kontrolu, komuniciranje i usmjeravanje. (Rius-Ulldemolins, Rubio-Aróstegui, Patricio, 2024) No, suvremena i općeprihvaćena podjela menadžerskih funkcija temelji se na pet osnovnih elemenata: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo i kontrola. Posljednjih su desetljeća komparativna istraživanja kulturnih politika značajno pridonijela razumijevanju razlika između modela kulturnog upravljanja. No, manje je analizirano kako upravljanje velikim kulturnim institucijama utječe na njihove rezultate. Vrste kulturnih institucija u pojedinim zemljama oblikuje kulturna politika, koja je opet rezultat povijesnih okolnosti svake nacije. Tijekom druge polovice 20. stoljeća nacionalne kulturne politike postavile su institucionalni okvir koji definira odnose između kulturnih institucija i javnih uprava. (Rius-Ulldemolins, Rubio-Aróstegui, Patricio, 2024)

Kulturni menadžment predstavlja spoj znanosti i umjetnosti - zbog primjene menadžerskih znanja i tehnika u kreiranju, promicanju i konzumaciji kulturnih proizvoda. Njegov značaj raste usporedno s komercijalizacijom kulture, kulturni proizvodi sve više ulaze na tržište i postaju nezaobilazan dio gospodarstva. (Antolović, 2009) Prema Antolovićevim riječima, menadžment u kulturi temelji se na teorijama, metodama i tehnikama, ali i na vještini vođenja kulturnih procesa, poput svake druge ljudske djelatnosti. Raznolikost kazališnih sustava diljem svijeta je fascinantna, ali tek od 1960-ih godina kazališna politika i kulturni menadžment razvili su se kao zasebna disciplina. (Antolović, 2009) Ključni trenutak u razumijevanju ekonomskih izazova kulturnih institucija dogodio se 1965. godine kada su Baumol i Bowen objavili članak u *The American Economic Review* pod naslovom *On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems*. U njemu su istaknuli da financijski problemi umjetničkih organizacija nisu samo posljedica lošeg upravljanja, već odražavaju njihove temeljne ekonomske karakteristike. Ekonomisti kulture intenzivno proučavaju ključne fenomene kao što su ponašanje potrošača umjetnosti, potražnja na tržištu, radni uvjeti umjetnika,

javno financiranje i strategije određivanja cijena. Osobito u području izvedbenih umjetnosti ostaje relevantan koncept Baumolove bolesti troškova, dok se suvremena istraživanja fokusiraju na upravljanje umjetničkim organizacijama kroz prizmu neprofitnog sektora, ekonomiju blagostanja i odnos između tržišnog neuspjeha i javnog dobra. Kultura tako postaje ne samo simbol identiteta, već i strateški resurs koji zahtijeva sofisticirano i vizionarsko upravljanje. (Zelić, 2022)

Tijekom dva desetljeća prije 1970-ih umjetnički menadžment postupno se etablirao kao zasebna poddisciplina menadžmenta, osobito u Sjedinjenim Američkim Državama. Godine 1969. pokrenuti su prvi specijalizirani časopisi *Performing Art Reviews* i *Journal of Arts, Management, Law and Society*, dok su programi obrazovanja za menadžment u umjetnosti brzo rasli. S porastom broja stručnih časopisa povećao se i opseg literature posvećene ovoj disciplini. Ključni doprinos dalo je djelo Raymonda i Greysera *The Business of Managing the Arts*, objavljeno 1978. u *Harvard Business Reviewu*, koje je postalo referentna točka mnogim istraživačima u ovom području. Većina literature o umjetničkom menadžmentu temelji se na ideji da postoje sličnosti između umjetničkih organizacija i tradicionalnih poduzeća te da učinkovito upravljanje izravno doprinosi boljim umjetničkim rezultatima. (Zelić, 2022)

Pitanje je li upravljanje opernim kućama u Europi danas homogeno ili se bitno razlikuje ovisno o kulturnim politikama pojedinih zemalja, odnosno institucionalnim i političkim kontekstima, postavlja se u svjetlu njihovih povijesnih i geografskih specifičnosti. Naime, važno je razmotriti utjecaj različitih modela kulturne politike na način na koji se razvija menadžment i upravljanje opernim kućama. Operne kuće, kao jedna od najstarijih kulturnih institucija, imaju čvrstu i vjernu publiku, međunarodnu mrežu koja povezuje stručnjake, menadžere i gledatelje te uživaju značajnu autonomiju u upravljanju. Međutim, suočavaju se s izazovom visokih fiksnih troškova, što dodatno komplicira njihovo upravljanje. (Rius-Ulldemolins, Rubio-Aróstegui, Patricio, 2024)

Ovo istraživanje usmjereno je na analizu postojećih modela upravljanja HNK-om u Zagrebu, uz razmatranje stavova dionika o mogućnosti podjele Drame, Opere i Baleta u

posebne pravne i statutarne cjeline. Osim toga, istraživanjem su se identificirali izazovi i prilike unutar šire kazališne zajednice u Republici Hrvatskoj i regiji.

1.2. Ciljevi istraživanja

U doktorskom radu su postavljeni sljedeći ciljevi (glavni i pomoćni) koji se navode i elaboriraju zasebno:

Glavni istraživački cilj (CI): Istražiti teorijske spoznaje i analizirati kvantitativne i kvalitativne rezultate empirijskog istraživanja kako bi se pružili teorijski i metodološki okviri te utvrdila mogućnost transformacije od anakronog trodijelnog upravljanja u referentnom nacionalnom kazalištu HNK-u u Zagrebu, do diobe u Operno i Baletno nacionalno glazbeno kazalište.

Ovaj cilj se temelji na analizi postojećih organizacijskih modela upravljanja kazalištima, koji uključuju trodijelne strukture temeljene na Drami, Operi i Baletu. Kroz metodološki okvir koji uključuje statističku analizu i dubinske intervjue, cilj je bio ispitati mogućnost transformacije tih postojećih struktura u specifičnije i fleksibilnije modele. Na temelju prethodnih teorijskih pretpostavki, ovaj cilj istražuje kako bi implementacija novih organizacijskih struktura mogla povećati učinkovitost poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika. To je postignuto kroz usporedbu postojećih modela u Republici Hrvatskoj i europskim praksama, uz uvažavanje specifičnih kulturnih i administrativnih izazova.

Pomoćni ciljevi:

Pom. C I - Utvrditi mogućnost transformacije anakronog menadžmenta kazališta, od trodijelnog upravljanja do diobe u Operno - Baletno nacionalno glazbeno kazalište.

Ovaj cilj istražio je pretpostavku da je postojeći trodijelni model upravljanja u nacionalnim kazalištima neadekvatan za postizanje operativne efikasnosti i održivosti. Na temelju empirijskog istraživanja ciljem je utvrđeno postoji li potreba za njegovom transformacijom, pri čemu se u obzir uzimaju organizacijski, kulturni i umjetnički faktori. Ispitano je kako bi specijalizirane autonomne jedinice, poput Opernog i Baletnog kazališta, mogle doprinijeti većoj učinkovitosti u upravljanju i boljim uvjetima rada, uz primjenu suvremenih menadžerskih praksi.

Pom. C 2 - Ustanoviti i predložiti model menadžmenta poslovnog organiziranja Opernog i Baletnog nacionalnog kazališta s odlikama velikog poduzeća u javnom vlasništvu.

Temeljni cilj ovog segmenta je istražiti mogućnost uvođenja korporativnog modela upravljanja koji je tipičan za velika javna poduzeća, kako bi se povećala operativna učinkovitost u kontekstu kulturnih institucija. Prema teorijama menadžmenta velike organizacije često koriste centralizirane modele donošenja odluka i strože upravljanje resursima. Ispitano je kako bi takav model mogao poboljšati upravljanje ljudskim resursima, financijskim procesima i operativnom efikasnošću u nacionalnim kazalištima. Također, istraženo je koji bi elementi korporativnog upravljanja bili najprimjereniji za specifične potrebe Opernih i Baletnih kazališta u Hrvatskoj.

Pom. C 3 - Navesti primjer pozitivne prakse u strateškom upravljanju i odlučivanju nacionalnim glazbenim kazalištem Opere i Baleta te održivog modela istog, a koji ga čine ključnim primjerom pozitivne prakse u strateškom upravljanju u europskom i svjetskom kontekstu.

Ovaj cilj ima za svrhu pružiti empirijske primjere uspješnih strategija u upravljanju kazalištima koja koriste autonomne i decentralizirane modele upravljanja. Istraženo je koji su to konkretni primjeri europskih kazališta koji su implementirali uspješne modele strateškog upravljanja i održivosti. Takve analize mogu poslužiti kao referentne točke za formuliranje preporuka u kontekstu Republike Hrvatske. Također, ovaj cilj omogućio je uvid u najbolje prakse u europskom i globalnom kontekstu, a sve s ciljem pružanja smjernica za unapređenje menadžmenta u nacionalnim kazalištima.

Zaključno, što se tiče ciljeva u doktorskom radu, treba napomenuti da se teorijska osnova za istraživanje temelji na Herzbergovoj teoriji motivacije, koja pretpostavlja da će promjene u organizacijskim strukturama utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju. Integriranjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja, analizira se kako upravljačke promjene mogu dovesti do povećane operativne efikasnosti, umjetničke izvrsnosti i boljih radnih uvjeta u kazalištima. Na temelju usporedbe europskih i

nacionalnih kazališnih modela ovo istraživanje može značajno pridonijeti razvoju strategija upravljanja javnim kazališnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

Ovaj dio istraživanja definira ključne pojmove kao što su organizacijske strukture, kulturni menadžment i interdisciplinarni pristup istraživanju. Hipoteze se temelje na teorijskim postavkama o modernizaciji kazališnih modela i njihovom utjecaju na radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika.

1.3. Pojemovni i hipotetski okvir istraživanja

Pojmovni okvir istraživanja temelji se na ključnim terminima i konceptima koji se odnose na organizacijske strukture, menadžment u kulturi, kao i interdisciplinarni pristup u kontekstu kulturnih institucija.

U okviru ovog istraživačkog rada, pojam *nacionalna kazališta* koristi se kao analitička kategorija koja obuhvaća specifične kazališne institucije u nacionalnim kulturnim politikama i širem geopolitičkom¹ kontekstu. Konkretno, ovaj rad se fokusira na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu te dijelom na Narodno pozorište u Beogradu, koje se razmatraju kao referentne institucije s obzirom na njihov povijesni kontinuitet, međusobnu povijesnu povezanost, kulturnu simboliku i institucionalnu ulogu u oblikovanju nacionalnih i transnacionalnih kulturnih identiteta. Ova kazališta promatraju se kao fenomeni s nacionalnim predznakom, pri čemu je njihova specifičnost dodatno naglašena činjenicom da objedinjuju tri umjetničke direkcije, Dramu, Operu i Balet pod jedinstvenom upravom, što je rijetkost u europskom nacionalnom kazališnom sustavu (posebice kada je riječ o glavnom gradu države).

Poseban fokus stavlja se na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu koje posljednjih godina prolazi kroz značajne tranzicijske procese i prilagodbe vezane uz novi kazališni zakon²

¹ Ove kazališne ustanove (Hrvatska narodna kazališta), unutar zajedničke države od Kraljevine SHS do raspada SFRJ 1991. g., djelovale su u specifičnom zakonodavnom i kulturno-političkom okviru. Njihova organizacijska struktura, koja objedinjuje Dramski, Operni i Baletni ansambl pod jednom upravom, predstavlja iznimku u odnosu na europske kazališne sustave. Ovaj model omogućio je sinergijsko djelovanje izvedbenih umjetnosti, ali i izazove u financiranju i repertoarnoj politici. U kontekstu jugoslavenske kulturne politike, kazališta su reflektirala ideološke i estetske paradigme epohe, čime su stekla fenomenološki značaj unutar europskog i svjetskog kazališnog sustava. (Radelić, 2006, 701)

² Zakon o kazalištima, NN 23/2023. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_02_23_386.html (24. ožujka 2025.)

te kompleksnu održivost modela jedinstvene uprave nad Dramskim, Opernim i Baletnim ansamblom.

Pojmovi poput organizacijskih struktura i menadžmenta u kulturi predstavljaju temelje za razumijevanje kako su kulturne institucije poput kazališta vođene i upravljane, te kako se njihova struktura može prilagoditi za postizanje veće operativne učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenika i umjetničke izvrsnosti. Kroz interdisciplinarni pristup, istraživanje povezuje teorije menadžmenta s praksom u izvedbenim umjetnostima, fokusirajući se na specifične izazove kulturnih organizacija.

Teorijski okvir temelji se na Herzbergovoj teoriji motivacije koja razmatra kako unutarnji faktori (kao što su umjetnički izazovi) i vanjski faktori (kao što su plaće i uvjeti rada) oblikuju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Na temelju ove teorije, istraživanje će ispitati kako organizacijske promjene u strukturi kazališta mogu pozitivno utjecati na umjetničku izvrsnost i operativnu učinkovitost, te koliko te promjene doprinose održivosti kazališta u kontekstu europskih kulturnih praksi.

H0 (Glavna hipoteza): Organizacijska dioba Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na Državno Dramsko kazalište te Državnu Operu i Balet, dovodi do povećanja operativne učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenih, optimizacije financijskog upravljanja te jačanja institucionalne umjetničke posebnosti dramske i glazbene autonomije, čime se osigurava održivost poslovnog modela u skladu s europskim praksama upravljanja nacionalnim kazališnim institucijama.

Empirijsko testiranje ove hipoteze oslanja se na analizu podataka prikupljenih putem strukturiranih upitnika i dubinskih intervju s ključnim dionicima u kazališnom sektoru. Istraživačko pitanje „Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?“ omogućava kvantifikaciju percepcija relevantnih aktera, dok će se kvalitativna analiza fokusirati na ispitivanje upravljačkih i strateških posljedica takve reforme.

H1: Komparativna analiza menadžerskih modela nacionalnih Opernih i Baletnih kazališta u Europi ukazuje na veću efikasnost i umjetničku izvrsnost autonomnih

organizacijskih struktura u usporedbi s trodijelnim modelom upravljanja prisutnim u hrvatskim javnim kazališnim.

Ova hipoteza testirana je višerazinskom analizom institucionalnih menadžerskih modela u europskim kazališnim sustavima. Primijenjena je metodologija komparativnog institucionalnog istraživanja, uključujući polustrukturirane intervju s kazališnim intendantima i analizu strateških dokumenata te regulatornih okvira u različitim jurisdikcijama.

H2: Statistička analiza operativnih pokazatelja europskih nacionalnih opernih i baletnih institucija ukazuje na pozitivnu korelaciju između razine institucionalne autonomije i ostvarivanja umjetničke izvrsnosti.

Hipoteza je testirana kvantitativnim metodama, uključujući regresijsku analizu poslovnih i umjetničkih pokazatelja. Nadalje, odgovori prikupljeni putem strukturiranog upitnika strukovnim umjetničkim udrugama (HDDU, HUOKU, HDGU, HDPBU) omogućili su percepcijsku validaciju utjecaja upravljačke autonomije na umjetničku kvalitetu i radne uvjete u kazališnim institucijama.

H3: Transformacija upravljanja kazalištem iz trodijelnog modela u model autonomnih entiteta (Drame, Opere i Baleta kao statutarno i pravno samostalne institucije) rezultira povećanom transparentnošću donošenja odluka, optimizacijom resursa i redukcijom birokratskih prepreka.

Empirijsko testiranje ove hipoteze oslonilo se na podatke prikupljene kroz dubinske intervju s kazališnim menadžerima i donositeljima kulturnih politika. Fokus istraživanja odnosi se na evaluaciju percipirane transparentnosti i učinkovitosti donošenja odluka u različitim modelima upravljanja, kao i analizu učinkovitosti u alokaciji financijskih i ljudskih resursa.

H4: Trodijelni sustav upravljanja u regionalnim javnim kazališnim ustanovama (Split, Rijeka, Osijek) može se optimizirati kroz prilagodbu lokalnim kulturnim i ekonomskim

okolnostima, čime se povećava operativna efikasnost i kulturna raznolikost na nacionalnoj razini.

Testiranje ove hipoteze uključilo je analizu odgovora na istraživačko pitanje: „Mislite li da trodijelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim javnim kazališnim ustanovama Osijeka, Rijeke i Splita?“ Uz prikupljanje podataka putem anketiranja kazališnih djelatnika i donositelja politika, provedena je komparativna analiza decentraliziranih modela upravljanja kazalištima.

H5: Primjena suvremenih modela strateškog upravljanja i korporativne komunikacije u kazališnim institucijama smanjuje organizacijske disfunkcije, poboljšava učinkovitost donošenja odluka te pozitivno korelira sa zadovoljstvom zaposlenika.

Hipoteza je testirana analizom odgovora na upitnička pitanja o percepciji zaposlenika u javnim kazališnim ustanovama o transparentnosti, strateškom upravljanju i unutarorganizacijskoj komunikaciji. Kvantitativna analiza odgovora (npr. „Jesu li politike i procedure Vaše organizacije transparentne i podržavajuće?“) omogućila je evaluaciju korelacije između primjene suvremenih menadžerskih modela i radnog zadovoljstva.

H6: Uvođenje modela upravljanja nacionalnim Dramskim, Opernim i Baletnim kazalištima prema načelima velikih javnih poduzeća rezultira poboljšanim upravljanjem ljudskim resursima, optimizacijom umjetničkih procesa te povećanjem radnog zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Empirijsko testiranje ove hipoteze provelo se kvantitativnim analizama zadovoljstva zaposlenika i radnih uvjeta na temelju strukturiranih upitnika s pitanjima poput: „Smatrate li da su vam u organizaciji u kojoj radite omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast?“ i „Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim financijskim dodatcima?“ Uz to, kvalitativni intervjui s upravljačkim kadrom omogućili su evaluaciju upravljačkih izazova i koristi implementacije takvog modela.

H7: Strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj, temeljena na analiziranim modelima upravljanja uspješnih europskih nacionalnih kazališta, može imati pozitivan učinak na kulturnu politiku te jačanje međunarodne konkurentnosti izvedbenih umjetnosti.

Ova hipoteza testirala se pomoću usporedne analize kulturnih politika i institucionalnih reformi u kazalištima europskih država. Metodologija uključuje analizu strateških dokumenata, dubinske intervju s kulturnim menadžerima i donositeljima odluka te evaluaciju mogućnosti implementacije prepoznatih najboljih praksi u hrvatski kazališni sektor.

Sljedeće potpoglavlje usredotočuje se na metodologiju istraživanja koja uključuje integraciju kvalitativnih i kvantitativnih pristupa, čime se osigurava dublja analiza problema istraživanja. Plan istraživanja podijeljen je u nekoliko faza: teorijska analiza, prikupljanje i analiza podataka te interpretacija nalaza u kontekstu aktualnih izazova u kazališnom menadžmentu. Ovo poglavlje daje detaljan pregled metodoloških alata i pristupa korištenih u istraživanju, s posebnim naglaskom na njihovu primjenu u kontekstu kulturnog menadžmenta.

1.4. Metodologija empirijskog istraživanja

U ovom potpoglavlju prikazana je metodologija empirijskog istraživanja koje je provedeno s ciljem prikupljanja relevantnih podataka i uvida vezanih uz predmet analize.

Metodološki okvir ovog istraživanja temelji se na integraciji kvalitativnih i kvantitativnih pristupa, što omogućava obuhvatan i dubinski uvid u kompleksnost fenomena kazališnog menadžmenta. Ovaj pristup omogućava multidimenzionalno istraživanje fenomena, čime se ostvaruje sinergija između teorijskog okvira i empirijske analize. Znanstveni diskurs istraživanja temelji se na analizi postojećih organizacijskih struktura u kulturnim institucijama, s naglaskom na nacionalna glazbena kazališta Opere i Baleta u Hrvatskoj i Europi. Istraživanje je provedeno kroz strukturiranu metodologiju koja obuhvaća tri glavna dijela: teorijsku analizu, prikupljanje i analizu podataka te interpretaciju rezultata u kontekstu aktualnih izazova kazališnog menadžmenta.

U prvom dijelu ovog istraživanja provedena je teorijska analiza, koja čini osnovu za razumijevanje postojećih menadžerskih modela i organizacijskih struktura u nacionalnim kazalištima, s naglaskom na razlike između centraliziranih i decentraliziranih modela upravljanja. Ovaj dio istraživanja uključuje desk research, što podrazumijeva sustavan pregled relevantne literature, zakonske regulative, istraživanja prethodnih radova te analizu dostupnih statističkih podataka. S obzirom na fokus na javna kulturna poduzeća i njihov menadžment, razmatrane su teorije koje se odnose na upravljanje velikim organizacijama, posebno onima u javnom sektoru, kao što je teorija menadžmenta u kulturnim organizacijama i kultura organizacije. Ovaj pristup omogućuje temeljitu analizu trenutačnih organizacijskih modela u nacionalnim kazalištima i pruža teorijsku osnovu za prijedloge transformacija organizacijskih struktura.

U drugom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje koje će se temeljiti na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih metoda. Dubinski intervjui s ključnim dionicima – menadžerima kazališta, umjetnicima, stručnjacima za kulturne politike te intendantima/direktorima nacionalnih kazališta – omogućili su dublje razumijevanje izazova, prednosti i potencijala promjena u upravljanju nacionalnim kazalištima. Ovaj pristup omogućuje prikupljanje kvalitativnih podataka, koji će se koristiti za analizu iskustava i mišljenja profesionalaca o mogućnostima transformacije postojećih upravljačkih modela u autonomne jedinice (Opera i Balet kao samostalne organizacije). Također, u ovom dijelu provelo se istraživanje putem strukturiranih upitnika među relevantnim strukovnim i umjetničkim organizacijama, s posebnim naglaskom na neprofitne udruge koje se temelje na kreativnosti i inovacijama kao ključnim čimbenicima održivosti. Ovi podaci omogućili su uvid u stavove i mišljenja ključnih dionika, što će doprinijeti potvrdi ili opovrgavanju hipoteza. Istraživanje je također uključilo studije slučaja, pri čemu će se poseban fokus staviti na analizu modela upravljanja i organizacijske strukture Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Ovaj slučaj omogućio je dublje razumijevanje specifičnosti upravljačkog modela u nacionalnim kazalištima, te kako bi prilagodbe organizacijskih struktura mogle utjecati na učinkovitost upravljanja i umjetničku izvrsnost.

U trećem dijelu doktorskog rada fokus je na istraživanju strategijskih modela upravljanja, s ciljem analize njihovog utjecaja na poslovanje i umjetničku izvrsnost u nacionalnim

kazalištima. Ovaj dio uključuje komparativnu analizu europskih i hrvatskih modela upravljanja, s naglaskom na autonomiju institucija i decentralizaciju kulturnih politika. Kroz analizu dokumenata i strateških planova, istraživanje prikazuje specifične strategije koje su doprinijele uspjehu određenih kazališta u Europi, te kako te prakse mogu biti adaptirane za hrvatski kontekst. Komparacija ovih modela omogućuje detaljno istraživanje prednosti i izazova različitih pristupa, kao i potencijalne koristi od implementacije modernih menadžerskih praksi u Hrvatskoj.

Metodološki, ovo istraživanje koristi komparativnu metodu, kojom su se usporedili postojeći modeli upravljanja nacionalnim kazalištima u Hrvatskoj i Europi. Korištenje ove metode omogućuje dublje razumijevanje kako različite strukture upravljanja utječu na operativnu učinkovitost, umjetničku izvrsnost i radno zadovoljstvo u kulturnim institucijama. Kroz analizu slučajeva mogu se vidjeti primjeri uspješnih reformi i strategija koje su primijenjene u sličnim kontekstima, kao i izazove s kojima su se susretali ti modeli.

Na temelju podataka prikupljenih kroz intervjue, upitnike i analizu strateških dokumenata, sljedeći korak je komparacija rezultata među različitim modelima upravljanja. Korištenjem metode sinteze, podaci su organizirani i analizirani kako bi se izgradili koherentni zaključci koji objašnjavaju kako specifične organizacijske promjene mogu utjecati na efikasnost upravljanja i umjetničku kvalitetu. Ova komparativna analiza ima ključnu ulogu u formiranju preporuka za buduće strategije upravljanja kazalištima, s ciljem podizanja konkurentnosti i održivosti nacionalnih kazališta.

Ovaj istraživački doktorski rad koristi interdisciplinarni pristup koji povezuje teorijske okvire menadžmenta i kulturnih politika s empirijskim istraživanjem specifičnih organizacijskih struktura u nacionalnim kazalištima. Korištenjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda prikupljanja podataka, uključujući dubinske intervjue, analizu strateških dokumenata i upitnike, istraživanje ima za cilj donijeti konkretne zaključke koji će imati značajan utjecaj na daljnji razvoj menadžmenta kulturnih institucija u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja omogućuju formuliranje smjernica za modernizaciju organizacijskih struktura, uzimajući u obzir europske i globalne prakse, te pružaju

konkretna preporuka za unapređenje umjetničke izvrsnosti i operativne efikasnosti u nacionalnim kazalištima.

Dio rada u kojem se opisuje metodologija istraživanja predstavlja sustavan pregled istraživačkih alata i pristupa korištenih u ovom znanstvenom radu, s posebnim naglaskom na prilagodbu metodoloških tehnika specifičnostima analize kazališnih struktura, koje uključuju kompleksne organizacijske, kulturne i umjetničke čimbenike. Istraživanje koje je predmet ovog rada zahtijeva multidimenzionalni pristup, s obzirom na specifičnost predmeta, koji uključuje ne samo menadžment, već i kulturnu politiku, umjetničku produkciju i javne politike u kontekstu nacionalnih kazališta. Cilj metodologije je omogućiti holističko razumijevanje temeljnih dinamičkih procesa u upravljanju kazalištima, primjenjujući metodološke pristupe koji omogućuju teorijsku dubinu i empirijsku preciznost u analizi upravljačkih modela, njihovu učinkovitost i utjecaj na radnu motivaciju, kao i umjetničku izvrsnost u kulturnim institucijama.

Ovaj doktorski rad temelji se na integraciji različitih metodoloških pristupa kako bi se omogućila sveobuhvatna i dubinska analiza istraživanih fenomena, te pružila nova saznanja o mogućim transformacijama upravljačkih modela u nacionalnim kazalištima, osobito onima koji se bave Operom i Baletom. S obzirom na složenost i multidimenzionalnost predmetnog istraživanja, metodološki okvir uključuje kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih pristupa, koji omogućuju detaljnu analizu i interpretaciju organizacijskih, operativnih i umjetničkih izazova koji se javljaju unutar ovih specifičnih kulturnih institucija. Ova metodološka sinteza omogućuje stvaranje robusnog temelja za izradu preporuka temeljenih na empirijskim podacima, kao i na analizi postojećih teorijskih okvira vezanih uz upravljanje kulturnim institucijama i kazališnim organizacijama.

Metoda analize i sinteze ključna je za razumijevanje složenosti upravljačkih struktura u kulturnim institucijama, jer omogućuje dublje razmatranje međusobno povezanih čimbenika koji čine temelj organizacijskog okvira kazališta. Analizom se razmatraju osnovni koncepti organizacijske strukture, uključujući vertikalne i horizontalne odnose unutar kazališta, dok se sintezom nastoji ujediniti raznoliki podaci u koherentan pristup.

Ovaj metodološki okvir omogućuje sustavno istraživanje ključnih teorijskih postavki o modernizaciji kazališnog menadžmenta i prepoznavanju strateških čimbenika koji mogu dovesti do uspješne transformacije organizacijskih struktura. Osim toga, analitički pristup omogućuje dekompoziciju organizacijskih modela, s ciljem identificiranja pojedinačnih faktora poput organizacijske fleksibilnosti, umjetničke slobode, operativne efikasnosti i zadovoljstva zaposlenika. Sintezom tih faktora moguće je formulirati optimizirane smjernice za transformaciju postojećih modela menadžmenta u nacionalnim kazalištima, a uzimajući u obzir specifične zahtjeve kulturnih institucija kao složenih i dinamičnih organizama.

Komparativna metoda omogućava precizno usmjerenje na analizu različitih menadžerskih modela u kazalištima, čime se uspoređuju organizacijske strukture u nacionalnim kazalištima u Hrvatskoj i Europi. Korištenjem ove metode doktorand se bavi evaluacijom različitih upravljačkih pristupa i metodologija u centraliziranim i decentraliziranim modelima, koji često zahtijevaju specifične pristupe upravljanju ljudskim resursima, financijama i kulturnim proizvodima. S obzirom na specifičnosti nacionalnih kazališta, posebno onih koja su pod javnim vlasništvom, komparativna metoda omogućava uočavanje strukturalnih sličnosti i razlika među institucijama, čime se stječe uvid u najefikasnije strategije za transformaciju i optimizaciju postojećih modela menadžmenta. Ova metodološka tehnika omogućava dubinsko razumijevanje različitih institucionalnih okvira u Europi i Hrvatskoj, s naglaskom na analizu i diferencijaciju organizacijskih struktura unutar nacionalnih kazališta. U sklopu ove analize doktorand će razmotriti i ulogu javnih politika u oblikovanju kulturnih institucija, s posebnim naglaskom na umjetničku slobodu i financijsku održivost, kao i na strategije strateškog upravljanja koje omogućuju postizanje dugoročnih ciljeva i održivog poslovanja.

Tehnika prikupljanja podataka putem dubinskih intervjua čini jednu od temeljnih kvaliteta metodološkog pristupa u ovom istraživanju, omogućujući prikupljanje specifičnih, ne samo kvantitativnih, već i kvalitativnih podataka izravno od relevantnih dionika u kazalištima. Strukturirani intervjui s umjetnicima, menadžerima i intendantima omogućuju istraživaču pristup iskustvima i stavovima koji se ne mogu uvijek prikazati kroz statističke podatke. Dubinsko intervjuiranje omogućuje istraživanje kontekstualnih

i dinamičnih aspekata koji oblikuju svakodnevne menadžerske odluke, kao i dublje razumijevanje izazova s kojima se suočavaju kazališta u implementaciji novih organizacijskih modela. Ovi intervjui također pružaju priliku za analizu osobnih percepcija i kulture unutar organizacije, što je važno za razumijevanje organizacijskih normi, odnosno dinamike i motivacijskih čimbenika koji oblikuju ponašanje zaposlenika. Na temelju dobivenih podataka moguće je razviti detaljne preporuke koje uzimaju u obzir kontekstualne specifičnosti svakog kazališta, a posebno su korisni u analizi umjetničke slobode i njenog odnosa prema organizacijskoj hijerarhiji.

U svrhu empirijskog istraživanja korišteni su strukturirani upitnici, koji omogućuju sistematsko prikupljanje kvantitativnih podataka vezanih uz različite aspekte upravljanja i umjetničke proizvodnje unutar kazališta. Također omogućuju preciznu analizu stavova i mišljenja zaposlenika, umjetnika i drugih ključnih dionika, te omogućuju izradu statističkih modela koji povezuju organizacijske varijable sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika. U istraživanju se posebna pozornost posvetila operativnoj efikasnosti, menadžerskoj fleksibilnosti i umjetničkoj izvrsnosti, s ciljem razvijanja optimalnih menadžerskih smjernica koje će se temeljiti na empirijskim podacima. Osim upitnika, u istraživačkom okviru koristi se i metoda studije slučaja, s posebnim naglaskom na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, kao reprezentativni primjer organizacijskih promjena koje su se dogodile unutar nacionalnih kazališta u Hrvatskoj. Studije slučaja omogućuju dublje razumijevanje specifičnih strateških odluka, organizacijskih struktura i izazova u procesu implementacije novih modela upravljanja.

Na temelju prikupljenih podataka provedena je sinteza i komparacija svih rezultata u svrhu formuliranja zaključaka, koji su omogućili donošenje strategija za transformaciju i optimizaciju postojećih modela menadžmenta. Ovaj proces analize omogućuje testiranje postavljenih hipoteza i utvrđivanje ključnih varijabli koje oblikuju uspješan menadžment u nacionalnim kazalištima, te stvaranje temelja za preporuke koje mogu pomoći u oblikovanju boljih organizacijskih i menadžerskih praksi u kulturnim institucijama.

Zaključno, metodološki pristup ovog istraživanja omogućuje dublje i precizno razumijevanje specifičnosti upravljanja kazalištima, osobito onima koja se bave opernom i baletnom umjetnošću. Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih pristupa jamči

visokokvalitetnu analizu različitih aspekata menadžmenta, omogućujući temeljito istraživanje organizacijskih struktura, upravljačkih modela i njihove efikasnosti. Također, omogućuje stvaranje konkretnih preporuka za transformaciju menadžmenta i strategijsko upravljanje u nacionalnim kazalištima, čime se doprinosi daljnjem razvoju kulturnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj i Europi.

Podaci su prikupljeni kombinacijom dubinskih intervjua s kazališnim stručnjacima, strukturiranih upitnika za zaposlenike, kao i za osobe koje surađuju ili su surađivali u izvedbenim umjetnostima Drame, Opere i Baleta u javnim kazalištima te analizom sekundarnih izvora. Ovakav pristup osigurava sveobuhvatnost i valjanost istraživanja.

1.4.1. Metode prikupljanja podataka

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su korištenjem višestrukih metodoloških pristupa kako bi se osigurao što dublji uvid u organizacijske i menadžerske aspekte modela nacionalnih kazališta Opere i Baleta. S obzirom na složenost istraživane problematike, metodološki okvir temelji se na kombinaciji dubinskih intervjua s kazališnim ekspertima, te putem strukturiranih upitnika provedenim među odabranim strukovno-umjetničkim organizacijama, posebno neprofitnim udrugama koje se oslanjaju na kreativnost kao ključni element opstanka, dok su dionici, koji su uključeni u rad nacionalnog kazališta Republike Hrvatske, obuhvaćeni analizom sekundarnih izvora i terenskim istraživanjima, čime se osigurava sveobuhvatnost, valjanost i pouzdanost prikupljenih podataka.

Ovaj istraživački rad koristi holistički pristup kroz nekoliko ključnih metoda analize podataka, a metodologija istraživanja kombinira kvalitativne i kvantitativne tehnike kako bi obuhvatila kompleksne aspekte upravljanja u glazbenim nacionalnim kazalištima. U procesu analize koriste se sljedeće metode navedene u tekstu.

Metoda analize podrazumijeva detaljno razlaganje ključnih pojmova vezanih za kulturne institucije, kako u europskom, tako i u domaćem (hrvatskom) kontekstu. Analizirane su organizacijske strukture, zakonodavni okvir, financijski modeli te specifične uloge i funkcije kulturnih institucija u oba konteksta. Cilj je razumjeti specifičnosti upravljanja

u Operi i Baletu nacionalnih kazališta u Republici Hrvatskoj i Europi, kako bi se stvorila jasna slika postojećih menadžerskih praksi.

Kroz metodu sinteze sažimaju se dosadašnja saznanja iz područja organizacije i menadžmenta u kulturnim institucijama, s posebnim naglaskom na kazališne organizacije, njihovu povijest i implikacije na implementaciju suvremenih menadžerskih praksi. Proučavana je relevantna literatura, prethodna istraživanja, studije slučaja i statistički podaci vezani uz Operu i Balet, s ciljem stvaranja temelja za daljnju analizu.

Usporedbom organizacijskih modela upravljanja glazbenim nacionalnim kazalištima Opere i Baleta u Europi i Hrvatskoj, istražene su sličnosti i razlike u njihovim upravljačkim strukturama. Ova metoda omogućit će uvid u specifičnosti i varijacije upravljačkih modela te njihovih učinaka na kulturne organizacije.

Korištenjem metode dedukcije doneseni su zaključci o pojedinim organizacijskim modelima upravljanja na temelju općih saznanja o menadžmentu u kulturnim institucijama, identificirajući univerzalne principe i specifične prilagodbe primijenjene na nacionalnim kazalištima u Republici Hrvatskoj.

Metoda indukcije omogućava donošenje zaključaka na temelju konkretnog istraživanja i analize pojedinačnih slučajeva, u ovom slučaju analizom specifičnih organizacijskih modela upravljanja Opere i Baleta u nacionalnim kazalištima Republike Hrvatske, čime se omogućuje generiranje širih teorijskih uvida.

Povijesnom metodom istražen je razvoj i utjecaj implementacije suvremenih menadžerskih praksi u upravljanju kazalištima Opere i Baleta u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na promjene u društvenom i političkom okruženju koje su oblikovale razvoj tih institucija.

Metoda studije primjera koristi se za detaljno proučavanje organizacijskih modela upravljanja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu (HNK u Zagrebu) koje ima status središnjeg nacionalnog kazališta kao ključnog nacionalnog kazališta Republike Hrvatske, te prošireno na međunarodne kazališne institucije poput Bečke državne opere (*Wiener*

Staatsoper), Kraljevskog baleta i opere u Londonu (*Royal Ballet and Opera London*) i Narodnog pozorišta u Beogradu. Uključivanje međunarodnih institucija omogućuje širu analizu specifičnih izazova i najboljih praksi primijenjenih u sličnim kulturnim tradicijama.

U prvom dijelu istraživanja metodologija se oslanja na desk research koji uključuje analizu postojeće literature i sekundarnih izvora. Ova faza omogućuje temeljitu analizu dostupnih statističkih podataka, izvještaja i službenih podataka relevantnih za menadžment u glazbenim kazalištima, a također koristi povijesnu metodu i analizu sadržaja kako bi se pružio kontekst za razumijevanje upravljačkih modela u javnim kazalištima. U drugom dijelu istraživanja koristi se terensko istraživanje, koje uključuje distribuciju strukturiranih i polustrukturiranih upitnika putem uzoraka ispitanika u kontekstu strukovno-umjetničkih udruga, umjetničkim i menadžerskim dionicima, a također su se proveli dubinski intervjui s kazališnim ekspertima i menadžerima (uključujući direktore umjetničkih direkcija, umjetnike, profesionalce, ravnatelje, glazbene producente, kasting menadžere i druge ključne dionike). Cilj je bio prikupiti kvantitativne i kvalitativne podatke koji omogućuju analizu stavova, sklonosti i specifičnih izazova u radu kazališnih organizacija, kako bi se identificirali ključni čimbenici koji utječu na upravljanje i organizaciju kazališta Opere i Baleta. Analizirani su postojeći organizacijski modeli i usporediti s najboljim praksama u europskom kontekstu, čime omogućuju formuliranje preporuka za unapređenje upravljačkih praksi.

Očekivani znanstveni doprinos ovog istraživanja temelji se na kvantitativnoj i kvalitativnoj analizi postojećih organizacijskih modela upravljanja nacionalnim kazalištima, s posebnim naglaskom na primjenu suvremenih metodoloških pristupa u analizi menadžerskih praksi unutar specifičnog kulturnog okvira Republike Hrvatske, kao i u širem europskom kontekstu. Ovaj doprinos obuhvaća nekoliko ključnih komponenti vezanih uz organizacijske promjene, institucionalnu autonomiju, strateško upravljanje i uvođenje novih menadžerskih modela s ciljem poboljšanja efikasnosti i umjetničke izvrsnosti unutar kazališnih institucija.

Identifikacija parametara uspješnih modela upravljanja u glazbenim nacionalnim kazalištima Opere i Baleta predstavlja temelj očekivanog doprinosa ovog istraživanja, a to je utvrđivanje ključnih čimbenika koji modele upravljanja čine uspješnima u kontekstu nacionalnih opernih i baletnih institucija. Kroz analizu postojećih praksi i komparativnu analizu modela upravljanja istraživanje je definiralo specifične indikatore koji doprinose stabilnosti, učinkovitosti i održivosti poslovanja. Na temelju tih parametara izrađen je detaljan okvir koji omogućuje razumijevanje najučinkovitijih metoda strateškog upravljanja za kazališne ustanove.

Utvrdjivanje razlika između analiziranih organizacija provedeno je putem komparativne analize, kojom su detaljno ispitane sličnosti i razlike među organizacijskim modelima europskih kazališta, s posebnim naglaskom na nacionalne kazališne institucije. Ovaj segment istraživanja ima za cilj utvrditi ključne razlike između različitih modela upravljanja, usmjeravajući se na čimbenike kao što su institucionalna autonomija, financijska stabilnost, radni uvjeti te uspješnost u ostvarivanju umjetničkih i kulturnih ciljeva. Doprinos ove analize jest razvoj razumijevanja specifičnih uvjeta i izazova na nacionalnim razinama u odnosu na europske modele.

Opisivanje uspješnih modela prema temeljnim indikatorima i parametrima provedeno je kroz detaljnu analizu modela poslovnog upravljanja, s fokusom na ključne pokazatelje koji doprinose visokoj operativnoj efikasnosti, umjetničkoj izvrsnosti te održivom upravljanju financijskim i ljudskim resursima unutar kazališnih institucija. Temeljni doprinos jest pružanje preciznih smjernica i primjera za implementaciju tih modela u specifičnim uvjetima hrvatskog kazališnog sektora, uz uzimanje u obzir kulturnih, socijalnih i ekonomskih specifičnosti.

Na temelju rezultata istraživanja kreirane su preporuke za hrvatske kazališne ustanove, usmjerene na uspostavljanje uspješnih menadžerskih modela koji osiguravaju održivost i učinkovitost. Preporuke obuhvaćaju ključne strategije za optimizaciju resursa, jačanje institucionalne autonomije, poboljšanje upravljačkih procesa te razvoj adekvatnih poslovnih i umjetničkih praksi u kontekstu kazališta. Osim toga, istraživanje je istaknulo najbolje prakse koje mogu poslužiti kao vodiči za reforme u sektoru.

Kroz analizu poslovnih organizacija u javnom sektoru istraživanje je imenovalo specifične modele poslovne organizacije koji se mogu uspješno implementirati u nacionalnim kazalištima. Posebna pažnja posvećena je metodama koje omogućuju učinkovitije upravljanje ljudskim resursima, financijama i procesima, s ciljem optimizacije upravljanja u specifičnim uvjetima kazališne industrije. Ovaj segment rezultirao je jasnim smjernicama za primjenu korporativnog menadžmenta u kazalištima, uzimajući u obzir posebnosti javnog sektora i kulturne specifičnosti.

Osim opisa uspješnih modela znanstveni doprinos ovog istraživanja jest i empirijsko testiranje formuliranih hipoteza, uključujući analizu organizacijskih promjena u okviru Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, te komparativnu analizu europskih kazališta s autonomnim menadžerskim strukturama. Istraživanje omogućuje kvantificiranje percepcija ključnih dionika o učinkovitosti trodijelnog sustava, analizu transparentnosti donošenja odluka te istraživanje utjecaja institucionalne autonomije na umjetničku izvrsnost i poslovnu održivost.

Znanstveni doprinos odnosi se i na analizu korelacije između institucionalne autonomije i umjetničke izvrsnosti, kroz kvantitativne metode analize operativnih i umjetničkih pokazatelja. U ovom segmentu istraživanja empirijski podaci omogućuju utvrđivanje pozitivnih poveznica između visoke razine autonomije i ostvarivanja umjetničkih rezultata, čime će se obogatiti postojeće teorije o ulozi upravljačkih modela u kulturnim institucijama.

U konačnici, istraživanje pruža konkretne smjernice za jačanje konkurentnosti hrvatskog kazališnog sektora na međunarodnoj sceni. Kroz usporednu analizu kulturnih politika i institucionalnih reformi u europskim kazalištima, istraživanje nudi preporuke za strateške promjene koje mogu poboljšati međunarodnu poziciju hrvatskih kazališta. Ovaj dio istraživanja pruža temelj za daljnje reforme u sektoru kulturne politike i menadžmenta kazališta.

Zaključno, znanstveni doprinos ovog istraživanja leži u kompleksnoj analizi postojećih menadžerskih i organizacijskih modela, testiranju hipoteza vezanih uz institucionalnu

autonomiju i učinkovitost, te formuliranju preporuka za unapređenje menadžmenta u nacionalnim kazalištima. Istraživanje doprinosi teorijskom razumijevanju strateškog upravljanja u kulturnim institucijama, omogućujući daljnji razvoj kulturne politike i jačanje konkurentnosti nacionalnih kazališta na međunarodnoj sceni.

U nastavku se analiziraju sekundarni izvori koji uključuju povijesne dokumente, strateške planove, pravne propise i znanstvene publikacije vezane uz organizaciju i upravljanje kazalištem. Ti izvori omogućuju kontekstualizaciju primarnih nalaza i dublje razumijevanje problema istraživanja.

1.4.2. Sekundarni izvori podataka

Sekundarni izvori podataka imaju značajnu ulogu u teorijskoj osnovi istraživanja jer omogućuju razmatranje relevantnih dokumenata koji predstavljaju povijesni, pravni, kulturni i institucionalni okvir kazališnog menadžmenta. Ovi izvori uključuju povijesne dokumente, zakonske regulative, strateške planove i znanstvene publikacije, koje omogućuju razumijevanje šireg konteksta kazališnih organizacija, kao i specifičnih izazova s kojima se suočavaju u procesu transformacije i upravljanja. Pritom, povijesni dokumenti i strateški planovi omogućuju praćenje evolucije kazališnih modela, dok zakonske regulative postavljaju temelje za funkcioniranje kazališta unutar specifičnog zakonodavnog okvira. Znanstvene publikacije pružaju teorijsku podlogu za razumijevanje problema kazališnog menadžmenta i organizacije, uključujući analize prethodnih istraživanja u kontekstu kulturnih i umjetničkih institucija. Korištenje sekundarnih izvora pomaže u postavljanju osnovnih smjernica za istraživanje, ali i omogućuje kontekstualizaciju primarnih nalaza, odnosno prikupljenih podataka. Na primjer, povijesni dokumenti mogu pomoći u razumijevanju prošlih upravljačkih praksi, dok zakonske regulative i strateški planovi otkrivaju trenutno stanje i zakonske okvire unutar kojih kazališta djeluju. Ovi izvori također omogućuju daljnje oblikovanje istraživačkih pitanja, postavljajući temelje za analizu promjena i transformacija koje su se dogodile u upravljanju nacionalnim kazalištima u posljednjim desetljećima.

Sljedeći podnaslov govori o primarnim izvorima, koji uključuju odgovore prikupljene putem strukturiranih i polustrukturiranih upitnika, kao i intervju s ključnim dionicima.

Kvalitativni pristup omogućuje dublji uvid u percepcije i stavove, a kvantitativni podaci osiguravaju preciznost analize.

1.4.3. Primarni izvori podataka

Primarni izvori podataka predstavljaju ključnu metodološku komponentu istraživanja jer omogućuju dublji uvid u specifične aspekte kazališnog menadžmenta i poslovanja kroz izravnu interakciju s dionicima. Ti podaci obuhvaćaju odgovore prikupljene putem strukturiranih i polustrukturiranih upitnika te intervju s ključnim dionicima iz kazališta, uključujući umjetnike, menadžere, intendante i druge relevantne osobe. Upitnici omogućuju sistematično prikupljanje kvantitativnih podataka, dok intervjui omogućuju dublje kvalitativno razumijevanje. Kvalitativna komponenta prikupljanja podataka uključuje tematsku analizu intervjua s ekspertima, u kojoj se analiziraju stavovi i iskustva stručnjaka u vezi s povijesnim i suvremenim izazovima u kazališnim organizacijama, poslovnim i umjetničkim modelima, te izazovima u upravljanju kazalištima, posebno u kontekstu nacionalnih institucija. Također, kvalitativni podaci omogućuju analizu refleksija o specifičnostima jugoslavenskog i europskog modela kazališnog upravljanja i dionika koji su ključni za razumijevanje i usporedbu nacionalnih i međunarodnih praksi u menadžmentu kazališta. Kvantitativni podaci, prikupljeni putem strukturiranih upitnika, omogućuju preciznu analizu stavova i iskustava zaposlenika, te prikazivanje promjena u zadovoljstvu zaposlenika, učinkovitosti postojećih menadžerskih modela i utjecaju organizacijskih promjena na rad kazališta. Kako bi se omogućila interdisciplinarnost i mobilnost umjetnika među različitim strukama, suradnja s relevantnim udrugama poput Hrvatskog društva dramskih umjetnika (HDDU), Hrvatske udruge orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU), Hrvatskog društva glazbenih umjetnika (HDGU) i Hrvatskog društva profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU) bila je ključna za oblikovanje istraživačkog okvira. Identifikacija dionika u ovoj fazi omogućila je prepoznavanje ključnih profesionalnih skupina i njihovih specifičnih izazova u radu unutar različitih kazališnih disciplina (drama, opera, balet). Prilagodba istraživačkog instrumenta uključivala je kreiranje upitnika s 52 identična pitanja koja su se prilagodila širokom spektru umjetničkih disciplina. Ovaj instrument omogućuje preciznu distribuciju podataka među članovima udruga, a istovremeno osigurava reprezentativnost uzorka koji obuhvaća širok spektar profesionalnih skupina.

U sljedećem dijelu rada ključne varijable su precizno definirane i operacionalizirane kroz instrumente istraživanja. Na primjer, zadovoljstvo zaposlenika mjeri se višerazinskim ljestvicama, dok percepcija organizacijskih promjena uključuje evaluaciju specifičnih aspekata modela upravljanja.

1.4.4. Konceptualizacija i operacionalizacija varijabli kvantitativnog istraživanja

U kvantitativnoj komponenti istraživanja ključne varijable su precizno definirane i operacionalizirane kako bi se omogućila njihova učinkovita mjerenja. Varijable poput zadovoljstva zaposlenika i percepcije organizacijskih promjena temeljito su definirane i operacionalizirane s pomoću istraživačkih instrumenata. Na primjer, zadovoljstvo zaposlenika mjeri se s pomoću višestupanjskih ljestvica (Likertova skala), dok se percepcije organizacijskih promjena mjere evaluacijom specifičnih aspekata upravljačkih modela unutar kazališta. Operacionalizacija varijabli omogućava analizu razina zadovoljstva, percepcije učinkovitosti menadžerskih modela te utjecaja na kreativnu slobodu i umjetničke prakse. Kroz precizno definiranje i operacionaliziranje varijabli, istraživanje omogućuje kvantificiranje rezultata koji daju jasan uvid u odnos između organizacijskih struktura i umjetničke učinkovitosti unutar kazališnih organizacija.

Kvantitativni podaci obrađeni su statističkim metodama, uključujući ANOVA testove i faktorsku analizu, dok su kvalitativni podaci analizirani tematskim pristupom kako bi se identificirali ključni obrasci u stavovima ispitanika.

1.4.5. Metode analize podataka

Za analizu kvantitativnih podataka primijenjeno je nekoliko statističkih metoda, uključujući ANOVA testove i faktorsku analizu, dok je tematska analiza korištena za kvalitativne podatke prikupljene iz intervjua s ekspertima i dionicima. ANOVA testovi omogućuju usporedbu razlika među različitim skupinama dionika u pogledu varijabli kao što su zadovoljstvo ili percepcije organizacijskih promjena, te pomažu u testiranju hipoteza o različitim čimbenicima koji oblikuju upravljanje kazalištima. Faktorska analiza omogućuje analizu međusobnih veza između različitih varijabli i njihovih zajedničkih faktora, koji mogu ukazivati na latentne čimbenike koji oblikuju organizacijsku dinamiku u kazalištima. Tematska analiza omogućava istraživaču da

kodira i kategorizira odgovore intervju a u različite tematske jedinice, kroz koje se prepoznaju ključni obrasci u stavovima, izazovima i strategijama upravljanja kazalištima. Tematska analiza omogućuje dublje razumijevanje povijesnih i suvremenih izazova te omogućuje komparativnu analizu različitih menadžerskih modela. Svi ovi pristupi omogućuju bogatiju i dublju analizu ključnih čimbenika koji oblikuju upravljanje nacionalnim kazalištima, uzimajući u obzir specifičnosti hrvatskog kulturnog konteksta, ali i povezanost s europskim praksama u kazališnom menadžmentu.

Uzorak istraživanja uključuje ključne nacionalne kazališne institucije u Republici Hrvatskoj, uključujući Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Splitu, Rijeci, Osijeku i Varaždinu. Osim toga, istraživanje se proteže na međunarodne primjere, uključujući Kraljevski balet i Operu u Londonu i Narodno kazalište u Beogradu. Ovakav pristup omogućuje usporedbu organizacijskih modela i upravljačkih strategija, dajući uvid u specifičnosti nacionalnih kazališta u širem regionalnom kontekstu.

1.4.6. Uzorak ispitanika u kontekstu strukovno-umjetničkih udruga

Uzorak ispitanika u ovom istraživanju temelji se na analizi ključnih nacionalnih kazališnih ustanova Republike Hrvatske, s posebnim naglaskom na kazališta koja obuhvaćaju tri umjetničke discipline: Dramu, Operu i Balet. Fokus istraživanja obuhvaća Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (HNK u Zagrebu), kao referentno nacionalno kazalište, koje ima specifičan status unutar hrvatske kulturne kazališne scene. Naime, HNK u Zagrebu posjeduje specifičan vlasnički i financijski okvir, s 51% udjela u vlasništvu Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, dok je preostalih 49% u udjelu vlasništva Grada Zagreba. Ovaj omjer vlasništva omogućava HNK-u u Zagrebu značajnu autonomiju i političko-stratešku važnost u oblikovanju kulturne politike na nacionalnoj razini, što ga čini nezaobilaznim faktorom u istraživačkom okviru ovog doktorskog rada. Kao najstarija i najistaknutija kazališna institucija u zemlji, HNK u Zagrebu obuhvaća tri ansambla: Dramski, Operni i Baletni, što ga čini centralnim u analizi upravljačkih modela i menadžerskih praksi.

Pored Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu (HNK u Zagrebu) postoje i Hrvatsko narodno kazalište Split (HNK Split), Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka

(HNK Ivana pl. Zajca Rijeka), Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku (HNK u Osijeku) i Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu (HNK u Varaždinu). Svako od ovih kazališta doprinosi bogatstvu kulturnog kazališnog života Republike Hrvatske s svojim regionalnim djelovanjem, premda svako od njih ima specifične organizacijske karakteristike. Kazališta HNK Split i HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci imaju stalne direkcije za Balet, Operu i Dramu, dok HNK u Osijeku ima Dramski i Operni ansambl, dok u HNK-u u Varaždinu, prema službenom statutu istog, djeluje samo Dramski ansambl u stalnom angažmanu. HNK Split, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, HNK u Osijeku i HNK u Varaždinu uglavnom se financiraju iz gradskih i županijskih proračuna, dok HNK u Zagrebu, zbog svog specifičnog statusa, ima veći stupanj financijske autonomije zahvaljujući državnom vlasništvu. Ovaj financijski okvir omogućava HNK-u u Zagrebu obavljanje funkcije središnjeg nacionalnog kazališta, čime se pozicionira kao ključna institucija u oblikovanju kulturnih politika i strategija na nacionalnoj razini.

Dodatno, istraživanje se proširuje na međunarodne kazališne institucije u svrhu usporedbe i analize različitih menadžerskih i organizacijskih modela. Uključuju se Kraljevski balet i Opera u Londonu (*Royal Ballet and Opera London*), kao i Narodno pozorište u Beogradu, čiji specifični pristupi u organizaciji i menadžmentu omogućuju širu perspektivu u razumijevanju izazova, povijesnog konteksta i dobrih praksi koje se primjenjuju u kazalištima sličnih kulturnih tradicija. Ovi međunarodni primjeri omogućuju temeljitu komparativnu analizu, koja uključuje razlike i sličnosti u pristupima menadžmenta, organizacijske strukture i poslovne strategije unutar nacionalnih kazališta u regiji i Europi.

Pristup temeljen na analizi više nacionalnih i međunarodnih kazališta Opere i Baleta omogućava dublje razumijevanje uloge koju nacionalna kazališta u javnom sektoru imaju u kulturnim politikama, ali i složenost menadžerskih modela koji se primjenjuju. U tom smislu, HNK u Zagrebu, uz njegova specifična financijska i organizacijska obilježja, postavlja temelj za analizu upravljanja kazalištima koja obuhvaćaju sve tri umjetničke direkcije, Drame, Opere i Baleta. Svaka od analiziranih kazališnih institucija pokazuje jedinstven pristup upravljanju ljudskim resursima, umjetničkom produkcijom, financijama i odnosima s lokalnom i širom društvenom zajednicom.

Uz to, metodološki pristup uključuje i suradnju s međunarodnim stručnjacima u kazališnom menadžmentu te s umjetnicima iz različitih kazališnih disciplina, što omogućuje kompleksnu analizu menadžerskih strategija. Kroz strukturirane intervjue istraživanje nastoji dublje razumjeti specifičnosti poslovnih i umjetničkih modela, ali i izazove s kojima se suočavaju upravljači u kontekstu kulturnih politika i administrativnih okvira u različitim zemljama. Ovaj interdisciplinarni pristup omogućuje integraciju teorijskih analiza s empirijskim istraživanjima na terenu, čime se omogućava sveobuhvatno sagledavanje upravljačkih strategija u javnim nacionalnim kazalištima. Također, ljudski resursi u kazalištima, posebno u kontekstu kadrovske politike (privlačenje, razvoj i zadržavanje talentiranih zaposlenika), postavljaju ključne temelje za uspjeh i dugoročnu održivost ovih institucija. Prema tome, uspješno upravljanje kazalištem zahtijeva ravnotežu između umjetničke autonomije i menadžerske učinkovitosti, čime se stvaraju preduvjeti za kreativne i financijski održive kazališne produkcije koje mogu zadovoljiti visoke standarde i umjetničke ambicije.

S obzirom na sve navedeno, istraživački okvir u ovom doktorskom radu usmjeren je na integraciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda, uključujući analizu podataka prikupljenih putem strukturiranih intervjua i upitnika, čime se omogućuje dublje razumijevanje organizacijskih modela i menadžerskih strategija u specifičnom kontekstu nacionalnih kazališta.

Hrvatska ima pet nacionalnih kazališta smještenih u Zagrebu, Splitu, Rijeci, Osijeku i Varaždinu. Osim zagrebačkog, ostala su ujedno i gradska ili županijska kazališta te ih financijski podupire Ministarstvo kulture. Operne i baletne izvedbe održavaju se u četirima. (Lukić, 2022, 154-159) Hrvatska kazališta slijede tradiciju trostrukog ansambla — opere, baleta i drame — slično kao u Njemačkoj, gdje svi ti ansambli djeluju unutar većeg kazališta, dijeleći prostor i sredstva. U Republici Hrvatskoj postoje četiri glavna javna nacionalna kazališta: Osijek, Rijeka, Split i Varaždin. Ta se kazališta najvećim dijelom financiraju iz javnih izvora, pri čemu približno 90 % proračuna osiguravaju gradske i županijske vlasti, dok ostatak osigurava Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (HNK u Zagrebu) jedino ima status referentnog nacionalnog kazališta, jedinstvenog vlasničkog i financijskog uređenja.

Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske posjeduje većinski udio od 51% u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, dok preostalih 49% pripada Gradu Zagrebu. Ovakav vlasnički omjer naglašava HNK u Zagrebu kao instituciju od posebne važnosti za nacionalnu kulturnu scenu. Nacionalno kazalište uspostavlja se s ciljem izvođenja dramskih, glazbenih i glazbeno-scenskih programa, pri čemu se vodi računa o ravnomjernoj teritorijalnoj raspodjeli i regionalnoj zastupljenosti. Također, obvezno je surađivati, sudjelovati u koprodukcijama te poticati razmjenu gostovanja, oslanjajući se na zajedničke interese, kako bi se unaprijedila kulturna suradnja i strateški razvoj.³

Ključni živi čimbenik uspjeha organizacije su njeni ljudski resursi, čije znanje, vještine i kreativnost doprinose postizanju organizacijskih ciljeva. Jedan od temeljnih pojmova vezanih uz upravljanje ljudskim resursima je zapošljavanje. Predstavlja skup upravljačkih aktivnosti usmjerenih na razvoj, održavanje i privlačenje učinkovitog osoblja u organizaciju. Prema Klepić, Z., Alfirević, N., Rahimić, Z. (2020), tri su glavna cilja kadrovanja: privlačenje učinkovite radne snage (što uključuje planiranje, regrutiranje i selekciju), razvoj radne snage u skladu s njezinim potencijalom (što uključuje obuku i razvoj, procjenu učinka), i dugoročno održavanje radne snage (što uključuje naknade i radne odnose). Zelić (2022)

Tradicionalna podjela izvedbenih umjetnosti na kazalište, balet i operu sve više gubi na važnosti jer se u praksi te granice često prelaze, osobito u manjim i fleksibilnijim produkcijama. Ova klasifikacija potječe iz nacionalnih kazališnih institucija, ali suvremene izvedbene prakse zahtijevaju preciznije definiranje pojmova kao što su nezavisno, alternativno i istraživačko kazalište. Kako bi se terminologija uskladila s međunarodnim standardima, u izradu nove klasifikacije potrebno je uključiti stručnjake. Osim priručnika Hrvatsko kazališno nazivlje, hrvatska teatrologija još nije predložila

³ Članak 29. Nacionalna kazališta su: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku, Hrvatsko narodno kazalište u Splitu, Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka, i Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu ima status središnjeg nacionalnog kazališta, a njegove su nadležnosti utvrđene propisima iz članka 31. stavka 2. ovoga Zakona. Suosnivači Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu su Republika Hrvatska s 51% udjela i Grad Zagreb s 49% udjela. U sklopu Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca Rijeka, djeluje Talijanska drama. Djelatnost Talijanske drame detaljnije je uređena statutom Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_02_23_386.html (20.01.2025.)

sustavnu kategorizaciju usklađenu s europskim definicijama. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022a)

U Republici Hrvatskoj je djelatnost dramske, operne i baletne umjetnosti regulirana Zakonom o kazalištu i posebnim propisima koji uređuju različite aspekte ovog sektora. Tim se pravilnikom uređuju vođenje kazališnih upisnika, utvrđivanje statusa kazališnih umjetnika, organizacija šest nacionalnih festivala (Splitsko ljeto, Dubrovačke ljetne igre, Varaždinske barokne večeri, Osorske glazbene večeri, Međunarodni dječji festival Šibenik i Međunarodna smotra folklora Zagreb), te kriteriji za dodjelu sredstava nacionalnim kazalištima. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022a)

2. TEORIJSKI I PRAKTIČNI ASPEKTI MENADŽMENTA: PRIMJENA U USTANOVAMA KULTURE I UMJETNOSTI

U suvremenom znanstvenom diskursu menadžment se sve više vidi kao disciplina koja mora odgovarati na dinamične izazove globalnog, društvenog i tehnološkog okruženja. Za razliku od ranijih teorija, koje su se temeljile na racionalizaciji i optimalizaciji unutarnjih poslovnih procesa, današnji pristupi menadžmentu naglašavaju važnost fleksibilnosti, inovacija i održivosti. U kontekstu javnih ustanova kulture i umjetnosti menadžment ne obuhvaća samo administrativne i financijske funkcije, već se odnosi i na kreiranje vrijednosti u društvenom i kulturnom kontekstu, ističući važnost kulturnog identiteta, društvene odgovornosti i održivosti. Važno je razmotriti kako teorijski pristupi menadžmentu mogu postati temelj za razvoj konkretnih praksi u kulturi, koje odgovaraju na izazove s kojima se suočavaju kulturne organizacije. Praćenje i primjena teorijskih spoznaja, kao što su modeli inovativnog upravljanja, postavljaju smjernice za konkretne operativne procese i vođenje u kulturnim institucijama.

Strategija predstavlja niz usmjerenih i povezanih aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi ostvarilo i zadržalo konkurentsku prednost. Ona proizlazi iz procesa strateškog upravljanja, koji omogućuje poduzeću postizanje vrhunske izvedbe i održive konkurentске prednosti. Takav proces sastoji se od tri ključna elementa: analize konkurentskog izazova, definiranja glavne politike za njegovo rješavanje te provedbe usklađenih akcija u skladu s tom politikom. Tvrtke se natječu za resurse kako bi postigle vrhunske rezultate – novi poslovni pothvati traže financijska i ljudska sredstva, postojeće tvrtke nastoje ostvariti profitabilan rast, dobrotvorne organizacije prikupljaju donacije, sveučilišta privlače najbolje studente i profesore, sportski timovi teže osvajanju prvenstava, a slavne osobe razvijaju strategije za povećanje popularnosti i prihoda. Za izradu dobre strategije ključno je precizno analizirati konkurentski izazov. Strateški lideri oblikuju smjernice i provode ih kroz dosljedne akcije. Proces strateškog upravljanja temelji se na tri koraka: prvo, potrebno je objektivno procijeniti trenutnu situaciju i jasno definirati izazove; drugo, strategija treba sadržavati jasan plan djelovanja s konkretnim smjernicama za zaposlenike; treće, uspjeh strategije ovisi o dosljednoj i učinkovitoj provedbi kroz usklađene akcije. (Rothaermel, 2023)

U nekim organizacijama odluke nisu strateške, već se temelje na inspiraciji, intuiciji, zdravom razumu i okolnostima. Pri odabiru osnovnih podataka za model važno je uzeti u obzir mogućnosti dostupne kulturnim organizacijama, bilo da su one definirane politikom ili praksom. To uključuje izbore koji su manje ili više podložni kvantitativnom mjerenju. Tako nastaje matrica izbora dostupnih kulturnim organizacijama, poznata kao matrica politike. Kulturne organizacije donose odluke koje mogu biti strateške ako su povezane s formalnom politikom, poput izjava o misiji i ciljevima, koje mogu, ali ne moraju, biti rezultat pregovora s dionicima. (Gilhespy, 1999, 38–52)

Ključne pogreške u upravljanju mogu se podijeliti u četiri područja. U planiranju, problem nastaje kada se ne postave ciljevi za sva važna područja, preuzimaju preveliki rizici ili ne istraže održive alternative. U organiziranju, nedostaci uključuju lošu strukturu odjela, nedovoljnu koordinaciju članova i neprikladne raspona upravljanja. Kada je riječ o utjecaju, menadžeri često zanemaruju komunikaciju, uspostavljaju neefikasne mreže i ne pokazuju liderske vještine. U kontroli, problemi se javljaju zbog neadekvatnog praćenja napretka, nepostavljanja standarda izvedbe i izostanka mjerenja učinka radi poboljšanja. (Certo, S. C., Certo, S. T., 2014)

Umjetničke organizacije diljem svijeta suočavaju se s dinamičnim i neizvjesnim okruženjem koje ih tjera da djeluju strateški, redizajniraju strukture upravljanja i prilagode poslovne modele. Iako su mnoge inicijative usmjerene na poboljšanje učinkovitosti dovele do različitih pristupa u upravljanju i organizacijskoj strukturi, oblici suradnje javnog i privatnog sektora su uobičajeni. Ova suradnja nastoji uskladiti interese obje strana, omogućiti realizaciju projekata i ostvarivanje obostrane koristi. Takvi aranžmani imaju za cilj ojačati sinergijske i komplementarne prednosti, uz pažljivo upravljanje rizicima povezanim s dijeljenjem koristi. Iako pojedinačnim organizacijama često nedostaje dovoljno resursa za pružanje visokokvalitetnih proizvoda ili usluga, dijeljenje resursa poput novca, ljudskih resursa, informacija i iskustava omogućuje im postizanje ciljeva dok se zajedno suočavaju s rizicima, ulažu i/ili rješavaju društvene izazove. (Donelli, Fanelli, Zangrandi, 2021, 48–62)

Teorijska istraživanja strateškog upravljanja ukazuju na nužnost metodološki preciznog i fleksibilnog pristupa u razvoju i implementaciji strategija. Klasični pristupi naglašavaju

analizu konkurentskog okruženja, definiranje jasnih ciljeva i dosljednu provedbu, dok suvremeni trendovi u upravljanju zahtijevaju integraciju digitalnih tehnologija, agilnosti i održivosti. Razmatrajući te elemente u kontekstu kulturnih organizacija važno je osigurati da strategije ne samo da odgovaraju tržišnim zahtjevima, već i odgovorno oblikuju društvene, ekološke i kulturne vrijednosti.

Suvremeni pristupi strateškom upravljanju koriste napredne metode analize podataka, uključujući big data i umjetnu inteligenciju, kako bi omogućili preciznije praćenje tržišnih trendova i konkurentskog pritiska. Ključni segment tih pristupa čini analiza konkurentskog okruženja, koja omogućuje identifikaciju glavnih aktera na tržištu, njihovih strategija te potencijalnih izazova i prilika. Razumijevanje digitalnih transformacija i globalizacijskih fenomena dodatno je važno za pravilno mapiranje mogućnosti i prijetnji u dinamičnom okruženju. Jasno definiranje strategijskih ciljeva postaje ključni korak u strateškom planiranju u suvremenom okruženju. Strategijski ciljevi danas uključuju širi spektar: osim financijske održivosti sve više organizacija uključuje ESG (Environmental, Social, Governance) kriterije u svoje strateške okvire. Ciljevi moraju biti mjerljivi, ali i usklađeni s dugoročnim društvenim, kulturnim i ekološkim ciljevima, što postavlja temelje za održivu konkurentsku prednost.

Dosljedna implementacija strategija, utemeljena na agilnim metodama, omogućuje brzu prilagodbu i optimizaciju strateških smjernica. Korištenje digitalnih alata za upravljanje projektima postaje ključno za osiguranje koordinacije među različitim odjelima i omogućavanje brze reakcije na promjene u okolini. Razvoj liderskih kompetencija ključan je za menadžere u kulturnim organizacijama, koji moraju integrirati tehničke, emocionalne i socijalne vještine, te razvijati digitalnu pismenost i sposobnost upravljanja transformacijama. U kontekstu kulturnih sektora liderstvo postaje sve važnije jer osigurava usmjerenje organizacije prema inovacijama, društvenoj odgovornosti i održivosti. Praćenje i evaluacija učinka postaju neizostavni elementi suvremenog strateškog upravljanja. Suvremene metode praćenja učinka uključuju napredne analitičke alate koji omogućuju brzo i precizno prepoznavanje odstupanja od planiranih ciljeva. Korištenje tehnoloških alata za evaluaciju performansi omogućava kontinuirano prilagođavanje strategije, osiguravajući time dugoročni uspjeh. Suvremeno strateško

upravljanje u kulturi mora biti dinamično i usmjereno prema stalnom prilagođavanju promjenjivim tržišnim i društvenim uvjetima. Integracija digitalnih tehnologija, održivosti i inovacija u strateški okvir organizacija osigurava dugoročnu konkurentsku prednost i relevantnost u kulturnim industrijama.

Menadžment se kao praksa i znanstvena disciplina stalno razvija, zahvaljujući doprinosima teoretičara i praktičara. Postoje različiti pristupi menadžmentu, uključujući klasične, bihevioralne, kvantitativne i suvremene, a svi su na neki način oblikovali današnje upravljanje organizacijama. Suvremeni menadžment temelji se na klasičnim pristupima, čiji su ključni predstavnici Frederick Taylor sa znanstvenim menadžmentom, Henri Fayol kao utemeljitelj modernog menadžmenta i Max Weber, koji je razvio koncept birokratske organizacije kao idealnog modela. (Rupčić, 2018) Glavna uloga menadžera je usmjeravanje organizacije prema ostvarenju njezinih ciljeva. Svaka organizacija postoji s određenom svrhom, a menadžeri su odgovorni za učinkovito kombiniranje i korištenje dostupnih resursa kako bi osigurali njezinu uspješnost. Menadžment postiže ciljeve organizacije tako da pravilno raspoređuje zadatke i aktivnosti među članovima tima. Kada su aktivnosti dobro osmišljene i koordinirane, doprinos svakog pojedinca doprinosi ukupnom uspjehu organizacije. Osim toga, menadžeri potiču ponašanja koja vode ostvarenju ciljeva i nastoje spriječiti aktivnosti koje bi ih mogle ugroziti. Budući da je menadžment usmjeren na postizanje ciljeva, menadžeri ih moraju uvijek imati na umu te prilagođavati strategije i resurse kako bi osigurali dugoročni uspjeh organizacije. (Certo, S. C., Certo, S. T., 2014)

U svojoj knjizi, *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of Field*, DeVereaux otvara važnu raspravu za sve koji se bave istraživanjem, poučavanjem ili praksom u ovom području. Svaka disciplina u svom razvoju zahtijeva kritičko promišljanje, analizu i prikaz napretka, kako bi se osigurala njezina evolucija i raznolikost pristupa. Iako nijedna publikacija ne može u potpunosti obuhvatiti sve aspekte ove discipline, reprezentativni prikaz njezinog trenutnog stanja može poslužiti kao vrijedno mjerilo za njezino daljnje usmjerenje i razvoj. (DeVereaux, 2018)

Usklađivanje IT-a i poslovanja već gotovo tri desetljeća ostaje ključno istraživačko područje u informacijskoj tehnologiji. Ono se odnosi na međusobnu prilagodbu poslovnih

strategija i IT-a kako bi se postigla maksimalna učinkovitost. Strateško usklađivanje jedan je od šest ključnih elemenata upravljanja poslovnim procesima (BPM). Pojmovi poput integracije, povezivanja i konvergencije često se koriste kao sinonimi za usklađivanje, što može otežati njegovu preciznu definiciju. No, bez obzira na terminologiju, riječ je o kontinuiranom procesu koji osigurava optimalno prilagođavanje IT-a i poslovnih ciljeva. Istraživanja pokazuju da visoka razina usklađenosti pozitivno utječe na uspješnost poduzeća. (Brocke, Rosemann, 2014)

Strateški lideri moraju uzeti u obzir interne i eksterne dionike koji imaju interes ili prava vezana uz uspjeh i opstanak organizacije. Korištenje strategije dionika pomaže liderima u učinkovitom upravljanju raznolikim skupinama dionika dok nastoje postići i održati konkurentsku prednost. (Rothaermel, 2023) U ovom tekstu menadžment se definira kao proces postizanja organizacijskih ciljeva kroz rad s ljudima i drugim resursima. Analizom ove definicije u odnosu na stavove suvremenih mislilaca menadžmenta, jasno je da menadžment uključuje tri ključne karakteristike. Iako su planiranje, organiziranje, utjecaj i kontrola često raspravljene kao četiri funkcije menadžmenta, one su u praksi usko povezane i ne mogu se odvojiti. Menadžment mora uvijek biti svjestan statusa i korištenja organizacijskih resursa, koji uključuju ljudske, monetarne, sirovinske i kapitalne resurse. (Certo, S. C., Certo, S. T., 2014)

Za uspješno upravljanje ključne su tri vrste vještina: tehničke, ljudske i konceptualne. Tehničke vještine uključuju primjenu specijaliziranog znanja i stručnosti u tehnikama i postupcima vezanim uz rad, poput inženjeringa, računalnog programiranja i računovodstva. Ove vještine obično se odnose na rad sa "stvarima", kao što su procesi i fizički objekti. Ljudske vještine odnose se na izgradnju suradnje unutar tima i uključuju rad s komunikacijom, stavovima te individualnim i grupnim interesima. Konceptualne vještine omogućuju menadžeru da sagleda organizaciju kao cjelinu, razumije kako se različite funkcije međusobno nadopunjuju, kako organizacija djeluje u svom okruženju i kako promjene u jednom dijelu utječu na ostatak organizacije. (Certo, S. C., Certo, S. T., 2014)

Pitanje "*Koja je uloga voditelja umjetnosti?*" izaziva važnu raspravu i nužno potiče razmišljanje jer se suočava s egzistencijalnim pitanjima koja proizlaze iz međusobnih odnosa u umjetničkom svijetu – između umjetnosti i javnosti, umjetnosti i umjetnika, umjetnika i publike te umjetnosti i države. Ovo pitanje sugerira potrebu za razmišljanjem izvan svakodnevnih izazova upravljanja umjetnošću, kao što su smanjenje subvencija, opadanje publike i komodifikacija umjetnosti. Umjetnički menadžeri suočavaju se s izazovom da pronađu vrijeme za promišljanje o značenju svoje uloge, jer bez tog razmišljanja upravljanje umjetnošću može postati samo mehaničko izvršavanje zadataka, udaljeno od temeljnih vrijednosti umjetnosti. Takav pristup ne samo da ne doprinosi vrijednosti umjetnosti, nego riskira da se umjetnost reducira na običan proizvod, umjesto da ostane prepoznata kao bitan ljudski i društveni resurs. (Byrnes, Brkić, 2019)

Prije više od stotinu godina, 1911. godine, Frederik Taylor u svojoj knjizi *Principi znanstvenog menadžmenta* uveo je pojam znanosti o menadžmentu, označivši početak transformacije društva u kojem se smatralo da nijedan posao ne može biti uspješno obavljen ako barem 15% radne snage ne obavlja menadžerski dio posla. Danas su menadžeri ključni za uspjeh svake ustanove, poduzeća ili organizacije. U tom kontekstu pitanje kako kultura utječe na menadžment, a posebno menadžment u kulturi, postaje važno za svako društvo, bilo da već ima stabilan kulturni sustav ili je u fazi tranzicije. Zanimanje "menadžer u kulturi" sve više postaje prepoznata profesija, a proučavanje i znanstveni diskurs pojmova i procesa vezanih uz menadžment u kulturi, postaju neizostavno štivo za sve zainteresirane. (Nikolić, 2015)

Teorijska razmatranja uloge menadžera u kulturi, osobito u kontekstu umjetničkog menadžmenta, upućuju na kompleksnu prirodu odnosa između različitih dionika kulturnog sektora. Pitanje "*Koja je uloga voditelja umjetnosti?*" (Byrnes, Brkić, 2019) postavlja temeljnu dilemu koja je u središtu suvremenih teorija kulturnog menadžmenta. Uloga menadžera u umjetničkim organizacijama nije reducibilna na mehaničko izvršavanje operativnih zadataka, već zahtijeva promišljanje i refleksiju o vrijednostima i značenju umjetnosti u društvu. U suvremenim okolnostima, u kojima je umjetnost podložna tržišnim zakonitostima i komodifikaciji, menadžeri u kulturi suočavaju se s izazovom očuvanja umjetnosti kao društvenog resursa, a ne njezine reducirane funkcije

proizvoda. Byrnes i Brkić upozoravaju da bez dubljeg razumijevanja temeljnih vrijednosti umjetnosti, upravljanje u umjetničkom sektoru može dovesti do njegova dehumaniziranja, čime bi se smanjila njegova društvena uloga i značaj.

Kontekst razvoja menadžmenta, kako ga je postavio Frederick Taylor u svom djelu *Principi znanstvenog menadžmenta* (1911), svjedoči o evoluciji menadžerske profesije i institucionalizaciji menadžmenta kao discipline. Taylor je postavio temelje za racionalizaciju i znanstveno upravljanje radnim procesima, čime je stvoren preduvjet za daljnji razvoj profesionalnog menadžmenta u svim sektorima društva. Danas menadžeri u kulturi, kao ključni akteri u vođenju kulturnih institucija, suočavaju se s potrebom usklađivanja tradicionalnih menadžerskih pristupa sa specifičnostima kulturnih vrijednosti i potrebama umjetničkog sektora. Kultura u tom smislu nije samo sektor koji podliježe tržišnim pravilima, već i prostor u kojem se oblikuju identiteti, ideje i društvene vrijednosti.

Suvremene teorije kulturnog menadžmenta stoga naglašavaju važnost integracije strategijskog i kulturnog cilja. Menadžer u kulturi postaje posrednik između umjetnosti i tržišta, između umjetnika i publike te između umjetnosti i države. Njegova uloga nije samo u operativnom upravljanju, već i u oblikovanju politika koje omogućuju održivost kulturnih institucija i očuvanje kulturnog identiteta. Kultura, kao društveni resurs, zahtijeva specifične menadžerske kompetencije koje uključuju ne samo razumijevanje tržišnih dinamika, već i sposobnost vođenja kroz društvene i kulturne promjene. S obzirom na ove teoretske osnove, pomno planiranje i upravljanje u kulturi mora biti viđeno kao proces koji nadilazi operativnu učinkovitost i proširuje se na etičke, društvene i kulturne dimenzije. Takav pristup omogućuje razvijanje strategija koje ne samo da osiguravaju financijsku održivost kulturnih organizacija, već također omogućuju njihov društveni, kulturni utjecaj. Takvim pristupom menadžment u kulturi može ostvariti svoju funkciju, kao most između umjetnosti, društva i tržišta, osiguravajući održivost kulturnih vrijednosti i njihovu relevantnost u suvremenom društvu, smatra autor ovog rada.

Znanstveno upravljanje, koje je razvio Frederick Taylor, temelji se na četiri ključna načela usmjerena na poboljšanje produktivnosti radnika kroz pažljiv odabir, obuku i

stalnu podršku u obavljanju njihovih zadataka. Taylor je metodom "vremenske studije" analizirao pokrete i zadatke potrebne za obavljanje posla, kako bi pronašao najučinkovitije metode rada. Njegov pristup uključivao je razvoj standardiziranih pravila i uvjeta za rad, kao i pružanje odgovarajuće obuke i poticaja za radnike. Slično, Henri Fayol ističe da menadžeri trebaju razviti četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Ove funkcije čine temelj za učinkovito upravljanje organizacijama i omogućuju menadžerima strateški pristup svakom aspektu poslovanja. S druge strane, Max Weber definirao je birokratsku organizaciju kao idealan model s jasno postavljenom hijerarhijom, formalnim pravilima i točno definiranim poslovima. Ovaj pristup osigurava strukturu i organizaciju, omogućujući jasne uloge i odgovornosti unutar organizacije. Svi ovi pristupi menadžmentu usmjereni su na povećanje učinkovitosti, ali svaki donosi poseban fokus: Taylor na optimizaciju radnih procesa, Fayol na funkcionalne aspekte menadžmenta, a Weber na organizacijsku strukturu i hijerarhiju. (Schermerhorn, Bachrach, 2020)

Kako bi se pružio cjelovit uvid u razvoj suvremenog menadžmenta, sljedeće poglavlje istražuje prijelaz s teorijskih temelja na njihovu konkretnu primjenu u praksi. Proučavaju se definicije i paradigme menadžmenta te se provodi analiza ključnih pojmova i definicija menadžmenta u kontekstu suvremenih studija.

2.1. Povijesni i teorijski pregled razvoja menadžmenta

Proučavanje povijesti menadžmenta ne sastoji se samo od kronološkog slaganja događaja, već i od razumijevanja utjecaja društvenih snaga na razvoj organizacija. To je ključan način za razvoj strateškog razmišljanja, poboljšanje konceptualnih vještina i sagledavanje šire slike. Upravljačke prakse i pristupi evoluiraju kao odgovor na društvene, političke i ekonomske promjene, a ilustracija evolucije upravljačkih perspektiva tijekom vremena može se vidjeti u vremenskoj liniji koja prikazuje dominantne pristupe kroz povijest. Klasična perspektiva menadžmenta, koja je naglasak stavljala na proizvodne aspekte, pojavila se tijekom 19. stoljeća i ranog 20. stoljeća, a izazove s kojima su se suočavale organizacije, poput uvođenja tvorničkog sustava, nije bilo ranije. Frederick Taylor, poznat kao otac znanstvenog menadžmenta, nije bio jedini pionir ovog pristupa; njegov suradnik Henry Gantt razvio je Ganttov grafik, alat za praćenje proizvodnog procesa.

Osim toga, Frank B. i Lillian M. Gilbreth također su značajno doprinosili području proučavanjem vremena i pokreta, gdje je Frank B. Gilbreth, poznat po svojim tehnikama u području učinkovitosti, imao velik utjecaj, uključujući smanjenje vremena operacija u kirurgiji. Te ideje, koje su započele s Taylorom, dramatično su povećale produktivnost i danas se koriste u industrijama širom svijeta. Drugi ključni pristup unutar klasične perspektive je znanost o menadžmentu, koja se pojavila sredinom 20. stoljeća. Drugi svjetski rat izazvao je potrebu za sofisticiranijim menadžerskim alatima, jer su se donositelji odluka morali nositi s izazovima modernog globalnog ratovanja. (Daft, 2021) Jedna od najučinkovitijih menadžerskih tehnika je biti prisutan među svojim zaposlenicima i njihovim radom što je češće moguće. (Gillett, Sheehan, 2023)

U 1850-ima, kada je Karl Marx započeo rad na *Das Kapital*, koncept menadžmenta bio je nepoznat, kao i tvrtke koje su vodili menadžeri. Najveća proizvodna tvrtka tog vremena bila je tvornica pamuka u Manchesteru, koja je zapošljavala manje od 300 ljudi, a bila je u vlasništvu Marxova prijatelja i suradnika, Friedricha Engelsa. U Engelsovoj tvornici, koja je bila jedna od najprofitabilnijih tvrtki toga doba, nije bilo upravitelja, već su disciplinske funkcije obavljali "inkasatori", koji su i sami bili radnici i nadzirali su male skupine svojih kolega. Menadžment je kao fenomen vrlo brzo stupio na scenu i u vrlo kratkom roku stekao ogroman utjecaj. U manje od 150 godina menadžment je potpuno transformirao društvene i ekonomske strukture razvijenih zemalja, stvorio globalnu ekonomiju i postavio nova pravila za zemlje koje žele ravnopravno sudjelovati u tom sustavu. Sam menadžment je također doživio značajne promjene. (Drucker, 2009)

Upravljanje se može definirati kao proces postizanja ciljeva organizacije na učinkovit i djelotvoran način, kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu resursa. Dobar menadžment je umijeće stvaranja izazova koji su dovoljno zanimljivi, a njihova rješenja dovoljno konstruktivna da motiviraju sve članove tima da se angažiraju i bave tim problemima. (Hawken, 1999)

Životni ciklus strategije u današnjem poslovnom okruženju ubrzano se smanjuje. S jakim kapitalom, prednošću outsourcinga i globalnim dosegom interneta, pokretanje novog posla nikada nije bilo brže. Međutim, kako tvrtka raste, brzo doseže točku u kojoj ispunjava obećanja svog izvornog poslovnog modela, doseže vrhunac i ulazi u fazu

stagnacije. Danas je priča o uspjehu često kratka i nagla, a pad komunikacijskih troškova i globalizacija omogućuju ulazak brojnih novih, ultra jeftinih konkurenata. Ovi novi sudionici spremni su iskoristiti niže troškove koji proizlaze iz poslovanja u starim industrijskim divovima. Dok neki veterani mogu preseliti svoje osnovne aktivnosti u zemlje s nižim troškovima, mnogima će biti izazov prilagoditi svoje globalne operacije. Pristup teoriji upravljanja, koji se temelji na stoljetnom razvoju prakse upravljanja, sugerira nekoliko ključnih područja u svakom poslovanju: postavljanje i programiranje ciljeva, motiviranje i usklađivanje napora zaposlenika, koordinacija i kontrola aktivnosti, razvoj i raspodjela talenta, prikupljanje i primjena znanja, učinkovito prikupljanje i distribucija resursa, izgradnja i njegovanje odnosa te balansiranje zahtjeva svih dionika. Ubrzani ritam tržišnih promjena, zajedno s izazovima globalizacije, zahtijeva od menadžera snažnu sposobnost upravljanja tim elementima kako bi se održala konkurentnost i dugoročna održivost poduzeća. (Hamel, Breen, 2007)

Henry Mintzberg, proučavajući rad menadžera, pružio je odgovor na pitanje što menadžeri rade kako bi planirali, organizirali, vodili i kontrolirali. Razvio je opis menadžerskog posla koji uključuje tri glavne karakteristike i deset specifičnih uloga. Ovaj Mintzbergov okvir poslužio je kao osnova za daljnja istraživanja u području menadžmenta. (Daft, 2021)

Proučavanje modernog menadžmenta započelo je krajem 19. stoljeća s klasičnom perspektivom, koja je usvojila racionalan, znanstveni pristup menadžmentu i nastojala organizacije pretvoriti u učinkovite operativne sustave. Znanstveni menadžment, kao potpodručje klasične perspektive, naglašava primjenu znanstveno utvrđenih metoda za poboljšanje produktivnosti rada. Frederick Winslow Taylor, poznat kao "otac znanstvenog menadžmenta", smatra se ključnim inovatorom u ovom području, a njegove metode i dalje utječu na moderne upravljačke prakse, primjerice, u supermarketima gdje se koriste kompjuterizirani sustavi za optimalno raspoređivanje zaposlenika. Drugi važan podsmjer klasične perspektive je pristup birokratskim organizacijama, koji ističe racionalno i neosobno upravljanje putem jasno definiranih ovlasti i odgovornosti, formalnog vođenja evidencije i razdvajanja upravljanja i vlasništva, a Max Weber je uveo mnoge ključne pojmove u tom kontekstu. Pristup administrativnim načelima fokusira se

na organizaciju u cjelini i uključuje funkcije poput planiranja, organiziranja, zapovijedanja, koordinacije i kontrole, a značajni doprinosi u ovom području dolaze od Henrija Fayola i Charlesa Clintona Spauldinga, pri čemu Fayolovo definiranje 14 općih principa menadžmenta čini temelj današnje menadžerske filozofije. (Daft, 2021)

Sljedeće se poglavlje usredotočuje na specifičnosti menadžmenta u sektoru javne uprave i njegovu važnost za organizacije poput nacionalnih kazališta. Proučavaju se tradicionalni pristupi menadžmentu, povijesni razvoj teorija menadžmenta i njihova primjena u javnim organizacijama. Kao prirodan nastavak studija menadžmenta u širem kontekstu, poseban naglasak stavlja se na specifičnosti menadžmenta u javnim ustanovama kulture i umjetnosti, gdje se javna svrha i kulturna vrijednost isprepliću s izazovima učinkovitog upravljanja resursima.

2.1.1. Suvremeni menadžerski pristupi: od klasičnih modela do novog javnog menadžmenta

U ovom kontekstu, od klasičnih menadžerskih modela, kao što su Taylorov znanstveni menadžment i Fayolova teorija administracije, razvoj je usmjeren prema novom javnom menadžmentu. Ovaj pristup stavlja naglasak na efikasnost, decentralizaciju i tržišne mehanizme u javnom sektoru. U odnosu na kulturološki sektor, primjena principa novog javnog menadžmenta omogućuje kulturnim organizacijama da bolje odgovore na zahtjeve tržišta, ali i na specifične društvene potrebe, kao što su očuvanje kulturne baštine ili razvijanje kulturnih programa u suradnji s javnim institucijama, smatra autor doktorskog rada.

Nakon Drugog svjetskog rata, globalizacija je značajno porasla, stvarajući potrebu za liderima koji bolje razumiju kulturne razlike i posjeduju vještine u međukulturalnoj komunikaciji. Ovo poglavlje istražuje kako kultura, njezine dimenzije i utjecaji oblikuju proces vođenja. Kultura se definira kao skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti i normi unutar određene grupe ljudi. Dva faktora koja mogu ometati kulturnu svijest su etnocentrizam i predrasude. Etnocentrizam označava sklonost da se vlastita grupa stavlja u središte, što ometa vođe u razumijevanju drugih kultura. Slično, predrasude temelje se na fiksnim i neprovjerenim stavovima prema drugima, što može smanjiti sposobnost lidera da prepoznaju vrijednosti drugih. U posljednjim desetljećima, brojna istraživanja

usmjerena su na identifikaciju dimenzija kulture, a najpoznatiji rad na tom polju dolazi od Hofstede, koji je identificirao pet ključnih dimenzija kulture. Kasniji rad Housea i njegovih suradnika proširio je ovu teoriju, uključujući dodatne dimenzije kao što su kolektivizam, orijentacija prema budućnosti, asertivnost i drugi faktori. (Northouse, 2015)

Razumijevanje evolucije menadžmenta u kontekstu kulturnih organizacija zahtijeva analizu prošlih i suvremenih teorijskih i praktičnih pristupa koji su oblikovali ovu disciplinu. Od klasičnih menadžerskih teorija do modernih pristupa, evolucija menadžmenta usmjerena je na optimizaciju i fleksibilnost organizacijskih procesa. Za razliku od povijesnog fokusa na birokratske strukture, danas menadžment u kulturi uključuje dinamično pristupanje promjenjivim društvenim i tehnološkim uvjetima.

Proučavanje povijesti nije samo kronološko slaganje događaja, već i razumijevanje utjecaja društvenih sila na organizacije. Ono potiče strateško razmišljanje, širi perspektivu i poboljšava konceptualne vještine. Prakse i pristupi upravljanja mijenjaju se pod utjecajem društvenih, političkih i ekonomskih promjena. Razvoj menadžmenta pokazuje kako su se tijekom vremena mijenjali dominantni pristupi. Najraniji menadžerski fokus bio je na proizvodnji, često zanemarujući potrebe zaposlenika u korist veće učinkovitosti i profita. Međutim, od 1920-ih i 1930-ih prepoznato je da briga o zaposlenicima također može doprinijeti uspješnosti organizacije. Od tada postoji stalna dilema između usmjerenosti na proizvodne procese i uvažavanja ljudskog faktora u poslovanju. (Daft, 2021)

Zanimljivo je da se mnoge studije o ponašanju vodstva i ulozi menadžmenta još uvijek oslanjaju na teorije Henryja Mintzberga iz 1973. godine. Prije pedeset godina Mintzberg je predložio model koji postavlja pitanje od središnje važnosti za menadžerski rad: "Što menadžeri zapravo rade?" Njegov se model razlikuje od ostalih teorija upravljanja i vodstva jer se fokusira na specifične aktivnosti i odgovornosti koje menadžeri svakodnevno obavljaju. Umjesto da se bavi formalnim položajima, opisima poslova ili osobnim osobinama, Mintzberg identificira deset uloga koje menadžeri obavljaju, grupiranih u tri kategorije: međuljudske, informacijske i donošenje odluka. Prema ovom modelu menadžeri moraju preuzeti različite uloge u različitim situacijama, a njihovo se

ponašanje ne razlikuje značajno u različitim industrijama. Pojam "svoja uloga" u ovom kontekstu dolazi iz sociologije i socijalne psihologije, a odnosi se na skup očekivanja i zahtjeva koje drugi ljudi imaju od nositelja pozicije, u ovom slučaju od menadžera na najvišim pozicijama. (Labaronne, Müller, 2023)

Razvoj moderne teorije menadžmenta započeo je krajem 19. stoljeća s klasičnom perspektivom, koja je težila stvaranju racionalnog i sustavnog okvira za povećanje organizacijske učinkovitosti. Jedan od ključnih pravaca bio je znanstveni menadžment, koji je nastojao poboljšati učinkovitost primjenom znanstvenih metoda za povećanje produktivnosti rada. Ovaj pristup, koji je uveo Frederick Winslow Taylor, i danas utječe na organizacijske prakse, primjerice kroz algoritamsko raspoređivanje radne snage u velikim trgovačkim lancima. Birokratski pristup menadžmentu naglašavao je racionalnu i neosobnu organizacijsku strukturu s jasno definiranim hijerarhijama, formalnim procedurama i odvojenosti upravljanja od vlasništva. Ovaj model temelji se na idejama Maxa Webera, koji je birokraciju definirao kao visoko strukturiran administrativni sustav vođen pravno-racionalnim načelima. Treći ključni pravac, administrativni menadžment, usmjeravao se na organizaciju kao cjelinu, naglašavajući funkcije poput planiranja, organiziranja, zapovijedanja, koordinacije i kontrole. Henri Fayol i Charles Clinton Spaulding dali su važan doprinos ovom pristupu, pri čemu su Fayolova načela upravljanja ostala relevantna i danas. Klasična perspektiva postavila je temelje modernom menadžmentu, ističući važnost strukturiranih, učinkovitih i empirijski utemeljenih pristupa organizacijskom vođenju. (Daft, 2021)

Tipologija prilagodbe, agregacije i arbitraže (AAA) pruža menadžerima način iskorištavanja razlika među međunarodnim tržištima. Umjesto da se strategija usmjeri na balansiranje između lokalne prilagodbe i ekonomije razmjera, ovaj pristup potiče menadžere da heterogenost tržišta vide kao priliku. Fokusiranjem na prilagodbu, agregaciju i arbitražu, organizacije mogu povećati prihode i tržišni udio te bolje iskoristiti specifičnosti pojedinih tržišta. (Asmussen, Hashai, Minbaeva, 2024)

Elementi vokabulara kazališnog kulturnog dizajna odnose se na način na koji se kulturne vrijednosti prikazuju u jeziku korporativnih venturing jedinica, kao što su ključni pojmovi ili nazivi. Na primjer, u korporativnom kontekstu često se koriste izrazi poput "ubrzanje",

"pouzđano u budućnost", "osnaživanje" i "eksponencijalno". Također, korporativne jedinice često nose nazive koji odražavaju željene kulturne vrijednosti, kao što su "laboratorij" (koji aludira na znanstvena istraživanja i inovacije) ili "garaža" (koja podsjeća na prostor u kojem je Steve Jobs započeo Apple). (Brattström, Faems, 2024)

Demokracičnost kulturne politike razmatra se kroz nekoliko ključnih parametara, među kojima su model kulturne politike, mehanizmi odlučivanja, raznovrsnost instrumenata, javni dijalog (uspostavljanje konsenzusa o važnim strateškim pitanjima među sektorima) i transparentnost cijelog modela. Iako demokracičnost nije sama po sebi garancija kvalitete kulturne politike, ona predstavlja ključnu pretpostavku jer iskustvo pokazuje da je bilo vrlo malo uspješnih „autorskih” kulturnih politika, dok nema uspješnih državnih (etatističkih i autoritarnih) modela. U Europi se pokušava naći balans između političke moći izabrane vlasti, ekspertne administracije (čija je moć osigurana nesmjnjivošću i bliskošću vlastima) i intelektualnih i umjetničkih elita. Ove elite su, boreći se za demokratizaciju društva, postigle visoku autonomiju u kulturnom sektoru, prepuštajući upravljanje javnim sektorom kulture svojoj ekspertizi. Svaka odluka vlasti ili administracije kojom se smanjuju sredstva određenoj instituciji ili manifestaciji često se doživljava kao „cenzura” njihovog djelovanja. (Dragičević-Šešić, 2005)

Javni sektor u kulturi suočava se s jedinstvenim izazovima menadžmenta zbog specifične uloge koju kultura ima u društvu. Menadžment u javnim ustanovama kulture i umjetnosti zahtijeva balansiranje između održavanja kulturnih vrijednosti i odgovornosti prema javnim resursima. Razvoj sustava upravljanja u kulturnim institucijama treba uvažavati načela transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti, dok se istovremeno mora pridržavati kulturnih i socijalnih ciljeva. Suvremeni pristupi menadžmentu ovih institucija uključuju implementaciju javno-privatnih partnerstava, razvoj strategija za digitalizaciju kulturnih sadržaja i uključivanje zajednice u upravljanje, smatra doktorand.

Kreativni grad, u kulturnom smislu, predstavlja prostor sa živom umjetničkom i kulturnom scenom, bogat raznolikim i inovativnim oblicima izražavanja, a karakterizira ga inkluzivnost, umjetnički talent i mašta. Iz ekonomske perspektive, takav se grad ističe snažnim i inovativnim kreativnim industrijama, konkurentnim tržištem te održivim

umjetnicima i umjetničkim organizacijama koje pridonose njegovom rastu i razvoju. (Glavaš, 2019)

Američki filozof Edward S. Casey naglašava da riječ "kultura" potiče od srednjoengleskog izraza koji znači "obrađeno mjesto". Biti kulturni ili imati kulturu podrazumijeva intenzivno nastanjivanje nekog prostora, preuzimanje odgovornosti za njega, reagiranje na njega i posvećivanje pažnje njegovom razvoju i njezi. Istraživanje podrijetla kulturnog menadžmenta i praćenje njegovog povijesnog razvoja predstavljaju ključne aspekte razumijevanja ovog polja. Tema podrijetla kulturnog menadžmenta često se pojavljuje u istraživanjima i literaturi na tu temu, a razmatranje tih korijena pomaže u boljem poznavanju i razumijevanju discipline. Neki istraživači vjeruju da precizno definiranje povijesti polja pomaže u njegovom dubljem razumijevanju. Kulturni menadžment može se promatrati i kao skup "tendencija", s obzirom na to da je tijekom svoje povijesti privukao različite skupine istraživača i praktičara, poput sociologa, politologa, edukatora, umjetnika, filozofa, kustosa, kazališnih menadžera i drugih. Ove različite skupine, s različitim stručnim pozadinama, zajednički su doprinosile razvoju ovog područja prakse i istraživanja. (DeVereaux, 2018)

Zemlje Istočne Europe, poput Grčke, Mađarske, Albanije, Slovenije, Poljske, Rusije, Gruzije i Kazahstana, odlikuju se visokim nivoom asertivnosti, kolektivismom i rodne ravnopravnosti. Njihovi stanovnici su skloni međusobnoj podršci i ravnopravnom tretiranju muškaraca i žena. S druge strane, manje su usmjereni na postignuća, dugoročno planiranje i strogo pridržavanje pravila i zakona kao načina održavanja reda. U istočnoeuropskim zemljama idealan vođa je neovisna osoba koja nastoji zaštititi svoju poziciju. Umjereno je karizmatičan, timski orijentiran i pokazuje humanost, ali ne pridaje veliki značaj uključivanju drugih u donošenje odluka. Ukratko, vođa u ovoj kulturi djeluje autonomno, samostalno donosi odluke te je do određene mjere inspirativan i usmjeren na tim i ljude. (Northouse, 2015)

Studij umjetničkog menadžmenta je relativno nov, ali sama praksa upravljanja umjetnošću postoji od samih početaka organiziranog društva. Praksa počinje onog trenutka kada treća strana, poput organizatora, predstavi umjetničko djelo publici. U

zapadnoj povijesti prvi prepoznatljiv oblik ove prakse potiče od drevnih Grka, kada su arhonti prepoznali svoju odgovornost da financiraju i prezentiraju kazališni rad građanima države. Ova uloga razvijala se kroz različite oblike tijekom povijesti, od filantropskih gesta, kraljevskog pokroviteljstva i vladinih subvencija, do komercijalnih metoda i suvremenog crowd sourcinga. Sam pojam umjetničkog menadžmenta u zapadnoj kulturi postao je prepoznat u drugoj polovici 20. stoljeća, kada su se istraživanja administracije umjetnosti uglavnom bavila vladinim subvencioniranjem nakon Drugog svjetskog rata. U tom periodu upravljanje umjetnošću često je bilo povezivano s idealima ljepote i uzvišenosti, prema konceptu "slatkoće i svjetlosti" Mathewa Arnolda iz 19. stoljeća, iako umjetnost može biti korištena u različite političke svrhe, uključujući totalitarne režime. U 1980-im godinama, s pojavom „menadžerizma“ u zemljama engleskog govornog područja, pojam "upravljanje" zamijenio je prethodni izraz "uprava", čime je naglašena dinamika i proces obavljanja zadatka u kontekstu umjetnosti. (Byrnes, Brkić, 2019)

Upravljanje proizvodnjom često se percipira na različite načine od strane različitih ljudi, no u osnovi, to je sposobnost upravljanja cijelim procesom proizvodnje od početka do kraja. Međutim, to nije samo fizička proizvodnja – uključuje i ljude, resurse, objekte, novac, raspored, temperament i mnoge druge čimbenike. Bitno je osigurati da se projekt dovrši na vrijeme, unutar proračuna, sigurno, te da na kraju svi sudionici u procesu održavaju dobar međusobni odnos. (Gillett, Sheehan, 2023)

Milena Dragičević Šešić ističe da se kulturne organizacije u Europi suočavaju s pritiscima koji dolaze iz nacionalnih i nadnacionalnih kulturnih politika, kao i zahtjevima umjetničke publike i zajednica. Kao odgovor na te izazove ona predlaže okvir prilagodljivog upravljanja kvalitetom, koji umjetničke organizacije mogu koristiti na različite načine. Ovaj pristup može se primijeniti u obliku laboratorija za inovativni rad, aktivističkih organizacija s društveno-političkim programiranjem, transdisciplinarnog istraživačkog pristupa za stvaranje znanja, ili organizacija koje preuzimaju ulogu prijenosa znanja, čime doprinose izgradnji opće ljubavi prema umjetnosti. (Byrnes, Brkić, 2019)

Da bi organizacija preživjela i postigla uspjeh, mora postati pokretač promjena. Najučinkovitiji način upravljanja promjenama je njihovo aktivno stvaranje. Međutim, iskustvo pokazuje da nije učinkovito uvoditi inovacije u tradicionalno poduzeće. Umjesto toga, tvrtka mora postati motor promjena. To podrazumijeva sustavno napuštanje neuspješne prakse, kao i kontinuirano unapređenje svakog aspekta poslovanja, uključujući proizvode, usluge i procese, što Japanci nazivaju *kaizen*. (Drucker, 2009)

Percepcija organizacije djelomično ovisi o upravljanju dojmovima. Organizacije trebaju projicirati realističnu sliku o sebi, bez pretjerivanja, kako bi oblikovale vanjsko razumijevanje. Dok su rani pristupi istraživali pojedinačne taktike utjecaja, novija istraživanja usmjerena su na strategije koje koriste same organizacije. Te taktike mogu biti proaktivne i promidžbene ili reaktivne, s ciljem zaštite imidža. Organizacije primjenjuju pet ključnih taktika: ulagivanje, zastrašivanje, organizacijsku promociju, davanje primjera i preklinjanje. Organizacije koje žele biti percipirane kao autentične moraju uskladiti komunikaciju sa svojim identitetom i vrijednostima, pridržavati se društvenih normi i povezivati se s ciljanom javnosti. Autentičnost može pozitivno utjecati na percepciju organizacije, potaknuti kupce na interakciju i povećati povjerenje javnosti. (Nairn, Bhargava, 2025)

Pojam kulture često se različito tumači jer je apstraktan i složen. Za potrebe ovog teksta kultura se definira kao skup naučenih uvjerenja, vrijednosti, pravila, normi, simbola i tradicija koji povezuju određenu skupinu ljudi i čine je jedinstvenom. Kultura je dinamična i prenosi se na druge, oblikujući način života i običaje zajednice. S kulturom su povezani pojmovi multikulturalnost i raznolikost. Multikulturalnost označava prisutnost više kultura unutar određenog okruženja, uključujući različite etničke, rasne, spolne i dobne skupine. Raznolikost se odnosi na suživot različitih kultura ili etničkih zajednica unutar šire društvene ili organizacijske strukture. (Northouse, 2015)

Sljedeće poglavlje istražuje utjecaj doktrine na strateško upravljanje i donošenje odluka u javnoj upravi. Ispitat će kako različite doktrine oblikuju pristupe strateškom planiranju i donošenju odluka unutar javnih organizacija, s posebnim naglaskom na njihov značaj u kontekstu kulturnih institucija.

2.1.2. Doktrina novog javnog menadžmenta

Novi javni menadžment jedan je od najčešćih koncepata u literaturi koja se bavi modernim reformama javne uprave diljem svijeta. Ova upravna doktrina promiče primjenu metoda i tehnika privatnog sektora u javnoj upravi s ciljem poboljšanja njezine učinkovitosti i ekonomičnosti. NJM se pojavio tijekom 1980-ih i prvo su ga prihvatile anglosaksonske zemlje, a ubrzo je implementiran i u drugim zemljama. Zbog njihove ranije primjene u tim zemljama, ali i zbog njihove ekonomske snage i utjecaja, kada se govori o NLM-u, obično se misli na reforme koje provode Velika Britanija i Novi Zeland. NYM obuhvaća niz reformi javnog sektora koje su započele u zapadnim zemljama početkom 1980-ih. Nakon naftne krize 1970-ih i uspona krize socijalne države počelo se govoriti o "neuspjehu države" i nužnosti reforme javnog sektora, što je omogućilo razvoj NPM-a kao doktrine koja zagovara prijenos ekonomskih načela privatnog sektora na javnu upravu. (Musa, 2014, 163-210)

Doktrina novog javnog menadžmenta temelji se na idejama kao što su tržišna konkurencija, menadžerska odgovornost i decentralizacija, koji su postali osnova za upravljanje u javnom sektoru. U kontekstu kulturnih institucija ovaj pristup implicira veću autonomiju i odgovornost menadžera, omogućujući im da učinkovitije upravljaju resursima, implementiraju inovacije i razvijaju strategije za postizanje dugoročne održivosti kulturnih organizacija.

Upravljanje umjetnošću postalo je ključni alat za poticanje gospodarskog razvoja, posebno u kontekstu regionalnog rasta. Kako se ekonomije diversificiraju, kulturne organizacije poput muzeja, galerija, kazališta i kulturnih festivala prepoznaju se ne samo po svojim umjetničkim doprinosima, već i po svom ekonomskom potencijalu. Na globalnoj razini brojne studije naglašavaju ulogu umjetnosti i kulture u urbanom regeneriranju i gospodarskom razvoju. Na primjer, u Sjedinjenim Državama i Europi kulturne inicijative iskorištavaju se za poticanje gospodarskog rasta i revitalizaciju gradova. Ova uloga posebno je izražena u kontekstu regionalnog razvoja, gdje kulturne organizacije mogu potaknuti lokalna gospodarstva, stvoriti radna mjesta i promovirati turizam. (Jiang, Dai, 2024) Strateško upravljanje je proces u kojem strateški lideri primjenjuju metode za razvoj i implementaciju strategije, s ciljem uspostavljanja temelja za održivu konkurentsku prednost. (Rothaermel, 2023)

Programsko-organizacijske razvojne strategije započinju raspravom, analizom i odabirom razvojnih scenarija i odgovarajućih strategija. Ovo je ključni zadatak koji zahtijeva visoku kreativnost i sintetičko, višedimenzionalno razmišljanje. Iskorištavanje vlastitih snaga, rješavanje slabosti i prijetnji zahtijeva donošenje preciznih strateških odluka koje ponekad mogu biti bolne ili riskantne za organizaciju. To se može odnositi na promjene u programskoj politici (što se može smatrati odstupanjem od tradicije) ili smanjenje broja osoblja. Najčešće strateške opcije u području kulture odnose se na različite oblike organizacijskih i programskih promjena, smatra autor doktorskog rada.

Programsko-organizacijske konkurentske strategije uključuju:

- diverzifikacija programa
- diversifikacija resursa
- povećanje obujma proizvodnje i usluga - rast organizacije (što podrazumijeva povećanje broja zaposlenih)
- komercijalizacija programa i širenje usluga
- razvoj publike i širenje tržišta
- programski fokus i organizacijsko smanjenje (Dragićević Šešić, Dragojević, 2005)

Strategije za postizanje kvalitete uključuju:

- podržavanje razvoja kvalitete i postizanje izvrsnosti
- strategiju usklađivanja s profesionalnim standardima poslovanja
- osiguranje licencnog (isključivog) prava
- obrazovanje i prijenos znanja (Dragićević Šešić, Dragojević, 2005)

Strategije povezivanja uključuju:

- usmjerenost na partnerstva i koprodukcije
- umrežavanje
- internacionalizacija
- decentralizacija poslovanja
- međusektorska povezanost (Dragićević Šešić, Dragojević, 2005)

Strategije obraćanja javnosti uključuju:

- javno pozicioniranje i razvoj prepoznatljivosti – javna vidljivost
- strategija akvizicije lobiranja i podrške
- strategija javnog angažmana i promjene u javnom prostoru (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Strategije za postizanje održivosti uključuju:

- strategija minimalne samoodrživosti
- spajanje s drugom organizacijom
- strategija privatizacije
- strategija preseljenja u drugu sredinu (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Gašenje (sunseting) uključuje:

- strategija ukidanja uz očuvanje institucionalnih postignuća i kolektivnog sjećanja (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Postoje i druge podjele i klasifikacije mogućih strategija, posebice u odnosu na razloge, ciljeve i krajnji učinak njihove provedbe. Jedna od poznatijih klasifikacija dijeli ih na reaktivne, zaštitne i razvojne (proaktivne) strategije. Druga poznata podjela ističe postojanje tri vrste strategija: strategije rasta, stabilnosti i ograničenja. (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Novi javni menadžment (u daljnjem tekstu NJM) više nije novost, jer se kao teorija i koncept upravljanja javnom upravom razvija više od dvadeset godina. NJM nastoji odgovoriti na pitanje kako kreirati i provoditi javne politike i razvojne strategije koristeći se tržišnim mehanizmima i vještinama karakterističnim za privatni sektor, a sve u okruženju smanjenog državnog financiranja i povećanih zahtjeva za učinkovitošću i smanjenjem troškova. Pokret NJM započeo je ranih 1980-ih u zemljama Commonwealtha, poput Australije, Novog Zelanda, Ujedinjenog Kraljevstva i Kanade, dok su se elementi NJM-a primjenjivali i u skandinavskim zemljama. Ovaj pokret je bio usmjeren na reformu javnog sektora, s ciljem modernizacije strukture i procesa upravljanja u javnim institucijama, kako bi se postigla njihova veća učinkovitost.

Modernizacija prema načelima NJM-a uključivala je promjene u upravljanju javnim ustanovama s krajnjim ciljem povećanja učinkovitosti njihova rada. NJM ističe učinkovitost rada javnog sektora, odnosno učinke koje taj rad ima na društvo. Kao kontrateza načelima NJM-a razvijena je teorija javne vrijednosti koja istražuje važnost javne vrijednosti i njezin utjecaj na ulogu i rad javne uprave. (Stefanović, 2017)

Vjetrovi promjena u kulturnom sektoru počeli su s pojavom teorije NJM-a. U kontekstu izvedbenih umjetnosti, NJM je značio postizanje održivosti kroz veću raznolikost izvora financiranja, nove modele partnerstva, inovativne pristupe menadžmentu i fleksibilnije oblike upravljanja. Primjerice, početkom 1980-ih NJM je počeo promicati modele upravljanja temeljene na vertikalnoj suradnji, uz delegiranje i decentralizaciju odlučivanja s javnog sektora na privatni. Međutim, ta se ideja sredinom 1990-ih razvila u paradigmu javnog upravljanja koja je sve više poticala oblike horizontalnih partnerstava, gdje javni i privatni sektor surađuju u pružanju javnih usluga. Nova paradigma kritizira NJM zbog njegove pretjerane usredotočenosti na unutarnje performanse javnih organizacija, zanemarujući vanjske dionike poput zajednice i korisnika. Stoga se javni menadžment fokusirao na pojam upravljanja, koji postaje ključni element u promišljanju procesa javne uprave. Partnerstva su osmišljena kao fleksibilniji aranžmani temeljeni na prilagodljivim strukturama upravljanja. Novi pristup upravljanju podupire se konsenzusom, uključuje širi raspon javnih i privatnih dionika, veće konzultacije i naglasak na rezultate i javnu vrijednost. (Donelli, Fanelli, Zangrandi, 2021, 48–62)

U nastavku teksta bit će riječ o prilagodbi upravljanja suvremenim izazovima, s posebnim naglaskom na digitalizaciju i održivost. Ispitat će se kako organizacije mogu odgovoriti na te izazove i integrirati inovacije i održive prakse u svoje strategije upravljanja.

2.1.3. Post-doktrinarni trendovi: integracija i inovacije

Inovacije i digitalizacija ključna su područja modernog društva. Lokalne vlasti izrađuju strategije za poticanje razvoja u tim sektorima. Digitalna povezanost, kibernetička sigurnost i digitalna transformacija javnog sektora uobičajeni su prioriteti u nacionalnim inicijativama, kao što je plan Digitalna Španjolska 2025. (Pavón, Alberti, Álvarez, Cepa, 2024)

Javne inovacije i digitalizacija mijenjaju organizacije i društvo na više razina, jer su inovacije ključne za transformaciju svijeta i rješavanje globalnih izazova održivosti i razvoja. Iz perspektive javne uprave i donošenja politika, "nacionalni inovacijski sustavi" pružaju okvir za društvenu interakciju povezanu s inovacijskim aktivnostima. Međutim, javno-privatna suradnja, poticanje inovacija i omogućavanje novih inovativnih inicijativa zahtijevaju proaktivan pristup i inovativne prakse javnih aktera. To znači da moraju prepoznati, definirati, a ponekad i redefinirati svoj pristup poticanju i implementaciji inovacija. Stoga je ključno identificirati najbolje prakse koje će omogućiti javnim akterima učinkovitije stvaranje i promicanje inovacija. Konačno, važno je prepoznati da sudjelovanje javnosti u inovacijama može imati različite oblike. Drugim riječima, javna potpora može biti usmjerena na inovacije u javnom i privatnom sektoru, kao i one nastale suradnjom javnih i privatnih subjekata, bilo u okviru javno-javnog, javno-privatnog ili privatno-privatnog partnerstva. (Väyrynen, Helander, Jalonen, 2022)

Tradicionalna zanimanja s niskim kvalifikacijama i niskim primanjima postupno nestaju, a istovremeno se otvaraju nova radna mjesta koja zahtijevaju visoku stručnu spremu i nude bolje uvjete rada. Ključno je prepoznati da digitalna transformacija gospodarstva podrazumijeva redefiniranje poslova, što zauzvrat zahtijeva temeljne promjene u obrazovanju, kao što su usavršavanje i ponovna vještina, kao što je inicijativa *geek'n'talent*. Kombinacija globalizacije i digitalizacije dovela je do dubokih transformacija, što je svojstveno kapitalističkim procesima. Ova sinergija mijenja radne odnose i poslovnu kulturu te je dio šire revolucije – industrijske, tehnološke i energetske – koja označava prijelaz iz četvrte u petu industrijsku revoluciju. (Alonso-Neira, Sánchez-Bayón, Castro-Oliva, 2023, 9–41)

Kontinuirani razvoj digitalne tehnologije bitno oblikuje sve aspekte ljudskog života, pa tako i kulturne i kreativne industrije koje predstavljaju jedan od profesionalnih sektora s izrazitim društvenim i ekonomskim utjecajem. Neki autori ističu da se mogućnosti valorizacije materijalne i nematerijalne kulturne baštine mogu maksimizirati unaprjeđenjem znanja o baštini i širenjem njezine dostupnosti među građanima. To se postiže projektiranjem i implementacijom baštinskih informacijskih sustava koji, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), omogućuju pristup ažuriranim informacijama, olakšavaju dostupnost građanima, pa čak i potiču njihovo aktivno

sudjelovanje u prikupljanju i distribuciji relevantne građe. (Mavrin, Šebo, Glavaš, 2022, 739-767)

Europska komisija (AI HLEG 2019) opisuje umjetnu inteligenciju (u daljnjem tekstu UI) kao softverske i hardverske sustave koji prikupljaju podatke, analiziraju informacije i donose odluke o najprikladnijim akcijama za postizanje ciljeva, a u robotici poduzimaju programirane akcije. Četiri su ključne funkcije za javni sektor:

- podrška pri donošenju odluka
- integrirano upravljanje podacima
- interakcija i virtualni agenti
- automatizacija administracije (Koskimies, Stenvall, Kinder, Leikas, Nieminen, 2022, 68–91)

Kako bi riješila određeni problem, umjetna inteligencija može koristiti jednu ili više tehnologija iz šire domene, kao što je obrada prirodnog jezika, računalni vid, neuronske mreže, robotska automatizacija procesa i druge. AI tehnologije mogu omogućiti deskriptivno, prediktivno, istraživačko, preskriptivno ili automatizirano donošenje odluka. (Koskimies, Stenvall, Kinder, Leikas, Nieminen, 2022, 68–91)

Prisutnost digitalnih platformi mijenja način na koji se digitalni proizvodi i usluge konzumiraju, omogućujući korištenje autonomnih agenata u zajedničkom stvaranju vrijednosti. Digitalizacija transformativno utječe na otvorenost inovacija i poduzetništva jer omogućuje šire sudjelovanje u tim procesima. To uključuje tko može sudjelovati (npr. akteri ili dionici), koji akteri mogu doprinijeti (npr. resursi ili inputi), kako akteri mogu doprinijeti (npr. kroz procese) i koji se rezultati generiraju. Ovaj novi model omogućuje veću fleksibilnost i učinkovitost u stvaranju i razmjeni vrijednosti unutar ekosustava. (Madhala, Helander, Raatikainen, Rannisto, Setälä, Mikkonen, 2022, 92–110)

Sljedeće se potpoglavlje usredotočuje na planiranje kao temeljnu funkciju upravljanja, s posebnim naglaskom na ulogu strateškog planiranja u kulturnim i umjetničkim ustanovama, posebice kazalištima. Ispitat će se važnost strateškog planiranja u oblikovanju dugoročnih ciljeva i održivosti kulturnih organizacija.

2.2. Funkcija menadžmenta i strateško odlučivanje

Menadžeri igraju ključnu ulogu jer ispunjavaju specifičnu funkciju u društvu. Oni su pokretači novih i inovativnih proizvoda koji, u različitim industrijama, doprinose napretku gospodarstva i unapređenju našeg standarda života. Menadžeri imaju utjecaj na sve aspekte modernih organizacija. Direktor tvornice upravlja proizvodnim procesima koji uključuju proizvodnju odjeće koju nosimo, hrane koju konzumiramo i automobila kojima se vozimo. Menadžeri prodaje održavaju prodajne timove koji promoviraju i plasiraju proizvode na tržište, dok menadžeri ljudskih resursa osiguravaju da organizacije imaju kvalificiranu i produktivnu radnu snagu. Zapravo, uloga menadžera je usmjeriti organizaciju prema postizanju njenih ciljeva. Svaka organizacija postoji s određenim ciljevima, a menadžeri su odgovorni za učinkovito korištenje organizacijskih resursa kako bi osigurali njihovo ostvarenje. Menadžment usmjerava organizaciju prema njenoj misiji i ciljevima raspodjelom zadataka među članovima tima. U kontekstu ovog teksta menadžment se razumije kao proces ostvarivanja ciljeva organizacije kroz suradnju s ljudima i korištenje drugih resursa organizacije. (Certo, S.C., Certo S.T., 2014)

Filozofija organizacijskog razvoja temelji se na konkretnim oblicima djelovanja koji omogućavaju organizaciji da postane prepoznatljiva i prepoznata u javnosti. Ovi oblici djelovanja proizlaze iz kritičke samorefleksije, koja precizno definira vrijednosti koje organizacija zastupa. Kritička samorefleksija dio je procesa donošenja strateškog plana i evaluacije njegovih rezultata, čime se omogućuje kontinuirani razvoj i usklađivanje organizacijskih ciljeva s vanjskim uvjetima. Tri ključna čimbenika omogućuju definiranje koherentne i prepoznatljive filozofije organizacijskog razvoja:

- Izgrađena je organizacijska kultura umjetničke institucije koja se ne percipira samo kao unutarnji sustav vrijednosti, već kao sastavni dio šire kulturne tradicije
- Liderstvo koje uključuje estetsko-konceptualne i organizacijske karakteristike, osiguravajući stabilnost i dugoročnu održivost organizacije
- Unutarnji i vanjski imidž i identitet organizacije koji su ključni za njezinu prepoznatljivost i pozicioniranje unutar kulturnog sustava. Svaka značajna promjena imidža i identiteta može destabilizirati organizaciju, uništiti temelje

njezine prepoznatljivosti i ugroziti njezin položaj u društvu (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Prethodna definicija "upravljanja talentima" uključuje ključnu frazu koja ističe važnost pomoći tvrtkama i organizacijama da postignu svoje ciljeve. Ispravna rasprava o naknadama treba započeti jasnim definiranim ciljevima organizacije. U većem dijelu ovog teksta pretpostavljamo da je osnovni cilj organizacije poboljšanje svojih krajnjih rezultata, odnosno maksimiziranje profita. (DeVaro, 2020)

2.2.1. Integracija strateškog planiranja i komunikacija u razvoju umjetničkih organizacija

Ekonomski aspekt modernizacije u Republici Hrvatskoj, posebno u prijelazu iz socijalizma na tržišno gospodarstvo te uvođenjem pravila liberalne demokracije i kapitalizma, postao je još izraženiji ulaskom u Europsku uniju. U uvjetima narušenih ekonomskih odnosa tijekom tranzicije i stagnacije državnih izdataka, kulturni sektor i njegove institucije bili su prisiljeni osloniti se na tržište. Očekuje se da akteri u kulturnom i baštinskom sektoru sve više prihoda ostvaruju komercijalizacijom svojih resursa i uspostavljanjem odnosa s privatnim sektorom kroz sponzorstva i donacije. (Žuvela, 2022, 30-35)

Filozofija organizacijskog razvoja temelji se na jasno definiranim postulatima razvoja i dugoročnoj perspektivi, a sve strategije, ključni programi i metode usmjereni su na postizanje tog cilja. Ovaj cilj najčešće ima visoku etičku, društvenu ili umjetničku relevantnost za zajednicu u kojoj organizacija djeluje. Riječ je o ambicioznom i vizionarskom pristupu koji zahtijeva potpunu predanost i nadilazi uobičajenu praksu i standardne metode djelovanja u relevantnom okruženju. Na temelju dosadašnjih iskustava u organizacijskom razvoju i izgradnji kapaciteta umjetničkih organizacija, autori razlikuju sljedeće vrste filozofija djelovanja i razvoja:

- Organizacija koja stvara i otkriva – usmjerena na inovacije i umjetničko istraživanje
- Organizacija koja radi – usmjerena na operativnu učinkovitost i provedbu aktivnosti

- Organizacija koja uči – naglašava kontinuirano poboljšanje i prilagodbu
- Organizacija koja stvara znanje – stvara novo znanje i potiče intelektualni razvoj
- Poduzetnička organizacija – primjenjuje tržišna načela i poduzetničke strategije
- Organizacija koja postavlja trendove – postavlja nove standarde i oblikuje kulturne trendove
- Organizacija koja stvara prihod – usmjerena na financijsku održivost kroz različite izvore prihoda (Dragićević Šešić, Dragojević, 2005)

Kako bi predvidjeli i prevladali disruptivne izazove, korporacije sve više osnivaju posebne organizacijske jedinice za korporativne pothvate s ciljem ubrzavanja inovacija i razvoja novih poslova unutar tvrtke. Te jedinice mogu imati različite oblike, poput inovacijskih laboratorija, inkubatora, akceleratora ili inovacijskih ispostava. Međutim, istraživanje je pokazalo da sve korporativne venture jedinice dijele ključne elemente strukturnog dizajna: strateški fokus na fleksibilnost, snažnu potporu upravljanja, operativnu autonomiju i stil rada koji potiče proaktivnost i preuzimanje rizika. Kao rezultat toga, razvila se opsežna znanstvena literatura koja produbljuje razumijevanje optimalnog konstrukcijskog dizajna ovih jedinica. (Brattström, Faems, 2024)

To zahtijeva sposobnost dugoročnog planiranja i stalne obveze, što je nekompatibilno s nestabilnim upravljanjem, nedostatkom kontinuiteta politika ili nesigurnošću u vezi s financijskim obvezama strateških partnera, poput javnih institucija i ključnih sponzora. Programiranje je proces pun rizika, posebno kada se odvija u višegodišnjem razdoblju, budući da uključuje neizvjesnosti vezane uz publiku i raspoložive resurse. U najgorem slučaju, javne vlasti mogle bi smanjiti subvencije za programe koji se smatraju "previše komercijalnim", sponzori bi mogli uvjetovati svoje donacije popularnošću predloženih opera, a publika bi mogla izbjegavati inovativna ili rijetko izvođena djela. Programiranje oblikuje budućnost, poštujući nasljeđe prošlosti. (Agid, Tarondeau, 2010)

U nastavku teksta istražuje se uloga transparentne i dvosmjerne komunikacije u organizacijskoj učinkovitosti. Proučavat će se koliko jasna i otvorena komunikacija

doprinosi boljoj koordinaciji, motivaciji zaposlenika i postizanju ciljeva unutar organizacija.

Upravljanje dojmovima pomaže organizaciji u stvaranju prepoznatljivog imidža u očima svoje publike, naglašavajući društveno poželjne karakteristike. Iako organizacija ne može nužno kontrolirati kako je percipirana, upravljanje dojmovima pomaže u stvaranju legitimiteta, što često dovodi do povećane angažiranosti, lojalnosti i ulaganja. Međutim, to je moguće samo ako je taj imidž u skladu s identitetom organizacije. Za kulturne organizacije, upravljanje dojmovima je ključno za naglašavanje iskustvenog karaktera njihovih kreativnih produkcija poput plesa, glazbe ili kazališta. Pomaže u stvaranju imidža koji izaziva multisenzorne reakcije od publike, bilo da se radi o osjećajima, fantazijama, kognitivnim slikama ili intrapersonalnim procjenama. Takve reakcije potiču publiku na interakciju s kulturnom organizacijom i čak dijeljenje vlastitih iskustava ili ko-kreaciju sadržaja, što dovodi do pozitivne promocije usmenom predajom za kreativne produkcije i posljedično do povećanja prodaje ulaznica. (Nairn, Bhargava, 2025)

Odnosi s javnošću planiraju se prema prethodno utvrđenim kartama: Karta područja djelovanja (socio-kulturni ciklus) i Karta institucionalnog pozicioniranja (aktivnosti organizacije u zajednici). Kroz ovaj proces definiraju se ciljne skupine i vrste javnosti koje su od posebne važnosti za organizaciju. Poseban naglasak stavljen je na analizu stupnja usklađenosti već izgrađenog imidža organizacije s njezinom unutarnjom organizacijskom kulturom i odabranim ciljnim skupinama. Stoga razvoj odnosa s javnošću počinje kritičkom analizom unutarnjeg imidža organizacije, odnosno vrijednosti koje on odražava, kao i općom procjenom organizacijske kulture. Organizacijska kultura obuhvaća složen sustav estetskih, organizacijskih i proceduralnih vrijednosti i obrazaca ponašanja. Uključuje interni sustav normi i običaja, ustaljenu organizacijsku praksu te sve oblike komunikacijskih aktivnosti prema vanjskom okruženju – bilo da se radi o odnosu s publikom, partnerima, medijima ili širom kulturnom javnošću (sindikati, političke stranke, upravna tijela i sl.). Najčešće korišteni pojmovi pri definiranju organizacijske kulture su: vizualni identitet, atmosfera u organizaciji, duh zajedništva, osjećaj pripadnosti, stil vođenja i način komunikacije unutar tima. Kad je riječ o umjetničkim institucijama, dodatno se ističu elementi poput ukusa, stila, razine aspiracija i senzibiliteta. (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Umjetničke organizacije, koje su obično neprofitne, oslanjaju se na društvene mreže za izgradnju imidža. One predstavljaju isplativ komunikacijski kanal koji zadovoljava potrebu publike za informacijama o umjetničkim aktivnostima. Putem digitalnih tehnologija, publika može pratiti prijenose uživo, komunicirati s organizacijama radi društvene povezanosti i personalizirati svoje umjetničko iskustvo birajući sadržaje koje žele pratiti. Razvoj digitalnih tehnologija i društvenih mreža daje publici veću moć, omogućavajući im da sudjeluju u oblikovanju značenja umjetničkih organizacija i njihovih proizvoda. Međutim, umjetnički sektor oklijeva u potpunosti prihvatiti interaktivne online kanale zbog straha od gubitka kontrole nad imidžem organizacija. Ova tematika se može povezati i s izazovima u upravljanju javnim kulturnim i umjetničkim institucijama, gdje digitalna transformacija postaje ključna, ali i izazovna. Upravo balans između otvorenosti prema publici i očuvanja autoriteta institucije može biti važan aspekt u daljnjem istraživanju. (Nairn, Bhargava, 2025)

Sljedeće potpoglavlje usredotočuje se na ulogu strateškog upravljanja u javnim kazališnim ustanovama, s posebnim naglaskom na specifične izazove i prilike u upravljanju operom i baletom. Ispitat će kako strateški pristupi mogu poboljšati učinkovitost i održivost ovih specifičnih umjetničkih formi unutar kazališnih institucija.

2.3. Strateški menadžment u javnim ustanovama kulture i umjetnosti

Obuka za menadžment u umjetnosti pomaže razjasniti primjenu menadžmenta u ovom sektoru, naglašavajući njegovu specifičnu ulogu i funkciju u organizacijama koje proizvode umjetnost. Njegova prisutnost kao institucionalna logika u umjetničkim organizacijama potiče uključivanje menadžerskih uloga, osobito na razini izvršnog vodstva tih organizacija. (Reid, Fjellvær, 2023) Strategija je i umjetnost i znanost uspjeha i neuspjeha, a ključna razlika između ta dva leži u strategiji koju organizacija odabere. Dobra strategija počiva na procesu strateškog menadžmenta, koji uključuje definiranje konkurentskog izazova, postavljanje smjernica politike i provođenje koherentnih akcija. Takva strategija povećava šanse za postizanje konkurentске prednosti i iznimnog učinka. Strateški lideri razumiju da je konkurencija svugdje, zbog čega im je potrebna učinkovita strategija za suočavanje s njom. (Rothaermel, 2023)

Rasprava o menadžmentu u umjetnosti razvila se kroz tri glavna pristupa, od kojih svaki nastoji odgovoriti na izazove odnosa između poslovnog menadžmenta i menadžmenta u sektoru umjetnosti. Prvi pristup zastupa stajalište da se upravljanje umjetničkim organizacijama ne razlikuje bitno od vođenja bilo kojeg drugog poslovnog subjekta. Drugi naglašava bitnu razliku između umjetničkih organizacija i klasičnih poslova. Treći pristup, međutim, preispituje prethodne argumente i naglašava da poslovni menadžment može mnogo naučiti ne samo od menadžmenta umjetnosti, već i od same umjetnosti kao discipline. (Paquette, Redaelli, 2014)

Za uspješno vođenje organizacija, ključno je razumjeti i primijeniti različite teorijske i praktične pristupe u upravljanju ljudskim potencijalima, koji predstavljaju osnovu za razvoj i motivaciju zaposlenika unutar organizacije.

U zemljama njemačkog govornog područja umjetnički menadžment često se oslanjao na modele iz Sjedinjenih Država i Ujedinjenog Kraljevstva, prilagođavajući ih specifičnostima njemačkih i širih kontinentalno-europskih kulturnih institucija. S obzirom na procese globalizacije i internacionalizacije, takva praksa ostaje aktualna i danas. Međutim, istraživanja u ovom području još su u fazi razvoja, posebice u pogledu dosljednosti terminologije, koja se razlikuje od zemlje do zemlje i može ometati akademsku i praktičnu razmjenu znanja. (Henze, 2017) Tradicionalno, da bi se određena aktivnost smatrala međunarodnom, smatralo se da mora uključivati prelazak fizičkih granica. U tom kontekstu, međunarodni umjetnički menadžment podrazumijevao je realizaciju projekata u više zemalja ili na lokacijama izvan matične zemlje većine sudionika. Uloga umjetničkog menadžera podrazumijevala je česta putovanja i dugogodišnji angažman u stranim organizacijama, osiguravajući uspješnu implementaciju umjetničkih inicijativa na međunarodnoj razini. (Henze, 2017)

Izraz upravljanje interkulturalnom umjetnošću odnosi se na upravljanje umjetničkim inicijativama koje uključuju različite kulturne i etničke skupine unutar zemlje. Iako se često koristi u kontekstu razvoja publike, ovaj koncept nosi određene metodološke nedostatke. Welsch je još devedesetih godina 20. stoljeća ukazivao na ograničenja tradicionalnog shvaćanja interkulturalnosti, prema kojem se kulture doživljavaju kao zatvorene, odvojene cjeline. U tom se smislu interkulturalni umjetnički menadžment

uglavnom bavi procesima integracije pripadnika različitih kulturnih zajednica u dominantni društveni okvir. (Henze, 2017)

Koncept transkulturalnosti, koji je Welsch razvio prije više od dva desetljeća, dobio je značajnu pozornost u njemačkim akademskim raspravama u kontekstu migracijskih procesa. Za razliku od interkulturalnog pristupa, transkulturalno upravljanje umjetnošću uključuje ne samo razumijevanje i priznavanje različitih kulturnih tradicija, već i prilagodbu, reinterpretaciju i oblikovanje novih oblika izražavanja. Ovaj pristup polazi od pretpostavke da su tradicionalne kulturne granice sve manje izražene te da suvremeno društvo karakterizira dinamična interakcija i prožimanje različitih kulturnih i stilskih elemenata. Ključna razlika između transkulturalnosti i multikulturalizma leži upravo u toj interaktivnosti koja nadilazi pasivni suživot različitih kulturnih skupina i teži stvaranju hibridnih kulturnih identiteta. (Henze, 2017)

Suvremena kazališta više se ne mogu oslanjati samo na novčane potpore ministarstava, stabilne plaće ili tradicionalne, neinovativne repertoare koji ne pridonose razvoju njihove misije i ciljeva osnivanja. Umjesto toga, kazališta se danas suočavaju s izazovima preživljavanja i potrebe za privlačenjem nove publike. Uloga kazališta se transformirala – ona više ne funkcioniraju isključivo kao obrazovne ustanove, već kao prostori koji nude emotivna, estetska i zabavna iskustva. Potražnja za profesionalnim menadžmentom u kazališnom sektoru je sve veća. Nikada prije kazalište i menadžment nisu pokazali takvu sličnost. Upravljačke tehnike sve više nalikuju redateljskim postupcima – projektni partneri moraju se pažljivo prilagođavati svojim ulogama kako bi zajednički narativ bio autentičan i uvjerljiv u očima publike, ali i potencijalnih investitora. Proces kazališnog stvaranja često se opisuje pojmovima kao što su mašta, iracionalnost, kreativnost i individualnost. S vremenom je kazališni ambijent dobio gotovo mitski status - kazalište se često poistovjećuje s hramom umjetnosti, dok iza kulisa vlada specifična atmosfera simbolično dočarana karakterističnim mirisom scenske prašine. (Ristić, n.g., 99)

Umjetnički menadžment koji je usmjeren na očuvanje i razvoj programske izvrsnosti te pravodoban odabir i primjenu menadžerskih znanja i vještina najprikladnijih za prevladavanje turbulentnih okolnosti i osiguranje unutarnje stabilnosti organizacije

naziva se adaptive quality management (AQM). Ovakav pristup zahtijeva prije svega stvaranje uvjeta za daljnji razvoj umjetničkog programa ustanove, kao i unapređenje unutarnjeg i vanjskog organizacijskog djelovanja, pri čemu je ključna ne samo prilagodba, već i proaktivno savladavanje prijetnji iz okoline. Kao što je prethodno navedeno, strateški plan je središnji instrument adaptivnog upravljanja kvalitetom bez kojeg nije moguća njegova provedba. (Dragićević Šešić, Dragojević, 2005)

Umjetnički i kulturni menadžment počiva na interdisciplinarnim teorijskim okvirima koji se široko primjenjuju u područjima poslovne administracije, javnog i neprofitnog menadžmenta, organizacijske znanosti, sociologije i srodnih disciplina. Budući da umjetničke i kulturne organizacije nastoje osigurati relevantna iskustva za svoju publiku i istovremeno održati visoke standarde umjetničke izvrsnosti, teorijski pristupi usmjereni na društvenu vrijednost mogu poslužiti kao alat za analizu ove kompleksne dinamike. Kako bi se dublje razumjelo na koji način umjetničke i kulturne organizacije mogu učinkovito podržati sve raznolikije zajednice, primjena sistemskih teorija omogućuje sagledavanje odnosa između unutarnjih organizacijskih procesa i njihovih vanjskih učinaka. Istovremeno, ekonomske teorije pružaju analitički okvir za istraživanje menadžmenta u umjetnosti i kulturi, osobito kada se u istraživanjima kombiniraju pozitivni i normativni aspekti tih teorija. (Vakharia, Vecco, 2024)

U okviru promišljanja suvremenih pristupa menadžmentu u kazalištu uvodi se pojam menadžmenta koji se sve više afirmira kao ključna sastavnica u svim segmentima ljudskog djelovanja. Upravljanje se definira kao specifična funkcija koju karakterizira kreativan pristup u pronalaženju optimalnih organizacijskih uvjeta, kao i u uspostavljanju komunikacijskih kanala potrebnih za učinkovito rješavanje poslovnih zadataka. U tom kontekstu, menadžerska uloga obuhvaća širok raspon pozicija unutar kazališne organizacije – od producenata, impresarija i menadžera, preko operativnih i generalnih menadžera, do stručnjaka zaduženih za financije i marketing. Autor ukazuje na specifičnosti menadžerskog menadžmenta koje uključuju organizacijsku sposobnost, kreativnost i vještine upravljanja i raspolaganja informacijama kao ključnim resursima. Menadžment u kazalištu strukturiran je na tri razine – gornju, srednju i donju – pri čemu se najviša razina odnosi na provođenje poslovne politike i strateško odlučivanje, srednja razina na organizaciju i realizaciju operativnih zadataka, dok je donja razina vezana za

izvršavanje standardiziranih aktivnosti i svakodnevnu komunikaciju sa suradnicima. Uz to, autorica detaljno obrazlaže i analizira funkcionalnu podjelu procesa u kazalištu koje čine upravljačka, voditeljska, razvojna, kreativno-produkcijska, tehnička, poslovno-operativna i upravljačka komponenta, ukazujući na složenost i međuovisnost svih segmenata koji čine suvremeni kazališni menadžment. (Ristić, 2021, 119)

Planiranje, strategija i strateško upravljanje često se koriste u poslovnom kontekstu, ali svaka od ovih stavki ima specifično značenje. "Brzo se kreći i lomi stvari" Facebook-ov je slogan sugerirao važnost brzog razvoja proizvoda, čak i s greškama, s ciljem rješavanja problema u hodu. Međutim, Facebook je promijenio svoj pristup, sada se oslanja na planiranje i konzultacije sa stručnjacima kako bi osigurao bolje rezultate. Planiranje se definira kao postavljanje ciljeva i odlučivanje o tome kako ih postići. To je proces suočavanja s neizvjesnošću formuliranjem smjerova djelovanja koji vode do željenih rezultata. Plan je dokument koji opisuje korake potrebne za postizanje ciljeva. Jedna važna vrsta plana je poslovni plan, koji ocrtava ciljeve poduzeća, strategiju za njihovo postizanje i kriterije za mjerenje uspjeha. Poslovni plan opisuje poslovni model, funkcije tvrtke, prednosti proizvoda, tržište, konkurenciju i financijski plan. Strategija, s druge strane, postavlja dugoročne ciljeve i smjer za organizaciju. To je obrazovana pretpostavka o tome što je potrebno za preživljavanje i prosperitet. Strateško upravljanje je proces koji uključuje menadžere na svim razinama u organizaciji u formuliranju i provedbi strategija i ciljeva. To znači da menadžeri, a posebno srednji menadžeri, nisu samo izvršitelji planova, već i aktivni sudionici u njihovoj izradi, kako bi se osigurala uspješna realizacija. (Kinicki, Williams, 2021)

Upravljačke vještine postale su presudne u umjetničkoj praksi, a kulturni menadžment, kao nova znanstvena disciplina, sve se više proučava na sveučilištima i fakultetima. U ekonomiji menadžment uključuje različite vještine planiranja, organiziranja, praćenja i odlučivanja, a te se vještine primjenjuju i u kulturnom sektoru, koji je detaljno razrađen kroz teorije kulturnog menadžmenta. Jadran Antolović ističe da je kulturni menadžment kao umijeće stvaranja, promicanja i konzumiranja kulturnih proizvoda nastao kada je kultura postala tržišni proizvod koji se prodaje potrošačima. U Republici Hrvatskoj se tržišni oblik kulture počeo razvijati tek nakon osamostaljenja, što objašnjava potrebu studija kulturnog menadžmenta. Andrea Zlatar analizirala je taj kontekst tranzicije, kada

se gospodarstvo i kultura prilagođavaju iz planskog u tržišni sustav. Zlatar ističe probleme koje je ova tranzicija izazvala u kulturnom sektoru, uključujući neuspješnu privatizaciju, neprovođenje kulturne politike, rezanje proračuna te nisku potrošnju i sudjelovanje javnosti u kulturi. (Zelenika, Grmuša, Jurišić, 2018)

Umjetnički menadžment postaje ključni čimbenik u poticanju gospodarskog razvoja, posebice u kontekstu regionalnog rasta. S obzirom na diversifikaciju gospodarstava, kulturne organizacije poput muzeja, galerija, kazališta i kulturnih festivala prepoznate su ne samo zbog svojih umjetničkih doprinosa, već i zbog svog gospodarskog potencijala. Na globalnoj razini, brojna istraživanja ističu ulogu umjetnosti i kulture u urbanoj regeneraciji i gospodarskom razvoju. U Sjedinjenim Državama i Europi kulturne inicijative korištene su za poticanje rasta i revitalizaciju gradova. Iako istraživanje odnosa između menadžmenta u umjetnosti i regionalnog gospodarskog razvoja nije novo, postalo je osobito važno u posljednjim desetljećima. (Jiang, Dai, 2024)

Kratkoročno planiranje, kakvo se provodi u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, može se klasificirati kao operativno ili taktičko upravljanje, a ne kao klasično strateško upravljanje. Strateško planiranje u pravilu obuhvaća dugoročne ciljeve i viziju razvoja organizacije kroz razdoblje od pet do deset godina, dok planovi u HNK u Zagrebu imaju trajanje od samo dvije do četiri godine, što sugerira da se ne radi o standardnim modelima strateškog upravljanja, već više o reaktivnom ili adaptivnom modelu upravljanja. Kratkoročno upravljanje može se definirati kroz nekoliko ključnih aspekata:

- **Reaktivnost umjesto proaktivnosti** – Planovi se prilagođavaju vanjskim okolnostima i potrebama financiranja, umjesto da definiraju dugoročni razvoj organizacije.
- **Fragmentacija odlučivanja** – Strateški dokumenti nisu kontinuitet dugoročnog plana, već služe prvenstveno kao alat za apliciranje na natječaje i osiguravanje financijskih sredstava.
- **Ovisnost o političkim i organizacijskim promjenama** – S obzirom na mandat intendanta od četiri godine, stvarna implementacija strateškog plana počinje tek u drugoj godini, a često se do kraja mandata ne realizira u cijelosti.

- **Fokus na kratkoročne ciljeve** – Planovi se izrađuju u skladu s trenutnim političkim i institucionalnim okvirima, umjesto da se temelje na dugoročnim trendovima u kulturnoj politici. (Kinicki i Williams (2021))

Prema teorijskim postavkama Kinickog i Williamsa (2021), strateško upravljanje zahtijeva nekoliko osnovnih elemenata:

- dugoročno planiranje (5-10 godina),
- proaktivno upravljanje promjenama,
- usklađivanje resursa i aktivnosti s vizijom i misijom organizacije,
- sustavno praćenje i evaluacija strateških ciljeva.

Nasuprot tome, HNK u Zagrebu provodi planiranje koje se više uklapa u adaptivno ili emergentno strateško upravljanje, koje se temelji na kratkoročnim prilagodbama i taktičkim odlukama. Ovakav model upravljanja često se koristi u turbulentnim okruženjima, no u kulturnim kazališnim ustanovama bi trebao biti nadopunjen dugoročnim strateškim dokumentima. Prema mišljenju autora doktorskog rada, neke od glavnih posljedica kratkoročnog strateškog planiranja u HNK u Zagrebu uključuju:

- **Nedostatak kontinuiteta** – Svaki intendant započinje novi ciklus planiranja, što onemogućuje stabilan razvoj Kazališta.
- **Nepotpuna implementacija** – Zbog kratkog vremena provedbe, strateški ciljevi se često ne realiziraju u cijelosti.
- **Ograničen utjecaj na dugoročni razvoj** – HNK u Zagrebu ne može razviti održivu strategiju kulturnog razvoja koja bi bila neovisna o političkim promjenama.
- **Slaba institucionalna memorija** – Svaka nova uprava mora iznova analizirati postojeće stanje i razvijati planove, čime se gubi znanje i iskustvo prethodnih mandata.

Kako bi se premostile navedene slabosti, autor doktorskog rada smatra da bi bilo od iznimne važnosti za oblikovanjem i prijedlog promjena:

- **Produljenje razdoblja strateškog planiranja** – Strateški plan trebao bi obuhvaćati razdoblje od najmanje pet godina, s mehanizmima godišnje evaluacije i prilagodbe.
- **Jačanje institucionalne stabilnosti** – Uvođenje obveze nastavka ključnih strateških projekata neovisno o promjeni intendanta.
- **Veća uključenost struke i dionika** – Strateško planiranje treba biti participativan proces koji uključuje ne samo upravu, već i zaposlenike, vanjske stručnjake i publiku.
- **Povezivanje s nacionalnim i europskim strategijama** – Planiranje treba biti usklađeno s dugoročnim kulturnim strategijama Republike Hrvatske i EU-a.

Važno je naglasiti da trenutni model strateškog planiranja u HNK-u u Zagrebu pokazuje obilježja kratkoročnog, adaptivnog i reaktivnog pristupa upravljanju, što rezultira nizom organizacijskih i financijskih izazova. Dugoročno strateško planiranje ključno je za održivost i razvoj kulturnih institucija, a njegov izostanak može dovesti do stagnacije i nedostatka konkurentnosti na kulturnoj kazališnoj sceni, u tom kontekstu, autor promatra ulogu strateškog menadžmenta kao potencijalnog mehanizma stabilizacije institucionalnog razvoja.

Sljedeće potpoglavlje govori o važnosti ljudskih resursa u postizanju organizacijskih ciljeva. Analizira koliko učinkovito upravljanje zaposlenicima, njihova motivacija i profesionalni razvoj doprinose uspjehu organizacije, s posebnim naglaskom na kulturne i umjetničke institucije.

2.3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima: teorija i praksa

Položaj odjela unutar organizacijske strukture određuje njegov značaj i utjecaj na cijelu organizaciju. Način na koji organizacije postavljaju internu komunikaciju varira ovisno o veličini organizacije, njejoj kulturi, stilu upravljanja, financijskim resursima, karakteristikama zaposlenika, njihovim očekivanjima i strukturnim promjenama. (Verčić, A. T., Verčić, D., Špoljarić, 2022) S obzirom na to da su menadžerski zadaci međusobno

povezani i međuovisni, Mintzberg nije definirao menadžment u smislu funkcija, već ga je opisao kroz skup uloga. Menadžeri obavljaju različite uloge u tri ključna područja: međuljudskim odnosima, upravljanju informacijama i donošenju odluka. U okviru međuljudskih odnosa, menadžer preuzima ulogu figure. (Rupčić, 2018)

U kontekstu modernog kazališnog menadžmenta, upravljanje ljudskim resursima postaje temeljni aspekt strateškog razvoja institucija. Ljudski kapital predstavlja ključni resurs kazališta na svim razinama, a učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva održivo korištenje vještina, znanja i kreativnog kapaciteta zaposlenika. Motivacija, angažman i inovativnost osoblja od presudne su važnosti za umjetničku izvrsnost, dok je ravnoteža između individualnog razvoja i institucionalnih ciljeva ključna za dugoročnu održivost (Schmidt, 2020). Razvoj zaposlenika, kontinuirano obrazovanje i ravnoteža između profesionalnih i privatnih obveza postaju neizostavni elementi suvremenog kazališnog menadžmenta.

Za razumijevanje učinkovitog funkcioniranja organizacija, važno je istražiti kako se financijsko planiranje i upravljanje resursima primjenjuju u praksi, jer su ključni za postizanje održivog rasta i stabilnosti. Kao i u svakoj situaciji vođenja, osobine i stavovi vođe imaju značajan utjecaj na proces servilnog (službeničkog) liderstva. Pojedinci u takve situacije donose vlastite osobine i ideje o vođenju. Neki osjećaju duboku želju za služenjem ili imaju snažnu motivaciju za vođenje, dok su drugi vođeni osjećajem višeg poziva. Ove sklonosti oblikuju način na koji pojedinci demonstriraju servilno liderstvo. Osim toga, ljudi se razlikuju u aspektima poput moralnog razvoja, emocionalne inteligencije i samoodređenosti, a te osobine utiču na njihovu sposobnost da se angažiraju u servilnom liderstvu. (Northouse, 2015)

Ljudski potencijali najvažniji su čimbenik poslovnog uspjeha te ključna strateška i konkurentska prednost svake organizacije. Znanje, vještine, sposobnosti i motivacija zaposlenika, u kombinaciji s učinkovitim upravljanjem materijalnim, financijskim i informacijskim resursima, izravno utječu na poslovne rezultate, rast i održivost tvrtke. Upravljanje ljudskim resursima jedna je od temeljnih poslovnih funkcija današnjice, a njegova primarna uloga je privlačenje, odabir i razvoj kompetentnih kadrova koji mogu

značajno pridonijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva. U suvremenom poslovnom okruženju sve veći naglasak stavlja se na mlade stručnjake s visokim razvojnim potencijalom, koji posjeduju fleksibilnost, inovativnost, komunikacijske vještine te sklonost timskom radu i dinamičnim radnim uvjetima. Istovremeno, specifična stručna znanja o pojedinim poslovnim procesima sve više zauzimaju sekundarnu ulogu u selekcijskom procesu. (Klepić, 2019, 14–26)

Sljedeće potpoglavlje govori o ključnim strategijama za raspodjelu i optimizaciju resursa u kulturnom sektoru. Ispituje kako učinkovito upravljanje resursima, uključujući ljudske, financijske i materijalne resurse, može poboljšati operativnu učinkovitost i osigurati dugoročnu održivost kulturnih institucija.

2.3.2. Financijsko planiranje i upravljanje resursima

Proračun je ključni dokument fiskalne politike koji prikazuje prihode i rashode potrebne za ostvarivanje funkcija organizacije tijekom određenog vremenskog razdoblja, obično fiskalne godine, koja traje 12 mjeseci. Na primjer, fiskalna godina 2021. za većinu država počinje 1. srpnja 2020. i završava 30. lipnja 2021. Na kraju tog razdoblja proračun mora biti zakonski uravnotežen i dostupan javnosti. Glavna funkcija proračuna je odgovornost, jer služi kao alat za procjenu uspješnosti organizacije u postizanju ciljeva koje su postavile zakonodavne i izvršne vlasti, a koristi se i od strane zakonodavaca i gradskih vijećnika prilikom pregleda rada javnih agencija. Proračuni obično dolaze u tri osnovna formata: stavka, program i izvedba, ali postoje i različite tehnike proračuna koje se mogu primijeniti. Jedan rijetko korišten pristup je proračun temeljen na nuli, dok agencija može koristiti inkrementalni pristup u kojem se potrošnja iz prethodne godine samo prilagođava dodavanjem ili oduzimanjem iznosa. Iako državna ili lokalna uprava može zahtijevati specifičan format proračuna, agencije imaju određenu slobodu u odabiru vrste proračuna koju preferiraju. (Menifield, 2020)

Dobar proračun trebao bi biti jednostavan za korištenje. Osoba koja nije upoznata s tematikom trebala bi barem moći odrediti koliko prihoda država namjerava prikupiti, koliko država planira potrošiti i na što (rashode).

Proračun ima tri ključne uloge: raspodjelu sredstava, preraspodjelu sredstava i potporu gospodarskom razvoju. Prvi aspekt odnosi se na odluku Vlade o tome koje će se javne usluge financirati i u kojoj mjeri. Drugi aspekt je određivanje krajnjih korisnika raspodjele sredstava, kao i određivanje izvora financiranja ovih usluga. Treći aspekt uključuje planiranje prihoda i strategije rasta zaposlenosti kako bi se osigurala fiskalna stabilnost i održivost javnih financija. Proračuni se obično izrađuju u tri osnovna formata: proračun za stavke, programski proračun i proračun temeljen na učinku. (Menifield, 2020)

Kao što je prethodno spomenuto, postoje tri osnovna proračunska formata i oni pružaju različite vrste informacija. Međutim, nekoliko je stvari koje su zajedničke svakom od ovih proračuna. (Menifield, 2020)

Financijsko planiranje i upravljanje resursima ključni su elementi održivosti sektora izvedbenih umjetnosti, bez obzira na veličinu i profil ustanove. Raznolikost ovog sektora zahtijeva prilagodljive modele financiranja i strateškog upravljanja koji omogućuju stabilnost i razvoj umjetničkih programa. Dok se istraživanja često fokusiraju na velike operne kuće i nacionalne kazališne institucije, jednako je važno razumjeti financijske izazove i prilike s kojima se suočavaju manja kazališta i lokalne trupe, čija kreativnost i inovativni pristupi često ovise o učinkovitoj raspodjeli resursa.

Ukupna slika sektora izvedbenih umjetnosti iznimno je raznolika, što odražava njegovu širinu i raznovrsnost. Iako se istraživanja upravljačkih izbora i institucionalnih izazova najčešće fokusiraju na velike operne kuće, sektor obuhvaća i brojna manja kazališta te lokalne trupe, koje često predstavljaju ključna središta lokalnih kulturnih vrijednosti i djeluju unutar inovativnih modela upravljanja. Talijansko Ministarstvo kulture kategorizira institucije izvedbenih umjetnosti u tri osnovne skupine:

- **Operne kuće** – 14 institucija, među kojima su velika kazališta poput La Scale, koja imaju stalno produkcijsko osoblje i izvode operne, koncertne i baletne programe.
- **Tradicionalna kazališta** – 29 organizacija duboko povezanih s lokalnim sredinama; iako obično nemaju stalno zaposleno osoblje, redovito produciraju operne, koncertne i baletne izvedbe.

- **Koncertne i orkestralne ustanove (Istituzioni concertistico-orchestrale)** – 14 organizacija čija je misija promicanje, poticanje i koordinacija glazbenih aktivnosti na lokalnoj razini; posjeduju stalno zaposleno osoblje i vlastiti orkestar, primjerice Fondazione Arturo Toscanini. (Donelli, Fanelli, Zangrandi, 2021, 48–62)

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2024 – 2026. ključni je dokument koji usmjerava razvoj i unapređenje kulturnih, umjetničkih i organizacijskih ciljeva kazališta. Ovim planom želi se očuvati i unaprijediti tradicija hrvatskoga kazališta, odgovarajući na suvremene izazove i potrebe publike te poticati inovativnost i suradnju u kulturnom sektoru.

Za razdoblje 2024 – 2026. strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu predstavlja temeljni dokument usmjeren na definiranje razvojnih prioriteta, organizacijskih ciljeva i mehanizama upravljanja u narednom trogodišnjem razdoblju. Strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2024. do 2026. godine usklađen je s odredbama Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/2023), pri čemu se njegove odredbe ne primjenjuju na umjetnike i zaposlenike Tehnike u HNK-u Zagreb. Sukladno tome, izrađena je nova sistematizacija radnih mjesta, nadopunjena Prijedlogom kadrovskoga plana zaključno s 16. travnja 2024. U sklopu ovih promjena planira se i otvaranje Druge scene HNK-a u sezoni 2025./2026., što zahtijeva dodatnu sistematizaciju novih radnih mjesta potrebnih za provedbu programa. (Strateški plan HNK u Zagrebu, n.g.)

Ansambl Drame održava optimalnu popunjenost uz plansko osvježavanje sukladno smjeni generacija. Dolaskom nove uprave provedena je analiza ansambla Opere, pri čemu je istaknuta potreba za njegovim uravnoteženjem u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima, što je rezultiralo identifikacijom manjkavosti i potrebom za novim zapošljavanjima. Ansambl Baleta, nakon provedene međunarodne audicije, postigao je optimalnu dobnu strukturu i popunjenost. Ključni cilj jest usklađivanje svih umjetničkih grana prema programskim i financijskim okvirima.

Zapošljavanje u HNK-u odvija se putem ugovora o radu na neodređeno ili određeno vrijeme te putem ugovora o djelu ili autorskih ugovora za dugotrajnije projekte. Novi Zakon o kazalištima uvodi mehanizme zbrinjavanja umjetnika koji zbog dobi više ne mogu obavljati svoje radne zadatke. Također, ugovor na neodređeno vrijeme sada se može steći nakon četiri godine, dok baletni umjetnici ostvaruju mirovinu nakon 27 sezona. U Operi su nužne popune Orkestra i Zbora kako bi se osigurala homogenost ansambla, poboljšala umjetnička kvaliteta izvedbi i smanjili troškovi povezani s angažmanom dodatnih glazbenika. Dugogodišnje zanemarivanje popunjavanja umjetničkih radnih mjesta u Orkestru zahtijeva hitne korektivne mjere Kadrovskim razvojem poseban naglasak stavljen je na sektor Tehnike, iz kojeg je u prethodnom razdoblju otišao značajan broj educiranih djelatnika. Tehnički sektor ključan je za svakodnevno funkcioniranje kazališta, kako u Zagrebu, tako i na gostovanjima. Povećanjem broja zaposlenika u Tehnici i optimizacijom radnoga vremena povećat će se radni kapacitet Kazališta. (Strateški plan HNK u Zagrebu, n.g.)

Općim ciljevima Strateškoga plana HNK-a u Zagrebu (2024. - 2026.) smatraju se:

1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK-a u Zagrebu
2. Razvoj publike
3. Realizacija infrastrukturnih projekata i unaprjeđenje tehničkih aspekata rada
4. Održivo kazalište. (Strateški plan HNK u Zagrebu, n.g.)

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2024. – 2026. ključni je kulturnopolitički dokument koji sadrži smjernice za dugoročnu održivost i razvoj Hrvatskog narodnog kazališta. Temelji se na nacionalnim i lokalnim strateškim smjernicama te obuhvaća programske, financijske, organizacijske i infrastrukturne aspekte. Analiza ovog plana usmjerena je na njegove prednosti i izazove, posebice problem kratkoročnog planiranja i njegov utjecaj na stabilnost institucije. (HNK u Zagrebu, n.g.)

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta usklađen je s nacionalnim i europskim strateškim dokumentima, uključujući Nacionalni plan oporavka i otpornosti, Program kulturnog razvitka Grada Zagreba te europske kulturne politike. Time je potvrđeno da Hrvatsko narodno kazalište djeluje u skladu sa širim kulturnim i financijskim okvirima.

Plan također naglašava financijsku transparentnost, jasno prikazujući trendove prihoda, poput rasta prihoda od najma i prodaje usluga. Održivost financiranja ključni je izazov kulturnih institucija, a ovaj plan pokazuje napredak u osiguravanju vlastitih prihoda. (HNK u Zagrebu, n.g.)

U skladu s trendovima u kulturnom menadžmentu, strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta usmjeren je na razvoj publike kroz diverzifikaciju programa i veću dostupnost kulturnih sadržaja. Plan također prepoznaje potrebu za povećanjem ulaganja u infrastrukturu, uključujući modernizaciju kazališnih objekata i otvaranje Druge scene Hrvatskog narodnog kazališta, što predstavlja važan korak prema povećanju kapaciteta za izvedbene umjetnosti. Također, naglasak je stavljen na razvoj ljudskih potencijala, s obzirom na literaturu o umjetničkom menadžmentu (Reid, Fjellvær, 2023.), predviđajući nova zapošljavanja i stručnu edukaciju osoblja, što će pridonijeti dugoročnoj održivosti institucije. (HNK u Zagrebu, n.g.)

Prema dostupnim podacima, planirani proračun za 2024. godinu značajno je povećan u odnosu na prethodnu godinu:

- Ukupni planirani proračun za 2024. iznosi 36.262.307 €, što predstavlja rast od 25,4% u odnosu na 2023. godinu.
- Sredstva za administraciju i upravljanje u 2024. godini iznose 15.722.888 €, uz umjereni rast od 6,1%.
- Financiranje programa HNK-a (opera, drama, balet) u 2024. iznosi 2.031.775 €, s blagim smanjenjem u odnosu na prethodnu godinu (indeks 97,5).
- Posebno je značajno izdvajanje za izgradnju druge scene u iznosu od 15.000.000 €, što označava ključan infrastrukturni projekt za budućnost kazališta.
- Obnova šteta uzrokovanih potresom osigurana je u iznosu od 2.513.373 € za 2024. godinu. (HNK u Zagrebu, n.g.)

Planirana financijska sredstva za 2025. godinu iznose 43.266.889 eura, što predstavlja blagi porast u odnosu na prethodnu godinu (indeks 100,7). Povećanje je prvenstveno usmjereno na administrativne troškove, programske aktivnosti i infrastrukturne projekte. Najveći rast bilježe sredstva za upravu i upravljanje, koja u 2025. godini iznose

12.177.696 eura, što je povećanje od 23,7% u odnosu na prethodnu godinu. Ovo povećanje rezultat je planiranog novog zapošljavanja i povećanja materijalnih i financijskih rashoda. Značajno su povećana sredstva namijenjena programima Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb, uključujući operu, balet i dramu – s 1.292.246 eura u 2024. godini na 2.751.339 eura u 2025. godini (indeks 212,9). Ovo povećanje odražava strateški cilj povećanja broja predstava i jačanja međunarodne vidljivosti kazališta. S druge strane, sredstva iz evidentiranih prihoda za upravu i upravljanje u 2025. godini bilježe značajan pad – sa 19.150.121 eura na 12.694.410 eura (indeks 66,3). Ovakav trend ukazuje na moguće strukturne promjene u modelu financiranja zaposlenika i materijalnih troškova. Projekt izgradnje Druge scene Hrvatskog narodnog kazališta planiran je u iznosu od 13 milijuna eura, što je povećanje od 16 posto u odnosu na prethodnu godinu. Sveukupno, financijski plan za 2025. godinu ukazuje na nastavak ulaganja u administrativnu stabilnost, razvoj programa i infrastrukturne projekte, uz istovremenu prilagodbu strukture prihoda. (HNK u Zagrebu, 2025)

Uzimajući u obzir prethodno iznesene teorijske uvide i gore navedene statističke podatke, autor zaključuje kako ključni pokazatelj uspješnosti financijskog plana HNK Zagreb za 2025. godinu je broj ukupnih predstava, koji ostaje stabilan na 368 godišnje. Održavanje iste razine produkcije unatoč povećanim financijskim ulaganjima sugerira strateški naglasak na podizanju kvalitete programa, jačanju međunarodne promocije i poboljšanju organizacijskih kapaciteta. Financijski plan Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb za razdoblje 2025.-2027. odražava fokus na administrativnu stabilnost, razvoj programa i ulaganja u infrastrukturu. Iako troškovi rastu, financijski pokazatelji pokazuju da se održava razina uspješnosti i raste međunarodna prepoznatljivost ustanove. Ključni izazovi u provedbi ovog plana uključuju optimizaciju modela financiranja, racionalizaciju administrativnih troškova i osiguranje dugoročne održivosti novih ulaganja.

Unatoč pozitivnim stranama, autor ovog doktorskog rada smatra da je ključni nedostatak ovakvog strateškog dokumenta njegova opetovana kratkoročna vremenska dimenzija. Učinkovita strategija zahtijeva dugoročan pristup, integraciju organizacijske kulture i uspostavu sustava kontrole. No, strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu donosi se za razdoblje od samo dvije godine, što otvara niz problema:

- Nedostatak kontinuiteta – Svaka nova uprava mora redefinirati strateške smjernice, što može dovesti do poremećaja u realizaciji dugoročnih ciljeva.
- Ograničena provedba strateških ciljeva – Kratko razdoblje provedbe onemogućuje potpunu provedbu brojnih mjera, što umanjuje učinkovitost planiranih aktivnosti.
- Slabo institucionalno pamćenje – Kratkoročni planovi ne pridonose razvoju organizacijskog pamćenja, što može otežati procese upravljanja i donošenja odluka.

Ovdje valja istaknuti stav autora rada, koji uočava kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i razvoj Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, preporuča se prijeći na višegodišnje strateško planiranje, s jasno definiranim ciljevima koji nadilaze pojedinačne upravljačke cikluse. U svrhu poboljšanja učinkovitosti strateškog upravljanja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu, u tom kontekstu, autor promatra mogućnosti:

- Produljenje trajanja strateškog plana - Predlaže se uskladiti trajanje strateškog plana s mandatom ravnatelja Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb koji traje četiri godine, s mogućnošću produljenja na pet godina. Sadašnji model s kratkim ciklusima planiranja otežava dugoročno strateško upravljanje. Osim toga, specifičnosti kazališne produkcije, posebice u Operi i Baletu, zahtijevaju višegodišnje planiranje sezona, što dodatno naglašava potrebu duljeg razdoblja provedbe strateških odluka.
- Razmatranje diobe umjetničkih direkcija Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu - Održivost bi se mogla ojačati njegovom podjelom na dvije zasebne institucije – Državno Dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet. Takva bi reorganizacija mogla pridonijeti većoj transparentnosti upravljanja, omogućiti preciznije strateško planiranje te osigurati učinkovitiju alokaciju financijskih I zadovoljstvo profesionalaca-umjetnika u očuvanju onog najbitnijeg u kazališnoj strukturi, ljudskih resursa.
- Uvođenje mehanizama praćenja i evaluacije - Potrebno je definirati jasne pokazatelje uspješnosti za procjenu provedbe strateških ciljeva. To bi omogućilo sustavnu analizu rezultata i pravovremene korekcije u upravljanju i financiranju.

- Veća fleksibilnost u financiranju - Smanjenje ovisnosti o državnom proračunu diverzifikacijom financijskih izvora ključno je za dugoročnu stabilnost Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Povećanjem udjela mješovitog financiranja, stvarnje nacionalnog “holdinga” izvedbenih umjetnosti za “Državno Dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet”, uključujući sponzorstva, međunarodne projekte i partnerstva s privatnim sektorom, kazalište bi moglo povećati svoju financijsku autonomiju i osigurati veću predvidljivost svog poslovanja.
- Strateško planiranje razvoja ansambla - Dugoročna strategija ljudskih potencijala trebala bi osigurati stabilan rast i razvoj umjetničkog kadra, s posebnim naglaskom na kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika. Planiranje novih angažmana i ulaganje u razvoj umjetničkog kadra nužni su za održavanje visoke kvalitete predstava i jačanje međunarodne konkurentnosti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

Uzimajući u obzir prethodno iznesene uvide autor zaključuje kako provedba ovih mjera bi omogućila dugoročno stabilno i održivo poslovanje Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, uz povećanu učinkovitost strateškog upravljanja i prilagodbu suvremenim izazovima u kulturnom kazališnom sektoru. Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta donosi niz pozitivnih pomaka, posebice u područjima financijske transparentnosti, razvoja publike i ulaganja u infrastrukturu. Ipak, ključni izazov ostaje kratkoročna priroda planiranja koja može ugroziti stabilnost i dugoročni razvoj kazališne ustanove. U tom kontekstu, autor promatra ulogu strateškog menadžmenta kao potencijalnog mehanizma stabilizacije institucionalnog razvoja kako bi se osigurala održivost i kontinuirani napredak te je potrebno razmotriti produljenje trajanja strateškog plana, moguću reorganizaciju ustanove te uvođenje sustava praćenja i evaluacije. Ove mjere bi omogućile dugoročnu viziju, stabilnost upravljanja i jačanje institucionalne memorije. Održivost Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu može se postići samo strateškim promjenama koje će osigurati bolju organizaciju, veću financijsku neovisnost i poslovnu stabilnost. Ulaganjem u dugoročnu strategiju i prilagođavanjem suvremenim izazovima HNK u Zagrebu može osigurati svoju ulogu vodeće kulturne institucije. Uvođenje modela

upravljanja nacionalnim Dramskim, Opernim i Baletnim kazalištima prema načelima velikih javnih poduzeća, smatra autor doktorskog rada.

Poduzetnici su pojedinci koji posjeduju sposobnost preuzimanja rizika, prilagodljivost u suočavanju s čestim promjenama poslovnog okruženja te vizionarski pristup rješavanju svakodnevnih izazova. Njihova hrabrost i volja za inovacijama ključni su čimbenici uspjeha u dinamičnom poslovnom svijetu. Suvremeni menadžeri sve više poprimaju poduzetnička obilježja te se od njih očekuje proaktivnost, odlučnost i spremnost na preuzimanje odgovornosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva. Neustrašivost u donošenju strateških odluka i spremnost na inovativne pothvate postaju ključne kompetencije koje menadžere približavaju poduzetničkom načinu razmišljanja. (Miklošević, Saldić, Cobović, 2023)

Menadžerska fleksibilnost, kao sposobnost prilagodbe ciljeva i procesa organizacije promjenjivim tržišnim uvjetima, jedna je od ključnih karakteristika uspješnih organizacija. Potreba za suočavanjem sa stalnim promjenama u gospodarskom i tržišnom okruženju umjetničkih i kulturnih institucija, kao i sve veća složenost menadžerskih poslova, doveli su do sve izraženije orijentacije prema menadžerskom pristupu u umjetnosti i kulturi. Dewey (2004) je analizirao promjenjivi ekonomski kontekst umjetnosti i kulture kroz četiri glavna sistemska čimbenika: promjene u definiciji umjetnosti i kulture, promjene u kulturnoj politici, koje naglašavaju povezanost kulture s obrazovanjem, izgradnju zajednice, urbani razvoj, javni pristup i društveni kapital, promjene u obrascima financiranja umjetnosti. U suštini, suvremeni menadžment u kulturnim i umjetničkim institucijama suočen je s potrebom kontinuiranog prilagođavanja svjetskim trendovima, novim shvaćanjima umjetnosti, promjenama kulturnih politika i modela financiranja. (Tajtáková, 2006, 365–381)

Potpoglavlje u nastavku istražuje digitalnu transformaciju i inovacije u javnoj upravi, analizirajući kako tehnološki napredak utječe na upravljačke funkcije i procese. Fokus je na implementaciji novih tehnologija koje poboljšavaju učinkovitost, transparentnost i odgovornost unutar javnih institucija te na izazovima i mogućnostima koje digitalizacija donosi upravljačkim strukturama.

2.4. Suvremene prilike i izazovi u upravljanju javnim ustanovama kulture i umjetnosti

Suvremeno upravljanje kazališnim institucijama sve se više oslanja na pristup koji u središte stavlja ljudski kapital, odnosno umjetničku izvrsnost zaposlenika, ali i širi spektar dionika povezanih s kazalištem. Osim umjetničkog osoblja, ključnu ulogu imaju i članovi lokalne zajednice, organizacije koje surađuju s kazalištem na različitim razinama te politički akteri koji djeluju kao osnivači, nadzorna tijela i strateški partneri. (Schmidt, 2020)

Institucionalna okruženja u mnogim gospodarstvima u nastajanju prolaze kroz brze promjene. Čak je i na razvijenim tržištima došlo do pomaka prema protržišnim reformama. (Asmussen, Hashai, Minbaeva, 2024) Inovacije se mogu pripisati dvama temeljnim faktorima. Prvi je fundamentalno istraživanje koje često dovodi do pionirskih otkrića s potencijalom za temeljne promjene u postojećim praksama. Drugi faktor je evolucija društva, koja stvara potražnju za novim rješenjima i motivira pojedince na istraživanje i primjenu inovativnih pristupa. Osim toga, izuzetni događaji, poput katastrofa i kriza, mogu djelovati kao dodatni pokretač inovacija, potičući otpornost i prilagodbu. U kulturnom sektoru često se primjenjuju inovativni poslovni modeli, kao što su dijeljenje resursa, kolaborativna partnerstva i široke mreže saradnje, što se pokazalo ključnim u rješavanju društvenih i ekoloških izazova. Posljednjih godina, kulturni sektor doživio je značajne transformacije. (Botti, Baldi, 2024)

Učinkovitost kazališnog menadžmenta ovisi o sposobnosti razumijevanja kazališta kao dijela šireg socio-ekonomskog ekosustava. Što je kazalište bolje integrirano u lokalni i regionalni kontekst, to je veća vjerojatnost uspjeha dugoročne i društveno osjetljive strategije razvoja. Stupanj socijalne osjetljivosti menadžmenta određuje razinu prihvaćenosti kazališta od strane okoline, pri čemu se uspjeh mjeri razinom legitimiteta koju institucija uživa unutar zajednice i mreže dionika. (Schmidt, 2020)

Lider unutar organizacijske strukture predstavlja osobu koja je prvenstveno usmjerena na budućnost organizacije i dosljednu provedbu njezine strategije, kako kroz obavljanje svih ključnih menadžerskih funkcija tako i kroz aktivno vođenje zaposlenika. Njegova uloga

uključuje ne samo koordiniranje i usmjeravanje rada, već i motiviranje suradnika na jačanje njihovih potencijala i poticanje kreativnosti u procesu obavljanja radnih zadataka. Odnos lidera s organizacijom mora se graditi na načelima odgovornosti, predanosti i integriteta, pri čemu osobni interesi ne smiju imati prednost nad ciljevima i učinkovitošću same organizacije, niti nad razvojem ljudi pod njegovim vodstvom. (Ristić, 2020, 145)

Liderstvo je proces usmjeravanja grupe prema ostvarenju zajedničkih ciljeva, a uvelike ovisi o grupnoj dinamici i atmosferi koja istovremeno oblikuje djelovanje samog vođe. Odnos između vođe i grupe je dvosmjernan - vođa utječe na grupu kroz vodstvo i stratešku orijentaciju, dok istovremeno grupa vodi vođu kroz svoje reakcije, vrijednosti i očekivanja. U kontekstu menadžmenta koncepti vodstva i motivacije često se navode kao ključni, ali su i među najčešće krivo shvaćenima. Često pojedini menadžeri imaju iskrivljenu percepciju vodstva poistovjećujući ga s romantičnom slikom nepogrešivog vođe, gotovo mitskog „viteza u sjajnom oklopu“ koji posjeduje nadnaravne sposobnosti i vodi vjerne sljedbenike. Ovaj pristup je posebno problematičan jer u stvarnosti sljedbenici rijetko imaju tako idealizirano mišljenje o svojim vođama. Slično se događa i s pojmom motivacije – menadžeri ga često tumače isključivo iz vlastite perspektive, bez dubljeg razumijevanja potreba, vrijednosti i očekivanja zaposlenika. Takav jednostran pristup može dovesti do nerazumijevanja i smanjene učinkovitosti u vođenju tima. (Ristić, 2020, 146)

Kazalište predstavlja paradoksalnu umjetničku formu – s jedne je strane neponovljivo i nedokučivo, jer se odvija u trenutku živog prožimanja riječi, emocija, pokreta i kretnji izvođača, u sprezi sa kognitivnim i emocionalnim procesima recipijenta, odnosno gledatelja. Upravo ta jedinstvena sinergija koja se javlja na probama i nastupima zahtijeva dublje razumijevanje i proučavanje menadžerskih funkcija i osobina unutar umjetničkog konteksta. Potrebno je analizirati aspekte kao što su planiranje, organiziranje, vodstvo, kontrola i evaluacija, ali i razmotriti njihovu ulogu u oblikovanju misije i vizije umjetničke organizacije. Kako bi obuhvatila sve dimenzije – pragmatične i umjetničke – institucionalnog kazališnog stvaralaštva, ova studija nastoji uspostaviti ravnotežu između kreativnih resursa kazališta i teorijskih temelja menadžmenta. To omogućuje cjelovitu analizu svih čimbenika koji doprinose realizaciji umjetničke ideje i kreativnog procesa.

Bez dobro zacrtanog plana koji definira ostvarive, konkretne i realne ciljeve, umjetnička imaginacija ostaje na razini neostvarenog potencijala. Istodobno, bez učinkovitog vodstva i kritičkog vrednovanja, teško je identificirati ključne sile i prijetnje koje oblikuju kazališno stvaralaštvo i njegovo djelovanje u suvremenom kontekstu. (Ristić, 2020, 246)

Sljedeće potpoglavlje se fokusira na integraciju održivih praksi u strateško donošenje odluka, istražujući kako ekološki, društveni i ekonomski čimbenici ometaju donošenje ključnih odluka u organizacijama. Naglasak je na razvoju dugoročnih strategija koje usklađuju poslovne ciljeve s održivom praksom, čime se osigurava odgovorno upravljanje resursima i pridonosi održivom razvoju.

2.4.1. Održivi razvoj i javni menadžment

Tek u posljednjih nekoliko godina neki su lideri u umjetnosti i kulturi počeli prepoznavati ulogu koju mogu i moraju igrati u preispitivanju sustava vrijednosti i kulturnih uvjerenja – preispitivanju koje je neophodno kako bi se izgradila kultura održivosti. Uspješnim liderima u umjetnosti obično se smatraju oni koji su se potpunije i najučinkovitije prilagodili sustavu temeljenom izrabljivačkom kapitalističkom poslovnim modelu. Uspjeh se mjeri veličinom proračuna, rastom, financijskom disciplinom i akumulacijom kapitala. Međutim, lideri u umjetnosti ne gledaju na održivost samo kroz financijsku prizmu, već i kroz prizmu značenja i relevantnosti. Vjerujemo da ono što radimo mora biti značajno ne samo nama, već i budućim generacijama, samoj umjetnosti i ljudskom iskustvu. Radimo u području gdje se kvaliteta i vitalnost najboljih radova ocjenjuje njihovom sposobnošću da "izdrže test vremena". Toliko nam je stalo i ulažemo sebe u izgradnju naših organizacija da stalno tražimo načine kako osigurati njihovu dugoročnu održivost. Stoga se često oslanjamo na koncept održivosti kako bismo procijenili ima li umjetničko djelo još uvijek značaj – ili će ga imati u budućnosti – i isti princip primjenjujemo na naše organizacije. (Foster, 2022)

Upravljanje odnosima s dionicima (*stakeholder management*) postaje ključno za moderni menadžment u kazalištu. Kao organizacije s visokim udjelom ljudskih resursa i često osjetljivom financijskom strukturom, kazališta moraju graditi suradnje i savezništva kako bi osigurala dugoročnu stabilnost i otpornost. Takav pristup zahtijeva širenje

tradicionalno uske političke orijentacije kazališta prema participativnijem modelu koji uključuje širu zajednicu i sve relevantne interesne skupine (Schmidt, 2020).

U kontekstu javnosti kulturnih i umjetničkih organizacija, teorijski okviri koje su postavili Philip Kotler i Joanne Scheff identificiraju četiri ključne skupine javnosti:

- Ulazna javnost – uključuje autore, skladatelje i druge stvaratelje koji osiguravaju resurse potrebne za umjetničku i kulturnu produkciju.
- Interna javnost – uključuje izvođače, administrativno i tehničko osoblje, menadžment i volontere, koji obrađuju dostupne resurse u konkretne kulturne sadržaje kao što su performansi, izložbe ili obrazovni programi.
- Neizravna javnost – odnosi se na agencije za odnose s javnošću, marketinške agencije, kritičare i predstavnike medija koji pružaju vidljivost kulturnim proizvodima.
- Potrošačke javnosti – uključuju publiku, aktiviste i medije koji konzumiraju, interpretiraju i promiču umjetničke sadržaje. (Tomić, 2016)

Analizirajući sektor kulture i umjetnosti, može se utvrditi da te grupe djeluju u međusobno povezanoj dinamici, gdje kreativni inputi prolaze kroz unutarnji proces oblikovanja i zatim se, preko posrednika, prodaju krajnjim korisnicima. Pojam marketinga u kulturnom i umjetničkom sektoru tumači se na različite načine. Neki autori ističu da je primarni cilj marketinga privući određenu publiku kako bi se uspostavio odnos s umjetnikom i postigli optimalni financijski rezultati. U tom kontekstu, marketinške strategije primarno su usmjerene na umjetnika i njegov rad, pri čemu je ključni aspekt uspostava emocionalne i intelektualne veze između umjetničkog djela i publike. Za razliku od klasičnog potrošačkog marketinga, ovdje nije fokus samo na zadovoljenju potreba potrošača, već na njihovom privlačenju i edukaciji s ciljem razvijanja svijesti o umjetničkom djelu. Teoretičari ističu da je distribucija umjetničkih proizvoda jedna od glavnih funkcija marketinga u kulturi, uz nastojanje da se ostvare stabilni financijski uvjeti za umjetnički rad. (Tomić, 2016)

Neprofitne i nevladine organizacije, pa tako i one u sektoru kulture i umjetnosti, imaju specifične komunikacijske izazove i strategije u radu s javnošću. Kulturne institucije,

nacionalne, gradske ili lokalne, sve više prepoznaju važnost profesionalnih odnosa s javnošću i marketinga. Globalni trendovi ukazuju na nastavak rasta i razvoja ovog sektora, što dovodi do povećane potražnje za stručnjacima koji razumiju specifičnosti kulturnog menadžmenta. Kultura i umjetnost igraju ključnu ulogu u društvenom razvoju, a mnoge vlade aktivno podupiru i reguliraju ovaj sektor kao alat za društvenu uključenost, gospodarsku revitalizaciju i sveukupni prosperitet. Kulturne institucije često su integrirane u turističku ponudu, djeluju kao značajni poslodavci i doprinose jačanju lokalnog i globalnog identiteta. U suvremenom dobu globalizacije sve se veći naglasak stavlja na očuvanje kulturne raznolikosti koja je ključna za očuvanje nacionalnih, etničkih i subkulturnih identiteta. Kultura i umjetnost predstavljaju značajan oblik meke moći koji omogućuje državama jačanje ugleda i utjecaja u globalnom kontekstu kroz kulturnu diplomaciju i međunarodne projekte. (Tomić, 2016)

Suvremeno tržište i odnosi na njemu neprestano se mijenjaju, što utječe i na poduzeća i na potrošače. Čak i u određenim tržišnim segmentima poslovni uspjeh, čak i za najveće tvrtke, često ostaje neizvjestan. Jedno od ključnih znanja koje bi organizacije trebale posjedovati je razumijevanje mentalnih sposobnosti pojedinca i njihove povezanosti s grupnim reakcijama, što može presudno utjecati na donošenje poslovnih odluka i strategija. (Bijakšić, Buljubašić, Šain, 2023)

Gledajući unaprijed, buduća bi se istraživanja trebala usredotočiti na dugoročnu održivost digitalne transformacije u kulturnom sektoru, posebno za manje organizacije u ruralnim područjima. Iako digitalne platforme nude nove prilike za angažman publike i stvaranje prihoda, njihov dugoročni uspjeh ovisi o sposobnosti tih organizacija da se prilagode tehnološkim zahtjevima digitalnog gospodarstva. (Jiang, Dai, 2024)

Globalizacija, koja je svoj utjecaj pojačala krajem 20. stoljeća nakon raspada komunističkog bloka, dovela je do produbljivanja nejednakosti kako u razvijenim, danas deindustrijaliziranim i tercijarnim zemljama, tako i u manje razvijenim regijama. U ovom složenom kontekstu, kultura se u određenim sredinama pojavila kao alternativna strategija razvoja, nudeći drugačiji pristup socioekonomskom napretku. Ovaj koncept podrazumijeva kulturu koja se temelji na poznavanju lokalnih obilježja, očuvanju

identiteta zajednice i poticanju aktivnog sudjelovanja u kulturnim i društvenim aktivnostima. Umjesto podvrgavanja intenzivnom pritisku konkurencije, ovaj model razvoja potiče sporiji, promišljeniji način života, dopuštajući pojedincima da se posvete razmišljanju o umjetničkim izložbama, posjećivanju kazališnih predstava, glazbenih i plesnih događanja, obilasku muzeja i sudjelovanju u popularnim festivalima i književnim klubovima. (Somoza, Fernández, 2024)

Poglavlje istražuje način na koji javni menadžment odgovara na globalne trendove, analizirajući prilagodbe strategija i praksi usmjerenih na izazove i promjene na međunarodnoj sceni. Fokus je na implementaciji suvremenih politika, inovacija i održivih rješenja u javnom sektoru, uzimajući u obzir globalne izazove koji oblikuju upravljanje javnim institucijama.

2.4.2. Globalizacija i prilagodba organizacija

Globalna situacija u trećem desetljeću 21. stoljeća obilježena je geopolitičkim napetostima koje imaju višestruke učinke, međusobno povezanom globalnom ekonomijom i standardiziranom kulturom koja slijedi američki model života. Globalizacija, koja je započela raspadom komunističkog bloka krajem 20. stoljeća, dovodi do povećanja nejednakosti kako u razvijenim zemljama, koje su danas deindustrijalizirane i usmjerene na tercijarne djelatnosti, tako i u manje razvijenim zemljama. Promjene u stanovništvu razvijenih zemalja uključuju pomak s područja proizvodnje na područja potrošnje i usluga. Ovaj model posebno je povoljan za velika gradska područja, dok mali i srednji gradovi te ruralna područja gube funkcije, stanovništvo i aktivnosti, na što javne uprave u svim zemljama odgovaraju strateškim planovima i mjerama za promicanje održivosti i lokalnog razvoja. (Somoza, Fernández, 2024)

Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje oblikuju ponašanje pojedinaca i grupa unutar organizacije. Ova kultura snažno utječe na to kako ljudi razmišljaju, osjećaju se i djeluju i može imati značajan utjecaj na uspjeh organizacije. Istraživanja pokazuju da unutar korporativnih venturing jedinica mora biti prisutna kultura proaktivnosti i preuzimanja rizika. Iako korporacije često imaju kulturu koja se fokusira na pridržavanje postojećih pravila i rutina, što omogućuje uspješno

upravljanje postojećim poslovnim aktivnostima, takva kultura može omesti istraživačke aktivnosti i aktivnosti koje zahtijevaju prihvaćanje neuspjeha, što je ključno za uspjeh korporativnih pothvata. (Brattström, Faems, 2024)

Tradicionalni sustavi ocjenjivanja učinka naglašavaju pojedinačnu odgovornost za prošle rezultate, čime se ograničava fokus na poboljšanje trenutnog učinka i dugoročni razvoj zaposlenika. Ovakav pristup može negativno utjecati na konkurentnost organizacije jer ne potiče kontinuirani rast i prilagodbu u dinamičnom poslovnom okruženju. Kako bi bolje podržale razvoj zaposlenika, mnoge organizacije napuštaju krute godišnje evaluacije i uvode fleksibilnije modele procjene, temeljene na češćim i manje formalnim povratnim informacijama. Ovakav pristup, koji prati prirodni ciklus rada zaposlenika, nije samo privremeni trend, već odgovor na stvarne poslovne potrebe. Međutim, uspješna implementacija takvih promjena zahtijeva snažnu potporu menadžmenta. Neke organizacije, suočene s izazovima potpunog napuštanja sustava ocjenjivanja rada, usvajaju hibridni pristup – uvođenjem višestrukog ocjenjivanja tijekom godine kako bi potaknuli profesionalni razvoj zaposlenika. Povijesni i ekonomski čimbenici odigrali su ključnu ulogu u evoluciji upravljanja učinkom. U vremenima kada je ljudski kapital bio lako dostupan, primarni cilj sustava ocjenjivanja radnog učinka bio je identificirati koje zaposlenike zadržati, koje nagraditi, a koje otpustiti. U takvom kontekstu, tradicionalni modeli ocjenjivanja, usmjereni na individualnu odgovornost, pokazali su se učinkovitima. Međutim, u modernom poslovnom okruženju, u kojem je talent postao sve vrijedniji i oskudniji resurs, razvoj zaposlenika postao je strateški prioritet. Organizacije su stoga prisiljene usvojiti inovativne metode procjene učinka i upravljanja kako bi osigurale dugoročnu održivost i konkurentnost. (Harvard Business Review, 2023)

Iz marketinške perspektive, promocija predstavlja ključno komunikacijsko sredstvo koje omogućuje prijenos imidža i poruka organizacije ciljanoj publici. U sektoru kulture i umjetnosti promotivne aktivnosti usmjerene su na široku i specijaliziranu publiku, uključujući strateške dionike. Percepcija imidža kulturnih organizacija oblikovana je na temelju iskustava potrošača, kritičkih osvrti, preporuka, prethodnih interakcija s proizvodima i promotivnih aktivnosti. U provedbi promotivnih strategija koriste se četiri osnovna instrumenta:

- Oglašavanje – plaćene promidžbene aktivnosti usmjerene na povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti kulturnih sadržaja.
- Osobna prodaja – izravna komunikacija s potencijalnim kupcima s ciljem povećanja angažmana i lojalnosti publike.
- Odnosi s javnošću – oblikovanje i održavanje pozitivne percepcije organizacije putem medija i komunikacijskih strategija.
- Promicanje prodaje – razne promotivne aktivnosti kao što su popusti, posebne ponude ili događaji koji potiču interes i sudjelovanje publike. (Tomić, 2016)

Iz strateške perspektive, odnosi s javnošću sve više postaju ključna komponenta brendiranja u sektoru kulture i umjetnosti. Glavni cilj brendiranja je pozicioniranje umjetničkog proizvoda ili kulturne institucije u svijesti korisnika kroz jasno definiranu sliku. U kontekstu kulture i umjetnosti, izgradnja brenda zahtijeva precizno definiranje temeljnih vrijednosti na kojima će se temeljiti njegova percepcija. Pomno osmišljenim marketinškim strategijama kulturne organizacije mogu uspostaviti prepoznatljiv identitet, ojačati svoju prisutnost u javnosti te povećati angažman i lojalnost publike. (Tomić, 2016)

Sljedeće poglavlje istražuje geopolitičke i strukturne aspekte nacionalnih kazališta, s posebnim naglaskom na vlasničke modele i poslovne strategije. Analizira kako različiti oblici vlasništva, uključujući javno i privatno vlasništvo, oblikuju poslovne strategije i praksu upravljanja u nacionalnim kazalištima. Fokusiran je na komparativnu analizu poslovnih modela, financijskih izvora i strateških smjernica koje određuju učinkovitost i dugoročnu održivost ovih institucija.

3. GEOPOLITIČKI I STRUKTURALNI ASPEKTI NACIONALNIH KAZALIŠTA: MODELI VLASNIŠTVA I POSLOVNE STRATEGIJE

Odgovor na pitanje poput "što je upravljanje umjetnošću ili upravljanje umjetničkom organizacijom" čini se nezadovoljavajućim. Razlog za to može biti relativna novost ovog područja, ali i nedostatak kontinuiranog istraživanja i razgovora koji bi mogli pomoći u formuliranju jasnijeg odgovora. Dok je jasno prepoznata vrijednost obrazovanja i zdravlja, u slučaju upravljanja umjetnošću nedostaje opće slaganje o njegovim vrijednostima, čak i među samim umjetnicima koji bi trebali biti glavni korisnici tog upravljanja. (Byrnes, Brkić, 2019) U drugoj Jugoslaviji kazalište je bilo organizirano isključivo po institucionalnom modelu, iako su se sredinom 1970-ih pojavile privatne inicijative poput Teatra u gostima i GD Histrioni. No, takvi su primjeri bili izuzeci, a institucija kazališta ostala je dominantna i nezaobilazna. Prelaskom iz socijalizma u kapitalizam i tržišnu ekonomiju, kazalište je među prvima izgubilo dotadašnju poziciju. Umjesto prilagodbe tržišnom modelu poslovanja, nastavilo se nastojati očuvati naslijeđeni socijalistički koncept. (Lončar, 2008)

Analizirajući tijek ljudske povijesti, jasno je da je svaka smjena generacija donosila nove svjetonazore i pristupe djelovanju, postupno udaljavajući društvo od prijašnjih normi i stilova života. Taj se proces posebno odražava na različite aspekte društvenog razvoja – od religije i urbane kulture, uključujući glazbu, film i likovnu umjetnost, do tehnoloških i ekonomskih promjena. No, unatoč stalnom napretku i transformacijama, društvo ne samo da ne može, nego i ne želi u potpunosti odbaciti nasljeđe prošlih vremena. Povijesni tragovi ostaju prisutni kao važni podsjetnici, oblikujući suvremene identitete i utječući na daljnji razvoj civilizacije. (Borić Cveniće, Mesić, Poljak, 2022, 232-245)

Kao i u većini postsocijalističkih zemalja jugoistočne Europe, kulturni sektor u Republici Hrvatskoj ostaje pod snažnim utjecajem tzv. službena kultura, koju oblikuju državne institucije i veliki sustav kulturnih institucija pod kontrolom vlasti na različitim razinama. Unatoč značajnim političkim i gospodarskim promjenama, ovaj javni kulturni sektor nije doživio temeljnu strukturnu tranziciju te i dalje funkcionira prema zastarjelim modelima neprilagođenim novim okolnostima. Jedna od posljedica takve politike, ali i pokazatelj

njezine neučinkovitosti, nepromijenjen je sustav javnog financiranja kulture. Većina sredstava usmjerena je na održavanje postojeće infrastrukture i isplatu plaća administrativnog, tehničkog i umjetničkog osoblja, umjesto na razvoj i prilagođavanje kulturnih ustanova suvremenim potrebama. (Višnjić, 2008)

Svrha strateškog planiranja u nestabilnim i dinamičnim okruženjima često se dovodi u pitanje. U takvim uvjetima planiranje budućnosti obično nije sastavni dio poslovne logike, budući da su organizacije primarno usmjerene na rješavanje trenutnih prijetnji i otklanjanje uočenih slabosti. Pritom neizvjesnost budućnosti može biti toliko izražena da onemogućuje pouzdano predviđanje scenarija šireg društvenog razvoja, a time i vlastite organizacijske budućnosti. Dodatni izazov predstavlja činjenica da se u većini tranzicijskih zemalja i zemalja u razvoju – koje su ujedno i najizloženije turbulencijama – područje kulture doživljava kao dio šire shvaćene tradicije i identiteta, dok se kulturne institucije smatraju jamcima njihova očuvanja. Zbog toga se sadržaj i smjerovi njihova djelovanja rijetko preispituju ili prilagođavaju novim okolnostima. Posljedično, sama metoda strateškog planiranja često se percipira kao izvana nametnuta prijetnja koja, umjesto da smanjuje, dodatno povećava razinu nestabilnosti unutar takvog okruženja. (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005)

Europski gradovi doprinose razvoju održivijeg urbanog sustava koji je sposoban nositi se s ekonomskim krizama, ekološkim izazovima i društvenim razlikama u različitim nacionalnim i regionalnim okvirima Europe. Europski gradovi razvijaju različite pristupe održivom razvoju, pridajući posebnu pozornost ulozi kulture u tim procesima. Malim i srednjim gradovima u kontekstu održivog razvoja u Europi ne posvećuje se dovoljno pozornosti, a često se podcjenjuje važnost kulture, umjetnosti i kreativnosti u integriranom urbanom razvoju. (Khristova, Dragičević-Šešić, Duxbury, 2015)

Kultura je složen i višeznačan pojam koji se definira na različite načine i često je predmet znanstvenih rasprava. Općenito, može se svrstati u dva osnovna značenja: jedno proizlazi iz humanističkih istraživanja, a drugo proizlazi iz društvenih znanosti. Ključna razlika između ovih pristupa ogleda se u njihovom fokusu – humanistički pristup kulturi proučava intelektualni i umjetnički razvoj pojedinca i društva, dok društvene znanosti

kulturu promatraju kroz prizmu načina i kvalitete života. (Horvat, Crnković, Mijoč, 2020, 315-331)

Sljedeće potpoglavlje bavi se povijesnim okvirom poslovnih modela i financijskih izvora nacionalnih kazališta, s naglaskom na organizacijske specifičnosti integriranih sustava Drame, Opere i Baleta. Analizira se razvoj poslovnih modela kroz povijest, s posebnim osvrtom na prilagodbu financijskih izvora i organizacijskih struktura u kontekstu integracije ovih umjetničkih grana unutar kazališnih institucija.

3.1. Globalni, europski i srednjoeuropski kontekst

Analiza složenog konteksta menadžmenta u glazbenoj umjetnosti, osobito u nacionalnim kazalištima Drame, Operne i Baletna poput HNK u Zagrebu i Narodnog pozorišta u Beogradu, zahtijeva razumijevanje specifičnih regionalnih i globalnih čimbenika koji oblikuju organizacijske strukture i pristupe upravljanju. U Republici Hrvatskoj, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu posluje prema mješovitom modelu upravljanja, gdje je glavni financijski izvor Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, uz potporu Grada Zagreba i lokalnih vlasti. Taj model omogućuje visoku razinu institucionalne stabilnosti, ali istovremeno stvara financijsku ovisnost o državnim i gradskim sredstvima. Regionalna kazališta, poput HNK Split, Rijeka, Osijek i Varaždin, više se oslanjaju na gradska i lokalna financiranja, pri čemu je njihova financijska autonomija uvjetovana dostupnošću sredstava na lokalnoj razini. Posebnost hrvatskog kazališnog sustava očituje se u upravljačkoj strukturi HNK u Zagrebu, koja uključuje trodijelno ravnateljstvo (Drama, Opera, Balet) i intendanta kao ključnu upravljačku figuru. Ovaj model reflektira specifične kulturno-administrativne značajke hrvatskog kazališnog sustava, koji se temelji na kombinaciji umjetničke i menadžerske odgovornosti, u skladu s praksama koje su prisutne i u drugim europskim nacionalnim kazališnim institucijama.

Prateći razvojnu putanju Joakima Vujića u okvirima kazališnog stvaralaštva, koje profesor Ujes opisuje istovremeno kao čin umjetničkog izražavanja, ali i kao profesiju, zanat i proizvodni proces, posebno se ističe kompleksnost i višeslojnost Vujićeva rada s amaterskim ansamblima. Kako ističe Ujes, Vujić je sve elemente predstave stvarao s amaterima, vješto ih usmjeravajući prema cjelini, s ciljem ne samo mogućnosti izvedbe

predstave kao finalnog proizvoda, već i efekta koji ona proizvodi u trenutku neposrednog kontakta izvođača i publike. U tom je kontekstu Joakim Vujić prepoznat kao arhetipska figura voditeljski orijentiranog redatelja-producenta, koji je ujedno i fleksibilan, ne nameće unaprijed zadane forme i šablone, posjeduje visoke koordinacijske i organizacijske sposobnosti, a djeluje i kao kazališni pedagog – instruktor sposoban prenijeti svoje znanje na sve sudionike kazališnog procesa. Analizom Vujićeva dara da inspirira i motivira svoje suradnike, Ujes objašnjava ključni trenutak transformacije visokog amaterizma u profesionalni kazališni sustav. Tu tranziciju vidi kao rezultat okupljanja talentiranih i iskusnih entuzijasta unutar tzv. Letećeg amaterskog kazališta koje se formiralo oko Vujića. Intenzivnim djelovanjem ove skupine udareni su temelji za osnivanje Zavičajnog kazališnog društva u Zagrebu (1840–1842), koje se smatra prvim profesionalnim južnoslavenskim kazalištem. (Ristić, 2021, 116)

Poseban izazov u upravljanju nacionalnim kazalištem proizlazi iz povijesnog konteksta ustroja samih institucija. Naime, i Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu i Narodno pozorište u Beogradu prvotno su osnovani kao dramska⁴ kazališta, dok su operna i baletna djelatnost naknadno uključene u njihov rad. Ovaj naslijeđeni model upravljanja, gdje zajedništvo umjetničkih direkcija obuhvaća glazbeni i dramski segment kazališta, može predstavljati otežavajuću okolnost intendantu, posebno pri donošenju odluka vezanih uz repertoar i strateško planiranje, budući da se sve tri umjetničke discipline odvijaju u sklopu iste scene i pod jedinstvenom upravom. Kazališni sustav Republike Srbije također se oslanja na državno financiranje, pri čemu Narodno pozorište u Beogradu predstavlja središnju nacionalnu instituciju. Osim njega, značajnu ulogu imaju i regionalna kazališta, kao što su Srpsko narodno pozorište u Novom Sadu i Narodno pozorište u Nišu, koja djeluju kao ključni akteri u očuvanju i promociji kazališne izvedbene umjetnosti u

⁴ “Prve hrvatske profesionalne predstave, koje započinju dolaskom novosadskih glumaca što pod imenom "Domorodno teatralno društvo" nastupaju u Zagrebu od 10. lipnja 1840. godine kada su izveli Kukuljevićevu »junačku igru« Juran i Sofija ili Turci kod Siska, održane su poglavito na pobudu Ilirske čitaonice (kasnije Matice hrvatske) i zahvaljujući fanatičnom zalaganju Dimitrije Demetra. Taj je samoprijegorni entuzijast ali i vizionar, kao jedan od vođa preporodnoga pokreta i čovjek posvemašnjega Gajeva povjerenja, često pisao o potrebi »utemeljenja« narodnoga kazališta. Pri tome se nije toliko obazirao na financijska koliko na pitanja njegova administrativno-pravnoga sustava, nastojeći strukturama državne uprave dokazati kako u bitnim elementima nacionalne politike kazalište postaje nezaobilaznim partnerom.” HNK u Zagrebu: 1840 - 1860 - 1992 / [glavni urednik Nikola Batušić ; fotografije u boji Branko Gavrin ... et al.]. - [2. prerađeno i prošireno izd.]. - Zagreb : Hrvatsko narodno kazalište : Školska knjiga, 1992. - 215 str. : ilustr. ; 31 cm.

Republici Srbiji. Financijski model temelji se na podršci Ministarstva kulture Republike Srbije, dok određene institucije dodatno ostvaruju sredstva putem lokalnih vlasti i međunarodnih projekata. Strukturni izazovi kazališta u Republici Srbiji uključuju pitanja dugoročne financijske održivosti i prilagodbe suvremenim kulturnim i tržišnim uvjetima. Iako su državna sredstva stabilan izvor potpore, postoji potreba za daljnjim razvojem alternativnih modela financiranja, poput javno-privatnih partnerstava i povećane prisutnosti na europskim kulturnim platformama. Pored institucionalnog sektora, nezavisna kazališna scena u Srbiji igra značajnu ulogu u dinamizaciji izvedbenih umjetnosti, često nadopunjujući repertoarne politike velikih institucija i pružajući prostor za eksperimentalne i inovativne kazališne projekte. Slično kao u Republici Hrvatskoj, i u Republici Srbiji je model zajedničkog upravljanja Dramskom, Oprenom i Baletnom djelatnošću unutar zajedničke kazališne ustanove koji je ostao kao povijesno naslijeđe. Budući da su kazališta u Narodno pozorište Beogradu i HNK u Zagrebu primarno bila ustrojena kao dramske kazališne ustanove, naknadno proširenje na Operu i Balet stvorilo je kompleksnu organizacijsku strukturu, koja i danas može predstavljati izazov u upravljanju. Prema autoru doktorskog rada, intendant/upravnik se nalazi u specifičnoj situaciji u kojoj treba usklađivati potrebe i razvoj dramskog i glazbenog repertoara unutar iste institucije, što može otežati strateško i programsko planiranje.

Uzimajući u obzir prethodno iznesene teorijske uvide, autor zaključuje kako se integrirani modeli upravljanja unutar kazališnih sustava u europskim zemljama pokazuju visoku razinu raznolikosti u modelima upravljanja i financiranja. U Francuskoj prevladava centralizirani model, pri čemu Ministarstvo kulture izravno nadzire ključne kazališne institucije, osiguravajući im stabilna financijska sredstva i strateške smjernice. Njemačka se, s druge strane, oslanja na decentralizirani model u kojem lokalne vlasti imaju ključnu ulogu u financiranju i upravljanju kazalištima, što omogućuje veću fleksibilnost u prilagodbi potrebama specifičnih regija. Švedska i druge skandinavske zemlje kombiniraju javno financiranje s politikama poticanja nezavisne scene, čime osiguravaju balans između institucionalnih kazališta i eksperimentalnih izvedbenih praksi. Ovi različiti modeli pokazuju kako struktura financiranja i upravljanja izravno utječe na programsku politiku kazališta, njihovu dugoročnu održivost i sposobnost odgovora na kulturne i društvene izazove. Usporedba hrvatskog i srpskog kazališnog sustava s

europskim modelima pokazuje kako se oba sustava nalaze u procesu prilagodbe suvremenim kulturnim i ekonomskim uvjetima, s naglaskom na diversifikaciju izvora financiranja i jačanje međunarodne suradnje kao ključnih elemenata budućeg razvoja kazališne umjetnosti, smatra autor doktorskog rada.

Analizom kazališnih sustava u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji u odnosu na europske modele, uočava se kako su oba nacionalna kazališna sustava oblikovana snažnim povijesnim naslijeđem, koje i danas utječe na njihove organizacijske i upravljačke strukture. Model zajedničkog upravljanja Dramskom, Opernom i Baletnom djelatnošću pokazuje se kao izazovan u suvremenim uvjetima, posebice u kontekstu programske fleksibilnosti i strateškog planiranja. Usporedbom s europskim modelima, primjećuje se kako decentralizirani pristupi, poput onog u Njemačkoj, omogućuju veću prilagodljivost i financijsku održivost kazališnih institucija. Istodobno, francuski model snažnog državnog nadzora osigurava stabilnost, ali može ograničiti autonomiju kazališnih uprava. Republika Hrvatska i Republika Srbija, stoga, stoje pred izazovom modernizacije svojih kazališnih sustava kroz optimizaciju upravljačkih struktura, diversifikaciju izvora financiranja i povećanu međunarodnu suradnju, kako bi se osigurala dugoročna održivost i konkurentnost u europskom kazališnom kontekstu, te očuvanja nacionalnog dramskog teksta i tržišnog kretanja i trendova Opere i Baleta u kontekstu Europskog suvremenog kazališnog sustava. Uzimajući u obzir prethodno, autor zaključuje kako se integrirani modeli upravljanja trebaju dodatno kontekstualizirati prema specifičnostima glazbenih ansambala Opere i Baleta.

Republika Austrija posjeduje jedan od najrazrađenijih sustava upravljanja nacionalnim kazalištima u Europi. Austrijska nacionalna kazališta organizirana su pod okriljem Austrijskih saveznih kazališta ("Österreichische Bundestheater"), koji predstavljaju najveću kazališnu organizaciju u zemlji. Ključni segmenti ovog sustava uključuju Bečku državnu operu, Narodnu operu, Burgtheater s njegovim područnicama te Bečki državni balet. (Bundestheater-Holding GmbH, 2024)

Austrijska savezna kazališta organizirana su kao holding struktura u potpunom vlasništvu Republike Austrije. Godine 1999. kazališta su izdvojena iz izravne državne uprave i

transformirana u koncern koji se sastoji od pet zasebnih dioničkih društava (GmbH) – Burgtheater GmbH, Wiener Staatsoper GmbH i Volksoper Wien GmbH, uz posebnu Theaterservice GmbH koja upravlja infrastrukturom i logistikom. Država putem Bundestheater-Holding GmbH vrši stratešku koordinaciju i osigurava financijsku stabilnost kazališta. (Bundestheater-Holding GmbH, 2024)

Austrijska savezna kazališta u potpunosti se financiraju iz državnog proračuna putem tzv. osnovne subvencije, koja osigurava njihovu financijsku stabilnost i omogućuje provedbu kulturnog i umjetničkog programa (Bundestheaterorganisationsgesetz, 2022). Ova sredstva služe ne samo za održavanje visoke umjetničke kvalitete, već i za ispunjavanje specifičnih kulturnih ciljeva, uključujući promicanje suvremenih kazališnih izričaja i međunarodnu vidljivost austrijske scenske umjetnosti. Model upravljanja nacionalnim kazalištima u Republici Austriji primjer je strateškog balansiranja između državne potpore i umjetničke autonomije. Putem holding strukture, država osigurava financijsku stabilnost i strateški razvoj institucija, dok same kazališne kuće zadržavaju umjetničku neovisnost. Ovaj sustav, za razliku od modela prisutnih u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, osigurava dugoročnu stabilnost i razvoj kazališne umjetnosti u Austriji te služi kao relevantan primjer za usporedbu u regionalnom i europskom kontekstu. (Bundestheater-Holding GmbH, 2024)

Sindikati igraju ključnu ulogu u opernim kućama od kraja 19. stoljeća, kako u Europi tako i u Sjedinjenim Državama. Njihova osnovna funkcija je pregovaranje o plaćama i radnim uvjetima, pri čemu intenzitet pregovora varira ovisno o lokalnoj tradiciji i kapacitetima menadžmenta. Proces pregovaranja, koji se dijelom može regulirati na nacionalnoj, a dijelom na lokalnoj razini, unatoč svojoj složenosti, najčešće rezultira trogodišnjim kolektivnim ugovorima koji se tijekom važenja rijetko revidiraju. Ovi ugovori značajno utječu na strukturu plaća, koje u opernim kućama predstavljaju jednu od najvažnijih rashodovnih stavki. (Agid, Tarondeau, 2010)

Menadžment u glazbenoj umjetnosti, posebno u nacionalnim opernim i baletnim teatarskim institucijama, zahtijeva visok stepen prilagodljivosti pri donošenju strateških odluka. Ključni aspekti upravljanja uključuju efikasno raspolaganje financijskim sredstvima i drugim kritičnim resursima kako bi se očuvala ukupna kvaliteta rada.

Posebno je važno da menadžment bude sposoban prilagoditi se promjenama u budžetu i modelima financiranja, naročito u uvjetima političke i geopolitičke nestabilnosti. (Zelić, Glavaš, Vojinović, 2024)

Knjiga *The Business of Managing the Arts* autora Raymonda i Greysera, objavljena 1978. u časopisu Harvard Business Review, predstavlja primjer pristupa koji su mnogi istraživači primijenili u proučavanju menadžmenta umjetnosti. Općenito, literatura iz ovog područja polazi od pretpostavke da umjetničke organizacije dijele sličnosti s tradicionalnim poslovnim subjektima, što implicira da kvalitetno upravljanje može pozitivno utjecati na umjetničke rezultate. Već 1965. godine Baumol i Bowen u svom radu *On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems*, objavljenom u *The American Economic Review*, istaknuli su da se financijski problemi organizacija izvedbenih umjetnosti ponajviše mogu objasniti njihovim specifičnim ekonomskim karakteristikama. (Zelić, 2022) Važni subjekti u kulturnom sustavu uključuju kulturne organizacije poput strukovnih udruženja, udruga u kulturi, umjetničkih organizacija, privatnih ustanova i drugih civilnih organizacija u kulturi (kao što su zaklade, fondacije, sindikati, zadruge i neregistrirane inicijative), kao i različite poduzetničke subjekte koji obavljaju poslove u kulturi. Pojedinci u ovom kontekstu uključuju umjetnike, kulturne radnike, poduzetnike u kulturi te druge samostalne pojedince koji su povremeno angažirani u kulturi, kao i publiku. Svi ovi subjekti sudjeluju u dinamici kulturnog sustava, doprinijevši njegovom radu i razvoju kroz različite interesne ciljeve. (Žuvela, 2022, 30-35)

Globalni kontekst upravljanja opernim i baletnim institucijama uvelike ovisi o specifičnim kulturnim i političkim uvjetima svake zemlje ili regije. U europskom kontekstu, kazališta uglavnom slijede javne ili mješovite modele financiranja, gdje država igra ključnu ulogu, a regionalne i lokalne vlasti također mogu imati značajan utjecaj. U isto vrijeme, međunarodne institucije, poput Royal Ballet and Opera u Londonu, pridaju veliku važnost umjetničkoj autonomiji uz kombinaciju javnog financiranja i privatnih donacija. U američkim opernim kućama ne postoji sustav stalnih javnih subvencija, zbog čega je interakcija između umjetničkih postignuća i financijskog menadžmenta ključna za dugoročnu održivost. Primjer Chicago Lyric Opere ilustrira ovaj princip: „*Važno je*

razumjeti suodnos između izvrsne opere i dobre ekonomske strategije.“ (Lyric, Opera of Chicago, n.g.

Kulturna politika i umjetnička izvrsnost reflektiraju se kroz djelovanje najprestižnijih institucija u području izvedbenih umjetnosti, pri čemu Royal Opera House u Londonu (koji uključuje Royal Ballet and Opera) djeluje kao jedan od ključnih nositelja produkcijskih i organizacijskih inovacija. Ova institucija, zajedno s globalno relevantnim središtima kao što su *Metropolitan Opera* (New York), *Sydney Opera House*, *Teatro alla Scala* (Milano) i *Wiener Staatsoper* (Beč), ne samo da definiraju umjetničke standarde, već ih oblikuju u dominantne estetske i produkcijske paradigme koje utječu na rad nacionalnih kazališnih kuća u području Opere i Baleta. (Zelić, 2024)

Uz ove institucije ona ne samo da definira operne i baletne trendove, već i aktivno sudjeluje u oblikovanju kulturne politike i strategija upravljanja u izvedbenim umjetnostima. Pod vodstvom Olivera Mearsa i Petera Maria Katona, koji vode *Royal Opera House* unutar organizacije *Royal Ballet and Opera*, ova institucija demonstrira model repertoarnog planiranja koji uspješno spaja tradicionalna i suvremena djela, s naglaskom na inovativne inscenacije i visoku interpretativnu razinu. Ovakav pristup omogućuje angažman međunarodno priznatih izvođača i suradnju s vodećim kreativnim timovima, čime se osigurava umjetnička relevantnost i globalni doseg institucije. (*Royal Ballet and Opera*, 2024)

Institucionalni utjecaj Royal Ballet and Opera proteže se i izvan prostora *Royal Opera House* u londonskom Covent Gardenu. Zahvaljujući strategijama digitalne diseminacije njihove se produkcije emitiraju u više od 1500 kina diljem svijeta, omogućujući široj publici pristup vrhunskim izvedbama. Istovremeno, kroz obrazovne inicijative, poput besplatnih radionica, specijalizirane obuke i dostupnih resursa, mladi umjetnici u Ujedinjenom Kraljevstvu dobivaju priliku za razvoj u području plesa, glazbe i kazališnog dizajna. (*Royal Ballet and Opera*, 2024)

Kako ističe Žuvela (2022), kulturne institucije sve više ovise o digitalnoj prisutnosti i interakciji s publikom putem mrežnih platformi. (Žuvela, 2022). RBO zauzima vodeće

mjesto u digitalnoj sferi, s 1,3 milijuna pratitelja na Instagramu i značajnim dosegom na ostalim društvenim mrežama. Time se pozicionira kao jedno od najutjecajnijih kazališta Opere i Baleta na globalnoj razini. Ovaj oblik digitalne interakcije omogućava ne samo povećanu vidljivost institucije, već i izravno sudjelovanje u oblikovanju kulturnih trendova te privlačenje nove publike.

Smještena u Kraljevskoj Opernoj kući u londonskom Covent Gardenu, *Royal Ballet and Opera* okuplja vodeće operne pjevače suvremenog doba, uz najperspektivnije mlade glasove, svjetski priznati operni zbor, orkestar te eminentne dirigente, redatelje i kreativne timove. Cilj im je pružiti vrhunska kazališna iskustva publici diljem svijeta. Utjecaj Kraljevske opere i Kraljevskog baleta nadilazi fizičke prostore operne kuće.

Royal Ballet and Opera vuče korijene iz 1728. godine, kada je John Rich, glumac i upravitelj kazališta *Lincoln's Inn Fieldsa*, naručio Johna Gaya da napiše Prosjačku operu. Uspjeh ove predstave osigurao je financijska sredstva za izgradnju prvog kazališta u Covent Gardenu. Tijekom prvih stotinu godina kazalište je prvenstveno služilo kao dramska pozornica, prije nego što je 1892. postalo Kraljevska operna kuća. Godine 1975. britanska laburistička vlada dodijelila je *Royal Ballet and Opera* susjedno zemljište, omogućivši dugo očekivani program modernizacije, obnove i proširenja. No, tek je osnivanjem Državne lutrije 1995. godine i njezinim financiranjem projekta taj proces mogao u potpunosti započeti. Tijekom ljeta 1997. ROH je zatvorio svoja vrata zbog ambicioznog programa obnove i ponovno je otvoren u prosincu 1999., nakon razdoblja financijskih poteškoća koje su gotovo dovele do bankrota, što je izazvalo intenzivnu javnu raspravu o njegovoj društvenoj vrijednosti. Od 1997. do 2001. Kazalište Opere i Baleta je prošlo kroz turbulentno razdoblje u kojem su se u složenim okolnostima izmijenila četiri izvršna direktora. Učinkovito vodstvo pokazalo se ključnim za dugoročni uspjeh organizacije, a ova studija slučaja analizira upravljanje Tonyja Halla, izvršnog direktora Kraljevske operne kuće, tijekom ključnog razdoblja od dvije i pol godine. Tijekom 1990-ih, *Royal Ballet and Opera* se suočio s nizom kriza i bio je pod intenzivnim nadzorom zbog svog stila upravljanja. Hall je okupio kohezivni upravljački tim koji je uspješno stabilizirao organizaciju, usredotočio njezine strateške ciljeve i vratio joj osjećaj svrhe, društvene važnosti i ponosa. (Nooper, Lapierre, 2005)

Studija slučaja Kraljevskog baleta i Opere ilustrira ključnu ulogu izvršne strukture i menadžmenta u upravljanju financijskim i organizacijskim krizama unutar velikih institucija. Proces oporavka Kraljevske Opere i Baleta nakon gotovo neizbježnog bankrota i izazovnog razdoblja pod vodstvom Tonyja Halla ,pokazuje kako je strateško upravljanje, uz precizno definirane proračunske ciljeve, temelj stabilizacije i dugoročnog uspjeha. Transformacija Kraljevske operne kuće uključivala je opsežnu modernizaciju i obnovu, financiranu sredstvima Nacionalne lutrije. Hall je uspješno uspostavio kohezivni upravljački tim, poticao inovacije i jasno definirao dugoročne ciljeve, istovremeno osiguravajući ravnotežu između financijske održivosti i umjetničke izvrsnosti. Nadalje, implementacija digitalnih strategija i angažman na društvenim mrežama pridonijeli su globalnoj prepoznatljivosti institucije i omogućili pristup široj publici, što je ključni aspekt suvremenog kulturnog menadžmenta. Dolaskom Tonyja Halla na mjesto glavnog izvršnog direktora, financijski direktor postao je stalni član izvršnog odbora, preuzimajući ključnu ulogu u razvoju i upravljanju proračunom. Zajedno s izvršnim direktorom nadzire izradu proračuna unutar trogodišnjih ciklusa planiranja, osiguravajući njegovu ravnotežu, stabilan novčani tok i raspoloživost sredstava za kapitalne izdatke. Osim toga, odjel financija upravlja pravnim i ugovornim aspektima poslovanja i komercijalnog razvoja nekretnine. Marketing je također dio ovog odjela, odgovoran za promociju svih produkcija RBO uključujući Balet, Operu i eksperimentalni program *Royal Ballet and Opera2*, kao i prodaju ulaznica, publikacije i oglašavanje. *Royal Ballet and Opera* izdaje sezonske programe, specijalizirane publikacije te crvenu knjižicu s detaljnim člancima i ilustracijama koja je postala kolekcionarski primjerak. Marketing također podržava promotivne materijale Odjela za obrazovanje i razvoj. U sezoni 2001-2002. Prodano je više od 230.000 ulaznica za baletne predstave i više od 250.000 za operne izvedbe na glavnoj pozornici, uz dodatnih 16.000 ulaznica za turneje iza pozornice i 40.000 za programe u alternativnim prostorima (Linbury i Clore). Hallova ključna odgovornost je strateško vodstvo organizacije, uključujući proračun i definiranje dugoročnih ciljeva. To postiže kroz proces konzultacija i izgradnje konsenzusa između različitih odjela. Umjetnički direktori predlažu vlastite proračune, nakon čega započinje ciklus konzultacija s odjelima marketinga, razvoja i produkcije kako bi se procijenili rizici i izvedivost planiranih aktivnosti. (Nooper, Lapierre, 2005)

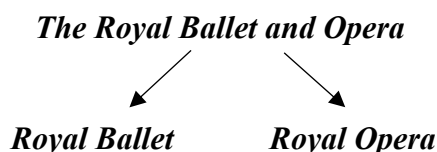
Tekst analizira upravljačke krize unutar vodećih institucija Operne i Baletne kazališne umjetnosti, s posebnim fokusom na *Royal Ballet and Opera*. Kroz studiju slučaja ilustrira se presudna uloga izvršnog menadžmenta u stabilizaciji financijskih i organizacijskih struktura te prilagodbi suvremenim zahtjevima kulturnog sektora. Pod vodstvom Tonyja Halla, *Royal Ballet and Opera* provela je temeljitu institucionalnu transformaciju, uključujući strateško upravljanje proračunom, modernizaciju infrastrukture i implementaciju digitalnih komunikacijskih strategija. Uvođenjem trogodišnjih ciklusa financijskog planiranja te integracijom financijskog direktora u izvršni odbor, osigurana je dugoročna održivost i otpornost na ekonomske nestabilnosti. Nadalje, naglašena je uloga marketinga u diverzifikaciji publike i proširenju dohvata kroz digitalne platforme, čime je *Royal Ballet and Opera* postao uzor inovativnog kulturnog menadžmenta.

U suvremenom globalnom okviru izvedbenih umjetnosti *Royal Ballet and Opera* zauzima istaknutu poziciju kao predvodnik u adaptaciji tradicionalnih Opernih i Baletnih formata prema novim trendovima kulturne potrošnje. Digitalizacija, interaktivni sadržaji i hibridni modeli izvedbi (kombinacija fizičkog i virtualnog prisustva) postaju ključni aspekti kulturnih institucija, pri čemu *Royal Ballet and Opera* demonstrira primjer sinergije između financijske održivosti, umjetničke izvrsnosti i tehnoloških inovacija. Njegova sposobnost balansiranja između komercijalizacije i očuvanja umjetničkog integriteta svrstava ga među vodeće institucije suvremene izvedbene umjetnosti, čime ne samo da osigurava vlastitu stabilnost, već i redefinira standarde upravljanja Opernim i Baletnim kazalištima na globalnoj razini. (Tilden, 2024)

The Royal Ballet and Opera u Londonu djeluje prema složenom modelu financiranja koji uključuje javne i privatne izvore sredstava. Ključne institucije u financiranju ove institucije su:

- 1) **Državna blagajna (*Treasury*)** – osigurava temeljna sredstva za kulturu na nacionalnoj razini
- 2) **Ministarstvo kulture, medija i sporta (*DCMS*)** – usmjerava financiranje kulturnih institucija u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 3) **Umjetničko vijeće Engleske (*Arts Council of England*)** – glavni je nacionalni dionik u dodjeli sredstava za umjetničke projekte i institucije

- 4) **Umjetnička vijeća Škotske, Walesa i Sjeverne Irske** – odgovorna za regije izvan Engleske
- 5) **Regionalni umjetnički odbori (RABs)** – pružaju sredstva za lokalne kulturne inicijative
- 6) **Nacionalna lutrijska uprava (National Lottery Board)** – dodatni financijski izvor kroz lutrijske fondove



Izvor: Nopper, A., Lapierre, L. (2005). *Company Profile: Tony Hall and the Royal Opera House, Covent Garden*. *International Journal of Arts Management*, 7(2), 66–78. <http://www.jstor.org/stable/41064843>

Ova razgranata struktura omogućuje stabilno financiranje, ali i visoku razinu kontrole nad trošenjem javnih sredstava, smatra autor doktorskog rada.

Organizacijska shema *The Royal Ballet and Opera*

The Royal Ballet and Opera organizirana je hijerarhijski:

- 1) **Upravni odbor (Board of Trustees)** – donosi ključne strateške odluke
- 2) **Glavni izvršni direktor (Chief Executive)** – upravlja operativnim aspektima ustanove.
- 3) **Glazbeni direktor (Music Director)** – nadzire umjetnički program i orkestar
- 4) **Zaklada Kraljevske opere (Royal Opera House Foundation)** – osigurava dodatna sredstva kroz donacije i partnerstva. (Nopper, Lapierre, 2005)

Direktori i administrativne jedinice unutar organizacije uključuju:

- 5) **Direktor Kraljevskog baleta (Royal Ballet Director)** i **Direktor Kraljevske opere (Royal Opera Director)** – vodeći umjetnički menadžeri.
- 6) **Direktor *Royal Ballet and Opera* 2** – zadužen za inovativne projekte i edukaciju.

- 7) **Voditelj orkestra (*Orchestra Manager*)** – rukovodi glazbenim sastavima unutar RBO-a. (Nopper, Lapierre, 2005)

Odjeli poput operacija, financija, marketinga, ljudskih resursa i obrazovanja osiguravaju efikasno poslovanje i promociju ustanove. Royal Ballet and Opera također je usvojio trodijelnu strukturu upravljanja, koja uključuje:

- **Umjetnički odjel** – odgovoran za razvoj i realizaciju umjetničkih projekata, u suradnji s kreativnim timovima i dirigentima.
- **Financijski odjel** – uključuje ključnu ulogu u izradi proračuna i osiguravanju stabilnog novčanog toka kroz mješavinu javnih i privatnih izvora financiranja.
- **Marketing i razvoj** – bavi se promocijom i prodajom ulaznica, kao i osiguravanjem novih izvora prihoda kroz donacije i sponzorstva. (Nopper, Lapierre, 2005)

The Royal Ballet and Opera predstavlja jednu od vodećih institucija izvedbenih umjetnosti u svijetu, s preko 1.100 stalno zaposlenih djelatnika. Pored toga, institucija uživa pokroviteljstvo Njegovog Veličanstva Kralja (*HM The King*) te podršku počasnih potpredsjednika. Institucija djeluje pod vodstvom glavnog izvršnog direktora (*Chief Executive*), a njezina organizacijska struktura uključuje niz odjela koji podržavaju umjetničke ansamble – *The Royal Opera*, *The Royal Ballet* i Orkestar Kraljevske operne kuće. Primarna misija organizacije temelji se na njegovanju, stvaranju i promociji vrhunskih opernih, baletnih i kazališnih izvedbi na globalnoj razini. (*Royal Ballet and Opera*, n.g.)

Royal Ballet and Opera nadzire Upravni odbor (*Board of Trustees*), čiji je rad usmjeren na strateško planiranje i osiguravanje dugoročne održivosti institucije. Predsjedavajući Upravnog odbora, dok su ostali članovi odbora istaknuti stručnjaci iz područja financija, kulturnog menadžmenta i javne politike. *Royal Ballet and Opera* implementirao je moderni model upravljanja, koji kombinira visoku razinu profesionalizacije s fleksibilnošću i financijskom održivošću. Za razliku od nacionalnih kazališta u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, gdje se intendanti imenuju političkom odlukom nadležnih

ministarstava i vlade, upravljanje ovom institucijom temelji se na korporativnim principima i profesionalnom menadžmentu. (*Royal Ballet and Opera*, n.g.)

Uzimajući u obzir prethodno iznesene teorijske uvide, autor zaključuje kako ovaj model omogućuje autonomiju u donošenju strateških odluka, uključujući financijsko planiranje, programski razvoj i tržišno pozicioniranje, što rezultira većom učinkovitošću i prilagodljivošću u globaliziranom kulturnom sektoru. Kroz strukturiranu hijerarhiju odjela i specijaliziranih funkcija, autor doktorskog rada smatra da *Royal Ballet and Opera* osigurava optimalnu sinergiju između umjetničkih i poslovnih aspekata rada institucije, služeći kao primjer uspješne primjene suvremenih menadžerskih načela u sektoru izvedbenih umjetnosti. Kao rezultat toga, učinkovitost u menadžmentu na globalnoj razini odražava se kroz pravilnu ravnotežu između umjetničkih i poslovnih ciljeva. Pristup koji kombinira umjetničku autonomiju s čvrstim financijskim nadzorom postavio je temelje za uspjeh *Royal Ballet and Opera*. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu posluje prema mješovitom modelu financiranja, gdje je glavni financijski izvor Ministarstvo kulture i medija RH, uz potporu Grada Zagreba i lokalnih vlasti. Ovaj model karakterizira visoka ovisnost o javnim sredstvima, što često ograničava fleksibilnost u financiranju inovativnih projekata. Usporedba s britanskim modelom pokazuje kako *Royal Ballet and Opera* ima diverzificiranije izvore financiranja, uključujući lutrijske fondove i privatne donacije, dok se HNK u Zagrebu oslanja prvenstveno na državni proračun, ovdje valja istaknuti stav autora rada.

Republika Austrija posjeduje jedan od najrazrađenijih sustava upravljanja nacionalnim kazalištima u Europi. Nacionalna kazališta organizirana su pod okriljem Austrijskih saveznih kazališta (*Österreichische Bundestheater*), što ih čini najvećom kazališnom organizacijom u zemlji. Ključne institucije uključuju (Bundestheater-Holding GmbH, 2024):

- Bečku državnu operu (*Wiener Staatsoper*),
- Narodnu operu (*Volksoper Wien*),
- *Burgtheater* i njegove podružnice.

Autor ovoga rada smatra da unutar analiziranih modela, a za razliku od Republike Hrvatske, austrijski model omogućuje veću autonomiju kazališta, ali i značajniju ulogu privatnih donacija i komercijalnih prihoda. Time se postiže održiviji financijski model koji smanjuje ovisnost o državnim subvencijama. U kontekstu globalnog i europskog menadžmenta u kazališnoj umjetnostik predstavlja hibridni model financiranja i upravljanja, koji kombinira javno financiranje, privatne donacije i komercijalne prihode. Hrvatski model upravljanja kazalištem, posebice kroz HNK u Zagrebu, karakterizira veća centralizacija i oslanjanje na državni proračun, dok Republika Austrija primjenjuje složeni sustav autonomnih kazališnih organizacija. Ove razlike ukazuju na važnost diverzifikacije izvora prihoda kako bi se povećala stabilnost kulturnih institucija u Europi.

Menadžment opernih kuća zahtijeva jasnu podjelu odgovornosti između generalnih direktora, upravnih odbora, političkih predstavnika i državnih službenika, što je u Europi često složenije zbog javnog financiranja. (Volpe, 2006)

Uspješno upravljanje ovisi o sposobnostima intendant/generalnog direktora, njegovu pravovremenom imenovanju te duljini mandata koja omogućuje provedbu strateških odluka. Idealni generalni direktor/intendant trebao bi imati i umjetničke i menadžerske kompetencije, što je rijetka kombinacija. Ipak, ključna je sposobnost suradnje s različitim dionicima, uključujući i one koji mogu biti izazovni, ali su neophodni za funkcioniranje institucije. Kvaliteta upravljačkih tijela presudna je za uspjeh, a u kriznim vremenima posebno su važni snažni i fleksibilni upravni odbori. Slična se odgovornost u Europi dijeli između javnih institucija i nadzornih tijela koja preuzimaju odgovornost za operativnu stabilnost. Primjeri iz povijesti, poput promjenjive uspješnosti upravljanja Opéra National de Paris od 19. stoljeća do danas, kao i brza profesionalizacija upravljanja u američkim opernim kućama nakon Drugog svjetskog rata, pokazuju da su jasni kriteriji upravljanja i podrška donatora ključni faktori uspjeha. (Agid, Tarondeau, 2010)

Analizom i komparativnom studijom globalnih modela upravljanja u kulturnim institucijama, s posebnim naglaskom na Kraljevski balet i Operu u Londonu te nacionalna kazališta poput Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i Narodnog pozorišta u

Beogradu, moguće je uočiti značajne razlike unatoč naizgled sličnim trodijelnim organizacijskim strukturama. Dok institucije u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji zadržavaju tradicionalni model upravljanja s odvojenim upravama Drame, Opere i Baleta, londonski model temelji se na suvremenijim menadžerskim pristupima koji integriraju umjetničke, financijske te marketinške i razvojne aspekte poslovanja, smatra autor doktorskog rada.

Jedna od ključnih specifičnosti upravljačkog modela u Republici Hrvatskoj je način imenovanja intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Prema Zakonu o kazalištima Republike Hrvatske (NN 23/23) (<https://narodnenovine.nn.hr/eli/sluzbeni/2023/23/386/pdf>), intendanta HNK-a imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra nadležnog za kulturu i gradonačelnika Grada Zagreba. Ako zajednički prijedlog ne bude utvrđen u roku od sedam dana od podnošenja pisanog zahtjeva ministra ili gradonačelnika, imenovanje intendanta ostaje u isključivoj nadležnosti Vlade na prijedlog ministra kulture i medija Republike Hrvatske. (Narodne novine, 2023) Ovakav model upravljanja odražava snažan politički utjecaj na vodeće kadrovske odluke u kulturnom sektoru, što posljedično utječe i na stabilnost poslovanja same institucije. U tom kontekstu autor promatra ulogu intendanta u okviru trodijelne strukture upravljanja Drame, Opere i Baleta te posjeduje diskrecijsko pravo imenovanja i razrješavanja umjetničkih ravnatelja tih sektora, čime njihova autonomija ostaje izrazito ograničena te uvelike ovisi o intendantu i širem političkom kontekstu. S obzirom na to da se model upravljanja u nacionalnim kazalištima Republike Hrvatske i Republike Srbije oslanja na snažnu povezanost s državnim i lokalnim vlastima, političke promjene i dinamični odnosi unutar izvršne vlasti često imaju izravan utjecaj na strateške odluke unutar kulturnih institucija, autor ovoga rada smatra da unutar analiziranih modela postoji prostor za redefiniranje uloge umjetničkih direkcija u svrhu jačanja institucionalne autonomije.

Nasuprot tome, Royal Ballet and Opera u Londonu primjenjuju fleksibilniji model upravljanja, prilagođen suvremenim izazovima europskog kulturnog sektora. Njihova trodijelna struktura uključuje umjetnički, financijski te marketinški i razvojni sektor, no, za razliku od nacionalnih kazališta u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, ne obuhvaća

zasebnu direkciju dramskog programa, već se isključivo usmjerava na balet i operu. Ovakav model omogućuje veću autonomiju u poslovanju, bolju financijsku održivost te učinkovitiju ravnotežu između umjetničkih i tržišnih zahtjeva. Mogućnost implementacije sličnog sustava upravljanja u nacionalnim kazalištima Hrvatske i Srbije ograničena je specifičnim političkim i ekonomskim okvirima te kulturnim čimbenicima koji usporavaju institucionalne reforme. U tom kontekstu, uspješan menadžment u kulturnim ustanovama zahtijeva uravnotežen pristup koji integrira umjetničku autonomiju s održivim financijskim modelima, uz prilagodbu lokalnim političkim i kulturnim specifičnostima. Primjeri poput Royal Ballet and Opera u Londonu, kako navodi autor doktorskog rada, svjedoče o uspješnoj primjeni menadžerskih načela unutar globaliziranog umjetničkog kazališnog tržišta te mogu poslužiti kao ogledni okvir za razvoj i implementaciju suvremenih modela upravljanja u kulturnom kazališnom sektoru regije, poštivajući nacionalni konteksti i zakonski okvir.

U nastavku rada slijedi sustavni prikaz različitih modela upravljanja i financiranja kulturnih institucija, s posebnim naglaskom na nacionalna kazališta u Republici Hrvatskoj te operne i baletne institucije u međunarodnom kontekstu. Ovaj komparativni pristup omogućuje analitičku evaluaciju strukturnih i financijskih okvira, pri čemu se identificiraju specifičnosti svakog sustava te implikacije za učinkovitost kulturnog menadžmenta.

Tablica 1 prikazuje organizacijsku i financijsku strukturu Hrvatskih narodnih kazališta u Republici Hrvatskoj, oslanjajući se na relevantne zakonske propise i službene izvore nadležnih institucija (Narodne novine, 2023; Ministarstvo kulture i medija RH, 2025). Ova analiza omogućuje bolji uvid u regulatorni okvir koji oblikuje djelovanje nacionalnih kazališnih institucija te razinu njihove financijske i operativne autonomije.

Tablica 2 pruža pregled strukture upravljanja opernim i baletnim institucijama na nacionalnoj i međunarodnoj razini, s ciljem identifikacije ključnih razlika između tradicionalnih i suvremenih menadžerskih modela u sektoru izvedbenih umjetnosti. U temelju ove analize nalaze se empirijska istraživanja Agida i Tarondeaua (2010), kao i

službeni podaci nadležnih tijela, što omogućuje akademski utemeljenu usporedbu različitih pristupa u upravljanju opernim i baletnim institucijama.

Tablica 3 prikazuje različite upravljačke i financijske modele opernih i baletnih kazališta u globalnom kontekstu, s posebnim naglaskom na komparativnu analizu javno financiranih institucija i onih koje djeluju u okvirima tržišne ekonomije. Oblikovanje tablice temelji se na službenim podacima dostupnima na web-stranicama odabranih opernih kuća te na autorovoj analitičkoj obradi i sintezi informacija. Ova tablica nastoji identificirati ključne upravljačke paradigme u suvremenom opernom i baletnom menadžmentu te evaluirati njihov utjecaj na umjetničku produkciju i financijsku održivost.

Sve tablice rezultat su autorove analize i sustavne sinteze dostupnih podataka te služe kao empirijska osnova za daljnju raspravu o optimalnim modelima upravljanja u kulturnom sektoru. Njihova svrha je pružiti preciznu i metodološki utemeljenu osnovu za razumijevanje složenih odnosa između kulturnih politika, financijskih modela i institucionalne autonomije u različitim kulturnim kontekstima.

Tablica 1 Sustavi upravljanja i financiranja Hrvatskih narodnih Kazališta u Republici Hrvatskoj

Izrada: autor

Izvor: Narodne novine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_02_23_386.html

(pristupljeno: 12.02.2025.)

Ministarstvo kulture i medija, <https://min-kulture.gov.hr/istaknute-teme/ocevidnik-kazalista-16607/abecedni-popis-kazalista/19979> (pristupljeno: 12.02.2025.)

Grad	Institucija	Model upravljanja	Model financiranja	Specifičnosti
Zagreb	Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (Drama, Opera i Balet)	Ministarstvo Kulture RH (51%) i Grad Zagreb (49%)	Državna, Gradska, sponzorstva, te vlastiti prihodi	Nacionalno kazalište, ima status središnjeg nacionalnog kazališta (Narodne novine, 2023, čl. 29, st. 2). s trojedinstvenim modelom upavljanja (Drama, Opera i Balet), ekskluzivni odabir i imenovanje intendant-a-Ministarstvo Kulture i medija RH („Narodne novine“, br. 23/23.ZK”).

Split	Hrvatsko narodno kazalište Split	Grad Split, Županija S.D. i Ministarstvo Kulture i medija RH	Gradska-Županijska, Državna, sponzorstva, te vlastiti prihodi	Trojedinstveni model (Drama, Opera, Balet), Gradonačelnik Splita po prijedlogu Kazališnog vijeća imenuje Intendanta ili svojom vlastitom procjenom prijavljenih kandidata („Narodne novine“, br. 23/23.ZK”).
Rijeka	Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka	Grad Rijeka, P.G.Županija I Ministarstvo Kulture i medija RH	Gradska-Županijska Državna, sponzorstva, te vlastiti prihodi	Trojedinstveni model (Drama, Opera, Balet i Talijanska drama), Gradonačelnik Rijeke po prijedlogu Kazališnog vijeća imenuje Intendanta ili svojom vlastitom procjenom prijavljenih kandidata.
Osijek	Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku	Grad Osijek, Županija O.B I Ministarstvo Kulture i medija RH	Gradska-Županijska, Državna, sponzorstva, te vlastiti prihodi	Dvojedinstveni model (Drama i Opera), Gradonačelnik Osijeka po prijedlogu Kazališnog vijeća imenuje Intendanta ili svojom vlastitom procjenom prijavljenih kandidata („Narodne novine“, br. 23/23.ZK”).
Varaždin	Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu	Grad Varaždin, Županija V. i Ministarstvo Kulture i medija RH	Gradska-Županijska, Državna, sponzorstva, te vlastiti prihodi	Jedinstveni model (Drama), Gradonačelnik Varaždina po prijedlogu Kazališnog vijeća imenuje Intendanta ili svojom vlastitom procjenom prijavljenih kandidata („Narodne novine“, br. 23/23.ZK”).

Tablica 2 Struktura upravljanja i financiranja opernih i baletnih institucija: Nacionalni i međunarodni primjeri

Izrada: autor

Izvor: Agid, P., Tarondeau, J. (2010). The management of Opera. In Palgrave Macmillan UK eBooks. <https://doi.org/10.1057/9780230299276> (pristupljeno: 12.02.2025.)

Parametar	Nacionalno-javni model (EU, Hrvatska)	Privatni model (donatorski, USA)	Civilno društvo (participacija javnosti)
Vlasništvo i financiranje	Javna kazališta u vlasništvu države, grada i županije; financirana iz državnog i lokalnog proračuna.	Privatna kazališta financirana donacijama, sponzorstvima i prodajom ulaznica, te kontrola i organizacija modela određene države USA	Neprofitne udruge, umjetničke inicijative, crowdfunding, volonterski rad.
Upravljanje i odlučivanje	Ministarstva kulture, lokalne vlasti i upravni odbori s javnim dužnostima.	Upravni odbori, privatni investitori, donatorske fondacije.	Horizontalna, participativna struktura; sudjelovanje građana.
Kulturna politika i misija	Nacionalna kazališta promoviraju kulturnu baštinu i javni interes.	Tržišno orijentirana kazališta, fokus na profitabilnost i tržišno nadmetanje	Fokus na inovacije, inkluzivnost i socijalne vrijednosti.
Dugoročna održivost	Stabilna, ali često rigidna i birokratizirana struktura.	Fleksibilna i inovativna, ali financijski nepredvidiva.	Ovisi o entuzijazmu zajednice i donatorskoj podršci.
Doprinos umjetničkoj izvrsnosti	Održavanje visokih umjetničkih standarda, ali s ograničenom kreativnom autonomijom.	Visoka konkurencija, ulaganje u talente, ali često komercijalni kompromisi tržišta i publike	Poticanje eksperimentalnih i angažiranih projekata.
Publika i društveni angažman	Širok pristup javnosti kroz subvencije, pristupačne cijene ulaznica.	Fokus na platežnu publiku, elitistička ekskluzivnost i trendovska umjetnička angažiranost u produkcijama	Otvoreni, participativni modeli, zajedničko stvaranje sadržaja.
Izazovi	Birokratizacija, spora prilagodba suvremenim trendovima, politički utjecaj.	Komercijalizacija, manjak javne odgovornosti, ovisnost o tržištu.	Nedostatak financijskih sredstava, nepredvidivost podrške, rizik amaterizma.

Tablica 3 Upravljački i financijski modeli Opernih i Baletnih kazališnih institucija: Međunarodni kontekst

Izrada: autor

Izvor: linkovi navedeni u popisu literature

Država	Grad	Institucija	Model upravljanja	Model financiranja	Specifičnosti
Ujedinjeno Kraljevstvo	London	<i>The Royal Ballet and Opera</i> (The Royal Ballet and Opera, n.g.)	„Arms-length“ model – financiranje bez izravnog državnog upravljanja, upravlja <i>Arts Council England</i>	Financiranje kroz <i>Arts Council England</i> , privatne donacije i sponzore	<i>The Royal Ballet and Opera</i> predstavlja ključnu točku interakcije tradicije i inovacije u svijetu operne i baletne umjetnosti. Kroz svoju povijest, kuća je oblikovala ne samo britansku, nego i globalnu opernu i baletnu scenu. Osim umjetničke izvrsnosti, institucija je poznata po svom utjecaju na sociokulturne trendove, promičući inkluzivnost i pristupačnost, a svojom strategijom usmjerenom na mlade talente postavila je temelje za novonastale umjetničke pristupe i inovacije u izvedbenoj umjetnosti.

Italija	Milano	<i>Teatro alla Scala</i> (Teatro alla Scala, n.g.)	Državno i gradsko upravljanje u suradnji s privatnim zakladama	65-70% javno financiranje, ostatak privatni sponzori i ulaznice	<i>Teatro alla Scala</i> u Milanu, s tradicijom starijom od 200 godina, iznimno je važna institucija koja nije samo simbol kulturnog naslijeđa, nego i model za integraciju umjetničke izvrsnosti i inovacija u opernu produkciju. Njene premijere često predstavljaju globalne trendove u opernoj i baletnoj umjetnosti, a razvoj novih scenografskih i izvedbenih tehnika ključan za unaprjeđenje globalnog opernog repertoara. Opera je, kroz povijest, bila važan centar za kreativnu suradnju između opernih skladatelja, dirigenta i izvođača, dok se kontinuirano razvija kao prostor za implementaciju suvremenih pristupa u klasičnoj operi.
Sjedinjene Američke Države	New York	<i>The Metropolitan Opera</i> (The Metropolitan Opera, n.g.)	Privatni model – neprofitna organizacija upravlja operom.	Financira se kroz donacije, privatne sponzore, potporu države, ulaznice, te izdavanje albuma i produkcija.	<i>The Metropolitan Opera</i> u New Yorku predstavlja jedno od najutjecajnijih središta u globalnoj opernoj umjetnosti. Sa svojih više od 130 godina povijesti, <i>MET</i> je ključni generator kulturnih i tehnoloških promjena. Autor spektakularnih produkcija i korištenju najnovijih tehnologija, ne samo da definira umjetničke standarde nego i redefinira pristup opernoj publici. Globalni prijenosi uživo omogućuju pristup operama širom svijeta, čime se mijenja način na koji publika percipira opernu umjetnost i podupire internacionalizaciju operne produkcije.

Austrija	Beč	Wiener Staatsoper (Wiener Staatsoper, n.g.)	Državno upravljanje, pod ministarstvom kulture, s visokom autonomijom u umjetničkim odlukama	80% financiranja dolazi od države (kroz Ministarstvo kulture), preostalih 20% od privatnih sponzora i ulaznica.	Wiener Staatsoper , sa svojom dugom tradicijom koja seže u 19. stoljeće, ključna je institucija za razumijevanje europske operne povijesti. Bečka Opera kontinuirano razvija visoke umjetničke standarde, balansirajući između tradicije i modernizma. Inovativne izvedbe, produkcija novih interpretacija klasičnih djela te doprinos širenju repertoara sa suvremenim opernim djelima čine ovu instituciju ključnom u oblikovanju globalne operne scene.
Australija	Sydney	Sydney Opera House (Sydney Opera House, n.g.)	Federalna i državna uprava s privatnim partnerstvom, velika sloboda u umjetničkim odlukama.	50% financiranja iz državnog proračuna, preostalih 50% od privatnih sponzora i prihoda od turizma.	Sydney Opera House , iako novija u odnosu na druge ključne operne kuće, predstavlja središnji simbol inovacije u umjetnosti, arhitekturi i izvedbenim praksama. Osim što je arhitektonsko fantastična, Opera u Sydneyu promovira kulturnu raznolikost i integrira suvremene tehnologije u svoje produkcije. Kroz međunarodne koprodukcije i suradnje, <i>Sydney Opera House</i> redefinira pristup baletu i operi, usmjeravajući pozornost na inkluzivne prakse, inovativnu scenografiju i održivost. Smatrana je globalnim liderom u inovacijama na polju kulturnih politika.

Rusija	Moskva	<i>Bolshoi teatar</i> (Bolshoi teatar, n.g.)	Državno upravljanje	80-90% državna sredstva, sredstva iz privatnih donacija i sponzorstava	<i>Bolshoi teatar</i> osnovan je 1776. godine i jedan je od najstarijih i najuglednijih Opernih i Baletnih teataru u svijetu. Ima ključnu ulogu u povijesti ruskog Baleta i Opere, postavljajući temelje za stil i tehniku koji se i danas prepoznaju u globalnom umjetničkom svijetu. Smatra se nacionalnim simbolom Ruske umjetnosti i kulture, a njegova arhitektonska ljepota i bogata povijest čine ga jednim od najprestižnijih kazališta u svijetu. Boljšoj Balet je jedan od najpoznatijih i najcjenjenijih baletnih ansambala, poznat po svojoj tehničkoj preciznosti, digitalnim inovacijama, izražajnosti i veličanstvenim produkcijama. Tijekom povijesti, Boljšoj teatar imao je ključnu ulogu u promoviranju ruskog kulturnog identiteta. Teatar je prošao kroz veliku rekonstrukciju (2005. – 2011.), koja je koštala više od 700 milijuna dolara, vraćajući mu izvorni sjaj i modernizirajući tehničku infrastrukturu.
Francuska	Pariz	<i>Opéra Garnier</i> (Opéra Garnier, n.g.)	Centraliziran i model – Ministarstvo kulture upravlja institucijom putem Opéra National de Paris	80% javno financiranje državni i regionalni budžet, ostatak dolazi od ulaznica, donacija i sponzorstava	<i>Opéra Garnier</i> ikonična operna kuća izgrađena 1875. prema projektu arhitekta Charlesa Garniera u stilu Napoleon III. Poznata po raskošnom interijeru, zlatnim ukrasima, freskama Marca Chagalla na stropu glavne dvorane i grandioznom stubištu. Nekada primarno sjedište Opéra National de Paris, danas prvenstveno dom <i>Paris Opéra Ballet</i> , dok se većina opernih izvedbi održava u Opéra

					Bastille. Inspirirala je poznati roman <i>Fantoma iz opere</i> Gastona Lerouxa.
Francuska	Pariz	Opéra Bastille (Opéra Bastille, n.g.)	Centraliziran i model – Ministarstvo kulture upravlja institucijom putem Opéra National de Paris	80% javno financiranje državni i regionalni budžet, ostatak dolazi od ulaznica, donacija i sponzorstava	Moderna operna kuća otvorena 1989. godine, s naprednom tehnologijom pozornice i velikim kapacitetom (oko 2.700 mjesta). Glavno središte suvremenih opernih produkcija u Francuskoj, poznato po inovativnim inscenacijama i visokoj akustičnoj kvaliteti. Dizajnirana s naglaskom na funkcionalnost i pristupačnost široj publici, čime se nadopunjuje s povijesnom <i>Opéra Garnier</i> .
Rusija	Sankt Peterburg	Marijinski teatar (Marijinski teatar, n.g.)	Državno upravljanje	Pretežno državno financiranje uz privatne sponzore	Povijesno središte ruske operne i baletne umjetnosti, neodvojivo povezano s razvojem klasičnog baleta kroz Kirov Balet. Utemeljen 1783. godine, Marijinski teatar bio je ključan za promociju ruskih skladatelja poput Čajkovskog, Musorgskog i Rimski-Korsakova. Danas je institucija koja njeguje tradicionalne produkcije uz istovremenu progresivnu umjetničku orijentaciju te predstavlja neizostavni element svjetske baletne baštine.
Njemačka	Berlin	Staatsoper Unter den Linden (Staatsoper Unter den Linden, n.g.)	Savezno i pokrajinsko upravljanje (Berlinska senatska uprava za kulturu i Europu)	Oko 60-70% državna sredstva (savezna i regionalna), ostatak ulaznice, privatna sredstva i sponzorstva	Osnovana 1742. na inicijativu pruskog kralja Fridrika II., jedna je od najstarijih i najprestižnijih opernih kuća u Europi. Povijesno središte njemačke operne umjetnosti, posebno poznata po interpretacijama djela <i>Mozarta, Wagnera i Richarda Straussa</i> . Tijekom Drugog svjetskog rata bila je teško oštećena, ali je

					obnovljena i ponovno otvorena 1955. godine. Nakon podjele Berlina nalazila se u istočnom dijelu grada te je bila kulturni simbol DDR-a. Poznata po dugogodišnjem vodstvu dirigenta Daniela Barenboima (1992.–2023.), koji ju je uveo u novu eru umjetničke izvrsnosti.
Njemačka	Berlin	Deutsche Oper Berlin (Deutsche Oper Berlin, n.g.)	Pokrajinsko upravljanje – financira ga Senat Berlin	Oko 60% državna sredstva, ostatak ulaznice, sponzorstva i donacije	Osnovana 1912. kao odgovor na potrebu za modernom opernom kućom u zapadnom Berlinu. Tijekom Drugog svjetskog rata zgrada je uništena, a nova, funkcionalistička zgrada otvorena je 1961. godine. Najveća operna kuća u Berlinu s preko 1.850 mjesta, poznata po izvedbama Wagnerovih opera i velikih romantičnih djela. Repertoar je orijentiran na klasične i moderne produkcije u minimalističkom, ali izrazito sugestivnom scenskom izrazu.
Kina	Peking	Nacionalni centar za izvedbene umjetnosti (NCPA) (NCPA, n.g.)	Državno upravljanje	Visok udio državnih sredstava uz privatne donacije i sponzorstva	Moderna kulturna institucija i arhitektonsko remek-djelo, osnovana radi promoviranja vrhunske operne i baletne umjetnosti u Kini. Aktivno surađuje s vodećim svjetskim opernim i baletnim kućama, čime doprinosi internacionalizaciji kineske umjetničke scene.
Argentina	Buenos Aires	Teatro Colón (Teatro Colón, n.g.)	Državno upravljanje	Pretežno javno financiranje uz privatne donacije	Jedna od akustički najcjenjenijih opernih kuća u svijetu, s bogatom poviješću u izvođenju europskog i latinoameričkog repertoara. Smatra se kulturnim simbolom Argentine.

Austrija	Graz	<i>Oper Graz</i> (Oper Graz, n.g.)	Gradsko upravljanje s naglaskom na regionalnu kulturnu politiku.	Financira se uglavnom iz javnih sredstava, uz privatne donatore i sponzore.	Smatra se važnim kulturnim centrom u Austriji, s naglaskom na eksperimentalne pristupe i moderne operne produkcije.
Brazil	Rio de Janeiro	<i>Theatro Municipal</i> (Theatro Municipal, n.g.)	Državno i gradsko upravljanje	Većinsko financiranje iz javnih fondova, privatni sponzori	Ključna institucija brazilske operne i baletne umjetnosti, prepoznatljiva po luksuznim produkcijama i utjecaju na latinoamerički kulturni prostor.
Bugarska	Sofija	<i>National Opera and Ballet Sofia</i> (National Opera and Ballet Sofia, n.g.)	Državno upravljanje s posebnim naglaskom na kulturnu baštinu.	Državno financiranje, uz manji udio privatnih sponzora.	Kulturno središte u Bugarskoj, poznato po kvalitetnim Baletnim i Opernim produkcijama s naglaskom na tradicionalnu režiju i produkciju.
Češka Republika	Prag	<i>National Theatre Prague</i> (National Theatre Prague, n.g.)	Državno upravljanje uz visoku autonomiju u umjetničkom odabiru.	Državno financiranje s manjim udjelom privatnih izvora.	Klasična tradicija oblikovanja produkcija ali i moderan pristup, s velikim brojem inovativnih produkcija.
Danska	Kopenhagen	<i>The Royal Danish Opera</i> (The Royal Danish Opera, n.g.)	Državno upravljanje uz visoku slobodu u umjetničkom izrazu.	Državno financiranje s privatnim donacijama i sponzorima.	Jedna od najvažnijih opernih kuća u Skandinaviji, s naglaskom na klasičnu operu, ali i modernu produkciju.
Finska	Helsinki	<i>Finnish National Opera</i> (Oopera Baletti, n.g.)	Državno upravljanje, visoka autonomija u umjetničkim odlukama.	Državno financiranje, uz sponzore i donacije, ali manji udio privatnog kapitala.	Nacionalna operna kuća s naglaskom na skandinavsku opernu baštinu, s modernim pristupom i međunarodnim suradnjama.
Francuska	Nica Lyon	<i>Opéra de Nice</i> (Opéra de Nice, n.g.) <i>Opéra de Lyon</i> (Opéra de Lyon, n.g.)	Državno upravljanje, podržano od strane regionalnih i nacionalnih vlasti.	Državna sredstva, privatni sponzori i donacije.	Umjetničke institucije koje promoviraju klasičnu i suvremenu operu s naglaskom na inovacije.

Grčka	Atena	<i>Greek National Opera</i> (Greek National Opera, n.g.)	Državno upravljanje, s naglaskom na nacionalnu tradiciju i kulturu.	Državno financiranje, uz privatne sponzore i donacije.	Nacionalna institucija koja promovira grčku kulturnu baštinu i međunarodne koprodukcije u kanonskim naslovima opera.
Irska	Dublin	<i>National Opera House</i> (National Opera House, n.g.)	Državno i gradsko upravljanje	Državna sredstva uz privatne donacije.	Nacionalna institucija Irske za operu i balet, s posebnim fokusom na irske skladatelje i suvremene produkcije.
Italija	Venecija Palermo Torino Napulj Bolonja	<i>Teatro La Fenice</i> (Teatro La Fenice, n.g.) <i>Teatro Massimo</i> (Teatro Massimo, n.g.) <i>Teatro Regio Torino</i> (Teatro Regio Torino, n.g.) <i>Teatro di San Carlo</i> (Teatro di San Carlo, n.g.) <i>Teatro Comunale di Bologna</i> (Teatro Comunale di Bologna, n.g.)	Državno i privatno upravljanje s naglaskom na tradiciju.	70% financiranja dolazi iz javnih izvora, dok ostatak uključuje privatne sponzore i prihode od ulaznica.	Poznate institucije s dugom poviješću, svakodnevno istražuju klasične i moderne pristupe Opernoj umjetnosti. <i>Teatro di San Carlo</i> u Napulju je najstarije kontinuirano aktivno Operno kazalište na svijetu, <i>Teatro Comunale di Bologna</i> , jedna od prvih javnih Opernih kuća u Italiji.
Izrael	Tel Aviv	<i>Tel Aviv Performing Arts Center</i> (Tel Aviv Performing Arts Center, n.g.)	Javno-privatno partnerstvo	Državna i privatna sredstva, ulaznice i donacije	Najvažnija izraelska institucija za opernu i baletnu umjetnost, poznata po modernom repertoaru i eksperimentalnim produkcijama. Dom je Izraelske opere i Baleta, s fokusom na suvremene i inovativne pristupe izvedbenim umjetnostima.

Japan	Tokio	<i>The New National Theatre</i> (The New National Theatre, n.g.)	Javna agencija uz državnu potporu	Kombinacija državnog financiranja i privatnih donacija	Vodeća japanska institucija za operu, balet i kazalište, usmjerena na sintezu tradicionalnih japanskih i zapadnih umjetničkih formi. Potiče razvoj domaćih skladatelja i suvremenih izvedbenih tehnika.
Južna Koreja	Seul	<i>Seoul Arts Center</i> (Seoul Arts Center, n.g.)	Javno-privatno partnerstvo	Kombinacija državnih sredstava, privatnih donacija i sponzorstava	Najvažnija operna i baletna institucija u Južnoj Koreji, aktivna u promociji azijskih skladatelja i izvođača na globalnoj sceni.
Kanada	Vancouver	<i>Queen Elizabeth Theatre</i> (Queen Elizabeth Theatre, n.g.)	Gradsko upravljanje	Kombinacija javnog i privatnog financiranja	Glavno središte operne i baletne umjetnosti na zapadnoj obali Kanade, s naglaskom na inovativne i multikulturalne produkcije.
Latvija	Riga	<i>Latvijska nacionalna opera i balet</i> (Latvijska nacionalna opera i balet, n.g.)	Državno upravljanje	Većinski javno financiranje	Glavna institucija baletne i operne umjetnosti u baltičkoj regiji, s bogatom tradicijom u izvođenju ruskih i europskih klasičnih djela.
Mađarska	Budimpešta	<i>Hungarian State Opera</i> (Hungarian State Opera, n.g.)	Državno upravljanje s jakim utjecajem Ministarstva kulture.	Državno financiranje s manjim udjelom privatnih sponzora i donatora	Kulturno središte s bogatom tradicijom Opere i Baleta veliki utjecajem na srednjoeuropsku Opernu i Baletnu scenu.
Meksiko	Meksiko City	<i>Palacio de Bellas Artes</i> (Palacio de Bellas Artes, n.g.)	Državno upravljanje	Visoko javno financiranje	Povijesno i kulturno središte meksičke operne i baletne umjetnosti, prepoznatljivo po jedinstvenoj Art Deco arhitekturi i promicanju latinoameričke umjetničke baštine.
Monako	Monte Carlo	<i>Opéra de Monte-Carlo</i> (Opéra de Monte-Carlo, n.g.)	Javno-privatno partnerstvo	Financiranje kroz državne i privatne izvore	Poznata po luksuznim opernim produkcijama i ekskluzivnim izvedbama koje privlače međunarodnu elitu.
Nizozemska	Amsterdam	<i>Dutch National Opera</i>	Javna agencija uz državnu potporu	Kombinacija državnog financiranja i privatnih donacija	Vodeća nizozemska operna kuća, prepoznata po inovativnom pristupu režiji i suvremenim

		(Dutch National Opera, n.g.)			interpretacijama klasičnih djela.
Njemačka	Dresden	Semperoper Dresden (Semperoper Dresden, n.g.)	Državno upravljanje, u partnerstvu s gradovima i državom, sponzorima i donacijama.	Državno financiranje s dodatnim privatnim sponzorima i prodajom karata.	Povijesno važne operne kuće u centralnoj Europi, s naglaskom na klasične opere, ali i inovacije u produkciji na dramskom oblikovanju Opernih produkcija.
	Hamburg	Staatsoper Hamburg (Staatsoper Hamburg, n.g.)			
Norveška	Oslo	Norwegian National Opera & Ballet (Norwegian National Opera & Ballet, n.g.)	Državno upravljanje s nacionalnim značajem za kulturu.	Državno financiranje, privatne donacije i sponzore.	Kulturni centar Norveške s posebnim naglaskom na inovativne produkcije baleta i opere.
Oman	Muscat	The Royal Opera House Muscat (The Royal Opera House Muscat, n.g.)	Državno upravljanje	Financirano iz državnog proračuna	Moderna institucija osnovana radi razvoja operne i baletne scene u regiji, s naglaskom na arapsku glazbenu baštinu i međunarodne koprodukcije.
Poljska	Varšava	Teatr Wielki - Polish National Opera (Teatr Wielki - Polish National Opera, n.g.)	Državno upravljanje s visokim financijskim poticajem države.	Državna sredstva, privatni sponzori i prihodi od ulaznica.	Jedna od najvažnijih institucija u Poljskoj izvedbenoj umjetnosti s dubokim kulturnim naslijeđem u Operi i Baletu.
Portugal	Lisabon	Teatro Nacional de São Carlos (Teatro Nacional de São Carlos, n.g.)	Državno upravljanje	Pretežno javno financiranje	Najvažnija operna kuća u Portugalu, s bogatom poviješću u izvođenju talijanskog i portugalskog repertoara te promicanju fado opere.
Rumunija	Bukurešt	National Opera Bucharest (National Opera Bucharest, n.g.)	Državno upravljanje s posebnim naglaskom na nacionalnu povijest i tradiciju.	Državna sredstva, uz privatne sponzore i donacije.	Kulturni centar visoke kulture Rumunije, s naglaskom na klasične i suvremene pristupe produkcijama Opere i Baleta.

Sjedinjene Američke Države	<i>San Francisco</i> <i>Los Angeles</i> <i>Chicago</i>	<i>San Francisco Opera</i> (San Francisco Opera, n.g.) <i>LA Opera</i> (LA Opera, n.g.) <i>Lyric Opera of Chicago</i> (Lyric Opera of Chicago, n.g.)	Neprofitne organizacije upravljaju opernim kućama, s naglaskom na visoku produkciju i donacije.	Financiranje uključuje donacije, ulaznice, privatne sponzore i prodaju diskografije.	Svaka od institucija ima specifičan repertoar i pristup izvedbenoj umjetnosti, no sve promoviraju inovacije u opernoj produkciji. Nakon <i>Metropolitan Opere</i> trolist opernih kazališta od iznimne važnosti za kulturne politike i glazbenu umjetnost SAD-a, s globalnim utjecajem.
Slovenija	Ljubljana	<i>SNG Opera in Balet Ljubljana</i> (SNG Opera in Balet Ljubljana, n.g.)	Državno upravljanje uz aktivnu podršku grada Ljubljane.	Državno financiranje i privatni sponzori, uz prihode od ulaznica i kulturnih događanja.	Tradicionalno snažna scena za operu i balet, redovito implementira modernizirane i inovativne predstave.
Španjolska	Madrid Barcelona	<i>Teatro Real</i> (Teatro Real, n.g.) <i>Gran Teatre del Liceu</i> (Liceu Barcelona, n.g.)	Državno upravljanje, u partnerstvu s privatnim sektorom.	Državna i gradska sredstva s donacijama, sponzorima uz prihode od prodaje karata.	<i>Teatro Real</i> ključna institucija u promicanju opere i klasične glazbe u Španjolskoj, s posebnim naglaskom na obrazovanje mlađe publike. <i>Gran Teatre del Liceu</i> , katalonska operna kuća s naglaskom na inovativne, ali i klasične operne produkcije.
Srbija	Beograd	<i>Narodno pozorište u Beogradu</i> (Narodno pozorište u Beogradu, n.g.)	Državno upravljanje s kulturnim naslijeđem vezanim uz nacionalnu povijest.	Financira se iz državnih sredstava Ministarstva kulture, Grad Beograd, privatne donacije, sponzore i prihode od ulaznica.	Kulturno središte Balkana s dugom poviješću u Dramskom kazalištu s utjecajem na regionalnu kulturnu scenu, sa snažnim akcentom na Operu i Balet.
Švedska	Stockholm	<i>Kraljevska švedska opera</i> (Kraljevska švedska opera, n.g.)	Državno upravljanje kroz ministarstvo kulture	Većinski državno financiranje	Nacionalna operna i baletna kuća s tradicijom od 1773. značajna po promociji skandinavskih skladatelja i izvođača. Aktivno sudjeluje u europskim

					koprodukcijama i međunarodnim turnejama.
Švicarska	Cirih Basel Ženeva Bern	<i>Zurich Opera House</i> (Zurich Opera House, n.g.) <i>Theater Basel</i> (Theater Basel, n.g.) <i>Grand Théâtre de Genève</i> (Grand Théâtre de Genève, n.g.) <i>Berner Theater</i> (Berner Theater, n.g.)	Državno upravljanje s velikim udjelom privatnog sektora	Državna sredstva, privatni sponzori donacije od osnivača.	Nudi visoku produkciju s međunarodnim priznanjem, svaka institucija poznata po specifičnom pristupu Operi uz jak utjecaj Njemačkog dramskog oblikovanja produkcija.

3.2. Povijesni kontekst i kulturne politike nacionalnih kazališta jugoistočne Europe: strukturne razlike kazališnog sustava

Uzimajući u obzir prethodno iznesene teorijske uvide, autor zaključuje kako razvoj nacionalnih kazališta jugoistočne Europe odražava složenu povezanost kulturnih politika, povijesnih okolnosti i društveno-političkih uvjeta specifičnih za svaku državu. Unatoč zajedničkoj kulturno-povijesnoj baštini, kazališni sustavi u regiji razvijali su se prema različitim institucionalnim modelima, što se jasno odražava u strukturalnim razlikama između država. U nekim zemljama, kazališta su specijalizirana za pojedine umjetničke forme poput Opere i Baleta, dok u drugima, poput Republike Hrvatske i Republike Srbije, nacionalna kazališta obuhvaćaju integrirane umjetničke Direkcije: Dramu, Operu i Balet unutar jedne kazališne ustanove. Ova institucionalna diferencijacija ukazuje na širi spektar kulturnih politika i vrijednosnih orijentacija koje proizlaze iz političkih, društvenih i povijesnih uvjeta specifičnih za svaku zemlju. Strukturne razlike kazališnih sustava u jugoistočnoj Europi ne odražavaju samo administrativne i organizacijske varijante, već i šire kulturne paradigme. Naime, proces institucionalizacije kazališta

povezan je s političkim, kulturnim i društvenim promjenama kroz koje su prošle države regije, a koji su oblikovali i ulogu kazališta u širem društvenom kontekstu. U post-socijalističkom razdoblju, mnoge zemlje regije suočile su se s izazovima transformacije kulturnih politika, što je uključivalo prilagodbu kazališnih sustava novim političkim i ekonomskim uvjetima. Kazališta u ovoj regiji, kao organizacije usmjerene na ispunjavanje javnog interesa, funkcioniraju unutar okvira društvenog poduzetništva, gdje im je primarni cilj poticanje društvenog i kulturnog razvoja, sagledava navedenu konstalaciju autor ovoga rada.

Byrnes (2009) daje povijesni pregled financiranja kazališta, s naglaskom na Europu, ali i šire. Prema Novkoviću (2011), tri su ključna modela financiranja kulture: državno financiranje, tržišno financiranje i financiranje iz tzv. treći sektor. Državna potpora tradicionalno je primarni izvor financiranja kulturnih institucija u europskom kontekstu. Iako ovaj model osigurava stabilnost i dugoročnu financijsku održivost, suvremene se kulturne institucije sve više oslanjaju na tržišne izvore prihoda kako bi osigurale dodatnu financijsku stabilnost i neovisnost. (Šain, 2015)

Uzimajući u obzir prethodno, autor zaključuje kako njihova uloga ne svodi se samo na umjetničku produkciju, već obuhvaća i šire društvene funkcije, uključujući obrazovanje i društvenu integraciju. U tom kontekstu, financijska sredstva koja se usmjeravaju u kazališne aktivnosti nisu orijentirana na profit, već na unapređenje kulturne kazališne misije i održavanje institucionalne autonomije. Stoga, pitanje financiranja kazališta predstavlja temeljnu odrednicu održivosti kazališnih sustava u jugoistočnoj Europi. Ovaj specifičan odnos između kulturnih politika, financijskog okvira i društvenih potreba ključan je za razumijevanje kazališnih sustava regije, koji su oblikovani kako kroz institucionalnu organizaciju, tako i kroz kulturne i političke pritiske vlastitih društava.

Prijenos i razvoj kulturnog pamćenja može se odvijati na različite načine, a poezija je jedan od tih oblika - ne samo u doba Rimljana, nego i danas. U tom je kontekstu korisna razlika o kojoj se često raspravlja između povijesti i sjećanja: iako djela poput Vergilijeve Eneide ne predstavljaju povijest u strogom smislu, ona ipak imaju važnu ulogu kao nositelji kulturnog pamćenja. (Galinsky, 2014)

Pojednostavljeni mentalni prikazi omogućuju potrošačima da sažeto zabilježe ključne attribute proizvoda, čineći ih lakšim za pamćenje i prisjećanje. Stoga bi kazališna organizacija trebala nastojati uravnotežiti dva različita ali međusobno komplementarna cilja unutar svoje strategije brendiranja i produkcije. (Colbert, 2003)

Ova institucionalna raznolikost ne svjedoči samo o administrativnim razlikama, već odražava šire kulturne paradigme i vrijednosne orijentacije oblikovane poviješću i politikom. Pritom je važno naglasiti kako su operna i baletna kazališta u regiji, ali i šire, tradicionalno funkcionirala kao izrazito kompleksni društveno simbolički prostori, čija je funkcija nadilazila isključivo izvođenje glazbenih djela. Operna pozornica oduvijek je bila arena u kojoj su se ogoljevale i reflektirale društvene tenzije, ideološki sukobi i dinamike moći (Kotnik, 2013). Unatoč popularnim korijenima i inicijalnoj periferijskoj prostornoj pozicioniranosti, s vremenom su institucije poput opere i baleta implementirane u urbani i politički centar, kao simbol kulturne hegemonije i društvenog prestiža. Njihova fizička lokacija u gradskim središtima bila je odraz želje za njihovom integracijom u simboličko središte društvene moći. (Mead, 1995)

Povijesno gledano, upravljanje opernim institucijama često je podrazumijevalo inovativne pristupe, uključujući i koncesijski model kojim je javna kulturna služba delegirana privatnom sektoru, uvodeći koncept kulturnog menadžmenta temeljenog na poduzetništvu (Agid & Tarondeau, 2007). U kontekstu Italije, politička kontrola nad kazališnim institucijama bila je izrazito naglašena kroz mehanizme partitokracije i tzv. *lottizzazione*, što je znatno kompromitiralo učinkovitost javne uprave i kazališnih institucija (Sotiropoulos, 2014). Suvremeni izazovi kulturne politike u Europi dodatno su oblikovani migracijskim i globalizacijskim procesima, pri čemu su transnacionalni pokreti i "unutarnja globalizacija" transformirali poimanje nacionalnih identiteta i kulturnih institucija. (Sharifi, 2017)

U širem europskom kontekstu, posebice u njemačkojezičnim zemljama, kazališta su povijesno nastajala kao dvorske institucije u brojnim gradovima unutar fragmentiranog političkog pejzaža. Uspon gradova poput Beča i Berlina tijekom 19. i ranog 20. stoljeća rezultirao je osnivanjem reprezentativnih kulturnih institucija, koje su često služile kao

simbolički alati regionalnih vladara za kompenzaciju političke marginalnosti kroz kulturni prestiž. Primjeri takvih institucija uključuju Bayerische Staatsoper i Hofoper u Münchenu, čiji je status bio neodvojiv od društveno-političkih funkcija koje su obnašali (Heskia, 2021). Sustavi upravljanja kazališnim institucijama u Njemačkoj, Austriji i njemačkom govornom području Švicarske također su podložni posebnim oblicima administrativnog federalizma i pravne fragmentacije, što često rezultira nedostatkom jedinstvenih standarda i slabom koordinacijom među nadzornim tijelima. Umjetnički ravnatelji stoga stječu znatnu autonomiju, što uvelike proizlazi iz slabosti nadzornih struktura, a ne isključivo iz njihove umjetničke vizije ili karizme. (Heskia, 2021)

Tijekom 20. stoljeća, kazališni pejzaž Europe prolazi kroz niz transformacija, uvjetovanih raspadom carstava, osnutkom nacionalnih država te ideološkim režimima autoritarnog karaktera, poput totalitarnih režima srednjoeuropskog i istočnoeuropskog prostora. U tom razdoblju kazališta su bila podvrgnuta ideološkoj instrumentalizaciji i kontroliranoj produkciji u službi političke propagande. No, u postideološkom razdoblju, osobito nakon kraja Hladnog rata, kazališne institucije ulaze u novu fazu – obilježenu demokratizacijom kulturnih politika, pluralizacijom identiteta i sve izraženijim izazovima globalizacije, transnacionalizma i kulturne mobilnosti. (Wilmer, 2008)

U 21. stoljeću, nacionalna kazališta suočavaju se s višeslojnim izazovima koji proizlaze iz njihove tradicionalne organizacijske strukture, lokacijske fiksiranosti i zahtjevnog repertoarnog modela. Veliki i infrastrukturno zahtjevni prostori, zajedno s opsežnim ansamblima i tehničkim osobljem, čine te institucije manje prilagodljivima u kontekstu ubrzanih društvenih i ekonomskih promjena. Istodobno, nacionalna kazališta sve više moraju balansirati između očuvanja nacionalne kulturne baštine i odgovora na potrebe raznolikih, često transkulturnih i multietničkih publika. (Wilmer, 2008)

Proliferacija nacionalnih kazališnih institucija u novijem europskom kontekstu (primjerice u Španjolskoj, Mađarskoj, Škotskoj i Italiji), kao i težnja prema ispunjavanju višestrukih funkcija – od očuvanja identiteta do poticanja društvenog dijaloga – svjedoče o složenosti njihove suvremene uloge. Slično kao u ranijim politički centraliziranim režimima, ali sada u kontekstu pluralističkog društva, kazališta se sve češće pozicioniraju

kao platforme za pregovaranje kulturnih vrijednosti i društvenih značenja, uključujući i na području jugoistočne Europe, gdje se ta dinamika dodatno reflektira kroz specifične oblike institucionalne raznolikosti. (Wilmer, 2008)

Kazališta Opere i Baleta – organizacijske specifičnosti i modeli upravljanja, u okviru institucionalne analize kazališnih sustava jugoistočne Europe, posebnu pažnju zahtijevaju kazališta Opere i Baleta, čije organizacijske posebnosti proizlaze iz njihove dvostruke funkcije: umjetničke i ekonomske. Ovaj dualizam često se identificira kao ključni izazov u području upravljanja. Na temelju takvih uvida, razvijen je model koji definira umjetničko-ekonomski okvir unutar kojega bi nacionalna kazališta Opere i Baleta trebala djelovati, pri čemu se uspostavlja ravnoteža između estetske autonomije i ekonomske racionalnosti (Auvinen, 2000). U suvremenom kontekstu, opera se pozicionira kao transnacionalna umjetnička forma, što je vidljivo u homogenizaciji repertoara koje nude nacionalna kazališta Opere i Baleta diljem Europe. U programiranju tih repertoara sudjeluje ograničen broj međunarodno priznatih umjetničkih profesionalaca, uključujući dirigente, redatelje i izvođače, čime se oblikuje gotovo univerzalni standard operne produkcije, usmjeren prema modelima koje nameću vodeće europske institucije. (Auvinen, 2001)

Tijekom kasnih 1980-ih i kroz 1990-e, kulturna politika Ujedinjenog Kraljevstva počela je snažno promovirati tržišnu orijentaciju i učinkovitije upravljanje javnim kulturnim institucijama, vladina politika prema kulturnom sektoru nametnula je potrebu za većom tržišnom orijentacijom i učinkovitijim upravljanjem. Još krajem 1980-ih, kako ističe Hodgson (1990), britanska kazališta Opere i Baleta bila su suočena s pritiscima da odgovore na tržišne izazove kroz racionalizaciju organizacijskih struktura i redefiniranje odnosa s javnim financiranjem, što je kasnije dodatno akcelerirano krizama u RBO London (Royal Ballet and Opera London, bivši Royal Opera House), koje je bilo u središtu ovih procesa, prolazeći kroz višestruke organizacijske krize. Javna debata koja je uslijedila potaknula je pitanja legitimnosti visokih javnih subvencija s obzirom na ograničenu pristupačnost širem građanstvu zbog visoke cijene ulaznica. (Nopper & Lapierre, 2005; Towse, 2001)

Kao institucionalni odgovor na ove izazove, 1995. godine je Nacionalna lutrija Ujedinjenog Kraljevstva s ciljem osiguranja dodatnog financiranja za kulturni sektor, uključujući i kazališta Opere i Baleta. U RBO London je 2001. uvedeno novo vodstvo, usmjereno na profesionalizaciju menadžmenta, optimizaciju financijskih resursa te povećanje transparentnosti i društvene uključenosti. Ove reforme rezultirale su uvođenjem trogodišnjeg strateškog planiranja te razvojem modela upravljanja temeljenog na ljudskim resursima. (Nopper & Lapierre, 2005)

U talijanskom kontekstu, čije je glazbeno-kulturno nasljeđe povezano s genezom operne umjetnosti, sredinom 1990-ih provedena je reforma upravljanja javnim kulturnim institucijama. Ta je reforma preoblikovala nacionalna kazališta Opere i Baleta u neprofitne organizacije ("otvorene zaklade") koje se oslanjaju na kombinirano financiranje iz javnih i privatnih izvora. Time se pokušala osigurati veća upravljačka učinkovitost, administrativna fleksibilnost i odgovornost u kulturnom sektoru (Cavenago et al., 2002; Sicca & Zan, 2005). Značajna inovacija talijanskog modela bila je uvođenje trostrukog pristupa: racionalizacija državnih upravljačkih odbora, modernizacija administracije te jačanje upravljanja ljudskim resursima. Ovaj pristup inspiriran je praksama već afirmiranim u Sjedinjenim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu, gdje kazališta Opere i Baleta djeluju kao privatne neprofitne institucije uz podršku javnih sredstava, korporativnih donacija i filantropskih inicijativa. (Towse, 2001; Sicca & Zan, 2005)

U Njemačkoj, nakon ujedinjenja 1990., tri glavna berlinska kazališta Opere i Baleta – *Staatsoper Unter den Linden*, *Deutsche Oper Berlin* i *Komische Oper Berlin* – suočila su se s izazovima integracije kulturne infrastrukture i racionalizacije javnog financiranja. Unatoč financijskim pritiscima, sva tri kazališta zadržala su svoju nacionalnu funkciju i status institucija kulturne izvrsnosti, čime potvrđuju kontinuitet berlinske tradicije u europskom glazbenom kazališnom prostoru (Ranan, 2002). Njihovo preživljavanje i institucionalna konsolidacija svjedoče o trajnoj važnosti kulturne politike koja kazališta Opere i Baleta promatra kao nositelje umjetničke reprezentacije države. Kao što Gilhespy (1999) ističe, strateške odluke u upravljanju kazalištima Opere i Baleta moraju obuhvatiti višedimenzionalne ciljeve, dok Chong (2001) predlaže teorijski okvir zasnovan na tri

temeljne obveze kulturnih institucija: umjetnička izvrsnost, javna dostupnost i financijska održivost. Upravo ta načela oblikuju suvremenu paradigmu upravljanja kazalištima Opere i Baleta unutar europske kulturne politike.

U tom kontekstu, autor promatra analizu povijesnih i suvremenih izazova u upravljanju integriranim kazališnim modelima, s posebnim naglaskom na nacionalna kazališta Operne i Baletne djelatnosti, kao ključne predstavnike izvedbenih umjetnosti. Interpretacijom povijesnih izvora i aktualnih stručnih uvida razmatra se evolucija modela nacionalnih kazališta – uključujući vlasničke strukture, pravne transformacije i modele financiranja – s ciljem razumijevanja načina na koji su se te institucije prilagođavale promjenama kulturnih politika, pritiscima tržišta i očekivanjima javnosti. Fokus je također na reformskim procesima u europskim zemljama koje su nastojale uvesti učinkovitije modele upravljanja, uključivanjem privatnog kapitala i povećanjem institucionalne odgovornosti, uz razmatranje specifičnih okolnosti i posljedica takvih promjena u kontekstu operne umjetnosti.

Kazališno zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj se razvilo relativno rano u usporedbi s ostatkom Europe. Davne 1861. godine Hrvatski sabor donio je tzv "članak 77" s 11 točaka koji se smatra prvim kazališnim zakonom u zemlji. Iako nikada nije službeno potvrđen, dugo je služio kao osnova za reguliranje kazališnih odnosa. Od tada su doneseni brojni zakoni, pravilnici i izmjene i dopune koji su s različitim uspjehom regulirali ključna pitanja kazališne djelatnosti. (Lončar, 2013, 389)

Prvo značajnije zakonsko uređenje kazališne djelatnosti na južnoslavenskim prostorima počinje dolaskom Milana Grola u Narodno kazalište u Beogradu 1899. Grol je nakon stručnog usavršavanja u Parizu aktivno sudjelovao u oblikovanju zakonodavnog okvira tog područja, što je rezultiralo donošenjem prvog Zakona o kazalištu 1911. Nakon uspostave Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca 1918. Grol je predložio da se taj zakon iz 1911. usvojiti kao osnovu za uređenje kazališne djelatnosti, ali uz određene dopune i prilagodbe. Konkretno, predložena je nova kategorizacija kazališta na nacionalna kazališta, subvencionirana regionalna pučka kazališta te određeni broj povlaštenih gradskih kazališta koja bi uz svoju osnovnu funkciju preuzela i ulogu putujućih kazališta.

Taj je prijedlog prihvaćen u listopadu 1919. Osim zakonodavnih inicijativa, Grol je pripremio i studiju o oblicima suradnje stalnih kazališnih institucija na slavenskom jugu, uključujući kazališta u Ljubljani, Zagrebu, Osijeku, Beogradu, Novom Sadu, Cetinju i Sofiji, s ciljem međusobnog povezivanja i unaprjeđenja kazališnog sustava u regionalnom kontekstu. (Ahmetašević, 2023, 3893-3908)

Zakon o narodnom kazalištu iz 1911. uveo je značajne reforme u organizaciju i rad kazališta. Uprave su ukinute, a upravitelj je preuzeo punu odgovornost za poslovanje. Tajnica mu je postala pomoćnica za administrativno-umjetničke poslove, a ravnatelj je dobio ključnu ulogu u vođenju umjetničkih projekata. Umjesto dekretom, glumci su počeli sklapati ugovore s kazalištem, a plaće su im se određivale prema njihovim umjetničkim sposobnostima. Troškove je snosila država, osiguravajući financijsku stabilnost. Reguliran je i rad putujućih kazališta, uz formiranje pet regionalnih ansambala pod državnim nadzorom. (Raduski, 2016, 185-204)

Nakon Prvoga svjetskog rata država je preuzela nadzor i upravljanje ključnim kazališnim ustanovama u Ljubljani, Zagrebu i Beogradu. Međutim, sve do donošenja proračunskih sredstava za kazališnu sezonu 1926./27. te su se ustanove susrele s iznimno složenim i teškim postupcima osiguravanja sredstava za svoj rad. Iako je usvajanje unaprijed određenih financijskih izdvajanja donekle ublažilo situaciju, ono nije do kraja riješilo pitanje stabilnog financiranja državnih kazališta. Razvoj umjetničkog izraza i kazališnog stvaralaštva i dalje je bio sputan krutošću birokratskog aparata, budući da se Zakon o državnim službenicima i namještenicima doslovno primjenjivao na kazališne ustanove, ne vodeći računa o specifičnosti i delikatnosti umjetničke djelatnosti koju obavljaju. (Ahmetašević, 2023, 3893-3908)

Institucionalizacija kazališta osigurava stabilne organizacijske i financijske uvjete za umjetnički rad, ali istovremeno otvara prostor za politički utjecaj na programska, repertoarna i estetska rješenja. Pavis upozorava da pojam "kazališna praksa" ne treba idealizirati umjetničko stvaralaštvo, već naglašava važnost zajedničkog djelovanja svih sudionika u kazališnoj produkciji, uključujući tehničko i umjetničko osoblje i administraciju, koji također doprinose stvaralačkom procesu. Ravnatelj Opere u Grazu Joerg Koessdorff ističe kako je bit kazališta u neprestanom događanju, a estetika tog

dogadjanja odraz je redateljskih odluka. No, u sustavu javno subvencioniranih kazališta, bilo institucionalnih ili izvaninstitucionalnih, teško je postići potpunu umjetničku slobodu. Upravljanje kazalištem uvelike ovisi o kulturnoj politici njegovih osnivača i vlasnika koji zakonskim, organizacijskim i financijskim okvirima oblikuju njegov rad i razvoj. (Lederer, 2019, 138-154)

Autor ovoga rada smatra da kazališna scena prolazi kroz značajnu transformaciju, obilježenu uvođenjem suvremenih organizacijskih principa i prilagodbom repertoara očekivanjima šire publike. Posebna pozornost posvećuje se profesionalizaciji kazališnih ansambala i poticanju razvoja mladih umjetnika kroz suradnju s akademijama i regionalnim kazalištima. Ovo razdoblje karakterizira raznolik repertoar, inovativni pristupi vođenju i organizaciji kazališne djelatnosti te afirmacija kazališta kao ključnog prostora kulturnog i društvenog dijaloga. Osim toga, međukulturni dijalog i umjetnička razmjena igraju značajnu ulogu, omogućujući povezivanje s kazalištima izvan regije te jačajući umjetnički i društveni utjecaj kazališta.

Kulturna dobra, bilo da su pokretna ili nepokretna, ključna su za očuvanje nacionalnog identiteta i kulture, te doprinose kolektivnoj memoriji naroda i zajednica. Sadašnji trenutak je povezan s prošlošću i budućnošću, no često ima ambivalentnu prirodu. Ono što danas smatramo budućnošću ubrzo postaje sadašnjost, koja potom prelazi u prošlost, često u obliku sećanja, a ponekad i zaborava. (Nikolić, n.g.)

Krug vodećih glazbenih pojedinaca u Srbiji tijekom kasnog 19. i početka 20. stoljeća uglavnom je proizašao iz Beogradskog pjevačkog društva (osnovanog 1853.) i Srpske glazbene škole (osnovane 1899.), ili su bili povezani s tim institucijama. Zajedno sa Stevanom Stojanovićem Mokranjcem, koji je bio ključna figura tih institucija i smatrao se "ocem" nacionalne glazbe, činili su jezgru glazbene elite. Među najistaknutijim članovima Mokranjčeva kruga bili su Stanislav Binički, Petar Krstić, te mlađa generacija glazbenika poput Petra Konjovića, Miloja Milojevića i Stevana Hristića, koji su imali vodeće uloge u glazbenoj sceni prije i nakon Prvog svjetskog rata. Na početku, solisti u operama bili su uglavnom glumci-pjevači, većinom bez formalnog glazbenog obrazovanja. Kako bi se podigla kvaliteta izvedbi, postojala je potreba za reorganizacijom i profesionalizacijom ansambla, što je bio nužan korak prema uspostavi trajne opere.

Savić je predložio plan za reorganizaciju opere u Narodnom pozorištu, no zbog nesuglasica s Kazališnom upravom, projekt nije bio realiziran. Kasnije je Savić, zajedno s Cijukovom, ostvario inozemne angažmane, uključujući Berlin i Osijek, da bi se 1909. vratio u Beograd i osnovao privatnu Operu na Bulevaru. Grupa koja je uključivala Odavića, Petrovića i Nušića smatrala je da bi uključivanje operete u repertoar Narodnog pozorišta moglo donijeti komercijalni uspjeh i revitalizirati operu. Na temelju tih ideja, uprava Petrovića i Nušića pokrenula je paralelni razvoj drame i opere u kazalištu. Ipak, nakon uspjeha opernih predstava Hrvatskog narodnog kazališta u Beogradu, tiska je počela vršiti veliki pritisak na kazalište, što je natjeralo upravu da promijeni smjer svoje programske politike. (Weiss, 2019)

U sljedećem potpoglavlju riječ je o povijesnom razvoju Narodnog pozorišta u Beogradu, osnovanog 1868. godine, koje predstavlja ključnu instituciju srpske kazališne umjetnosti. Ova institucija ne samo da simbolizira nacionalni kulturni identitet, već i njegovu povezanost s europskom kazališnom tradicijom, odražavajući značajne umjetničke i kulturne promjene kroz povijest. Analiziran je njegov utjecaj na razvoj kazališne scene, umjetničke tendencije te društvene i političke prilike koje su oblikovale njegovu funkciju.

3.3. Narodno pozorište u Beogradu: izazovi institucionalne organizacije nacionalnog kazališta

Narodno pozorište u Beogradu predstavlja spoj lokalnih kulturnih vrijednosti i zapadne kazališne prakse, posebno u aspektima dramaturgije, menadžmenta i repertoarne politike. Pioniri ovog kazališta, poput Branislava Nušića i Jovana Đorđevića, odigrali su ključnu ulogu u oblikovanju kazališta kao prostora društvene emancipacije, umjetničke inovacije i afirmacije nacionalnog identiteta, u skladu s tadašnjim europskim kazališnim tendencijama. Milan Bogdanović, koji je značajno pridonio razvoju Narodnog kazališta, obilježen je doprinosom modernizaciji menadžmenta i umjetničkih standarda. Bogdanović je ostavštinu Nušića i Đorđevića povezao s novim, suvremenim pristupima kazališnom vođenju i umjetnosti, čineći kazalište simbolom umjetničke izvrsnosti i društvene relevantnosti. Njegova je vizija oblikovala kulturnu politiku i kazališne institucije u Jugoslaviji, a Narodno kazalište postalo je ključna kulturna institucija koja odražava spoj tradicije i modernih europskih kazališnih tendencija. (Weiss, 2019)

Branislav Nušić (1864–1938) došao je na čelo Narodnog pozorišta u Beogradu, gdje je pokrenuo inicijative za zbližavanje i povezivanje južnoslavenskih i slavenskih kazališta. Nušićev najvjerniji sljedbenik u tom procesu bit će prije svega Milan Grol, koji je djelovao u razdoblju od 1909. do 1924. U vremenu političkih, gospodarskih i kulturnih reformi, koje su uključivale nove zakone, ali i utjecaj europskih vrijednosti i iskustava, Nušić prepoznaje važnost formiranja nacionalnog identiteta, uzimajući za uzore zemlje poput Francuske i Njemačke. To je razdoblje presudno za oblikovanje kulturne budućnosti jugoistočne Europe, a figure poput **Nušića, Grola i Čekića** postavljaju temelje kulturnog djelovanja u novom svjetskom kulturnom poretku. U okviru svog plana preustroja kulturnog života u zemlji nakon Prvog svjetskog rata, Nušić iznosi viziju koja proizlazi iz višegodišnjeg proučavanja kulturnih fenomena i razmjene mišljenja s ljudima koji se bave pitanjima napretka književnosti i umjetnosti. Tu će viziju i ostvariti kroz svoj rad na mjestu prvog voditelja novoformiranog Odjela za umjetnost Ministarstva prosvjete, temeljenog upravo na ovom studiju. Nušićev plan obuhvaća petnaest ključnih zakonskih akata i propisa koji se odnose na različita područja kulture, među kojima se ističu Konzervatorij i Zakon o kazalištima. Osim beogradskog Narodnog pozorišta, Nušić ističe važnost stalnih pokrajinskih kazališta u Zagrebu, Ljubljani, Sarajevu, Dubrovniku i Skoplju, kao i kazališta koja bi bila privatna. Ističe da bi novi zakon, osim uređenja pravnih i upravnih odnosa, trebao biti usmjeren na razvoj specifične kazališne politike, koja bi bila usklađena s unutarnjom politikom države i potrebama društva. (Čolić Biljanovski, n.g., 89-103)

Jedan od najvećih problema srpske kulture na početku 20. stoljeća bio je pokušaj osnivanja zasebnog odjela Opere u Narodnom pozorištu u Beogradu. Rasprave o tome treba li Kazalište njegovati samo govornu dramu ili i operu dovele su do "opernog pitanja", koje je bilo povezano s estetskim, političkim, društvenim i ekonomskim čimbenicima. Ovaj problem rezultirao je diskontinuitetima u usavršavanju glazbenog ansambla i opernih izvedbi, a potpuno je razriješen tek nakon Prvog svjetskog rata, kada su 1920. godine odvojeni Dramski i Operni odjel, a 1923. godine formiran Baletni odjel. Istovremeno, složene političke i društveno-ekonomske okolnosti ometale su razvoj ne samo u Srbiji, nego i u njenom glavnom gradu Beogradu. Društveno raslojavanje unutar zemlje bilo je sporo, povezanost poduzetnika s velikim kapitalom gotovo nepostojeća, a

oblici građanskog udruživanja bili su preslabi da bi utjecali na moć države u agrarnom društvu. Država je bila jedina institucija sposobna poduzeti značajne korake u ulaganjima u velike projekte na svim poljima, što je oblikovalo intelektualnu i ekonomsku elitu, koja je bila uglavnom povezana s državnom službom. (Weiss, 2019)

Između dva svjetska rata na domaćoj kazališnoj sceni istaknuo se Milan Grol – književnik, političar i ravnatelj Narodnog pozorišta u Beogradu. Kao reformator kazališta, autor je najprogresivnijeg Zakona o kazalištu iz 1911. Grol je omogućio osamostaljenje opere i baleta, protivio se birokratizaciji, zalagao se za osnivanje reprezentativne kazališne ustanove. U siječnju 1911. izradio je Elaborat o temeljitoj reformi Narodnog pozorišta, čime je stekao ugled jednog od najznačajnijih srpskih producenata. Bio je inicijator razmjene gostovanja Narodnog pozorišta sa zagrebačkim (1911.) i sofijskim (1912.) kazalištima, kao i inicijator Prvog kongresa slovenskih kazališta, održanog u Beogradu 1923. u povodu pedesete obljetnice Narodnog pozorišta. (Ristić, 2014) Razvoj kazališta u Kraljevini bio je pod nadzorom Odjela za umjetnost Ministarstva prosvjete i crkvenih djela. Kazališta su bila kategorizirana kao nacionalna, pokrajinska, gradska i putujuća. Država je do 1941. financirala narodna kazališta u Beogradu, Zagrebu i Ljubljani. Istodobno, u duhu jačanja jugoslavenske ideologije, uspostavljena je jedinstvena kulturna politika utemeljena na zajedničkom obrazovnom sustavu, prosvjetnim zakonima, udžbenicima i razvoju srpskohrvatskog jezika. (Đukić-Dojčinović, 1999)

„Za razliku od Hrvatske, u kojima su ime Hrvatsko narodno kazalište nosila sva značajnija gradska kazališta, u Srbiji je samo jedno imalo titulu Narodnog pozorišta (Beograd) i jedno Srpskog narodnog pozorišta (Novi Sad). Ovo je inače relativno malo poznato - u Srbiji se sintagme Srpsko udruženje umetnika... ili Srpska filharmonija ili Festival srpske muzike itd. nisu mogle čuti sve do devedesetih godina – i to je tumačeno od strane nacionalista represijom socijalističke Jugoslavije nad srpskim narodom i njegovo kažnjavanje zbog, kako se tada govorilo, takozvanog velikosrpskog nacionalizma. A komparativno se koristili primeri iz Slovenije i Hrvatske u kojima je oznaka nacionalnosti bila norma, da se pokaže da je drugima dozvoljeno što Srbima nije (to jeste bila nacionalistička igra širom Jugoslavije, koja je u mnogim glavama proizvela „zanose“ kojih se i danas teško osloboditi). Ovo navodim stoga da kažem da u sklopu

socijalističke kulturne politike Jugoslavije nije bilo velikih rasprava pa ni ujednačavanja. Smatralo se logičnim da novokreirane ustanove nose ime Jugoslovenska u naslovu, poput Jugoslovenske kinoteke, Jugoslovenskog bibliografskog instituta, Jugoslovenskog dramskog pozorišta... i da su smještene u Beogradu, glavnom gradu Jugoslavije. To da je Jugoslavenski leksikografski zavod (1950) bio smješten u Zagrebu.“ (Izvadak iz intervjua s prof. emer. dr. sc. Milenom Dragičević Šešić, koji je autor doktorskog rada obavio u Beogradu, 27. veljače 2025.)

Od samih početaka nacionalnih kazališta srpski i hrvatski umjetnici nastojali su uspostaviti stabilne kazališne veze, postižući visok stupanj homogenosti kada su to političke prilike dopuštale. Ta povezanost ostvarena je različitim metodama, uključujući individualna gostovanja, razmjenu cijelih ili djelomičnih ansambala, angažman solista, te "međusobne migracije" vrhunskih umjetnika. Dodatno, zajedništvo se očitovalo u usklađenom odabiru nacionalnog repertoara. Taj je proces bio rezultat neformalne kulturne politike, vođene vizijama i inicijativama ključnih pojedinaca iz zagrebačkih i beogradskih kazališnih središta, koji su kroz kazalište nastojali širiti ideje zajedništva i kulturnog povezivanja. Kao rezultat takvih nastojanja, kazališna umjetnost povremeno je poprimala interkulturalni i nadnacionalni karakter, a njezini nositelji ostali su zapamćeni kao reformatori kazališne scene. (Banović, 2017, 71-85)

Kada je **Milan Grol** ponovno imenovan za direktora Narodnog pozorišta u Beogradu, nastavio je ranije dogovorenu suradnju. Posebnu pažnju i prijateljstvo gajio je s kolegom Treščecom iz Zagreba, jer su se slagali u mnogim kazališnim pitanjima. Najveći događaj tog razdoblja bilo je petnaestodnevno gostovanje zagrebačke Opere koje se održalo u svibnju i lipnju 1911. godine, a na kojem su izvedena djela istaknutih izvođača kao što su Mira Korošec, Maja de Stroci, Irma Polak, Martha Veler, Mercedes Valenti, Marinka Šimanovska, Ljubica Car, Franjo Kramper, Oto Lubin, Zvonimir Štrmac i drugi. Taj je događaj imao posebno značenje jer je u Beograd stigla cijela ekipa zagrebačkog vodstva, uključujući Treščeca, Srećka Albinija (ravnatelja Opere), Ivana pl. Raić (redatelj) i Mile Zuna (dirigent). U razdoblju od 1911. do 1914. na zagrebačkoj pozornici nastupaju i izvođači iz Beograda Ljuba Stanojević, Vitomir Bogić i Sava Todorović, dok je iz Osijeka gostovala Žanka Stokić. Također, 1913. godine u Zagrebu gostuje Srpsko narodno

pozorište iz Novog Sada. Vrijedi istaknuti da je Branislav Nušić bio vrlo popularan u Zagrebu, gdje su se svake godine do Prvoga svjetskog rata premijerno prikazivale njegove komedije: *Svijet* (1911.), *Protekcija* (1912.), *Saborski zastupnik* (1913.) i *Put oko svijeta* (1914.). (Čolić Biljanovski, n.g., 89-103)

Tijekom 1912. Grol počinje raditi na oblicima suradnje svih stalnih kazališta na jugu Slovenije, uključujući Ljubljanu, Zagreb, Osijek, Beograd, Novi Sad, Cetinje i Sofiju. Tijekom **1918–19. Milutin Čekić** 2001., u odsutnosti Milana Grola i Milana Predića, obnašao je dužnost ravnatelja Narodnog pozorišta u Beogradu, gdje je profesionalno pristupio obnovi i reorganizaciji kazališnog života. Od 14. listopada 1924. imenovan je inspektorom u Odjeljenju za umjetnost Ministarstva prosvjete, gdje je aktivno sudjelovao u stvaranju koncepcije i analizi proizvodnje i zakonske regulative kazališnog života u Kraljevini SHS. Od rujna 1929. kao vršitelj dužnosti upravitelja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu nastojao je riješiti teško materijalno stanje kazališta. Od 1931. do 1933. bio je stalni ravnatelj Hrvatskog narodnog kazališta. Kao svestrani teatrolog, Milutin Čekić svoj je život posvetio kazalištu, ne samo kao redatelj, kritičar i pisac, već i kao konceptualist makroorganizacijskog sustava kazališne produkcije u jugoslavenskim zemljama. (Čolić Biljanovski, n.g., 89-103)

Nušić se smatra "konceptom kazališnog sustava" koji se zalagao za adaptivni model kazališne organizacije, a bio je i istraživač koji je u teatarsko područje uveo pojmove "projekt" i "projektiranje". Ovi se pojmovi odnose na organizaciju i oblikovanje djelatnosti ustanove ili zakonsku regulativu koja pridonosi održavanju i funkcioniranju kazališnog mehanizma. Njegov angažman kao ravnatelja narodnih kazališta u Beogradu, Novom Sadu, Sarajevu i Skoplju, kao i njegov rad kao šefa umjetničkog odjeljenja u Ministarstvu prosvjete Kraljevine SHS i idejnog projektanta kazališta na Cetinju, analizirani su u kontekstu njegova poimanja kompleksnosti kazališne institucije koja funkcionira kroz tri ključne komponente: repertoar, kadrovsku i financijsko-ekonomsku strukturu. Iz suštine Nušićevih koncepcija izdvajaju se suvremeni ključni pojmovi: organizacija, produkcija, dizajn i kulturno djelovanje. Predstavio je i biološku definiciju organizacije kazališta, koja se ne sastoji od nekog apstraktnog modela kojemu treba težiti,

već od postojećeg modela koji se stalno mora nadograđivati i osuvremenjivati u skladu s vremenom i napretkom društva. (Marković Božović, 2021, 119-120)

U kontekstu kontinuiranog oblikovanja nacionalnog identiteta kroz političke, ekonomske i kulturne reforme, ulogu ključnih pojedinaca poput Branislava Nušića, Milana Grola i Milutina Čekića treba promatrati kao temeljnu za razumijevanje kulturnog djelovanja i kazališne misije ne samo prošlosti, već i budućnosti južноеuropskog prostora. Oni su, oslanjajući se na vrijednosti i iskustva razvijenih europskih zemalja poput Francuske i Njemačke, kreirali modele kulturnih politika koje su težile sveobuhvatnom razvoju kazališta kao društveno relevantne institucije. U suvremenom kontekstu, baš kao iu njihovo vrijeme, postavlja se pitanje uloge kazališta u društvu – njegove organizacije, sustava funkcioniranja, produkcije, zakonske regulative, kao i kulturno-umjetničke suradnje na razini slavenskih i balkanskih naroda. Nušić, Grol i Čekić, iako idealisti i vizionari svoga vremena, ostaju uzori kazališnim djelatnicima i građanskim intelektualcima. Njihov rad obuhvaćao je pisanje, režiju, kritiku, menadžment, izradu kulturnih politika, bavljenje financijama, zakonskom regulativom, zakonodavstvom i planiranjem makroorganizacijskog sustava kazališne djelatnosti – čime su na jedinstven način povezivali umjetnički i administrativni aspekt kazališne produkcije. (Marković Božović, 2021, 119-120)

„Jednostavan je odgovor. Zakon o kazalištima iz 1925., kojega je donio Svetozar Pribičević, a na prijedlog Branislava Nušića, donesen u Beogradu, svrstao je umjetnike u činovničke razrede. Do dana današnjeg nismo otišli iz tih činovničkih razreda, odnosno umjetnici su i dalje jednaki kao i 1925., a sada je tome točno sto godina. Nemamo razrede, imamo koeficijente. To je naša jedina poveznica koja nas čvrsto drži u oklopu iz kojega nikada nismo izašli. Nikad nismo otpustili vezu s činovništvom.” (Izvadak iz intervjua s doc. art. dr. sc. Vitomirom Lončar, koji je autor doktorskog rada obavio u Zagrebu, 25. veljače 2025.). Gospođa Lončar naglašava dugogodišnji problem statusa umjetnika unutar birokratskog sustava koji ih tretira kao činovnike umjesto kao samostalne stvaraoce. Spomenuto je kako bi se istaknula stagnacija položaja umjetnika u proteklih stotinu godina, unatoč promjenama u društvu i kulturnoj politici. (Strateško

planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar)

U ovom potpoglavlju analiziran je povijesni razvoj Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, s posebnim naglaskom na transformaciju modela upravljanja. Raspravljat će se o ključnim trenucima u povijesti kazališta, evoluciji njegova upravljanja te o tome kako su društvene i kulturne promjene oblikovale njegovu organizacijsku strukturu. Ovaj prikaz daje uvid u prilagodbu Hrvatskog narodnog kazališta novim izazovima i potrebama hrvatske kulturne scene, te istražuje utjecaj tih promjena na njegovu umjetničku produkciju i društvenu funkciju.

3.4. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu: povijesni kontekst i transformacija modela upravljanja)

Kulturni identitet nacije igra ključnu ulogu u oblikovanju njezina međunarodnog priznanja i afirmacije. Kultura je neraskidivo povezana s identitetom i može se promatrati kao njegov vanjski izraz. Jedna od temeljnih karakteristika kulturnog identiteta je njegova autentičnost i nemogućnost potpunog kopiranja, što ga čini jedinstvenim u odnosu na kulture drugih naroda. Prihvatanje nacionalnog identiteta unutar međunarodne zajednice važan je čimbenik u procesu njegova formiranja, koji utječe na percepciju i pozicioniranje nacije u globalnom kulturnom kontekstu. (Hraste-Sočo, 2020, 26-35)

Povijest Hrvatskog narodnog kazališta počinje 1860. godine simboličnim činom uklanjanja njemačkih glumaca i njihova jezika s pozornice. Ovo je kazalište od samih početaka nosilo snažnu kulturno-prosvjetnu i političku odgovornost, ali su mu postavljane zadaće koje nisu uvijek bile u skladu s njegovim stvarnim mogućnostima i izvornom umjetničkom namjenom. Drugim riječima, kazalište je imalo ključnu ulogu u očuvanju i promicanju nacionalne kulture, obrazovanja i političke svijesti. (Đurinović, n.g.)

U sklopu narodnog preporoda hrvatsko je kazalište prvi put u svojoj povijesti dobilo ne samo kulturnu, već i naglašenu društveno-političku dimenziju. Uz svoju primarnu umjetničko-estetsku funkciju, postao je i sredstvom izražavanja političkih i nacionalnih ideja. U tom se procesu, uz rješavanje estetskih pitanja, hrvatsko kazalište moralo boriti i

za svoju institucionalnu afirmaciju, jer je preraslo u pokret s jasnim organizacijskim ciljevima. Značajan preokret dogodio se 10. lipnja 1840. kada je Domaća kazališna družina, koja je u Zagreb stigla iz Novog Sada kao Leteće diletantsko kazalište, izvela Kukuljevićevu dramu Juran i Sofija. Tim događajem kazališna djelatnost u Hrvatskoj počinje dobivati konture institucionalne forme i ne može se više promatrati kao niz pojedinačnih, improviziranih scenskih pokušaja. Umjesto toga, kazalište se razvija kao važan segment narodnog preporoda, utjelovljujući ilirske ideje i programe, jasno se pozicionirajući kao „domaće“ i „naše“ – nasuprot još uvijek snažnom njemačkom kazališnom utjecaju, prisutnom u Zagrebu, Osijeku, Varaždinu i drugim gradovima. Od tog trenutka hrvatsko se kazalište smatralo ne samo umjetničkom nego i nacionalno-političkom institucijom, a taj je status zadržalo do danas. (Batušić, 1979)

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, najstarija je kazališna institucija u Republici Hrvatskoj, čiji začetci sežu u sredinu 19. stoljeća, kada se rad Domorodnoga teatralnog društva odvijao pod utjecajem narodnog preporoda (Enciklopedija.hr, 2024). Prvotno je osnovano kao dramsko kazalište, a službeno je institucionalizirano odlukom Hrvatskog sabora 24. kolovoza 1861. godine, kada je kazalište stavljeno pod državnu zaštitu te mu je zajamčena financijska potpora (Krležijana, 2024). U tom su trenutku postavljeni temelji daljnjeg razvoja, uključujući obvezu osnivanja opernog ansambla. Premda car Franjo Josip I. nije sankcionirao Članak LXXVII iz 1861., hrvatske su vlade slijedile njegove ključne odredbe, a od 1870. kazališna uprava dolazi pod izravnu nadležnost državnih institucija. Time kazališni odbor postupno gubi na važnosti, a država preuzima imenovanje upravnih tijela kazališta (Krležijana, 2024). Od svog osnutka do 1895. godine, HNK je djelovalo u zgradi na Markovu (danas Radićevu) trgu, izgrađenoj 1834. godine. Godine 1895. kazalište je preseljeno u novu zgradu na današnjem Trgu Republike Hrvatske, što je označilo novu fazu u njegovu institucionalnom razvoju i infrastrukturnom kapacitetu (Krležijana, 2024). Tijekom povijesti, kazalište je nekoliko puta mijenjalo službeni naziv, čime su se reflektirale različite političke i kulturne okolnosti njegova razvoja. (Enciklopedija, 2024)

HNK u Zagrebu središnja je institucija hrvatskoga kazališnog života i jedna je od najvažnijih kulturnih institucija u regiji. Njegovo osnivanje usko je povezano s kulturnim

i političkim procesima 19. stoljeća koji su oblikovali nacionalni identitet Hrvatske. Iako kazališni život u Zagrebu seže daleko u prošlost, ključni trenutak dogodio se 24. studenoga 1860. kada su demonstracije prekinule predstavu njemačke kazališne družine u Stankovićevom kazalištu na Markovu trgu. Već sljedeće večeri održavaju se predstave isključivo na hrvatskom jeziku, čime počinje institucionalizirana povijest hrvatskog kazališta. Zakonski okvir za rad Kazališta uspostavljen je 24. kolovoza 1861. godine kada ga je Sabor Trodijelne kraljevine Dalmacije, Hrvatske i Slavonije stavio pod svoju zaštitu, osiguravši mu administrativnu i financijsku potporu. Tim odlukama stvoreni su uvjeti za njegov daljnji razvoj, po uzoru na ugledna europska nacionalna kazališta, poput pariške Comédie-Française i bečkog Burgtheatera. (Povijest HNK, n.g.)

Sadašnja zgrada Hrvatskog narodnog kazališta svečano je otvorena 14. listopada 1895. godine, a svečanosti je nazočio i car Franjo Josip I. Projekt su izradili istaknuti austrijski arhitekti Ferdinand Fellner i Hermann Helmer, poznati po projektantima brojnih kazališnih zgrada diljem Europe. Neobarokno zdanje, kapaciteta cca 750 sjedećih mjesta, jedno je od najznačajnijih ostvarenja kasnog historicizma i ključna kulturna građevina u Republici Hrvatskoj. Ove distinkcije mogu se teorijski artikulirati kroz tri razine značenja pojma opera:

1. **„opera“ kao izvedbeno umjetničko djelo** – glazbeno-scenska kompozicija koja sintetizira glazbu, dramski sadržaj i vizualne elemente, čime se ostvaruje jedinstveno estetsko iskustvo.
2. **„Opera“ kao društvena institucija** – koncept koji obuhvaća ne samo samu izvedbu, već i društvene konotacije Operne institucije, uključujući njezin fizički prostor, društveni status posjetitelja, obrasce ponašanja i odijevanja te simboličke norme povezane s odlaskom u operu.
3. **„Opera“ kao politički i ceremonijalni prostor** – u najširem smislu, Opera funkcionira kao kulturna institucija koja reflektira i reproducira državnu simboliku te rituale legitimizacije moći. Kao prostor u kojem se odvijaju reprezentacijski oblici vlasti, opera nadilazi estetsku funkciju te postaje locus građanskog performansa i političkog diskursa. (Bereson, 2004)

Stalni ansambl opere osnovan je 1870. godine dolaskom skladatelja i dirigenta Ivana Zajca, utemeljitelja hrvatske operne tradicije. U zemlji koja je tek izborila vlastiti jezik kao primarno sredstvo scenskog izražavanja, postavlja se pitanje uloge univerzalnog jezika pokreta i geste. Unatoč tome, jedan od ključnih nastojanja kazališta bio je da se uspostavi kao sastavni dio europske kulturne scene. Osnivanje Opere 1870. otvorilo je prostor za razvoj baleta, a skladatelj Ivan pl. Zajca istaknuo je njezinu važnost za cjelovitost opernog izraza. Povijesni početak hrvatske baletne i plesne kritike usko je vezan uz jedan od najznačajnijih nacionalnih kulturnih događaja – praizvedbu opere Nikola Šubić Zrinjski 4. studenoga 1876. Koreografiju plesnih točaka potpisuje Ivana Freisinger, primabalerina iz Amsterdama, koja je za tu prigodu uvježbala i nekoliko domaćih plesača. No, baletna interpretacija izazvala je podijeljene reakcije, što potvrđuje i kritika Augusta Šenoe u Vijencu, gdje ističe: "Ne možemo se složiti s baletom četvrte scene. Glazba je lijepa, karakteristična, ali ovo brbljanje, ta besmislena pantomima nije balet." (Đurinović, n.g.)

Njegovim dolaskom počinje sustavno razvijanje opernog repertoara, a Hrvatsko narodno kazalište postaje jedno od rijetkih kazališta u srednjoj Europi s nacionalnim opernim programom. Godine 1876. praizvedena je Zajčeva opera Nikola Šubić Zrinski, koja se smatra temeljnim djelom hrvatske operne literature i do danas je jedno od najizvođenijih djela u povijesti Hrvatskog narodnog kazališta. Baletni ansambl osnovan je iste godine kad i Opera, ali je njegovo djelovanje u prvim desetljećima bilo nesustavno. Ključni razvoj Baleta događa se u međuratnom razdoblju, kada se postavljaju temelji profesionalne baletne trupe. Koreografinja Margareta Froman predstavila je moderni baletni repertoar, dok je skladatelj Krešimir Baranović kreirao Licitarsko srce, jedno od prvih cjelovitih baletnih djela na hrvatskoj glazbenoj sceni. Tijekom 20. stoljeća Balet Hrvatskog narodnog kazališta izgradio je bogatu tradiciju klasičnog i suvremenog baleta, izvodeći djela domaćih i svjetskih autora. (Povijest HNK, n.g.)

3.4.1. Institucionalna kritika kazališnog sustava: umjetnička autonomija kao ključni aspekt

Intendanti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imali su ključnu ulogu u oblikovanju kazališnog sustava, pri čemu se postavlja pitanje granica njihove umjetničke autonomije unutar institucionalnih okvira. Kroz povijest su neki intendant i ostavili osobito značajan trag, utječući ne samo na repertoarnu politiku i organizacijsku strukturu, već i na šire razumijevanje kazališne umjetnosti u Hrvatskoj. Njihov doprinos može se promatrati i u kontekstu institucionalne kritike, koja se bavi odnosom između umjetničke slobode i administrativnih ograničenja unutar kazališnog sustava.

Stjepan Miletić (mandat: 1894. – 1898.), prvi intendant HNK, snažno je reformirao kazališni sustav, modernizirajući glumačku školu, uvodeći režijske inovacije te otvarajući kazalište suvremenim europskim tendencijama. Njegova intendantura označava početak profesionalizacije HNK-a u pravom smislu riječi. Preuzimajući upravu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu 11. veljače 1894. godine, Stjepan Miletić proveo je niz administrativnih, tehničkih i umjetničkih reformi koje su imale dalekosežan utjecaj na razvoj kazališne umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Među ključnim organizacijskim promjenama ističe se uvođenje dužnosti intendanta, čime je osigurana sustavnija i učinkovitija uprava kazalištem. Nadalje, Miletić je modernizirao tehničke aspekte rada kazališta, uvevši električnu rasvjetu, što je značajno unaprijedilo vizualne i produkcijske standarde izvedbi. Također, pod njegovim je vodstvom obnovljena Opera, čime je osnažena glazbeno-scenska produkcija, a utemeljena je i prva glumačka škola u Republici Hrvatskoj, što je doprinijelo sustavnom obrazovanju i profesionalizaciji kazališnih umjetnika. Posebno važan trenutak u Miletićevoj intendantskoj karijeri dogodio se 14. listopada 1895. godine, kada je Hrvatsko narodno kazalište preseljeno u novu, reprezentativnu kazališnu zgradu. Iako je njegov mandat trajao svega četiri kazališne sezone, to je bilo dostatno da ostavi neizbrisiv trag u povijesti nacionalnog kazališta. (Lederer, 2022, 226-239)

Njegova predanost unaprjeđenju jezika, modernizaciji stila i obogaćivanju repertoara zagrebačkog teatra rezultirala je memoarsko-analitičkim djelom *Hrvatsko glumište* (1904.), koje predstavlja značajan doprinos teatrološkoj literaturi i analizi

hrvatske kazališne scene tog vremena. Miletić je bio i autor nekoliko drama i libreta, a njegov doprinos razvoju hrvatskog kazališta s pravom ga svrstava među njegove utemeljitelje. (Lederer, 2022, 226-239)

U svojim memoarima Miletić analizira odnos prema istini i objektivnosti, ističući da memoaristi svoja sjećanja često oblikuju prema vlastitim interpretacijama. Različiti pristupi i koncepti prikaza kazališne povijesti uvijek predstavljaju specifičan oblik izvedbe, interpretacije i usmjeravanja vlastite uloge u određenom povijesnom kontekstu. Unatoč neizbježnoj subjektivnosti, intendant i uključuju bogatu teatrološku građu u autobiografske narative, spajajući općepoznate činjenice s novim podacima koji su dosad bili nedostupni široj javnosti. Bez obzira na stupanj objektivizacije kojem teže, intendant i se često suočavaju s izazovom oslikavanja svog odnosa prema svojim suvremenici i kritičarima. Njihovi memoari, iako usmjereni na historiografsku distancu, često poprimaju polemički ton, prožet promišljanjima o kazališnim zbivanjima i vlastitoj ulozi u njima. Time su njihovi zapisi ne samo vrijedni povijesni izvori nego i slojeviti dokumenti koji daju uvid u složenu dinamiku kulturnog i umjetničkog života tog razdoblja. Miletićevi memoari stoga nadilaze okvire osobnog promišljanja vlastitog stvaralaštva i ističu se kao značajan doprinos razumijevanju razvoja hrvatskog kazališta, kao i ključnih umjetničkih i institucionalnih transformacija koje su ga oblikovale. (Lederer, 2022, 226-239)

Nakon mandata Stjepana Miletića, vodstvo Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu preuzeo je istaknuti hrvatski intelektualac Julije Benešić, koji je u svoja dva mandata (od svibnja 1921. do ožujka 1927.) postigao iznimne rezultate. **Julije Benešić (1920. – 1921.)** - Kratka, ali značajna intendantura Julija Benešića odvijala se u razdoblju kada je HNK doživio procvat umjetničkog stvaralaštva. Njegovo razdoblje obilježeno je suradnjom s Brankom Gavellom, Petrom Konjovićem i drugim istaknutim redateljima i skladateljima. Kazalište je otvorilo svoja vrata modernim dramskim tendencijama, a osobito je bilo važno postavljanje drama Miroslava Krleža. Suvremena hrvatska teatrologija to razdoblje naziva zlatnim dobom nacionalnog kazališta, jer je Benešić uspio uspostaviti rijetku ravnotežu između suvremenog modela organizacije i kvalitetnog umjetničkog repertoara. Svojom šestogodišnjom karijerom ispisao je jedno od najznačajnijih poglavlja u povijesti

hrvatskog glumišta. U organizacijskom smislu Kazalište je od svojih poluprofesionalnih početaka u drugoj polovici 19. stoljeća do travnja 1922. djelovalo kao samostalna ustanova pod upravom intendanta i nadzorom hrvatskog bana i Odsjeka za prosvjetu. No, nakon što je 26. travnja 1922. Kraljevina SHS administrativno podijeljena na trideset i tri oblasti, čime je ukinuta autonomija hrvatskih zemalja, pojačao se politički pritisak na hrvatske kulturne institucije. Mnogi su ukinuti ili stavljeni pod jurisdikciju velikosrpskih zakona. Od tada se na kazalište primjenjuje Uredba o Narodnom pozorištu u Beogradu od 15. lipnja 1911. godine, s izmjenama i dopunama iz 1922. i 1925. godine, koja je precizno definirala odgovornosti, prava i obveze upravnih struktura. Unatoč tim izazovima, Benešić je jasno istaknuo kako nacionalno kazalište nije i ne može biti komercijalna institucija, već prije svega umjetnička institucija od iznimnog kulturnog značaja. Ujedno je smatrao da Kazalište treba djelovati kao nacionalna i reprezentativna kulturna institucija, s misijom očuvanja i razvoja hrvatske kazališne tradicije. (Banović, 2009, 208-225)

Prva polovica 1920-ih, kad su Kazalište vodili intendant **Julije Benešić**, ravnatelj Drame, i redatelj **Branko Gavella** te ravnatelj Opere **Petar Konjović**, protekla je u znaku visokih umjetničkih dometa triju kazališnih ansambala. Praizvedene su drame dotad neprihvaćenog Miroslava Krleža, Begovića, Tita Strozzića, koji je i glumio i režirao, Josipa Kulundžića, Kalmana Mesarića. Hrvatsko je kazalište među prvima u Europi prepoznalo i posebnost Pirandellova teatralizma. Uz vrhunska djela europske glazbe izvedene su opere hrvatskih skladatelja: Antuna Dobronića, Krste Odaka i Krešimira Baranovića. Baranović je skladao i balet *Licitarско srce*, koji je koreografirala Margareta Froman. Scenografi, ponajviše Ljubo Babić i Vasilij Uljanišćev, doveli su likovni ekspresionizam na zagrebačku pozornicu, a glumci su se obrazovali u Državnoj glumačkoj školi. (Banović, 2009, 208-225)

Birokratski pritisak na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu postao je gotovo nepodnošljiv – financijsko nadzorno tijelo smješteno u samoj zgradi kazališta zapravo je preuzelo upravljanje institucijom. Suočen s tim ograničenjima intendant je bio prisiljen zatražiti intervenciju ministra financija u Beogradu, ali na njegova pisma nije odgovoreno, što je bilo u skladu s njegovim očekivanjima. Kriza je dosegla vrhunac na svim razinama kazališnog djelovanja – unutar Drame i Baleta, uz sve veći pritisak

javnosti i sve glasnije medijske napise koji optužuju kazališnu upravu za neodgovornost. Istovremeno se vodila organizirana kampanja protiv Opere iz Beograda, što je dodatno narušavalo stabilnost te institucije. U takvim okolnostima intendant je slikovito opisao situaciju sljedećim riječima: „Bio sam kapetan na brodu gdje je posada često slušala neke zapovjednike s obale...” (Banović, 2009, 208-225)

Nakon kratkotrajnog intendantskog mandata **Slavko Ježić** objavljuje knjižicu Problemi Hrvatskog narodnog kazališta – nalazi i prijedlozi (1940.), u kojoj na četrdesetak stranica analizira stvarno stanje Kazališta u svoje vrijeme s njegova javnog, umjetničkog i upravljačkog aspekta. Ježić u svojoj studiji ne samo da precizno dijagnosticira probleme s kojima se HNK susreće, već i konkretno predlaže strukturne reforme za izlazak iz krize. Promjene koje je tada zagovarao, gledane iz perspektive suvremene kazališne produkcije i upravljanja, danas su uvelike postale sastavni dio profesionalnog upravljanja kazališnim ustanovama. (Banović, 2009, 208-225)

Marijan Matković (1958. – 1978.) jedan je od najvažnijih intendantata u povijesti HNK-a, a istaknuo se svojom vizijom koja je postavljala temeljne probleme organizacije kazališnog sustava u Republici Hrvatskoj. Bio je prvi koji je argumentirano istaknuo neodrživost zajedničkog funkcioniranja Drame i Opere pod istim krovom, opisujući taj odnos kao "divlji, nepodnošljivi brak" dviju umjetnosti koje se u svim aspektima razlikuju. Njegova analiza i prijedlozi otvorili su put kasnijim pokušajima osamostaljenja ovih kazališnih grana. (Banović, 2009, 208-225)

Iako je samoupravljanje u kazališnim ustanovama preživjelo sve do raspada socijalističkog sustava i osamostaljenja Republike Hrvatske, unatoč ambicioznim ciljevima nije uspjelo reformirati naslijeđeni model upravljanja. Ključna promjena dogodila se 1. siječnja 1953. kada je donesen zakon prema kojem su sva kazališta postala komercijalne ustanove s drastično smanjenim državnim potporama, s financijskom stabilnošću ovisnom o sposobnosti uprave da osigura vlastite prihode. Te je godine i HNK u Zagrebu prešao na kolektivni model upravljanja, gdje je sedmeročlano upravno tijelo, među kojima su tri člana iz kolektiva s godišnjim mandatom, značajno ograničilo utjecaj intendanta. Za razliku od većine kulturnih djelatnika, Marijan Matković izrazio je snažan otpor novom sustavu odlučivanja, smatrajući da umjetničko organiziranje podređuje

tehničko-birokratskoj logici. U članku objavljenom u partijskom tjedniku Naprijed (1953.), Matković upozorava na ključne probleme hrvatskog kazališta, ističući toksičnu radnu atmosferu, međuljudsku netrpeljivost, udaljenost od umjetnosti i odnos vlasti prema umjetničkom stvaralaštvu. Njegov najprovokativniji stav bio je oko pitanja upravljanja kazalištem, gdje je kritizirao ideju da glumci mogu samostalno voditi kazalište, uspoređujući to s tvrdnjom da samo pekari mogu voditi pekaru. Umjesto toga, zalagao se za višeslojni model upravljanja koji bi uključivao različite umjetničke discipline i stručnjake. Posebno je upozorio na probleme koje uzrokuje brza decentralizacija, pri čemu se nova kazališta osnivaju administrativno, bez sustavne kulturne strategije. Kao jedno od najozbiljnijih strukturalnih pitanja naveo je složeni suživot Opere i Drame pod istim krovom HNK-a, koji je opisao kao "divlji, nepodnošljivi brak" dviju umjetničkih disciplina s bitno različitim zakonitostima i potrebama. (Banović, 2021, 333-350)

Uprava HNK-a pod vodstvom Marijana Matkovića dala je značajan kritički doprinos modernizaciji institucionalnih praksi. Razdoblje njegove vladavine obilježeno je intenzivnim preobrazbama kulturne politike socijalističke Jugoslavije. Matković je posebno upozorio na negativne posljedice nekritičkog širenja mreže nacionalnih kazališta u kulturno nerazvijenim krajevima, istaknuvši da, iako vođene idejom demokratizacije, takve inicijative mogu dovesti do urušavanja kulturne baštine i poticanja diletantizma. (Banović, 2019, 335-347)

Odlaskom Marijana Matkovića iz kazališta u jesen 1953., Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu postupno gubi trag za novim suvremenim inicijativama koje su se počele razvijati u gradu, a istodobno jača popularna kultura i masovni mediji. Uz to, kazalište su potresale brojne unutarnje krize, od kojih je najveća bila u proljeće 1953., kada se dio ansambla predvođen Brankom Gavellom odvojio i osnovao Zagrebačko dramsko kazalište. Time je HNK ostao bez druge pozornice, koja je desetljećima služila kao mehanizam fleksibilnog upravljanja trima ansamblima. Iako će Opera i Balet kasnije doživjeti razdoblja procvata i značajnih međunarodnih uspjeha kroz gostovanja u inozemstvu, gubitak druge pozornice postat će trajni izazov za svaku kasniju kulturnu politiku. Ovo turbulentno razdoblje poslijeratne kadrovske politike u kulturi i prosvjeti Vlada je službeno opisala kao "brigu za pravilan raspored kadrova, vodeći računa o

njihovim stručnim sposobnostima i mogućnostima daljnjeg razvoja". (Banović, 2019, 335-347)

Kosta Spaić (1980. – 1986.) ostavio je neizbrisiv trag kao intendant i redatelj, promovirajući modernu režiju i otvarajući HNK prema eksperimentalnom teatru. Pod njegovim vodstvom ansambl je ostvario neka od najznačajnijih uprizorenja klasika, uključujući Krležinu *Glembajevsku trilogiju* i Držićeva *Dunda Maroja*. (Banović, 2019, 335-347)

Kosta Spaić kao intendant bio je, kao i Spaić, redatelj, i izniman poznavatelj kazališne struke. Na samom početku svog mandata programski je izjavio: "Ja sam za promjene – i to radikalne!", jasno dajući do znanja da namjerava razbiti rigidni birokratski sustav koji se desetljećima skamenio u HNK-u. Taj sustav, po njegovom mišljenju, ne samo da je ugušio kolektivni duh nego je postao i "razbijena vojska", kojom dominira mentalitet birokratske stabilnosti - "moja plaća svima prva, ovaj birokratski mentalitet je smrt umjetnosti, smrt stvaranja". Spaić je u više navrata isticao da revolucija "mora početi od nas samih", pa je kao strateški cilj postavio razgradnju okamenjenog samoupravnog sustava, što je već prije detektirao njegov prethodnik Škiljan. Međutim, do konkretnih promjena i rješenja unutarnjih problema i kaotične organizacije kazališta nije došlo. Njegovo isticanje reformi u Drami od početka je izazvalo nezadovoljstvo u Operi, gdje su kronični problemi – poput nedovoljnog broja članova orkestra – dodatno potaknuli krizu. Istodobno, među zaposlenicima je jačao otpor prema njegovim reformskim idejama, posebice zbog njegovih glasnih najava dubokih promjena koje, po mišljenju mnogih, ruše dugogodišnji status quo. Spaić je ustrajno vjerovao u uspješnu primjenu doktrine samoupravljanja u kazalištu, ali je zanemarivao činjenicu da je takav model u kazališnoj umjetnosti gotovo posve neizvediv. Sve češći i žešći sukobi uprave i ansambala dodatno su otežavali njegovu reformsku misiju, a nezainteresiranost za kazalište u cjelini, uz povlašteni položaj pojedinaca i obilje slobodnog vremena, doveli su ga do očaja. (Banović, 2019, 335-347)

Uzimajući u obzir prethodno iznesene teorijske uvide, autor zaključuje kako se Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu suočava s izazovima u strateškom planiranju i upravljanju zbog kratkih mandata ravnatelja i ograničenih rokova za provedbu strateških planova. U

radu se analiziraju teorijske osnove strateškog menadžmenta, ocjenjuju postojeći strateški dokumenti Hrvatskog narodnog kazališta i predlaže dugoročniji pristup upravljanju kako bi se osigurala održivost i uspjeh ove ključne kulturne institucije.

HNK u Zagrebu je ključna je institucija kulturnog života Republike Hrvatske. Međutim, strateško planiranje i upravljanje ovom institucijom suočava se s nizom izazova koji proizlaze iz kratkoročnog planiranja, promjene intendantata i ograničenih vremenskih okvira za provedbu strateških planova. Ovaj rad analizira teorijske temelje strateškog menadžmenta, evaluira postojeće strateške dokumente HNK-a u Zagrebu te predlaže dugoročniji pristup upravljanju, uključujući prijedlog produljenja mandata intendanta na pet godina i mogućnost transformacije organizacijske strukture, analizira autor doktorskog rada. Strateško upravljanje predstavlja ključni proces u osiguravanju dugoročne održivosti i uspješnosti organizacija. Rothaermel (2023) ističe da je strategija kombinacija umjetnosti i znanosti postizanja uspjeha kroz definiranje konkurentskih izazova, postavljanje strateških smjernica i provođenje koherentnih akcija. Kinicki i Williams (2021) naglašavaju da učinkovita strategija zahtijeva integraciju organizacijske kulture, ljudskih resursa i sustava kontrole kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Upravna struktura HNK-a u Zagrebu temelji se na intendantu, kojemu u vođenju kazališta djeluju ravnatelji Drame, Opere i Baleta, čime se održava trodijelna organizacija umjetničkih jedinica, analizira autor doktorskog rada. Međutim, naslijeđeni model zajedničkog upravljanja dramskim i glazbenim sektorom predstavlja izazov u strateškom odlučivanju, posebno s obzirom na repertoarne i produkcijske zahtjeve sve tri umjetničke discipline koje djeluju u okviru iste institucije. (Rothaermel, 2023)

Prema autoru doktorskog rada, kratkoročno strateško planiranje kakvo se trenutno prakticira u HNK-u u Zagrebu može se svrstati u model reaktivnog upravljanja, koji nije pogodan za kulturne institucije s dugoročnim ciljevima i projektima. Suvremeni trendovi u strateškom menadžmentu ističu važnost fleksibilnog, ali stabilnog planiranja, koje omogućuje institucijama da se prilagođavaju promjenama u okruženju, dok istovremeno ostvaruju strateške ciljeve (Mintzberg et al., 2020) Jedan od ključnih prijedloga za unaprjeđenje strateškog upravljanja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu odnosi se

na produljenje mandata intendanta s četiri na pet godina. Ova izmjena mogla bi imati značajan utjecaj na učinkovitost i dugoročnu stabilnost institucije, pružajući intendantu dodatno vrijeme za razvoj i implementaciju dugoročnih strategija. Takvo produljenje mandata moglo bi omogućiti i veću dosljednost u financijskom i programskom planiranju, čime bi se osigurala kontinuitet u ostvarivanju ciljeva kazališta, bez potrebe za čestim prilagodbama uslijed promjena na političkoj sceni. Ovaj pristup mogao bi biti izuzetno koristan za održavanje stabilnog i kvalitetnog upravljanja, osobito u kontekstu čestih promjena političkih struktura koje ponekad dovode do prekida ili nesigurnosti u provedbi dugoročnih planova. Glavni istraživački cilj ovog rada (C1) jest analiza mogućnosti transformacije HNK-a u Zagrebu iz anakronog trodijelnog modela (Drama, Opera, Balet) u samostalne statutarne i pravne jedinice. Model Državnog Dramskog kazališta te Državne Opere i Baleta, temelji se na uspješnim praksama europskih kazališta, gdje specijalizacija omogućava bolje upravljanje resursima, povećava umjetničku kvalitetu slobode i produktivnosti, optimizira financijske aspekte poslovanja, ovdje se otvara prostor za promišljanje o potencijalnim ograničenjima dosadašnjih modela a tom kontekstu, autor promatra ulogu strateškog menadžmenta kao potencijalnog mehanizma stabilizacije institucionalnog razvoja.

Strateško upravljanje trebalo bi se prilagoditi suvremenim trendovima u kulturnom menadžmentu kako bi osiguralo stabilnost, održivost i umjetničku izvrsnost institucije. U kontekstu globalnih kulturnih i menadžerskih trendova, strateško upravljanje trebalo bi biti fleksibilno i adaptivno kako bi institucija odgovorila na izazove modernog kulturnog menadžmenta. Ove mjere neophodne su za očuvanje stabilnosti, umjetničke izvrsnosti i održivosti, što su ključni faktori u osiguravanju dugoročnog postojanja i uspjeha. (Throsby, 1994, 1–29)

Globalna perspektiva opernih kuća ukazuje na njihovu iznimnu funkciju kao prestižnih institucija prepoznatljivih po svojoj publici, statusu umjetnika, društvenom statusu menadžmenta te arhitektonskoj iznimnosti. U tom kontekstu nužno je razvijati održive modele financiranja i strateškog upravljanja koji omogućavaju kazalištu Opere i Baleta odgovore na produkcijske, umjetničke perspektive i obrazovanje mladih profesionalaca, dok istovremeno održavaju svoju umjetničku izvrsnost i društvenu relevantnost Opera i

Baletna kazališta širom svijeta predstavljaju simbolične institucije, prepoznatljive po svojoj publici, prestižu umjetnika koji u njima nastupaju, društvenom statusu menadžera/intendanta, raskoši gledališta i popularnosti klasičnih opernih djela. Ipak, sve se suočavaju s izazovima u kulturnom, upravljačkom i financijskom smislu. Opera, kao kompleksna izvedbena umjetnost, objedinjuje instrumentalnu i vokalnu glazbu, ples i dramu, a njen prestiž i globalna rasprostranjenost i dalje rastu. Velike operne produkcije prošlih i suvremenih djela i dalje se postavljaju širom svijeta. Međutim, poznato je da nijedno Operno i Baletno kazalište ne može financijski opstati isključivo na prihodima od produkcija i ulaznica, čak ni kada su cijene visoke bez financijske strukture države. Zanimanje za operu i njen umjetnički značaj jednako su veliki kao i financijski izazovi koje njeno izvođenje nosi. (Agid, Tarondeau, 2010)

Financiranje programa kazališta Opere i Baleta ostvaruje se prijavom programa kao javnih potreba u kulturi putem javnih poziva Ministarstva kulture, gradova i županija. Dodatna sredstva dolaze iz drugih proračunskih i izvanproračunskih izvora. Osim proračunskih sredstava za kazališne programe u javnom sektoru, država i lokalna samouprava financiraju održavanje infrastrukture, plaće zaposlenika i investicijska ulaganja. Kao nasljednici zaštite i financijske podrške prinčeva, kraljeva i careva od 16. do 19. stoljeća, kazališta Opere i Baleta u Europi danas su zaštićene kulturne institucije koje financiraju javne vlasti – gradovi, regije, provincije ili savezne jedinice. Neke od njih direktno financiraju državne administracije ili javne agencije. Većina europskih opernih kuća zavisi od javnih subvencija za više od 80% svojih sredstava. Neke su i dalje državne institucije, poput Opéra National de Paris, La Monnaie u Briselu, Nederlandse Opera u Amsterdamu i opernih kuća u glavnim gradovima bivših istočnoevropskih zemalja. U Španjolskoj, *Gran Teatro del Liceu* u Barceloni i *Teatro Real* u Madridu dobijaju oko 50% financiranja iz javnih izvora. (Agid, Tarondeau, 2010)

Dragičević-Šešić i Stojković (2011) i Novković (2011) razlikuju tri osnovna sustava financiranja kulture:

- proračunsko financiranje
- tržišno financiranje
- mješovito financiranje

Proračunski model financiranja temelji se na centraliziranom državnom sustavu, u kojem se kultura najvećim dijelom financira iz državnog proračuna. Ovaj je model karakterističan za europsku tradiciju, bivše socijalističke zemlje te države s monarhijskim ili kraljevskim nasljeđem, u kojima postoji dugogodišnja praksa zaštitničkog odnosa prema kulturi. Kako navode Dragičević-Šešić i Stojković (2011), ovaj sustav podrazumijeva jaku državnu kontrolu, utjecaj političkih i ideoloških čimbenika te određenu rigidnost, posebice u pogledu strukture troškova. Materijalni troškovi i plaće često imaju prednost pred programskim sredstvima, a svaku promjenu u raspodjeli sredstava mora odobriti osnivač – bilo država, županija ili grad. Prednost ovog modela je financijska stabilnost koju pruža, pružajući pouzdanu osnovu za dugoročno planiranje, što privatna podrška rijetko može pružiti. No, najveća mu je mana izrazita nefleksibilnost – sredstva se često dodjeljuju neovisno o uspjehu kod publike, kvaliteti programa ili učinkovitosti upravljanja kulturnim ustanovama. (Šain, 2015)

U okviru suvremenih pristupa kazališnom menadžmentu i organizaciji od iznimne je važnosti uspostaviti pojmovnu vezu između planiranja i projekta, pri čemu se kazališna predstava sve više definira kao projekt – u planskom, organizacijskom i produkcijskom smislu. Ovaj projektni diskurs sve više dobiva na važnosti u istraživanju izvedbenih umjetnosti, a posebno je istaknut u radu prof. Muždeka Mandžuka, koja u svojoj monografiji *Projektna organizacija u kazalištu* dodatno razrađuje temu kategorizacije poslova unutar kazališne produkcije. U tom kontekstu Mandžuka zaokružuje i model organizacijske strukture kazališta kroz jasno definiranu trodijelnu podjelu: umjetnički sektor, tehnički sektor i opće službe. Ovakav organizacijski okvir omogućuje učinkovitije upravljanje procesima, resursima i komunikacijom unutar kazališnih institucija, a pokazao se nužnim za profesionalno i funkcionalno izvođenje predstava u suvremenom produkcijskom kontekstu. (Marković Božović, 2021, 119-120)

Na početku je važno razlikovati upravljanje subvencioniranim umjetničkim organizacijama i upravljanje javnom potporom umjetnosti. Ova razlika može postati nejasna u području izvedbenih umjetnosti, jer se subvencije najčešće dodjeljuju producentskim organizacijama kao što su operni i baletni ansambli, kazališne trupe i orkestri. Način na koji te organizacije raspolažu potporama ili upravljaju subvencijama

usko je povezan s postizanjem ciljeva umjetničke politike. Menadžment umjetničkih organizacija danas je prepoznat kao zasebna specijalizirana disciplina, dok analiza javnih potpora umjetnosti, posebice na nacionalnoj (makro) razini, pripada području kulturne ekonomije. Međutim, do danas je provedeno malo istraživanja o utjecaju subvencija na pojedinačne organizacije. (Towse, 2001, 38–50)

U 2019. godini Ministarstvo kulture i medija Rpublike Hrvatske sufinanciralo je profesionalnu kazališnu djelatnost s 19.770.000 HRK, amaterske kazališne programe s 1.185.000 HRK, međunarodnu suradnju u izvedbenim umjetnostima s 1.896.865 HRK, te amaterske programe s 523.909 HRK. Također je financiralo 62 programa profesionalnih kazališnih festivala (9.286.000 HRK) i 29 amaterskih festivala (509.000 HRK). U zemlji s 127 gradova, to znači da je Ministarstvo kulture i medija Rpublike Hrvatske gotovo u svakom gradu financiralo barem jedan kazališni festivalski program. Iako je ukupni iznos uložen u profesionalna kazališta 2019. godine manji nego 2007. godine (26.647.250 HRK), ulaganja u kazališni amaterizam povećana su u odnosu na 2007. (889.000 HRK). Najveća ulaganja u profesionalna kazališta zabilježena su 2008. godine (28.877.417 HRK), dok su nakon pada ulaganja u 2015., 2016. i 2017. godini, počela rasti od 2018. godine. (Lukić, 2022, 154)

Financiranje kazališta u Republici Hrvatskoj prikazat će se podjelom na tri moguća izvora financiranja: proračunsko financiranje (javna sredstva), korporativna podrška (donacije i sponzorstva) te vlastiti prihod.

Kada je riječ o proračunskom financiranju, može se reći da je kultura područje od javnog interesa i kao takva smještena je u javni sektor, gdje je velik dio kulturnih institucija u vlasništvu države, županija ili gradova. Zbog toga, kultura i kulturne djelatnosti unutar nje u Republici Hrvatskoj pretežno su vezane uz proračun. (Šain, 2015)

Na nacionalnoj razini od 2001. godine donose se pravilnici koji uređuju izbor i utvrđivanje programa javnih potreba u kulturi, a trenutno je na snazi Pravilnik donesen 2016. godine. Ovi pravilnici definiraju rokove, kriterije i postupke koji se provode kako bi se izabrali i utvrdili programi javnih potreba u kulturi. Jedinice regionalne (županije) i

lokalne (gradovi i općine) samouprave mogu se smatrati glavnim nositeljima kulturne politike u Republici Hrvatskoj. Analizom broja javnih ustanova u kulturi prema njihovim osnivačima, dolazi se do podatka da je država osnivač samo 10 % od ukupno 459 ustanova, dok gradovi osnivaju čak 68 % tih ustanova. Na primjer, od pet nacionalnih kazališta, država je suosnivač samo u slučaju HNK-a u Zagrebu, zajedno s Gradom Zagrebom. U 2018. godini, iz državnog proračuna za kulturu izdvojeno je 0,94 %, dok je Grad Zagreb iz gradskog proračuna za kulturu izdvojio 6,42 %, a svi ostali gradovi u RH ukupno 7,61 %. (Žuvela, 2022, 30-35)

Sve transformacijske promjene imaju zajednički cilj – poboljšati učinkovitost upravljanja kazališta Opere i Baleta, smanjiti njihovu ovisnost o potpori države i omogućiti veću prilagodljivost promjenama u okruženju. Neke su reforme proizašle iz samih opernih organizacija, poput *Sydney Opera House* i *Royal Ballet and Opera House* u Londonu, dok su druge pokrenule i financirale vlade ili javna tijela, kao što je slučaj s talijanskim, berlinskim i slovačkim kazališta Opere i Baleta. *Sydney Opera House* počela je reformirati svoje upravljanje početkom 1990-ih.godina, Trust uveo je petogodišnji korporativni strateški razvojni plan s ciljem povećanja prihoda i poboljšanja produktivnosti, a glavni strateški ciljevi u prvom razdoblju odnose se na povećanje udjela vlastitih prihoda. (Tajtáková, 2006, 365–381)

Tako će se i teorijski i empirijski razvoj unutar konvencionalnih ekonomskih paradigmi nedvojbeno nastaviti, umjetnost i kultura potiču tradicionalno vezane ekonomiste da prošire svoje horizonte. Sveobuhvatnost umjetničkog polja, koje uključuje pitanja iz filozofije, estetike, povijesti, sociologije, politike i drugih disciplina, čini kulturnu ekonomiju prirodnim prostorom za eklektičan teorijski i metodološki napredak. (Throsby, 1994, 1–29)

Sljedeće potpoglavlje bavit će se povijesnim razvojem kazališne integracije, s posebnim naglaskom na ulogu Drame, Opere i Baleta kao komplementarnih umjetničkih grana unutar jedinstvenog kazališnog sustava. Analizirat će se utjecaj umjetničkih i menadžerskih odluka na formiranje koherentnog kazališnog identiteta, s obzirom na to

kako su te tri umjetničke discipline kroz povijest oblikovale kazališne institucije i njihov društveni status.

3.4.2. Integrirani model Drame, Opere i Baleta: povijesni razvoj i suvremeni izazovi

U posljednjih trideset godina istraživači menadžmenta sve više proučavaju organizacione fenomene kroz kontekst izvođačkih umjetnosti – glazbe, drame i plesa. Na primjer, Murnighan i Conlon (1991) analiziraju balans između liderstva i demokratije u gudačkim kvartetima, dok Glynn i Lounsbury (2005) istražuju institucionalne i diskurzivne promjene u simfonijskim orkestrima. Također, kazalište i glazba često služe kao osnova za proučavanje inovacija, kreativnosti i transformacije. Kako je Weick primijetio, promatranje izvođačkih umjetnosti kao metafore za organizacijske procese pomaže istraživačima da izbjegnu očigledne i površne zaključke. Stoga ne iznenađuje što širok spektar istraživanja koristi izvođačke umjetnosti kao način za bolje razumijevanje interakcija, kognitivnih procesa i emocija unutar organizacija i njihovog okruženja. (Komander, König, 2022)

Hrvatski balet razvijao se skromno i postupno, često ostajući u sjeni hrvatske Drame, koja je od svog osnutka 1860. godine obavljala značajne nacionalne, prosvjetne, kulturne i političke zadaće. U Zagrebu se balet javlja prvenstveno kao popratni element opere i operete, koje su, po europskim uzorima, zahtijevale plesne međuigre. Njegov put prema autonomnoj umjetničkoj poziciji unutar Hrvatskog narodnog kazališta obilježen je povijesnim predrasudama i percepcijom baleta kao inferiornog, isključivo zabavnog i dekorativnog žanra. Tijekom svog razvoja balet je više puta bio ugašen na zagrebačkoj pozornici, a zatim oživljavao zahvaljujući entuzijazmu i viziji pojedinaca. Taj kronični nedostatak kontinuiteta često je zahtijevao kompromisna rješenja, usporavajući time proces njezine afirmacije kao ravnopravne umjetničke discipline. (Đurinović, 2022)

Postoji nekoliko različitih interpretacija početaka hrvatskog baleta od kojih svaka naglašava određeni aspekt njegova razvoja. **Prvi početak** zabilježen je u okviru projekta Repertoari hrvatskih kazališta 1840.–1860.–1980., koji je 1990. godine pokrenuo Zavod za povijest kazališta HAZU. Prema tom izvoru, prvi baletni program u Republici

Hrvatskoj započinje baletnim interludijem *Ballabile delle Schiarpe* iz Donizettijeve opere *Lucrezia Borgia*, praizvedenom 10. listopada 1874., u koreografiji Pietra (Petra) Coronellija. **Drugu referentnu točku** za početke baleta odredilo je Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika, strukovna udruga koja je 4. studenog 1876. godine, na dan praizvedbe Zajčeve opere Nikola Šubić Zrinjski, odabrala za Nacionalni dan baleta. Za ovu predstavu primabalerina Ivana Freisinger (u literaturi se spominju i varijante njezina imena: Jeannete, Irena, Ivona) postavila je plesne točke: Turski ples, Adagio, Arapski ples i Ples Bayadère. **Treće moguće ishodište** hrvatskog baleta predstavlja prvo cjelovečernje baletno djelo izvedeno u Zagrebu – Lutkina vila Josepha Bayera u koreografiji bečkog baletnog majstora Leopolda Gundlacha 1892. godine. No, kako u Zagrebu u to vrijeme nije bilo profesionalne baletne trupe, predstavu su realizirali daroviti članovi Drame, pa je ovaj događaj teško prihvatiti kao službeni početak hrvatskog baleta. (Đurinović, 2022)

Četvrti značajan trenutak u razvoju hrvatskog baleta vezan je za razdoblje intendanture Stjepana Miletića, kada je u zagrebačkom kazalištu angažirana prva zagrebačka primabalerina Ema Grondona. U Zagrebu je nastupala četiri sezone (1894–1898), a karijeru je nastavila u kazalištima nekoliko europskih metropola. Iako izvan Zagreba nikad nije stekla status primabalerine, već prve solistice, njezin angažman označio je važan korak prema profesionalizaciji baleta u Republici Hrvatskoj. **Peti ključni početak** hrvatskog baleta dogodio se u siječnju 1921. dolaskom primabalerine Moskovskog carskog kazališta i članice Djagiljevljeve trupe, Margarite Froman. Sa svojom malom skupinom od sedam plesača u Zagreb je donijela visoke estetske i tehničke standarde ruskog baleta. Njezino gostovanje označilo je trenutak kada je, prema Jutarnjem listu (1. lipnja 1922.), "ruski balet, tako slavan u cijelom svijetu, došao k nama u dostojnom obliku geste, poze, plesa, kostima i dekoracije". Prihativši angažman u zagrebačkom kazalištu Margarita Froman ostavila je dubok trag u razvoju hrvatskog baleta u sljedećih trideset godina, djelujući kao plesačica, koreografinja, pedagoginja i redateljica. Njezin doprinos ogleda se u uvođenju europskog repertoara, kao i u oblikovanju nacionalnog baletnog izričaja. (Đurinović, 2022)

“Povijesno gledano, kao početak baletne umjetnosti u Republici Hrvatskoj, Udruženje profesionalnih baletnih umjetnika odabralo je 1876. godinu jer su tada prvi puta

zapisana imena plesača na kazališnoj cedulji, u operi Nikola Šubić Zrinski. U godinama koje slijede HNK u Zagrebu, baletna umjetnost na ovim prostorima obilježena je nekim važnim imenima - kao jedna od učenica Margarite Froman stasala je Mia Čorak, prva hrvatska primabalerina koja će steći svjetsku slavu kao Mia Čorak Slavenska, u Zagrebu plešu, ali i pedagoški djeluju Ana Roje i Oskar Harmoš, pojavljuju se Pia i Pino Mlakar čija će suradnja sa zagrebačkim baletom potrajati desetljećima.” (Izvadak iz intervjua s Mihaelom Devald Roksandić, koji je autor doktorskog rada obavio u Zagrebu, 7. ožujka 2025.)

Navedeni citat ističe dugogodišnju institucionalnu i sustavnu poziciju umjetnika unutar administrativnog okvira, koja se nije bitnije mijenjala u proteklih sto godina. Mihaela ističe važnost činjenice da se umjetnici još uvijek tretiraju kao dio birokratskog sustava, umjesto da im se prizna poseban status koji odgovara prirodi njihove profesije. Time se želi osvijestiti o potrebi reformi koje bi omogućile veću profesionalnu autonomiju i adekvatnije vrednovanje umjetničkog rada, umjesto ostajanja zarobljenog u birokratskim strukturama koje ne odražavaju specifičnosti umjetničkog stvaralaštva. Kompleksni model nacionalnih kazališta generira dodatne izazove u upravljanju, ovaj fenomen posebno je izražen u institucijama poput Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i Narodnog pozorišta u Beogradu, gdje su Operni i Baletni ansambli povijesno naknadno integrirani u prvotno Dramski ustrojene institucije.

Autor doktorskog rada navodi da takav model rezultira složenim menadžerskim izazovima, uključujući problematiku ravnomjerne alokacije financijskih i infrastrukturnih resursa između triju umjetničkih grana, što može inducirati unutarnje konflikte te dugoročne strukturne i programske disbalanse. Nadalje, ovakve institucije ne samo da djeluju kao izvedbena središta, već nose i simboličku težinu nacionalne kulturne reprezentacije, čime se dodatno multipliciraju očekivanja i pritisci s političkih, društvenih i ekonomskih razina.

Povećana učestalost kriznih situacija u ovim kazalištima stoga nije isključivo posljedica unutarnjih organizacijskih faktora, već proizlazi i iz njihovog specifičnog statusa u kulturnoj politici države. Sukladno tome, pitanje reforme modela upravljanja ne može biti

tretirano isključivo kroz administrativne prilagodbe, već zahtijeva sveobuhvatnu analizu mehanizama financiranja, odnosa između umjetničke i upravljačke autonomije te redefiniciju institucionalne misije ovih kazališta u suvremenom kulturnom kontekstu. U kontekstu institucionalne dinamike izvedbenih umjetnosti, nacionalna kazališta koja integriraju Dramske, Operne i Baletne ansamble u jedinstveni organizacijski okvir izložena su povećanom riziku od organizacijskih i korporativnih nestabilnosti. Za razliku od samo glazbenih modela kazališta Opere i Baleta koje, premda inherentno sklone krizama zbog visoke financijske ovisnosti i specifičnih produkcijskih zahtjeva, djeluju unutar jasno definiranih umjetničkih i administrativnih struktura, koja također nose problematiku jedinstvenog fenomena korporativne krize, navodi autor doktorskog rada.

Poseban primjer u kojem je granica između upravljanja organizacijom i upravljanja javnim subvencijama postala nejasna zabilježen je tijekom financijske krize *Royal Ballet and Opera* 1997. godine. Kao središnja institucija britanske operne i baletne scene, *Royal Ballet and Opera* suočila se s intenzivnim raspravama o financiranju i upravljanju kulturnim institucijama. Slični izazovi učestalo se javljaju u velikim kazalištima Opere i Baleta s nacionalnim i međunarodnim ugledom, poput Bečke državne opere, *Opéra de la Bastille* u Parizu, *Teatro alla Scala*, Bavarske državne opere u Münchenu i Metropolitan Opere u New Yorku. Ove institucije redovito postaju žarišta napetosti između umjetničke i administrativne autonomije te odgovornosti za upravljanje javnim sredstvima. Takvi sukobi često eskaliraju, privlačeći značajnu pozornost javnosti i medija te otvarajući šira pitanja o kulturnim politikama, opravdanosti javnih subvencija, financijskoj odgovornosti i društvenoj ulozi kazališnih institucija. (Towse, 2001, 38–50)

Menadžment kazališta Opere i Baleta, neovisno o njihovoj organizacijskoj strukturi i geografskoj lokaciji, suočava se s izazovima koji su suštinski ostali nepromijenjeni tijekom povijesti. Ove institucije okupljaju širok spektar profesionalaca – od umjetničkih izvođača i tehničkog osoblja zaduženog za scenografiju i kostimografiju do administrativnih, financijskih i marketinških stručnjaka. Upravljanje kazalištima Opere i Baleta zahtijeva dugoročnu programsko-produkcijsku strategiju, vođenje menadžerskih timova, poticanje kreativnosti umjetnika i osiguravanje motivacije zaposlenika, uz istodobno održavanje visoke razine profesionalne discipline. Nadalje, ključna

odgovornost menadžera ovih institucija uključuje upravljanje konfliktima, balansiranje između umjetničke vizije i financijskih ograničenja te prilagodbu specifičnostima umjetničkog temperamenta. Njihova uloga podrazumijeva izuzetne komunikacijske vještine, sposobnost donošenja odluka i dugoročnu posvećenost, uz istodobno suočavanje s izazovima financiranja i strateškog planiranja. (Agid, Tarondeau, 2010)

Auvinen (2001) je analizirao ključne napetosti u upravljanju kazalištima Opere i Baleta, posebice u upravljačkoj strukturi i financijama, što su često povezana pitanja. Njegovo istraživanje, temeljeno na pet nacionalnih kazališta Opere i Baleta, pokazalo je da kazališta Opere i Baleta funkcioniraju kroz dvije paralelne strukture: službenu, gospodarsku organizaciju i neslužbenu, umjetničku strukturu. Dok se često raspravlja o sukobu između umjetničkih i ekonomskih aspekata upravljanja kazalištima Opere i Baleta, Turbide i Hoskin (1999.) tvrde da te dvije dimenzije mogu imati pozitivan međuođnos. Kao primjer izazova upravljanja, *Royal Ballet and Opera* u Londonu prošla je kroz razdoblja krize tijekom 1990-ih, što je potaknulo javne rasprave o opravdanosti državnog financiranja Opere, s obzirom na visoke cijene ulaznica i ograničenu dostupnost široj publici. Osnivanje Nacionalne lutrije 1995. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu osiguralo je dodatna sredstva za umjetnost, uključujući *Royal Ballet and Operu*. Godine 2001. uveden je novi menadžment s ciljem stabilizacije organizacije, poboljšanja financijskog upravljanja i povećanja dostupnosti operne kuće. Kao rezultat toga, implementiran je novi stil upravljanja koji je više usmjeren na ljude i trogodišnji ciklus planiranja. (Tajtáková, 2006, 365–381)

U nastavku će se analizirati strukturne odnose između Drame, Opere i Baleta unutar kazališnih institucija, s naglaskom na njihov utjecaj na kazališnu politiku i kritiku. Bit će riječi o tome kako različite umjetničke grane unutar iste institucije oblikuju međusobnu suradnju, kao i o izazovima u donošenju strateških odluka, te kako se ti odnosi odražavaju na javno mnijenje i kazališnu kritiku. Fokus će biti na istraživanju interakcije ovih umjetničkih segmenata i njihove uloge u oblikovanju kulturnih normi, identiteta i estetike kazališta.

3.4.3. Strukturni odnosi između Drame, Opere i Baleta u kontekstu kazališne politike i kritike

Polazeći od Matkovićeve opisa odnosa Drame i Opere HNK-a u Zagrebu kao "divljeg, nepodnošljivog braka", ovo istraživanje analizira izazove njihova suživota. Njegova kritika, usmjerena na divergentne estetske i produkcijske zahtjeve ovih umjetničkih grana, ukazuje na sustavne probleme u organizaciji kazališta koji su aktualni i danas. Matkovićeve promišljanja demokracije kao temelja umjetnosti polazište su ovog istraživanja, posebice u analizi institucionalnih praksi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Upozoravajući na opasnosti administrativnog pristupa upravljanju kazalištem, potiče na promišljanje održivih i strateških modela upravljanja, stvarajući ključnu poveznicu između povijesnih izazova i suvremenih istraživanja uloge kulturnih institucija izvedbenih umjetnosti u očuvanju i razvoju nacionalnog umjetničkog identiteta, ističe autor doktorskog rada.

Giancarlo del Monaco⁵ naglašava distinkciju između opere i glazbenog kazališta, ističući da ne stvara Operu, već upravo glazbeno dramsko kazalište. Ova razlika ukazuje na širinu pojma „glazbeno kazalište“ (*Musiktheater*), koji je prvenstveno oblikovan u njemačkom kazališnom kontekstu. S obzirom na to, u teoriji i umjetničkoj praksi važnije je analizirati kako se isti termin koristi u različitim kontekstima, umjesto da se raspravlja o njegovoj ispravnoj definiciji. Žanrovski termini, uključujući one povezane s operom, dramom i

⁵ **Giancarlo del Monaco**, započeo je karijeru kao asistent Wielandu Wagneru, Güntheru Rennertu i Walteru Felsensteinu, od 1973. do 1976. obnašao funkciju glavnog redatelja u Theater Ulm. Od 1970. do 1973. asistent generalnog direktora *Wiener Staatsoper*, *Rudolfa Gamsjäger*a, obnašao je vodeće funkcije u više Opernih institucija, uključujući Festival Montepulciano (1975.), Staatstheater Kassel (1980.–1982.), Macerata Festival (1986.–1988.), te Operu der Bundesstadt Bonn (1992.–1997.). Od 1997. do 2001. bio je generalni direktor Opéra de Nice, od 2009. do 2011. umjetnički direktor Opernog festivala Tenerife. Njegov operni repertoar obuhvaća više od 100 djela, režirao diljem svijeta, uključujući Gran Teatre del Liceu (Barcelona), National Centre for the Performing Arts (Peking), Deutsche Oper Berlin, Teatro Comunale di Bologna, Bregenzer Festspiele, Teatro Colón (Buenos Aires), Teatro Massimo Bellini (Catania), Staatsoper Hamburg, Los Angeles Opera, Teatro Real (Madrid), Bayerische Staatsoper (München), Teatro alla Scala (Milano), Opéra national de Montpellier, Teatro di San Carlo (Napulj), Metropolitan Opera (New York), Festival d'Orange, Opéra national de Paris, Teatro dell'Opera di Roma, Savonlinna Opera Festival, Staatsoper Stuttgart, Sydney Opera House, Israeli Opera (Tel Aviv), Teatro La Fenice (Venecija), Washington National Opera, Wiener Staatsoper (Beč), Opernhaus Zürich, Boljšoj teatar (Moskva) i Marijinski teatar (Petrograd). Del Monaco dobitnik je brojnih priznanja, uključujući Viotti d'Oro, Bundesverdienstkreuz 1. Klasse (Njemačka), Cavaliere Ufficiale della Repubblica i Commendatore Dell'ordine al Merito della Repubblica Italiana (Italija), Orden Nacional o Cruzeiro do Sul (Brazil), počasni doktorat Palm Beach Community Collegea, titulu Chevalier des Arts et des Lettres (Francuska) https://bolshoi.ru/en/persons/giancarlo-del-monaco?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (17.02.2025.)

baletom, imaju različita povijesna i suvremena značenja, koja se mogu razlikovati ne samo između europske i američke tradicije, već i unutar specifičnih kulturnih sredina u Europi. Osim toga, neki termini mogu imati šire ili uže značenje ovisno o strukturnim elementima izvedbe (Rapajić, 2018). Ova perspektiva omogućuje dublje razumijevanje međusobnih odnosa između izvedbenih formi u kontekstu kazališne politike i kritike. (Rapajić, 2018)

Ruža Pospíš-Baldani⁶, nacionalna operna prvakinja, na pitanje je li ikada bilo inicijative da se Opera HNK u Zagrebu osamostali, Pospíš-Baldani ističe: "*Ne, ne, o tome se nikada nije razgovaralo. To je pitanje o kojem Ministarstvo treba voditi računa.*" Govoreći o potrebi osnivanja Državne opere u Zagrebu i Republici Hrvatskoj, odlučno ističe: "*Naravno, slažem se!*" Ključni izazov smatra ne samo prostorno pitanje, već i organizacijska struktura. Sugovornik ističe potrebu jedinstvenog, statutarne i pravno neovisnog upravljanja Operom, što bi omogućilo njezin učinkovitiji rad i daljnji razvoj. (Zelić, 2022) Peljhan Vlatka, izv. prof. prof. art., Muzička akademija Zagreb, koncertni majstor Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, na pitanje je li kroz povijest postojala namjera da se hrvatska opera osamostali, Peljhan ističe: "*Uvijek razgovaramo o tome da Opera treba imati poseban status, ali ne samo formalno, na papiru. Potrebne su duboke i sustavne promjene, a pitanje je mogu li se one provesti u jednom ili dva ravnateljska mandata.*" Osvrćući se na pitanje iskorištenosti Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, ističe: "*Opera je definitivno nedovoljno iskorištena. Kao najskuplji segment jedne kazališne trupe, zahtijeva izuzetno dobru organizaciju rada kako bi u potpunosti iskoristila svoj potencijal.*" (Zelić, 2022) Luciano Batinić, nacionalni prvak Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, na upit o mogućnosti odvajanja Opere od Drame i Baleta, te je li došlo vrijeme za takav potez, Batinić ističe: "*U kazalištima Drame i Opere ne može se dijeliti isti prostor jer one djeluju na potpuno različitim načelima. U svijetu ne postoji kazalište koje bi istovremeno moglo ugostiti Dramu, Operu*

⁶ **Ruža Pospíš-Baldani**, prva je Nacionalna Operna prvakinja u Republici Hrvatskoj, Hrvatska i svjetska operna primadona, jedna od najvećih opernih vokalnih umjetnica s ovih prostora, nastupom u Metropolitan Operi u New Yorku, gdje je 1966. godine angažirana kao najmlađa solistica, ostvarivši do 1972. godine 72 nastupa. Paralelno je pjevala i na europskim pozornicama: uz Bavarsku državnu operu vezana je čak dvadeset dvije godine (1965. – 1987.) sudjelujući u 170 predstava; u Teatro alla Scala u Milanu pjevala je između 1974. i 1980. godine 26 puta, a u Bečkoj državnoj operi ostvarila je, između 1973. i 1979. godine, 18 sjajnih nastupa uz dirigente koji se ističu, Lovro pl. Matačić, Herbert von Karajan, Karl Richter, Lorin Maazel, Zubin Mehta, Claudio Abbado, Georges Prêtre i mnogi drugi. (Zelić, 2022)

i Balet na visokoj nacionalnoj i europskoj razini profesionalizma, umjetničke kvalitete i konkurentnosti, dok sustav ostaje u razvoju i provedbenim, a sve je u provedbi provedeno, a to je provela u ratu." (Zelić, 2022)

Ovo potpoglavlje istražuje razlike u vlasničkim strukturama kazališnih institucija i njihov utjecaj na poslovanje i strategije u kazališnom sektoru. Analizira se uloga javnog i nacionalnog vlasništva u oblikovanju kazališne politike, organizacijskih modela i estetike, s posebnim naglaskom na to kako te vlasničke strukture utječu na financijsku stabilnost, umjetničku slobodu i razvoj kazališne produkcije. Također raspravlja se o izazovima i prednostima različitih vlasničkih modela u kontekstu suvremenih kulturnih i društvenih promjena.

3.4.4. Kulturne politike i upravljanje nacionalnim kazalištima: između tržišnih mehanizama i javnog interesa

Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi propisuje da Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, općine i gradovi donose programe javnih potreba u kulturi koji se financiraju iz njihovih proračuna. Ovi programi obuhvaćaju sve oblike poticanja i promicanja kulture i kulturnih djelatnosti. Javne ustanove u kulturi imaju izvore financiranja prema Zakonu o ustanovama, uključujući državni i lokalni proračun, vlastite prihode od obavljanja djelatnosti, donacije, sponzorstva i druge oblike. Javne ustanove koje su osnovane posebnim zakonom, kao što je slučaj u audiovizualnim djelatnostima, imaju i posebne izvore financiranja uređene tim zakonom, koji uključuju participaciju iz državnog proračuna i od dionika koji ostvaruju komercijalne pogodnosti od korištenja audiovizualnih djela. Zaklada „Kultura nova“ financira se iz prihoda od igara na sreću i nagradnih igara. (Matanovac Vučković, 2022b, 42-43)

Fokusirajući se na povijesne i suvremene izazove u kontekstu integriranih kazališnih modela, istraživanje analizira specifičnosti tih modela kroz temeljitu interpretaciju povijesnih izvora i kritičko promišljanje suvremenih stručnih stajališta, čime se nastoji uspostaviti poveznica između tradicije i aktualne kazališne prakse.

Sljedeće potpoglavlje govori o teorijskim okvirima strateškog upravljanja i organizacije kazališnih institucija, s naglaskom na analizi empirijskih uvida u izazove s kojima se te

institucije suočavaju u procesu razvoja. Fokus je na provedbi strategija koje omogućuju održivost, učinkovitost i prilagodbu kazališta suvremenim kulturnim i tržišnim uvjetima. Analizirat će se ključni čimbenici koji oblikuju uspješno upravljanje kazališnim institucijama, kao i izazovi u provedbi strategija u praksi.

3.5. Strateško upravljanje i organizacija kazališnih ustanova: teorijski okviri i empirijski uvidi u izazove razvoja

Ovo istraživanje provodi tematsku analizu stručnih intervjua, usmjerenih na povijesne i suvremene izazove u kazališnom sektoru, ispitujući stavove i iskustva stručnjaka o poslovnim i umjetničkim modelima. Metodološki okvir temelji se na kvalitativnom istraživanju, korištenjem dubinskih strukturiranih intervjua s ciljem razumijevanja povijesnih, organizacijskih i menadžerskih aspekata kazališta. Poseban naglasak stavlja se na usporedbu domaćih i europskih praksi u kazališnom menadžmentu te na promišljanje specifičnosti jugoslavenskog i europskog modela. Analizom prikupljenih podataka i relevantne literature sažeti su ključni istraživački uvidi te formulirane konkretne preporuke za unapređenje prakse upravljanja u kontekstu nacionalnih kazališta.

Strateške odluke u upravljanju opernim kućama nisu vezane samo uz ekonomski uspjeh, iako su suvremene operne organizacije sve više usmjerene na financijsku održivost. Menadžeri u umjetničkim i kulturnim institucijama donose odluke koje obuhvaćaju šire strateške aspekte. Gilhepy (1999.) je predložio političku matricu "deset najboljih" menadžerskih odluka, dok je Oki (2005) razvio "kontrolnu listu za menadžerske odluke". Chong (2001.) ističe tri ključna aspekta koja kulturne organizacije moraju uravnotežiti: umjetničku izvrsnost i integritet, dostupnost i razvoj publike te financijsku odgovornost i isplativost. Slično tome, Sorjonen i Uusitalo (2005) istraživali su odnos između kvalitete izvedbe, zadovoljstva publike i financijskih rezultata, ističući međusobni utjecaj ovih čimbenika na uspjeh opernih kuća. (Tajtáková, 2006, 365–381)

Istraživanje je usmjereno na analizu problema upravljanja u kulturnim kazališnim ustanovama s posebnim naglaskom na Operu i Balet u modelu nacionalnih kazališta. Predmet istraživanja obuhvaća identificiranje modela menadžmenta u organizacijskim strukturama velikih javnih kazališnih institucija, pri čemu su ključni aspekti visoki umjetnički standardi, promocija kulturne raznolikosti i osiguranje javne dostupnosti

programa. Poseban naglasak stavljen je na suvremene modele upravljanja, održivo financiranje i strateški razvoj ljudskih resursa. Jedan od ključnih aspekata istraživanja je analiza geopolitičkih i ekonomskih čimbenika koji utječu na upravljanje nacionalnim kazalištima Opere i Baleta, s posebnim naglaskom na razmatranje i utvrđivanje mogućnosti diobe Opere i Baleta od Drame u samostalne cjeline, prema svojim statutarnim i zakonskim okvirima, trebale biti usmjerene na razvoj strategije i budućnosti Državne Opere i Baleta, što je uobičajena praksa u Europi i svijetu. Fokus na razvoj strategije odražava nastojanje da se implementiraju standardi koji su već usvojeni u europskim kazalištima, omogućujući jasnije definiranje strateških ciljeva i odlučivanje unutar ovih umjetničkih grana. Autor ovoga rada polazi od pretpostavke da ovakav pristup, koji je već uobičajen u europskoj i globalnoj kazališnoj praksi, omogućuje preciznije definiranje institucionalnih ciljeva i upravljačkih procesa unutar pojedinih umjetničkih grana.

U tom kontekstu, recentna istraživanja potvrđuju da veza između umjetničkog menadžmenta i regionalnog gospodarskog razvoja postaje sve značajnija. Iako koncept nije nov, njegova se relevantnost intenzivirala tijekom posljednjih desetljeća, osobito u pogledu regeneracije urbanih prostora u postindustrijskim gradovima. Pritom su istraživači istaknuli različite dimenzije ove povezanosti, uključujući utjecaj kreativnih industrija na inovacijske procese, jačanje prepoznatljivosti regija te privlačenje talenata i investicija. Posebnu ulogu u tome ima razvoj kulturnih okruga i kreativnih klastera, koji dodatno naglašavaju važnost umjetničkog menadžmenta u oblikovanju gospodarskog i kulturnog krajolika. (Jiang, Dai, 2024)

Upravljanje nacionalnim kazalištima Drame, Opere i Baleta u Republici Hrvatskoj zahtijeva temeljite prilagodbe kako bi odgovorilo na suvremene standarde i izazove. Ključni elementi uspješne transformacije uključuju jasnu viziju, strateško planiranje, modernizaciju organizacijskih modela te prilagodbu marketinških strategija, čime se osigurava relevantnost ovih institucija na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Pritom su prilagodljivost, interdisciplinarna suradnja i kontinuirana edukacija neophodni faktori za postizanje dugoročne održivosti i uspješnosti hrvatskih nacionalnih kazališta u kontekstu europske i globalne izvedbene umjetnosti. (Zelić, Glavaš, Vojinović, 2024)

Tema istraživanja „Strateško odlučivanje u upravljanju Operom i Baletom nacionalnih kazališta“ usmjerena je na analizu ključnih aspekata upravljanja i organizacije u nacionalnim kazalištima, s posebnim naglaskom na njihov povijesni razvoj, organizacijske modele te specifičnosti umjetničkog vođenja. Cilj istraživanja je dublje razumijevanje stavova i iskustava eksperata, profesionalaca i umjetnika koji djeluju u području kazališne umjetnosti, s ciljem identifikacije najboljih praksi i izazova u strateškom odlučivanju unutar ovih institucija.

3.5.1. Sudionici dubinskog strukturiranog intervjua

U okviru istraživanja „Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta“, provedeni su dubinski strukturirani intervjui s vrhunskim ekspertima iz područja kulturnog menadžmenta, umjetničkog vodstva te stratejskog odlučivanja u opernim i baletnim institucijama. Njihovi uvidi omogućuju sveobuhvatnu analizu postojećih organizacijskih modela, repertoarnih strategija i financijskih izazova, ali i daju smjernice za buduće reforme unutar nacionalnih kazališnih sustava.

Kada je riječ o stručnjacima za kulturne politike i menadžment umjetnosti, posebno se ističu:

- **Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić**, jedan od vodećih znanstvenika u analizi strateškog upravljanja kulturnim institucijama, čija su istraživanja o kulturnim politikama i modelima upravljanja imala značajan utjecaj na razvoj suvremenih pristupa kulturnom menadžmentu
- **Doc. art. dr. sc. Vitomira Lončar**, istaknuta kazališna menadžerica i znanstvenica čije se istraživanje fokusira na održivost kazališnih institucija, razvoj publike i prilagodbu kulturnih organizacija u suvremenim ekonomskim i tehnološkim uvjetima

Njihovi uvidi doprinose razumijevanju strateških izazova nacionalnih kazališta te identificiraju ključne čimbenike održivog razvoja u kontekstu kulturnih politika i financiranja izvedbenih umjetnosti.

Segment istraživanja posvećen umjetničkom menadžmentu i strategijama odabira profesionalca-umjetnika izvođača obuhvatio je analizu međunarodnih praksi u opernim i baletnim institucijama. Ključni sudionici u ovom dijelu istraživanja su:

- **Peter Mario Katona**, dugogodišnji direktor kastinga u *The Royal Opera House London*, jedan od najutjecajnijih stručnjaka u području selekcije opernih pjevača na svjetskoj razini. Njegov doprinos istraživanju omogućio je dublje razumijevanje procesa odabira umjetnika te kriterija koji oblikuju repertoarne strategije vodećih opernih kuća
- **Oliver Mears**, renomirani operni redatelj i umjetnički menadžer, koji ulazi u svoj treći mandat kao direktor opere u *The Royal Opera House London*, jednoj od najvažnijih svjetskih Opernih i Baletnih institucija. Njegova perspektiva donosi vrijedne uvide u izazove umjetničkog vodstva, repertoarne politike te odnos između tradicije i inovacije u suvremenom opernom teatru

Dodatni uvidi u umjetničke i povijesne aspekte opernih i baletnih institucija obogaćeni su analizom sljedećih stručnjaka koji su kazališni redatelji, baletni umjetnici i operni povjesničari:

- **Prof. emer. art. Svetozar Rapajić**, ugledni kazališni redatelj i pedagog, čiji je doprinos istraživanju usmjeren na režijske koncepte i njihov utjecaj na strateško pozicioniranje nacionalnih kazališta
- **Mihaela Devald Roksandić**, istaknuta baletna umjetnica i pedagoginja, čije istraživanje obuhvaća sustavnu analizu razvoja baletnih ansambala i izazove u obrazovanju plesača u nacionalnim kazalištima
- **Prof. art. Vladimir Jovanović**, profesor i operni solist, autor monografije *100 godina Opere Narodnog pozorišta u Beogradu*, čije se istraživanje fokusira na povijest operne umjetnosti te ključne čimbenike koji su oblikovali repertoarne smjernice nacionalnih opernih kuća u regiji

Za potrebe znanstvene analize i u kontekstu doktorskog rada, važno je pristupiti dubljoj razradi specifičnih hipoteza i ciljeva te detaljnoj analizi rezultata intervjua, osobito s

aspekta organizacijskog upravljanja, strateškog planiranja i kulturne politike u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

Doc. art. dr. sc. Vitomira Lončar (Zagreb, 25. veljače 2025.) . U razgovoru s jednom od ključnih protagonistica hrvatskog kulturnog menadžmenta otvorena su pitanja koja sežu u srž institucionalne otpornosti kazališta. Doc. art. dr. sc. Vitomira Lončar⁷ na temu (Strateškog planiranja i menadžmenta u nacionalnim kazališnim ustanovama) s iskustvom na sjecištu upravljanja, izvedbene prakse i akademskog rada, naglasila je važnost strateškog planiranja, prilagodljivosti kulturnih organizacija te dugoročnog razvoja publike kao temelja održivosti kazališnih sustava.

Dr. sc. Vitomira Lončar u intervjuu iznosi generalnu kritiku postojećih menadžerskih modela, naglašavajući njihove ključne slabosti s posebnim osvrtom na primjer Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. *“Nijedna od tih ustanova ne promišlja svoj rad na strateški način niti je ikada razradila strateški plan svoje organizacije prema pravilima struke. Ako je strateški dokument (zbog pritiska osnivača) i donesen, naručen je izvana, rekli bismo danas „od vanjskog dobavljača“.* (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) Temeljni problemi uključuju nedostatak strateškog planiranja, koje je nepostojeće ili potpuno formalizirano, te dominaciju ad hoc i tradicionalnog planiranja koje ne omogućuju dugoročnu održivost ili efikasnost.

Analizom dubinskog intervjua dr. Lončar ističe da je ključni problem što kazališta ne razrađuju strategije temeljen na stručnim i temeljitim analizama, već se oslanjaju na formalne dokumente bez stvarne implementacije. *“Ne postoje vanjski evaluatori, a plan*

⁷ **Doc. art. dr. sc. Vitomira Lončar**, istaknuta je hrvatska glumica, producentica, kazališna menadžerica i znanstvenica. Diplomirala je glumu na Akademiji za kazalište, film i TV u Zagrebu (1981.), a doktorirala teatrologiju i dramaturgiju na Filozofskom fakultetu u Zagrebu (2011.) s tezom „Kazališna tranzicija u Republici Hrvatskoj – kulturni, zakonodavni i organizacijski aspekti“. Osnivačica je i dugogodišnja ravnateljica kazališta Mala scena, ostvarila je impresivnu karijeru s više od šezdeset uloga u kazalištu, filmu i televiziji za što je nagrađivana brojnim nagradama i priznanjima. Kao producentica, potpisuje preko osamdeset kazališnih predstava i niz međunarodnih projekata. Ekspert je iz područja strateškog planiranja te menadžmenta u kulturi. Predavala je na Akademiji dramske umjetnosti, Muzičkoj akademiji i Tekstilno-tehnološkom fakultetu u Zagrebu, a radi na sveučilištu Eurasia na Školi za kulturu i medije u Xi'anu, Kina. Autorica je znanstvenih radova u području kazališnih politika i menadžmenta. <https://www.teatar.hr/osobe/vitomira-loncar/> <https://mala-scena.hr/biografije/v/vitomira-loncar/> (17.02.2025.)

nitko i nikada ne evaluira. Jednom kada je takav plan „ušao u kuću“, njegova je funkcija završena.” (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) **Ova tvrdnja može podržati hipotezu H1, koja se odnosi na veću efikasnost autonomnih organizacijskih modela u usporedbi s postojećim trodijelnim sustavom upravljanja.** Dr. sc. Lončar kritički se osvrće na sustav koji se temelji na ad hoc reakcijama, što potvrđuje nužnost organizacijskih promjena prema fleksibilnijim modelima upravljanja. Navedena nesklonost prema stvarnom strateškom planiranju također može biti koristan pokazatelj **za testiranje hipoteze H3, koja se odnosi na povećanje transparentnosti i optimizacije resursa kod diobe funkcionalnih jedinica poput Opere i Baleta.**

Analiza komparativnih modela iz europskih nacionalnih kazališta pokazuje da su autonomne organizacijske jedinice često učinkovitije, što ukazuje na moguće pozitivne posljedice njihove primjene. *“Pitanje menadžmenta u tim kazalištima nije moguće razmatrati jer profesionalni menadžmenti u našim nacionalnim kazalištima – ne postoje”.* (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) Lončar se u intervjuu poziva na manjak stručne pripreme za menadžerske pozicije u hrvatskim javnim kazališnim ustanovama, što se povezuje s nedostatkom institucionalne autonomije i lošom izvedbom.

Komparativna analiza međunarodnih primjera iz europskih kazališta može pružiti utemeljenje **za testiranje hipoteze H1**, prema kojoj autonomne jedinice, poput Opere i Baleta, doprinose većoj učinkovitosti i umjetničkoj izvrsnosti. U intervjuu se navodi da je organizacija u Republici Hrvatskoj "nefleksibilna" i "tradicionalna", dok europski sustavi omogućuju veću specijalizaciju i profesionalizam. Tvrdi se da trenutni sustav baziran na iskustvenom menadžmentu ne može omogućiti umjetničku izvrsnost. **U kontekstu hipoteze H0**, gdje bi dioba mogla dovesti do optimizacije i profesionalizacije, Lončarin komentar o trenutnom nedostatku menadžerskih stručnjaka potvrđuje potrebu za promjenom u organizaciji kazališta.

Prema dr. Lončar, izvrsnost u kulturnim menadžmentima nije moguća zbog neprofesionalnih kadrova na čelnim pozicijama. *“Uspjeh nije rezultat strateškog promišljanja rada. Odete li u London na predstavu i ne vidite vrhunsku*

umjetnost/predstavu, uvijek vidite visoki standard. Mi nemamo standarde ispod kojih se ne ide". (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) Osim toga, spomenuti su problemi kao što su korporativna nesvijest, nedostatak strategija za razvoj ljudskih resursa i nesklad između umjetničkog i poslovnog vođenja.

Analiza teorijskih pretpostavki i provedeno istraživanje pružaju **temelj za podržavanje H0 i H3 hipoteze**, jer se jasno vidi da trenutni menadžerski modeli ne mogu učinkovito upravljati institucijama bez jasnog strateškog fokusa, profesionalnih kadrova i transparentnog odlučivanja. Ovdje je jasno kako niska razina menadžerskih vještina i strateškog planiranja koči potencijal kazališta. Menadžment koji je utemeljen isključivo na iskustvu, a ne na stručnom obrazovanju, nije u mogućnosti ostvariti dugoročnu izvrsnost. *"Menadžmenti naših nacionalnih kazališta ne znaju što je strateško planiranje, a plan razvoja ljudskih resursa ne postoji. Naši tzv. menadžeri u kulturi ne mogu napraviti plan razvoja ljudskih resursa ni u jednodijelnom modelu, a kamoli u trodijelnom sustavu"*. (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) Ova situacija direktno utječe na potrebnu reformu organizacijskih struktura, što **se može povezati s hipotezama H1 i H3 koje naglašavaju važnost optimizacije resursa i profesionalizacije menadžmenta**.

Dr. Lončar također spominje važnost operete u povijesti hrvatskog kazališta, kao i njezin potencijal za financijsku održivost. Opereta je doživjela opadanje interesa, dok su operni i baletni segmenti postali dominantni. To uključuje i komentare na fleksibilnost kazališnog sustava i njegovo prilagođavanje potrebama tržišta.

Analiza **povezanosti s hipotezom H0** ukazuje na to da bi dioba kazališta na Operu, Balet i Dramu mogla omogućiti učinkovitije upravljanje financijskim resursima te otvoriti prostor za specijalizirane kulturne izraze, poput operete, koji potencijalno donose dodatne financijske koristi. Spomenuta dinamika između umjetničke i financijske uspješnosti potiče potrebu za jasnijim organizacijskim i menadžerskim prestrukturiranjima koja mogu odgovoriti na zahtjeve tržišta i specifične umjetničke potrebe.

Zaključno, iz spomenutih intervjua i analiza proizašlih iz hipoteza, može se zaključiti da trenutni model trodijelnog upravljanja u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu nije dovoljno učinkovit. Strateško planiranje, profesionalizacija menadžmenta, transparentnost u donošenju odluka i autonomija svakog segmenta (Opera, Balet, Drama) mogli bi znatno unaprijediti operativnu učinkovitost i zadovoljstvo svih dionika. Istraživanje podržava teze koje sugeriraju da bi dioba kazališta u autonomne organizacijske jedinice mogla pridonijeti većoj umjetničkoj izvrsnosti i stabilnosti financijskog poslovanja, uz uvođenje profesionalnog menadžmenta u kulturne institucije. Znanstvena analiza intervjua s dr. sc. Vitomirom Lončar, uzimajući u obzir ciljeve i hipoteze doktorskom rada, zahtijeva multidisciplinarni pristup koji obuhvaća teorijske, metodološke i institucionalne aspekte upravljanja u nacionalnim kazalištima. U središtu analize stoje teorijski okviri organizacijskog upravljanja kazalištima, izazovi u implementaciji strateškog planiranja te povezanost umjetničkih i menadžerskih funkcija u kulturnim institucijama. Cilj ove analize je kritički razmotriti postojeće modele upravljanja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, kao i analizirati stavove dionika o mogućnosti diobe Drame, Opere i Baleta u zasebne pravne i statutarne jedinice. Također, razmotrit ćemo izazove i prilike unutar šire kazališne zajednice u Republici Hrvatskoj i regiji.

Glavni istraživački cilj dr. Lončar je transformacija postojećih trodijelnih organizacijskih struktura (Drama, Opera, Balet) u specifičnije i fleksibilnije modele. Ovdje se uočava važnost kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja za utvrđivanje mogućnosti reorganizacije u obliku autonomnih entiteta. Korištenje teorijskih spoznaja i komparativne analize menadžerskih modela u europskim kazalištima nudi mogućnost uvida u funkcionalnost sličnih reformi u drugim nacionalnim kazalištima, uz detaljnu analizu specifičnih kulturnih i administrativnih izazova. U intervjuu dr. Lončar naglašava tri ključna problema vezana uz menadžment nacionalnih kazališta u Republici Hrvatskoj: nedostatak strateškog planiranja, pretežno adhokično i tradicionalno planiranje, te neprofesionalni menadžment. **Povezivanje ove analize s hipotezom H0 o mogućnosti povećanja operativne učinkovitosti kroz diobu kazališta u Dramsku, Opernu i Baletnu jedinicu može se razmotriti kroz usporedbu modela u drugim europskim**

kazalištima, što bi omogućilo dublje razumijevanje efekata transformacije organizacijskih struktura na dugoročnu održivost i poslovanje kazališta.

Prema dr. Lončar, strateško planiranje u javnim kazališnim ustanovama Republike Hrvatske gotovo da ne postoji. Čak i kada su strateški planovi naručeni, oni ostaju neiskorišteni, bez evaluacije i prilagodbe stvarnim potrebama institucije. Ovo upućuje na problematičnu praksu javnih institucija koje formalno zadovoljavaju zahtjeve osnivača bez dublje unutarnje analize i refleksije na dugoročne ciljeve. Takvo stanje stavlja pod pitanje mogućnost uspješne implementacije novih organizacijskih modela kao što je dioba na autonomne entitete, koji zahtijevaju sustavan pristup planiranju i profesionalizaciji menadžmenta. Također, ključna je teza dr. Lončar da ne postoji jasna svijest o tome što znači imati profesionalni menadžment. Ako je menadžer kulturne institucije odabrana osoba iz umjetničke sfere koja nema menadžerskog iskustva, takav sustav ne može jamčiti dugoročnu održivost. **Ovdje se otvara prostor za testiranje hipoteze H1, koja sugerira da bi autonomne organizacijske jedinice u kazalištu mogle rezultirati većom efikasnošću i umjetničkom izvrsnošću.** Takvi modeli mogli bi imati bolju sposobnost alokacije resursa, uvođenja profesionalnih menadžera te osiguravanja većih standarda kvalitete i transparentnosti u donošenju odluka.

Intervju također naglašava specifičnosti hrvatskog kazališnog sektora, gdje broj nacionalnih kazališta nije proporcionalan veličini i resursima zemlje. Uz to, dr. Lončar ističe kulturnu i političku dinamiku koja podupire postojeće stanje, kao i potrebu za smanjenjem birokratskih prepreka kroz bolju organizaciju i jasno definirane funkcije unutar kazališta. Prema njezinom mišljenju, **trodjelni model upravljanja više nije prikladan za stvaranje institucionalne autonomije i optimizaciju resursa, što se može povezati s hipotezom H3 o povećanoj transparentnosti donošenja odluka i optimizaciji resursa kroz organizacijsku diobu.** Komparativna analiza europskih kazališta pokazuje da mnoge institucije s autonomnijim organizacijskim strukturama imaju bolje rezultate u pogledu umjetničke izvrsnosti, operativne učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika. Prema tome, mogla bi se zaključiti veza između jače institucionalne autonomije i opće uspješnosti kazališta, što bi podržalo istraživačke ciljeve u kontekstu provedbe novih menadžerskih modela.

Zaključno, na temelju intervjua s dr. Vitomirom Lončar, moguće je potvrditi osnovnu tezu da trenutačni modeli upravljanja u javnim kazališnim ustanovama Republike Hrvatske zahtijevaju ozbiljne reforme, uključujući i mogućnost diobe kazališta na autonomne jedinice. *“Mi iz krize nismo izašli nikada, živimo stalnu krizu, stalno imamo krizni menadžment. U takvoj vrsti menadžmenta radi se po principu zgrabi što možeš i snađi se druže. Bila su kratka razdoblja u povijesti HNK u Zagrebu kada su radili intendant koji su imali karizmu, Stjepan Miletić, Julije Benešić ili Marijana Matkovića pedesetih godina 20. stoljeća. Ali i on je vrlo brzo bio smijenjen jer u tom našem načinu razmišljanja „ja tebi, ti meni“, nije mogao preživjeti čak ni do kraja mandata”.* (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar) Takav pristup mogao bi omogućiti veću fleksibilnost, transparentnost, bolju alokaciju resursa i profesionalizaciju menadžmenta. Kroz empirijsko istraživanje na temelju intervjua i kvantitativnih podataka, moguće je testirati teze o povećanoj učinkovitosti, operativnoj autonomiji i umjetničkoj izvrsnosti koje bi mogle nastati implementacijom ovih promjena. Reformiranje kazališnog sektora u Republici Hrvatskoj, kako bi se stvorile snažnije i samostalnije organizacijske jedinice, može biti ključ za unapređenje kulturne scene i ostvarivanje bolje međunarodne konkurentnosti. *”Jedini način da izađemo iz te neodržive situacije jest korjenita reforma i učenje. Ne vidim drugi način. Na liderska mjesta dolazi se iz političkih razloga. Lideri u kulturi kod nas se postoje. Ne postoje. Da postoje, već bi valjda netko rekao caru – da je gol.”* (Strateško planiranje i menadžment u nacionalnim kazališnim institucijama: Perspektiva dr. sc. Vitomire Lončar)

Znanstvena analiza intervjua u kontekstu ciljeva i hipoteza doktorskog rada posebno dolazi do izražaja u slučaju intervjua s dr. sc. Vitomirom Lončar, koja iznosi oštru kritiku upravljanja nacionalnim kazališnim institucijama u Republici Hrvatskoj, a njezini se stavovi mogu promatrati kroz prizmu istraživačkog okvira, osobito u odnosu na teorijske postavke i testirane hipoteze.

Analiza u kontekstu cilja istraživanja (C1) usmjerena je na mogućnost transformacije postojećeg trodijelnog modela upravljanja u model odvojenih entiteta za Dramu, Operu i Balet. Dr. Lončar ističe da u nacionalnim kazalištima strateško planiranje ne postoji, što

implicira da bi svaka reforma trebala započeti izgradnjom osnovnih menadžerskih kapaciteta. Prema tome, mogu se izvući ključni zaključci:

- Nacionalna kazališta u Republici Hrvatskoj nemaju institucionalizirani strateški menadžment
- Ad hoc planiranje dominira nad dugoročnim strategijama
- Ako se reformira upravljačka struktura HNK-a, pitanje je može li novi sustav funkcionirati bez prethodne profesionalizacije menadžmenta

U nastavku je prikazana analiza hipoteza i njihova (ne)potvrđenost.

H0: Organizacijska dioba dovodi do veće učinkovitosti i financijske optimizacije.

Dr. Lončar ne osporava mogućnost reforme, ali njezina analiza upućuje na to da ni postojeći model ni potencijalni novi modeli ne mogu funkcionirati bez profesionalnog menadžmenta. Njeni argumenti dovode u pitanje osnovnu pretpostavku hipoteze – ako problem nije samo u strukturi upravljanja, već u nedostatku menadžerske ekspertize, dioba možda neće automatski donijeti veću učinkovitost. Analizom je utvrđeno da je **hipoteza djelomično potvrđena.**

H1: Komparativna analiza europskih modela pokazuje veću efikasnost autonomnih entiteta.

Dr. Lončar ističe da Republika Hrvatska ima neuobičajeno velik broj nacionalnih kazališta u usporedbi s drugim europskim državama, ali i da nema profesionalizirani menadžment. Dok europska kazališta često funkcioniraju po modelu autonomnih institucija, ključna razlika je da imaju razvijen menadžerski sustav, što u Republici Hrvatskoj nedostaje.

H3: Transformacija u autonomne entitete povećava transparentnost i optimizira resurse.

Prema intervjuu, trenutni sustav je administrativno i birokratski neefikasan, ali problem nije samo u strukturi, već i u načinu donošenja odluka. Ako ne postoji strateški plan ni profesionalizirani menadžment, reforma može završiti kao formalna promjena bez suštinske koristi.

Potrebno je dodatno istražiti ne samo strukturu upravljanja, već i kapacitete menadžmenta – postoji li dovoljna razina menadžerske ekspertize za uspješnu reformu? Komparativna analiza europskih modela mora uključivati i analizu menadžerskih kompetencija, a ne samo strukturalne podjele. Ako se odluči testirati reformu kroz prijedlog diobe, moraju se predložiti mehanizmi za profesionalizaciju menadžmenta. Intervju s dr. Lončar nudi važne uvide koji mogu nadopuniti istraživanje. Analiza dovodi u pitanje pretpostavku da je dioba najbolji put prema efikasnosti, ističući da je možda veći problem u samom menadžerskom sustavu. Ovi nalazi sugeriraju da bi istraživanje moglo proširiti fokus – ne samo na strukturalnu diobu, već i na uvjete za uspješnu implementaciju reforme. Analizom stručnih stavova i iskustava ovih eksperata identificirani su ključni izazovi i prilike za razvoj nacionalnih opernih i baletnih institucija u kontekstu globalizacije i promjena u kulturnim politikama. Njihovi uvidi omogućuju oblikovanje strategija koje integriraju financijsku održivost, umjetničku izvrsnost i digitalnu transformaciju kao ključne čimbenike dugoročnog razvoja kazališnih institucija.

Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić (Beograd, 27. veljače 2025.) U susretu s jednom od najutjecajnijih europskih znanstvenica u području kulturnih politika, prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić⁸, na temu (Strateškog upravljanja nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije), produbljena je analiza modela upravljanja nacionalnim kazalištima kroz prizmu systemske promjene i vrijednosne orijentacije.

Razgovor s prof. emer. dr. sc. Milenom Dragičević Šešić nudi dubinsku analizu povijesnih i suvremenih aspekata kulturnih politika u bivšoj Jugoslaviji i njihov utjecaj

⁸ **Prof. emer. dr. sc.,** Milena Dragičević Šešić, jedna je od najistaknutijih znanstvenica u području kulturnih politika i menadžmenta umjetnosti u jugoistočnoj Europi te među vodećim međunarodnim autoritetima u analizi strateškog upravljanja u kulturnim institucijama. Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić, profesorica Fakulteta dramskih umetnosti, Univerziteta umetnosti u Beogradu te bivša rektorica istog. Voditeljica UNESCO-ove Katedre za interkulturalizam, menadžment umjetnosti i medijaciju na Balkanu, njezin je akademski i istraživački rad oblikovao suvremene teorijske pristupe kulturnim politikama u posttranzicijskim društvima. Autorica dvadeset znanstvenih monografija i brojnih studija, njezina istraživanja obuhvaćaju analizu kulturnih politika bivše Jugoslavije, kao i strateških izazova u upravljanju kulturnim institucijama u europskom i globalnom kontekstu. Kao ekspertica UNESCO-a, Vijeća Europe i Europske kulturne fondacije, njezini su doprinosi ključni u oblikovanju suvremenih znanstvenih diskursa o kulturnim politikama, održivom financiranju umjetnosti te institucionalnim reformama u sektoru kulture.

<https://fdu.bg.ac.rs/sr-lat/fakultet/nastavno-osoblje/milena-dragicevic-sesic-24> (17.02.2025.)

<https://www.unesco.org/creativity/en/biography/milena-dragicevic-sesic> (17.02.2025.)

na strateško upravljanje nacionalnim kazalištima. Analiziraju se specifične institucionalne strukture, s posebnim naglaskom na trojstvo Drame, Opere i Baleta u nacionalnim kazalištima u Zagrebu i Beogradu.

Prof. emer. dr. sc. Dragičević Šešić naglašava da nije došlo do radikalnog raskida s naslijeđenim upravljačkim modelima nacionalnih kazališta, već su se institucionalne strukture razvijale u okviru republičkih nadležnosti. *"Čini mi se da, kad je o teatarskim ustanovama reč, kulturna politika socijalističke Jugoslavije nije napravila radikalni rez sa naslijeđenim sistemom. Nasleđeni sistem je bio nejednak u različitim republikama, a kultura je vrlo brzo, već 1953. Godine, u potpunosti prešla na republički nivo, tako da zajednička politika praktično nije ni razmatrana"*. (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić) Primjetna je heterogenost u pristupima među republikama, pri čemu su u Republici Hrvatskoj nacionalna kazališta imala izraženiju tradicijsku i administrativnu prisutnost u više gradova, dok je u Srbiji taj status bio ograničen na Beograd i Novi Sad. Kulturna politika socijalističke Jugoslavije promovirala je zajednički jugoslavenski identitet kroz institucije poput Jugoslavenskog dramskog pozorišta i Jugoslavenskog leksikografskog zavoda, no takve su inicijative nailazile na otpore i interpretacije kroz prizmu političkih interesa. Nedostatak sustavne rasprave o modelu nacionalnog kazališta rezultirao je zadržavanjem tradicionalne trodijelne strukture kao optimalnog rješenja u kontekstu financijske i infrastrukturne racionalizacije.

Intervju ukazuje na postojanje izoliranih inicijativa za izgradnju posebne zgrade Opere u Beogradu, međutim, one nisu bile realizirane zbog političkih i ekonomskih okolnosti. *"U Beogradu je postojala inicijativa, raspisan je i međunarodni konkurs za projekat zgrade Opere na Ušću, jer se smatralo da glavni grad, sedište pokreta nesvrstanih, grad u kome su ne samo ambasade, već i predstavnici brojnih međunarodnih organizacija, mora da ima posebnu zgradu Opere. Tim pre, što Beograd nema ni značajnu koncertnu dvoranu, već je dvorana Kolarčevog narodnog univerziteta praktično bila jedina koncertna dvorana. Iako je na konkursu izabran pobjednik, do realizacije nije došlo."* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić) Zanimljivo je

primijetiti kako su institucionalni mehanizmi samoupravljanja kočili investicijske odluke koje nisu bile prepoznate kao prioritetne, dok je u drugim republikama, poput Hrvatske i Slovenije, bilo moguće realizirati projekte poput dvorane Vatroslava Lisinskog i Cankarjevog doma. Najnovija ideja o transformaciji Hale 1 Beogradskog sajma u dom Nacionalne opere i baleta ilustrira kako politički diskurs oblikuje kulturnu infrastrukturu, a reakcija kulturne javnosti odražava nesigurnost prema politički iniciranim projektima.

Intervju razmatra utjecaj neoliberalnih paradigmi i novih menadžerskih praksi na kazališni sektor nakon raspada SFRJ. Iako su europske kulturne politike promicale organizacijski i strateški pristup, institucionalna inercija u regiji usporila je prihvaćanje novih modela upravljanja. Angloamerički modeli financiranja putem fundraisinga nisu bili u potpunosti primjenjivi u postsocijalističkim državama zbog slabog privatnog sektora i niske platežne moći srednje klase. Usporedba s tranzicijskim zemljama poput Češke, Mađarske i Poljske pokazuje da su njihove kazališne reforme bile radikalnije zbog veće represije i cenzure u socijalističkom razdoblju. *“U svojoj knjizi Menadžment umetnosti u turbulentnim vremenima, kolega Sanjin Dragojević i ja pokušali smo da predstavimo tri paradigme (tri logike) delovanja ustanova kulture: institucionalnu logiku, organizacionu logiku i projektnu logiku.”* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić) Dok su te zemlje brzo usvojile zapadne menadžerske prakse, u bivšoj Jugoslaviji zadržana je snažna institucionalna autonomija umjetničkih ansambala. *„Za razliku od Jugoslavije, Češka, Mađarska, Poljska i druge socijalističke zemlje imale su jako represivne i cenzurisane pozorišne sisteme i jedva su čekali da se taj sistem promeni. Ne idealizujući jugoslavenški samoupravni socijalizam, ipak moramo istaći da je uprkos povremenim krizama i zabranama, on funkcionisao bez mnogo upliva politike – čak je očito da su u velikom broju slučajeva sami direktori (upravnici, intendanti) bili ličnosti sa velikim autoritetom ličnosti, koji je odgovarao, pa i prevazilazio autoritet same funkcije.”* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić)

Zadržavanje trojedinstva u nacionalnim kazalištima u Zagrebu i Beogradu može se promatrati kroz prizmu financijske efikasnosti, ali i ograničavanja autonomije pojedinih umjetničkih grana. Opera i balet, kao manje komercijalno isplative forme, ovise o dramskom repertoaru u pogledu financiranja i infrastrukturnih resursa. *“Upravljački institucionalni model je zavistan od javnih vlasti, od dotacija, jer su samostalno stečeni prihodi tek mali deo (oko 20% budžeta). A to znači, kako je planiranje budžeta godišnje, da ovaj model ne omogućava nikakav razvojni plan. On garantuje tzv. minimalnu održivost, tj. preživljavanje, ali ništa više od toga.”* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić)

Zaključno, intervju s prof. dr. sc. Milenom Dragičević Šešić pruža dragocjen uvid u povijesni razvoj i suvremene izazove upravljanja nacionalnim kazalištima u jugoistočnoj Europi. Analiza pokazuje kako su kulturne politike oblikovane u kontekstu političkih i ekonomskih promjena, pri čemu institucionalna inertnost i politički utjecaji ostaju ključni faktori koji ograničavaju reforme. *“Manjak prostora za probe, za individualne i grupne vježbe, za rekvizitu, scenografiju (jasno je da su kostimi i scenografija koja se koristi u operi i baletu ne samo izuzetno skupi, već zahtijevaju i posebno čuvanje. Neophodan prelazak sa institucionalne paradigme (logike) na organizacionu logiku strateškog planiranja, u kojoj će svakako umjetnički razvoj ansambla i umjetnička budućnost institucije biti glavni zalog. Nedostatak upravljačkog kadra obrazovanog za strateško planiranje u kulturi (primjena biznis logike bila bi svakako pogubna – to je logika čija je primjena promjenila West end u Londonu, od 60 % dramskih pozorišta tijekom šezdesetih godina, danas se došlo do 60% posvećenih mjuziklu, zato što su mjuzikli ono što tržište, posebno turističko tržište Londona, zahteva.”* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, financijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić) Unatoč pritiscima neoliberalnih modela, nacionalna kazališta u regiji održavaju specifične strukture koje kombiniraju financijsku racionalizaciju s očuvanjem umjetničke tradicije, ali i dalje zahtijevaju sustavno promišljanje strategija razvoja u kontekstu suvremenih kulturnih politika.

Dubinska analiza strukturiranog intervjua zahtijeva pažljivo razmatranje ključnih aspekata koji su relevantni za istraživačke hipoteze i ciljeve doktorskog rada. Istraživanje, usmjereno na "Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta", analizira ključne elemente upravljanja i organizacije u nacionalnim kazalištima, s posebnim naglaskom na povijesni razvoj, organizacijske modele i umjetničko vodstvo. Razrada odgovora na intervjuu može pružiti uvid u stavove i iskustva relevantnih dionika i poslužiti za prepoznavanje najboljih praksi i izazova u donošenju strateških odluka unutar ovih institucija.

U intervju se naglašava da kulturna politika socijalističke Jugoslavije nije radikalno promijenila naslijeđeni upravljački sustav nacionalnih kazališta, unatoč specifičnostima u svakom pojedinom kontekstu. Bitno je napomenuti da je u Srbiji, za razliku od Hrvatske, postojala drugačija praksa u dodjeli statusa narodnih kazališta, gdje je Beograd jedini imao titulirano Narodno pozorište. Ovo ukazuje na specifične kulturne i političke čimbenike koji su oblikovali upravljačke modele u bivšoj Jugoslaviji, a koji su utjecali na danas prepoznatljive organizacijske strukture kazališta u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj. Zanimljivo je da je trodijelni model (Drama, Opera, Balet) smatran racionalnim i ekonomičnim, a nije se izazivala njegova funkcionalnost u organizaciji i upravljanju. *„Umetnička koherentnost i zajednička vizija jesu najveći izazov – ali retke su čak i „jednodielne“ ustanove kulture u svetu u kojem možete dobiti kompleksne odgovore o planiranju repertoara.“* (Strateško upravljanje nacionalnim kazalištima: između kulturne politike, finansijske održivosti i umjetničke autonomije: Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić)

Rasprave o reorganizaciji kazališta, posebno u kontekstu autonomije Operskih i baletskih sekcija, bile su prisutne, ali se nisu uspjele realizirati do kraja. Na primjer, postojale su inicijative za izgradnju posebne zgrade Opere u Beogradu, no političke i administrativne prepreke spriječile su ostvarenje tih planova. Ovo ukazuje na ključnu napetost između kulturne politike i upravljačkih inicijativa koje pokušavaju povećati specifičnost i autonomiju određenih umjetničkih sekcija u okviru nacionalnih kazališta. Strateški cilj unutar ovog dijela istraživanja može biti bolje razumijevanje odnosa između kulturnih politika i upravljačkih struktura. Nakon raspada Jugoslavije, kazališta su se suočavala s

prijelazom na nove menadžerske paradigme, uz integraciju suvremenih strateških pristupa, poput novog javnog menadžmenta. Zanimljivo je da je tijekom devedesetih godina započela implementacija organizacijskog strateškog pristupa, dok je institucionalna inertnost bila vidljiv izazov. Ovaj segment jasno ukazuje na potrebu za adaptacijom kulturnih institucija u posttranzicijskim društvima, što je relevantno za analizu izazova s kojima se susreću kazališta u prijelaznim ekonomijama. Važno je obraditi kako se promjene na makroekonomskoj i društvenoj razini odražavaju na kulturne politike i institucije, uz isticanje ključnih prijelaza prema neoliberalnim pristupima u kulturi.

Posebno su zanimljivi uvidi u razlike između kulturnih sustava u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji te njihovih prilagodbi suvremenim menadžerskim paradigama. Dok su kazališta u Republici Hrvatskoj bila podložnija transformacijama, u Beogradu je specifičnost postojanja snažnih političkih figura i utjecaja imala veliku težinu u odlučivanju o razvoju i reorganizaciji kazališta. Ovaj dio intervjua pruža uvid u to kako politička, kulturna i ekonomska dinamika uvelike utječu na strateške odluke u okviru kazališta, što je ključno za razumijevanje složenosti strateškog upravljanja u nacionalnim kazalištima.

Povezanost kulturnih politika i strateškog odlučivanja ogleda se u potrebi za analizom načina na koji kulturne politike utječu na donošenje strateških odluka, osobito u kontekstu financijske održivosti i očuvanja umjetničke autonomije. Ključno je pritom steći uvid u povijesne promjene unutar kulturnih sustava bivše Jugoslavije i razumjeti njihov utjecaj na modele upravljanja kazališnim institucijama nakon raspada SFRJ.

Transformacija kazališta u postjugoslavenskim državama promatra se kroz analizu načina na koji su kazališne institucije u Zagrebu i Beogradu provodile promjene u svojoj organizacijskoj strukturi, menadžmentu i modelima upravljanja. Poseban naglasak stavlja se na njihovu prilagodbu globalnim ekonomskim i kulturnim izazovima, čime se doprinosi dubljem razumijevanju procesa tranzicije i modernizacije u području izvedbenih umjetnosti.

Strateške dileme i autonomija umjetničkih sekcija predstavljaju važno područje analize, pri čemu je potrebno istražiti na koji su način strateške odluke vezane uz autonomiju operskih i baletnih sekcija utjecale na oblikovanje kulturnih strategija. Poseban naglasak stavlja se na pitanja financijske održivosti i specifičnih umjetničkih izazova s kojima se ove sekcije suočavaju. Takve analize mogu poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja usmjerena na prepoznavanje najboljih praksi i izazova u strateškom upravljanju kazališnim institucijama, što ujedno predstavlja ključni element hipoteza i ciljeva ovog doktorskog rada.

Sljedeći dio rada usmjeren je na analizu odgovora koji se odnose na konceptualno trojstvo Drama–Opera–Balet i njegov značaj u organizacijskoj strukturi kazališnih institucija.

Hipoteza H0: Organizacijska dioba Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu -

Prema odgovoru ispitanika, trodijelni model (Drama-Opera-Balet) ima prednosti u očuvanju određenih kulturnih i umjetničkih zanata, ali istodobno suočava se s izazovima poput nedostatka prostora za probe i specifične tehničke zahtjevnosti za operu i balet. Ispitanik naglašava da postoje određeni problemi vezani uz prostor i logistiku, dok istovremeno postoji i prostor za očuvanje specifičnih umjetničkih vještina unutar svakog od sektora. Ovaj odgovor upućuje na važnost prilagodbe modela organizacije kazališta specifičnim uvjetima i potrebama institucije. Prema H0, ova dioba može pozitivno utjecati na operativnu učinkovitost, jer omogućava očuvanje specifičnih stručnosti unutar svakog sektora, kao i veću fleksibilnost u produkciji. Međutim, ujedno se ukazuje na nedostatke u pogledu prostora i optimizacije resursa, što može biti prepreka za održivost poslovnog modela ako se ne poduzmu odgovarajući strateški koraci.

Daljnja analiza donosi odgovore koji se bave izazovima i preprekama u funkcioniranju modela trodijelnih kazališta, s ciljem razumijevanja njihovih organizacijskih i strateških ograničenja.

Hipoteza H1: Komparativna analiza menadžerskih modela u Europi

Prema riječima prof. emer. dr. sc. Milene Dragičević Šešić, ističu se problemi u vezi s upravljanjem i umjetničkom koherentnošću u trodijelnim kazalištima. Dragičević Šešić

naglašava kako trodijelni model zahtijeva zajedničku viziju i planiranje među različitim sektorima, što je često izazovno zbog različitih interesa i pristupa upravljanja. Također, postoji zabrinutost oko političkog upravljanja, koje može rezultirati neprofesionalnim odlukama koje nisu utemeljene na stručnom znanju.

Ovaj odgovor podržava H1, jer ukazuje na potencijalnu neefikasnost i izazove u trodijelnom modelu upravljanja. Usporedba s europskim modelima, kao što je Semper Opera u Dresdenu, pokazuje da specijalizirani i autonomni entiteti unutar kazališta mogu imati veću učinkovitost u donošenju odluka, jer su manje podložni političkom utjecaju i bolje upravljaju specifičnostima svoje produkcije. Ispitanikovo povjerenje u ekspertsko upravljanje, kao što je to slučaj u mnogim europskim institucijama, sugerira da bi promjena u smjeru autonomnih entiteta mogla dovesti do veće umjetničke izvrsnosti i boljeg strateškog planiranja.

Analiza u nastavku fokusira se na odgovore koji rasvjetljuju izazove s kojima se suočavaju modeli nacionalnih kazališta, uključujući njihove strukturne slabosti i pojave korporativnih kriza unutar tih institucija.

Hipoteza H3: Transformacija upravljanja u autonomne entitete - Dragičević Šešić ističe da bi ekspertsko upravljanje, umjesto političkog, moglo smanjiti krizne situacije u trodijelnim kazalištima. Uspješan model upravljanja temelji se na zajedničkoj viziji i strateškom planiranju, koje bi trebalo uključivati sve sektore, ali bez političkog utjecaja koji može destabilizirati upravljanje. Posebno se ističe da bi razdvajanjem Opere i Baleta od Drame, te stvaranjem autonomnih organizacija, moglo doći do optimizacije resursa i smanjenja birokratskih prepreka. Ovaj odgovor podupire H3, jer ukazuje na ključnu ulogu autonomnih entiteta u smanjenju birokratskih prepreka i povećanju transparentnosti u donošenju odluka. Uvođenjem samostalnih sektora, umjesto zajedničkog trodijelnog modela, mogla bi se povećati efikasnost u alokaciji resursa, smanjiti politički utjecaj i omogućiti bolja strateška ulaganja. Na temelju ovog odgovora, transformacija u autonomne entitete može povećati i transparentnost upravljanja te bolju koordinaciju unutar svakog sektora.

U nastavku, analizirat će se odgovori koji istražuju prednosti razdvajanja direkcija Opere i Baleta, s posebnim naglaskom na njihove organizacijske i umjetničke aspekte.

Hipoteza H7: Strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta - Dragičević Šešić naglašava da su Opera i Balet već praktički samostalne jedinice, unatoč tome što još uvijek postoje formalne strukture koje objedinjuju ove sektore s Dramom. On također upozorava da razdvajanje bez dodatnih ulaganja u stručne kadrove i infrastrukturu neće donijeti značajne promjene. Ključno je osigurati odgovarajući menadžerski autoritet i autonomiju kako bi se osigurao uspješan razvoj. Ovaj odgovor pruža uvid u realnost implementacije autonomnih entiteta, što podržava H7. Strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta u samostalne jedinice za Operu i Balet, bez nužnih ulaganja u menadžerske kapacitete i infrastrukturu, može dovesti do stagnacije. Ukoliko se implementacija ne podrži kroz odgovarajuće zakonodavne i financijske promjene koje omogućuju veću autonomiju, ne može se očekivati pozitivan učinak na kulturnu politiku niti jačanje međunarodne konkurentnosti. Ipak, ako bi se osigurao autoritet menadžmenta uz jasnu zakonodavnu podršku, to bi moglo pozitivno utjecati na konkurentnost i kvalitetu umjetničkog upravljanja.

Na temelju odgovora iz intervjua, može se zaključiti da postoje jasni signali koji podržavaju hipoteze H0, H1, H3 i H7, ali također se ukazuje na izazove vezane uz implementaciju autonomnih entiteta u kazalištu. Transformacija kazališnog menadžmenta prema autonomnim strukturama može poboljšati operativnu učinkovitost, smanjiti birokratske prepreke i povećati kvalitetu umjetničkog upravljanja, no to također zahtijeva odgovarajuće strateško planiranje, ulaganje u kadrove i prilagodbu zakonskih okvira.

U ovom se poglavlju govori o izazovima i perspektivama integriranih sustava Drame, Opere i Baleta, s posebnim naglaskom na mogućnosti podjele ovih segmenata u okviru suvremenog menadžmenta. Detaljno će se prikazati nacrt istraživanja, metodološki pristupi korišteni u analizi, kao i uloga strukovnih i umjetničkih udruga u prikupljanju podataka i uspostavljanju interdisciplinarnog povezivanja članstva.

Peter Mario Katona (London, 2. ožujka 2025.). Dugogodišnji direktor kastinga Royal Opera House London pružio je izravan uvid u složene procese selekcije opernih umjetnika, usmjeravajući pozornost na ravnotežu između umjetničke izvrsnosti i tržišnih zahtjeva. Katonin pogled iz jedne od najprestižnijih opernih kuća otkriva kako globalni operni ekosustav oblikuje očekivanja i izazove pred nacionalnim ansamblima. Dugogodišnji direktor kastinga *Royal Opera House London*, Peter Mario Katona⁹, na temu (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Peter Mario Katona), pružio je izravan uvid u složene procese selekcije opernih umjetnika, usmjeravajući pozornost na ravnotežu između umjetničke izvrsnosti i tržišnih zahtjeva.

Ovaj intervju analizira suvremene tendencije u umjetničkom menadžmentu i odabiru profesionalca-umjetnika **izvođača** unutar Opernih institucija, s posebnim naglaskom na strateške pristupe u oblikovanju repertoara i profesionalca-umjetnika izvođača. U kontekstu globalnih promjena u kulturnim politikama i utjecaja digitalizacije na izvedbene umjetnosti, istražuju se dinamičke prilagodbe institucijskih modela upravljanja te implikacije geopolitičkih faktora na Opernu industriju.

Njegova ekspertiza obuhvaća analizu repertoarnih trendova, adaptaciju umjetničkih institucija u odnosu na promjenjivi kulturni kontekst te integraciju suvremenih tehnologija u proces umjetničkog planiranja. U okviru ovog intervjua, Katona iznosi svoja promišljanja o evoluciji Operne scene, suvremenim izazovima u umjetničkom menadžmentu te implikacijama globalnih kulturnih politika na djelovanje prestižnih Opernih kuća. U analizi strukturiranog intervjua s Peterom Katonom, **direktora za** odabir profesionalca-umjetnika **izvođača** Royal Ballet i Opera House, mogu se identificirati

⁹ **Peter Mario Katona**, direktor je odsjeka za angažiranje pjevača (Casting Director) u Kraljevskoj operi *The Royal Ballet and Opera*. Ovoj instituciji se pridružio 1983. godine. Tijekom svog dugogodišnjeg rada u Kraljevskoj operi sudjelovao je u planiranju i angažiranju izvođača za sve produkcije, surađujući s glazbenim direktorima Colinom Davisom, Bernardom Haitinkom i, od 2002. godine, Antoniom Pappanom. Studirao je glazbu i njemačku književnost na Sveučilištu u Zapadnom Berlinu. Karijeru je započeo kao klasični glazbeni kritičar, a 1968. godine postao je asistent Christoph von Dohnányija, tadašnjeg glazbenog direktora Opere u Frankfurtu. Godine 1977. preuzeo je funkciju voditelja umjetničkog menadžmenta, planiranja i angažiranja pjevača u Hamburškoj državnoj operi, gdje je radio do prelaska u Kraljevsku operu u Covent Gardenu. Tijekom dugogodišnjeg djelovanja u Kraljevskoj operi, Katona je pružio značajne prilike brojnim opernim pjevačima koji su kasnije ostvarili međunarodno priznate karijere, često član žirija na međunarodnim pjevačkim natjecanjima, uključujući Domingo's Operalia, kao i druge u Barceloni, Varšavi, Budimpešti i Italiji. Smatra se jednim od najiskusnijih i najcjenjenijih direktora za angažiranje pjevača u suvremenom opernom svijetu. <https://www.rbo.org.uk/people/peter-mario-katona#biography> (17.02.2025.)

ključne komponente koje se odnose na teorijske spoznaje, empirijske rezultate i metodološke okvire doktorskog istraživanja. Intervju nudi vrijedne uvide u menadžerske procese unutar ugledne kulturne institucije, što može poslužiti kao relevantan izvor podataka za testiranje hipoteza vezanih uz usporednu analizu menadžerskih modela i transformaciju upravljanja u opernim i baletnim kućama, s posebnim naglaskom na autonomiju i efikasnost institucionalnih struktura.

Peter Katona u intervjuu spominje važnost dugoročnih odnosa s umjetnicima, utemeljenih na osobnim procjenama i profesionalnim interakcijama. Ovaj pristup može se usporediti s organizacijskim modelima u europskim opernim kućama, gdje se očituje raznolikost u pristupima upravljanju i strukturi organizacija. **Komparativna analiza menadžerskih modela, kako je predloženo u hipotezi H1, može otkriti** kako različiti modeli (uključujući autonomne entitete nasuprot trodijelnog modela) utječu na kvalitetu umjetničke selekcije, donošenje odluka i fleksibilnost u upravljanju resursima.

Katona također ukazuje na važnost umjetničke slobode, kao i na utjecaj financijskih i tržišnih faktora pri odabiru repertoara. *“U kazalištu poput Royal Ballet i Opera House, još uvijek možemo ciljati na najbolje dostupne umjetnike, ali to ne znači uvijek one najpoznatije ili najskuplje. Često su vrhunski talenti oni koji su na putu prema vrhu. Ipak, kao što sam spomenuo, barem polovica repertoara mora osigurati visoku zaradu kako bismo mogli održati standarde i stabilnost organizacije.”* (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Petera Katone) Ovdje se može povući paralela s različitim europskim modelima upravljanja koji balansiraju između komercijalne održivosti i umjetničke izvrsnosti. Komparativna analiza tih sustava mogla bi pokazati da autonomni modeli, koji omogućuju veću fleksibilnost u donošenju umjetničkih odluka, rezultiraju boljim performansama i bržom prilagodbom na promjene u tržištu, dok trodijelni modeli s višestrukim razinama odlučivanja mogu usporiti ovaj proces.

Katona također naglašava važnost ravnoteže između umjetničkog, financijskog upravljanja te obrazovnog te kako je ključna uloga menadžmenta u oblikovanju repertoara *„Glazbeno obrazovanje u svim zemljama koje poznajem značajno je*

*oslabljeno. Organizacije poput naše pokušavaju to nadoknaditi edukativnim programima, ali mogućnosti su ograničene. Publika je manje informirana i teže procjenjuje ono što čuje. Vizualni aspekt i snažni glasovi često ih impresioniraju više od suptilnih aspekata glazbene izvedbe” (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Petera Katone), s obzirom na komercijalnu održivost. Povezivanje ove perspektive s **hipotezom H3 sugerira da** autonomni modeli mogu olakšati proces donošenja odluka jer uklanjaju višestruke slojeve birokracije koji usporavaju odgovornost i transparentnost u upravljanju. U trodijelnim modelima, koji su karakteristični za mnoga europska kazališta, postoji mogućnost da više slojeva upravljanja ometaju učinkovito upravljanje resursima i optimizaciju financijskih odluka.*

Katona u intervjuu spominje važnost održavanja stabilnosti kazališta kroz balansiranje komercijalnih i umjetničkih odluka, što može poslužiti kao indikator da u autonomnim modelima, gdje je odgovornost koncentrirana, postoji brža reakcija na promjene u okruženju i bolja alokacija resursa. Dodatno, transformacija u autonomne entitete može omogućiti veću transparentnost u donošenju odluka jer bi svaki entitet u skupnom zajedništvu a bez Dramskog kazališta (Opera i Balet) mogao upravljati svojim financijskim i ljudskim resursima bez potrebe za koordinacijom i suglasnosti Dramske direkcije te sam višim instancama zajedničkog trodjelnog upravljanja, što može ubrzati procese i smanjiti administrativne prepreke.

Kada Katona spominje izazove u pogledu smanjenja broja prilika za mlade talente zbog velike konkurencije na globalnoj razini, ističe ključnu komponentu strateškog menadžmenta u Opernoj industriji. Optimiranje resursa, uključujući selekciju pjevača i planiranje repertoara, može se usporediti s metodologijom koja se koristi u autonomnim organizacijama, gdje menadžeri i upravitelji imaju veću slobodu u donošenju odluka temeljenih na specifičnim potrebama institucije. Testiranjem hipoteze H3 kroz empirijsko istraživanje, moglo bi se pokazati kako autonomne organizacije omogućuju bržu i učinkovitiju alokaciju resursa, što smanjuje birokratske prepreke i povećava operativnu efikasnost u odnosu na tradicionalne, hijerarhijske modele upravljanja.

Zaključno, strukturirani intervju s Petrom Katonom nudi bogat materijal za analizu komparativnih menadžerskih modela u Opernim i Baletnim kućama, kao i za razumijevanje izazova u transformaciji kazališta prema autonomnim strukturama. Kroz analizu Katonovih odgovora, jasno je da veća autonomija u odlučivanju i planiranju može pridonijeti većoj efikasnosti i umjetničkoj izvrsnosti. Ovi uvidi iz intervjuja podržavaju teorijske ciljeve istraživanja, kao i hipoteze H1 i H3, jer ukazuju na važnost samostalnosti u opernim i baletnim institucijama u kontekstu optimizacije resursa, smanjenja birokratskih prepreka i povećanja transparentnosti u donošenju odluka. *„Konkurencija novih medija postaje sve oštrija, a opera uživo vrlo je skup oblik umjetnosti. Najveća prilika leži u otkrivanju i njegovanju jedinstvenih glazbenih talenata koji mogu zaokupiti publiku i potaknuti je da istražuje i cijeni bogatu baštinu posljednja četiri stoljeća.“* (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Petera Katone)

Empirijska testiranja kroz dubinske intervjuje i analizu strateških dokumenata omogućit će detaljniju evaluaciju učinkovitosti autonomnih modela u europskim kazalištima, a rezultati će pridonijeti razumijevanju najboljih praksi u umjetničkom menadžmentu i mogućnostima za transformaciju opernih i baletnih kuća prema održivijim i efikasnijim organizacijskim strukturama. Za daljnje produbljivanje znanstvenog diskursa, nužno je proširiti analizu u kontekstu glavnog istraživačkog cilja (C1) i konkretnih hipoteza koje se provode u istraživačkom procesu. Kroz detaljnu analizu strukturiranog intervjuja s Petrom Katonom, jasno se uočavaju ključni elementi koji upućuju na potvrdu hipoteza i omogućuju dublje razumijevanje teorijskih okvira koji se primjenjuju u kontekstu menadžerskih modela u opernim i baletnim institucijama.

Glavni istraživački cilj doktorskog rada (C1) usmjeren je na analizu mogućnosti transformacije tradicionalnog trodijelnog upravljačkog modela nacionalnih kazališta u model autonomnih entiteta (Opera i Balet kao samostalne institucije). Proces transformacije, kako je to jasno izraženo u intervjuu s Katonom, uključuje složen interakcijski okvir između umjetničkog menadžmenta, strategije kastinga i financijskog upravljanja. Katonov opis procesa odabira umjetnika i balansiranja umjetničkih s financijskim imperativima *„Colin Davis i Antonio Pappano pokrivali su širok spektar*

repertoara, od Mozarta do suvremenih djela, dok se Bernard Haitink fokusirao na Wagnera i pomno odabrana pojedinačna djela. Njegov repertoar nije bio toliko raznolik kao kod ostalih” (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Petera Katone), što ukazuje na to da autonomni modeli, koji omogućuju veću fleksibilnost u donošenju odluka, mogu dovesti do optimizacije resursa i povećanja učinkovitosti. Ovaj uvid direktno podržava cilj istraživanja jer ukazuje na potencijal transformacije kazališta prema samostalnim entitetima, čime bi se unaprijedila organizacijska efikasnost i transparentnost.

Kroz Katonove odgovore može se potvrditi osnovnu ideju hipoteze H1, prema kojoj komparativna analiza menadžerskih modela nacionalnih opernih i baletnih kuća u Europi ukazuje na veću efikasnost i umjetničku izvrsnost autonomnih organizacijskih struktura u odnosu na trodijelni model. Katon ističe kako je odabir pjevača temeljen na vlastitoj procjeni i dugoročnim odnosima s umjetnicima, što implicira veći stupanj autonomije u procesu selekcije u odnosu na standardizirane hijerarhijske strukture koje karakteriziraju trodijelne modele. Autonomni modeli omogućuju brže reakcije na promjene u tržištu i bolje prilagođavanje umjetničkim potrebama kazališta, čime se ostvaruju optimalni rezultati u oblikovanju repertoara i kastinga.

Kada Katona spominje da financijski aspekti imaju značajnu ulogu, ali da nikada ne smiju preteći umjetničke kriterije, implicira se kako autonomni modeli nude veću slobodu u donošenju ravnoteže između komercijalnih i umjetničkih interesa, što može doprinijeti većoj učinkovitosti upravljanja kazalištima. Komparativna analiza drugih europskih kazališta također bi mogla potvrditi da institucionalne autonomije omogućuju umjetničkoj izvrsnosti da se bolje izrazi jer odluke nisu ometene višeslojnim administrativnim barijerama. Stoga, rezultati intervjuiranog stručnjaka jasno upućuju na potvrdu hipoteze H1, jer ukazuju na to da autonomni menadžerski modeli omogućuju bolje postizanje umjetničke izvrsnosti i efikasnosti u usporedbi s tradicionalnim trodijelnim modelima.

Hipoteza H3, koja se odnosi na transformaciju upravljanja kazalištem iz trodijelnog modela u autonomne entitete, također je potvrđena kroz analizu Katonovih

odgovora. Katon naglašava važnost održavanja stabilnosti kazališta, gdje je polovica repertoara komercijalna, a polovica umjetnički važna. *„Repertoar za nove produkcije i reprize bira se na temelju umjetničkih preferencija, ali i financijskih čimbenika. Financijski aspekti igraju veliku ulogu, jer otprilike 50% predstava mora imati visok komercijalni potencijal kako bi se osigurala stabilnost kazališta.“* (Izazovi i mogućnosti u kastingu i menadžmentu suvremenih opernih i baletnih institucija: Perspektiva Petera Katone) Uz naglašenu ulogu umjetničkog menadžmenta u balansiranju ovih aspekata, ukazuje se na potrebu optimizacije resursa i smanjenja birokratskih prepreka u donošenju odluka unutar autonomnih cjelina. Ovakav pristup jasno ukazuje na transformacijske procese koji mogu rezultirati povećanom transparentnošću i boljom raspodjelom resursa. Veća autonomija u donošenju odluka omogućuje menadžmentu da se brže prilagodi financijskim izazovima i promjenama u kulturnom okruženju, smanjujući birokratske prepreke koje su uobičajene u složenim troslojnim strukturama.

Dodatno, Katonovo naglašavanje potrebe za ravnotežom između komercijalnih i umjetničkih zahtjeva pokazuje da autonomne organizacije mogu brže implementirati promjene u strategiji repertoara i odabiru pjevača, što dovodi do optimizacije ljudskih i financijskih resursa. Time je **potvrđena temeljna premisa hipoteze H3**, prema kojoj transformacija u autonomne subjekte rezultira smanjenjem administrativnih slojeva, većom učinkovitosti i transparentnosti u donošenju odluka, čime se osigurava dugoročna održivost kazališta.

Zaključno, kroz analizu strukturiranog intervjua s Peterom Katonom, moguće je jasno potvrditi ciljeve i hipoteze istraživanja. Katonove odgovore moguće je povezati s komparativnim menadžerskim modelima europskih kazališta, pokazujući kako autonomne organizacije mogu biti efikasnije i umjetnički uspješnije u odnosu na tradicionalne trodijelne modele. Također, transformacija kazališta u autonomne entitete, kao što sugerira H3, doprinosi smanjenju birokratskih prepreka, povećanoj transparentnosti donošenja odluka i optimizaciji resursa, čime se osigurava dugoročna održivost organizacije. Ovi zaključci ne samo da podupiru istraživačke hipoteze, nego i naglašavaju važnost redefiniranja menadžerskih struktura u kulturnim institucijama. S obzirom na empirijske podatke koji dolaze iz intervjua s Katonom, jasno je kako bi takva

transformacija mogla dovesti do dubljih umjetničkih i organizacijskih promjena, što je u skladu s ciljevima istraživanja o mogućnosti transformacije nacionalnih kazališta u autonomne entitete. Stoga, rezultati ovog istraživanja imaju potencijal za doprinos razumijevanju najboljih praksi u upravljanju opernim i baletnim institucijama u Europi, pružajući metodološke smjernice za daljnja istraživanja u ovom području.

Oliver Mears (London, 3. ožujka 2025.) U fokusu ovog razgovora bila je interakcija između inovacije i institucionalnog nasljeđa – tema koja izravno proizlazi iz Mearsove pozicije ravnatelja opere u *Royal Opera House London*. Njegov pristup strateškom vodstvu i repertoarnoj politici nudi relevantne uvide za nacionalna kazališta koja balansiraju između stabilnosti i potrebe za umjetničkim rizikom. **Oliver Mears**¹⁰, na temu (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu).

Intervju s Oliverom Mearsom, ravnateljem Kraljevske opere u Londonu, pruža dragocjene uvide u organizacijske modele, upravljačke strategije i financijsku održivost jedne od vodećih svjetskih opernih i baletnih institucija. Royal Ballet and Opera (RBO) dio je elitne skupine opernih i baletnih kazališta koja postavljaju globalne standarde u izvedbenim umjetnostima, zajedno s Metropolitan operom u New Yorku, Teatro alla Scala u Milanu, Wiener Staatsoper u Beču i Sydney Opera House u Australiji. Te institucije nisu samo kulturna središta, već i ključni akteri u oblikovanju visoke politike opere i baleta na međunarodnoj sceni, predstavljajući tzv. „nulte kuće“ vrhunske glazbeno-scenske umjetnosti.

Mears ističe kako je The Royal Ballet and Opera strukturiran s jasnom podjelom između Baletne i Operne direkcije, čime se osigurava visoka razina autonomije u odlučivanju o

¹⁰ **Oliver Mears**, redatelj od ožujka 2017. obnaša dužnost ravnatelja opere (Director of Opera) u Kraljevskoj operi, The Royal Ballet and Opera u Londonu. Prije toga bio je osnivački umjetnički direktor (2010.–2017.) Sjevernoirske opere (Northern Ireland Opera). Studirao je englesku književnost i povijest na Sveučilištu u Oxfordu, gdje je asistirao Howardu Barkeru. Među njegovim režijama za Sjevernoirsku operu ističu se *Tosca*, *L'elisir d'amore*, *Ukleti Holandez*, *Macbeth*, *Salome*, *Agrippina*, *Ivica i Marica*, *The Turn of the Screw* i *Noye's Fludde*, pri čemu je posljednju postavio i na glazbenim festivalima u Pekingu i Šangaju. Za Kraljevsku operu Mears je režirao djela *Trouble in Tahiti/A Quiet Place*, *Rigoletto* i *Jephtha*. Režirao je i za druge ugledne operne kuće, uključujući, Norwegian National Oper, Bergen National Opera, Theater Magdeburg, Opera North, Scottish Opera, Welsh National Opera, Salzburg Easter Festival, Novaya Opera Moscow i druge.

programima i strategijama. ”Kraljevska opera posvećena je stvaranju vrhunskih opernih produkcija koje će privući i nove gledatelje i dugogodišnje ljubitelje opere. Promičemo kulturnu raznolikost u Europi angažiranjem najboljih europskih pjevača, redatelja.” (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu, Oliver Mears) Usporedba s modelom upravljanja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu pokazuje da postoji značajna razlika u stupnju specijalizacije i fleksibilnosti. The Royal Opera i The Royal Ballet funkcioniraju kao odvojene, ali blisko surađujuće jedinice od dva neovisna ravnatelja pod izvršnom upravom „*Alex Beard, Chief Executive of the Royal Ballet and Opera says, Ballet and opera are the real thing. They focus on what unites us, what defines us. The Royal Ballet and Opera is facing the future with confidence and the support of over 23,000 Friends, Patrons, supporters and business partners.*” (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu, Oliver Mears)

Prema Mearsu, The Royal Ballet and Opera financira se kombinacijom samostalno generiranih prihoda (približno 50%) i javnih subvencija, uz značajan doprinos privatnih donacija. „*Kraljevski balet i opera (RBO) upravlja Upravni odbor sastavljen od 17 članova, a glavnim izvršnim direktorom je Alex Beard.*“ (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu, Oliver Mears) Ovaj model omogućuje stabilnost institucije i osigurava sredstva za ambiciozne umjetničke projekte. Takav pristup podržava hipotezu H0, prema kojoj bi razdvajanje Državne Opere i Baleta od Državnog Dramskog kazališta u Zagrebu omogućilo optimizaciju financijskog upravljanja i povećanje operativne učinkovitosti, sukladno europskim praksama.

Jedan od ključnih segmenata intervjua odnosi se na pitanje autonomije umjetničkog vodstva. Mears naglašava kako direktori Opere i Baleta imaju visok stupanj neovisnosti u programiranju i strateškom usmjeravanju rada institucije. „*Ravnatelji oba ansambla imaju značajnu autonomiju u oblikovanju repertoara i strateških planova*” (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu, Oliver Mears) ali istodobno moraju uzeti u obzir

tehničke i logističke zahtjeve rada kazališta. **Ova praksa potvrđuje hipotezu H1, prema kojoj usporedna analiza menadžerskih modela u europskim nacionalnim opernim i baletnim kućama ukazuje na veću učinkovitost autonomnih organizacijskih struktura u odnosu na trodijelni model upravljanja kakav postoji u Republici Hrvatskoj.**

Kraljevski balet i Opera aktivno sudjeluju u međunarodnim koprodukcijama i produkcijskim suradnjama s vodećim opernim kućama u Europi i šire. Mears ističe da se pri odlučivanju o suradnji uzimaju u obzir geopolitički kontekst i kulturne politike pojedinih zemalja. Ova dimenzija istraživanja **podupire hipotezu H7** koja pretpostavlja da bi strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj, temeljena na analiziranim modelima uspješnih europskih nacionalnih kazališta, mogla pozitivno utjecati na kulturnu politiku i ojačati međunarodnu konkurentnost hrvatske izvedbene umjetnosti.

Na pitanje o institucionalnom modelu koji kombinira Dramu, Operu i Balet, Mears nije dao eksplicitan vrijednosni sud, ali je potvrdio da u britanskom kontekstu Opera i Balet djeluju u sklopu iste institucije jer su percipirani kao "visoka kultura" zajedničkog glazbenog temelja. *"U Ujedinjenom Kraljevstvu opera i balet tradicionalno se percipiraju kao dio „visoke kulture“ te se pokazalo da uspješno funkcioniraju unutar iste institucije."* (Upravljanje Kraljevskom operom i perspektive modela organizacije drame, opere i baleta u suvremenom kulturnom kontekstu, Oliver Mears) Njegov komentar implicira da organizacijska struktura kazališnih institucija nije univerzalno zadana, već ovisi o kulturnim tradicijama i specifičnostima pojedinih država. Ova tvrdnja podupire potrebu za daljnjim empirijskim istraživanjem kako bi se utvrdilo je li trodijelni model u Republici Hrvatskoj i dalje funkcionalan ili predstavlja prepreku za modernizaciju kazališnog menadžmenta posebno ističući HNK u Zagrebu i njegovu funkcionalnost i održivost u trodjelnom upravljanju Drame, Opere i Baleta.

Zaključno, analiza intervjua s Oliverom Mearsom potvrđuje ključne pretpostavke istraživačkog rada. Usporedba s vodećim opernim i baletnim institucijama u svijetu pokazuje da bi autonomno ustrojstvo Opere i Baleta HNK u Zagrebu moglo dovesti do povećanja operativne učinkovitosti, bolje financijske održivosti i jačanja međunarodne

suradnje. Mears naglašava: "Budući da Kraljevska opera i balet ne izvodi dramske produkcije, teško je dati konkretan odgovor. Međutim, odvojeno upravljanje Operom i baletom unutar naše institucije omogućuje svakoj umjetničkoj jedinici da zadrži vlastitu autonomiju i umjetnički identitet." Implementacija modela upravljanja koji omogućuju veću umjetničku autonomiju, kao i odvojenost financijskih i organizacijskih struktura, pokazuje se kao uspješan model u suvremenoj operno-baletnoj industriji. Ovi nalazi doprinose znanstvenom diskursu o kulturnim politikama i menadžmentu izvedbenih umjetnosti te nude konkretne smjernice za reformu kazališnog sektora u Republici Hrvatskoj.

Cilj istraživanja bio je ispitati mogućnost transformacije trodijelnog modela upravljanja nacionalnim kazalištem u specijalizirane autonomne jedinice (Operno-Baletno Državno glazbeno kazalište) kroz usporedbu s europskim praksama. Ovaj cilj je djelomično potvrđen jer odgovori Olivera Mearsa upućuju na to da **razdvajanje Baleta i Opere od Drame omogućuje veću umjetničku autonomiju i učinkovitost**, što ide u prilog hipotezi o prednostima transformacije. No, nema jasne potvrde da bi isti model nužno bio uspješan u Republici Hrvatskoj (HNK u Zagrebu), s obzirom na različite kulturne, financijske i administrativne faktore. Royal Opera House nema dramski segment, pa Mears nije mogao dati direktan komentar o trodijelnom modelu, što ograničava potpuno potvrđivanje hipoteze.

Ispitati opravdanost transformacije trodijelnog modela nacionalnog kazališta i njegove zamjene specijaliziranim upravljačkim jedinicama. Ovaj cilj je djelomično potvrđen jer Mears navodi da je **separacija Baleta i Opere omogućila jaču autonomiju u jedinstvu glazbenog kazališta**, ali ističe da u Velikoj Britaniji drama već funkcionira tradicionalno odvojeno od tih umjetnosti. Ne daje konkretan odgovor na pitanje o reformi trodijelne strukture u bivšoj SFRJ, ali implicira da su Opera i Balet prirodno povezani kao „visoka kultura“, dok Drama često funkcionira odvojeno. To znači da bi odvajanje Drame u Republici Hrvatskoj moglo imati smisla, ali pitanje financijske održivosti ostaje otvoreno.

Navedeni primjeri strateškog upravljanja vodećih europskih kazališta kao modeli uspješnog menadžmenta. Ovaj cilj je potvrđen jer Mears opisuje **Royal Opera House**

kao instituciju koja kombinira tradiciju i inovaciju, upravlja financijama balansirajući komercijalne i eksperimentalne projekte te promiče kulturnu raznolikost kroz međunarodnu suradnju. Model je primjenjiv kao referentna točka za razvoj hrvatskih nacionalnih kazališta. Također, u analizi vodećih opernih kuća, istaknuto je da *The Royal Ballet and Opera*, zajedno s *Metropolitan Opera (New York)*, *Teatro alla Scala (Milano)*, *Wiener Staatsoper (Beč)* i *Sydney Opera House (Sydney)* čini vrhunske institucije globalne Operne i Baletne umjetnosti, što podupire hipotezu o važnosti institucionalne autonomije.

Organizacijska dioba Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na Državno dramsko kazalište te Državnu Operu i Balet poboljšava učinkovitost, financijsku stabilnost i institucionalnu autonomiju. Ova hipoteza je djelomično potvrđena jer Mears potvrđuje da **separacija Baleta i Opere omogućuje umjetničku i organizacijsku autonomiju**, ali ne daje eksplicitne dokaze da bi isto nužno poboljšalo financijsku stabilnost. S obzirom na mješoviti model financiranja u Royal Opera House (50% vlastitih prihoda, 50% donacije i subvencije), jasno je da **financijski model HNK u Zagrebu mora biti temeljito reformiran kako bi dioba bila održiva**. Ova hipoteza bi se mogla potvrditi dodatnim istraživanjima specifičnih uvjeta u Republici Hrvatskoj.

Komparativna analiza europskih opernih i baletnih institucija ukazuje na veću efikasnost autonomnih organizacijskih struktura. Ova hipoteza je potvrđena jer Mears jasno potvrđuje da su Opera i Balet u *The Royal Ballet and Opera* odvojene upravljačke cjeline, s velikom razinom autonomije, što potvrđuje hipotezu da specijalizirane institucije omogućuju efikasnije upravljanje. Time se pruža empirijski dokaz da bi slična reorganizacija mogla imati pozitivne učinke i u hrvatskom kontekstu HNK u Zagrebu diobom od Drame.

Strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj, temeljena na uspješnim europskim modelima, može poboljšati kulturnu politiku i međunarodnu konkurentnost izvedbenih umjetnosti. Ova hipoteza je potvrđena jer Mears potvrđuje da **Royal Opera House kroz međunarodne koprodukcije, angažman najboljih europskih umjetnika i balansiran repertoar osigurava održivost i konkurentnost**. Model pokazuje da bi Hrvatska u kontekstu HNK u Zagrebu, prilagodbom menadžerskih

struktura, mogla poboljšati svoj međunarodni status u izvedbenim umjetnostima. Hipoteza je potvrđena kao smjernica za poboljšanje hrvatskog kulturnog sektora nacionalnih kazališta.

Zaključno, na temelju analize intervjua s Oliverom Mearsom, mogu se izvući sljedeći zaključci o potvrđenim i djelomično potvrđenim hipotezama i ciljevima, kao i o potrebi daljnjeg istraživanja. Potvrđene su sljedeće hipoteze i ciljevi: H1, koji se odnosi na učinkovitost autonomnih organizacija, H7, koji istražuje utjecaj reorganizacije na međunarodnu konkurentnost, te pomoćni cilj 3, koji se bavi modelima strateškog upravljanja. Hipoteze i ciljevi su djelomično potvrđeni, uključujući C1 koji se odnosi na transformaciju trodijelnog modela, pomoćni C1 koji istražuje opravdanost podjele i H0 koji se bavi financijskom i operativnom održivošću podjele. Kako bi se neke od hipoteza u potpunosti potvrdile, potrebna su dodatna istraživanja koja uključuju financijsku analizu isplativosti izdvajanja Drame iz HNK te usporedbu specifičnih hrvatskih prilika s europskim uzorima.

Ova analiza pruža konkretne smjernice za daljnje istraživanje i potvrđuje da su autonomni operno-baletni modeli uspješni na međunarodnoj razini, ali zahtijevaju financijsku i organizacijsku prilagodbu hrvatskog kulturnog sustava.

Mihaela Devald Roksandić (Zagreb, 7. ožujka 2025.) Teme profesionalizacije baletnog ansambla, sustavnog obrazovanja plesača i dugoročnog kadroviranja otvorene su u razgovoru s renomiranom baletnom umjetnicom i pedagoginjom. Poseban naglasak stavljen je na izazove vertikalne mobilnosti unutar nacionalnih baletnih kuća i potrebu sinergije s akademskom zajednicom. Mihaela Devald Roksandić¹¹, na temu (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta).

¹¹ **Mihaela Devald Roksandić**, primabalerina, baletna pedagoginja i baletna majstorica Baleta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Završila je Školu za klasični balet te studij baletne pedagogije na Akademiji dramske umjetnosti i pedagogije na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Od 1988. je član Baleta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Stručno se usavršavala na Moskovskom akademskom koreografskom učilištu (*MAHU*). Nakon solističke karijere primabalerine posvetila se pedagoškom radu, objavljujući stručne i znanstvene radove te surađujući s Akademijom dramske umjetnosti i Školom za klasični balet. Dobitnica je dviju Nagrada hrvatskog glumišta za najbolje umjetničko ostvarenje u baletu. <https://baleti.hr/index.php?p=article&id=2671> (20.02.2025.)

Tema istraživanja usmjerena je na analizu modela upravljanja nacionalnim kazalištima, s posebnim naglaskom na potencijalnu diobu Hrvatskog narodnog kazališta (HNK) u Zagrebu. Kroz razgovor s Mihaelom Devald Roksandić, istaknutom osobom baletne umjetnosti, rad nastoji vrednovati relevantnost organizacijskih modela i njihov utjecaj na operativnu učinkovitost i umjetničku izvrsnost. Cilj je istraživanja ispitati hipoteze H0, H1, H3 i H4 analizom stavova i iskustava sugovornika te identificirati teorijske i praktične implikacije zaključaka, s ciljem davanja smjernica za unapređenje upravljanja i organizacije baletnih i opernih ansambala u Republici Hrvatskoj.

Intervju naglašava kontinuitet razvoja baleta u Republici Hrvatskoj, pri čemu se istaknula ključna uloga Margarite Froman. *“Ipak onaj pravi početak baleta i održavanje njegovog kontinuiteta te profesionalizacija započinje 1921. godine, dolaskom ruske primabalerine Margarite Froman. Ona je, uz pomoć trupe profesionalnih plesača koji su s njom došli u Zagreb pokrenula zagrebački balet.”* (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić) Povijesni kontekst potvrđuje važnost institucionalne podrške, **što je relevantno za hipotezu H4**, koja sugerira da se operativna efikasnost može povećati prilagodbom modela upravljanja specifičnostima pojedinih kazališta. Ovi nalazi također impliciraju da povijesni razvoj institucija igra ključnu ulogu u stabilnosti organizacijskih struktura i da je upravljanje kulturnim institucijama neodvojivo od razumijevanja povijesnih obrazaca odlučivanja. *“Da bi se razvijala, baletna umjetnost mora imati svu moguću vrstu potpore. Ako se ta linija prekine, (a u povijesti se prekidala nekoliko puta), ne može se samo tako nastaviti. To je deficitarna umjetnost i treba je čuvati i podupirati, i to je nešto čega bi institucije koje su zadužene za nas, trebale biti svjesne.”* (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić)

Sugovornica prepoznaje izazove tradicionalnog modela upravljanja kulturnim ustanovama, ističući potrebu transparentnijih i suvremenijih pedagoških pristupa. **Odgovori Devald Roksandić odgovori podupiru hipotezu H3**, koja sugerira da bi zakonsko i statutarno razdvajanje Operne i Baletne sekcije dovelo do optimizacije resursa i smanjenja birokratskih prepreka. Ovaj pristup otvara širu raspravu o odnosu između centralizacije i decentralizacije u upravljanju kulturnim institucijama, ističući mogućnost

da decentralizirani model može povećati kreativnu i financijsku fleksibilnost unutar tih institucija.

“Trenutno je situacija izrazito nepovoljna, a to je posebno bilo vidljivo na velikoj audiciji koja je u Zagrebu održana 2023. godine i na koju se prijavilo 1200 plesača iz cijelog svijeta. Od tih 1200 plesača samo njih pet bilo je iz Hrvatske. Od 15 plesača koji su, na koncu dobili angažman primljena je svega jedna balerina iz Republike Hrvatske, ali niti ona se nije školovala u Republici Hrvatskoj nego na Mađarskoj akademiji. Taj nesrazmjer najbolje govori da situacija nije dobra i da trebamo učiniti maksimalan napor kako bi se to promijenilo.” (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić) Intervju ukazuje na izazove u obrazovanju, osobito u odnosu na međunarodne standarde. Pritom se istaknula potreba za prilagodbom kurikulumu, što implicira da bi sustavne promjene u upravljanju kazališnim institucijama mogle poboljšati obrazovne ishode i profesionalni razvoj plesača. To je relevantno za testiranje hipoteze H1, koja postulira veću umjetničku izvrsnost u autonomnim organizacijskim strukturama. Nadalje, implikacije ovih nalaza povezuju se s teorijama razvoja ljudskog kapitala i institucionalnog dizajna koji omogućuje kontinuirano unaprjeđenje kadrova. *“Jedan od najvećih izazova, u pedagoškom smislu je odmak od tradicionalnog načina podučavanja čime bi se baletna škola približila novim pedagoškim tendencijama. Također, važno je promijeniti kurikulum te u njega uključiti sve nove spoznaje koje plesna umjetnost u svijetu danas ima. Zbog mnogih razloga, primjetan je pad, kako broja učenika tako i kvalitete te se oni danas više ne mogu mjeriti sa svojim vršnjacima koji završavaju svjetske baletne akademije. HNK je taj problem prepoznalo i uključilo se na nekoliko načina, a možda je najvažniji zadnji potez - otvaranje baletnog studija pri kazalištu koji je osmišljen kao projekt u kojem će se učenicima domaćih baletnih škola, nakon selekcijskog procesa omogućiti period od tri godine u kojemu mogu rasti i napredovati kako bi dosegli onu razinu kvalitete koja se traži u europskim kazalištima.”* (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić)

Sugovornica je istaknula značajnu prepreku s kojom se baletni ansambli u Republici Hrvatskoj suočavaju, a to su financijski izazovi. Nedostatak sredstava za produkciju i

obrazovanje umjetnika ozbiljno utječe na sposobnost postizanja međunarodnih standarda kvalitete. **Ovi nalazi podupiru hipotezu H0**, koja sugerira da bi promjene u financijskom modelu mogle dovesti do poboljšanja ukupne učinkovitosti i kvalitete izvedbenih umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Gledano iz ekonomske perspektive, pitanje javnog financiranja umjetnosti postaje ključno, a s obzirom na trendove u europskim institucijama, važno je istražiti održivost hibridnih financijskih modela koji uključuju privatne donacije i sponzorstva, kako bi se osigurala stabilnost i dugoročna održivost kulturnih institucija.

Na pitanje „*Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?*“ Odgovori **podupiru hipoteze H0 i H3** jer ukazuju na koristi koje bi optimizacija upravljanja i jačanje institucionalne autonomije mogli donijeti. Povećana autonomija u organizaciji ustanove omogućila bi preciznije strateško planiranje i veću specijalizaciju umjetničkih programa, što bi pak moglo povećati konkurentnost na međunarodnoj sceni.

Na pitanje: „*Kako ocjenjujete rad baletnih ansambala u HNK u Republici Hrvatskoj u odnosu na vodeće svjetske baletne kuće u pogledu organizacije, financiranja i repertoara?*“ sugovornica naglašava izazove u financiranju i organizaciji, što sugerira da trenutačni model nije u potpunosti usklađen s europskim praksama. **Time se dodatno potvrđuje hipoteza H1**, koja zagovara učinkovitost autonomnih upravljačkih struktura. „*Što se tiče repertoara, u velikim ansamblima, to je uvijek balans između veliki klasičnih baletnih predstava, zatim neoklasičnih naslova i nečeg što je recentno tj suvremeno na baletnoj sceni. U tom smislu kod nas su, upravo pomlađivanjem ansambla stečeni uvjeti za povratak velikih klasičnih naslova.*“ (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić) Ovaj aspekt istraživanja također potiče promišljanje o različitim modelima kulturne politike u Europi i njihovom potencijalnom transferu u hrvatski kontekst.

Na pitanje „*Mislite li da trodjelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim Hrvatskim narodnim kazalištima Osijeka, Rijeke i Splita?*“, odgovori sugovornice ukazuju na potrebu

fleksibilnosti u organizacijskim modelima, **što je u skladu s hipotezom H4**. Naglasak na regionalnim specifičnostima podupire argument o prilagodbi modela upravljanja lokalnim kulturnim i ekonomskim okolnostima. *“Trodjelni model organizacije je uvijek izazovan jer zahtjeva pažljivo planiranje u kojem se uvažavaju specifičnosti sva tri ansambla, kao i njihove potrebe. Iz perspektive Baleta, mi bi uvijek htjeli imati veći broj izvedbi. Naime, baletna karijera je izuzetna kratka i svi želimo plesati što više i igrati što više predstava. Također, važno nam je da igramo puno klasičnih naslova jer plesanje bijelih baleta ansambl drži u formi i razvija kvalitetu. U ovoj situaciji to je jako teško jer se uvijek “borimo“ za termine orkestra (jer bijeli baleti se igraju gotovo isključivo uz orkestar). Orkestar je samo jedan, a sviraju i balete i opere i sve to je teško organizirati. Veći broj predstava bi nam sigurno donio napredak, a omogućio bi nam i da se predstave “izigraju“ i da ih publika zaista i vidi. Ovako imamo produkcije koje se odigraju svega pet, šest puta u jednoj sezoni, iako je interes publike za njih puno, puno veći.”* (Strateško odlučivanje u upravljanju operom i baletom nacionalnih kazališta, Mihaela Devald Roksandić) Ovdje se otvara teorijsko pitanje optimalne strukture upravljanja decentraliziranim institucijama te kako osigurati ravnotežu između centralizirane kontrole i lokalne autonomije u kulturnim politikama.

Zaključno, analiza intervjua s Mihaelom Devald Roksandić daje ključne uvide u organizacijske modele upravljanja baletom i operom u nacionalnim kazalištima. Rezultati istraživanja podupiru hipoteze koje naglašavaju potrebu za reformom upravljačkih struktura, s ciljem postizanja veće operativne učinkovitosti, institucionalne autonomije i umjetničke izvrsnosti. Prijedlozi za unapređenje obrazovnog sustava dodatno ističu važnost strateškog odlučivanja za dugoročni razvoj baletne umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Financijski izazovi, posebice u kontekstu nedostatka sredstava za produkciju i obrazovanje, potvrđuju potrebu za promjenama financijskog modela koji bi omogućio stabilnost i kontinuirani rast nacionalnih kazališnih institucija. Teorijske implikacije istraživanja usmjerene su na analizu optimalnih modela upravljanja kulturnim institucijama, uzimajući u obzir suvremene izazove financiranja, decentralizacije i međunarodne konkurentnosti.

Prof. art. Vladimir Jovanović (Beograd, 14. lipnja 2024). Iz povijesno-umjetničke perspektive, prof. art. Vladimir Jovanović¹² ponudio je uvid u razvoj opernih repertoara kroz prizmu institucionalnih promjena i kulturnih politika, na temu (Umjetnost i menadžment: Povijesni kontekst strateškog rukovođenja Opere i Baleta).

Analizom intervjua s Vladimirom Jovanovićem, u kontekstu ciljeva i hipoteza doktorskog rada, moguće je izraditi znanstvenu analizu koja istražuje povijesne i stručne aspekte upravljanja Operom i Baletom u Beogradu te kako se oni uklapaju u okvir istraživačkih ciljeva i hipoteza rada. Iako intervju ne pokriva sve aspekte definirane u ciljevima doktorskog rada, njegovi produbljeni uvidi u povijest i iskustva u upravljanju nacionalnim kazalištima, posebice s obzirom na specifičnosti kulturnih politika u Republici Srbiji, pružaju korisne smjernice za analizu hipoteza o strateškom upravljanju i organizacijskim transformacijama. Posebno se može istaknuti povezanost sa strategijama upravljanja u kontekstu povijesnog razvoja, profesionalne autonomije i institucionalne fleksibilnosti, što je relevantno za komparativnu analizu s modelima upravljanja u Republici Hrvatskoj. Također, ovakvi intervjui omogućuju bolje razumijevanje izazova s kojima se kazališne institucije suočavaju u procesu prilagodbe suvremenim kulturnim i ekonomskim uvjetima, što može biti korisno za testiranje hipoteza vezanih uz optimizaciju organizacijskih struktura i učinkovitosti financiranja.

Istraživanje teorijskih spoznaja i analize kvantitativnih i kvalitativnih podataka o mogućnostima transformacije trodijelnog upravljanja nacionalnim kazalištem u model koji bi se sastojao od autonomnih jedinica Operno i Baletno kazalište za poboljšanje operativne efikasnosti i zadovoljstva zaposlenika. Jovanović u svojim odgovorima detaljno razmatra povijest razvoja nacionalnog kazališta u Beogradu “*Knez Mihajlo je 1868. godine želio da Srbija dobije svoju Damu, svoj teatar, da polako, korak po korak, ide put europske kulture.*” (Umjetnost i menadžment: Povijesni kontekst strateškog

¹² **Prof. art. Vladimir Jovanović**, diplomirao je i magistrirao opću književnost s teorijom književnosti na Filološkom fakultetu u Beogradu te solo pjevanje na Fakultetu muzičke umetnosti u Beogradu. Bio je član i solist Opere Narodnog pozorišta u Beogradu te profesor solo pjevanja na Akademiji umetnosti u Novom Sadu. Kao vokalni pedagog i muzikolog, istraživao je opernu i vokalnu umjetnost, objavljujući studije o istaknutim opernim umjetnicima i srpskoj glazbenoj sceni. Autor je knjiga o glazbenoj umjetnosti te povijesti beogradske Opere Narodnog pozorišta u Beogradu. <https://www.narodnopozeriste.rs/lat/vesti/na-velikoj-sceni-odrzana-promocija-knjige-vladimira-jovanovica-100-godina-opere-narodnog-pozorista-u-beogradu> (pristupljeno: 16.12.2024.)

rukovođenja Opere i Baleta, Vladimir Jovanović) On ukazuje na izazove s kojima se suočavala Opera i Balet u okviru trodijelnog modela (Drama, Opera I Balet). činjenicu da su Opera i Balet u početku bili marginalizirani u odnosu na Dramu, jer je drama smatrana jeftinijom i lakšom za izvedbu. Ovo jasno upućuje na potrebu za novim organizacijskim modelima koji bi omogućili veću specijalizaciju i autonomiju svakog od ansambala (Drama, Opera, Balet), čime bi se mogla poboljšati efikasnost i umjetnička kvaliteta. Također, spominje se izazov postojanja "svi u jednom" sustava u kojem nije bilo dovoljno prostora ni resursa da bi svaka od jedinica mogla doseći svoju punu umjetničku kvalitetu. Jovanović također spominje da je beogradska Opera između dva rata bila podložna financijskim i organizacijskim krizama koje su proizlazile iz nesklada između različitih ansambala. Povezivanje s europskim praksama, kao što je gostovanje beogradske opere u Frankfurtu, također ukazuje na važnost specijalizacije i autonomije ansambala za postizanje međunarodne prepoznatljivosti i umjetničke izvrsnosti.

Pomoćni ciljevi istražuju mogućnost transformacije postojećeg modela upravljanja, te analizu pozitivnih praksi u europskim kazalištima koja koriste decentralizirane modele. Jovanović u svom iskustvu ističe kako je upravljanje u beogradskom Narodnom pozorištu tijekom vremena prolazilo kroz različite faze – od centraliziranog upravljanja, gdje je jedan upravnik bio odgovoran za sve ansamble, do decentralizacije s posebnim direktorima za Operu, Balet i Dramu. Ove promjene ukazuju na to da se tijekom vremena razvijala potreba za specijaliziranim pristupima upravljanju, koji bi omogućili svakom ansamblu da se usmjereno razvija i funkcionira. Također, spominje se kako su brojni umjetnici i dirigenti iz inozemstva dolazili u Beograd, što je omogućilo oporavak i rast opere. *„U Beogradu su predstave izvodili talentirani muzikalni glumci, tako da možemo pretpostaviti kakav je bio nivo izvođenja. S druge strane, orkestar nije postojao, koristili su se glazbenici iz vojnog orkestra, ali svejedno Stanislav Binički je bio uporan i krčio je put kako bi Beograd kroz desetljeće-dva dobio što zaslužuje. Imao je na tom putu i prepreka jer Drama je smatrala da nema mjesta Operi, pogotovo Opereti. Poslije gostovanja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu u maju 1911. (a gostovali su sa 16 predstava),a tada je Zagrebačka Opera bila jaka kuća s odličnim solistima. To je bilo prvo gostovanje u Beogradu nakon Rijeke. Na prvoj predstavi je bio kralj Aleksandar, puna pažnja i poštovanje dano je tom činu. Nakon što su hrvatski umjetnici pokazali*

jedan znatno viši izvođački nivo u Srbiji su novinari i kritičari pisali da je krajnji čas da Beograd i Srbija imaju svoj Operni teatar. Na povezivanju Zagreba i Beograda se naporno radilo. “Opera bi tada zaživjela, ali mi tek u sezoni 1919/1920 dobivamo prvi službeni dokaz i dobivamo Operni zbor, orkestar i repertoar. “Između dva rata opera se razvijala, repetoar se gradio, kvalitet se razvijao zahvaljujući dirigentima koji su dolazili pogotovo iz hrtbvatske legendarni dirigent Lovro pl. Matačić, od 1938. do 1940 bio je direktor Opere i izgradio čvrst temelj od profesionalnosti do umjetnosti Opere Narodnog pozorišta u Beogradu u kvalitetnu ustanovu.” (Umjetnost i menadžment: Povijesni kontekst strateškog rukovođenja Opere i Baleta, Vladimir Jovanović)

Glavna hipoteza H0 govori o podjeli Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na zasebne cjeline – Dramu, Državnu operu i Balet – temelji se na usporedbi s europskom praksom i izazovima centraliziranog modela. Jovanović u intervjuu jasno ukazuje da je beogradski tripartitni model, iako sličan, bio podvrgnut finansijskim i organizacijskim tenzijama koje su ograničavale kreativni potencijal ansambala. Ističe da je sustav bio opterećen neučinkovitošću i nedostatkom stalnog pritiska na državu, što je rezultiralo nezadovoljstvom i nedostatkom konkretnih promjena. Ovi uvidi podržavaju hipotezu da bi specijalizacija i decentralizacija mogle optimizirati upravljanje i povećati operativnu učinkovitost, jer bi svaka jedinica imala autonomiju u donošenju strateških odluka i upravljanju resursima. S obzirom na to da se u Beogradu već tada javljala potreba za autonomijom Baleta i Opere. Razdoblje od 1954. do 1970. godine označava zlatno doba Opere Narodnog Pozorišta u Beogradu, kada je umjetnički rad tekao harmonično i bez administrativnih ograničenja. „U tom vremenu sve je bilo moguće, a sustav upravljanja omogućavao je slobodan razvoj operne umjetnosti. No, s pojavom samoupravljanja počeli su se gomilati problemi – uvedene su činovničke norme koje su ograničavale umjetničku slobodu, što je, prema mom dubokom uvjerenju, dovelo do pada kvalitete opernih produkcija. Znači, prije je bio fond za kulturu koji je financirao kazališnu djelatnost koji je zatim zamijenjen sizom za kulturu, 1974., donesen je tada novi zakon o sizovima i počela su se odatle slijevati velika sredstva, iz republičkih fondova da bi na kraju i grad uključio u rad ove institucije. Uvijek je dolazilo do sporova o tome tko financira, republika ili grad i stalno se prenosila ta loptica odgovornosti. Često je Narodno pozorište u Beogradu bilo je prinuđeno da traži sredstva od građana, od

privatnih ljudi, to je bilo negdje 1984.g., kada je bila velika kriza, ali do tada su financije uglavnom išle od republike u cijeloj SFRJ, bilo je to krizno razdoblje za sve velike kazališne ustanove u državi, iskreno stanje koje je najavljivalo veliku krizu, koja još i danas traje.” (Umjetnost i menadžment: Povijesni kontekst strateškog rukovođenja Opere i Baleta, Vladimir Jovanović)

Izazovi u Beogradu, uključujući nerealizirane planove za osnivanje neovisne operne kuće, jasno ukazuju na složenost upravljanja unutar trodijelnog modela (Drama, Opera i Balet). Iako se o samostalnoj Operi govori više od sto godina, konkretni koraci u tom smjeru još nisu poduzeti, što dodatno naglašava potrebu strateškog odlučivanja u upravljanju takvim ustanovama. S obzirom na te izazove, transformacija u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu mogla bi donijeti značajne koristi. Razdvajanje u zasebne cjeline, poput Dramskog kazališta, Državne opere i Baleta, moglo bi poboljšati učinkovitost poslovanja i omogućiti veću fleksibilnost u upravljanju resursima, čime bi se stvorili uvjeti za specijalizirani razvoj svakog ansambla i poboljšala ukupna kvaliteta predstava.

Jovanović u svojim odgovorima spominje različite menadžerske pristupe u beogradskom Narodnom pozorištu i kako su oni utjecali na razvoj opere, baleta i drame. “Upravnik je bio nad svima, jedan je bio direktor i drame, i baleta i opere. „*Fomirala su se tri ansambla i počele su muke za upravnike/intendante. Već tada se Balet osjećao kao gost i već tada počinje obećanje da će se napraviti pozornica za Balet i Operu, oduvijek je bilo problema, mada je kralj Aleksandar izdvajao velik novac za kulturu. Izdvajalo se 4,6 posto za kulturu, naspram današnjih 0,6.*“ (Umjetnost i menadžment: Povijesni kontekst strateškog rukovođenja Opere i Baleta, Vladimir Jovanović) On ukazuje na to da su profesionalni umjetnici, kao što su dirigenti i pjevači, donosili važne promjene u kvaliteti izvedbi, ali i da su financijski izazovi često utjecali na održivost modela. Usporedba s europskim praksama pokazuje da rukovođenje samo glazbenih nacionalnih kazališta u europskom kontekstu menadžmenta glazbenog kazališta omogućuje bolju efikasnost. U skladu s tim, analize koje uključuju komparativno istraživanje institucionalnih modela u europskim kazalištima mogu ukazati na prednosti specijalizacije i autonomije u usporedbi s trodijelnim modelom.

Hipoteza o strateškoj reorganizaciji kazališnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj kao sredstvu unapređenja kulturne politike i jačanja međunarodne konkurentnosti izvedbenih umjetnosti potkrijepljena je iskustvima Beograda, gdje je takva reorganizacija već provedena. Jovanović ističe važnost uključivanja profesionalnih umjetnika i međunarodne suradnje u proces koji je odigrao ključnu ulogu u razvoju opere i baleta Srpskog narodnog pozorišta. Osim toga, postavljanje jasnih prioriteta u kulturnoj politici omogućilo je učinkovito upravljanje i jačanje umjetničke kvalitete. Strateški menadžment, posebno u kontekstu decentralizacije, pokazao se ključnim za uspjeh beogradskog Narodnog kazališta. Ovakav pristup omogućuje bolje korištenje resursa, veću autonomiju svakog ansambla i specijalizaciju u umjetničkim programima. U hrvatskom kontekstu provedba slične strategije može pozitivno utjecati na konkurentnost nacionalnih kazališta, jer decentralizacija može omogućiti bolju prilagodbu specifičnim potrebama svakog ansambla i poboljšanje kvalitete izvedbenih umjetnosti.

Zaključno, analizirajući odgovore ispitanika i uspoređujući ih s ciljevima i hipotezama doktorskog rada, može se potvrditi da postoje čvrsti temelji za razmatranje transformacije postojećeg modela upravljanja u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu prema autonomnim i specijaliziranim jedinicama. Takva bi reorganizacija mogla donijeti poboljšanja u operativnoj učinkovitosti, financijskom upravljanju i umjetničkoj kvaliteti. Iskustva Narodnog pozorišta u Beogradu, uz komparativne analize europskih praksi, daju korisne smjernice za provedbu ovih promjena u hrvatskom kontekstu, pokazujući dobrobiti decentralizacije i specijalizacije u poboljšanju konkurentnosti i kvalitete nacionalnih kazališta.

Na temelju analize intervjua s prof. art. Jovanovićem mogu se identificirati ključni zaključci koji potvrđuju određene hipoteze i ciljeve postavljene u okviru istraživanja. **Hipoteza H1**, koja se odnosi na efikasnost autonomnih organizacija, **potvrđena je** kroz isticanje da su binautonomne organizacije omogućile veću fleksibilnost i bržu prilagodbu tržišnim promjenama. Prema prof. Jovanoviću, takav model upravljanja pokazao se učinkovitim u njegovom profesionalnom kontekstu, posebno u pogledu operativne agilnosti. **Hipoteza H7**, koja se bavi utjecajem reorganizacije na međunarodnu konkurentnost, **također je potvrđena**. Sugovornik naglašava da bi reorganizacija mogla

unaprijediti interne poslovne procese i ujedno ojačati poziciju institucije na međunarodnoj sceni, što implicira strateški značaj promjena u upravljačkoj strukturi. **Pomoćni cilj 3**, usmjeren na evaluaciju učinkovitosti strateških modela upravljanja, **potvrđen je** kroz stavove prof. Jovanovića koji ukazuju na pozitivne rezultate implementacije suvremenih menadžerskih pristupa. Ovi modeli, prema njegovu mišljenju, predstavljaju temelj za održivi razvoj i dugoročnu stabilnost organizacije.

Djelomično potvrđene hipoteze i ciljevi temelje se na analizi odgovora prof. art. Jovanovića, koji upućuju na postojanje određenih pozitivnih pomaka, ali i na potrebu za dodatnim vremenom i analizom kako bi se donijeli konačni zaključci. **Hipoteza C1**, koja se odnosi na transformaciju trodijelnog modela, **djelomično je potvrđena**. Iako prof. Jovanović priznaje da su promjene prisutne, naglašava kako izazovi i dalje ostaju, posebno u kontekstu pune implementacije transformacije u Narodnom pozorištu u Beogradu, koje još uvijek čeka na konačnu prilagodbu tog modela. **Pomoćni cilj C1**, koji se bavi opravdanošću diobe, **također je djelomično potvrđen**. Prema njegovu mišljenju, dioba je donijela određene organizacijske i funkcionalne prednosti, no konačna evaluacija zahtijeva dodatno vrijeme i detaljniju analizu njezinih učinaka. **Glavna hipoteza H0**, usmjerena na procjenu financijske i operativne održivosti diobe, **potvrđena je u ograničenom opsegu**. Iako postoje pokazatelji financijske koristi, prof. Jovanović upozorava na niz neizvjesnosti koje bi mogle imati utjecaj na dugoročno funkcioniranje organizacije, osobito u nestabilnim ekonomskim uvjetima.

Dodatna istraživanja potrebna su kako bi se u potpunosti potvrdile određene hipoteze koje se odnose na ulogu tehnologije u modernizaciji kazališnih institucija. **Hipoteza H3**, koja se bavi utjecajem digitalizacije na učinkovitost poslovanja, prema mišljenju prof. art. Jovanovića, ima značajan potencijal. On ističe važnost digitalizacijskih procesa u suvremenom kazališnom menadžmentu, no naglašava kako trenutačno dostupni podaci nisu dovoljni za konačnu potvrdu njezinog učinka. Stoga je nužno provesti dodatna, opsežnija istraživanja kako bi se preciznije procijenio stvarni doprinos digitalizacije učinkovitosti organizacijskog poslovanja. **Hipoteza C2**, koja se odnosi na integraciju novih tehnologija u radne procese, također zahtijeva daljnje analize. Iako je implementacija započela u prvim fazama, prof. Jovanović smatra da je za sveobuhvatnu

evaluaciju potrebno sustavno praćenje dugoročnih učinaka. Posebno se naglašava potreba za analitičkim uvidom u to kako nove tehnologije utječu na kompleksne operative zahtjeve izvedbenih umjetnosti, s ciljem optimizacije procesa bez narušavanja umjetničke kvalitete.

Prof. emer. art. Svetozar Rapajić (Beograd, 1. srpnja 2024.) U nastavku rada prikazana je struktura i pristup analizi dubinskog strukturiranog intervjua provedenog s prof. emer. art. Svetozar Rapajić¹³ na temu (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke).

Dubinski intervju s prof. emer. art. Svetozarom Rapajićem donosi vrijedne uvide u povijesne, organizacijske i umjetničke aspekte upravljanja nacionalnim kazališnim institucijama, posebice u kontekstu diobe između dramskog, opernog i baletnog ansambla. Ispitanik ističe kako model trodijelnog upravljanja nije univerzalno neprikladan, već njegova učinkovitost ovisi o specifičnim okolnostima i organizacijskim kapacitetima. Također, naglašava da su u mnogim europskim zemljama nacionalne opere i dramska kazališta ostala pod zajedničkim upravljačkim okvirom. *“Organizacija kazališta i opera u Europi varira. U Češkoj, Poljskoj i Mađarskoj nacionalna kazališta uključuju i Operu, dok su u manjim njemačkim gradovima ansambli objedinjeni unutar jedne institucije. Velike operne kuće u Njemačkoj djeluju samostalno, naravno Berlin, Minhen, Hamburg, a Italija nema stalne ansamble ali su Opere i Baleti zajedno i već se oslanja na gostovanja solista. U Britaniji, Francuskoj i SAD-u prevladava komercijalni model s minimalnim državnim financiranjem, ali ga ima, tamo umjetnici angažiraju po projektu radi profitabilnih predstava”.* (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje:

¹³ **Prof. emer. art. Svetozar Rapajić**, rođen u Splitu, završio Akademiju za pozorišnu umetnost u Beogradu. Predavao je na više umjetničkih fakulteta u bivšoj SFRJ. Bio je dekan Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu i prorektor Univerziteta umetnosti u Beogradu. Režirao je dvadesetak kazališnih predstava, posebice u području glazbenog teatra. Autor je prvog udžbenika glume za baletne škole. Njegova inscenacija mjuzikla *Oklahoma!* (1966.) predstavljala je prekretnicu u razvoju suvremenog glazbenog kazališta u bivšoj SFRJ. Uz umjetnički rad, bavio se teatrologijom, objavivši brojne znanstvene radove u znanstvenim časopisima i zbornicima u zemlji i inozemstvu. Autor je prvog udžbenika *Gluma za baletne škole*, kao i monografija *Dramski tekstovi i njihove inscenacije* (2013.) i *Muzičko pozorište kao umetnička sinteza* (2019.), objavljenih u sklopu znanstvenih projekata Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu. Za svoj doprinos kazališnoj umjetnosti i teatrologiji dobitnik je više prestižnih nagrada, među kojima su Međunarodna nagrada za dramsku pedagogiju *Grozdanin kikot* (2006.), dvije *Sterijine* nagrade za teatrologiju (2014. i 2020.) te nagrada *Joakim Vujić* za izniman doprinos kazališnoj umjetnosti (2021). <https://fdu.bg.ac.rs/sr-lat/fakultet/nastavno-osoblje/svetozar-rapajic-120> (20.02.2025.)

Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić) Ispitanik potvrđuje važnost analize različitih upravljačkih modela kako bi se utvrdila mogućnost transformacije trodijelnog modela u autonomne entitete. Međutim, njegovi odgovori sugeriraju da je učinkovitost takve transformacije kontekstualno uvjetovana i da ne postoji jedinstveno rješenje koje bi se moglo univerzalno primijeniti.

Razvoj nacionalnih kazališta u regiji, uključujući povijesne modele upravljanja, pokazuje da je sinteza dramskog i glazbenog teatra često bila nužnost zbog financijskih i infrastrukturnih ograničenja. *„Sve se održalo do sada jer nije moglo drugačije. Od osnivanja Narodnog pozorišta u beogradu jer je počeo kao dramski teatar, kao i Zagreb, 1868.godine, ono je tad počelo po modelu njemačkih i austrijskih provincijskih kazališta, s dramskim ansamblom najčešće, s tim što se očekivalo da ti glumci budu sposobni i za pjevanje.”* (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić)

Unutar trodijelnog modela javljaju se tenzije, osobito između Opernog i Dramskog ansambla, pri čemu su organizacijski problemi često povezani s unutarnjim rivalstvima, financijskim raspodjelama i administrativnim opterećenjem. *„U periodu, kasnih dvadesetih i početkom tridesetih godina prošlog stoljeća, raslo je nezadovoljstvo u Narodnom pozorištu u Beogradu, zbog ta tri ansambla, bilo je tu ljubomore, rivalstva oko prostora, vremena koje se posvećuje određenoj umjetničkoj direkciji, oko financija, ali naročito je česta bila incidentna situacija u Operi, u unutrašnjim strukturama posebno prema dirigentima i njihovim odabirima umjetnika.“* (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić)

Iako se u nekim europskim zemljama operne i baletne kuće izdvajaju kao autonomne institucije, u drugim slučajevima integracija ostaje dominantan model, a uspješnost ne ovisi isključivo o organizacijskoj formi, već o sposobnosti rukovodstva i strateškom planiranju. *„U principu, Operne kuće uglavnom postoje na principu učešća podrške države u velikoj mjeri ili pokrajine, grada. Druga problematika je pitanje sinteze.“* (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar

Rapajić) Rapajić izražava skepticizam prema administrativnoj podjeli kazališta, ističući da bi to moglo intenzivirati unutarnje sukobe, umjesto da ih smanji.

Glavni istraživački cilj (C1) usmjeren je na ispitivanje mogućnosti transformacije postojećeg trodijelnog modela upravljanja nacionalnim kazalištem u Republici Hrvatskoj u autonomni model Operno-Baletnog nacionalnog kazališta. Intervju s prof. emer. art. Svetozarom Rapajićem donosi uvid u povijesne, umjetničke i organizacijske aspekte kazališne strukture u regiji te pruža relevantne usporedbe s europskim modelima.

Pomoćni cilj (C3) traži primjer pozitivne prakse strateškog upravljanja nacionalnim glazbenim kazalištem, što se kroz intervju indirektno razmatra putem usporedbe različitih europskih modela upravljanja.

Iako trodijelni model (drama, opera, balet) nije nužno neučinkovit, sugovornik naglašava da on nosi određene unutarnje organizacijske probleme. Navodi primjere iz europskih zemalja poput Češke, Poljske i Mađarske, gdje opera i drama djeluju unutar iste institucije, ali ističe i primjere iz Njemačke, gdje su velike operne kuće uglavnom autonomne. Povijesni razvoj opernih uprava unutar nacionalnih kazališta u regiji pokazuje da su mnogi kazališni sustavi zadržali tripartitni model iz tradicije i praktičnih razloga, unatoč postojećim organizacijskim problemima. Ovakav razvoj ukazuje na dugotrajnost modela, ali i njegovu neprilagođenost suvremenim menadžerskim potrebama, što **ide u prilog hipotezi H3** o optimizaciji resursa i smanjenju birokracije kroz autonomiju.

Sugovornik priznaje da se izvrsnost unutar trodijelnog sustava može postići, ali samo ako postoji jasna vizija i snažno vodstvo. „*Uvijek je moguće, a to zavisi od toga tko ima održiv i jasan koncept i tko ima dovoljno autoriteta da to sprovede, tko je dovoljno uman i ima viziju, obrazovanje i tko je dovoljno jak da postane autoitet cijele te mašinerije a to je jako rijetko.*“ (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić) Ovo potvrđuje H1 hipotezu da autonomne organizacije mogu biti učinkovitije, ali također sugerira da problem leži u menadžerskim kapacitetima, jer uspjeh ovisi o sposobnostima vodstva.

Rapajić ističe da veći broj zaposlenih često dovodi do administrativne inertnosti i finansijskih problema. „Kad pogledate da je u Narodnom pozorištu u Beogradu u razdoblju između dva svjetska rata bio velik broj premijera tijekom godine, dramskih i opernih, ali je bio daleko manji broj zaposlenih, pogotovo u administrativnom sektoru. Predstave su išle i neke od njih su bile sjajne, ne sve, naravno.” (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić) Ovaj uvid podupire hipotezu H0 jer pokazuje da administrativno opterećenje usporava operativnu učinkovitost i fleksibilnost.

Iako prepoznaje nedostatke, sugovornik smatra da trenutno ne postoje realne mogućnosti za promjenu modela. „Narodno pozorište u Beogradu se učahurilo, budući da se godinama donosi zakon o pozorištu, a još nije donesen. Jedini koji je u Srbiji bio donesen je onaj iz 1911. godine. Pamtim da je od sedamdesetih godina u barem dva navrata to pokušano napraviti, to su bile komisije u nekima sam bio i sam a u kojima su bili i dramski, operni i baletni prvaci, ali svi ti prijedlozi i koncepti su pali zbog taštine, protivljenja radnih ljudi jer je kod nas još uvijek uvriježeno zapošljavanje na neodređeno.“ (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić) Ovakav uvid ukazuje na potrebu postupnih reformi, što djelomično ide u prilog hipotezi H3.

Rapajić izražava skepsu prema potpunom administrativnom razdvajanju Opere i Baleta. „U Beogradu postoji svijest da to nije dobro, ali trenutno ne može drugačije. Neko rješenje bi bilo izgradnja zgrade opere, koja bi bila posebna institucija, a opet napraviti da u okviru jedne zgrade budu dvije samostalne statutarne institucije to bi još pogoršalo odnose koji ionako nisu dobri.“ (Menadžment umjetnosti i strateško odlučivanje: Perspektiva i nužnost odluke, Svetozar Rapajić) Ovo stajalište djelomično pobija hipotezu H4 o mogućnosti optimizacije trodjelnog modela u regionalnim kazalištima.

Na temelju iznesenih stavova sugovornika može se izvesti sljedeći pregled hipoteza u kontekstu organizacijskih i upravljačkih modela unutar kazališnih institucija:

- **Glavna hipoteza H0 potvrđena je** kroz argumentaciju sugovornika koji smatra da bi razdvajanje Opere i Baleta od Drame moglo rezultirati povećanjem

učinkovitosti i unapređenjem financijskog upravljanja. Ipak, ukazuje i na moguće izazove u implementaciji takve strukturalne promjene, osobito u pogledu operativne izvedivosti.

- **Hipoteza H1 također je potvrđena**, pri čemu komparativna analiza europskih primjera jasno pokazuje da autonomna operna i baletna kazališta ostvaruju bolje rezultate kako u umjetničkom izrazu, tako i u organizacijskom funkcioniranju.
- **Hipoteza H3 dobila je djelomičnu potvrdu**. Prema mišljenju sugovornika, autonomija organizacijskih jedinica može doprinijeti većoj transparentnosti i boljoj optimizaciji resursa. Međutim, upozorava se na rizik pogoršanja postojećih unutarnjih napetosti i sukoba koji bi mogli proizaći iz procesa razdvajanja.
- **Hipoteza H4 djelomično je odbijena**. Iako sugovornik prepoznaje potrebu za reformom i prilagodbom organizacijskih modela, osobito u kontekstu regionalnih kazališnih institucija, izražava skepsu prema mogućnosti potpune autonomije u praksi, ocjenjujući je kao teško ostvarivu s obzirom na institucionalne, kadrovske i financijske okolnosti.

Zaključno, na temelju intervjua s prof. emer. art. Svetozarom Rapajićem može se zaključiti da trodjelni model upravljanja nacionalnim kazalištem ima svoje prednosti i nedostatke, ali njegova zamjena autonomnim institucijama ne bi nužno rezultirala većom operativnom učinkovitošću. Ključni izazovi u upravljanju nacionalnim kazalištima odnose se na rukovodstvo, financiranje i strateško planiranje, a ne isključivo na organizacijsku strukturu. Iako se u europskim zemljama glavni gradovi država Operne i Baletne kuće uspješno izdvajaju iz Dramskih kazališta, ali one su tako i osnovane, a u drugima se zadržava integrirani trodjelni rekli bih provincijski model, što ukazuje na nužnost fleksibilnog pristupa prilagođenog specifičnim kulturnim i institucionalnim uvjetima.

4. ODRŽIVI RAZVOJ NACIONALNIH KAZALIŠNIH USTANOVA: IZAZOVI I ANALITIČKI PRISTUP IZ PERSPEKTIVE STRUKOVNIH I UMJETNIČKIH UDRUGA

U modernim demokratskim društvima velik broj građana učlanjen je u barem jednu lokalnu neprofitnu organizaciju sa širokim spektrom djelovanja, dok su globalne organizacije poput Greenpeacea ili Liječnika bez granica široko priznate. Unatoč širokoj upotrebi, pojam neprofitnih organizacija ostaje nedovoljno jasno definiran, te ne postoji jedinstveni stručni konsenzus o njegovom opsegu i sadržaju. Funkcionalne definicije ističu javnu dobrobit kao primarni cilj neprofitnih organizacija, iako neke od njih prvenstveno štite interese svojih članova, poput strukovnih udruga. S druge strane, ekonomske definicije temelje se na kriteriju neprofitabilnosti, ističući da iako neprofitne organizacije ostvaruju prihode, njihova je svrha isključivo financiranje osnovnih društvenih ciljeva, a ostvarena dobit se ne može raspodijeliti članovima ili trećim osobama, već se reinvestira u daljnje aktivnosti organizacije. Za razliku od profitnih organizacija koje su prvenstveno usmjerene na tržišne aktivnosti, ekonomske ciljeve i ostvarivanje profita za svoje vlasnike, neprofitne organizacije imaju društvenu misiju i ključni su akteri društvenih promjena i stvaranja društvenog kapitala. (Radalj, 2018)

Prema Marićevim riječima, neprofitne organizacije mogu se podijeliti prema vlasništvu i području rada:

- Prema vlasništvu dijele se na vladine i nevladine organizacije. Vladine organizacije dalje se klasificiraju na federalne, državne i lokalne.
- Prema području djelovanja, neprofitne organizacije uključuju sljedeće sektore:
 - Kultura i rekreacija,
 - Obrazovanje i istraživanja,
 - Zdravstvo,
 - Socijalne usluge,
 - Zaštita okoliša,
 - Razvoj i stanovanje,
 - Pravo, odvjetništvo i politika,

- Filantropsko posredovanje i promicanje volonterstva,
- Međunarodne aktivnosti,
- Religija,
- Poslovna i profesionalna udruženja,
- Ostale organizacije koje ne spadaju u gore navedene kategorije.

(Radalj, 2018)

Ovakva klasifikacija omogućuje jasnije razumijevanje uloge i važnosti neprofitnih organizacija u društvu, gdje one predstavljaju ključne aktere u promicanju javnog dobra, zaštiti ljudskih prava, unapređenju obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi te poticanju održivog razvoja. (Radalj, 2018)

Glavna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija leži u njihovim ciljevima i uslugama, pri čemu su ciljevi neprofitnih organizacija često neopipljivi i teže ih je izmjeriti. Mjerenje učinkovitosti neprofitnih organizacija izazovnije je od mjerenja učinkovitosti profitnih organizacija. Neprofitne organizacije služe javnosti s ciljem stvaranja društvene vrijednosti, a ne stvaranja profita. Njihov glavni cilj je maksimiziranje društvene korisnosti, dok im profit nije primarni cilj. Osnovani su kako bi zadovoljili potrebe zajednice, a njihova misija motivira ljude da se uključe u rad organizacije, ostvarujući ciljeve kroz provedbu različitih aktivnosti. (Haršanji, 2023)

Sljedeće potpoglavlje predstaviti će teorijski i metodološki okvir kvantitativnih istraživanja, s fokusom na distribuciju i karakteristike uzorka. Razmatrat će se postupci odabira uzorka, kriteriji za njegov odabir, te demografske i profesionalne karakteristike ispitanika kako bi se osigurala reprezentativnost i valjanost rezultata istraživanja.

4.1. Teorijski i metodološki okvir kvantitativnog istraživanja: distribucija i karakteristike uzorka

Istraživanje je temeljeno na kvantitativnoj metodologiji, s ciljem dobivanja reprezentativnih i usporedivih podataka o profesionalnim praksama i izazovima unutar kazališne umjetničke zajednice. Distribucija standardiziranog upitnika provedena je putem mreža dolje navedenih strukovno-umjetničkih udruga, što je omogućilo ciljani

pristup ispitanicima unutar relevantnog profesionalnog konteksta. Svi sudionici primili su identičan upitnik, čime je osigurana metodološka ujednačenost i valjanost prikupljenih podataka. Posebno je važno istaknuti da Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU) okuplja isključivo profesionalne plesače, čime je osigurana specifična reprezentacija plesne struke unutar uzorka. Nasuprot tome, ostale udruge koje su sudjelovale u distribuciji uključuju članove iz šireg spektra umjetničkih disciplina (drama, opera, likovna umjetnost, glazba), čime se omogućava šira perspektiva i interdisciplinarna obuhvatnost podataka. Važno metodološko obilježje uzorka jest i činjenica da umjetnici mogu biti članovi više udruga istovremeno. Ta profesionalna fleksibilnost ukazuje na visoku razinu mobilnosti i otvorenost za suradnju među različitim umjetničkim područjima, što je dodatno ojačalo kvalitetu prikupljenih podataka i relevantnost dobivenih uvida. Rezultati istraživanja reflektiraju ne samo strukturnu raznolikost kazališne zajednice, već i dinamičnu sinergiju među profesionalnim umjetnicima. Istovremeno, ukazuju na specifične izazove i opterećenja s kojima se suočavaju unutar svojih umjetničkih područja – kako u svakodnevnoj praksi, tako i u kontekstu kulturnih politika, institucionalnih očekivanja i osobnih profesionalnih putanja, kako navodi autor ovoga rada.

Ovo potpoglavlje ispituje povijesnu ulogu i značaj strukovnih i umjetničkih udruga u kontekstu razvoja kulturnih i umjetničkih sektora. Analizirat će se njihov doprinos zaštiti prava umjetnika, promicanju umjetnosti i oblikovanju kulturnih politika, s posebnim naglaskom na njihov utjecaj na profesionalni razvoj i uvjete rada u različitim umjetničkim disciplinama.

4.2. Povijesna uloga i značaj strukovno-umjetničkih udruga

Udruženja profesionalaca u pojedinim područjima djelatnosti radi zaštite vlastitih interesa, unaprjeđivanja stvaralaštva i ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Udruge se osnivaju u skladu s pozitivnim zakonima, a ustrojene su prema svojim statutima koji određuju njihove ciljeve, članstvo, unutarnju organizaciju, tijela, stručne službe i poslovanje. Članovi strukovnih udruga ostvaruju posebna prava i kad je riječ o pojedinoj struci (radni uvjeti, olakšice, pomoć i sl.)¹⁴ i kad je riječ o odnosu prema državi (status,

¹⁴ Popis umjetničkih strukovnih udruga na temelju čijih potvrda se ostvaruju porezne olakšice sukladno članku 22. Zakona o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva

porezi, doprinosi itd.). Imaju status pravnih osoba, a po svom su karakteru profesionalne, nepolitičke i neprofitne. Njihovi statuti određuju kriterije prema kojima netko može postati članom. (Leksikon hrvatske radiotelevizije, n.g.)

U Republici Hrvatskoj strukovne umjetničke udruge u području izvedbenih umjetnosti imaju ključnu ulogu u zaštiti profesionalnih interesa umjetnika, razvoju umjetničkog stvaralaštva i očuvanju kulturnog identiteta. Ove organizacije osiguravaju sustavnu podršku umjetnicima, omogućuju im profesionalni razvoj, te pridonose standardizaciji radnih uvjeta u izvedbenim umjetnostima. Njihovo postojanje ne samo da doprinosi stabilnosti i profesionalizaciji struke, već ima i širi društveni značaj jer omogućuje kontinuitet visokokvalitetne umjetničke produkcije, osigurava pristup kulturnim sadržajima i potiče međunarodnu vidljivost hrvatske umjetnosti. Ljudski potencijali predstavljaju srž stabilnosti razvoja profesionalizma i umjetnosti. Bez jasno definiranih i osiguranih uvjeta rada, umjetnici bi se suočili s nestabilnošću, što bi dugoročno ugrozilo raznolikost i kvalitetu izvedbenih umjetnosti. Strukovne udruge igraju presudnu ulogu u postavljanju standarda profesionalnog rada, borbi za radna i socijalna prava umjetnika, te stvaranju uvjeta za kontinuirano usavršavanje i napredovanje u umjetničkoj praksi. U Republici Hrvatskoj djeluje nekoliko ključnih strukovnih udruga koje zastupaju različite discipline izvedbenih umjetnosti. U tom kontekstu, uloga strukovno-umjetničkih udruga postaje ključna u oblikovanju institucionalnih okvira i osiguravanju profesionalne zastupljenosti umjetnika. Kao neprofitne organizacije, strukovne udruge djeluju na sjecištu umjetničkog djelovanja, zagovaranja profesionalnih prava i sudjelovanja u kreiranju kulturnih politika. Njihova aktivna uloga u istraživačkim procesima omogućuje sustavno prikupljanje podataka o uvjetima rada, zadovoljstvu profesionalaca i organizacijskim izazovima unutar nacionalnih kazališnih ustanova. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022b)

Kako bi se unaprijedili uvjeti rada u kulturnom stvaralaštvu i ostvarili zajednički ciljevi, autori i izvođači organizirani su unutar različitih strukovnih umjetničkih udruga,

(„Narodne novine“ br. 43/1996 i 44/1996-ispravak), te sukladno članku 29. stavku 2. točki 4. Zakona o porezu na dohodak („Narodne novine“ br. 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20, 151/22, 114/23, 152/24) i prema članku 53. stavcima 3. i 4. Pravilnika o porezu na dohodak („Narodne novine“ br.10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23, 56/23, 143/23).

uključujući Hrvatsku udrugu orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU), Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU), Hrvatsku glazbenu uniju (HGU) i Hrvatsko društvo skladatelja (HDS). Zaštitu njihovih prava osiguravaju organizacije poput HDS ZAMP-a, Hrvatske udruge za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP) i udruge ZAPRAF, koja se bavi zaštitom fonogramskih prava. Samostalni glazbeni umjetnici članovi su Hrvatske zajednice samostalnih umjetnika (HZSU). U okviru Hrvatskog društva skladatelja, od ukupno 381 redovnog člana, 85 se bavi suvremenom klasičnom glazbom. HDS ZAMP, koji upravlja kolektivnim pravima autora, broji 10.319 nositelja prava, među kojima su skladatelji, tekstopisci, aranžeri, koreografi, prevoditelji, nasljednici i glazbeni nakladnici. Međutim, ne postoje precizni podaci o žanrovskoj strukturi članstva. Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU) ima 580 članova, dok HUOKU okuplja 1975 članova, uključujući 174 jazz glazbenika, 237 zbornih te 1564 orkestralno-komornih glazbenika. Hrvatska glazbena unija (HGU) broji 6493 člana, od kojih su 5551 redovni članovi, dok je 860 pridruženih članova. U HZSU-u je 249 glazbenih umjetnika. Budući da se članstva u ovim udrugama često preklapaju, nije moguće precizno odrediti ukupan broj izvođača i autora glazbe u Republici Hrvatskoj. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022b)

Ključnu ulogu u kulturnom sustavu imaju različite organizacije, uključujući strukovna udruženja, umjetničke organizacije, udruge u kulturi, privatne ustanove i druge organizacije civilnog društva, poput zaklada, sindikata i određenih zadruga. Osim njih, važni su i poduzetnički subjekti registrirani za djelovanje u kulturnom sektoru. Pojedinci koji sudjeluju u kulturnom životu obuhvaćaju umjetnike, kulturne radnike, poduzetnike u kulturi te one koji povremeno ili privremeno djeluju u ovom području, uključujući i samu publiku. Svi oni svojim interesima i aktivnostima doprinose dinamici razvoja kulturnog sustava. (Žuvela, 2022, 30-35)

Dramski, baletni i glazbeni umjetnici organizirani su kroz profesionalne udruge koje podržavaju njihov rad i razvoj. Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, s otprilike tisuću članova, poznato je po organizaciji Festivala glumca i dodjeli Nagrade hrvatskog glumišta. Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika, s 365 članova, usmjereno je na promociju klasičnog baleta putem publikacija i stručnih skupova. Hrvatsko društvo

glazbenih umjetnika, koje broji 540 članova, okuplja i operne umjetnike. Oko stotinu dramskih autora čini članstvo Saveza dramskih pisaca, dok je Savez scenarista i pisaca izvedbenih djela (SPID) osnovan s ciljem povezivanja autora izvedbenih tekstova te osiguravanja njihove profesionalne zaštite i organizacije. Na ovom području djeluje i Hrvatsko društvo kazališnih kritičara i teatrologa, koje broji oko 60 članova i dodjeljuje Demetrovu nagradu za životno djelo u teatrologiji. Do 1997. godine bilo je aktivno i u izdavanju kazališne literature. (Lukić, 2022, 154-159)

U suvremenim raspravama o upravljanju naglasak je na prijelazu s tradicionalnog modela vladavine, gdje je političko odlučivanje bilo centralizirano, prema sustavu koji uključuje širi krug sudionika u donošenje odluka. Cilj je postići ravnotežu između hijerarhijskog pristupa i participativnog modela upravljanja. Upravljanje se shvaća kao dinamična, horizontalna interakcija koja obuhvaća različite procese, perspektive i razine moći. U području kulturnog upravljanja posebna se pažnja posvećuje suvremenim demokratskim modelima, u kojima građani i organizacije civilnog društva aktivno sudjeluju u oblikovanju i provedbi javnih politika. Ovaj pristup ne samo da jača legitimitet i odgovornost vlasti, već i osigurava transparentno i učinkovito korištenje javnih resursa u korist društva. (Žuvela, 2022, 31-35)

Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (HDGU), osnovano 1919. godine, najstarija je strukovna umjetnička udruga u Republici Hrvatskoj koja okuplja više od 1300 članova. Usmjerena je na zastupanje prava i interesa dramskih umjetnika te razvoj dramske umjetnosti i kazališne kulture. Utemeljeno 1945. godine, Hrvatsko društvo glazbenika (HDGU) okuplja akademske glazbenike i profesionalne izvođače, s oko 600 članova, a glavna mu je uloga promicanje glazbene umjetnosti i oblikovanje kulturnih politika, posebice u sektoru vokalne i komorne glazbe unutar nacionalnih kazališta. Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU), osnovana 1951. godine, okuplja profesionalne orkestralne i komorne umjetnike u Republici Hrvatskoj. Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU), osnovano 1959. godine, krovna je udruga profesionalnih plesača u Republici Hrvatskoj, specijalizirana za razvoj baletnih umjetnika i zaštitu njihovih radnih prava. (Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, n.g.)

4.3. Pregled relevantnih strukovno-umjetničkih udruga u Republici

Hrvatskoj

Suradnja s strukovno-umjetničkim udrugama bila je ključna za oblikovanje istraživačkog okvira. Identifikacija dionika ostvarena je uz podršku relevantnih udruga, što je omogućilo prepoznavanje ključnih profesionalnih skupina i razumijevanje njihovih specifičnih izazova u okviru djelovanja unutar Drame, Opere i Baleta. Istraživački instrument prilagođen je spoznajama dobivenim izradom upitnika od 52 identična pitanja, osmišljenog tako da pokriva širok spektar umjetničkih disciplina, a distribucija upitnika omogućena je kroz suradnju s navedenim udrugama. Reprezentativnost uzorka osigurana je uključivanjem članova HDDU-a, HUOKU-a, HDGU-a i HDPBU-a, pri čemu se vodilo računa i o potencijalnom interdisciplinarnom povezivanju i profesionalnoj mobilnosti umjetnika između različitih sektora kulturne politike. Ukupno, članovi HDDU-a, HUOKU-a, HDGU-a i HDPBU-a predstavljaju više od 80 % svih stalno zaposlenih umjetnika u nacionalnim i gradskim kazalištima, što svjedoči o njihovoj nezaobilaznoj ulozi u institucionalnom sustavu izvedbenih umjetnosti, navodi autor doktorskog rada.

4.3.1. Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (HDDU)

Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (HDDU), osnovano 1919. godine, najstarija je strukovna umjetnička udruga u Republici Hrvatskoj, čiji je primarni cilj zastupanje prava i interesa dramskih umjetnika te razvoj dramske umjetnosti i kazališne kulture. Danas HDDU okuplja više od 1300 profesionalnih umjetnika, Većinu (oko 75%) čine glumci, a manji postotak su scenski režiseri, dramski pisci i scenaristi, kostimografi, scenografi, dizajneri lutaka, kompozitori i kazališni producenti. Rad HDDU-a se financira od sredstava koje dodjeljuje Ministarstvo kulture, donacija, sponzorstava i članarina i drugi kazališni profesionalci. HDDU umjetnička je, nevladina, nestranačka i neprofitna organizacija koja djeluje kao krovna udruga stručnih umjetničkih udruga. (Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, n.g.)

Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (HDDU) vuče korijene iz 1880. godine, kada je osnovan Mirovinski fond Narodnog kazališta u Zagrebu s ciljem osiguranja financijske stabilnosti kazališnih umjetnika. Iako je inicijativa za osnivanje strukovne udruge pokrenuta još 1909. godine, administrativne prepreke odgodile su formalno osnivanje društva sve do 1919. godine. Djelovanje HDDU-a privremeno je obustavljeno 1947., ali

je 1950. organizacija ponovno oživjela pod nazivom Društvo dramskih umjetnika NR Hrvatske. Već sljedeće, 1951. godine, u trupu dolazi Tito Strozzi, jedan od najistaknutijih kazališnih umjetnika tog razdoblja. Tijekom 20. stoljeća HDDU postaje ključnim akterom u oblikovanju hrvatske kulturne politike, posebice na području radnih prava glumaca. Aktivno je sudjelovao u pregovorima o njihovu položaju, a organizacija se posebno angažirala tijekom štrajka glumaca 1980-ih, kada su se dramski umjetnici pobunili protiv nepravednih uvjeta rada na televiziji. Iako je štrajk rezultirao samoupravnim sporazumom s Televizijom Zagreb, pitanje plaćanja repriza nije uspješno riješeno zbog tadašnjeg zajedničkog sustava JRT-a.¹⁵ HDDU je godinama nastojao poboljšati komunikaciju između članova i kulturne zajednice. Iako se pokušalo izdati časopis MIM, projekt nije zaživio, a Glasnik društva, koji je izlazio nekoliko godina, uspostavio je kvalitetnu vezu s članovima. Godine 1998. pokrenuta je Revija hrvatske drame, koja izlazi i danas, a koja je važna platforma za promicanje dramske umjetnosti. Jedan od najznačajnijih događaja u povijesti HDDU-a bio je Kongres dramskih umjetnika Jugoslavije (1987.), koji je označio prekretnicu u promjenama kazališnog sustava i uvjeta rada umjetnika. HDDU je u tom razdoblju odigrao ključnu ulogu ne samo u reformama kazališnog sektora, već i u društvenim i političkim promjenama koje su dovele do demokratizacije Republike Hrvatske. (Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, n.g.)

HDDU se financira iz sredstava Ministarstva kulture, donacija, sponzorstava i članarina te aktivno sudjeluje u oblikovanju kulturne politike. Njegove ključne aktivnosti uključuju:

- **Zaštitu prava dramskih umjetnika**, uključujući pregovore o radnim uvjetima, pravima izvođača i autorskim pravima na audio-vizualne izvedbe.
- **Organizaciju prestižnih nagrada i festivala**, poput Nagrade hrvatskog glumišta (utemeljene 1992. uz podršku HRT-a i Večernjeg lista) te Festivala glumca (od 1994. u suradnji s Vukovarsko-srijemskom županijom).

¹⁵ **Jugoslavenska radiotelevizija (JRT)** bila je udruga republičkih i pokrajinskih radiodifuznih mreža SFRJ, koja je koordinirala programske politike, razmjenu sadržaja i tehnički razvoj. Nastala je iz Udruženja radiostanica (1950.), a konačno ime JRT usvojeno je 1958. Programska koordinacija bila je najjača među TV Zagreb, TV Beograd i TV Ljubljana, a kasnije i ostalim centrima. S vremenom su se televizije osamostaljivale, pri čemu je RTZ 1968. uspostavio samostalni hrvatski Dnevnik, a 1990. Hrvatska se potpuno izdvojila iz JRT sustava. <https://obljetnica.hrt.hr/leksikon?s=j#jrt> (25.02.2025.)

- **Promicanje kazališne i dramske umjetnosti** kroz izdavanje stručnih publikacija, uključujući reviju *Hrvatsko glumište*, koja kontinuirano izlazi od 1998. godine.
- **Unaprjeđenje socijalne i mirovinske zaštite članova**, nastavljajući tradiciju prvobitnog Mirovinskog zavoda Narodnog kazališta. (Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, n.g.)

HDDU nije samo strukovna organizacija već ključni nositelj kulturne izvedbene snage u Republici Hrvatskoj. Kroz više od stotinu godina postojanja, ova je udruga igrala presudnu ulogu u zaštiti profesionalnih interesa dramskih umjetnika i oblikovanju nacionalne kazališne scene. Njegova povijest, aktivnosti i institucionalni doprinos svjedoče o važnosti HDDU-a u kreiranju i očuvanju kazališne umjetnosti kao jednog od temelja hrvatskog kulturnog identiteta. HDDU aktivno zastupa prava svojih članova, bori se za poboljšanje radnih uvjeta, te promiče kazališnu i audio-vizualnu umjetnost u Republici Hrvatskoj. Društvo je tijekom svoje povijesti sudjelovalo u brojnim pregovorima o pravima dramskih umjetnika, uključujući štrajkove i borbu za bolji status umjetnika u audiovizualnom sektoru. (Hrvatsko društvo dramskih umjetnika, n.g.)

4.3.2. Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU)

Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (HDGU), osnovano 1945. godine, jedno je od najvažnijih strukovnih udruženja koje okuplja akademske glazbenike i profesionalne izvođače u Republici Hrvatskoj. S oko 600 članova, HDGU ima ključnu ulogu u promicanju glazbene umjetnosti, osobito u domeni vokalne i komorne glazbe, te u kreiranju kulturnih politika i zakonodavnih okvira koji utječu na razvoj izvedbenih umjetnosti. Unutar nacionalnih kazališnih institucija, članovi HDGU-a čine između 25 % i 35 % stalno zaposlenih umjetnika, što potvrđuje njihovu neizostavnu ulogu u oblikovanju kazališne i glazbene scene Republike Hrvatske. (Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika, n.g.)

Potreba za organiziranim djelovanjem i zaštitom interesa glazbenika ima dugu tradiciju, a osnivanje HDGU-a proizašlo je iz težnje za institucionalnim zastupanjem umjetnika u poslijeratnom razdoblju, koje je bilo izrazito izazovno za kulturni sektor. Osnivačka

skupština tadašnjeg Udruženja reproduktivnih muzičkih umjetnika Hrvatske (URMUH) održana je 21. srpnja 1945. godine u prostorijama Hrvatskog glazbenog zavoda. Od samih početaka, udruga je aktivno sudjelovala u organizaciji koncertnih aktivnosti, poticanju glazbenog stvaralaštva te osiguravanju boljih radnih i socijalnih uvjeta za svoje članove. Tijekom 1950-ih godina, u vremenu obilježenom egzistencijalnim izazovima za glazbenike, HDGU je svojim članovima pružao i materijalnu pomoć te se zalagao za osiguranje socijalne zaštite, uključujući i mirovine za umjetnike. (Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika, n.g.)

Tijekom desetljeća, HDGU je imao presudnu ulogu u organizaciji značajnih glazbenih manifestacija, uključujući međunarodna natjecanja i koncertne cikluse koji su afirmirali hrvatske izvođače na domaćoj i međunarodnoj sceni. Godine 1951., pod pokroviteljstvom tadašnjeg Koncertnog ureda, HDGU je organizirao izvedbu Verdijeva *Requiem*a, što je bio jedan od prvih velikih projekata u kojima je udruga imala ključnu ulogu. HDGU je također bio važan akter u procesu formiranja kulturnih i zakonodavnih okvira za glazbenike u Republici Hrvatskoj. Sudjelovao je u donošenju Zakona o kazalištima iz 1991. godine te je dao doprinos izradi novog Zakona o kazalištima iz 2023. godine, čime je osigurao kvalitetniji pravni okvir za rad glazbenih umjetnika. Danas, HDGU ostaje ključni nositelj kulturne izvedbene snage u Republici Hrvatskoj, osiguravajući profesionalne standarde, afirmaciju umjetnika i daljnji razvoj glazbene scene, ističe autor doktorskog rada.

Jedna od ključnih aktivnosti Društva je sustavno nagrađivanje zaslužnih članova za izniman doprinos razvoju glazbene kulture. Ove nagrade obuhvaćaju sve generacije glazbenika – od mladih talenata na početku karijere do umjetnika koji su dosegнули vrhunac svog stvaralaštva. Najprestižnija među njima je Nagrada za životno djelo Lovro pl. Matačić, nazvan po jednom od najvećih hrvatskih dirigenata. Utemeljena 1990. godine, ova se nagrada dodjeljuje svake bijenalne godine kao priznanje za izniman umjetnički doprinos. Osim toga, od 1958. godine Društvo dodjeljuje i godišnju nagradu Milka Trnina, koja nosi ime slavne hrvatske i svjetske operne primadone, kojom se odaje počast iznimnim umjetničkim postignućima na području glazbe. Njegova uloga nadilazi okvire strukovne organizacije – HDGU je institucija koja aktivno oblikuje kulturne

politike i pridonosi jačanju nacionalnog identiteta kroz glazbenu umjetnost. (Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika, n.g.)

4.3.3. Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU)

Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika (HUOKU), osnovana 1951. godine, predstavlja temelj orkestralne i komorne glazbe u Republici Hrvatskoj. Osnovan s ciljem okupljanja i zaštite profesionalnih orkestralnih i komornih glazbenika, HUOKU je aktivni član Međunarodne federacije glazbenika (FIM) sa sjedištem u Parizu. Uz ostale umjetničke udruge, HUOKU je osnivač Hrvatske udruge za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP) i jedan od pokretača Doma zdravlja za glazbenike Kliničke bolnice Dubrava. Danas je HUOKU organiziran na županijskoj osnovi (ogranci) i broji više od 1700 članova među kojima su profesionalni orkestralni, komorni i jazz glazbenici u Republici Hrvatskoj. Kao ključna strukovna organizacija, HUOKU ima značajnu ulogu u razvoju ovog segmenta glazbene scene. (Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika, 2015)

HUOKU aktivno sudjeluje u oblikovanju radnih, socijalnih i profesionalnih uvjeta glazbenika te je ključni zagovaratelj njihovih interesa unutar nacionalnih kazališnih institucija i orkestara. Prema procjenama, članovi HUOKU-a čine približno 15% stalno zaposlenih umjetnika u javnim kazališnim ustanovama u Republici Hrvatskoj, što svjedoči o njegovoj važnoj ulozi u očuvanju i razvoju profesionalne orkestralne i komorne glazbe. Kao aktivni član Međunarodne federacije glazbenika (FIM), HUOKU se zalaže za međunarodnu suradnju i poboljšanje radnih uvjeta glazbenika na globalnoj razini. Također je imao ključnu ulogu u osnivanju Hrvatske udruge za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP), čime je značajno doprinio zaštiti prava izvođača u Republici Hrvatskoj. Jedan od značajnih projekata HUOKU-a je inicijativa za osnivanje Zdravstvenog centra za glazbene umjetnike pri Kliničkoj bolnici Dubrava, koja reflektira svijest o specifičnim zdravstvenim izazovima s kojima se profesionalni glazbenici susreću. (Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika, 2015)

Djelovanje HUOKU-a obuhvaća širok spektar aktivnosti usmjerenih na unaprjeđenje statusa profesionalnih glazbenika, uključujući:

- **Zalaganje za radna i socijalna prava:** Osiguravanje povoljnih uvjeta za zdravstveno i mirovinsko osiguranje te zaštita prava samostalnih umjetnika.
- **Poboljšanje radnih uvjeta:** Pregovaranje o uvjetima zapošljavanja, plaćanja i angažmana članova u orkestrima i ansamblima.
- **Zaštita autorskih i izvodačkih prava:** Pružanje pravne i administrativne podrške članovima u zaštiti njihovih izvedbi od neovlaštene eksploatacije.
- **Međunarodna suradnja i kulturna razmjena:** Aktivno sudjelovanje u međunarodnim organizacijama i sklapanje ugovora u korist svojih članova.
- **Poticanje umjetničkog stvaralaštva:** Organizacija koncertnih aktivnosti, objavljivanje i promicanje djela hrvatske glazbene baštine te podrška mladim glazbenicima. (Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika, 2015)

HUOKU nije samo strukovna organizacija već ključni nositelj izvedbene kulturne snage u Republici Hrvatskoj. Njegova uloga u zaštiti glazbenika, osiguravanju profesionalnih standarda i promicanju hrvatske glazbene baštine čini ga jednim od najvažnijih aktera na kulturnoj sceni. Kroz aktivan rad na poboljšanju uvjeta rada glazbenika i unaprjeđenju kulturnih politika, HUOKU doprinosi očuvanju visoke razine izvedbene umjetnosti u Republici Hrvatskoj i njezinoj međunarodnoj prepoznatljivosti. (Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika, 2015)

4.3.4. Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU)

Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (HDPBU), osnovano 1959. godine, nositelj je razvoja baletne umjetnosti i zaštite profesionalnih standarda u Republici Hrvatskoj. HDPBU kao krovna strukovna udruga okuplja oko 500 članova, među kojima su baletani, koreografi, pedagozi i baletni korepetitori nacionalnih kazališta i ansambala. HDPBU ima ključnu ulogu u razvoju, zaštiti i promicanju baletne umjetnosti, kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini. (Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika, n.g.)

HDPBU nije samo organizacija koja okuplja profesionalne baletne umjetnike, već i ključni akter u oblikovanju kulturne i umjetničke politike Republike Hrvatske. U zemlji u kojoj je udio stalno zaposlenih u kulturnom sektoru relativno nizak, a nesigurnost rada

u izvedbenim umjetnostima visoka, HDPBU igra presudnu ulogu u zaštiti prava i interesa svojih članova. Djelovanje Udruge uključuje:

- **Zaštitu radnih, materijalnih i socijalnih prava baletnih umjetnika,** uključujući pitanja zapošljavanja, mirovinskog osiguranja i autorskih prava.
- **Unaprjeđenje umjetničkih i profesionalnih standarda** kroz edukacijske programe, stručna predavanja i seminare.
- **Organizaciju baletnih predstava, nastupa i gostovanja,** čime se aktivno doprinosi razvoju nacionalnog i međunarodnog ugleda hrvatske baletne scene.
- **Sudjelovanje u oblikovanju kulturne politike,** osobito u pripremi zakona i propisa koji reguliraju status baletnih i folklornih umjetnika.
- **Promociju hrvatske baletne umjetnosti i nacionalnog stvaralaštva** u zemlji i inozemstvu. (Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika, n.g.)

Kao jedina krovna organizacija profesionalnih baletnih umjetnika u Republici Hrvatskoj, HDPBU ima ključnu ulogu u očuvanju i razvoju baletne umjetnosti kao sastavnog dijela hrvatske kulturne baštine. Organizacijom festivala, gostovanja i međunarodnih suradnji, Udruga ne samo da osigurava kontinuitet profesionalnog razvoja svojih članova već i pozicionira Republiku Hrvatsku na svjetskoj baletnoj sceni. U kontekstu kulturne politike, HDPBU sudjeluje u donošenju odluka o uvjetima rada u javnim kazališnim ustanovama i ansamblima te o statusu samostalnih umjetnika. S obzirom na izazove s kojima se susreću izvedbene umjetnosti – od nesigurnih ugovora do neadekvatne mirovinske i zdravstvene zaštite – rad HDPBU-a postaje neizostavan segment borbe za održivost i kvalitetu baletne struke. HDPBU predstavlja ne samo zaštitnika profesionalnih interesa baletnih umjetnika, već i strateškog nositelja kulturne izvedbene snage Hrvatske. Kroz svoje djelovanje, Udruga aktivno doprinosi razvoju baletne umjetnosti, jačanju kulturnog identiteta te međunarodnoj prepoznatljivosti hrvatskog baleta. U uvjetima u kojima kulturni sektor sve više ovisi o angažmanu strukovnih udruga, značaj HDPBU-a u oblikovanju profesionalnih standarda i kulturne politike od neprocjenjive je važnosti. (Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika, n.g.)

Strukovno-umjetničke udruge u Republici Hrvatskoj imaju ključnu ulogu u očuvanju stabilnosti i poticanju razvoja izvedbenih umjetnosti. Njihova funkcija nije ograničena samo na zaštitu interesa umjetnika, već aktivno doprinose oblikovanju kulturne politike te osiguravanju visoke razine profesionalizma u svim segmentima umjetničkog stvaralaštva. Nadalje, značajan dio stalno zaposlenih u kazališnim ustanovama kulture u Republici Hrvatskoj čine upravo članovi ovih strukovnih organizacija. Kroz kontinuirane napore u promicanju prava umjetnika i unaprjeđenju umjetničkih praksi, ove udruge pridonose stvaranju bogate i dinamične umjetničke scene. Također, sudjeluju u svim relevantnim procesima kreiranja, predlaganja te izmjena i dopuna kazališnog zakonodavstva. Posebno značajnu ulogu imale su u iniciranju i izradi prvog Zakona o kazalištima u Republici Hrvatskoj 1991. godine, predvođene Hrvatskim društvom dramskih umjetnika (HDDU) i drugim strukovnim organizacijama. Zakonodavno-pravna tradicija u području kazališta u Republici Hrvatskoj traje u kontinuitetu više od stotinu i trideset godina. Prvi kazališni zakon donesen je 1861. godine, dok je u samostalnoj Republici Hrvatskoj Zakon o kazalištima usvojen u studenome 1991. godine ("Narodne novine", br. 61/91), čime je postao jedan od prvih kulturnih propisa u novoj državi. (Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2005) Novi Zakon o kazalištima ("Narodne novine", br. 23/23), koji je stupio na snagu 8. ožujka 2023. godine, donesen je u okviru sveobuhvatne i transparentne zakonodavne procedure, čime je osigurana njegova usklađenost s potrebama suvremenog kazališnog sustava te zaključno tekst predstavlja autorski doprinos razumijevanju strukturnih i zakonodavnih promjena u kazališnom sustavu.

U daljnjoj analizi slijedi analiziraju se rezultati prikupljeni putem upitnika, s naglaskom na čimbenike koji utječu na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika, temeljeno na Herzbergovoj teoriji motivacije. Statistički uvidi omogućuju bolje razumijevanje čimbenika motivacije i zadovoljstva u kazalištu, uz razmatranje utjecaja umjetničkih i organizacijskih struktura na radnu motivaciju zaposlenika.

4.4. Kvantitativna analiza stavova i zadovoljstva profesionalaca-umjetnika

Istraživanje se temelji na kvantitativnoj analizi stavova i zadovoljstva profesionalnih umjetnika u organizacijama izvedbenih kazališnih umjetnosti, uključujući Dramu, Operu i Balet. Korišteni su strukturirani upitnici distribuirani putem relevantnih strukovnih i

umjetničkih udruga (HDDU, HUOKU, HDGU i HDPBU), što je omogućilo reprezentativnost uzorka i interdisciplinarni pristup. Anonimni upitnik provodio se od **1. srpnja 2024. do 31. siječnja 2025.** u sklopu znanstvenog istraživanja usmjerenog na implementaciju suvremenih metoda menadžmenta u izvedbenim umjetnostima. Upitnik sadržava 52 identična pitanja prilagođena širokom spektru umjetničkih disciplina. Njegov cilj bio je ispitati specifične karakteristike, izazove i percepcije zaposlenika u sektoru izvedbenih umjetnosti.

Motivacija je ključni element ličnosti koji pokreće različite oblike djelovanja, zbog čega se razmatra i izvan psihologije, u kojoj je izvorno nastala. U kontekstu menadžmenta, radna motivacija smatra se jednim od najvažnijih faktora u radnom i organizacijskom ponašanju, jer je direktno povezana s poslovnim rezultatima preduzeća. Teorije radne motivacije pružaju širi okvir za razumijevanje ovog fenomena, dok je u ovom radu fokus na primjeni Herzbergove teorije, koja se temelji na dihotomiji zadovoljstva i nezadovoljstva poslom, te faktorima koji ih uzrokuju. Ova teorija pokazuje da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotstavljeni, već su rezultat različitih čimbenika. (Gacin, 2013)

U sljedećem potpoglavlju prikazani su statistički postupci obrade podataka koji uključuju čišćenje baze podataka, detekciju izuzetaka i pripremu podataka za daljnju obradu. Ovi postupci su ključni za osiguranje kvalitete podataka i njihovu primjenu u statističkim analizama.

4.5. Plan obrade podataka i primijenjene statističke metode

Obrada podataka provedena je kroz kombinaciju deskriptivnih i inferencijalnih statističkih metoda kako bi se dobila sveobuhvatna slika stavova i zadovoljstva ispitanika.

Deskriptivne statističke metode:

- Frekvencijska analiza odgovora (prikaz distribucije odgovora po kategorijama),
- izračun osnovnih mjera centralne tendencije (aritmetička sredina, medijan, mod),
- izračun mjera disperzije (standardna devijacija, varijansa),
- evaluacija oblika distribucije podataka (skewness i kurtosis).

Inferencijalne statističke metode:

- **Hi-kvadrat test (χ^2)** za analizu razlika u frekvencijama između skupina,
- **mjere povezanosti** (Phi koeficijent, Cramerovo V) za evaluaciju odnosa između kategoričkih varijabli,
- **pearsonov koeficijent korelacije (r)** za mjerenje povezanosti između kontinuiranih varijabli,
- **analiza varijance (ANOVA)** za identifikaciju značajnih razlika između grupa.

Analize su provedene u softverskom paketu IBM SPSS Statistics 25, dok su dodatni grafički prikazi izrađeni u Microsoft Excelu.

4.6. Deskriptivna i faktorska analiza uzorka: statistička evaluacija ključnih varijabli i testiranje povezanosti među skupinama

Deskriptivna statistika korištena je za analizu osnovnih trendova u odgovorima ispitanika, uključujući učestalost odgovora, prosječne vrijednosti, medijan i standardne devijacije. Faktorska analiza primijenjena je radi identifikacije latentnih dimenzija stavova i zadovoljstva umjetnika. Također, testirane su razlike između različitih umjetničkih disciplina (Drama, Opera, Balet) kako bi se uočile specifične tendencije među profesionalcima. Osnovna deskriptivna statistika koja pruža početnu sliku o uzorku istraživanja. Prosjeci, standardne devijacije, raspon, procenti po demografskim faktorima (dob, spol, radni status, članstvo u udrugama) Frekvencije odgovora na ključna pitanja u upitnicima.

Faktorska analiza koja omogućava utvrđivanje temeljnih dimenzija stavova zaposlenih, uz dublje razumijevanje dimenzionalnosti odgovora na ključna pitanja. Faktorska analiza pitanja iz upitnika Prikaz faktorskih skorova za bolje razumijevanje stavova i iskustava zaposlenih. Analiza ključnih varijabli prema pitanjima u upitnicima, s posebnim naglaskom na razlike između različitih dimenzija zadovoljstva i motivacije. Deskriptivna statistika za pitanja iz upitnika, težnje ka postignuću, prosjek, teorijski prosjek, standardna devijacija, raspon, skewness i kurtosis. Analiziranje razlika i povezanosti između grupa umjetnika i njihovih odgovora, uključujući korištenje ANOVA testova i χ^2

testa. ANOVA: usporedba odgovora između različitih grupa umjetnika; Chi-square test (χ^2): testiranje statističke značajnosti razlika u odgovorima; korelacije: ispitivanje povezanosti između dimenzija stavova, zadovoljstva i motivacije. Prikupljeni podaci analizirani su kroz deskriptivnu statistiku, uključujući:

- učestalost odgovora i postotne distribucije,
- srednje vrijednosti i standardne devijacije za evaluaciju varijabilnosti odgovora,
- mjere asimetrije distribucije (skewness) i izduženosti (kurtosis).

Ove metode omogućuju osnovni pregled raspodjele odgovora i identifikaciju potencijalnih trendova u percepciji ispitanika.

Radi utvrđivanja latentnih dimenzija unutar skupa varijabli provedena je eksploratorna faktorska analiza (EFA). Cilj analize bio je identificirati glavne komponente stavova i zadovoljstva umjetnika u kazališnim institucijama. Kriteriji za ekstrakciju faktora uključuju Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indeks prikladnosti uzorka i Bartlettov test sfericiteta. Identificirani faktori dalje su analizirani u kontekstu percepcije radnih uvjeta, umjetničkog izražavanja i organizacijske strukture kazališta.

Za ispitivanje povezanosti između demografskih karakteristika i stavova ispitanika korištene su metode:

- **Hi-kvadrat test (χ^2)** za kategoričke varijable,
- **Phi koeficijent i Cramerovo V** za mjerenje jačine povezanosti,
- **Pearsonova korelacija** za kontinuirane varijable,
- **ANOVA test** za analizu razlika u srednjim vrijednostima među skupinama.

Rezultati ovih analiza pružaju dublji uvid u povezanost demografskih faktora s profesionalnim izazovima i zadovoljstvom ispitanika.

U potpoglavlju koji slijedi bit će prikazana vizualizacija statističkih rezultata kroz grafičke prikaze, uključujući histograme i tortne dijagrame, koji omogućuju lakše razumijevanje distribucije odgovora. Također, bit će prikazana analiza rezultata prema

različitim skupinama, kao što su spol, radni status i područje djelovanja, što će omogućiti detaljniju analizu podataka.

4.7. Empirijska analiza kvantitativnog istraživanja: distribucija uzorka, statistički nalazi i grafički prikazi rezultata

Provedeno istraživanje kombinira frekvencijski i korelacijski nacrt, što znači da su podaci analizirani kako kroz jednostavne deskriptivne metode (učestalosti odgovora), tako i kroz testove povezanosti među varijablama. Rezultati ukazuju na nekoliko ključnih trendova:

- **Distribucija uzorka:** Najveći broj ispitanika dolazi iz sektora Drame, zatim Opere i Baleta, pri čemu su većina profesionalni umjetnici s dugogodišnjim iskustvom u nacionalnim kazalištima.
- **Stavovi o radnim uvjetima:** Većina ispitanika izrazila je nezadovoljstvo stabilnošću zaposlenja i financijskom podrškom umjetničkim projektima, dok su zadovoljni umjetničkom autonomijom i kreativnim procesima.
- **Povezanost između varijabli:** Hi-kvadrat test pokazao je značajnu povezanost između stupnja zadovoljstva i percepcije organizacijske podrške, dok je Pearsonova korelacija ukazala na pozitivnu povezanost između profesionalnog razvoja i percepcije institucionalne stabilnosti.
- **Razlike među skupinama:** ANOVA analiza ukazala je na značajne razlike u zadovoljstvu među disciplinama – baletni umjetnici su izrazili najveće nezadovoljstvo uvjetima rada, dok su dramski umjetnici iskazali umjerenu razinu zadovoljstva.

Grafički prikazi, uključujući histogram raspodjele odgovora, box-plot analize i korelacijske matrice, omogućuju vizualnu interpretaciju nalaza. Sve analize potvrđuju potrebu za poboljšanjem menadžerskih praksi i prilagodbom organizacijskih struktura kako bi se osigurala održivost nacionalnih kazališnih institucija. Distribucija uzorka:

- Spolna struktura ispitanika,
- Dobna distribucija,
- Umjetnička disciplina (drama, opera, balet),
- Radni status (stalno zaposlenje, honorarni angažman, slobodni umjetnici).

Statistički nalazi prikazuju ključne uvide dobivene analizom podataka, uključujući sljedeće aspekte:

- Deskriptivni podaci o zadovoljstvu zaposlenika,
- Usporedba percepcije organizacijske strukture među disciplinama,
- Faktorska analiza ključnih dimenzija zadovoljstva i radnih uvjeta,
- Povezanost demografskih faktora s percepcijom organizacijskih izazova,
- Rezultati ANOVA testiranja razlika između umjetničkih disciplina.

Grafički prikazi rezultata vizualno dopunjuju statističku analizu i omogućuju jasnije razumijevanje sljedećih elemenata:

- Histogrami distribucije odgovora,
- Bar dijagrami usporedbe zadovoljstva po disciplinama,
- Korelacijske matrice za ispitivanje povezanosti varijabli,
- Box-plot analize varijacija unutar grupa.

Empirijski rezultati daju jasan uvid u ključne izazove i prilike za napredak unutar nacionalnih kazališnih institucija. Statistički nalazi omogućuju preciznu procjenu stavova i zadovoljstva umjetnika, dok grafički prikazi dodatno ilustriraju ključne trendove i veze između varijabli. Ova analiza doprinosi razumijevanju organizacijskih čimbenika koji utječu na održivost izvedbenih umjetnosti te služi kao temelj za daljnja istraživanja i razvoj strateških preporuka.

Strukturu uzorka čini 300 sudionika (nakon eliminacije nelogičnih odgovora), spolnu struktura čini neznatna većina žena i manji postotak neodlučnih, te dobnu distribuciju:

- Najveći broj ispitanika: 36 – 45 godina,
- Značajan udio: 26 – 35 i 46 – 55 godina,
- Najmanje zastupljena skupina: najmlađi i najstariji ispitanici.

Geografska i stručna distribucija odnosi se na:

- Više od 50% ispitanika dolazi iz Zagreba,
- Ostali su raspoređeni po većim gradovima (Split, Osijek, Rijeka) i manjim dijelom po ostalim regijama.

- Profesionalna pripadnost:
 - Dominantni glumci
 - Slijede operni vokalni umjetnici i orkestralni glazbenici.

Ove karakteristike uzorka omogućuju reprezentativnu analizu specifičnih izazova s kojima se suočavaju različite umjetničke discipline unutar nacionalnih kazališnih institucija. U nastavku slijedi detaljna analiza rezultata, uključujući korelaciju ključnih varijabli i tumačenje nalaza u kontekstu održivosti kazališnih institucija.

Provedeno istraživanje kombinira frekvencijski i korelacijski nacrt, što znači da se podaci analiziraju kako kroz jednostavne deskriptivne metode (učestalosti odgovora), tako i kroz testove povezanosti između varijabli.

Odgovori na pitanja obrađeni su prebrojavanjem (frekvencijama) na temelju čega su izračunati postoci koji su dali osnovni pregled distribucije odgovora. Kada je bilo potrebno ispitati značajne razlike između stopa odgovora (učestalosti) u različitim skupinama, korišten je hi-kvadrat test (χ^2). Za pojedinačne odgovore, srednje vrijednosti (medijan, vrijednost u sredini raspona odgovora), standardne devijacije (mjera disperzije) i standardizirana asimetrija distribucije (vrijednost veća od |1,96| sugerira značajno iskrivljenje prema pozitivnom ili negativnom polu) i kurtosis - mjera koja pokazuje izduženost distribucije (vrijednost veća od |1,96| sugerira značajnu distorziju).

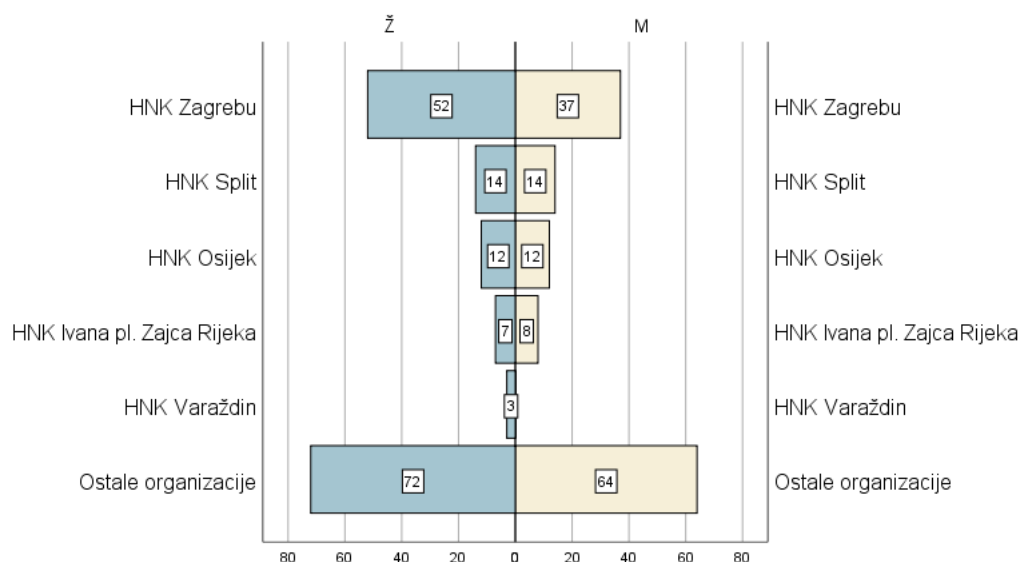
Hi-kvadrat test, fi koeficijent i Cramerov V korišteni su za mjerenje povezanosti između nominalnih i ordinalnih varijabli. Hi-kvadrat test (χ^2) ispituje postoji li statistički značajna povezanost između dviju kategoričkih varijabli. Koeficijent Phi koristi se pri analizi odnosa između dviju binarnih (dihotomnih) varijabli i mjera je snage tog odnosa. Cramerov V – proširuje phi koeficijent na slučajeve u kojima jedna ili obje varijable imaju više od dvije kategorije i mjeri snagu povezanosti između njih. Za izračun odnosa između kontinuiranih varijabli korištena je Pearsonova korelacija (r) koja mjeri stupanj i smjer linearnog odnosa između dviju numeričkih varijabli. Vrijednosti Pearsonovog koeficijenta kreću se od -1 (savršena negativna korelacija) do +1 (savršena pozitivna korelacija), dok vrijednost blizu 0 ukazuje na nepostojanje značajne linearne veze.

Za mjerenje razlika između skupina na kontinuiranim varijablama korištena je analiza varijance (ANOVA). Ova metoda ispituje postoji li statistički značajna razlika u srednjim vrijednostima između više neovisnih skupina. Ako je rezultat ANOVA testa značajan, to znači da se barem jedna skupina značajno razlikuje od ostalih.

Sve analize provedene su u programskom paketu IBM SPSS Statistics 25 koji omogućuje statističke izračune i vizualizaciju podataka. Grafički prikazi preuzeti su iz IBM SPSS Statistics 25, kao i iz Microsoft Excela koji je korišten za dodatnu obradu i prikaz rezultata.

Uzorak se sastojao od ukupno $N = 303$ ispitanika i ispitanica. Nakon uklanjanja ispitanika zbog nesavjesnog odgovaranja (isti odgovori na sva pitanja), konačni uzorak činilo je $N = 300$ sudionika. Uzorak je bio u velikoj mjeri spolno uravnotežen, žene su činile neznatnu većinu (53,3%) u odnosu na muškarce (45,0%), dok se 1,7% uzorka nije željelo očitovati o ovom pitanju. Na sljedećoj slici je prikazana spolna struktura po organizacijama rada, gdje je broj sudionika prikazan putem X osi.

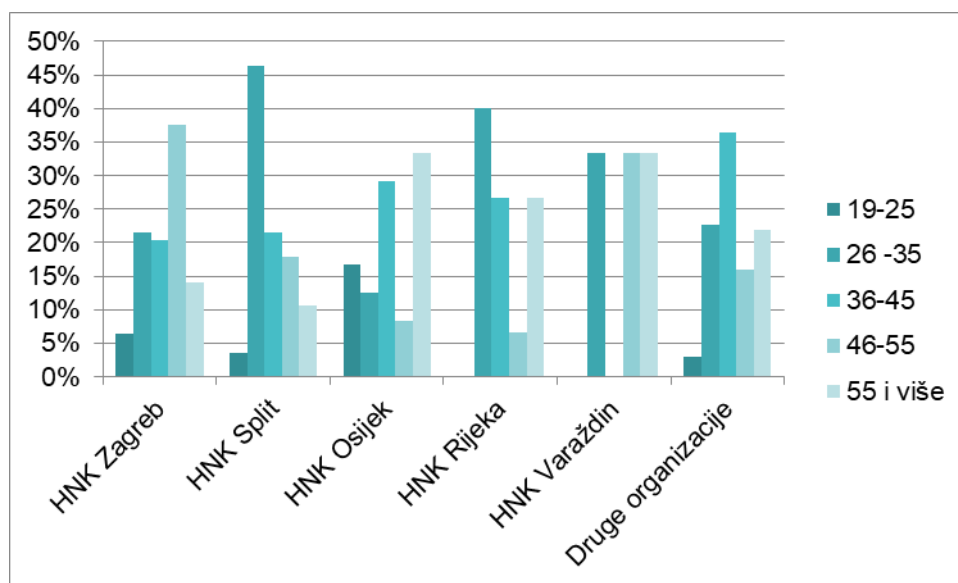
Slika 1 Spolna struktura po organizacijama rada



Najveći broj ispitanika pripadao je dobnoj kategoriji od 36 do 45 godina (28,7%), dok je najmanji broj ispitanika pripadao najmlađoj kategoriji od 19 do 25 godina (5,0%). Velik

dio uzorka također su činili ispitanici iz dobnih kategorija od 26 do 35 godina (24,7%) i od 46 do 55 godina (22,0%), a nešto manje ispitanika bilo je u dobnoj kategoriji od 55 godina i više (19,7%). Više od polovice sudionika (54,0%) bili su Zagrepčani, zatim Split (12,0%), Osijek (8,3%) i Rijeka (7,3%). Ostatak uzorka čine stanovnici drugih gradova u Republici Hrvatskoj (Dubrovnik, Pula, Zadar i dr.; 18,4%). Struktura ispitanika prema starosti je prikazana na Slici 2, a Y os označava udio ispitanika.

Slika 2 *Uzrasna struktura po organizacijama rada*



Po djelatnostima najveću skupinu sudionika činili su glumci (30,0%), zatim operni vokalni djelatnici – umjetnici (17,3%), te orkestralni djelatnici – umjetnici (16,0%). Potpuna struktura uzorka po djelatnostima data je u Tablici 1.

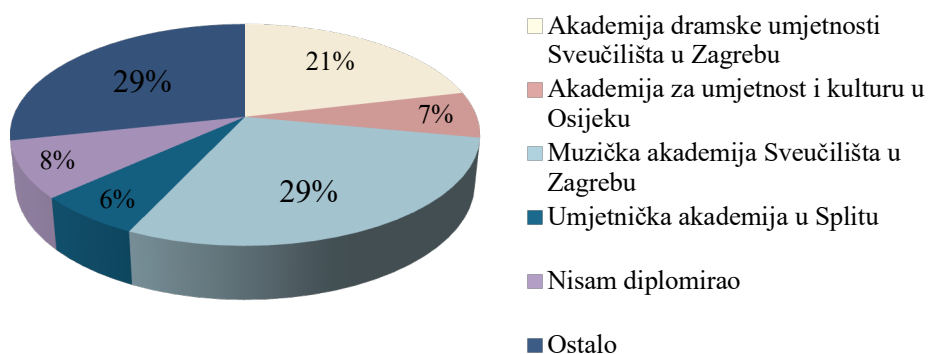
Tablica 4 *Struktura uzorka prema djelatnosti*

Djelatnost	Frekvencija	Postotak
Baletni majstor	3	1.0%
Baletni pedagog	3	1.0%
Baletni plesač profesionalac - umjetnik	20	6.7%

Baletni profesionalac - umjetnik (...dirigent, koreograf, korepetitor ...)	4	1.3%
Dramski/profesionalac - umjetnik (redatelj, dramaturg, scenograf, kostimograf, majstor svjetla...)	27	9.0%
Glumac profesionalac - umjetnik	90	30.0%
Instrumentalni profesionalac - umjetnik	27	9.0%
Operni profesionalac - umjetnik (...dirigent, koreograf, korepetitor ...)	6	2.0%
Operni vokalni profesionalac - umjetnik	52	17.3%
Orkestralni profesionalac - umjetnik	48	16.0%
Profesionalac - umjetnik suvremenog plesa	1	0.3%
Profesionalac u menadžmentu i administraciji	8	2.7%
Profesionalni folklorni pjevač/plesač	2	0.7%
Tehničko - kreativni profesionalac	4	1.3%
Ostalo	5	1.7%
Suma	300	100%

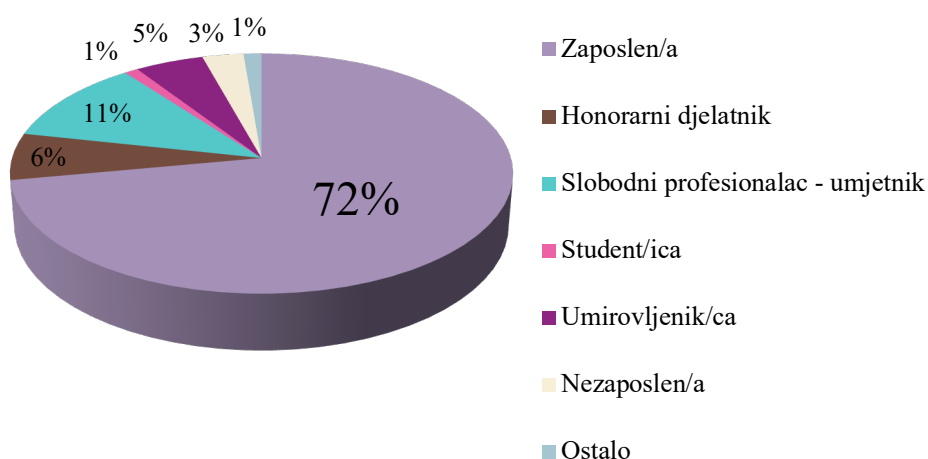
Najviše sudionika završilo je Muzičku akademiju Sveučilišta u Zagrebu (29,0%), a zatim Akademiju dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu (21,3%). Detaljniji prikaz strukture uzorka po ustanovama diplomiranja dan je na Slici 5.

***Slika 3** Prikaz uzorka po instituciji diplomiranja*



Prema radnom statusu, najveći broj sudionika (72,0%) bio je zaposlen, dok se 11,3% izjasnilo kao slobodni djelatnici – umjetnici, a 6,3% kao honorarni radnici. Detaljnija raščlamba uzorka prema statusu zaposlenja prikazana je na Slici 6.

Slika 4 Prikaz uzorka po radnom statusu



Najveći broj sudionika (20,3%) ima između 21 i 30 godina iskustva u izvedbenim umjetnostima, a najmanji dio uzorka ima dvije ili manje godina (4,0%), što je u skladu s dobnom strukturom uzorka (vidi Sliku 7 za više detalja).

Slika 5 Stupčasti dijagram uzorka po godinama radnog staža

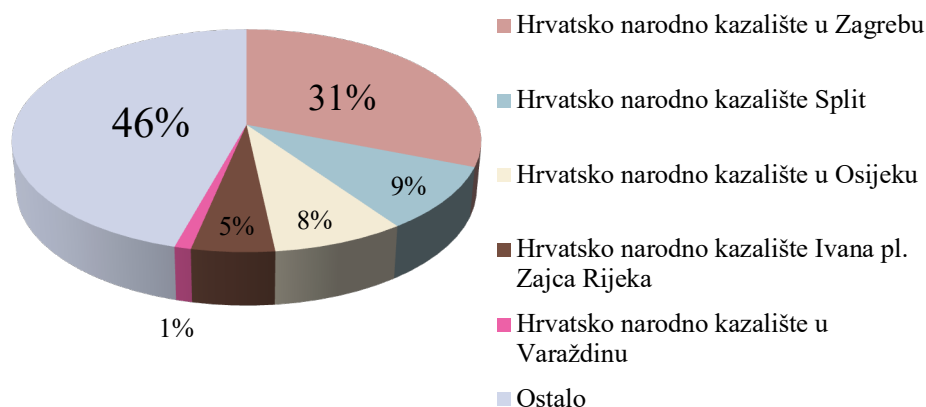


Većina sudionika, njih 31,2 posto, bili su djelatnici Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Ukupno 23,0% ispitanika bili su zaposlenici HNK Split, HNK Osijek, HNK Varaždin i HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci. Zbog izuzetno malog broja zaposlenih u varaždinskom narodnom kazalištu, oni nisu uključeni u posebne analize. 46% ispitanika bilo je zaposleno u drugim organizacijama. Detaljniji pregled uzorka po ustanovama zapošljavanja dan je na Slici 8 i Tablici 5.

Tablica 5 Prikaz uzorka po kazalištu / organizaciji rada

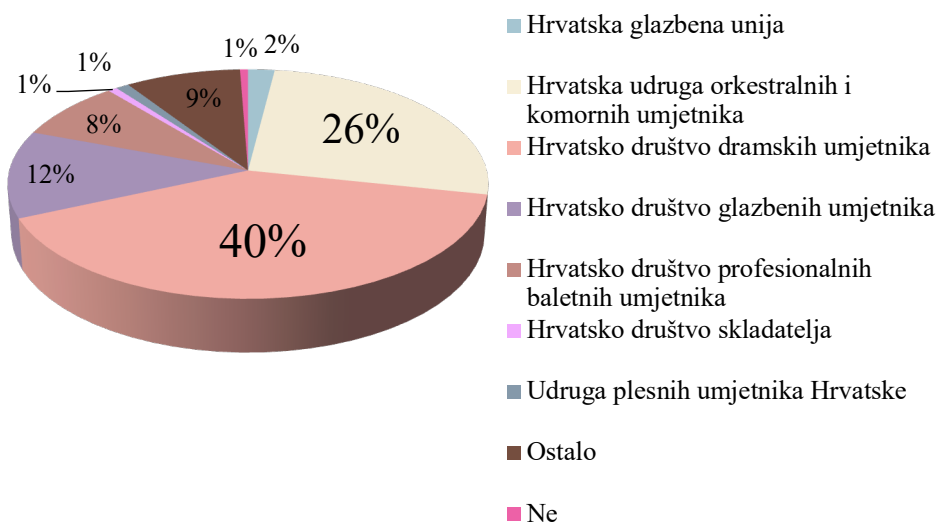
Kazalište	Frekvencija	Postotak
HNK u Zagrebu	93	31.0%
HNK Split	28	9.3%
HNK Osijek	24	8.0%
HNK Ivana pl. Zajca Rijeka	15	5.0%
HNK Varaždin	3	1.0%
Ostale organizacije	137	45.7%

Slika 6 Prikaz uzorka po mjestu zaposlenja



Najveći dio uzorka činili su članovi Hrvatskog društva dramskih umjetnika (40,0%), zatim Hrvatske udruge orkestralnih i komornih umjetnika (26,3%). 12% ispitanika bili su članovi Hrvatskog društva glazbenika, a 8,3% bili su članovi Hrvatskog društva profesionalnih baletnih umjetnika. Najmanje ispitanika bilo je članova Hrvatske glazbene unije, Hrvatskog društva skladatelja i Hrvatskog društva plesnih umjetnika, po 2% ili manje. Detaljan prikaz prikazan je na Slici 9.

Slika 7 Prikaz uzorka po članstvu u udrugama



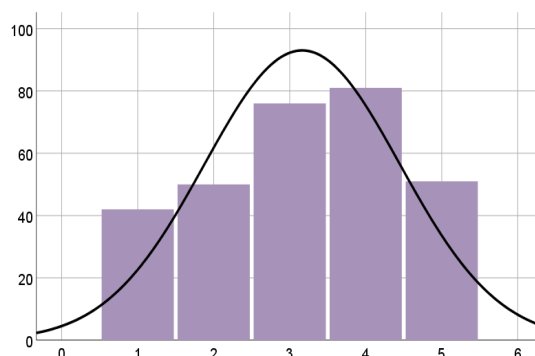
Ako uzmemo ocjenu 3 kao teorijski prosjek na ljestvici od 1 do 5, možemo relativno protumačiti prosječne odgovore na pojedina pitanja (tablica X). Na temelju toga, zadovoljstvo različitim aspektima posla uglavnom je osrednje, s obzirom da prosjek ni za

jedno pitanje ne prelazi 4 ("Uglavnom se slažem / Dobro"), niti ide ispod 2 ("Uglavnom se ne slažem / Loše"). Sudionici su bili najzadovoljniji utjecajem svog rada na društvo i kulturnu zajednicu, kao i odnosom s kolegama i nadređenima. Također općenito smatraju da su napredovali tijekom rada u organizaciji u kojoj su zaposleni (tj. da njihov vrhunac nije bio prije nego što su joj se pridružili). S druge strane, sudionici su bili najmanje zadovoljni mogućnostima usavršavanja kroz različite programe, te kohezijom funkcionalnih područja unutar radne organizacije. Također je vidljivo da su izvori nezadovoljstva utjecaj posla na zdravlje, te nedostatak pristupa resursima i potpori za prevladavanje stresa.

Na pitanje "Imate li u svom radu dovoljno prostora za kreativno - umjetničko izražavanje?" sudionici su izrazili različita mišljenja. 14% sudionika uopće se ne slaže da ima dovoljno prostora, 16,7% također je nezadovoljno, dok 25,3% zauzima neutralan stav. Potvrдно je odgovorilo 27%, a potpuno se složilo s tvrdnjom 17%. Prosječna ocjena je 3,16, dok je medijan 3. Skewness (-1,58) ukazuje na blagu asimetriju prema višim ocjenama, dok kurtosis (-3,56) sugerira širok raspon odgovora, bez jasno izraženog središnjeg trenda. S obzirom na opisne pokazatelje distribucije odgovora, možemo zaključiti da ona nije normalno raspoređena.

Tablica 6 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Imate li dovoljno prostora za kreativno - umjetnički izraz u svom radu?“

Uopće se ne slažem	14.0%
Uglavnom se ne slažem	16.7%
Neodlučan/a sam	25.3%
Uglavnom se slažem	27.0%
U potpunosti se slažem	17.0%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.16	3	1.29	-1.58	-3.56

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

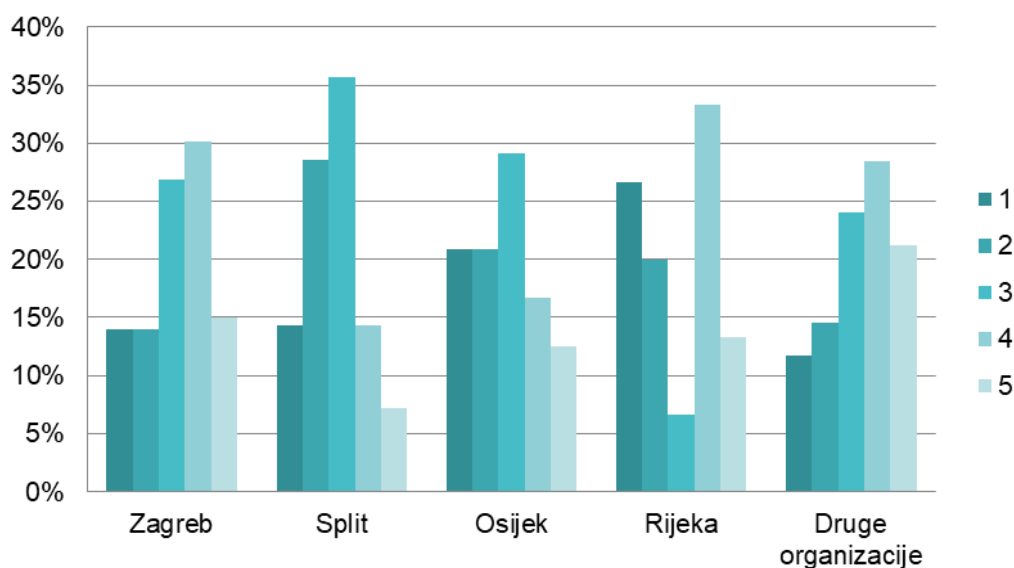
**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Gledano pojedinačno prema organizaciji rada, najveći broj ispitanika zaposlenih u Hrvatskom narodnom kazalištu Zagreb odabrao je opciju "uglavnom se slažem" (30,11%), što upućuje na relativno pozitivan stav prema dostupnosti kreativnog izražavanja. Uglavnom su neodlučni zaposlenici HNK Split (35,71%), dok su u HNK Osijek i Rijeka odgovori nešto ravnomjerniji. Sudionici iz drugih organizacija također su se najčešće slagali s tvrdnjom (28,47% za umjereno slaganje i 21,17% za potpuno slaganje), što ukazuje na veće zadovoljstvo u tim sredinama.

Međutim, statistička analiza ne pokazuje značajnu povezanost između grada zaposlenja i percepcije kreativne slobode. Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 16,99$, $p = 0,386$) daje p-vrijednost veću od 0,05, što znači da razlike među skupinama nisu statistički značajne. Slično tome, Phi koeficijent (0,24) i Cramer V (0,12) ukazuju na vrlo slabu povezanost između promatranih varijabli.

Zaključno, iako postoje određene razlike u percepciji dostupnosti prostora za kreativno izražavanje među ispitanicima iz različitih gradova i organizacija, analiza sugerira da te razlike nisu dovoljno izražene da bi bile statistički značajne. Drugim riječima, organizacija u kojoj su umjetnici zaposleni ne igra ključnu ulogu u percepciji kreativnih mogućnosti u radu.

Tablica 7 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Imate li dovoljno prostora za kreativno – umjetnički izraz u svom radu?“



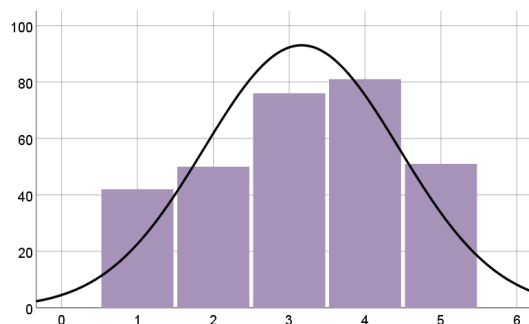
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	13.98%	13.98%	26.88%	30.11%	15.05%
HNK Split	14.29%	28.57%	35.71%	14.29%	7.14%
HNK Osijek	20.83%	20.83%	29.17%	16.67%	12.50%
HNK Rijeka	26.67%	20.00%	6.67%	33.33%	13.33%
Druge organizacije	11.68%	14.60%	24.09%	28.47%	21.17%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	23.98	0.09
Phi	0.28	0.09
Cramer V	0.14	0.09

Na pitanje “Mislite li da vam je dana dovoljna kreativna i umjetnička sloboda u produkcijama u kojima sudjelujete?”, 13,3% ispitanika se u potpunosti ne slaže, 18,3% se umjereno ne slaže, dok 28,7% zauzima neutralan stav. Potvrdno je odgovorilo 28%, a potpuno se složilo 11,7%. Prosječna ocjena je 3,06, medijan je 3, asimetrija (-1,27) pokazuje malu negativnu distorziju, dok je kurtoza (-3,12) negativna, što znači da su odgovori ravnomjernije raspoređeni nego što bi se očekivalo u slučaju normalne distribucije koja slijedi Gaussovu krivulju.

Tablica 8 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da su vam u produkcijama u kojima sudjelujete omogućene dovoljne kreativne i umjetničke slobode?”

Uopće se ne slažem	13.3%
Uglavnom se ne slažem	18.3%
Neodlučan/a sam	28.7%
Uglavnom se slažem	28.0%
U potpunosti se slažem	11.7%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.06	3	1.21	-1.27	-3.12

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

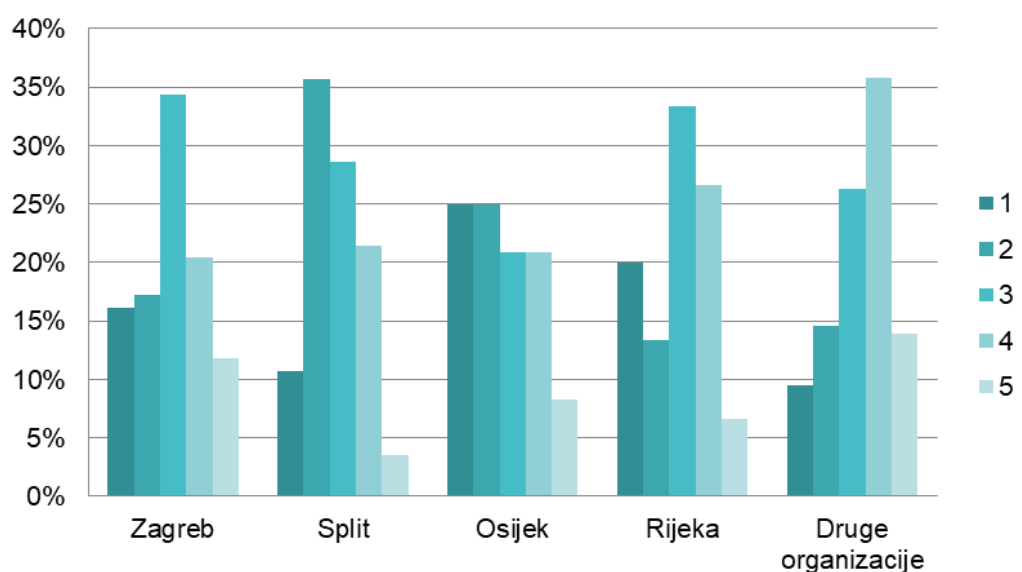
*Skewness I Kurtosis su standardizirani

Analiza odgovora na pitanje dopuštaju li produkcije u kojima sudjeluju ispitanici dovoljnu kreativnu i umjetničku slobodu pokazuje određene razlike između gradova i organizacija. Ispitanici su odgovarali na ljestvici od 1 do 5, a rezultati sugeriraju različite percepcije ove teme.

Među djelatnicima Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu najveći broj ispitanika iskazao je neodlučnost po ovom pitanju (34,41%), što ukazuje na neutralan stav. Slična situacija je i u Rijeci, gdje je “3” također jedan od najčešćih odgovora (33,33%). S druge strane, u Splitu je najveći postotak ispitanika odabrao opciju “uglavnom se ne slažem” (35,71%), što upućuje na nešto negativniji stav prema dostupnosti kreativnih sloboda. U Osijeku su odgovori bili ravnomjernije raspoređeni, dok su ispitanici iz drugih organizacija najčešće birali opcije “Uglavnom se slažem” (35,77%) i “3” (26,28%), što ukazuje na višu razinu zadovoljstva u tim sredinama.

Statistička analiza, međutim, ne pokazuje značajnu povezanost između grada i percepcije kreativne slobode u produkcijama. Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 22,08$, $p = 0,141$). Phi koeficijent (0,27) i Cramer V (0,14) također ukazuju na slabiju korelaciju između varijabli.

Tablica 9 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da su vam u produkcijama u kojima sudjelujete omogućene dovoljne kreativne i umjetničke slobode?“*



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	16.13%	17.20%	34.41%	20.43%	11.83%
HNK Split	10.71%	35.71%	28.57%	21.43%	3.57%
HNK Osijek	25.00%	25.00%	20.83%	20.83%	8.33%
HNK Rijeka	20.00%	13.33%	33.33%	26.67%	6.67%
Druge organizacije	9.49%	14.60%	26.28%	35.77%	13.87%

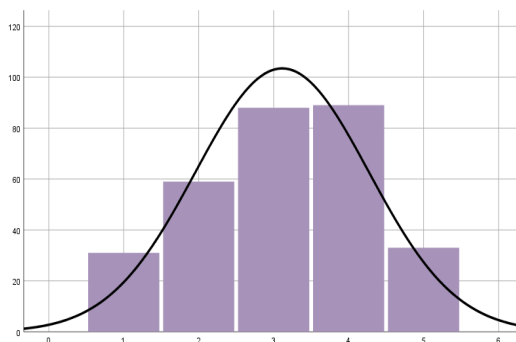
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	22.08	0.141
Phi	0.27	0.141
Cramer V	0.14	0.141

Na pitanje smatraju li da njihov rad dobiva odgovarajuće priznanje od strane publike, kolega i nadređenih, odgovori sudionika pokazuju da njih 10,3% smatra da ne dobiva priznanje, 19,7% dijeli slično mišljenje, dok 29,3% ostaje neutralno. Da je njihov rad prepoznat slaže se 29,7%, a potpuno se slaže 11%. Prosječna ocjena je 3,11, medijan je

3, asimetrija (-1,4) ukazuje na blagi pomak prema pozitivnim ocjenama, dok je kurtosis (-2,77) relativno nizak, što znači da je distribucija blago spljoštena.

Tablica 10 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da vaš rad dobiva adekvatno priznanje od publike, kolega i nadređenih?“

Uopće se ne slažem	10.3%
Uglavnom se ne slažem	19.7%
Neodlučan/a sam	29.3%
Uglavnom se slažem	29.7%
U potpunosti se slažem	11.0%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.11	3	1.16	-1.4	-2.77

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness I Kurtosis su standardizirani

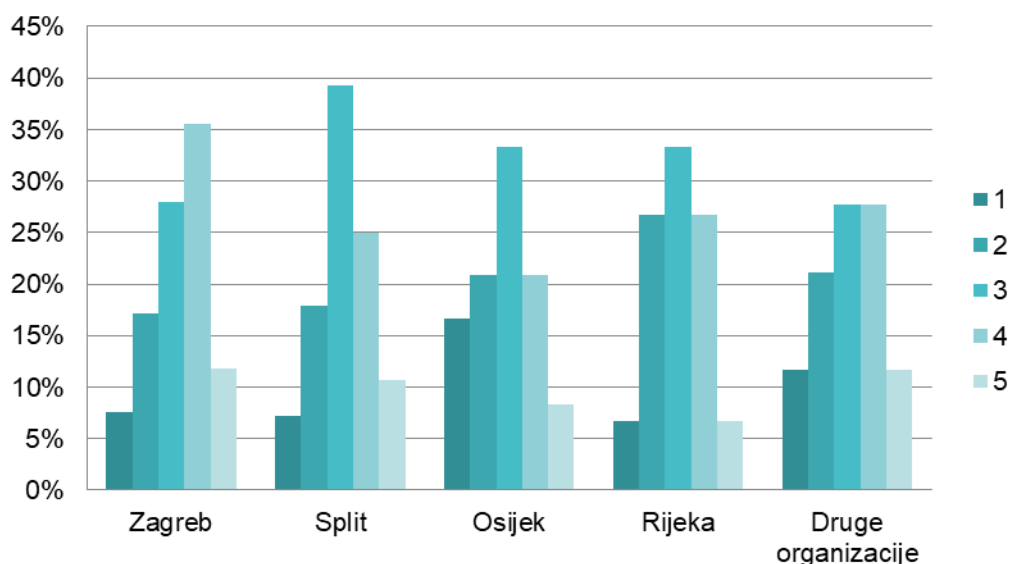
Analiza odgovora na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da njihov rad dobiva odgovarajuće priznanje od publike, kolega i nadređenih pokazuje određene varijacije među ispitanicima iz kazališnih i drugih organizacija. Rezultati pokazuju da je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu imalo najveći broj ispitanika koji su odabrali opciju “4” (35,48%), što sugerira da većina ispitanika u ovom gradu svoje priznanje doživljava uglavnom pozitivnim. Slično, u splitskom kazalištu najveći udio ispitanika odabrao je opciju “3” (39,29%), što može ukazivati na neutralan stav o ovom pitanju. U javnim kazališnim ustanovama u Osijeku i Rijeci također su raspoređeni odgovori s blagom dominacijom odgovora koji odražavaju neutralan ili neodlučan stav (33,33% za oba).

Međutim, statistička analiza pokazuje da ne postoji značajna korelacija između organizacije u kojoj ispitanici rade i njihove percepcije o priznanju rada. Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 7,22$, $p = 0,969$) daje p-vrijednost značajno veću od 0,05, što ukazuje da razlike u odgovorima između gradova nisu statistički značajne. Dodatni pokazatelji Phi

koeficijent (0,16) i Cramer V (0,08) također ukazuju na vrlo slabu korelaciju između ovih varijabli.

Zaključno, iako postoje određene razlike u percepciji primjerenosti priznanja rada među ispitanicima iz različitih gradova i organizacija, statistička analiza pokazuje da te razlike nisu dovoljno izražene da bi bile značajne. Drugim riječima, organizacija rada ispitanika ne utječe značajno na percepciju prepoznatosti njihovog rada od strane publike, kolega i nadređenih.

Tablica 11 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da vaš rad dobiva adekvatno priznanje od publike, kolega i nadređenih?“



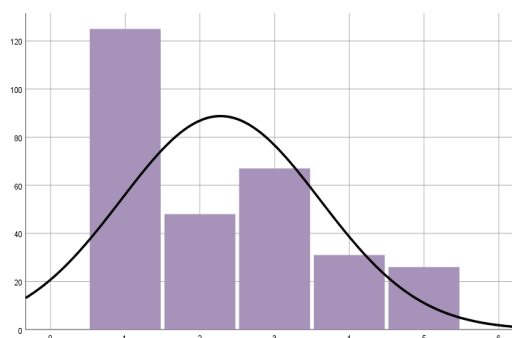
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	7.53%	17.20%	27.96%	35.48%	11.83%
HNK Split	7.14%	17.86%	39.29%	25.00%	10.71%
HNK Osijek	16.67%	20.83%	33.33%	20.83%	8.33%
HNK Rijeka	6.67%	26.67%	33.33%	26.67%	6.67%
Druge organizacije	11.68%	21.17%	27.74%	27.74%	11.68%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	7.22	0.969
Phi	0.16	0.969
Cramer V	0.08	0.969

Na pitanje “Mislite li da je vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili (ili počeli surađivati) s nekom poslovnom organizacijom?”, 42,1% ispitanika se u potpunosti ne slaže, 16,2% se uglavnom ne slaže, dok je 22,6% ispitanika bilo neodlučno po ovom pitanju. 10,4% vjeruje da je svoj vrhunac doživjela prije sadašnje organizacije, dok se samo 8,8% u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. Prosječna ocjena je 2,28, medijan je 2, asimetrija (4,55) pokazuje izraženu distorziju prema negativnim ocjenama (tj. neslaganje s tvrdnjom), dok kurtosis (-2,83) označava ravniju distribuciju.

Tablica 12 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da je Vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili poslovnoj organizaciji (ili započeli suradnju s njom)?”

Uopće se ne slažem	42.1%
Uglavnom se ne slažem	16.2%
Neodlučan/a sam	22.6%
Uglavnom se slažem	10.4%
U potpunosti se slažem	8.8%
Suma	100%



Prosijek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.28	2	1.13	4.55	-2.83

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

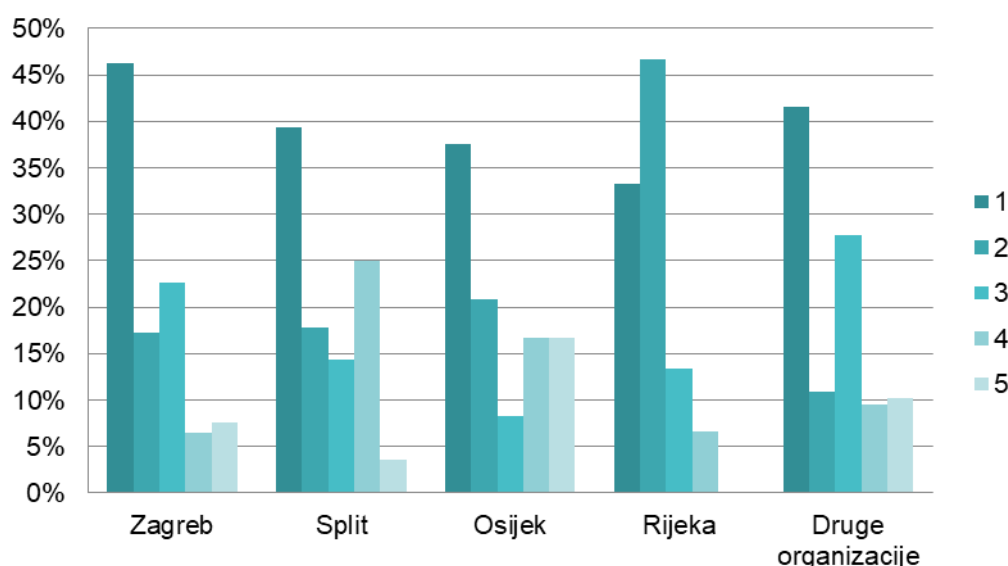
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Analiza odgovora na pitanje smatraju li ispitanici da je njihov profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što su se pridružili nekoj poslovnoj organizaciji (ili s njom počeli surađivati) pokazuje značajne razlike među ispitanicima iz različitih gradova i organizacija. Odgovori su dati na ljestvici od 1 do 5, pri čemu niže vrijednosti ukazuju na neslaganje s izjavom, dok više vrijednosti ukazuju na to da ispitanici vjeruju da su dosegli svoj vrhunac prije svog trenutnog angažmana.

Rezultati pokazuju da većina ispitanika u svim analiziranim skupinama ne smatra da je njihov profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što su se pridružili organizaciji. Iz Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu najveći postotak ispitanika odabrao je opciju “Uopće se ne slažem” (46,24%). Sličan trend zabilježen je i u Splitu (39,29%) i Osijeku (37,50%), dok je u Rijeci nešto manji udio ispitanika koji se uopće ne slažu (33,33%), ali je visok postotak odgovora “uglavnom se ne slažem” (46,67%). Ispitanici iz drugih organizacija također su najčešće birali opciju “1” (41,61%), uz značajan udio onih koji su po ovom pitanju bili neodlučni ili neutralni (27,74%).

Za razliku od prethodnih analiza, Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 30,11$, $p = 0,017$) pokazuje statistički značajnu povezanost između grada/organizacije i percepcije profesionalne i umjetničke izvrsnosti. Budući da je p-vrijednost manja od 0,05, možemo zaključiti da postoji značajna razlika u odgovorima između skupina. Phi koeficijent (0,32) i Cramer V (0,16) također ukazuju na postojanje umjerene korelacije između organizacije rada i percepcije ispitanika o ovom pitanju.

Tablica 13 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da je Vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili poslovnoj organizaciji (ili započeli suradnju s njom)?”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	46.24%	17.20%	22.58%	6.45%	7.53%
HNK Split	39.29%	17.86%	14.29%	25.00%	3.57%
HNK Osijek	37.50%	20.83%	8.33%	16.67%	16.67%
HNK Rijeka	33.33%	46.67%	13.33%	6.67%	0.00%
Druge organizacije	41.61%	10.95%	27.74%	9.49%	10.22%

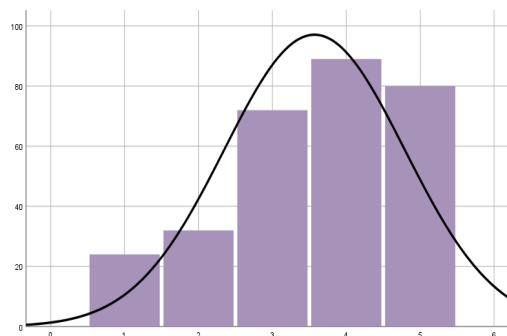
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	30.11	0.017
Phi	0.32	0.017
Cramer V	0.16	0.017

S tvrdnjom "Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje" u potpunosti se ne slaže samo 8,1% ispitanika, dok se umjereno ne slaže 10,8%. Neutralno mišljenje izrazilo je 24,2% ispitanika. S druge strane, čak 30% ispitanika se uglavnom slaže s tvrdnjom da negativno utječe na zdravlje, dok 26,9% to u potpunosti potvrđuje. Ukupno gledajući, vidimo da veliki broj ispitanika, preko polovice, smatra da njihov posao negativno utječe na njihovo zdravlje. Prosječna ocjena je 2,43, medijan je 2, asimetrija (-4,01) ukazuje na izrazito pozitivno iskrivljenje prema potvrdnim odgovorima, dok je kurtosis (-2,01) relativno mali, iako je iz grafikona vidljivo da distribucija ne prati Gaussovu krivulju.

Tablica 14 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje”

Uopće se ne slažem	8.1%
Uglavnom se ne slažem	10.8%
Neodlučan/a sam	24.2%
Uglavnom se slažem	30.0%
U potpunosti se slažem	26.9%
Suma	100%

χ^2	58.3
p	<.001



Prosijek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.57	4	1.22	-4.01	-2.01

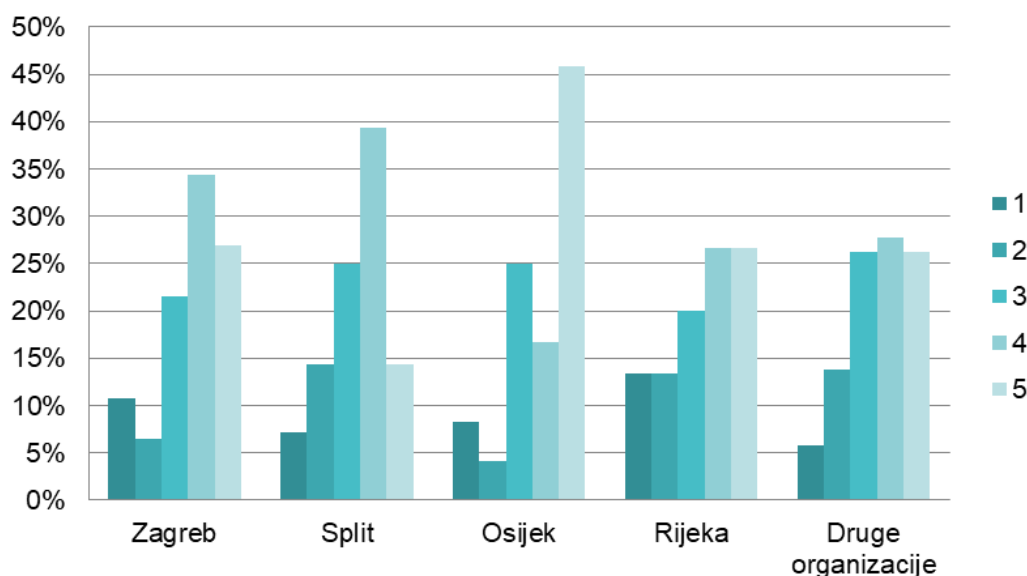
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Rezultati po pojedinim organizacijama pokazuju da se najveći broj zaposlenika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu opredijelio za opciju „4“ (34,41%), dok se visok postotak opredijelio i za opciju „5“ (26,88%), što sugerira da značajan dio ispitanika smatra da njihov posao izravno utječe na njihovo zdravlje. Sličan trend zabilježen je i u Splitu, gdje je također najčešće odabrana opcija "4" (39,29%), dok je u Osijeku najveći udio ispitanika odabrao opciju "5" (45,83%), što sugerira da su ispitanici u ovom gradu najviše svjesni ili pogođeni zdravstvenim implikacijama svog posla. U Rijeci su odgovori nešto ravnomjerniji, s podjednakim udjelom ispitanika koji su se opredijelili za opcije "4" (26,67%) i "5" (26,67%). U skupini ispitanika iz drugih organizacija najčešće su birane opcije "4" (27,74%) i "5" (26,28%), što također ukazuje na visok stupanj slaganja s tvrdnjom.

Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 15,07$, $p = 0,52$) pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost između organizacije rada ispitanika i percepcije utjecaja rada na zdravlje, budući da je p-vrijednost značajno veća od 0,05. Phi koeficijent (0,23) i Cramer V (0,11) također ukazuju na slabiju korelaciju između varijabli.

Tablica 15 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje.“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	10.75%	6.45%	21.51%	34.41%	26.88%
HNK Split	7.14%	14.29%	25.00%	39.29%	14.29%
HNK Osijek	8.33%	4.17%	25.00%	16.67%	45.83%
HNK Rijeka	13.33%	13.33%	20.00%	26.67%	26.67%
Druge organizacije	5.84%	13.87%	26.28%	27.74%	26.28%

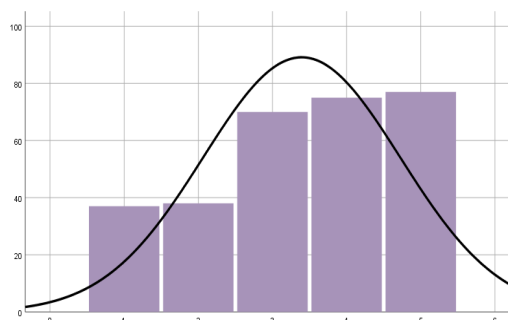
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	15.07	0.52
Phi	0.23	0.52
Cramer V	0.11	0.52

Odgovori na pitanje "Mislim da moje stručne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji za koju radim ili s kojom sam surađivao" pokazuju da se 12,5% ispitanika u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom, a dodatnih 12,8% umjereno se ne slaže. Neodlučno je ostalo 23,6% ispitanika. S ovom se tvrdnjom uglavnom slaže 25,3% ispitanika, a potpuno se slaže 25,9%. Sve u svemu, više od polovice sudionika ankete smatralo je da njihove profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene, prosječna ocjena 4, asimetrija (-2,89) ukazuje na značajno pozitivno iskrivljenje, dok kurtoza (-3,4) ukazuje na to da je distribucija blago spljoštena.

Tablica 16 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislim da moje profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji u kojoj radim ili s kojom sam surađivao/a.”

Uopće se ne slažem	12.5%
Uglavnom se ne slažem	12.8%
Neodlučan/a sam	23.6%
Uglavnom se slažem	25.3%
U potpunosti se slažem	25.9%
Suma	100%

χ^2	27.47
p	<.001



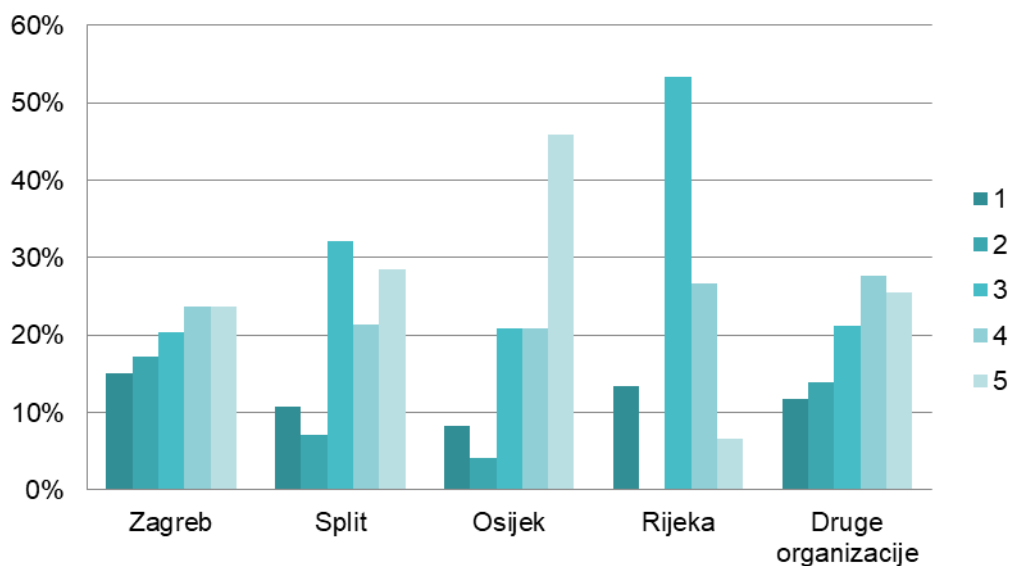
Prosijek
3.39

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

U Zagrebu je najveći broj ispitanika odabrao opcije "4" i "5" (po 23,66%), što govori da gotovo polovica zagrebačkih ispitanika smatra da svoje kvalitete nisu u potpunosti iskorištene. U Splitu je najčešći odgovor bio "5" (28,57%), dok je gotovo trećina ispitanika iz ovog kazališta (32,14%) bila neodlučna. S tom su se tvrdnjom složili i zaposlenici HNK-a u Osijeku (45,83% je odabralo "u potpunosti se slažem"), što ukazuje da većina ispitanika u Osijeku smatra da njihove stručne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene. U Rijeci je većina ispitanika izabrala opciju „3“ (53,33%), što upućuje na neutralan stav prema ovoj tvrdnji, dok je broj ispitanika koji je odabrao opciju „5“ relativno nizak (6,67%). Ispitanici iz drugih organizacija najviše su birali opcije "4" (27,74%) i "5" (25,55%), što također upućuje na ozbiljne sumnje u iskorištavanje njihovih kvaliteta. Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 20,71$, $p = 0,19$) pokazuje da ne postoji statistički značajna korelacija između organizacije rada ispitanika i njihove percepcije korištenja profesionalnih i umjetničkih kvaliteta. Dodatno, Phi koeficijent (0,26) i Cramer V (0,13) ukazuju na vrlo slabu povezanost između ovih varijabli.

Tablica 17 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislim da moje profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji u kojoj radim ili s kojom sam surađivao/a”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	15.05%	17.20%	20.43%	23.66%	23.66%
HNK Split	10.71%	7.14%	32.14%	21.43%	28.57%
HNK Osijek	8.33%	4.17%	20.83%	20.83%	45.83%
HNK Rijeka	13.33%	0.00%	53.33%	26.67%	6.67%
Druge organizacije	11.68%	13.87%	21.17%	27.74%	25.55%

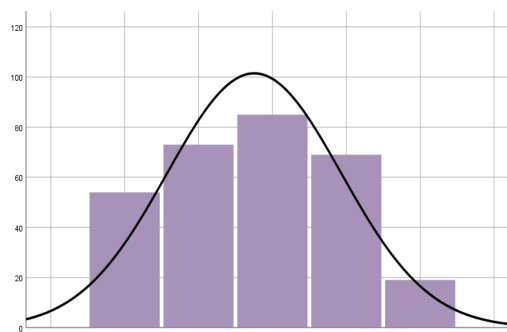
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	20.71	0.19
Phi	0.26	0.19
Cramer V	0.13	0.19

Odgovori na pitanje "Smatrate li da su vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?" pokazuju da 18% ispitanika nije zadovoljno, 24.3% dijeli slično mišljenje, dok 28.3% zauzima neutralan stav. 23% se slaže da imaju mogućnosti za napredak, dok samo 6.3% sudionika smatra u punoj mjeri da su im omogućene mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast. Prosječna ocjena je 2.75, medijana 3, skewness (0.41) pokazuje relativno uravnoteženu raspodjelu po vertikalnoj osi, dok je kurtosis (-3.34) ukazuje na poravnatu distribuciju.

Tablica 18 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da su vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?“

Uopće se ne slažem	18.0%
Uglavnom se ne slažem	24.3%
Neodlučan/a sam	28.3%
Uglavnom se slažem	23.0%
U potpunosti se slažem	6.3%
Suma	100%

χ^2	43.2
p	<.001



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.75	3	1.18	0.41	-3.34

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

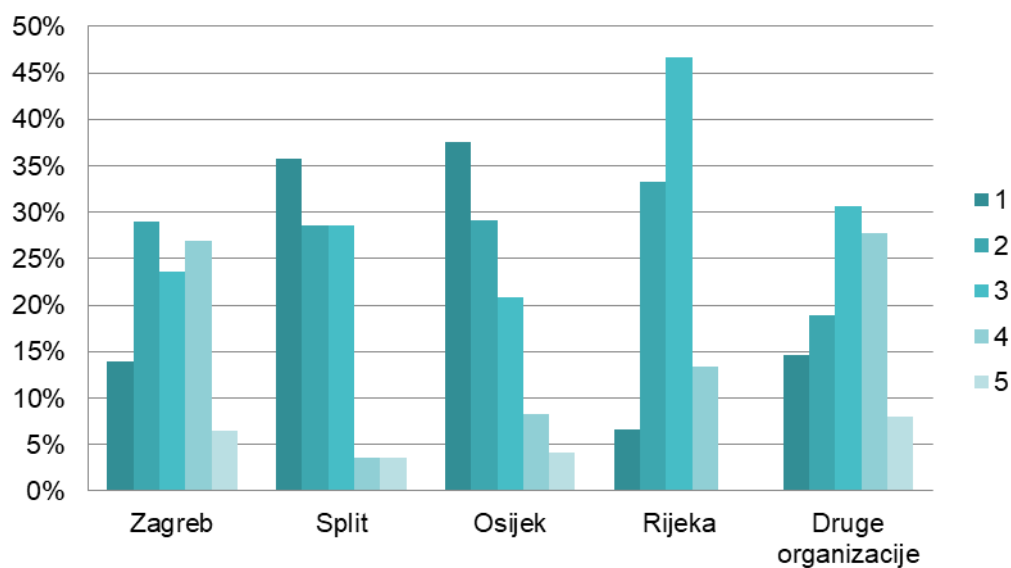
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Rezultati pokazuju značajne razlike među ispitanicima, a najveći skepticizam prema mogućnostima profesionalnog i umjetničkog razvoja iskazali su ispitanici iz Splita i Osijeka. U Splitu je 35,71% ispitanika izabralo opciju "1", što znači da se izrazito ne slažu s tvrdnjom da im organizacija omogućuje adekvatan razvoj. Gotovo jednako visok postotak odabrao je opciju "Uglavnom se ne slažem" (28,57%), dok su pozitivni odgovori (opcije "4" i "5") bili izrazito niski (samo 3,57% u oba slučaja). Sličan trend vidljiv je i u Osijeku, gdje je čak 37,50% izrazilo potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok se većina ostalih opredijelila za odgovore "2" (29,17%) i "3" (20,83%). Ovi podaci sugeriraju da se profesionalni i umjetnički razvoj u organizacijama u tim gradovima percipira kao vrlo ograničen. S druge strane, ispitanici iz Rijeke najpozitivnije ocjenjuju svoje mogućnosti razvoja. Najveći postotak (46,67%) odabrao je opciju "3", što sugerira neutralan stav, dok je značajan dio ispitanika odabrao "4" (13,33%), a nitko nije odabrao "5". Zanimljivo je da Rijeka ima najmanji postotak odgovora "1" (6,67%), što znači da gotovo nitko od ispitanika nije izrazio izrazito nezadovoljstvo svojim mogućnostima razvoja. U Zagrebu su rezultati podijeljeni. Dok 13,98% ispitanika smatra da nema dovoljno mogućnosti za razvoj ("1"), čak 29,03% odabralo je opciju "2", što označava umjereno nezadovoljstvo. Istovremeno, 26,88% ispitanika izabralo je "4", a 6,45% "5", što govori da je u Zagrebu

ipak nešto veći osjećaj dostupnosti razvojnih prilika u odnosu na Split i Osijek. Ispitanici iz ostalih organizacija pokazali su uravnoteženiju distribuciju odgovora, pri čemu su najčešće odabrane opcije "3" (30,66%) i "4" (27,74%), dok je negativnih odgovora nešto manje nego u Splitu i Osijeku. To može značiti da neke organizacije pružaju bolje uvjete za profesionalni razvoj, ali i da postoje značajne razlike među institucijama.

Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 30,94$, $p = 0,014$) pokazuje da postoji statistički značajna korelacija između organizacije rada ispitanika i percepcije mogućnosti za profesionalni i umjetnički razvoj, budući da je p-vrijednost manja od 0,05. Phi koeficijent (0,32) i Cramer V (0,16) također ukazuju na umjerenu korelaciju između varijabli, što znači da organizacijski čimbenici mogu igrati važnu ulogu u percepciji razvojnih prilika.

Tablica 19 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da su vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	13.98%	29.03%	23.66%	26.88%	6.45%
HNK Split	35.71%	28.57%	28.57%	3.57%	3.57%
HNK Osijek	37.50%	29.17%	20.83%	8.33%	4.17%
HNK Rijeka	6.67%	33.33%	46.67%	13.33%	0.00%
Druge organizacije	14.60%	18.98%	30.66%	27.74%	8.03%

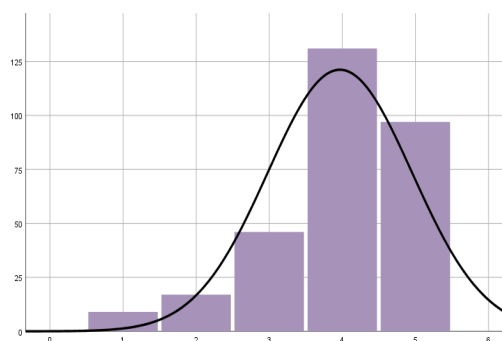
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	30.94	0.014
Phi	0.32	0.014
Cramer V	0.16	0.014

Na pitanje "Mislite li da vaš rad pozitivno utječe na društvo i kulturnu zajednicu?", 3% ispitanika ne vjeruje da ima utjecaja, 5,7% dijeli slično mišljenje, dok 15,3% ostaje neutralno. 43,7% svoj rad smatra društveno korisnim, dok 32,3% to u potpunosti potvrđuje. Prosječna ocjena je 3,97, medijan je 4, asimetrija (-7,4) pokazuje značajnu distorziju prema pozitivnim rezultatima, dok kurtioza (3,28) ukazuje da su odgovori koncentrirani na visoke rezultate.

Tablica 20 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da vaš rad ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu?“

Uopće se ne slažem	3.0%
Uglavnom se ne slažem	5.7%
Neodlučan/a sam	15.3%
Uglavnom se slažem	43.7%
U potpunosti se slažem	32.3%
Suma	100%

χ^2	184.3
p	<.001



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.97	4	0.99	-7.4	3.28

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

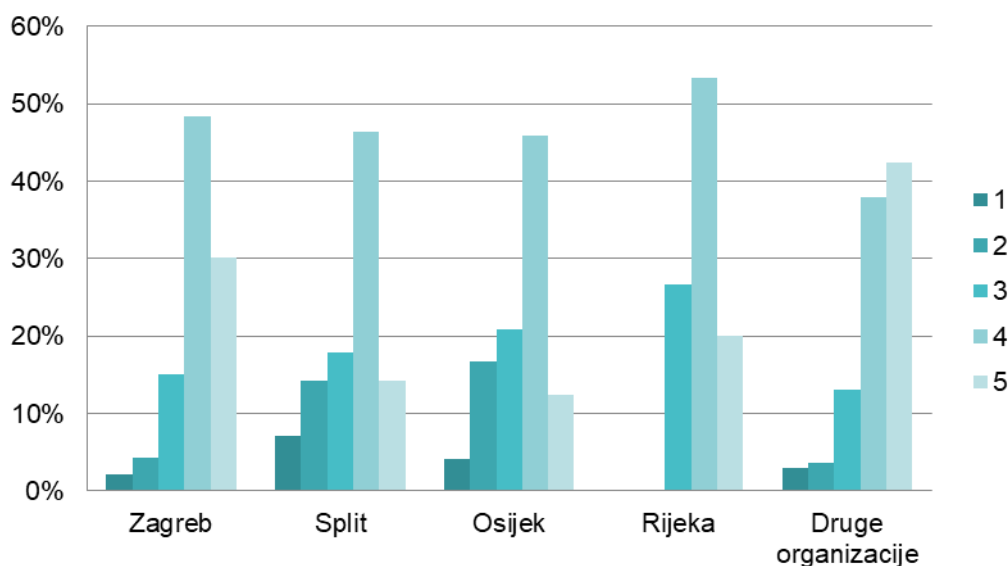
Sveukupno, rezultati pokazuju visoku razinu uvjerenja da rad ispitanika ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu, pri čemu su odgovori "4" i "5" dominantni u svim kategorijama.

U Zagrebu je najveći postotak ispitanika odabrao odgovor "4" (48,39%), dok je 30,11% ispitanika potpuno sigurno u pozitivan učinak svog rada ("5"). Negativni odgovori su rijetki – samo 2,15% ispitanika se uopće ne slaže s tvrdnjom ("1"), dok je 4,30% ispitanika izabralo opciju "2". Sličan trend je vidljiv i u Splitu, gdje 46,43 % ispitanika smatra da njihov rad ima pozitivan učinak ("4"), dok je 14,29% ispitanika potpuno uvjeren u taj utjecaj ("5"). No, u Splitu se bilježi nešto veći postotak onih koji se djelomično ne slažu s tvrdnjom ("2" – 14,29%). U Osijeku je percepcija utjecaja rada također pretežno pozitivna, iako nešto manje izražena nego u Zagrebu i Splitu. 45,83% ispitanika odabralo je „4“, dok je 12,50% potpuno uvjeren u pozitivan učinak („5“). No, 16,67% ispitanika odabralo je "2", što ukazuje na nešto veći skepticizam u odnosu na druge gradove. Zanimljivo, u Rijeci niti jedan ispitanik nije odabrao "1" ili "2", što znači da svi sudionici iz ovog grada smatraju da njihov rad ima neki pozitivan učinak. Najčešće birani odgovor je "4" (53,33%), dok je značajan dio ispitanika odabrao i "5" (20,00%). To sugerira da ispitanici u Rijeci imaju najveću razinu povjerenja u društveni doprinos svog rada.

U ostalim organizacijama situacija je također pozitivna – 42,34% ispitanika potpuno je uvjeren u pozitivan učinak svog rada ("5"), što je najveći postotak među svim kategorijama. Također, 37,96% ispitanika odabralo je "4", dok su negativni odgovori ("1" i "2") izuzetno rijetki (samo 2,92% i 3,65%).

Rezultati Pearsonovog hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 28,17$, $p = 0,03$) pokazuju da postoji statistički značajna korelacija između organizacije u kojoj sudionici rade i percepcije pozitivnog utjecaja njihovog rada na društvo i kulturnu zajednicu. Phi koeficijent (0,31) i Cramer V (0,15) ukazuju na umjerenu korelaciju između varijabli, što znači da organizacija može imati određenu ulogu u percepciji ovog aspekta profesionalnog rada.

Tablica 21 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da vaš rad ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu?“



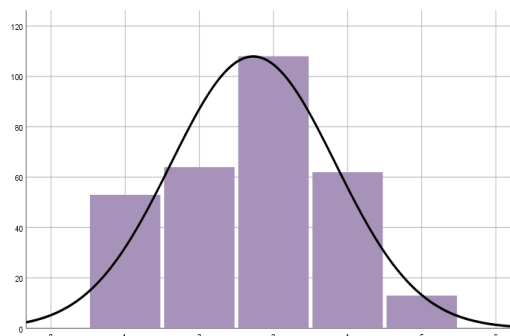
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	2.15%	4.30%	15.05%	48.39%	30.11%
HNK Split	7.14%	14.29%	17.86%	46.43%	14.29%
HNK Osijek	4.17%	16.67%	20.83%	45.83%	12.50%
HNK Rijeka	0.00%	0.00%	26.67%	53.33%	20.00%
Druge organizacije	2.92%	3.65%	13.14%	37.96%	42.34%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	28.17	0.03
Phi	0.31	0.03
Cramer V	0.15	0.03

Podrška kulturne zajednice ispitivana je pitanjem "Mislite li da osjećate dovoljnu podršku kulturne zajednice?", pri čemu je 17,7% ispitanika izrazilo neslaganje, 21,3% blago se ne slaže, dok je 36% zauzelo neutralan stav. 20,7% podršku ocjenjuje pozitivnom. Prosječna ocjena je 2,73, medijan je 3, asimetrija (-0,26) označava odsutnost asimetrije, dok kurtoza (-2,75) ukazuje na spljoštenu distribuciju.

Tablica 22 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da osjećate dovoljno podrške od strane kulturne zajednice?“

Uopće se ne slažem	17.7%
Uglavnom se ne slažem	21.3%
Neodlučan/a sam	36.0%
Uglavnom se slažem	20.7%
U potpunosti se slažem	4.3%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.73	3	1.11	-0.26	-2.75

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

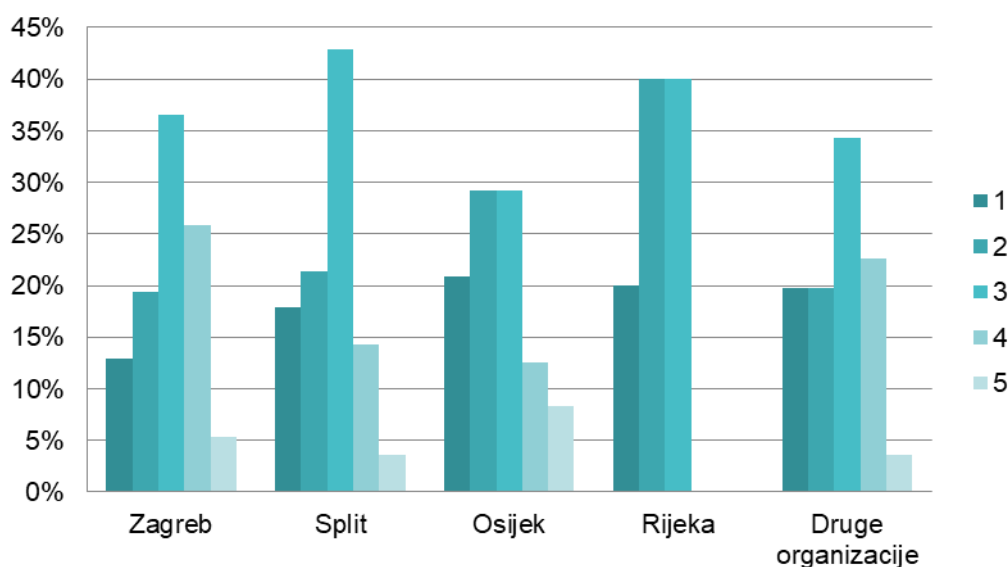
**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Od zaposlenika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu njih 36,56% odabralo je odgovor "3", što sugerira da potpora kulturne zajednice nije niti jako prisutna niti je potpuno izostala. No, značajan broj ispitanika osjeća nedostatak potpore – 19,35% odabralo je „2“, dok 12,90% ispitanika smatra da potpore uopće nema („1“). Samo 5,38% ispitanika osjeća potpunu podršku ("5"). U Splitu je slična situacija, ali s još izraženijom percepcijom nedostatka potpore – čak 21,43% ispitanika odabralo je „2“, a 17,86% odgovorilo je „1“, što znači da je gotovo 40% sudionika iz Hrvatskog narodnog kazališta u Splitu izrazito nezadovoljno potporom kulturne zajednice. Većina ispitanika izabrala je neutralan odgovor ("3" - 42,86%), dok je zanemariv broj onih koji se osjećaju potpuno podržani (3,57% za "5"). U Osijeku je također niska percepcija podrške. 29,17% ispitanika odabralo je "3", dok je isti postotak ispitanika izrazio umjereno neslaganje. Iako je nešto veći postotak onih koji se osjećaju potpomognutima („5“ – 8,33%), i dalje dominira osjećaj da kulturna zajednica ne pruža dovoljnu podršku. Najizraženije negativne ocjene dolaze iz Hrvatskog narodnog kazališta u Rijeci, gdje ni jedni ni drugi ne osjećaju značajniju podršku kulturne zajednice. U Hrvatskom narodnom kazalištu Rijeka zaposleno je 40,00% ispitanika, dok 20,00% ispitanika smatra da podrška uopće

ne postoji („1“). To ukazuje na najnižu razinu percipirane podrške u usporedbi s drugim regijama. U ostalim organizacijama rezultati su slični onima iz HNK u Zagrebu i HNK Osijek. 34,31% ispitanika odabralo je "3", dok je 19,71% reklo da se u potpunosti ne slaže, a isto toliko da se uglavnom ne slaže. Samo 3,65% ispitanika smatra da uživa potpunu podršku ("5").

Vrijednost Pearsonovog hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 13,75$, $p = 0,617$) pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika među gradovima u percepciji podrške kulturne zajednice. Phi koeficijent (0,22) i Cramer V (0,11) ukazuju na vrlo slab odnos između varijabli. Drugim riječima, rezultati su slični po regijama, što ukazuje na opći problem nedovoljne podrške kulturnim djelatnicima bez obzira na lokaciju.

Tablica 23 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da osjećate dovoljno podrške od strane kulturne zajednice?“



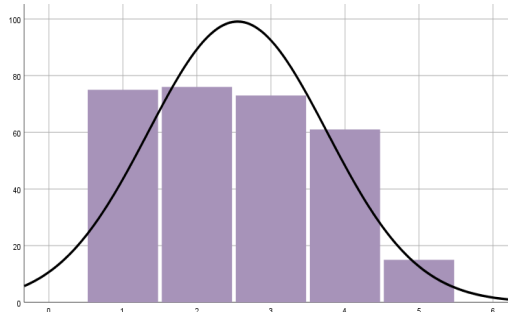
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	12.90%	19.35%	36.56%	25.81%	5.38%
HNK Split	17.86%	21.43%	42.86%	14.29%	3.57%
HNK Osijek	20.83%	29.17%	29.17%	12.50%	8.33%
HNK Rijeka	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%	0.00%
Druge organizacije	19.71%	19.71%	34.31%	22.63%	3.65%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	13.75	0.617
Phi	0.22	0.617
Cramer V	0.11	0.617

Odgovori na pitanje "Smatrate li se zadovoljnim svojom plaćom i drugim financijskim primanjima?" pokazuju da je četvrtina ispitanika potpuno nezadovoljna, druga četvrtina umjereno nezadovoljna, dok je oko četvrtina ispitanika neodlučna po ovom pitanju. Samo 20,3% smatra da je njihova plaća donekle zadovoljavajuća, dok se samo 5% u potpunosti slaže s tvrdnjom. Prosječna ocjena je 2,55, medijan je 2, asimetrija (1,65) ukazuje na značajnu distorziju prema niskim ocjenama, dok kurtosa (-3,64) ukazuje na spljoštenu distribuciju.

Tablica 24 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim financijskim dodatcima?“

Uopće se ne slažem	25.0%
Uglavnom se ne slažem	25.3%
Neodlučan/a sam	24.3%
Uglavnom se slažem	20.3%
U potpunosti se slažem	5%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.55	2	1.21	1.65	-3.64

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

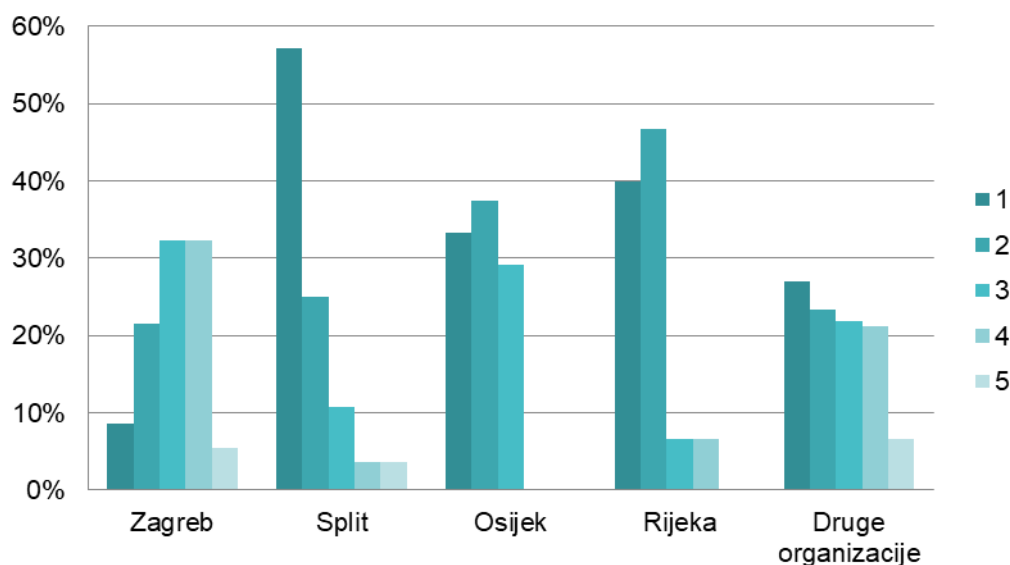
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Što se tiče pojedinačnih kazališta, u Zagrebu dominira umjereno nezadovoljstvo – 21,51% ispitanika odabralo je "2", dok je njih 32,26% izabralo "3", a isto toliko i "4". Samo 5,38% ispitanika potpuno je zadovoljno svojim financijskim primanjima. U Splitu su rezultati izrazito negativni. 57,14% ispitanika odabralo je "1" (uopće nisam

zadovoljan), a još 25,00% dalo je ocjenu "2". To znači da je više od 80% ispitanika izrazito nezadovoljno svojim finansijskim statusom. Gotovo je zanemariv broj onih koji su zadovoljni („4“ i „5“) (ukupno 7,14%). Zabrinjavajuće je i stanje u osječkom Hrvatskom narodnom kazalištu – čak trećina ispitanika izrazila je potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok je 37,50% izrazilo djelomično neslaganje. Niti jedan ispitanik iz HNK Osijek plaće nije ocijenio zadovoljavajućima. Kod zaposlenika Hrvatskog narodnog kazališta u Rijeci rezultati su još negativniji – 40,00% ispitanika odabralo je "1", a čak 46,67% njih "2", što znači da je gotovo 87% ispitanika izrazito nezadovoljno svojim finansijskim primanjima. Kao i u Osijeku, nitko nije dao ocjenu "5", dok se tek 6,67% umjereno slaže s tvrdnjom. U ostalim organizacijama situacija je nešto bolja nego u javnim kazališnim ustanovama u Splitu, Osijeku i Rijeci, ali ipak zabrinjavajuća. 27,01% ispitanika odabralo je "1", dok je njih 23,36% izabralo "2". Veći postotak nego u drugim regijama dao je ocjenu "4" (21,17%), a samo 6,57% ispitanika iz ove kategorije bilo je potpuno zadovoljno svojom plaćom i finansijskim beneficijama.

Vrijednost Pearsonovog hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 54,8$, $p = 0,000$) ukazuje na statistički značajnu razliku u zadovoljstvu finansijskim prihodima između regija. Phi koeficijent (0,43) i Cramer V (0,22) sugeriraju srednje jaku vezu između organizacije rada i zadovoljstva plaćom.

Tablica 25 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim finansijskim dodatcima?“



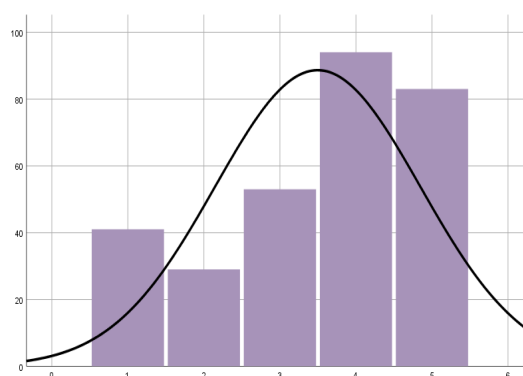
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	8.60%	21.51%	32.26%	32.26%	5.38%
HNK Split	57.14%	25.00%	10.71%	3.57%	3.57%
HNK Osijek	33.33%	37.50%	29.17%	0.00%	0.00%
HNK Rijeka	40.00%	46.67%	6.67%	6.67%	0.00%
Druge organizacije	27.01%	23.36%	21.90%	21.17%	6.57%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	54.8	<.001
Phi	0.43	<.001
Cramer V	0.22	<.001

S druge strane, zadovoljstvo stabilnošću prihoda je relativno bolje. S tvrdnjom da imaju stabilne izvore prihoda od svog profesionalno-umjetničkog rada u potpunosti se ne slaže 13,7% ispitanika, dok 9,7% izražava umjereno neslaganje. Neodlučnih je 17,7%, dok 31,3% smatra da ima stabilna primanja, a 27,7% to u potpunosti potvrđuje. Prosječna ocjena je 3,5, medijan je 4, asimetrija (-4,35) ukazuje na značajnu negativnu distorziju, kao i kurtosa (-2,85).

Tablica 26 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislite li da imate stabilne izvore prihoda od svog profesionalnog - umjetničkog rada?“

Uopće se ne slažem	13.7%
Uglavnom se ne slažem	9.7%
Neodlučan/a sam	17.7%
Uglavnom se slažem	31.3%
U potpunosti se slažem	27.7%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.5	4	1.35	-4.35	-2.85

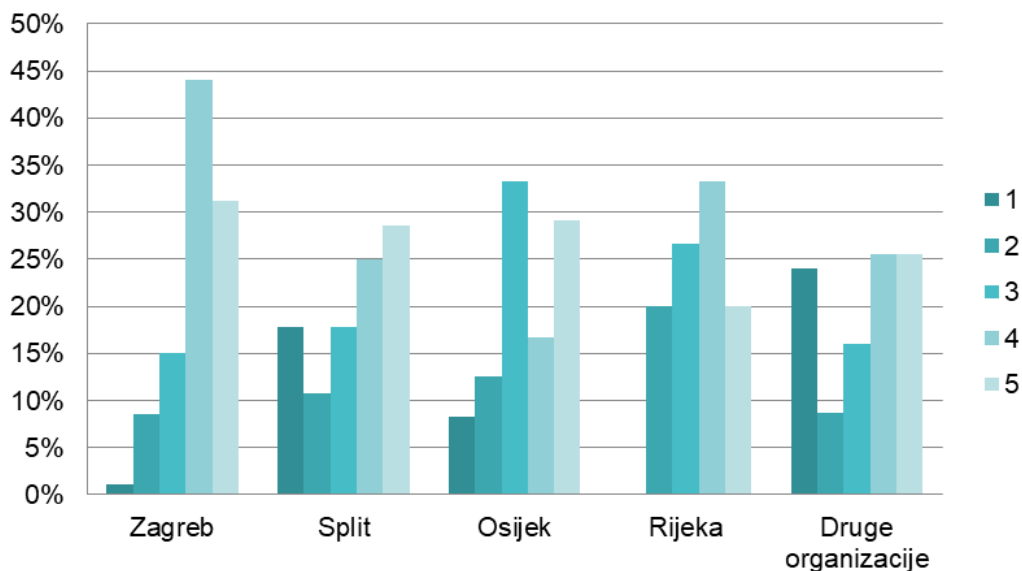
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

U Zagrebu se većina ispitanika smatra relativno stabilnim primanjima – njih 44,09% dalo je ocjenu „4“, dok je 31,18% svoje prihode ocijenilo potpuno stabilnim („5“). Vrlo mali postotak ispitanika (1,08%) dao je najnižu ocjenu, što sugerira da većina umjetnika u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu percipira svoja primanja stabilnijima u odnosu na druga kazališta. Kod polaznika zaposlenih u HNK Split situacija je bitno drugačija. Dok je 28,57% ispitanika izjavilo da su im prihodi potpuno stabilni ("5"), 17,86% smatra da uopće nemaju stabilna primanja (odgovor "1 - uopće se ne slažem"), a još 10,71% njih dalo je ocjenu "2". Ovi rezultati ukazuju na veći stupanj neizvjesnosti financijske situacije umjetnika u Splitu u odnosu na Zagreb. U Osijeku su rezultati podijeljeni. 33,33% ispitanika odabralo je "3", što sugerira umjerenu stabilnost prihoda, dok 29,17% smatra da su im prihodi potpuno stabilni. Međutim, značajan postotak (8,33% – „1“ i 12,50% – „2“) osjeća nestabilnost prihoda, što znači da situacija ostaje neizvjesna za značajan broj ispitanika. U Rijeci je percepcija stabilnosti prihoda relativno podijeljena. 33,33% ispitanika smatra da su im prihodi stabilni ("4"), dok 20,00% smatra da nemaju financijsku sigurnost ("2"). Zanimljivo, nitko nije dao ocjenu "1", što govori da nitko od ispitanika u Rijeci ne smatra svoja primanja potpuno nestabilnim, ali ipak postoji određeni stupanj neizvjesnosti. U ostalim organizacijama, razumljivo, uočava se veći stupanj nestabilnosti – 24,09% ispitanika ocijenilo je svoje prihode potpuno nestabilnim ("1"), dok je još 8,76% odabralo "2". No, istovremeno je značajan broj ispitanika dao ocjene "4" (25,55%) i "5" (25,55%), što ukazuje na veliku razliku u iskustvima između različitih organizacija.

Vrijednost Pearsonovog hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 40,34$, $p < ,001$) ukazuje na statistički značajnu razliku u percepciji stabilnosti dohotka među ispitanicima iz različitih regija. Phi koeficijent (0,37) i Cramer V (0,18) ukazuju na srednje jaku povezanost između organizacije i percepcije stabilnosti prihoda.

Tablica 27 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da imate stabilne izvore prihoda od svog profesionalnog - umjetničkog rada?“



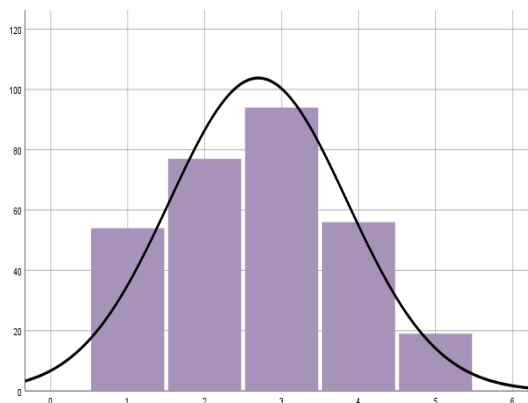
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	1.08%	8.60%	15.05%	44.09%	31.18%
HNK Split	17.86%	10.71%	17.86%	25.00%	28.57%
HNK Osijek	8.33%	12.50%	33.33%	16.67%	29.17%
HNK Rijeka	0.00%	20.00%	26.67%	33.33%	20.00%
Druge organizacije	24.09%	8.76%	16.06%	25.55%	25.55%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	40.34	.001
Phi	0.37	.001
Cramer V	0.18	.001

Pitanje "Kako biste ocijenili svoje uvjete rada (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?" pokazuje da ih 18% ispitanika ocjenjuje vrlo lošima, 25,7% lošima, a 31,3% prosječnima. Dobrim ih je uvjete rada ocijenilo 18,7%, a vrlo dobrima samo 6,3%. Prosječna ocjena je 2,7, medijan je 3, asimetrija (1,08) ukazuje na relativno uravnotežene odgovore, dok kurtioza (-2,79) ukazuje na značajno spljoštenu distribuciju.

Tablica 28 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako biste ocijenili svoje radne uvjete (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?“

Vrlo loše	18.0%
Loše	25.7%
Osrednje	31.3%
Dobro	18.7%
Vrlo dobro	6.3%
Suma	100%



Prosjeck	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.7	3	1.15	1.08	-2.79

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

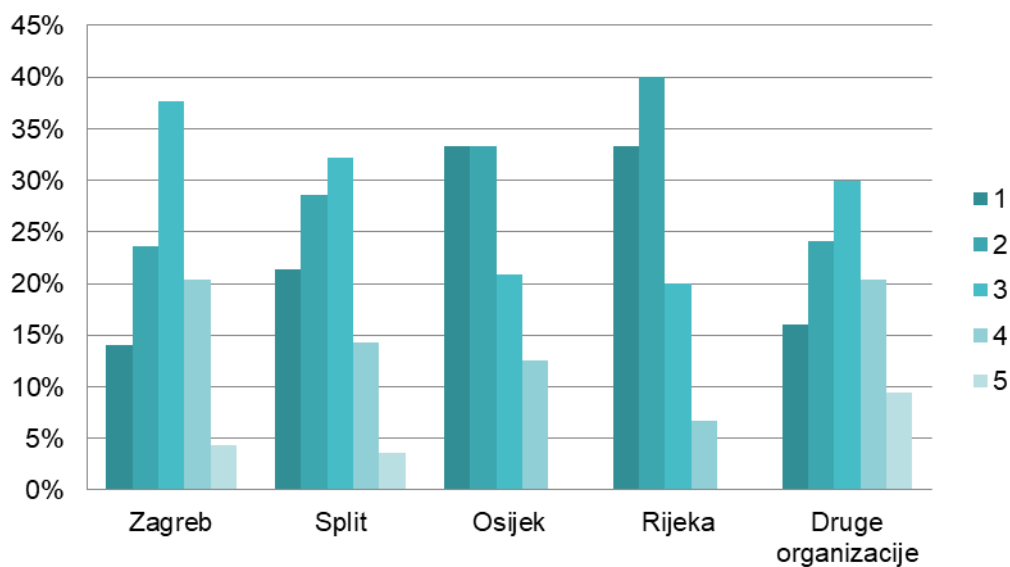
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Rezultati procjene uvjeta rada u različitim kazalištima pokazuju značajne razlike u percepcijama zaposlenika. U Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu većina zaposlenika uvjete rada ocjenjuje prosječnima (37,63%), dok ih manji dio smatra dobrim (20,43%) ili vrlo dobrim (4,30%). S druge strane, 23,66% zaposlenika ocjenjuje ih lošima, a 13,98% vrlo lošima, što ukazuje na podijeljena mišljenja. Donekle je slična situacija u Hrvatskom narodnom kazalištu Split, s dominantnim udjelom „prosječnih“ odgovora (32,14%), ali s većim postotkom nezadovoljnih zaposlenika. Njih čak 28,57% uvjete rada smatra lošima, a 21,43% vrlo lošima, dok samo 14,29% uvjete ocjenjuje dobrima, a samo 3,57% vrlo dobrima. HNK Osijek i HNK Rijeka pokazuju još izraženije nezadovoljstvo. U Osijeku ih trećina zaposlenika (33,33%) ocjenjuje "vrlo loše", a isto toliko ih ocjenjuje "loše". Samo 12,50% uvjete smatra dobrima, dok nitko nije dao najvišu ocjenu. U Rijeci su ocjene još oštrije – 40,00% zaposlenika uvjete rada ocjenjuje lošima, a 33,33% vrlo lošima. Samo 6,67% zaposlenika smatra da su radni uvjeti dobri, dok ni ovdje nitko nije dao najvišu ocjenu. Među zaposlenicima u drugim organizacijama stavovi su nešto uravnoteženiji. Najviše odgovora je u kategoriji "prosječni" (29,93%), no značajan je i udio pozitivnih ocjena – 20,44% zaposlenika uvjete rada smatra dobrima,

a 9,49% vrlo dobrima. S druge strane, i dalje ima mnogo nezadovoljnih zaposlenika – 24,09% zaposlenika daje ocjenu "loše", a 16,06% "vrlo loše".

Statistička analiza (Pearsonov $\chi^2 = 19,271$, $p = 0,255$) pokazuje da ne postoji značajna povezanost između organizacije u kojoj sudionici rade i procjene radnih uvjeta, što sugerira da su procjene slične u svim institucijama i da ne postoji jasan obrazac koji ukazuje na sustavnu razliku među njima. Phi koeficijent (0,26) i Cramerov V (0,13) dodatno potvrđuju da je povezanost slaba. Unatoč tome, deskriptivna analiza jasno ukazuje na trend općeg nezadovoljstva, posebice u Osijeku i Rijeci, dok se situacija u Zagrebu i Splitu može opisati kao podijeljena, s nešto većim udjelom neutralnih ili blago pozitivnih ocjena.

Tablica 29 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Kako biste ocijenili svoje radne uvjete (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?“



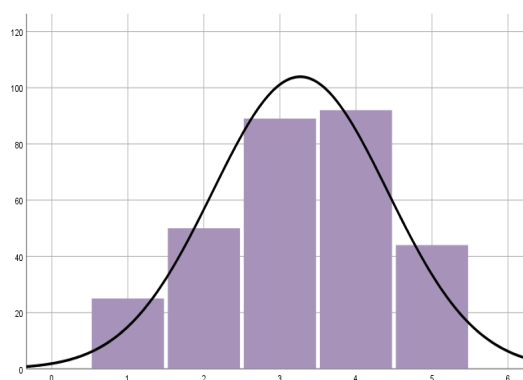
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	13.98%	23.66%	37.63%	20.43%	4.30%
HNK Split	21.43%	28.57%	32.14%	14.29%	3.57%
HNK Osijek	33.33%	33.33%	20.83%	12.50%	0.00%
HNK Rijeka	33.33%	40.00%	20.00%	6.67%	0.00%
Druge organizacije	16.06%	24.09%	29.93%	20.44%	9.49%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	19.271	0.255
Phi	0.26	0.255
Cramer V	0.13	0.255

Na pitanje „Zadovoljavaju li radno vrijeme i raspored proba Vaše potrebe i očekivanja?“ 8,3% ispitanika nije zadovoljno, 16,7% dijeli slično mišljenje, dok 29,7% ostaje neutralno. 30,7% smatra da im odgovara radno vrijeme i raspored proba, dok 14,7% to u potpunosti potvrđuje. Prosječna ocjena je 3,27, srednji odgovor (medijan) je 3. Vrijednosti zakrivljenosti (-2,01) i kurtoze (-2,42) ukazuju na značajno odstupanje od normalne distribucije.

Tablica 30 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Odgovaraju li radno vrijeme i raspored proba vašim potrebama i očekivanjima?“

Uopće se ne slažem	8.3%
Uglavnom se ne slažem	16.7%
Neodlučan/a sam	29.7%
Uglavnom se slažem	30.7%
U potpunosti se slažem	14.7%
Suma	100%



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.27	3	1.15	-2.01	-2.42

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

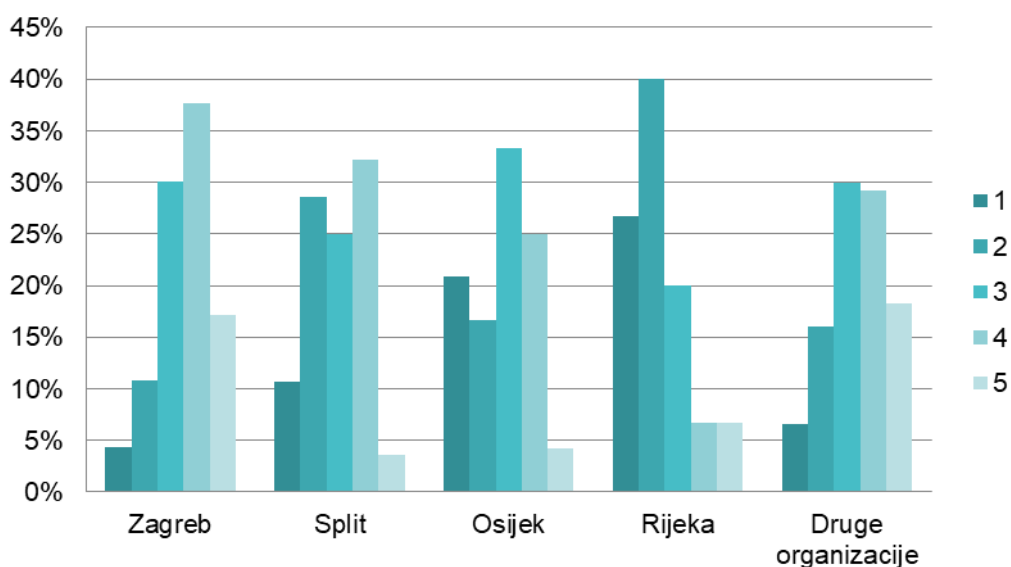
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Analiza zadovoljstva radnim vremenom i rasporedom proba pokazuje značajne varijacije među ispitanicima iz različitih gradova i organizacija. U Zagrebu je 37,63% ispitanika ocijenilo da im raspored uglavnom odgovara (ocjena 4), dok 17,20% smatra da im u potpunosti odgovara (ocjena 5). Nasuprot tome, veće nezadovoljstvo primjećuje se u

Splitu – 28,57% ispitanika daje nisku ocjenu 2, dok samo 3,57% satnicu smatra potpuno zadovoljavajućom. Sličan obrazac vidljiv je iu Osijeku, gdje 20,83% ispitanika smatra da im raspored uopće ne odgovara (ocjena 1), a dodatnih 16,67% daje mu ocjenu 2, dok samo 4,17% izražava potpuno zadovoljstvo. Ovim aspektom rada najnezadovoljniji je HNK Rijeka – čak 40,00% ispitanika izrazilo je djelomično neslaganje, a dodatnih 26,67% raspored smatra potpuno neprimjerenim (ocjena 1), što ukazuje na ozbiljan problem u organizaciji rada. S druge strane, u drugim organizacijama rezultati su ujednačeniji – 29,20% ispitanika smatra da im raspored uglavnom odgovara, dok 18,25% izražava potpuno zadovoljstvo.

Statistička analiza dodatno potvrđuje postojanje značajnih razlika između skupina. Pearsonov hi-kvadrat test ($\chi^2 = 33,9$, $p = 0,006$) ukazuje na statistički značajnu korelaciju između mjesta rada i percepcije usklađenosti radnog vremena s potrebama zaposlenika. Phi koeficijent je 0,34, dok Cramer V pokazuje vrijednost od 0,17, što sugerira da veza između ovih varijabli postoji, ali nije osobito jaka. Ovi rezultati pokazuju da se neki ispitanici, ovisno o organizaciji i gradu, suočavaju s većim izazovima u usklađivanju profesionalnih obaveza s osobnim potrebama, dok su u drugim sredinama uvjeti fleksibilniji i prilagodljiviji.

Tablica 31 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Odgovaraju li radno vrijeme i raspored proba vašim potrebama i očekivanjima?“*



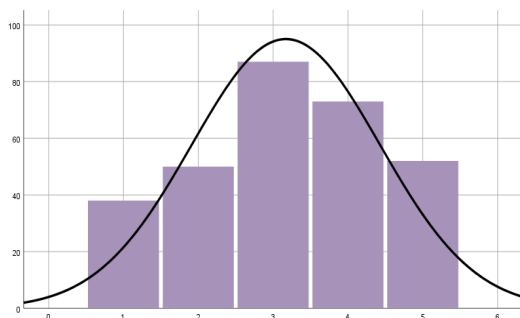
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	4.30%	10.75%	30.11%	37.63%	17.20%
HNK Split	10.71%	28.57%	25.00%	32.14%	3.57%
HNK Osijek	20.83%	16.67%	33.33%	25.00%	4.17%
HNK Rijeka	26.67%	40.00%	20.00%	6.67%	6.67%
Druge organizacije	6.57%	16.06%	29.93%	29.20%	18.25%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	33.9	0.006
Phi	0.34	0.006
Cramer V	0.17	0.006

Kada je riječ o sigurnosti u pogledu dugoročnih izgleda za karijeru u izvedbenim umjetnostima, 12,7% ispitanika se ne osjeća sigurnim, dok je 16,7% uglavnom nesigurno. Djelomično se slaže 24,3%, a potpuno se slaže 17,3% ispitanika s navedenom tvrdnjom. Prosječna ocjena je 3,17, a srednja vrijednost (medijan) je 3. Vrijednost asimetrije (-1,30) ukazuje da ne postoji značajna asimetrija distribucije prema negativnim ili pozitivnim rezultatima, dok vrijednost kurtosisa (-3,28) ukazuje na izravnatu distribuciju.

Tablica 32 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Osjećate li sigurnost u vezi s dugoročnim izgledima za svoju karijeru u izvedbenim umjetnostima?”

Uopće se ne slažem	12.7%
Uglavnom se ne slažem	16.7%
Neodlučan/a sam	29.0%
Uglavnom se slažem	24.3%
U potpunosti se slažem	17.3%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.17	3	1.26	-1.30	-3.28

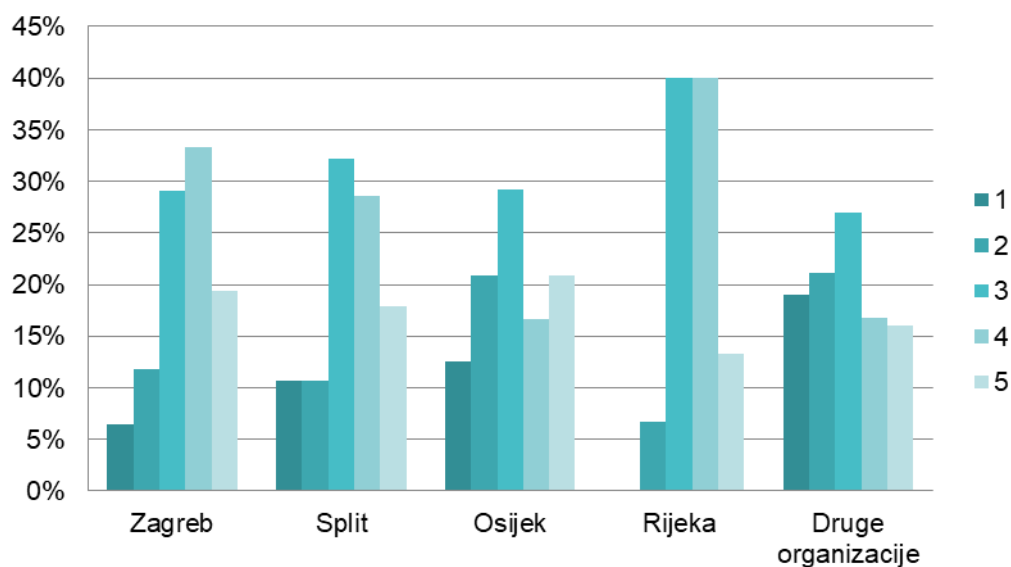
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Rezultati o osjećaju sigurnosti u vezi s dugoročnim izgledima za karijeru u izvedbenim umjetnostima pokazuju zanimljive varijacije među javnim kazališnim ustanovama, ali i opći trend neizvjesnosti. U Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu najveći postotak ispitanika (33,33%) svoju je sigurnost ocijenilo ocjenom "5", dok je 19,35% ocjenom "4" izrazilo visoku sigurnost. Unatoč tome, 29,03% zaposlenika u Zagrebu daje osrednju ocjenu, što ukazuje na određenu dozu nesigurnosti, dok 11,83% ispitanika svoje dugoročne izgleda za karijeru smatra lošima, a 6,45% vrlo lošima. Sličan obrazac vidljiv je i u Hrvatskom narodnom kazalištu Split, gdje većina ispitanika (32,14%) također daje ocjenu "prosječno", dok 28,57% osjeća sigurnost "dobro", a 17,86% vrlo dobro. No, primjetna je i neizvjesnost – 10,71% zaposlenika svoje dugoročne izgleda za karijeru smatra lošima, a isti postotak (10,71%) ih ocjenjuje vrlo lošima. U HNK Osijek zajednički je osjećaj sigurnosti, ali s izraženijom dozom nesigurnosti. Iako 20,83% ispitanika svoju sigurnost ocjenjuje ocjenom "5", što je nešto više nego u Zagrebu i Splitu, istovremeno njih 20,83% daje ocjenu "2", a 12,50% "1". Njih 29,17% ima prosječne ocjene, dok se samo 16,67% zaposlenika osjeća sigurnim u svoje dugoročne izgleda za karijeru. HNK Rijeka ističe se kao kazalište s najpozitivnijim ocjenama u ovom segmentu – čak 40% ispitanika izjavilo je da osjeća "dobru" sigurnost u pogledu svoje karijere, dok je isti broj odabrao "osrednje". Manji, ali zamjetan postotak od 13,33 posto svoju sigurnost ocjenjuje ocjenom "5", dok nije zabilježen niti jedan odgovor s ocjenom "1", a samo 6,67 posto ispitanika smatra lošom dugoročnu perspektivu karijere. S druge strane, među ispitanicima iz drugih organizacija situacija je nešto nepovoljnija. Najveći dio (27,01%) dao je ocjenu „prosječno“, dok je 21,17% zaposlenika izrazilo loš osjećaj sigurnosti, a 18,98% vrlo loš. Manje je pozitivnih odgovora – 16,79% smatra svoje izgleda „dobrim“, a 16,06% „vrlo dobrim“, što ukazuje na nešto veći osjećaj neizvjesnosti u odnosu na nacionalna kazališta.

Statistička analiza (Pearsonov $\chi^2 = 23,984$, $p = 0,09$) pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost između kazališta i osjećaja sigurnosti u pogledu dugoročnih izgleda karijere. Phi koeficijent (0,28) i Cramerov V (0,14) dodatno potvrđuju da je povezanost slaba. Iako razlike među javnim kazališnim ustanovama postoje, one nisu dovoljno izražene da bi se smatrale sustavnima i značajnima.

Tablica 33 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Osjećate li sigurnost u vezi s dugoročnim izgledima za svoju karijeru u izvedbenim umjetnostima?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	6.45%	11.83%	29.03%	33.33%	19.35%
HNK Split	10.71%	10.71%	32.14%	28.57%	17.86%
HNK Osijek	12.50%	20.83%	29.17%	16.67%	20.83%
HNK Rijeka	0.00%	6.67%	40.00%	40.00%	13.33%
Druge organizacije	18.98%	21.17%	27.01%	16.79%	16.06%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	23.984	0.09
Phi	0.28	0.09
Cramer V	0.14	0.09

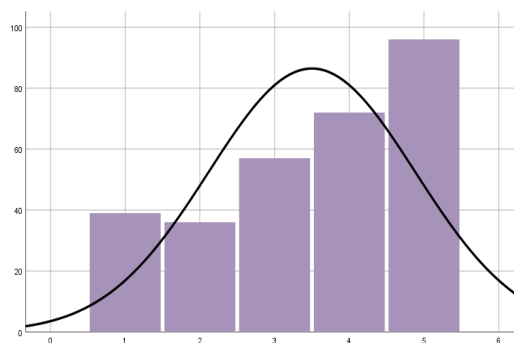
Zbirni odgovori pokazuju da među ispitanicima postoji pozitivna percepcija dostupnosti mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane. Više od polovice ispitanika smatra da su im prilike za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane dostupne u manjoj (24,2%) ili većoj (32,0%) mjeri. Međutim, postotak sudionika koji percipiraju nisku razinu dostupnosti nije zanemariv – 13,1% "uopće se ne slaže" i 12,1% "uglavnom se ne slaže", što ukazuje na postojanje određene neizvjesnosti ili ograničenih mogućnosti za dugoročne angažmane.

Prosječna vrijednost odgovora je 3,5, a srednji odgovor (medijan) je 4. Također, distribucija odgovora pokazuje značajna odstupanja od normalne distribucije, što se može

uočiti na temelju vrijednosti Skewness i Kurtosis. Uz vrijednosti asimetrije (-3,65) i lurtose (-3,51), distribucija je izrazito negativno asimetrična, što znači da većina odgovora leži na pozitivnoj strani ljestvice (uglavnom se slažu i potpuno se slažu), dok je manji broj ispitanika koji se ne slažu ili su neodlučni. Ova negativna asimetrija ukazuje na to da postoji značajan broj ispitanika koji imaju relativno pozitivno mišljenje o dostupnosti dugoročnih angažmana.

Tablica 34 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko su vam dostupne mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane?”

Uopće se ne slažem	13.1%
Uglavnom se ne slažem	12.1%
Neodlučan/a sam	18.5%
Uglavnom se slažem	24.2%
U potpunosti se slažem	32.0%
Suma	100%



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.5	4	1.38	-3.65	-3.51

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

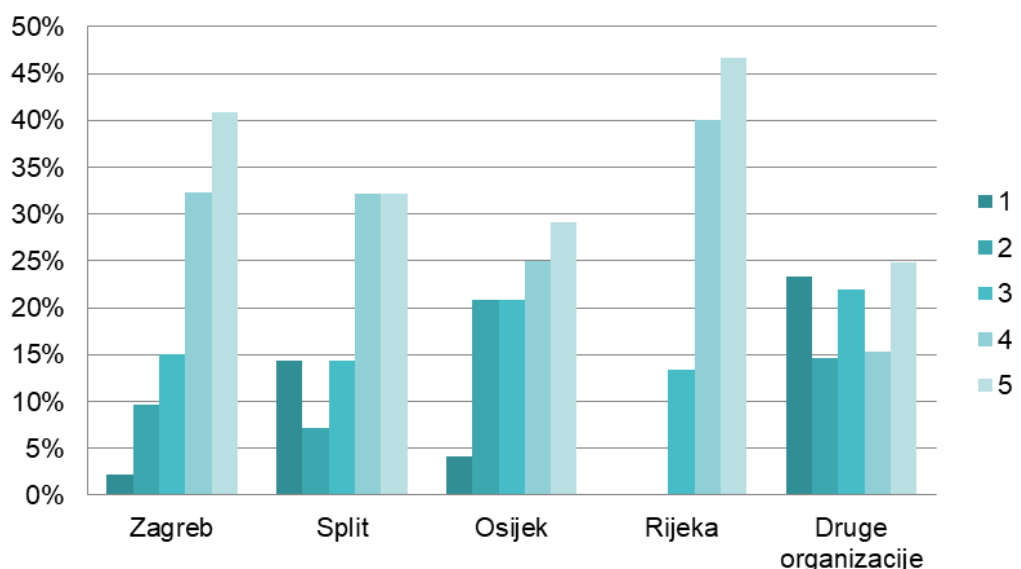
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Rezultati ankete ukazuju na različite percepcije dostupnosti mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane u različitim gradovima i organizacijama. Najveći postotak ispitanika iz Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu (40,86%) smatra da su prilike za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane vrlo dostupne, jer su odgovorili s "u potpunosti se slažu", dok njih 32,26% "uglavnom se slaže". S druge strane, sličan se trend može primijetiti i među zaposlenicima HNK Split, gdje 32,14% ispitanika smatra da su prilike za dugoročne angažmane uglavnom dostupne, dok 32,14% smatra da su u potpunosti dostupne. Sudionici iz HNK Osijek razlikuju se od prošlih gradova, jer se veći postotak ispitanika (20,83%) uglavnom ne slaže s ovom tvrdnjom, dok 29,17% ispitanika

koji smatraju da postoji mogućnost stalnog zaposlenja odgovara s "u potpunosti se slaže". Zaposlenici Hrvatskog narodnog kazališta u Rijeci iskazuju izrazito pozitivan stav, a 46,67% ispitanika smatra da su prilike za dugoročnije angažmane u potpunosti dostupne. Dodatnih 40% zaposlenika Hrvatskog narodnog kazališta u Rijeci smatra da su prilike "uglavnom dostupne", što također ukazuje na visok postotak pozitivnih odgovora u ovom gradu. Konačno, ispitanici iz drugih organizacija pokazuju više mješovitih odgovora, s najvećim postotkom u kategoriji "uopće se ne slažem" (23,36%) i nezanemarljivim postotkom (14,60%) onih koji se umjereno ne slažu. Ovaj rezultat sugerira da postoje razlike u percepcijama između organizacija, a mnogi ispitanici možda ne vide dovoljno stabilne prilike za stalni angažman u organizacijama s kojima rade.

Vrijednost Pearsonovog hi-kvadrata ($\chi^2 = 44,75$, $p < ,001$) ukazuje na to da postoji jasan statistički odnos između organizacija u kojima sudionici rade i percepcije dostupnosti dugoročnih angažmana. Vrijednosti Phi (0,39) i Cramer's V (0,19), koje također pokazuju značajnu korelaciju, dodatno potvrđuju da se percepcije dostupnosti stalnih angažmana razlikuju među gradovima i organizacijama.

Tablica 35 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Koliko su vam dostupne mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane?“*



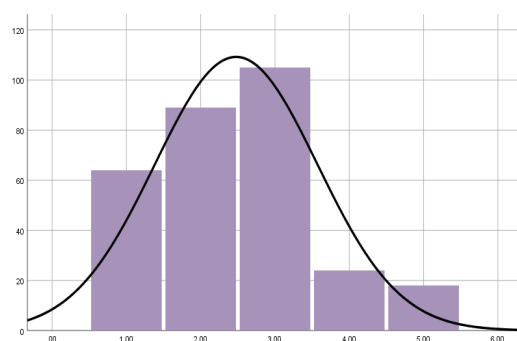
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	2.15%	9.68%	15.05%	32.26%	40.86%
HNK Split	14.29%	7.14%	14.29%	32.14%	32.14%
HNK Osijek	4.17%	20.83%	20.83%	25.00%	29.17%
HNK Rijeka	0.00%	0.00%	13.33%	40.00%	46.67%
Druge organizacije	23.36%	14.60%	21.90%	15.33%	24.82%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	44.75	<.001
Phi	0.39	<.001
Cramer V	0.19	<.001

Uvjeti rada dodatno su analizirani pitanjem "Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi vašeg posla za vas?". 21,3% sudionika dalo je izrazito negativne ocjene po ovom pitanju (1), a dodatnih 29,7% dalo je umjereno negativne ocjene (2). Dok je 35% neodlučnih ili neodlučnih po ovom pitanju, samo 14% ispitanika osjeća niske razine fizičkog ili emocionalnog naprežanja zbog svog posla. Prosječni odgovor bio je 2,48, medijan 2, a vrijednost asimetrije (3,15) potvrđuje ekstremnu distorziju prema niskim rezultatima. Kurtosis (-0,87) nije pokazao značajno odstupanje.

Tablica 36 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi vašeg rada naporni za vas?“

Uopće se ne slažem	21.3%
Uglavnom se ne slažem	29.7%
Neodlučan/a sam	35.0%
Uglavnom se slažem	8.0%
U potpunosti se slažem	6.0%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.48	2	1.1	3.15	-0.87

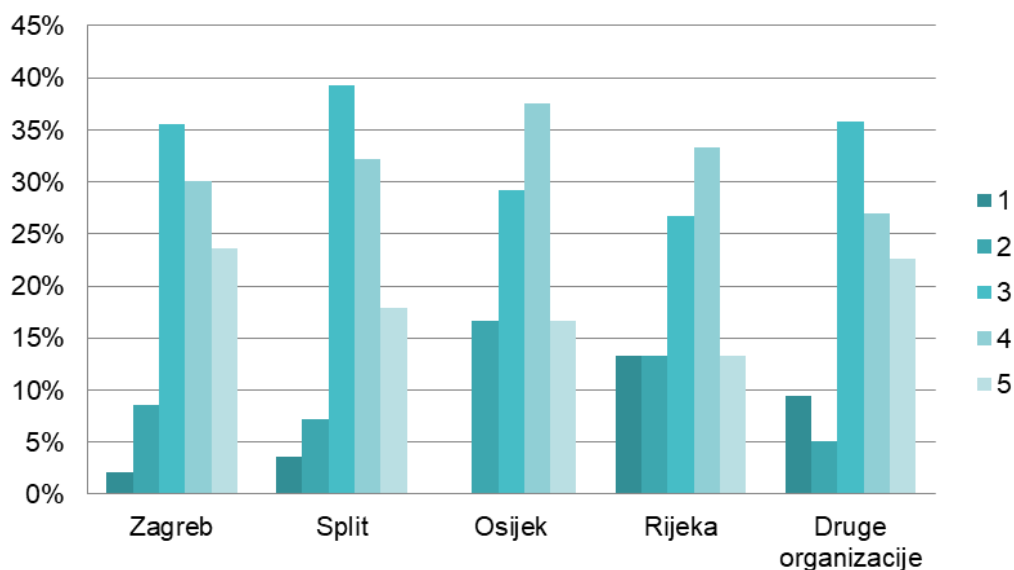
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

U Narodnom kazalištu u Zagrebu najveći postotak ispitanika (35,48%) smatra da su fizički i emocionalni zahtjevi posla umjereni (odgovor 3), dok ih 30,11% ispitanika smatra umjereno napornim (odgovor 4). Također, 23,66% ispitanika iz Zagreba smatra da su ovi zahtjevi vrlo teški (odgovor 5). Sličan trend zabilježen je i u splitskom kazalištu, gdje je 39,29% ispitanika odgovorilo da su zahtjevi posla umjereno naporni (odgovor 3), dok 32,14% smatra da su fizički i emocionalni zahtjevi posla umjereno naporni (odgovor 4). Manji broj ispitanika u Splitu smatra da su zahtjevi posla vrlo zahtjevni, a taj postotak iznosi 17,86 posto. Osijek se razlikuje od kazališnih djelatnika u Zagrebu i Splitu po tome što 16,67% ispitanika fizičke i emocionalne zahtjeve posla smatra vrlo napornim (odgovor 5). S druge strane, 37,5% ispitanika iz Osijeka smatra da su radni zahtjevi srednje zahtjevni (odgovor 4). U Rijeci je veći postotak onih koji fizičke i emocionalne zahtjeve posla smatraju umjerenim (26,67%) ili umjereno napornim (33,33%), dok 13,33% ispitanika zahtjeve posla smatra vrlo napornima. U skupini ostalih organizacija 35,77% ispitanika fizičke i emocionalne zahtjeve posla smatra umjerenim, a 27,01% umjereno napornim.

Međutim, statistička analiza pokazuje da vrijednosti Pearson χ^2 (15,3, $p = 0,503$) nisu statistički značajne, što znači da ne postoji značajna povezanost između organizacija u kojima sudionici rade i percepcije fizičkih i emocionalnih zahtjeva posla. Isto tako, Phi (0,23) i Cramerov V (0,11) vrijednosti također ne ukazuju na odnos.

Tablica 37 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi vašeg rada naporni za vas?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	2.15%	8.60%	35.48%	30.11%	23.66%
HNK Split	3.57%	7.14%	39.29%	32.14%	17.86%
HNK Osijek	0.00%	16.67%	29.17%	37.50%	16.67%
HNK Rijeka	13.33%	13.33%	26.67%	33.33%	13.33%
Druge organizacije	9.49%	5.11%	35.77%	27.01%	22.63%

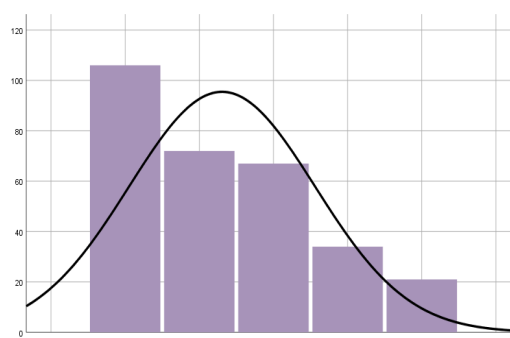
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	15.3	0.503
Phi	0.23	0.503
Cramer V	0.11	0.503

Rezultati o pristupu resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti pokazuju da postoji značajan postotak ispitanika koji smatraju da nemaju dovoljnu podršku u tom pogledu. Naime, 24% ispitanika općenito se ne slaže da imaju pristup resursima i podršci, dok se 3,53% ispitanika u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. Oko 22,3% ispitanika ostalo je neodlučno, što sugerira da nisu u potpunosti sigurni u kvalitetu dostupnih resursa i podrške. S druge strane, samo 11,3% ispitanika uglavnom se slaže s tvrdnjom da imaju pristup takvoj podršci, dok se 7% ispitanika s njom u potpunosti slaže. Prosjek (2,31), kao i medijan (2), te daljnja analiza distribucije odgovora (Skewness = 4,35, Kurtosis = -2,37) pokazuju da distribucija značajno odstupa od normale, što

implicira da većina ispitanika osjeća nedostatak resursa ili nije sigurna u dostupnost tih resursa. Ova razlika ukazuje na tendenciju da odgovori budu manje podržavajući, što može predstavljati zabrinutost za zdravlje i dobrobit radne snage.

Tablica 38 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Imate li pristup resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti?”

Uopće se ne slažem	3.53%
Uglavnom se ne slažem	24.0%
Neodlučan/a sam	22.3%
Uglavnom se slažem	11.3%
U potpunosti se slažem	7.0%
Suma	100%



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.31	2	1.25	4.35	-2.37

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

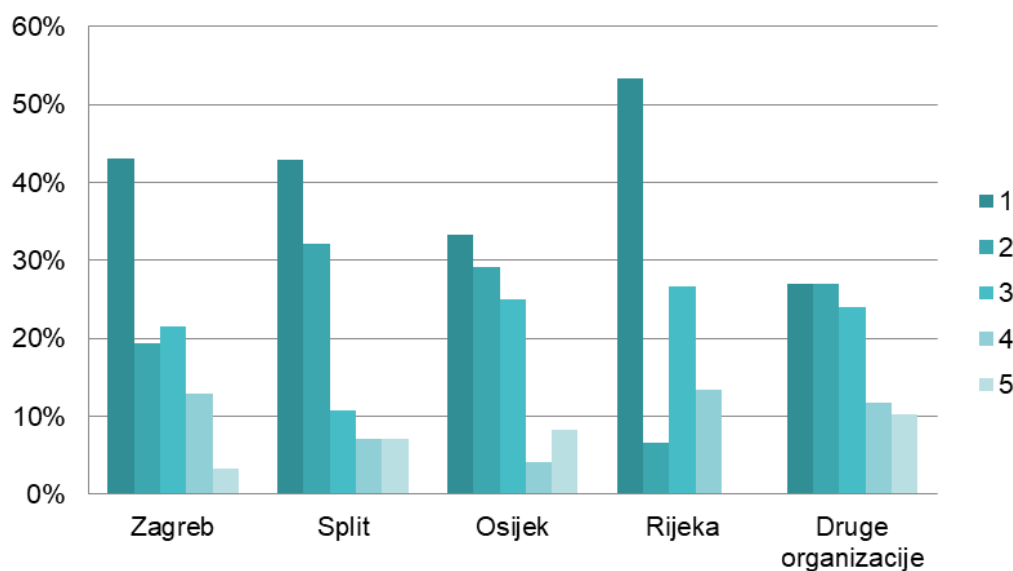
**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Rezultati za pitanje o pristupu resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti pokazali su značajne razlike između različitih gradova i organizacija. Među sudionicima iz Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu većina ispitanika, 43,01 %, izjavila je da se uopće ne slaže da imaju pristup potrebnim resursima i potpori, dok 19,35 % smatra da se uglavnom ne slaže, dok je samo 3,23 % ispitanika potpuno zadovoljno tim resursima. U Hrvatskom narodnom kazalištu u Splitu je slična situacija, gdje 42,86% ispitanika nije zadovoljno raspoloživošću sredstava, dok se 32,14% uglavnom ne slaže s tvrdnjom. Visoku razinu nezadovoljstva pokazuju i zaposlenici u HNK Osijek, pa 33,33% ispitanika smatra da nemaju pristup resursima, dok samo 4,17% smatra da imaju dovoljnu podršku. Ekstremnošću odgovora ističe se HNK Rijeka, jer 53,33% ispitanika smatra da uopće nema pristup potrebnim resursima, dok se niti jedan ispitanik u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da ima odgovarajuću podršku. Zaposlenici u drugim organizacijama također

pokazuju visoku razinu nezadovoljstva, a njih 27,01% smatra da im resursi nisu dovoljno dostupni.

Statistički podaci nisu pokazali značajnu povezanost između organizacije rada i pristupa resursima za upravljanje stresom, budući da Pearsonov χ^2 test nije bio značajan ($\chi^2 = 19,223$, $p = 0,257$). Phi koeficijent (0,25) i Cramerov V (0,13) također ne upućuju na povezanost između organizacije rada i raspoloživosti resursa za suočavanje sa stresom. S obzirom na to, iako se čini da postoje razlike u odgovorima na radnu organizaciju, te razlike nisu dovoljno velike da bi se mogao zaključiti konačan odnos između stupnja zadovoljstva resursima za prevladavanje stresa i održavanje dobrobiti i radnog mjesta. No, visoka razina nezadovoljstva, posebice među zaposlenicima zagrebačkih i riječkih kazališta, ukazuje na potrebu dodatnih ulaganja i poboljšanja u ovom području kako bi se osigurala odgovarajuća podrška djelatnicima u kulturi.

Tablica 39 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Imate li pristup resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti?“*



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	43.01%	19.35%	21.51%	12.90%	3.23%
HNK Split	42.86%	32.14%	10.71%	7.14%	7.14%
HNK Osijek	33.33%	29.17%	25.00%	4.17%	8.33%
HNK Rijeka	53.33%	6.67%	26.67%	13.33%	0.00%
Druge organizacije	27.01%	27.01%	24.09%	11.68%	10.22%

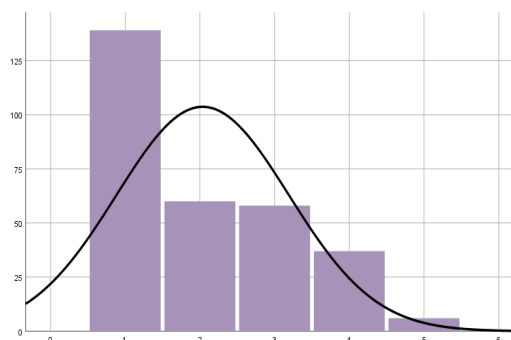
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	19.223	0.257
Phi	0.25	0.257
Cramer V	0.13	0.257

Rezultati na pitanje o dostupnosti programa usavršavanja koji podupiru profesionalni i umjetnički napredak ukazuju na značajno nezadovoljstvo ispitanika. Naime, 46,3% ispitanika izjavilo je da se uopće ne slaže s tvrdnjom da im organizacija nudi takve programe, dok 20% ispitanika smatra da se općenito ne slaže s tom tvrdnjom. Čak 19,3% ispitanika je neodlučno po ovom pitanju. Samo manji postotak, 12,3%, smatra da organizacija nudi programe koji podupiru njihov napredak, dok samo 2% ispitanika u potpunosti prihvaća tu tvrdnju.

Analiza distribucije odgovora pokazuje vrlo jaku negativnu tendenciju u odgovorima, s $\chi^2 = 161,5$ ($p < .001$), što jasno ukazuje na statistički značajnu razliku u odgovorima. Također, prosječna ocjena je vrlo niska (2,04), što ukazuje na opće nezadovoljstvo, dok je medijan 2, što dodatno potvrđuje prevladavajuće nezadovoljstvo među ispitanicima. Zakrivljenost (5,17) i kurtoza (-2,43) ukazuju na značajno odstupanje od normalne distribucije.

Tablica 40 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko Vam organizacija u kojoj radite (ili ste ranije surađivali) nudi/la programe usavršavanja koji podržavaju Vaš profesionalni i umjetnički napredak?“

Uopće se ne slažem	46.3%
Uglavnom se ne slažem	20.0%
Neodlučan/a sam	19.3%
Uglavnom se slažem	12.3%
U potpunosti se slažem	2.0%
Suma	100%



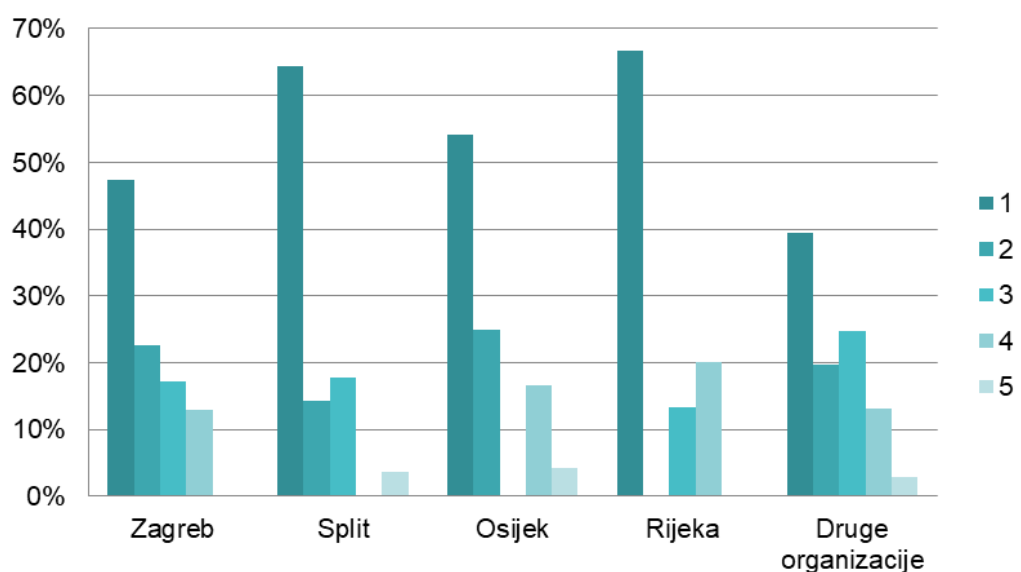
Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.04	2	1.16	5.17	-2.43

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Rezultati na pitanje o dostupnosti programa usavršavanja koji podupiru profesionalni i umjetnički napredak također pokazuju dominantno nezadovoljstvo među ispitanicima. Prema podacima, značajan broj ispitanika iz Zagreba (47,31%), Splita (64,29%), Osijeka (54,17%), Rijeke (66,67%) i drugih organizacija (39,42%) uopće se ne slaže s tvrdnjom da im organizacija nudi takve programe, dok manji postotak ispitanika navodi da su uglavnom zadovoljni. No, ni Rijeka ni ostali gradovi nisu dali visoke ocjene da se u potpunosti slažu s tvrdnjom da im organizacija nudi odgovarajuće programe. Samo 0% ispitanika iz Zagreba i Rijeke smatra da su potpuno zadovoljni ponuđenim programima, dok Split i Osijek imaju mali postotak takvih odgovora. Pearsonov χ^2 od 24,65, kao i Phi i Cramer V od 0,29 odnosno 0,14, sugeriraju umjeren do slab odnos između organizacije i percepcije dostupnosti programa obuke.

Tablica 41 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Koliko Vam organizacija u kojoj radite (ili ste ranije surađivali) nudi/la programe usavršavanja koji podržavaju Vaš profesionalni i umjetnički napredak?“*



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	47.31%	22.58%	17.20%	12.90%	0.00%
HNK Split	64.29%	14.29%	17.86%	0.00%	3.57%
HNK Osijek	54.17%	25.00%	0.00%	16.67%	4.17%
HNK Rijeka	66.67%	0.00%	13.33%	20.00%	0.00%
Druge organizacije	39.42%	19.71%	24.82%	13.14%	2.92%

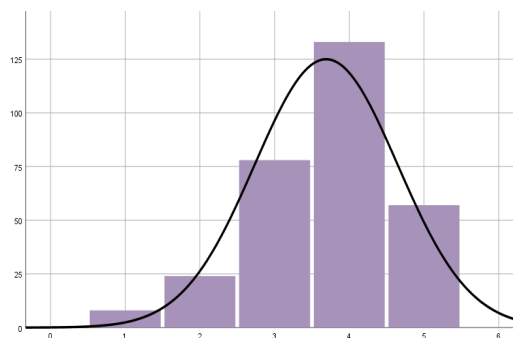
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	24.65	0.076
Phi	0.29	0.076
Cramer V	0.14	0.076

Rezultati na pitanje o odnosima s kolegama i nadređenima pokazuju vrlo pozitivnu većinu među ispitanicima. Naime, čak 44,3% ispitanika svoje odnose s kolegama i nadređenima ocjenjuje "dobrima", a 19% ih smatra iznimno dobrim ("jako dobrim"). Manji broj ispitanika kaže da su njihove veze "prosječne" (26%), dok samo 8% smatra da su veze "loše", a 2,7% da su jako loše. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika ima zadovoljavajuće i povoljne odnose u radnom okruženju, što je pozitivan pokazatelj organizacijske atmosfere.

Prosječan odgovor je 3,69, što je blizu odgovora "dobar", a medijan je 4, što još jednom potvrđuje da većina ispitanika smatra da su njihovi odnosi s kolegama i nadređenima uglavnom dobri. Standardna devijacija od 0,96 ukazuje na relativno malu varijaciju u odgovorima, što znači da je većina ispitanika bila dosljedna u svojim odgovorima, dok asimetrija od -4,49 ukazuje na asimetriju distribucije u kojoj prevladavaju pozitivni odgovori. Kurtosis od 0,79 ne sugerira odstupanje od normalnosti u smislu asimetrije distribucije.

Tablica 42 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako biste ocijenili svoje odnose s kolegama i nadređenima?”

Vrlo loše	2.7%
Loše	8.0%
Osrednje	26.0%
Dobro	44.3%
Vrlo dobro	19.0%
Suma	100%



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.69	4	0.96	-4.49	0.79

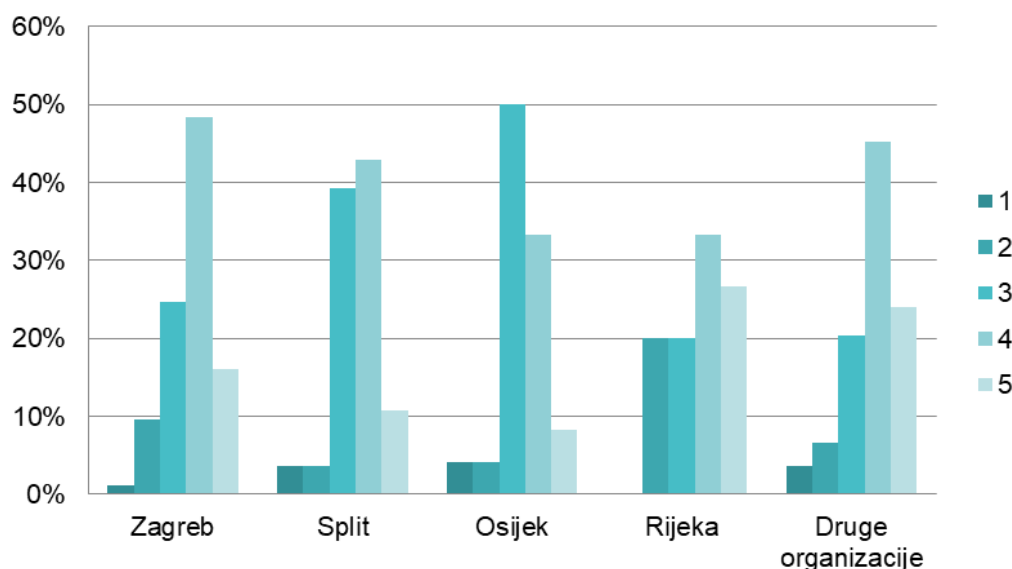
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Rezultati na pitanje o odnosima s kolegama i nadređenima pokazuju uglavnom pozitivne percepcije među ispitanicima, a najsjajniji rezultati dolaze iz kazališta u Zagrebu i Splitu. U Zagrebu najveći postotak ispitanika (48,39%) svoje veze smatra "dobrima", dok njih 16,13% svoje veze ocjenjuje "vrlo dobrima". Osim toga, 24,73% ispitanika u Zagrebu svoje veze opisuje kao "osrednje". I u Splitu 42,86% ispitanika svoje veze ocjenjuje "dobrima", dok ih 10,71% ocjenjuje "vrlo dobrim", a 39,29% "prosječnim". S druge strane, čak 50% sudionika iz osječkog Hrvatskog narodnog kazališta svoje odnose s drugima ocjenjuje prosječnim, a trećina (33,3%) dobrima. U Rijeci čak 2/3 ispitanika odnose smatra dobrim ili vrlo dobrim, a tek svaki peti kao loše (bez odgovora "jako loše"). U drugim organizacijama situacija je slična – gotovo četvrtina ispitanika svoje odnose s kolegama i nadređenima smatra vrlo dobrima, a dodatnih 45,26% smatra ih dobrima. Rezultati pokazuju da su postoci negativnih odgovora ("loš" i "vrlo loš") relativno mali u svim regijama, što ukazuje da većina ispitanika u svim gradovima doživljava svoje odnose s kolegama i nadređenima kao zadovoljavajuće. Veličina Pearsonovog $\chi^2 = 22,38$ ($p = 0,131$) ukazuje na to da razlike nisu povezane s organizacijom u kojoj sudionici rade.

Phi koeficijent od 0,28 također sugerira da ne postoji povezanost između varijabli, kao ni Cramerov $V = 0,14$ ($p = 0,131$).

Tablica 43 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Kako biste ocijenili svoje odnose s kolegama i nadređenima?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	1.08%	9.68%	24.73%	48.39%	16.13%
HNK Split	3.57%	3.57%	39.29%	42.86%	10.71%
HNK Osijek	4.17%	4.17%	50.00%	33.33%	8.33%
HNK Rijeka	0.00%	20.00%	20.00%	33.33%	26.67%
Druge organizacije	3.65%	6.57%	20.44%	45.26%	24.09%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	22.38	0.131
Phi	0.28	0.131
Cramer V	0.14	0.131

Rezultati na pitanje koliko ispitanici osjećaju da rade u pozitivnom i poticajnom timskom okruženju pokazuju različite odgovore, s velikim postotkom onih koji su "neodlučni" ili se slažu da rade u takvom okruženju. Oko 33% ispitanika je neodlučno oko toga, ali prevladavaju pozitivne percepcije, jer 30,7% ispitanika odgovara s "uglavnom se slaže", dok 13% smatra da u potpunosti rade u pozitivnom i solidarnom timu. Zanimljivo, 11,3% smatra da uopće ne rade u takvom okruženju, dok njih 12% odgovara s "uglavnom se ne

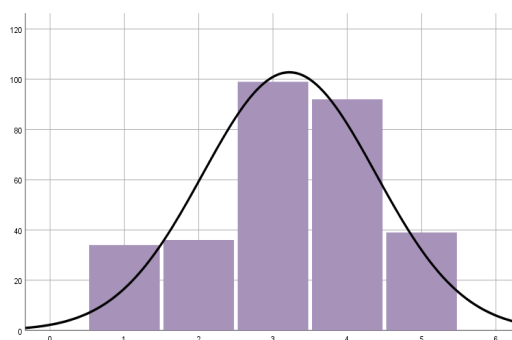
slaže". To ukazuje na to da je još uvijek manji broj ljudi koji nemaju pozitivan dojam o svom timskom okruženju.

Prosječan odgovor ispitanika je 3,22, što je blizu "Neodlučan sam", dok je medijan 3, što također sugerira da su odgovori na ovu temu raspoređeni između nesigurnosti i umjerenog slaganja. Distribucija odgovora značajno odstupa od normale jer asimetrija iznosi -2,65, što ukazuje na negativnu asimetriju u podacima (s većim brojem odgovora pri nižim rezultatima, tj. većim postotkom neslaganja i neodlučnosti), dok kurtoza od -1,99 sugerira da distribucija ima blago spljoštenu krivulju.

Tablica 44 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Osjećate li da radite u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju?”

Uopće se ne slažem	11.3%
Uglavnom se ne slažem	12.0%
Neodlučan/a sam	33.0%
Uglavnom se slažem	30.7%
U potpunosti se slažem	13.0%
Suma	100%

χ^2	70.63
p	<.001



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.22	3	1.17	-2.65	-1.99

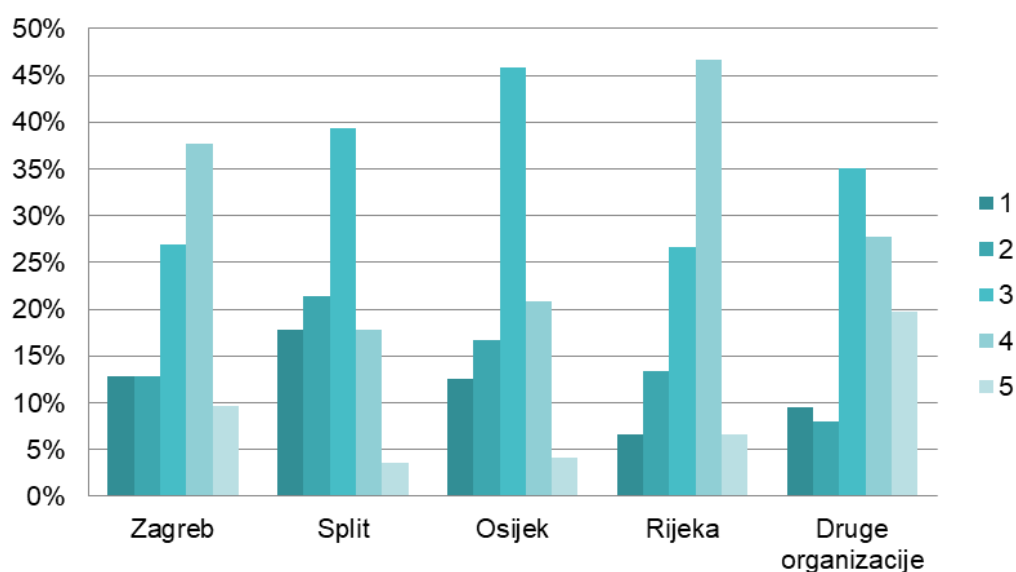
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Pitanje osjećaju li ispitanici da rade u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju daje zanimljive rezultate s nekim varijacijama po gradovima i organizacijama. Najveći postotak ispitanika iz kazališta u Zagrebu (37,63%) i Rijeci (46,67%) ocjenjuje svoje timsko okruženje pozitivnim i poticajnim, dok se manji postotak o njemu osjeća negativno (u Zagrebu 12,90%, au Splitu 17,86%). Ipak, i dalje je značajan broj neodlučnih, posebice u Splitu (39,29%) i Osijeku (45,83%). Pearsonov $\chi^2 = 23,99$ ($p =$

0,09), pokazuje da odnosi između dviju varijabli nisu statistički značajni. Phi i Cramerov V (0,28 i 0,14, $p = 0,09$ za oba) također sugeriraju da odnos između organizacije rada i percepcije timskog okruženja nije jako jak, što može ukazivati na to da čimbenici koji utječu na percepciju timskog okruženja nisu nužno povezani s organizacijom rada.

Tablica 45 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Osjećate li da radite u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju?”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	12.90%	12.90%	26.88%	37.63%	9.68%
HNK Split	17.86%	21.43%	39.29%	17.86%	3.57%
HNK Osijek	12.50%	16.67%	45.83%	20.83%	4.17%
HNK Rijeka	6.67%	13.33%	26.67%	46.67%	6.67%
Druge organizacije	9.49%	8.03%	35.04%	27.74%	19.71%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	23.99	0.09
Phi	0.28	0.09
Cramer V	0.14	0.09

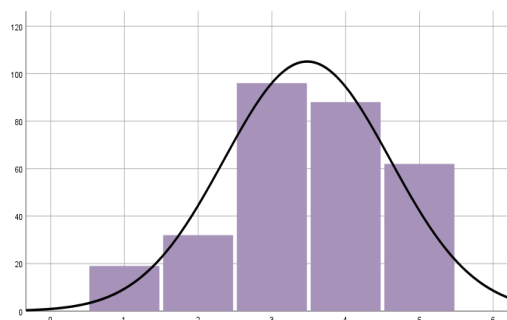
Na pitanje boje li se članovi proizvodnog tima i kolege u organizaciji povremeno izraziti neslaganje s idejama viših menadžera, odgovori su različiti. Većina ispitanika (ukupno 50,5%) slaže se s ovom tvrdnjom u većoj ili manjoj mjeri, što sugerira da većina smatra da u njihovim organizacijama postoje problemi u izražavanju neslaganja. S druge strane, ukupno 17% ispitanika ne slaže se s tvrdnjom (10,8% se uglavnom ne slaže, a 6,4% se

potpuno ne slaže). Prosječna ocjena je 3,48, što je nešto bliže pozitivnom odgovoru (uglavnom se slažem), dok medijan od 4 potvrđuje da je većina odgovora koncentrirana oko pozitivnog odgovora. Distribucija podataka značajno odstupa od normalne, s asimetrijom od -2,98 koja ukazuje na pozitivnu asimetriju (odgovori su uglavnom koncentrirani na višim vrijednostima ljestvice), i kurtozom od -1,52 koja ukazuje na spljoštenu distribuciju, stoga ove vrijednosti pokazuju da distribucija odgovora odstupa od normalne.

Tablica 46 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Produksijski tim i kolege u mojoj organizaciji ponekad se boje izraziti svoje neslaganje s idejama menadžera više razine”.

Uopće se ne slažem	6.4%
Uglavnom se ne slažem	10.8%
Neodlučan/a sam	32.3%
Uglavnom se slažem	29.6%
U potpunosti se slažem	20.9%
Suma	100%

χ^2	77.83
p	<.001



Prosijek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.48	4	1.13	-2.98	-1.52

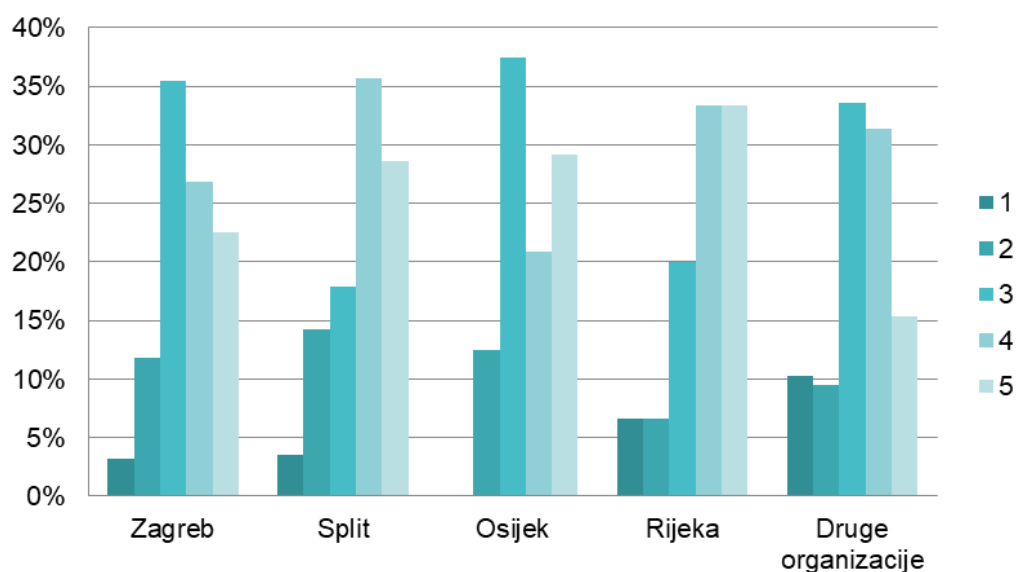
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Gledajući pojedina kazališta, vidljiva je bolja slika zadovoljstva ovim aspektom rada u organizaciji. Naime, u Narodnom kazalištu u Zagrebu 35,48% ispitanika smatra da ih je ponekad strah izraziti neslaganje, dok 26,88% smatra da se ne boje izraziti neslaganje. Slično je i u Splitu, gdje je 35,71% ispitanika dalo neutralan odgovor, dok 28,57% smatra da takav strah nije prisutan. U Osijeku 37,5% smatra da se ne boje izraziti neslaganje, dok 29,17% doživljava obrnutu situaciju. Rijeka pokazuje prilično ujednačene odgovore s 33,33% onih koji smatraju da postoji strah i 33,33% onih koji se protive toj tvrdnji.

Zaposlenici u drugim organizacijama uglavnom su neodlučni po ovom pitanju (33,58%) ili se boje izraziti neslaganje (31,39%). Pearsonov χ^2 ($\chi^2 = 16,75$, $p = 0,402$) pokazuje da nije pronađena statistički značajna povezanost između organizacije rada i percepcije straha od izražavanja neslaganja s idejama viših menadžera. To znači da se odgovori ispitanika u različitim organizacijama nisu značajno razlikovali u pogledu toga koliko su se bojali izraziti neslaganje s višim menadžmentom. Phi i Cramerov V koeficijent (0,24 i 0,12, $p = 0,402$ za oba) također potvrđuju ovu slabiju povezanost, jer obje vrijednosti pokazuju da je povezanost između organizacije rada i straha od izražavanja neslaganja beznačajna.

Tablica 47 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Produksijski tim i kolege u mojoj organizaciji ponekad se boje izraziti svoje neslaganje s idejama menadžera više razine.”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	3.23%	11.83%	35.48%	26.88%	22.58%
HNK Split	3.57%	14.29%	17.86%	35.71%	28.57%
HNK Osijek	0.00%	12.50%	37.50%	20.83%	29.17%
HNK Rijeka	6.67%	6.67%	20.00%	33.33%	33.33%
Druge organizacije	10.22%	9.49%	33.58%	31.39%	15.33%

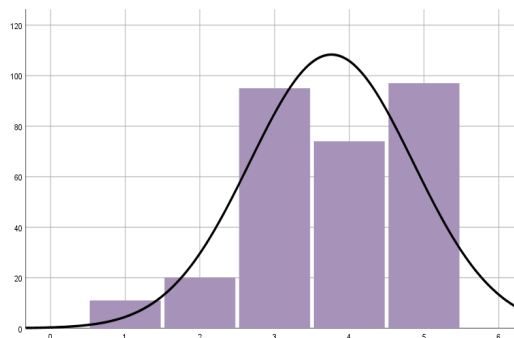
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	16.75	0.402
Phi	0.24	0.402
Cramer V	0.12	0.402

Odgovori na pitanja "Osjećate li da različitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, kao što su menadžment i proizvodnja, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju vašeg prošlog ili trenutnog iskustva s organizacijom?" pokazuju da postoji značajan broj ispitanika koji imaju negativne percepcije o koheziji između različitih funkcionalnih područja u organizaciji, kao što su menadžment i proizvodnja. S druge strane, 25% ispitanika uglavnom se slaže da funkcionalna područja nemaju kohezije, a 32,3% ispitanika se u potpunosti slaže. Neodlučno je ostalo 32,3% ispitanika. Samo ukupno 10,4% ispitanika smatra da nema problema s kohezijom između funkcionalnih područja u njihovoj organizaciji.

Distribucija odgovora ima značajnu pristranost prema pozitivnim odgovorima, jer je asimetrija -3,63, što znači da su odgovori većine ispitanika usmjereni prema višim ocjenama (4 i 5), dok vrijednost kurtosisa (-1,41) ne ukazuje na značajno odstupanje. Prosječan odgovor 3,76 i medijan 4.

Tablica 48 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da različitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, poput upravljanja i produkcije, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju vašeg dosadašnjeg ili trenutnog iskustva s organizacijom?”

Uopće se ne slažem	3.7%
Uglavnom se ne slažem	6.7%
Neodlučan/a sam	32.3%
Uglavnom se slažem	25%
U potpunosti se slažem	32.3%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.76	4	1.094	-3.63	-1.41

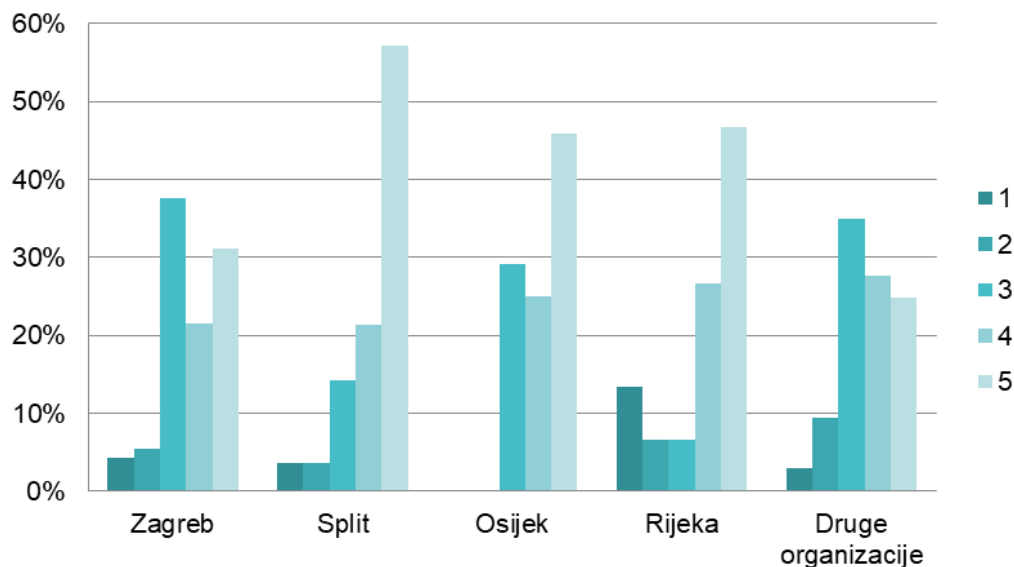
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Ako se fokusiramo na pojedine organizacije, uočavamo da su odgovori zaposlenika u javnim kazališnim ustanovama u Splitu, Osijeku i Rijeci uglavnom potvrdni, što ukazuje na to da percipiraju nedostatak kohezije (57,14% u Splitu, 45,83% u Osijeku, 46,67% u Rijeci), dok je u kazalištu u Zagrebu većina zaposlenika nesigurna po ovom pitanju (37,63%), a onda se velika grupa potpuno slaže (31,18%). Slična je situacija kao i kod ispitanika zaposlenih u zagrebačkom kazalištu u drugim organizacijama - neodlučnih je 35,04%, uglavnom se slaže 26,67%, a potpuno se slaže 24,82% ispitanika. Ovi rezultati pokazuju da percepcija kohezije unutar organizacija varira, a statistička značajnost potvrđuje da je radno mjesto važan čimbenik u ovoj percepciji.

Na temelju rezultata ovog pitanja možemo primijetiti da postoji značajna razlika u odgovorima na temelju organizacije, što ukazuje da različiti gradovi imaju različite percepcije kohezije između funkcionalnih područja unutar organizacija. Rezultat Pearsonovog testa ($\chi^2 = 26,91$, $p = 0,042$) ukazuje na statistički značajan odnos organizacije i percepcije kohezije među funkcionalnim područjima. Ovaj rezultat potvrđuje da ispitanici iz različitih gradova imaju različite stavove prema pitanju kohezije unutar organizacija. Phi koeficijent (0,3) i Cramerov V (0,15) također ukazuju na umjerenu povezanost između organizacije rada i stavova o koheziji. S obzirom na ove statistike, možemo pretpostaviti da organizacije u različitim gradovima imaju različite izazove u smislu suradnje između funkcionalnih područja kao što su upravljanje i proizvodnja.

Tablica 49 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da različitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, poput upravljanja i produkcije, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju vašeg dosadašnjeg ili trenutnog iskustva s organizacijom?”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	4.30%	5.38%	37.63%	21.51%	31.18%
HNK Split	3.57%	3.57%	14.29%	21.43%	57.14%
HNK Osijek	0.00%	0.00%	29.17%	25.00%	45.83%
HNK Rijeka	13.33%	6.67%	6.67%	26.67%	46.67%
Druge organizacije	2.92%	9.49%	35.04%	27.74%	24.82%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	26.91	0.042
Phi	0.3	0.042
Cramer V	0.15	0.042

Na temelju pitanja iz upitnika izračunali smo dva odvojena skora: Zadovoljstvo umjetničkom slobodom i razvojem te Zadovoljstvo uvjetima. Zadovoljstvo umjetničkom slobodom i razvojem obuhvaća umjetničku slobodu, učenje, razvoj, rast i napredovanje u profesionalnom i osobnom smislu. Zadovoljstvo uvjetima uključuje financijske aspekte i sigurnost radnog mjesta (stalni radni odnos), te prostorne uvjete za rad. Izračunati su bodovi iz upitnika Aspiration for Achievement te zadovoljstva umjetničkom slobodom i razvojem te Zadovoljstva uvjetima kao prosječne odgovore na pitanja unutar ovih upitnika. Izračunata je pouzdanost ovih rezultata kao Cronbachovu alfu (α). Oba rezultata zadovoljstva poslom pokazala su zadovoljavajuću unutarnju dosljednost ($\alpha = 0,78$ za

oba). Isto tako, rezultati Achievement Striving pokazali su visoku unutarnju dosljednost ($\alpha = 0,87$).

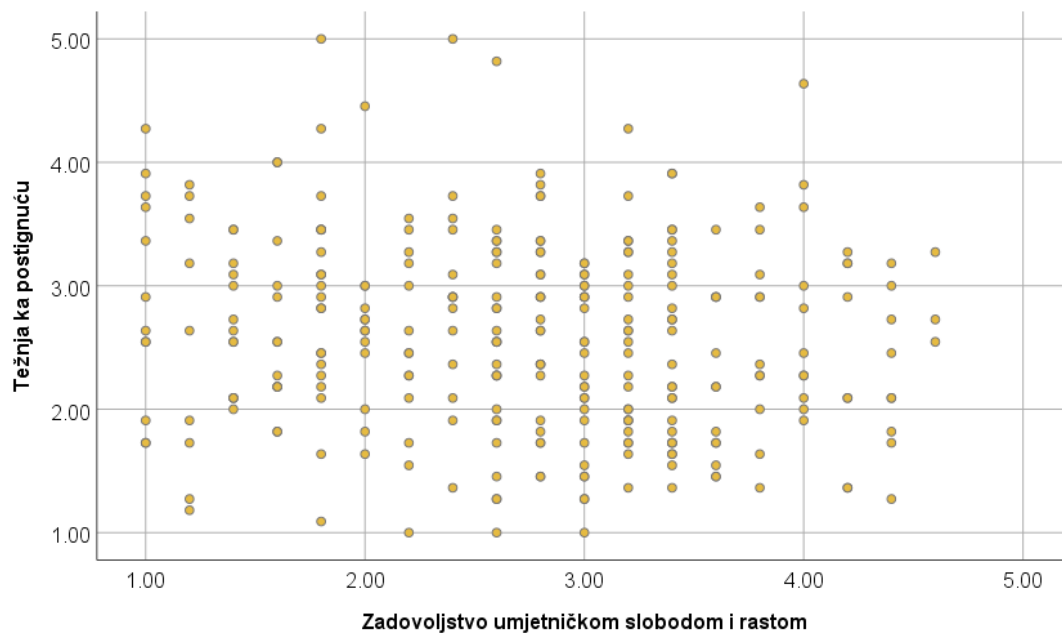
Tablica 50 Deskriptivni pokazatelji skorova Težnje ka postignuću i skorova zadovoljstva poslom

Skala	Raspon	Prosek	Standardna	
			devijacija	Pouzdanost
Težnja ka postignuću	1.00 – 5.00	2.59	0.77	.87
Zadovoljstvo umjetničkom slobodom i rastom	1.00 – 4.60	2.72	0.90	.78
Zadovoljstvo uvjetima	1.00 – 4.67	3.11	0.87	.78

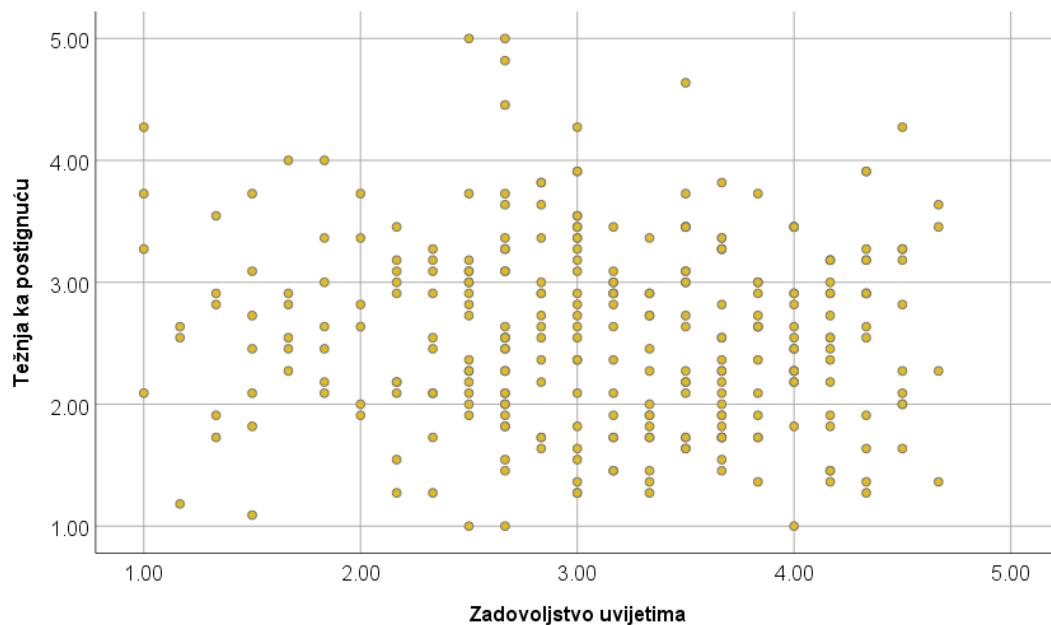
Na temelju tablice X vidimo da je nagon za postignućem u našem uzorku značajno ispod teorijskog prosjeka ($t = -9,25$, $p < 0,001$). Također vidimo da su ispitanici nešto manje zadovoljni umjetničkom slobodom i rastom ($t = -5,81$, $p < ,001$) unutar svojih organizacija, ali i nešto više zadovoljni uvjetima ($t = 2,26$, $p = ,024$), iako je ta razlika prilično mala. Ovi rezultati, zajedno s rezultatima pojedinačnih odgovora, ukazuju na relativno nisko zadovoljstvo umjetnika svojim organizacijama, što upućuje na prostor za njihovo daljnje usavršavanje.

Korelacijska analiza pokazala nam je da postoji blaga negativna korelacija između težnje za postignućem i zadovoljstva umjetničkom slobodom i razvojem ($r = -.13$, $p = .030$), što ukazuje da su ispitanici s izraženijom težnjom za postignućem manje zadovoljni umjetničkom slobodom i mogućnostima razvoja u svojim organizacijama. S druge strane, Zadovoljstvo uvjetima nije pokazalo značajne veze sa težnjom ka postignuću ($r = -.07$, $p = ,262$), odnosno, oba sudionika s težnjom prema visokim i niskim postignućima podjednako su (ne)zadovoljni uvjetima.

Tablica 51 Scree plot odnosa između težnje ka postignuću i zadovoljstva umjetničkom slobodom i rastom



Tablica 52 Scree plot odnosa između težnje ka postignuću i zadovoljstva uvjetima



Kvalitativnom analizom odgovora na otvoreno pitanje "Što biste promijenili u organizaciji u kojoj radite (ili ste surađivali) da biste povećali svoje zadovoljstvo i motivaciju za rad?" otkriveno je šest kategorija odgovora. To su: Uprava, Financijska opskrba, Međuljudski odnosi, Repertoar, Umjetnička mjerila i uvjeti te Zakon. Treba se

naglasiti da su odgovori bili dosta siromašni sadržajem, a često i nedovoljno razrađeni da bi se mogli dublje analizirati.

A. Najveći broj ispitanika istaknuo je promjene u upravljanju organizacijom, a ova kategorija je označena kao ***Menadžment***. Odgovori unutar ove kategorije odnosili su se na nezadovoljstvo načinom odlučivanja, direktorima i (izričito) zaposlenicima uprave, njihovim odabirom, organizacijom rada, strukturom te odnosom uprave prema zaposlenicima i vertikalnoj komunikaciji. Posebno su zanimljivi odgovori onih koji su govorili o trodijelnoj organizaciji kazališta.

"Odnos prema tome što je kazalište, ravnatelj i način financiranja." "Odnos prema zaposlenicima."

"Sve što se tiče upravljanja i upravljanja,"

"Hrvatsko kazalište mora ići u korak s europskim kazalištima ako se želi i dalje smatrati dijelom tog kulturnog kruga."

"Odvojiti prostor za izvođenje dramskih, opernih i baletnih predstava, po uzoru na trodijelna HNK."

B. ***Kategorija Financijska opskrba i slobodno vrijeme*** tiče se upravo povećanja osobnih primanja zaposlenih u organizaciji i vremenske organizacije rada. Razumljivo, sudionici izražavaju potrebu za većim osobnim dohocima, ali i za potencijalno pravednijom raspodjelom dohotka, te prilagodbom radnog vremena i slobodnih dana.

"Pravedniji sustav plaćanja umjetnika." Podjela umjetnika na skupine (3., 2., 1. i prvaci) nije dobra, a još manje pravedna. Naime, svi članovi grupe imaju istu plaću, ali ne igraju svi jednako. "Neki ljudi igraju više uloga po sezoni, dok drugi ne igraju nijednu nekoliko sezona."

"Veće plaće za rad u dvije kuće (balet i opera) istovremeno."

"Manje stresa, manje administracije, veća naknada."

C. ***Promjene vezane uz Repertoar*** tiču se unaprijed planiranja repertoara (tj. kalendara), njegove atraktivnosti, raznovrsnosti i suvremenosti te raspodjele uloga među umjetnicima.

"Repertoarna politika bi trebala biti bolja i svim članovima ansambla dati jednako velike zadatke."

"Precizniji raspored rada za svaki mjesec definirao bih na kraju svake sezone ili početkom sljedeće."

"Poboljšanje repertoara koje je u skladu s vremenom."

D. *Međuljudski odnosi* važan su aspekt funkcioniranja u organizaciji. Tipični odgovori su kratki i izravno se odnose na odnose među kolegama, horizontalnu komunikaciju, osobne razmirice i interese.

"Poštovanje za sve zaposlenike."

"Licemjerje."

"Više iskrenosti i ljubavi."

E. *Umjetnički standardi i uvjeti* predstavljaju zahtjev usko povezan s umjetničkom izvedbom, tj. o izboru kadrova i njihovom osposobljavanju te o opremi i prostoru u kojem rade. Unutar ove kategorije odgovora ispitanici su izrazili potrebu za pravednijim i transparentnijim odabirom izvođačkog kadra, za većim brojem zaposlenika, za njihovom većom kvalitetom i osposobljenošću, kao i za dostupnošću i kvalitetom prostora (veličina pozornice, termini, akustika i sl.) i suvremenije opreme (npr. instrumenti).

"Dostupnost prostora za rad na nezavisnoj sceni."

„Kvaliteta sviranja i profesionalna suradnja među kolegama, kao i podizanje svijesti o važnosti podizanja kvalitete sviranja i rada svakog pojedinca na sebi“

"Ravnomjerna raspodjela uloga i jednake mogućnosti za kreativni razvoj svih članova ansambla koliko je to moguće."

„Pozicioniranje prema europskim i svjetskim umjetničkim i stručnim trendovima je nužno.“

"Javne audicije, ne temeljene na simpatijama." "To samo pokazuje u kolikom su problemu umjetnici kao ljudi, neki naravno, kad ste vidjeli javnu audiciju, talenti sjede kod kuće, a domari glume i brbljaju."

F. *Manji broj ispitanika izrazio je potrebu za izmjenama zakona i sustava koji bi doprinio kvaliteti kazališta.*

"Zakoni da budu podrška nezavisnim kazalištima i njihovom radu, a ne da ih sabotiraju."

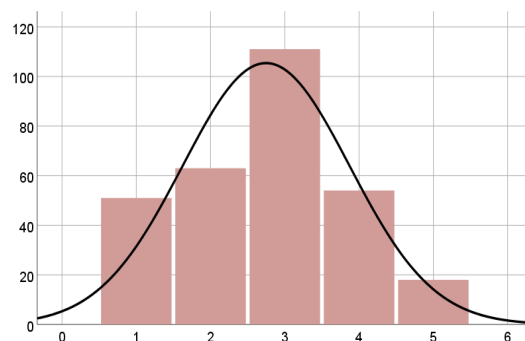
"Zatvorio bih udrugu i zaposlio se za stalno u javnoj ustanovi koja djeluje po Zakonu o kazalištima ili bih se zaposlio u kazalištu koje nije udruga."

Rezultati pokazuju da među ispitanicima postoji izražena nesigurnost u kojoj mjeri organizacija za koju rade ili su surađivali prati trendove u suvremenom menadžmentu u izvedbenim umjetnostima. Najveći postotak, 37,4%, zauzima neutralan stav. S druge strane, dominiraju negativni odgovori – 17,2% ispitanika uopće se ne slaže, a dodatnih 21,2% uglavnom se ne slaže s tvrdnjom da njihova organizacija slijedi trendove suvremenog menadžmenta. Znatno su rjeđi pozitivni odgovori – 18,2% ispitanika uglavnom se slaže, dok samo 6,1% u potpunosti podržava tvrdnju da njihova organizacija prati moderne trendove upravljanja. To sugerira da je manjina ispitanika zadovoljna smjerom upravljanja u svojim organizacijama, dok većina vidi prostor za poboljšanje.

Asimetrija (0,21) sugerira da distribucija odgovora nije značajno iskrivljena, dok je kurtoza (-2,45) negativna, što ukazuje na nešto ravniju distribuciju odgovora nego što bi se očekivalo u normalnoj distribuciji. Prosječni odgovor je 2,76, medijan 3. Ovi rezultati dodatno potvrđuju da ne postoji konsenzus među ispitanicima, već da dominira blago negativna percepcija menadžmenta u izvedbenim umjetnostima.

Tablica 53 Deskriptivni pokazatelji pitanja “Smatrate li da je organizacija u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a vođena u skladu s trendovima suvremenog menadžmenta u kazališnim izvedbenim umjetnostima?”

Uopće se ne slažem	17.2%
Uglavnom se ne slažem	21.2%
Neodlučan/a sam	37.4%
Uglavnom se slažem	18.2%
U potpunosti se slažem	6.1%
Suma	100%



Prosjeak	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.76	3	1.13	0.21	-2.45

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

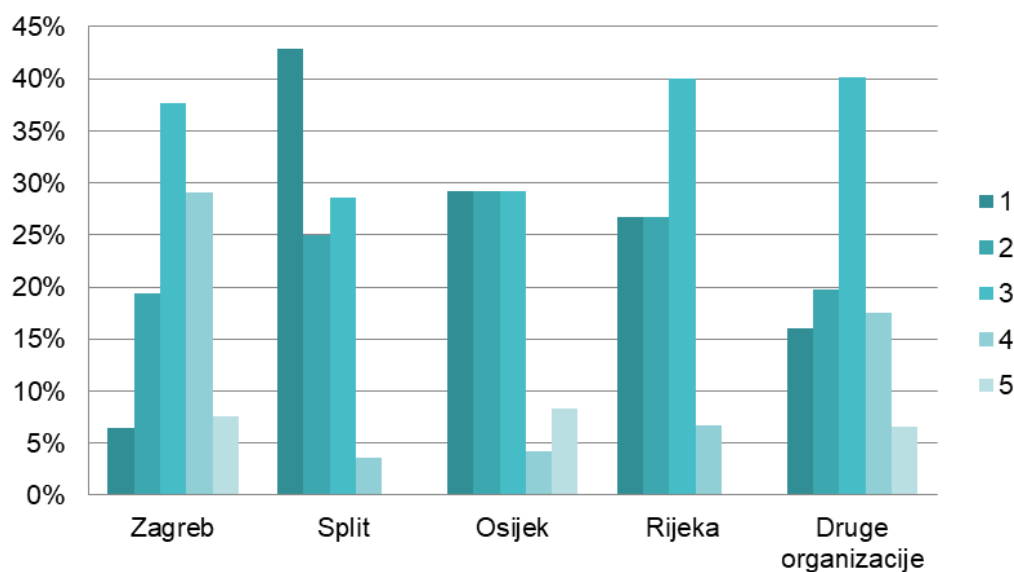
Rezultati po gradovima pokazuju značajne varijacije u percepciji toga koliko dobro organizacije prate suvremene trendove menadžmenta u izvedbenim umjetnostima.

Među ispitanicima zaposlenima u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu najveći broj (37,63%) zauzeo je neutralan stav, dok je 29,03% uglavnom pozitivno ocijenilo usklađenost sa suvremenim praksama upravljanja, a 7,53% se s time u potpunosti složilo. Negativne ocjene (6,45% se u potpunosti ne slaže i 19,35% uglavnom se ne slaže) također su prisutne, ali ne dominiraju. Daleko negativniju percepciju iskazuju zaposlenici HNK Split: čak 42,86% ispitanika uopće se ne slaže da njihova organizacija slijedi trendove suvremenog upravljanja, a dodatnih 25% uglavnom se ne slaže. Neutralnih odgovora ima 28,57%, dok je udio pozitivnih vrlo nizak – samo 3,57% se uglavnom slaže, a nitko se u potpunosti ne slaže. U osječkom HNK također prevladava negativna percepcija: 29,17% ispitanika uopće se ne slaže, a isto toliko uglavnom se ne slaže. Tu je i 29,17% neutralnih odgovora, dok je samo 4,17% ispitanika ocijenilo organizaciju uglavnom usklađenom sa suvremenim trendovima, a njih 8,33% se u potpunosti slaže. Sličan je obrazac i među djelatnicima kazališta u Rijeci, gdje 26,67% ispitanika uopće ne vidi organizaciju

usklađenu s modernim menadžmentom, a isto toliko se uglavnom ne slaže. Neutralnih odgovora čini 40%, dok su pozitivni odgovori rijetki – 6,67% se uglavnom slaže, a nitko se u potpunosti ne slaže. Kod ispitanika iz drugih organizacija situacija je nešto ujednačenija – 40,15% je neutralno, dok 17,52% izražava uglavnom pozitivno mišljenje, a 6,57% se potpuno slaže. No, ni negativne ocjene nisu zanemarive - 16,06% uopće se ne slaže, 19,71% uglavnom se ne slaže.

Statistička analiza pokazuje da ne postoji povezanost između organizacije i percepcije usklađenosti menadžmenta sa suvremenim trendovima ($\chi^2 = 16,99$, $p = 0,386$). Phi koeficijent (0,24) i Cramerov V (0,12) dodatno potvrđuju slabiju povezanost organizacije i percepcije suvremenog menadžmenta.

Tablica 54 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da je organizacija u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a vođena u skladu s trendovima suvremenog menadžmenta u kazališnim izvedbenim umjetnostima?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	6.45%	19.35%	37.63%	29.03%	7.53%
HNK Split	42.86%	25.00%	28.57%	3.57%	0.00%
HNK Osijek	29.17%	29.17%	29.17%	4.17%	8.33%
HNK Rijeka	26.67%	26.67%	40.00%	6.67%	0.00%
Druge organizacije	16.06%	19.71%	40.15%	17.52%	6.57%

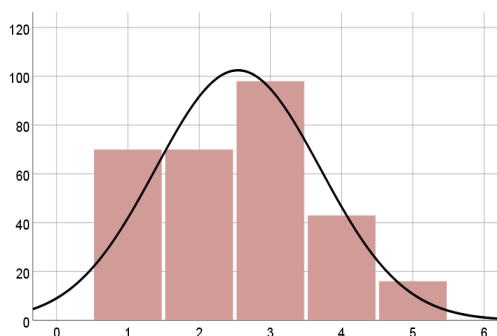
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	16.99	0.386
Phi	0.24	0.386
Cramer V	0.12	0.386

Rezultati pokazuju da ispitanici značajno izražavaju sumnje ili negativna mišljenja o tome u kojoj mjeri produkcija izvedbenih umjetnosti u njihovim organizacijama prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu. S druge strane, prevladavaju negativni odgovori – 23,6% ispitanika uopće se ne slaže, a dodatnih 23,6% uglavnom se ne slaže da je njihova organizacija usklađena s međunarodnim trendovima upravljanja. Najveći postotak, 33%, zauzima neutralan stav. Samo 14,5% ispitanika uglavnom se slaže, dok se samo 5,4% u potpunosti slaže s tvrdnjom da organizacija za koju rade ili surađuju prati suvremene trendove. Ovi niski postoci pokazuju da je percepcija usklađenosti s međunarodnom praksom prilično slaba, što može ukazivati na potrebu za većim ulaganjem u modernizaciju upravljanja, strateško planiranje i internacionalizaciju proizvodnje.

Vrijednost asimetrije (1,65) sugerira da distribucija odgovora ne pokazuje značajnu asimetriju. Kurtoza (-2,69) ukazuje na ravniiju distribuciju odgovora, što znači da su odgovori rašireniji nego što bi se očekivalo od Gaussove distribucije. Prosječan odgovor bio je 2,56, medijan 3. Sveukupno, ovi podaci pokazuju da većina ispitanika ne vidi svoju organizaciju kao dio suvremenih menadžerskih trendova u izvedbenim umjetnostima, što može predstavljati izazov za daljnji razvoj sektora.

Tablica 55 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da produkcija izvedbenih umjetnosti u organizaciji u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu?”

Uopće se ne slažem	23.6%
Uglavnom se ne slažem	23.6%
Neodlučan/a sam	33.0%
Uglavnom se slažem	14.5%
U potpunosti se slažem	5.4%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.56	3	1.16	1.65	-2.69

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

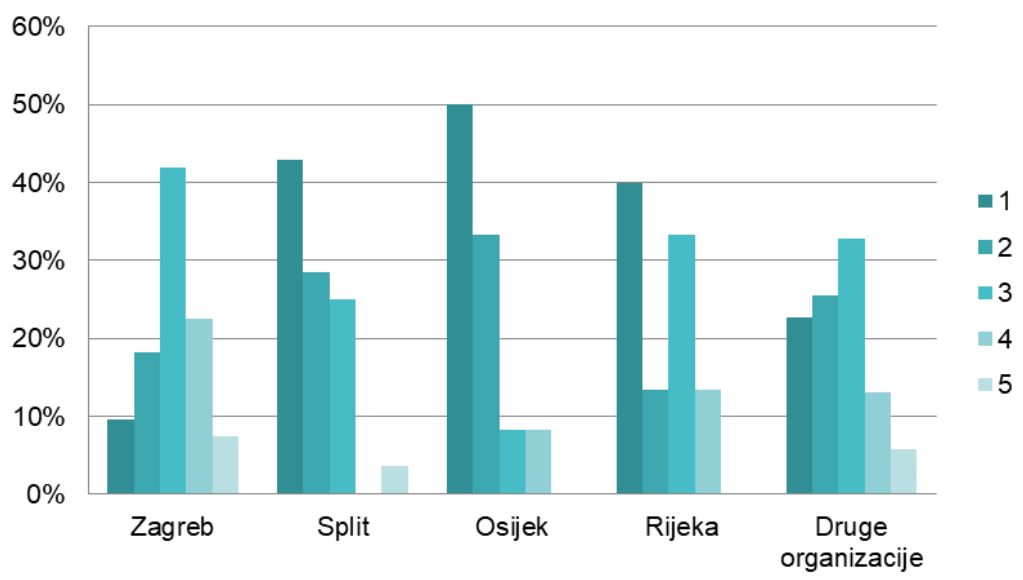
Rezultati po pojedinim javnim kazališnim ustanovama pokazuju značajne razlike u percepciji koliko produkcija izvedbenih umjetnosti prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu.

Među zaposlenicima Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu većina ispitanika (41,94%) zauzela je neutralan stav, dok njih 22,58% uglavnom pozitivno ocjenjuje usklađenost sa suvremenim trendovima, a 7,53% se s time u potpunosti slaže. Negativni odgovori nisu zanemarivi – 9,68% se uopće ne slaže, dok se 18,28% uglavnom ne slaže. Zaposlenici splitskog kazališta pokazuju izrazito negativnu percepciju – čak 42,86% ispitanika uopće se ne slaže s tvrdnjom, dok se dodatnih 28,57% uglavnom ne slaže. Neutralni odgovori su 25%, dok vrlo malo njih vidi organizaciju usklađenu s modernim menadžmentom – samo 3,57% se potpuno slaže, a nitko nije rekao da se uglavnom slaže. Zaposlenici Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku još negativniju percepciju stanja pokazuju načinom upravljanja organizacijom – čak 50% ispitanika uopće ne vidi usklađenost s trendovima, dok dodatnih 33,33% ima uglavnom negativan stav. Neutralni odgovori su

samo 8,33%, dok su pozitivni stavovi izuzetno rijetki – 8,33% se uglavnom slaže, a nitko se u potpunosti ne slaže. U Hrvatskom narodnom kazalištu Rijeka situacija je slična, iako nešto ujednačenija – 40% ispitanika uopće ne vidi organizaciju usklađenu s trendovima, dok 13,33% izražava uglavnom negativno mišljenje. Neutralni odgovori su 33,33%, dok su pozitivni stavovi rijetki (13,33% se uglavnom slaže, a nitko se u potpunosti ne slaže). Među ispitanicima iz drugih organizacija situacija je nešto ujednačenija – 32,85% je neutralno, dok 13,14% ocjenjuje organizaciju uglavnom usklađenom sa suvremenim trendovima upravljanja, a 5,84% se potpuno slaže. Ipak, i dalje je značajan udio negativnih odgovora – 22,63% se u potpunosti ne slaže, dok 25,55% izražava uglavnom negativan stav.

Statistička analiza pokazuje da postoji značajna korelacija između organizacije i percepcije usklađenosti s modernim menadžmentom ($\chi^2 = 22,08$, $p < ,001$). Phi koeficijent (0,38) i Cramerov V (0,19) pokazuju umjerenu korelaciju između varijabli, što znači da percepcija značajno varira ovisno o organizaciji.

Tablica 56 *Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da produkcija izvedbenih umjetnosti u organizaciji u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu?“*



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	9.68%	18.28%	41.94%	22.58%	7.53%
HNK Split	42.86%	28.57%	25.00%	0.00%	3.57%
HNK Osijek	50.00%	33.33%	8.33%	8.33%	0.00%
HNK Rijeka	40.00%	13.33%	33.33%	13.33%	0.00%
Druge organizacije	22.63%	25.55%	32.85%	13.14%	5.84%

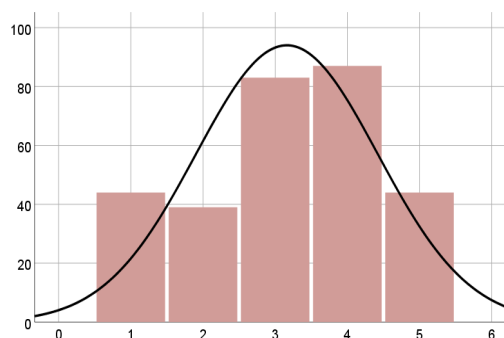
Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	22.08	<.001
Phi	0.38	<.001
Cramer V	0.19	<.001

O tome teži li njihova organizacija vrhunskim umjetničkim rezultatima ili ne, rezultati pokazuju relativno podijeljena mišljenja među ispitanicima. Najveći postotak ispitanika (29,3%) općenito se slaže s tvrdnjom. Dodatnih 14,8% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što znači da nešto više od 44% sudionika svoju organizaciju vidi kao usmjerenu na vrhunske umjetničke rezultate. S druge strane, značajan dio ispitanika izražava sumnju ili neslaganje s ovom tvrdnjom. Točnije, 14,8% ispitanika se uopće ne slaže, a 13,1% uglavnom se ne slaže, što znači da gotovo 28% sudionika ne doživljava svoju organizaciju kao posvećenu postizanju visokih umjetničkih standarda. Značajan postotak ispitanika, njih 27,9%, ostao je neodlučan po ovom pitanju.

Prosječni odgovor bio je 3,17, medijan 3. Zajedno s vrijednostima asimetrije (-2,23), koja ukazuje na blagu asimetriju prema višim vrijednostima, odnosno većem broju pozitivnih odgovora, i kurtosisa (-3,09), koji sugerira da su odgovori disperzniji nego što bi se očekivalo u normalnoj distribuciji, vidimo da distribucija ne odgovara normalnoj.

Tablica 57 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da Vaša poslovna organizacija (ili organizacija s kojom ste surađivali) ima tendenciju prema postizanju vrhunskih umjetničkih rezultata?”

Uopće se ne slažem	14.8%
Uglavnom se ne slažem	13.1%
Neodlučan/a sam	27.9%
Uglavnom se slažem	29.3%
U potpunosti se slažem	14.8%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
3.17	3	1.26	-2.23	-3.09

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

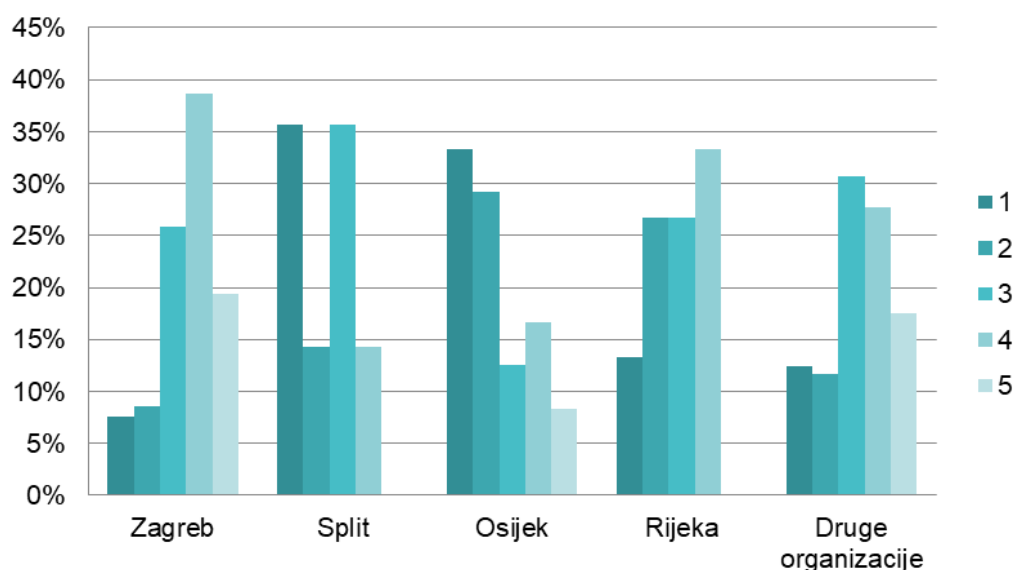
**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

U Zagrebu dominiraju pozitivni odgovori – 38,71% ispitanika uglavnom se slaže s tvrdnjom, dok 19,35% u potpunosti smatra da organizacija teži izvrsnosti. Neutralnih odgovora je 25,81%, dok je udio negativnih ocjena manji – 7,53% ispitanika uopće se ne slaže, a 8,60% uglavnom se ne slaže s ovom tvrdnjom. S druge strane, u Splitu je situacija znatno drugačija – 35,71% ispitanika uopće ne vidi tendenciju prema vrhunskim umjetničkim rezultatima, dok dodatnih 14,29% izražava uglavnom negativan stav. Neutralnih odgovora ima i 35,71%, dok su pozitivni stavovi rijetki – 14,29% se uglavnom slaže, a nitko se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. Osijek pokazuje sličan obrazac, ali s još izraženijom negativnom percepcijom – čak 33,33% ispitanika uopće ne vidi tu tendenciju, dok se 29,17% uglavnom ne slaže. Neutralnih odgovora ima 12,50%, dok samo 16,67% izražava umjereno pozitivan stav, a 8,33% potpuno vjeruje u usmjerenost organizacije na vrhunske rezultate. U Rijeci je nešto ravnomjernija raspodjela odgovora – 33,33% ispitanika općenito smatra da organizacija teži izvrsnosti, dok je 26,67% neutralno. Mnogo je negativnih odgovora – 13,33% ispitanika uopće ne vidi ovu tendenciju, a 26,67% se uglavnom ne slaže. Bitno je istaknuti da nitko u Rijeci nije dao

najveću pozitivnu ocjenu (u potpunosti se slažem). U ostalim organizacijama percepcija je podijeljena, ali nešto povoljnija nego u Splitu i Osijeku – neutralno je 30,66% ispitanika, 27,74% uglavnom prepoznaje težnju ka vrhunskim rezultatima, dok 17,52% u potpunosti dijeli to mišljenje. S druge strane, 12,41% ispitanika uopće ne vidi ovu tendenciju, dok 11,68% ima uglavnom negativan stav.

Statistička analiza pokazuje značajnu korelaciju između organizacije u kojoj sudionici rade i percepcije umjetničke izvrsnosti ($\chi^2 = 44,86$, $p < ,001$). Phi koeficijent (0,39) i Cramerov V (0,19) pokazuju umjerenu korelaciju, što znači da percepcija težnje prema vrhunskim umjetničkim rezultatima značajno varira ovisno o organizaciji.

Tablica 58 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da Vaša poslovna organizacija (ili organizacija s kojom ste surađivali) ima tendenciju prema postizanju vrhunskih umjetničkih rezultata?”



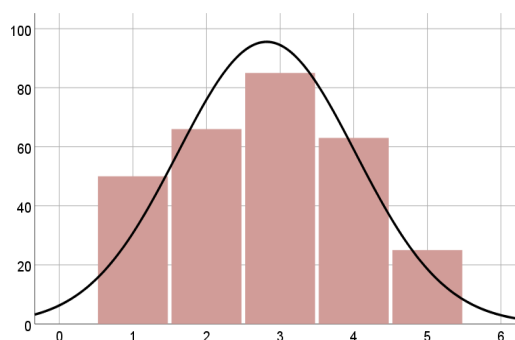
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	7.53%	8.60%	25.81%	38.71%	19.35%
HNK Split	35.71%	14.29%	35.71%	14.29%	0.00%
HNK Osijek	33.33%	29.17%	12.50%	16.67%	8.33%
HNK Rijeka	13.33%	26.67%	26.67%	33.33%	0.00%
Druge organizacije	12.41%	11.68%	30.66%	27.74%	17.52%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	44.86	<.001
Phi	0.39	<.001
Cramer V	0.19	<.001

Rezultati pokazuju da komunikacija i podrška od strane nadređenih i menadžmenta nisu ocijenjeni posebno pozitivno. Većina ispitanika (28,6%) komunikaciju i podršku nadređenih i menadžmenta smatra osrednjom. Manje, točnije 16,8% ispitanika, komunikaciju i podršku nadređenih smatra vrlo lošom, dok ju dodatnih 22,2% smatra lošom. To znači da ukupno 39% ispitanika negativno doživljava podršku uprave. S druge strane, 21,2% podršku smatra dobrom, a samo 8,4% vrlo dobrom, što govori da samo 29,6% ispitanika pozitivno ocjenjuje komunikaciju i podršku koju dobivaju. Prosječan odgovor (2,82) ukazuje na blagu tendenciju prema negativnim ocjenama, dok je medijan 3, što znači da je srednji odgovor bio "Prosječan". Vrijednost asimetrije (0,35) nije bila značajna, što znači da odgovori nisu bili izrazito iskrivljeni prema negativnim ili pozitivnim stavovima. Vrijednost kurtoze (-3,24) sugerira spljoštenu distribuciju, što znači da su odgovori raspršeni i ne slijede klasičnu normalnu distribuciju. Zaključno, ovi podaci ukazuju na to da značajan dio ispitanika komunikaciju i podršku nadređenih i menadžmenta ne doživljava zadovoljavajućom. Iako postoji niz pozitivnih odgovora, po ovom pitanju prevladava osjećaj nezadovoljstva ili nesigurnosti.

Tablica 59 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku koju dobijete (ste dobili u toku suradnje) od nadređenih i menadžmenta?“

Vrlo loše	16.8%
Loše	22.2%
Osrednje	28.6%
Dobro	21.2%
Vrlo dobro	8.4%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.82	3	1.21	0.35	-3.24

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

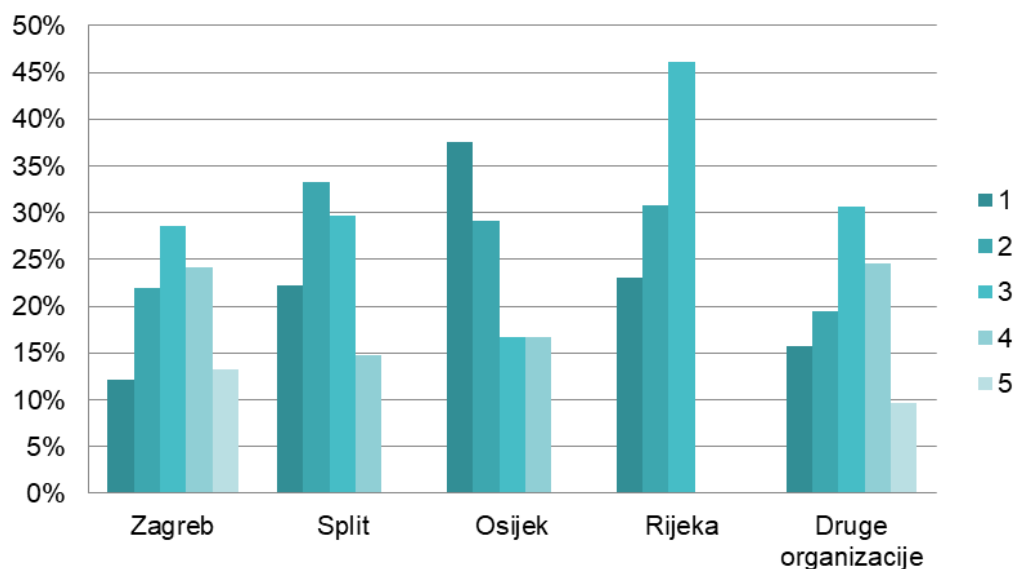
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Među djelatnicima Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu 28,57% ispitanika ocijenilo je potporu osrednjom, dok su pozitivni odgovori bili nešto rjeđi – 24,18% ocijenilo ju je ocjenom "dobra", a 13,19% "vrlo dobrom". No, nisu zanemarive ni negativne ocjene, pa 21,98% ispitanika podršku smatra "lošom", a 12,09% "vrlo lošom". Skupina sudionika zaposlenih u Hrvatskom narodnom kazalištu u Splitu pokazuje znatno lošiju ocjenu, pa čak 33,33% ispitanika podršku ocjenjuje kao "lošu", a 22,22% kao "vrlo lošu". Neutralnih odgovora (prosječno) čini 29,63%, dok je pozitivnih ocjena znatno manje – samo 14,81% ispitanika podršku ocjenjuje ocjenom "dobro", a niti jedan ispitanik nije dao najvišu ocjenu ("vrlo dobro"). U HNK Osijek slika je još nepovoljnija – 37,50 posto ispitanika podršku ocjenjuje kao "jako lošu", a 29,17 posto kao "lošu", što čini većinu odgovora. 16,67% daje osrednje ocjene, dok isti postotak podršku smatra "dobrom". I ovdje nijedan ispitanik nije dao najvišu ocjenu. Skupina sudionika iz Hrvatskog narodnog kazališta u Rijeci ističe se po tome što niti jedan sudionik nije izrazio pozitivno mišljenje o ovoj temi. Gotovo polovica ispitanika (46,15%) potporu ocjenjuje "osrednjom", dok je 30,77% smatra "lošom", a 23,08% "jako lošom". Druge organizacije pokazuju uravnoteženiju distribuciju odgovora. Većina ispitanika (30,60%) potporu ocjenjuje "osrednjom", dok je 24,63% smatra "dobrom", a 9,70% "vrlo dobrom". Ima i negativnih odgovora, ali u manjem broju nego u drugim organizacijama – 19,40% ispitanika podršku smatra "lošom", a 15,67% "jako lošom".

Statistička analiza pokazuje da veze između rada u različitim organizacijama i percepcije podrške nisu dovoljno značajne ($\chi^2 = 25,71$, $p = 0,058$). Phi koeficijent (0,3) i Cramerov V (0,15) upućuju na beznačajan odnos između organizacije i percepcije podrške i komunikacije.

Općenito, Osijek i Split imaju najnegativnije ocjene potpore uprave, dok su rezultati u Rijeci također pretežno negativni, ali s visokim udjelom osrednjih odgovora. Zagreb pokazuje uravnoteženiji uzorak s nešto boljim ocjenama, dok su ostale organizacije u prosjeku najbolje ocijenjene s najvećim udjelom pozitivnih odgovora.

Tablica 60 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku koju dobijete (ste dobili u toku suradnje) od nadređenih i menadžmenta?”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	12.09%	21.98%	28.57%	24.18%	13.19%
HNK Split	22.22%	33.33%	29.63%	14.81%	0.00%
HNK Osijek	37.50%	29.17%	16.67%	16.67%	0.00%
HNK Rijeka	23.08%	30.77%	46.15%	0.00%	0.00%
Druge organizacije	15.67%	19.40%	30.60%	24.63%	9.70%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	25.71	0.058
Phi	0.3	0.058
Cramer V	0.15	0.058

Većina sudionika smatra da politike i procedure njihove organizacije (ili one s kojom su surađivali) nisu bile dovoljno transparentne i podržavajuće. Većina ispitanika (32,7%) ostala je neodlučna, što može ukazivati na nesigurnost ili nedostatak jasnih informacija o organizacijskim procesima. Među onima koji imaju jasan stav, veći broj ispitanika izražava neslaganje nego slaganje s tvrdnjom. Točnije, 19,5% se uopće ne slaže, a dodatnih 22,2% uglavnom se ne slaže, što znači da ukupno 41,7% sudionika organizacijske politike i procedure doživljava netransparentnima i nepodržavajućima. S druge strane, samo 16,2% ispitanika uglavnom se slaže, dok se 7,4% u potpunosti slaže s

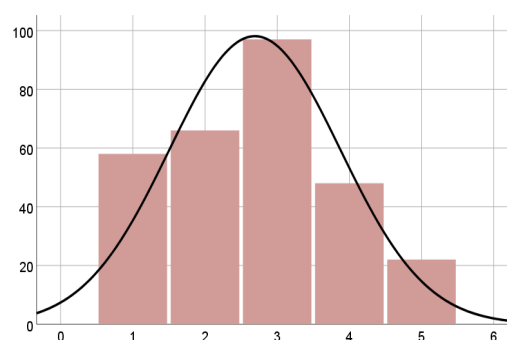
tvrdnjom, što zajedno čini samo 23,6% sudionika koji imaju pozitivan stav prema transparentnosti i podršci u organizaciji.

Prosječan odgovor je 2,7, što ukazuje na blagu tendenciju neslaganja s tvrdnjom, dok je medijan 3, što znači da je najčešći odgovor bio neutralan. Asimetrija (1.11) ukazuje na pozitivnu asimetriju, što znači da su odgovori češće koncentrirani na nižim vrijednostima ljestvice (neslaganje). Kurtosis (-2,79) ukazuje na nešto ravniju distribuciju u usporedbi s normalnom.

Zaključno, rezultati pokazuju da značajan dio ispitanika smatra da organizacija ne pruža dovoljno transparentne i podržavajuće politike i procedure. Iako je značajan udio neodlučnih odgovora, među onima koji su zauzeli poziciju prevladava negativna percepcija.

Tablica 61 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Jesu li su politike i procedure vaše organizacije (s kojom ste surađivali) transparentne i podržavajuće?”

Uopće se ne slažem	19.5%
Uglavnom se ne slažem	22.2%
Neodlučan/a sam	32.7%
Uglavnom se slažem	16.2%
U potpunosti se slažem	7.4%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.7	3	1.18	1.11	-2.79

Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

K

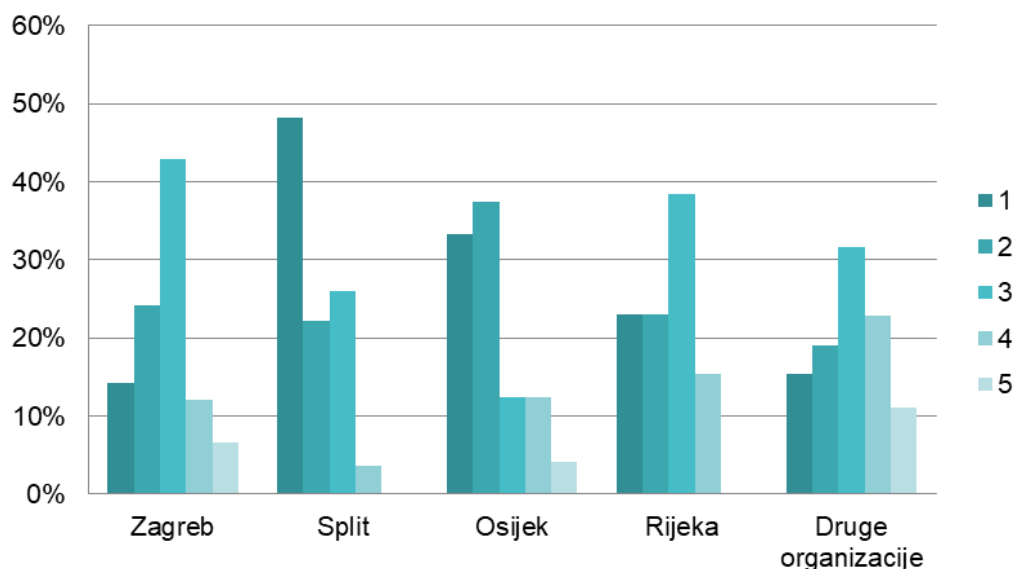
*Skewness i Kurtosis su standardizirani

Većina ispitanika zaposlenih u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu zauzima neutralan stav (42,86%), dok 14,29% ne smatra da su politike uopće transparentne, a 24,18% se općenito ne slaže s tom tvrdnjom. Znatno je manje pozitivnih odgovora –

12,09% se uglavnom slaže, a samo 6,59% u potpunosti prepoznaje transparentnost i podržavajuće postupke. Najnegativniji stav pokazuju zaposlenici HNK-a Split – njih gotovo polovica (48,15%) uopće ne vidi transparentnost i potporu u politici organizacije, dok dodatnih 22,22% dijeli uglavnom negativno mišljenje. Neutralnih odgovora bilo je 25,93%, dok se samo 3,70% uglavnom slaže s tvrdnjom, a niti jedan ispitanik nije dao najvišu pozitivnu ocjenu. Negativni stavovi dominantni su i kod sudionika iz HNK-a Osijek – 33,33% ispitanika ne smatra da su politike uopće transparentne, a 37,50% ima pretežno negativan stav. Samo je 12,50% neutralnih odgovora, dok je pozitivnih stavova vrlo malo – 12,50% se uglavnom slaže, a 4,17% se potpuno slaže. HNK Rijeka pokazuje nešto umjereniji obrazac – 38,46% ispitanika zauzima neutralan stav, dok je značajan broj negativnih odgovora (23,08% se uopće ne slaže, a isto toliko se uglavnom ne slaže). Nešto je više pozitivnih odgovora nego u Splitu i Osijeku – 15,38% ispitanika smatra da su politike podržavajuće i transparentne, iako nitko nije dao najvišu ocjenu. Ostale organizacije imaju najuravnoteženiju distribuciju odgovora. Iako se 15,44% ispitanika uopće ne slaže, a 19,12% uglavnom se ne slaže, značajan dio pokazuje neodlučan stav (31,62%). Ovdje prevladavaju pozitivni odgovori u usporedbi s drugim organizacijama – 22,79% ispitanika uglavnom se slaže s tvrdnjom, a 11,03% u potpunosti se slaže.

Statistička analiza pokazuje značajnu korelaciju između organizacije rada i percepcije transparentnosti politike ($\chi^2 = 38,22$, $p < ,001$). Phi koeficijent (0,36) i Cramerov V (0,18) pokazuju umjerenu korelaciju, što znači da se percepcije značajno razlikuju među organizacijama.

Tablica 62 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Jesu li su politike i procedure vaše organizacije (s kojom ste surađivali) transparentne i podržavajuće?”



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	14.29%	24.18%	42.86%	12.09%	6.59%
HNK Split	48.15%	22.22%	25.93%	3.70%	0.00%
HNK Osijek	33.33%	37.50%	12.50%	12.50%	4.17%
HNK Rijeka	23.08%	23.08%	38.46%	15.38%	0.00%
Druge organizacije	15.44%	19.12%	31.62%	22.79%	11.03%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	38.22	.001
Phi	0.36	.001
Cramer V	0.18	.001

Rezultati pokazuju da ispitanici imaju vrlo podijeljena mišljenja o tome je li trojstvo umjetničkih ravnatelja HNK-a idealan model upravljanja. Najveći postotak ispitanika (41,4%) izjasnio se neodlučnim, što sugerira da značajan broj sudionika nije siguran u učinkovitost ovog modela ili nema dovoljno informacija za jasno stajalište. S druge strane, značajan dio ispitanika pokazuje skepticizam prema ovom modelu upravljanja – njih 24,2% se uopće ne slaže, a dodatnih 15,8% uglavnom se ne slaže. To znači da ukupno 40% sudionika trojstvo umjetničkih ravnatelja doživljava kao neadekvatan model upravljanja, što može ukazivati na postojeće izazove u njegovoj provedbi, neučinkovitost

ili percepciju da model ne zadovoljava suvremene potrebe kazališnih institucija. S druge strane, podrška za ovaj model je znatno niža. Samo 12,5% ispitanika općenito se slaže s tvrdnjom da je trojstvo idealan model upravljanja, dok se 6,1% sudionika u potpunosti slaže. To sugerira da samo manjina sudionika vidi ovaj sustav kao optimalan i funkcionalan za upravljanje nacionalnim kazališnim institucijama.

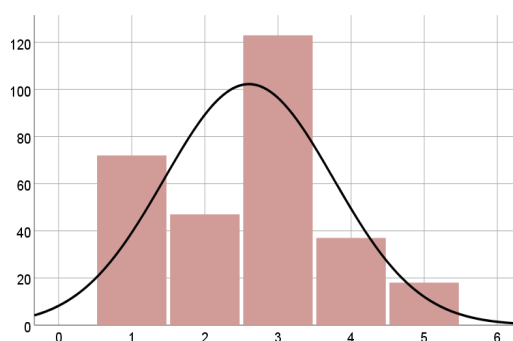
Statistički pokazatelji dodatno potvrđuju ovu neujednačenu percepciju. Prosječan odgovor je 2,61, što znači da su odgovori težili nižim vrijednostima, odnosno neslaganju s tvrdnjom. Medijan je 3, što ukazuje da je najčešći odgovor bio neutralan.

Asimetrija (0,84) ukazuje na odsutnost asimetrije u smjeru ekstremnih rezultata. Kurtoza (-2,43) pokazuje da je distribucija nešto ravnija od normalne, što ukazuje da su odgovori više dispergirani nego što se pretpostavlja normalnom distribucijom.

Zaključno, rezultati pokazuju da ne postoji široki konsenzus o tome je li trojstvo umjetničkih ravnatelja idealan model upravljanja. Većina ispitanika ostaje neodlučna, dok oni koji imaju jasan stav češće iskazuju skepticizam nego podršku ovom modelu.

Tablica 63 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislite li da je trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskih narodnih kazališta idealan model upravljanja?“

Uopće se ne slažem	24.2%
Uglavnom se ne slažem	15.8%
Neodlučan/a sam	41.4%
Uglavnom se slažem	12.5%
U potpunosti se slažem	6.1%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.61	3	1.16	0.84	-2.43

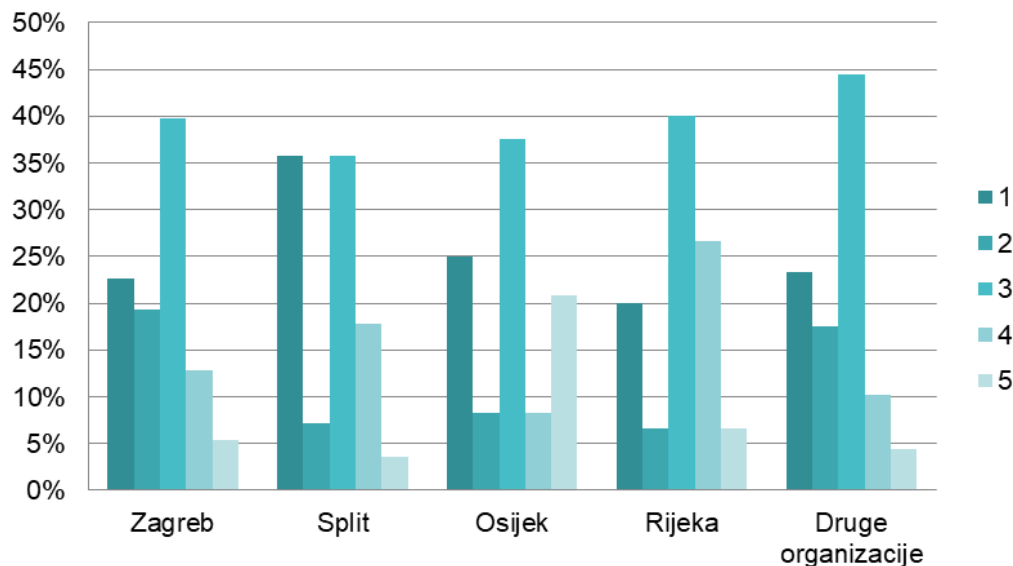
Distribucija odgovora značajno odstupa od normalne

**Skewness i Kurtosis su standardizirani*

Rezultati pokazuju različite stavove prema trojstvu umjetničkih ravnatelja Hrvatskog narodnog kazališta, ovisno o kazalištu. Iz Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu 22,58% ispitanika uopće se ne slaže da je ovaj model idealan, dok ga 19,35% uglavnom ne podržava. Većina ispitanika, njih 39,78%, ostaje neodlučna, dok se 12,90% uglavnom slaže, a samo 5,38% u potpunosti podržava ovaj model. Među sudionicima u HNK Split, 35,71% ispitanika uopće ne podržava model, a 7,14% umjerenije se ne slaže. 35,71% ispitanika je neodlučno, dok se 17,86% ispitanika uglavnom slaže, a 3,57% u potpunosti podržava model. U Osijeku 25,00% ispitanika uopće ne podržava trojstvo uprava, dok ih 8,33% uglavnom ne podržava. Neodlučno je 37,50 posto sudionika, dok je manji postotak, 8,33 posto, sklono tome podržati. Ipak, Osijek se ističe najvećim postotkom onih koji u potpunosti podržavaju model – 20,83%. U Rijeci se 20,00% ispitanika uopće ne slaže s ovim modelom, a 6,67% ga općenito ne podržava. Najveći dio, 40,00%, ostaje neodlučan. 26,67% uglavnom se slaže, dok 6,67% u potpunosti podržava trojstvo uprava. Među ispitanicima iz drugih organizacija 23,36% uopće ne podržava ovaj model, dok ga 17,52% uopće ne podržava. Najveći dio, 44,53%, nije zauzeo ni pozitivan ni negativan stav, dok je 10,22% izrazilo umjerenu podršku, a 4,38% potpuno vjeruje da je trojstvo idealan model upravljanja.

Statistička analiza pokazuje da odnos između organizacije u kojoj ispitanici rade i stava prema tripartitnom upravljanju u hrvatskim javnim kazališnim ustanovama nije značajan ($\chi^2 = 20,07$, $p = 0,271$). Phi koeficijent (0,26) i Cramerov V (0,13) također su beznačajni.

Tablica 64 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da je trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskih narodnih kazališta idealan model upravljanja?“



	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	22.58%	19.35%	39.78%	12.90%	5.38%
HNK Split	35.71%	7.14%	35.71%	17.86%	3.57%
HNK Osijek	25.00%	8.33%	37.50%	8.33%	20.83%
HNK Rijeka	20.00%	6.67%	40.00%	26.67%	6.67%
Druge organizacije	23.36%	17.52%	44.53%	10.22%	4.38%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	20.07	0.217
Phi	0.26	0.217
Cramer V	0.13	0.217

Sudionici, po svemu sudeći, nemaju jedinstven stav o tome čini li HNK u Zagrebu tripartitno upravljanje i odlučivanje čvrstim oblikom upravljanja umjetnošću. Najveći postotak ispitanika (50,8%) izjasnio se neodlučnim, što sugerira da postoji značajna nesigurnost ili nedostatak informacija o funkcioniranju ovog modela upravljanja. Među onima koji su zauzeli jasniji stav, veći je broj sudionika koji su izrazili neslaganje s tvrdnjom nego što ju podržavaju. Naime, 14,8% ispitanika se uopće ne slaže, dok se dodatnih 16,8% uglavnom ne slaže, što znači da ukupno 31,6% ispitanika smatra da ovaj model ne osigurava jak menadžment u umjetnosti. S druge strane, manji udio ispitanika

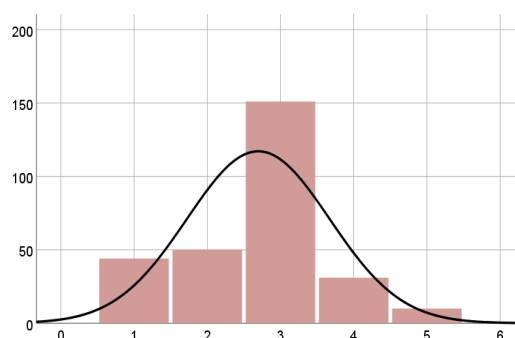
podržava ovu tvrdnju – samo 10,4% se uglavnom slaže, a samo 3,4% se potpuno slaže, što ukazuje na relativno nisku razinu povjerenja u ovaj sustav upravljanja.

Prosječan odgovor je 2,7, što ukazuje na blagu tendenciju neslaganja s tvrdnjom, dok je medijan 3, što znači da je najčešći odgovor bio neutralan. Asimetrija (-0,99) ukazuje na odsutnost asimetrije, a kurtoza (-0,28) pokazuje da distribucija nije značajno spljoštena ili izdužena u usporedbi s normalnom, što sugerira da su odgovori normalno raspoređeni oko srednje vrijednosti.

Zaključno, rezultati upućuju na to da među ispitanicima ne postoji čvrsto uvjerenje da tripartitno upravljanje u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu osigurava snažan menadžment umjetnosti. Većina sudionika je neodlučna, dok oni koji imaju jasan stav nešto češće izražavaju neslaganje s tvrdnjom da se radi o solidnom obliku upravljanja u umjetničkim organizacijama.

Tablica 65 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Trodijelno upravljanje i odlučivanje je model koji HNK u Zagrebu kao organizaciju čini čvrstim oblikom menadžmenta umjetnosti?”

Uopće se ne slažem	14.8%
Uglavnom se ne slažem	16.8%
Neodlučan/a sam	50.8%
Uglavnom se slažem	10.4%
U potpunosti se slažem	3.4%
Suma	100%



Prosjek	Medijan	SD	Skewness	Kurtosis
2.7	3	0.98	-0.99	-0.28

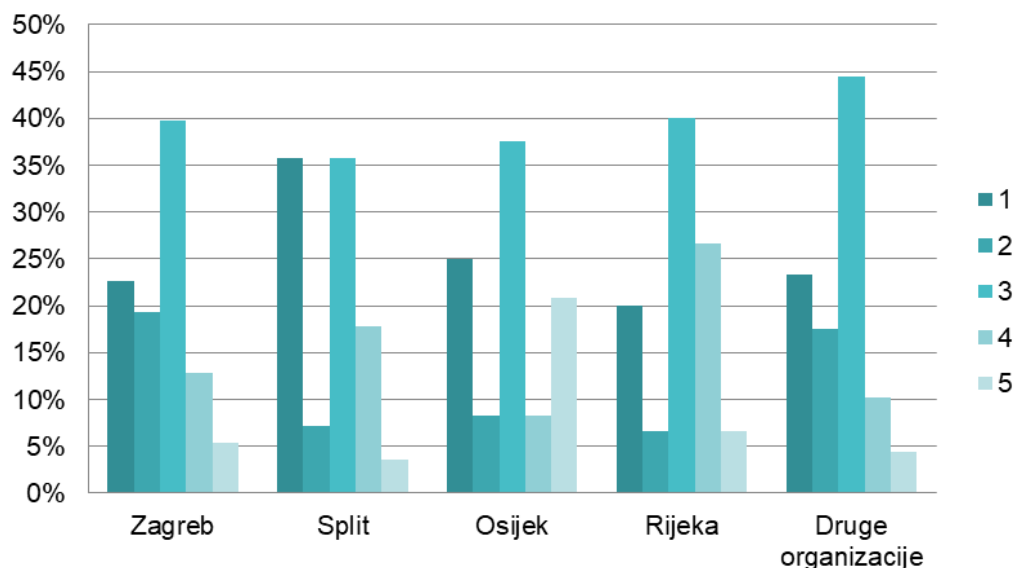
Distribucija odgovora ne odstupa značajno od normalne

*Skewness i Kurtosis su standardizirani

U Zagrebu je većina ispitanika (53,85%) izabrala odgovor „3 – Neodlučan sam“, što ukazuje na opću nesigurnost ili nejasnoću u pogledu utjecaja tripartitnog modela upravljanja. Sljedeći najveći postotak odnosi se na one koji smatraju da se „ne slažu“ s ovim modelom (15,38%) ili „uglavnom se ne slažu“ (13,19%), dok samo 4,40% ispitanika izražava pozitivno mišljenje o modelu (odgovor „5 – potpuno se slažem“). Ovi rezultati sugeriraju da se sustav upravljanja u Zagrebu percipira kao dosta nejasan i ne izaziva previše oduševljenja među zaposlenicima. I u Splitu je 60% ispitanika odabralo odgovor "3 - Neodlučan sam", što ukazuje na sličnu nesigurnost kao i u Zagrebu. Ipak, manji postotak ispitanika u Splitu smatra da sustav upravljanja nije dobar (samo 12% za "1 - Uopće se ne slažem" i 20% za "2 - Uglavnom se ne slažem"). S druge strane, vrlo mali postotak smatra da je ovaj model upravljanja uspješan (4% za "4 - Uglavnom se slažem" i 4,00% za "5 - Potpuno se slažem"). Ispitanici iz Osijeka također imaju najviše odgovora u kategoriji "3 - Neodlučan sam", njih 52,17%, no nešto veći postotak smatra da sustav upravljanja nije idealan (21,74% za "1 - Uopće se ne slažem" i 8,70% za "2 - Uglavnom se ne slažem"). Pozitivni odgovori su rjeđi, sa samo 8,70% ispitanika koji vjeruju da sustav upravljanja daje korisne rezultate. U Rijeci je također dominantno odabran odgovor "3 - Neodlučan sam" (69,23%), dok su ostali odgovori raspoređeni na negativne stavove: 7,69% za "1 - Uopće se ne slažem" i 15,38% za "2 - Uglavnom se ne slažem". Pozitivni odgovori su vrlo slabi – samo 7,69% odabire „5 – potpuno se slažem“, a niti jedan ispitanik nije odabrao opciju „4 – uglavnom se slažem“. Ispitanici iz drugih organizacija bili su podijeljeni u svojim odgovorima, a 49,25% izabralo je neutralnu opciju. Vrlo je nizak postotak onih koji se slažu s modelom (11,94% za "4 - Uglavnom se slažem" i 1,49% za "5 - Potpuno se slažem"), dok se čak 37,31% ispitanika odlučilo za negativne odgovore (kombinacija "1" i "2").

Hi-kvadrat ($\chi^2 = 13,37$, $p = 0,645$) pokazuje da ne postoje statistički značajne razlike u stavovima između organizacija. To znači da se ne može zaključiti da je stav o tripartitnom sustavu upravljanja vezan uz pripadnost pojedinom kazalištu. Phi koeficijent (0,22) i Cramerov V (0,11) također ukazuju na vrlo slabu korelaciju između stavova o trodijelnom modelu i pripadnosti kazalištu. Ove statistike pokazuju da, iako postoje razlike u odgovorima između različitih kazališta, te razlike nisu dovoljno jake da bi se smatrale značajnima.

Tablica 66 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Trodjelno upravljanje i odlučivanje je model koji HNK u Zagrebu kao organizaciju čini čvrstim oblikom menadžmenta umjetnosti?“



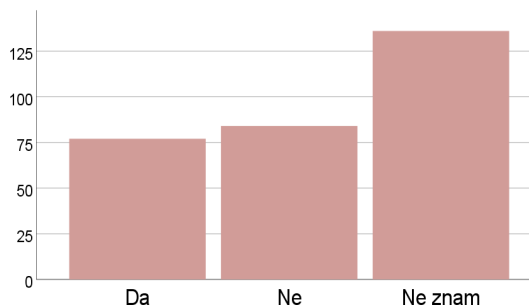
	1	2	3	4	5
HNK u Zagrebu	15.38%	13.19%	53.85%	13.19%	4.40%
HNK Split	12.00%	20.00%	60.00%	4.00%	4.00%
HNK Osijek	21.74%	8.70%	52.17%	8.70%	8.70%
HNK Rijeka	7.69%	15.38%	69.23%	0.00%	7.69%
Druge organizacije	15.67%	21.64%	49.25%	11.94%	1.49%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	13.37	0.645
Phi	0.22	0.645
Cramer V	0.11	0.645

Na pitanje smatraju li ispitanici da trodjelni sustav upravljanja, koji čine Drama, Opera i Balet, pridonosi razvoju raznolikosti u regionalnim hrvatskim javnim kazališnim ustanovama u Osijeku, Rijeci i Splitu, odgovori su podijeljeni. Otprilike 25,9% ispitanika smatra da ovaj sustav potiče različitost, dok je 28,3% ispitanika odgovorilo negativno, smatrajući da trodjelni sustav ne pridonosi raznolikosti u ovim javnim kazališnim ustanovama. Najveći postotak, čak 45,8%, odgovorilo je s "Ne znam", što ukazuje na nesigurnost među ispitanicima ili da mnogi nisu dovoljno informirani o tome kako ovaj sustav upravljanja utječe na raznolikost u javnim kazališnim ustanovama.

Tablica 67 Deskriptivni pokazatelji pitanja “Mislite li da trodijelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim javnim kazališnim ustanovama Osijeka, Rijeke i Splita?”

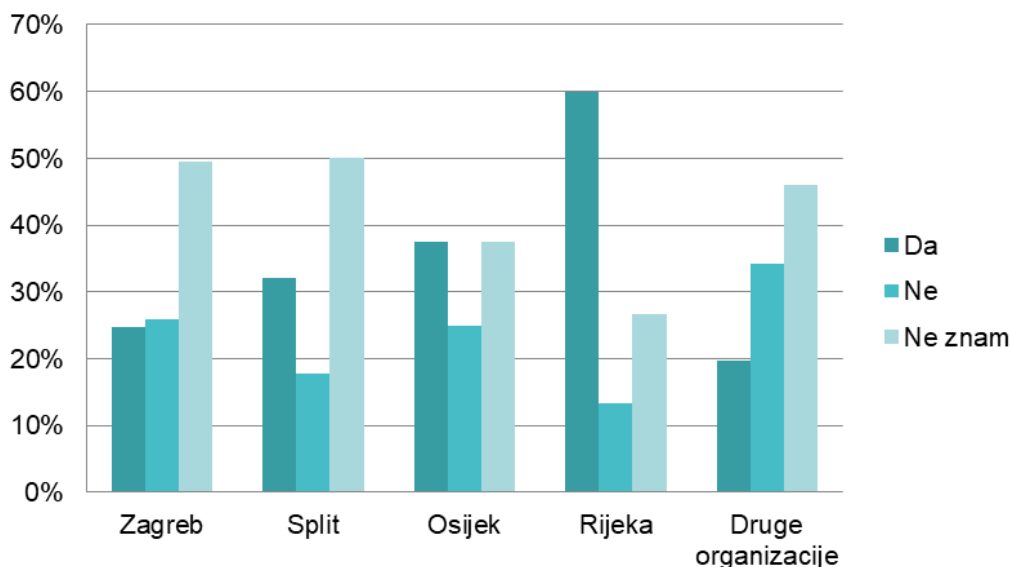
Da	77	25.9%
Ne	84	28.3%
Ne znam	136	45.8%



Pojedinačno, među sudionicima zaposlenim u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu samo 24,73% ispitanika smatra da tripartitno upravljanje potiče različitost, dok 25,81% smatra da ne doprinosi razvoju različitosti, a najveći postotak (49,46%) nije siguran i odgovorio je "Ne znam". Slična situacija je i u HNK-u Split, gdje 32,14% ispitanika podržava ovaj sustav, 17,86% se protivi, dok čak 50% ne može procijeniti njegov učinak. Osijek pokazuje nešto veću podršku ovom modelu, 37,5% ispitanika ga smatra korisnim, 25% je protiv, a 37,5% ne zna. Rijeka se ističe kao grad s najvećim postotkom potpore – čak 60% ispitanika smatra da trodijelni sustav potiče različitost, protivi se samo 13,33%, a 26,67% je neodlučno. S druge strane, među ispitanicima iz drugih organizacija samo 19,71% podržava tripartitno upravljanje, dok je 34,31% protiv, a čak 45,99% ne zna kakav utjecaj ovaj model ima na različitost u javnim kazališnim ustanovama.

Statistička analiza pokazuje značajnu korelaciju između odgovora ispitanika i grada/organizacije iz koje dolaze. Hi-kvadrat test pokazuje vrijednost $\chi^2 = 16,72$ ($p=0,033$), što ukazuje da postoji statistički značajna razlika u mišljenjima među ispitanicima. Vrijednosti Phi (0,24) i Cramer's V (0,17) pokazuju da je odnos između varijabli prisutan, iako nije izrazito jak. Ovi rezultati sugeriraju da percepcija tripartitnog sustava nije univerzalna i da različite kazališne zajednice imaju različite poglede na njegovu ulogu u poticanju različitosti.

Tablica 68 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da trodjelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim narodnim kazalištima Osijeka, Rijeke i Splita?“



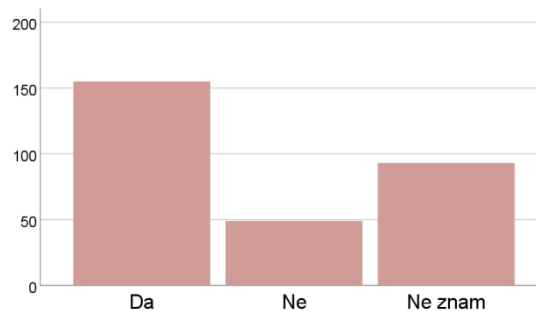
	Da	Ne	Ne znam
HNK u Zagrebu	24.73%	25.81%	49.46%
HNK Split	32.14%	17.86%	50.00%
HNK Osijek	37.50%	25.00%	37.50%
HNK Rijeka	60.00%	13.33%	26.67%
Druge organizacije	19.71%	34.31%	45.99%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	16.72	0.033
Phi	0.24	0.058
Cramer V	0.17	0.058

Većina ispitanika (52,2%) smatra da bi Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, u kontekstu svoje održivosti, trebalo razmisliti o podjeli na Državno kazalište dramu i Državnu operu i balet. S druge strane, 16,5% ispitanika protivi se takvoj ideji, dok značajan dio (31,3%) nije siguran i odabrao je odgovor "Ne znam". Ovi rezultati sugeriraju da postoji pretežito pozitivna percepcija prema mogućnosti podjele Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb na zasebne ustanove za dramsku i operno-baletnu umjetnost, ali istovremeno postoji određena nesigurnost među ispitanicima, što može ukazivati na potrebu daljnje rasprave i analize ovog modela upravljanja.

Tablica 69 Deskriptivni pokazatelji pitanja “Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?”

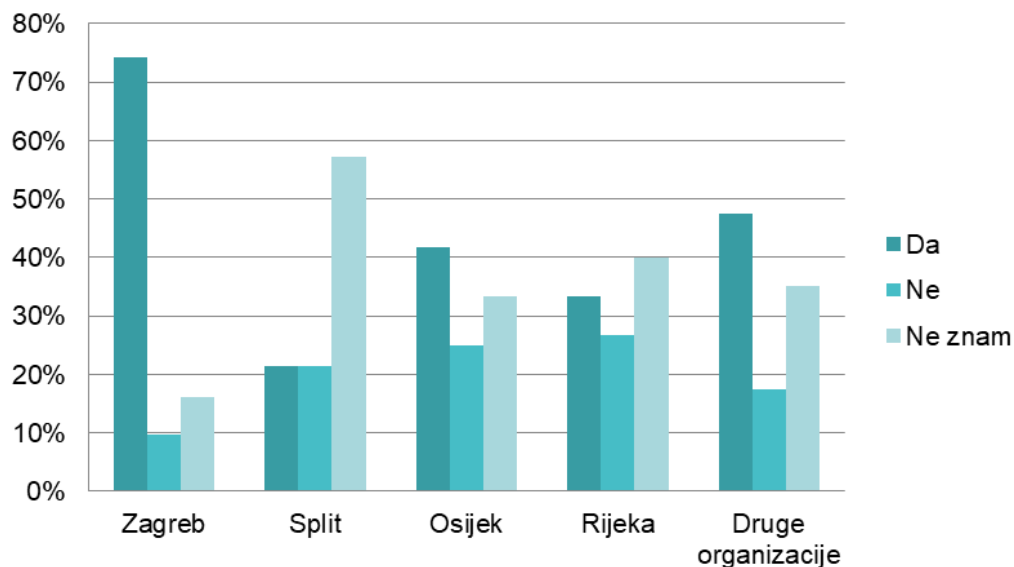
Da	155	52.2%
Ne	49	16.5%
Ne znam	93	31.3%



Rezultati istraživanja pokazuju značajne razlike u stavovima zaposlenika različitih organizacija o mogućnosti podjele Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na Državno kazalište i Državnu operu i balet. Najveću podršku ovoj ideji imaju djelatnici Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, gdje se čak 74,19% ispitanika slaže s predloženom podjelom, dok se samo 9,68% protivi takvoj mogućnosti, a 16,13% nije sigurno. Ovi rezultati sugeriraju da unutar same ustanove prevladava percepcija da bi takav model mogao pridonijeti boljoj organizaciji i održivosti. Za razliku od njih, zaposlenici HNK Split najmanje podržavaju podjele – samo 21,43% slaže se s tom idejom, dok je isti postotak protiv, a većina (57,14%) nije sigurna. Oprez ili neodlučnost primjetan je i među zaposlenicima HNK Osijek, gdje se s podjelom slaže njih 41,67%, dok 25% smatra da nije potrebna, a 33,33% nema jasan stav. Slična je situacija i u Rijeci, gdje trećina ispitanika (33,33%) podržava podjelu, 26,67% je protiv, a 40% je neodlučno. Među ispitanicima koji rade u drugim organizacijama izvan navedenih HNŽ, 47,45% smatra da treba razmisliti o podjeli, dok je 17,52% protiv, a 35,04% nije sigurno.

Pearsonov hi-kvadrat ($\chi^2 = 34,75$, $p < ,001$) potvrđuje da su razlike među skupinama statistički značajne. Vrijednosti Phi (0,34) i Cramerovog V (0,24) ukazuju na umjerenu korelaciju između varijabli. Ovi podaci upućuju na to da percepcija o potrebi podjele Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb nije univerzalna među zaposlenicima različitih kazališta, već da ovisi o pojedinim organizacijama.

Tablica 70 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?“



	Da	Ne	Ne znam
HNK u Zagrebu	74.19%	9.68%	16.13%
HNK Split	21.43%	21.43%	57.14%
HNK Osijek	41.67%	25.00%	33.33%
HNK Rijeka	33.33%	26.67%	40.00%
Druge organizacije	47.45%	17.52%	35.04%

Statistik	Vrijednost	Sig.
Pearsonov χ^2	34.75	< .001
Phi	0.34	0.058
Cramer V	0.24	0.058

U poglavlju koje slijedi govori se o kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi kazališnog sustava, s fokusom na raspravu i sintezu rezultata provedenog istraživanja. Analiziraju se ključni nalazi, teorijske postavke usporediti s empirijskim podacima, a rezultati se interpretiraju u kontekstu izazova i prilika unutar kazališne industrije.

5. KVALITATIVNA I KVANTITATIVNA ANALIZA KAZALIŠNOG SUSTAVA: DISKUSIJA I SINTEZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se bolje razumjeli različite pristupe upravljanju kazalištem Opere i Baleta, moguće ih je analizirati kroz tri ključne dimenzije. Prva dimenzija odnosi se na vlasništvo i upravljanje, uzimajući u obzir kulturnu politiku i stupanj autonomije institucije u odnosu na državu. Druga dimenzija obuhvaća organizacijsku strukturu i interno vodstvo, odnosno ulogu menadžera i umjetničkog voditelja u procesu upravljanja. Treća dimenzija odnosi se na ciljeve institucije, uključujući težnju za umjetničkom izvrsnošću, širenje kulture i društveni utjecaj, uključujući pitanje ravnopravnosti spolova. Primjeri različitih modela upravljanja mogu se vidjeti u nekoliko europskih kazališta Opere i Baleta. RBO u Londonu predstavlja liberalni ili anglosaksonski model, dok Opera National de Paris slijedi srednjoeuropski model upravljanja. S druge strane, *Kungliga Operan* u Stockholmu primjer je nordijskog pristupa. Analizom ovih institucija moguće je usporediti glavne modele upravljanja i utvrditi u kojoj mjeri kulturna politika utječe na način vođenja opernih kuća te postoje li zajedničke karakteristike u europskom opernom sustavu. Tri odabrana slučaja predstavljaju nacionalna kazališta Opere i Baleta, prepoznatljivi na međunarodnoj Opernoj i Baletnoj sceni po svom prestižu i samom kreiranju trendova isti. Sve tri institucije nalaze se u velikim kulturnim metropolama, imaju veliku organizacijsku dimenziju i ključnu ulogu u nacionalnoj kulturnoj politici, zbog čega ih je opravdano uspoređivati. No, nije namjera tvrditi da ove operne kuće predstavljaju univerzalni model kulturne politike, i upravljanja niti da su reprezentativne za sve zemlje koje slijede sličan model, jer među njima postoje značajne razlike. Umjesto toga, u kontekstu Weberova idealnog tipa (1944.), moguće je prepoznati značajne sličnosti između modela kulturne politike i upravljanja, na temelju njihovih karakteristika i izbora specifičnih pristupa upravljanju te ih analizirati i prilagođavati modelima kulturnih politika određene države u kojoj se implementiraju. (Rius-Ulldemolins, Rubio-Aróstegui, Patricio, 2024)

Analizom vodećih kazališta Opere i Baleta moguće je identificirati dominantne modele upravljanja te utvrditi utjecaj kulturne politike na strukturu i način vođenja ovih institucija. Usporedba triju odabranih nacionalnih kazališta Opere i Baleta i njihovom

utjecaju na oblikovanje suvremenih umjetničkih trendova, omogućuje prepoznavanje zajedničkih karakteristika unutar europskog kazališnog sustava. Opere i Baleta. Sve tri institucije djeluju u kulturnim metropolama, imaju kompleksnu organizacijsku strukturu i ključnu ulogu u oblikovanju nacionalne kulturne politike, što ih čini relevantnim primjerima za analizu, identificiranje obrazaca koji su zajednički institucijama unutar sličnih kulturnih okvira. Ovi obrasci omogućuju analizu odnosa između kulturnih politika i operativnih strategija upravljanja, čime se stvaraju temelji za njihovu prilagodbu i implementaciju unutar specifičnih nacionalnih konteksta.

U hrvatskom kontekstu, iako postoji velik broj kazališnih manifestacija, samo nekolicina postiže umjetničku vrijednost i međunarodnu prepoznatljivost. U cilju modernizacije izvedbenih umjetnosti nužno je osigurati sustavno financiranje projekata koji se ističu izvrsnošću, inovativnošću i znanstvenim istraživanjima u području izvedbenih umjetnosti. Ključni izazov leži u implementaciji stručnih strategija za povećanje angažmana publike te povezivanju izvedbenih umjetnosti s obrazovanjem, socijalnim politikama, ekonomijom, turizmom i medijima. Time bi se osigurala veća dinamičnost i održivost sektora, dok bi kazališna, operna i baletna edukacija bila integrirani proces koji ravnopravno objedinjuje teorijske i praktične aspekte umjetničkog stvaralaštva. (Lukić, 2022, 157–158)

Daljnja analiza provest će se kroz statističke metode, omogućujući testiranje postavljenih hipoteza. Rezultati analiza poslužit će kao temelj za donošenje zaključaka o utjecaju upravljačkih modela i kulturnih politika, čime će se potvrditi, **djelomično potvrditi** ili odbaciti iznesene tvrdnje. Ovisno o rezultatima analiza donijet će se zaključak.

5.1. Kvalitativna i kvantitativna analiza rezultata: ciljevi i hipoteze

U ovom potpoglavlju prikazana je kvalitativna i kvantitativna analiza dobivenih rezultata istraživanja, s ciljem provjere postavljenih hipoteza i postizanja ciljeva istraživanja. Analiza nastoji identificirati ključne trendove, obrasce i korelacije koji pridonose dubljem razumijevanju problematike istraživanja.

Glavni istraživački cilj i ciljevi istraživanja bili su usmjereni na istraživanje mogućnosti transformacije trodijelnog modela upravljanja nacionalnim kazalištem u autonomne jedinice, s posebnim naglaskom na Operno-Baletno nacionalno glazbeno kazalište. Cilj je bio razmotriti kako bi takva reorganizacija mogla unaprijediti učinkovitost, financijsku stabilnost, i institucionalnu autonomiju, te u kojem bi se mjeri takav pristup uskladio s europskim modelima. Na temelju rezultata analize dubinskih intervjua s ključnim dionicima i komparativnih podataka europskih kazališnih modela, zaključeno je da autonomni modeli mogu pružiti značajne prednosti u smislu umjetničke slobode, administrativne fleksibilnosti i učinkovitosti, dok istovremeno izazovi u financijskoj održivosti i stabilnosti zahtijevaju dodatnu pažnju. U nastavku je predstavljena analiza pojedinih hipoteza u kontekstu istraživanja.

Hipoteza 1 (H1): Komparativna analiza menadžerskih modela nacionalnih opernih i baletnih kuća u Europi ukazuje na veću efikasnost i umjetničku izvrsnost autonomnih organizacijskih struktura u usporedbi s trodijelnim modelom upravljanja prisutnim u hrvatskim javnim kazalištima.

Rezultat: Potvrđena

Analiza: Analiza autonomnih modela upravljanja, kao što su *The Royal Opera House* i *Wiener Staatsoper*, pokazala je da takvi modeli omogućuju brže donošenje odluka, veću umjetničku slobodu, bolju organizaciju resursa i veću fleksibilnost u umjetničkom stvaranju. U europskim primjerima, autonomija također omogućava veću efikasnost u donošenju strateških odluka.

Hipoteza 3 (H3): Transformacija upravljanja kazalištem iz trodijelnog modela u model autonomnih entiteta rezultira povećanom transparentnošću donošenja odluka, optimizacijom resursa i redukcijom birokratskih prepreka.

Rezultat: Potvrđena

Analiza: Autonomija smanjuje birokratske slojeve i omogućava efikasnije donošenje odluka. Smanjena administrativna opterećenja omogućuju veću transparentnost u upravljanju kazalištima te optimizaciju ljudskih i financijskih resursa. Istovremeno, autonomija omogućuje bolje fokusiranje na umjetničke ciljeve.

Hipoteza 7 (H7): Strateška reorganizacija kazališnog menadžmenta u Republici Hrvatskoj, temeljena na uspješnim europskim modelima, može poboljšati kulturnu politiku i međunarodnu konkurentnost izvedbenih umjetnosti.

Rezultat: Potvrđena

Analiza: Usporedba s europskim kazalištima poput *The Royal Opera House* i *Wiener Staatsoper* pokazuje kako autonomija može unaprijediti kulturnu politiku i međunarodnu konkurentnost. Uvođenje takvih modela u Republici Hrvatskoj može dovesti do boljeg strateškog pozicioniranja nacionalnog kazališta na međunarodnoj sceni.

Glavna hipoteza (H0): Organizacijska dioba Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na Državno dramsko kazalište te Državnu Operu i Balet dovodi do povećanja operativne učinkovitosti, optimizacije financijskog upravljanja te jačanja institucionalne autonomije.

Rezultat: Djelomično potvrđena

Analiza: Iako je autonomija pokazala koristi u smislu operativne učinkovitosti i transparentnosti donošenja odluka, dugoročna financijska stabilnost i održivost modela u Republici Hrvatskoj ostaju izazovni. Potrebna su dodatna istraživanja u vezi s financijskim mehanizmima potrebnim za podršku ovom modelu.

Pomoćni cilj 1 (Pom. C1): Ispitati opravdanost transformacije trodijelnog modela nacionalnog kazališta i njegove zamjene specijaliziranim upravljačkim jedinicama.

Rezultat: Djelomično potvrđen

Analiza: Iako je autonomija korisna za veću umjetničku slobodu i efikasnost, izazovi u financijskoj održivosti takvih promjena ostaju. Preporučuje se dodatna financijska analiza kako bi se utvrdila dugoročna održivost transformacije u hrvatskom kontekstu.

Pomoćni cilj 3 (Pom. C3): Identificirati primjere uspješnog strateškog upravljanja vodećih europskih kazališta.

Rezultat: Potvrđen

Analiza: Uspješni primjeri europskih kazališta, poput *The Royal Opera House* i *Wiener Staatsoper*, jasno pokazuju kako autonomne organizacije mogu uspješno balansirati umjetničke i financijske ciljeve. Ovi primjeri mogu poslužiti kao smjernice za uspješne reforme u Republici Hrvatskoj.

Hipoteza 2 (H2): Autonomne organizacijske jedinice mogu djelovati neovisno o financijskoj podršci države, ostvarujući samostalnu financijsku održivost putem vlastitih prihoda (prodaja ulaznica, sponzori, privatni investitori).

Rezultat: Odbijena

Analiza: Iako autonomija može povećati učinkovitost, rezultati pokazuju da najveći europski primjeri autonomnih kazališta i dalje ovise o značajnoj državnoj potpori. U kontekstu Republike Hrvatske financijska samostalnost samo putem vlastitih prihoda nije održiv model.

Hipoteza 4 (H4): Podjela funkcionalnih jedinica kazališta dovodi do povećane konkurencije među odjelima, što rezultira povećanjem kvalitete izvedbi i smanjenjem troškova.

Rezultat: Odbijena

Analiza: Stručnjaci su upozorili da podjela kazališnih institucija može rezultirati fragmentacijom i smanjenjem koordinacije među odjelima, što može negativno utjecati na suradnju u umjetničkim produkcijama i administrativnim zadacima. Ova hipoteza je odbačena jer praksa pokazuje da podjela može izazvati više problema nego koristi.

Hipoteza 6 (H6): Strateška reorganizacija može dovesti do smanjenja broja zaposlenih u administraciji, čime bi se ostvarile značajne uštede u poslovanju.

Rezultat: Odbijena

Analiza: U praksi, reorganizacija u autonomne jedinice stvara potrebu za dodatnim kadrovima u menadžmentu i nadzoru, što može rezultirati povećanjem administrativnih troškova, a ne smanjenjem broja zaposleni.

Zaključno, istraživanje je pokazalo da autonomni modeli upravljanja, temeljeni na europskim primjerima, donose prednosti u smislu umjetničke slobode, operativne učinkovitosti i bolje organizacije resursa. Međutim, izazovi vezani uz financijsku održivost, posebno u hrvatskom kulturnom kontekstu, zahtijevaju dodatnu pažnju. Iako je moguća transformacija postojećeg trodijelnog modela u autonomne jedinice, za uspjeh takvih reformi nužno je osigurati adekvatne financijske mehanizme te prilagoditi modele specifičnim uvjetima Hrvatske. Djelomična potvrda nulte hipoteze ukazuje na to da će

prijelaz na autonomiju imati pozitivan učinak na efikasnost, ali dugoročna održivost modela zahtijeva daljnje istraživanje i prilagodbu. Preporuke za daljnje istraživanje uključuju razvoj specifičnih financijskih strategija za podršku autonomnim kazališnim institucijama u Republici Hrvatskoj, te pažljivu analizu međunarodnih primjera s ciljem pronalaženja optimalnog modela za lokalne uvjete.

Rezultati istraživanja daju detaljan uvid u konkretne izazove i mogućnosti unaprjeđenja organizacijskog modela Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Kroz analizu mišljenja 300 zaposlenika iz različitih sektora izvedbenih umjetnosti, istraživanje je identificiralo ključne probleme vezane uz upravljačku strukturu, raspodjelu resursa i profesionalni razvoj umjetničkog i tehničkog osoblja. Jedan od glavnih zaključaka odnosi se na percepciju trodijelnog modela upravljanja, koji koordinira Dramu, Operu i Balet. Više od polovice ispitanika (53,85%) nije sigurno ili neodlučno o učinkovitosti ovog modela za upravljanje izvedbenim umjetnostima. Štoviše, 74,14% zaposlenika smatra da bi kazalište trebalo razmotriti mogućnost podjele na zasebne institucije, poput Državnog kazališta drame i Državne opere i baleta, što bi omogućilo veću umjetničku autonomiju i specijalizirano strateško upravljanje. Istraživanje je također otkrilo značajan jaz između potreba zaposlenika i raspoloživih resursa za njihov profesionalni razvoj. Iako kazališna ustanova formalno nudi programe usavršavanja, rezultati pokazuju da su oni neredoviti, slabo financirani ili neusklađeni sa stvarnim potrebama umjetničkog i tehničkog osoblja. Također, veliki postotak ispitanika izrazio je nezadovoljstvo uvjetima rada, uključujući infrastrukturu, tehničku podršku i organizacijske aspekte rada. Zaključno, rezultati kvantitativnog istraživanja potvrđuju da aktualni model upravljanja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu odražava povijesni i administrativni kontinuitet koji ne odgovara suvremenim zahtjevima izvedbenih umjetnosti. Provedena analiza ukazuje na potrebu reforme institucionalnog okvira, pri čemu bi se podjelom nacionalnog kazališta, modernizacijom menadžmenta i ulaganjem u profesionalni razvoj zaposlenika mogla postići veća umjetnička izvrsnost, financijska održivost i bolja organizacijska učinkovitost.

Glavni istraživački cilj (C1): Istražiti teorijske spoznaje i analizirati kvantitativne i kvalitativne rezultate empirijskog istraživanja kako bi se pružili teorijski i metodološki

okviri te utvrdila mogućnost transformacije od anakronog trodijelnog upravljanja nacionalnim kazalištem do diobe u Operno-Baletno nacionalno glazbeno kazalište.

Pom. C1 - Utvrditi mogućnost transformacije anakronog menadžmenta kazališta, od trodijelnog upravljanja do diobe u Operno-Baletno nacionalno glazbeno kazalište.

Pom. C2 - Ustanoviti i predložiti model menadžmenta poslovnog organiziranja Opernog i Baletnog glazbenog nacionalnog kazališta s odlikama velikog poduzeća u javnom vlasništvu.

Pom. C3 - Navesti primjer pozitivne prakse u strateškom upravljanju i odlučivanju nacionalnim glazbenim kazalištem Opere i Baleta te održivog modela istog, a koji ga čine ključnim primjerom pozitivne prakse u strateškom upravljanju u europskom i svjetskom kontekstu.

H0 (Glavna hipoteza) - Organizacijska dioba Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu na Državno dramsko kazalište te Državnu Operu i Balet dovodi do povećanja operativne učinkovitosti, optimizacije financijskog upravljanja te jačanja institucionalne autonomije, čime se osigurava održivost poslovnog modela u skladu s europskim praksama upravljanja nacionalnim kazališnim institucijama.

Rezultat: Djelomična potvrda

Analiza: Kvantitativna analiza pokazala je da dioba kazališta može dovesti do veće operativne učinkovitosti i autonomije, no financijska optimizacija nije u potpunosti potvrđena. Postoji zabrinutost o održivosti financiranja dviju zasebnih institucija, osobito u kontekstu javnih sredstava.

H2 - Statistička analiza operativnih pokazatelja europskih nacionalnih opernih i baletnih institucija ukazuje na pozitivnu korelaciju između razine institucionalne autonomije i ostvarivanja umjetničke izvrsnosti.

Rezultat: Potvrđena

Analiza: Statistički podaci i analiza pokazali su značajnu korelaciju između institucionalne autonomije i umjetničkih postignuća. Veća autonomija omogućuje fleksibilnije umjetničko planiranje i kvalitetniji rad umjetnika, što potvrđuju i uspješni europski primjeri.

H4 - Trodijelni sustav upravljanja u regionalnim javnim kazališnim ustanovama (Split, Rijeka, Osijek) može se optimizirati kroz prilagodbu lokalnim kulturnim i ekonomskim okolnostima, čime se povećava operativna efikasnost i kulturna raznolikost na nacionalnoj razini.

Rezultat: Djelomična potvrda

Analiza: Istraživanje pokazuje da prilagodba može povećati operativnu efikasnost, no u pojedinim regijama primjena novog modela ovisi o političkim i financijskim faktorima. Postoje indikacije da bi decentralizirani modeli mogli poboljšati kulturnu raznolikost, ali rezultati nisu univerzalno primjenjivi.

H5 - Primjena suvremenih modela strateškog upravljanja i korporativne komunikacije u kazališnim institucijama smanjuje organizacijske disfunkcije, poboljšava učinkovitost donošenja odluka te pozitivno korelira sa zadovoljstvom zaposlenika.

Rezultat: Potvrđena

Analiza: Kvantitativni podaci pokazuju jasnu povezanost između suvremenih menadžerskih praksi i poboljšanja u donošenju odluka te zadovoljstva zaposlenika. Transparentnost i bolja komunikacija u kazališnim organizacijama rezultirale su većim povjerenjem zaposlenika u upravljanje.

H6 - Uvođenje modela upravljanja nacionalnim opernim i baletnim kazalištima prema načelima velikih javnih poduzeća rezultira poboljšanim upravljanjem ljudskim resursima, optimizacijom umjetničkih procesa te povećanjem radnog zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Rezultat: Djelomična potvrda

Analiza: Kvantitativna analiza zadovoljstva zaposlenika pokazuje da bi novi model mogao poboljšati upravljanje ljudskim resursima i optimizaciju umjetničkih procesa. Međutim, nisu svi zaposlenici skloni korporativnom modelu, a dio njih izražava zabrinutost zbog birokratizacije umjetničkih odluka.

Zaključno, rezultati kvantitativne analize pokazuju da postoji osnovana mogućnost za reformu nacionalnog kazališnog menadžmenta, no transformacija iziskuje pažljivo planiranje kako bi se izbjegli potencijalni problemi financijske održivosti i institucionalne stabilnosti. Potvrđene hipoteze ukazuju na korist od veće autonomije i primjene

suvremenih upravljačkih modela, dok djelomično potvrđene hipoteze sugeriraju potrebu za daljnjim istraživanjem i prilagodbom reformskih prijedloga u skladu s lokalnim specifičnostima. Najveći dio uzorka činili su članovi Hrvatskog društva dramskih umjetnika (40.0%), a zatim Hrvatske udruge orkestralnih i komornih umjetnika (26.3%). 12% ispitanika bili su članovi Hrvatskog društva glazbenih umjetnika, a 8.3% činili su članovi Hrvatskog društva profesionalnih baletnih umjetnika. Najmanji broj ispitanika bili su članovi Hrvatske glazbene unije, Hrvatskog društva skladatelja te Udruge plesnih umjetnika Hrvatske s po 2% ili manje.

Analiza odgovora na pitanje o mogućoj diobi kazališta na Državno dramsko kazalište i Državnu operu i balet pokazala je podijeljena mišljenja među ispitanicima. Određeni broj sudionika smatra da bi takva podjela omogućila veću specijalizaciju, bolju organizaciju i financiranje te jasnije umjetničke ciljeve za svaku disciplinu. Drugi dio ispitanika izražava zabrinutost da bi takva podjela mogla dovesti do administrativnih i financijskih problema, smanjenja sinergije između različitih umjetničkih grana i gubitka jedinstva kulturne institucije. Kvalitativni komentari ukazuju na to da bi za uspješnu provedbu ove ideje bilo potrebno unaprijed definirati jasne strukture i osigurati dodatna financijska sredstva.

Ako se uzme u obzir teorijski prosjek na skali od 1 do 5 kao ocjenu 3, može se relativno tumačiti prosječne odgovore na pojedinačnim pitanjima (Tabela X). Odgovori ukazuju da je zadovoljstvo različitim aspektima posla uglavnom umjereno, s obzirom na to da prosjek ni na jednom pitanju ne prelazi 4 („Uglavnom se slažem / Dobro“), niti ide ispod 2 („Uglavnom se ne slažem / Loše“). Sudionici su najviše zadovoljni utjecajem svog rada na društvo i kulturnu zajednicu, kao i odnosima sa svojim kolegama i nadređenima. Također, većina smatra da su napredovali tijekom rada u organizaciji u kojoj su zaposleni. S druge strane, sudionici su najmanje zadovoljni mogućnostima usavršavanja putem različitih programa, kao i kohezijom funkcionalnih područja unutar radne organizacije. Među ključnim izvorima nezadovoljstva ističu se utjecaj posla na zdravlje te nedostatak pristupa resursima i podršci za prevladavanje stresa.

Na temelju upitnika izračunata su dva zasebna rezultata:

- **Zadovoljstvo umjetničkom slobodom i razvojem**, koje obuhvaća umjetničke slobode, učenje, razvoj, rast i napredovanje u profesionalnom i osobnom smislu
- **Zadovoljstvo uvjetima**, koje uključuje financijske aspekte i sigurnost u poslu (stalno zaposlenje), kao i prostorne uvjete za rad

Pouzdanost ovih rezultata izračunata je kao Cronbach alfa (α), pri čemu su oba pokazala zadovoljavajuću unutarnju konzistentnost ($\alpha = .78$ za oba). Također, rezultati Težnje za postignućem pokazali su visoku unutarnju konzistentnost ($\alpha = .87$). Korelacijska analiza pokazala je negativnu povezanost između Težnje ka postignuću i Zadovoljstva umjetničkom slobodom i razvojem ($r = -.13$, $p = .030$), što ukazuje na to da su ispitanici s izraženijom težnjom ka postignuću manje zadovoljni umjetničkim slobodama i mogućnošću razvoja u svojim organizacijama. S druge strane, Zadovoljstvo uvjetima nije pokazalo značajne veze s Težnjom ka postignuću ($r = -.07$, $p = .262$), što znači da su sudionici s izraženom i oni s niskom težnjom ka postignuću jednako zadovoljni (ili nezadovoljni) uvjetima rada. Kvalitativna analiza otvorenih odgovora otkrila je šest ključnih kategorija:

- **Menadžment** – nezadovoljstvo odlukama uprave, načinom vođenja organizacije i komunikacijom s zaposlenicima
- **Financijska opskrba** – potreba za većim i pravednije raspoređenim primanjima
- **Međuljudski odnosi** – važnost poboljšanja odnosa među kolegama
- **Repertoar** – potreba za raznovrsnijim i suvremenijim repertoarom
- **Umjetnički standardi i uvjeti** – potreba za boljim uvjetima rada, većim brojem zaposlenih i modernizacijom opreme
- **Zakon** – potreba za promjenama zakonodavstva koje bi bolje podržavale izvedbene umjetnosti

Ispitanici su podijeljeni u mišljenju o tome koliko je menadžment njihovih organizacija u skladu s trendovima suvremenog kazališnog menadžmenta. Prosječna ocjena ($M = 2.76$, $SD = 1.13$) pokazuje blagu sklonost negativnom odgovoru, dok većina smatra da

produkcija izvedbenih umjetnosti ne prati suvremene europske i svjetske trendove ($M = 2.56$, $SD = 1.16$). Međutim, ohrabrujuće je da većina ispitanika smatra da njihove organizacije imaju tendenciju postizanja vrhunskih rezultata ($M = 3.17$, $SD = 1.26$). Ovi rezultati ukazuju na prostor za poboljšanje upravljanja i organizacije rada u izvedbenim umjetnostima, osobito u pogledu prilagodbe suvremenim standardima i jačanja podrške umjetnicima.

5.2. Strukturna reorganizacija nacionalnih kazališnih ustanova: prijedlog optimalnog modela ustroja Državne Opere i Baleta

Suvremeni gradovi, vođeni sofisticiranim kapitalističkim praksama i tehnološkim inovacijama, prilagođavaju operne institucije širem društvenom kontekstu, pri čemu se izvedbena dimenzija opera sve više interpretira kao urbana naracija. Time opera nadilazi svoju tradicionalnu ulogu te postaje ključni element kulturnih politika i ekonomskih strategija koje definiraju suvremeni globalni prostor. (Aspden, 2019)

Rasprava sintetizira rezultate istraživanja s ciljem pružanja znanstveno utemeljenih zaključaka i preporuka za unapređenje upravljanja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu. Posebna pozornost posvećena je pitanju organizacijske transformacije, uključujući potencijalnu diobu Direkcije Opere i Baleta, kao i izazovima i mogućnostima koje takva promjena donosi. Zaključci koji proizlaze iz kvantitativne analize podataka, uključujući preporuke za unapređenje radnih uvjeta i organizacijskih struktura u kazalištima. Kritički uvidi u specifične izazove s kojima se suočavaju zaposlenici kazališta. Preporuke za unapređenje menadžmenta i politike u kazalištima na temelju rezultata istraživanja. Cilj istraživanja bio je analizirati stavove ključnih dionika o postojećem modelu upravljanja te identificirati izazove i prilike za organizacijsko unaprjeđenje Hrvatskog narodnog kazališta. Ključna hipoteza postavljena u istraživanju odnosila se na potrebu redefinicije modela upravljanja u svrhu povećanja operativne učinkovitosti i umjetničke izvrsnosti. Jedan od specifičnih ciljeva bio je istražiti **pretpostavke i sugestije o razdvajanju Direkcije Opere i Baleta** u zasebne organizacijske jedinice. Ova dioba, prema uzoru na europske i svjetske standarde, mogla bi omogućiti fokusirano djelovanje svake umjetničke grane, uz očuvanje jedinstvene strategije razvoja nacionalnog kazališta.

U tom kontekstu, arhitektonska ostvarenja u gradovima poput Kopenhagena, Miamijs, Valencije, Dublina i Dallasa ne samo da simboliziraju kulturnu baštinu, već i služe kao alat za strateško jačanje međunarodne prepoznatljivosti gradova (Aspden, 2019). Ovi trendovi ukazuju na širu ulogu opernih institucija u oblikovanju kulturnog identiteta i urbanog pejzaža, čime se opera pozicionira kao ključna sastavnica kulturnog kapitala u globaliziranom društvu. (Aspden, 2019)

Cilj rada bio je analizirati pretpostavke i predložiti modele koji podržavaju razdvajanje direkcije Drame od Opere i Baleta u zasebne pravne i organizacijske jedinice. Ova strategija usmjerena je na:

- **Unaprjeđenje umjetničke autonomije** Opere i Baleta, omogućujući svakoj grani da razvije vlastite strateške planove i umjetničke ciljeve
- **Usklađivanje sa standardima** koji su ustaljeni u europskim i svjetskim nacionalnim glazbenim kazališnim praksama, gdje samostalne opere i baleti djeluju u sinergiji kao nacionalna kazališna institucija
- **Jačanje organizacijskih kapaciteta** kroz specijalizirano upravljanje i učinkovito alociranje resursa, što uključuje prilagođene statute i strateške ciljeve za svaku granu

Dubois (2015) u svojim komparativnim studijama kulturne politike u Europi na kraju 20. stoljeća. i početkom 21. stoljeća. ističe tri osnovna modela kulturne politike koje tradicionalno identificiraju Zimmer i Topeler (1996). Ti modeli, inspirirani analizom tri tipa socijalne države koje je definirao Esping-Andersen (1993), uključuju liberalni, srednjoeuropski i nordijski model. Srednjoeuropski model ima svoje korijene u apsolutističkim tradicijama, gdje se ističe izvrsnost umjetničkih institucija uz snažnu javnu intervenciju, koja je povijesno služila kao oruđe za projiciranje moći suverena. U ovom modelu središnja vlast ima ključnu političku i simboličku ulogu u odnosu na ostale razine vlasti. S druge strane, nordijski model karakterizira snažna državna potpora koja je decentralizirana i usmjerena na kulturu utemeljenu u zajednici, s naglaskom na društvene centre i javne knjižnice. Ovaj pristup, koji promiče sudjelovanje i društvenu uključenost, odražava socijaldemokratsku egalitarnu ideologiju koja potiče kulturnu raznolikost i pristup kulturi utemeljen na općem dobru. (Rius-Ulldemolins, Rubio-Aróstegui, Patricio, 2024)

Na temelju rezultata istraživanja, predložen je model poslovanja koji uključuje:

- **Autonomne organizacijske jedinice** za Operu i Balet, koje bi djelovale u okviru nacionalnog kazališta, ali sa zasebnim statutima, budžetima i umjetničkim vodstvima
- **Centralizirano strateško tijelo** (kazališno vijeće) koje bi koordiniralo zajedničke interese i osiguralo usklađivanje s nacionalnim i međunarodnim kulturnim glazbenim politikama nacionalnog kazališta
- **Transparentan sustav odlučivanja** u kojemu se procesi imenovanja i upravljanja temelje na stručnim kompetencijama i profesionalnoj izvrsnosti

Tablica 71 Usporedba trenutnog modela upravljanja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i predloženog modela razdvajanja Drame od Opere i Baleta; može se prikazati kroz sljedeće autorove predložene kriterije

Izrada: autor

*Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_02_23_386.html
<https://min-kulture.gov.hr/istaknute-teme/ocevidnik-kazalista-16607/abecedni-popis-kazalista/19979>
(23.02.2025.)*

Kriteriji	Trenutni model	Predloženi model
Pravna struktura	Jedinstvena institucija koja objedinjuje Dramu, Operu i Balet pod upravom jednog intendanta.	Razdvajanje na dvije zasebne institucije: Državno Dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet , svaka s vlastitim statutom, umjetničkim vodstvom i budžetom. Strateška tijela poput Kazališnih vijeća koordinirala bi interese i upravljanje.
Vlasnički i financijski okvir	51% Ministarstvo kulture i medija RH, 49% Grad Zagreb; centralizirani model financiranja.	Odvojeni budžeti za svaku instituciju: Državno Dramsko kazalište financira Ministarstvo kulture i medija RH te podjednakim omjerom Grad Zagreb, dok Državna Opera i Balet ostaje primarno pod Ministarstvom kulture i medija RH s mogućnošću sufinanciranja Grada Zagreba, privatnih fondova i sponzora. Ovakav model omogućuje prilagodljivije i ciljano financiranje svake umjetničke grane, što može dovesti do učinkovitije raspodjele resursa i povećanja financijske transparentnosti.

Upravljačka struktura	Intendant ima široke ovlasti nad svim umjetničkim granama (Drama, Opera, Balet), uključujući imenovanje i razrješenje ravnatelja tih grana.	Svaka institucija imala bi vlastitu upravljačku strukturu: Državno Dramsko kazalište s intendantom i umjetničkim ravnateljem odgovornim za dramski program, te Državna Opera i Balet s Intendantom, umjetničkim ravnateljima koji imaju autonomiju u vođenju tih umjetničkih grana. Ovakva decentralizacija omogućila bi specijalizirano i fokusirano upravljanje, prilagođeno specifičnostima svake umjetničke discipline po uzoru na Europska kazališta.
Strateško upravljanje	Centralizirano donošenje odluka koje može dovesti do sporijih procesa prilagodbe i implementacije novih strategija.	Decentralizirano strateško upravljanje omogućilo bi brže i učinkovitije donošenje odluka unutar svake institucije, prilagođeno njihovim specifičnim potrebama i ciljevima. To bi također omogućilo fleksibilnije prilagođavanje promjenama na tržištu i umjetničkim trendovima.
Međunarodna konkurentnost	Jedinstvena institucija koja objedinjuje više umjetničkih grana može imati poteškoća u postizanju prepoznatljivosti i specifičnog identiteta na međunarodnoj sceni.	Zasebne institucije omogućile bi fokusiraniji razvoj i promociju svake umjetničke grane, što bi moglo povećati njihovu vidljivost i prepoznatljivost na međunarodnoj sceni. To bi također olakšalo uspostavljanje međunarodnih partnerstava i sudjelovanje u specifičnim umjetničkim mrežama i projektima.
Izazovi implementacije	Postojeća struktura može iskazati otpornost na promjene, a centralizirani model može otežati prilagodbu novim trendovima i zahtjevima tržišta.	Implementacija predloženog modela zahtijevala bi značajne administrativne prilagodbe, uključujući izradu novih pravnih okvira za odvojene institucije. Također, potrebno je precizno definirati ovlasti i odgovornosti posebice imenovanja kazališnog/upravnog vijeća i Nadzornog odbora kako bi se osigurao kontinuitet rada obje ustanove. Moguća je i otpornost dijela institucionalnog sustava na promjene, što bi trebalo adresirati kroz inkluzivan proces planiranja i implementacije poput ustaljene prakse izvrsnosti Europe i svijeta.

U daljnjoj analizi govori se o postupku imenovanja intendanta i umjetničkih ravnatelja, koji ostaje ključna tema rasprave. Uloga Ministarstva kulture i medija i Grada Zagreba u tom procesu često dovodi do netransparentnosti i izazova u ostvarivanju strateških ciljeva kazališta. Predlaže se reforma ovog sustava prema profesionalnijim i inkluzivnijim praksama.

Kazališna umjetnost ima specifičnosti koje se očituju u načinu uređenja radnih odnosa. Rad kazališnih umjetnika, posebice onih koji rade u javnim kazališnim ustanovama, zbog dinamičnosti i specifičnosti kazališne djelatnosti ne može se regulirati standardnim "klasičnim radnim odnosom". Dakle, radni odnosi kazališnih umjetnika moraju imati specifičan status, odnosno biti uređeni kao *sui generis*. Novim Zakonom o kazalištu (ZKP) koji je objavljen u Narodnim novinama br. 23/23, uvodno pojašnjava pravni okvir za obavljanje kazališne djelatnosti. To uključuje osnivanje kazališta, kazališnih družina i kazališnih kuća, njihov ustroj i upravljanje, kao i status kazališnih umjetnika i radnika. Kazališna djelatnost uključuje pripremu, organizaciju i javno izvođenje različitih vrsta scenskih djela, uključujući dramske, plesne, glazbene, lutkarske i druge vrste predstava. Kazališta, kazališne družine i kazališne kuće mogu se osnovati kao samostalne pravne osobe ili podružnice u sastavu drugih pravnih osoba. Prema Zakonu, javna kazališta moraju se osnovati kao javne ustanove, a mogu ih osnovati Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili pravne osobe u njihovom vlasništvu. Također, osnivači mogu biti kombinacija javnih i privatnih subjekata. (Zlatović S. D., Zlatović, D., 2024, 229–273)

Hrvatsko narodno kazalište od svojih početaka do danas ima važnu ulogu u afirmaciji moći i značaja vlasti. Na njegovim su se pozornicama često izvodili politički događaji, bdijenja, politički govori i predstave kojima se obilježavaju značajni povijesni datumi, odražavajući herojske trenutke iz prošlosti. (Banović, 2009, 208-225) Iako je raspadom Jugoslavije i osamostaljenjem Republike Hrvatske te ukidanjem samoupravljanja došlo do brzog gašenja dotadašnjih oblika odlučivanja, neki od tih modela zadržali su se u hrvatskim kazalištima do danas. Taj kontinuitet stvorio je prostor za uvođenje negativnih praksi, koje su prisutne od 1990-ih do danas. (Banović, 2021, 333-350)

6. LJUDSKI POTENCIJALI U IZVEDBENIM UMJETNOSTIMA: STABILNOST I KRHKOST U KONTEKSTU KAZALIŠNOG MENADŽMENTA

Ljudski potencijali temelj su svake organizacije, bez obzira pripada li javnom, privatnom ili civilnom sektoru, djeluje li kao profitna ili neprofitna ustanova. U kontekstu kazališne organizacije ljudi su nositelji kreativnosti, planiranja i realizacije – oni su ti koji osmišljavaju predstave, pokreću koncepte te ulažu energiju i znanje u umjetničke i organizacijske procese. Redatelji, glumci, menadžeri, producenti – svi su oni ključne karike u lancu uspjeha jedne kazališne ustanove. Suvremeno upravljanje ljudskim resursima promatra se kroz četiri osnovna značenja: kao znanstvena disciplina, filozofija menadžmenta, menadžerska funkcija i kao posebna poslovna funkcija unutar organizacije. Ovaj multidisciplinarni pristup, koji povezuje ekonomiju, sociologiju, psihologiju i filozofiju, od menadžera kazališnih institucija zahtijeva širok spektar znanja i sposobnosti. Upravljanje ljudskim resursima u kazalištu zahtijeva stratešku primjenu znanja prilagođenu specifičnostima umjetničkog sektora: sastavljanje i vođenje ansambla, planiranje repertoara, donošenje ključnih odluka oko angažmana vodećih profesionalaca-umjetnika, ali i učinkovito upravljanje administrativnim i tehničkim osobljem. Ovako strukturiran pristup omogućuje stabilnost, kreativnu učinkovitost i dugoročni razvoj kazališnih organizacija. (Ristić, 2020, 20-24)

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća skup praksi i politika koje omogućuju učinkovito upravljanje svim aspektima vezanim uz pitanja osoblja unutar organizacije. U kazališnom kontekstu to uključuje izbor i zapošljavanje umjetničkog i tehničkog osoblja, njihovo osposobljavanje i stručno usavršavanje, sustavno vrednovanje rada i postignuća, kao i primjenu pravednih i motivirajućih sustava nagrađivanja. Jednako važno, upravljanje ljudskim resursima uključuje stvaranje sigurnog, etički prihvatljivog i uključivog radnog okruženja koje potiče kreativnost, suradnju i dugoročno profesionalno zadovoljstvo. U kazališnim institucijama, gdje se visoka umjetnička očekivanja kombiniraju s organizacijskim i produkcijskim izazovima, učinkovito upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u očuvanju stabilnosti ansambla, kontinuiranom razvoju kvalitete produkcije i ostvarenju kulturne misije ustanove. (Dessler, 2000)

Omjer umjetničkog i ostalog osoblja bio je 746 prema 1498, što znači da su na jednog umjetničkog radnika dolazila otprilike dva neumjetnička djelatnika. Taj je omjer niži od standarda suvremenih proizvodnih modela u razvijenim zapadnim zemljama, gdje je naglasak na većem angažmanu kreativnog kadra, dok se administrativno-tehničke usluge racionaliziraju ili eksternaliziraju. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022a) Djelovanje kazališnih umjetnika, s jedne strane, ovisi o njihovoj umjetničkoj darovitosti i specifičnim kriterijima, a s druge strane podložno je suvremenim uvjetima u ovom umjetničkom području i djelovanju kazališnih institucija. Također, treba uzeti u obzir specifičnosti kulturnog tržišta i marketinga. Stoga je pri uređivanju radnih odnosa kazališnih umjetnika potrebno primjenjivati ne samo opće radnopravne norme, već i posebne, autonomne propise koji uvažavaju organizaciju kazališne djelatnosti, program i repertoar kazališta te umjetničku zadaću koju kazališni umjetnici obavljaju. (Zlatović S. D., Zlatović, D., 2024, 229–273)

Akademsko obrazovanje za zanimanja u profesionalnom kazalištu, poput glume, režije, dramaturgije, kazališne produkcije i lutkarstva, ostvaruje se na visokim učilištima u Zagrebu, Splitu, Osijeku, Rijeci i Dubrovniku. No samo Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu nudi odsjeke i smjerove za sva zanimanja scenskih umjetnosti. Na ovim studijima godišnje diplomira oko 120 studenata. Studij baleta postoji samo na zagrebačkoj Akademiji dramske umjetnosti, dok se osnove klasičnog baleta studiraju na odsjeku za suvremeni ples. Na nižim razinama baletna nastava izvodi se u Školi za klasični balet u Zagrebu, koja obuhvaća osnovnu i srednju školu i traje osam godina. Ova škola se susreće s problemima prostora i organizacije rada. Osnovne baletne škole postoje i u Rijeci, Velikoj Gorici, Dubrovniku i Čakovcu, a najbolji učenici idu u srednju školu u Zagrebu. Također, obrazovanje iz klasičnog baleta provodi se u devet glazbenih i plesnih škola, a kao podrška u obrazovanju suvremenih plesača, klasični balet se uči u šest škola. Na visokoškolskoj razini akademsko glazbeno obrazovanje izvodi se na akademijama u Zagrebu, Puli, Osijeku, Splitu i Rijeci, a godišnje diplomira oko 150 studenata. Glazbeno obrazovanje na osnovnoškolskoj i srednjoškolskoj razini provodi se u 92 javne i privatne škole u Republici Hrvatskoj. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022a) U cijelom obrazovnom sustavu nedostaju dobro osmišljeni, sustavni i trajni programi cjeloživotnog obrazovanja kazališnih djelatnika, uključujući programe stručnog usavršavanja,

prekvalifikacije u struci i aktivnosti usmjerene na kontinuirano unapređenje kapaciteta kazališnih institucija. Na akademijama nedostaju organizirani programi obrazovanja profesora i kontinuirana nastava o najsuvremenijim metodama prenošenja znanja u umjetničkom obrazovanju. Mogućnosti međunarodne mobilnosti, poput programa Erasmus+, za studente i nastavnike koriste se u vrlo ograničenoj mjeri. Te poteškoće pridonose činjenici da je produkcija u javnim kazališnim ustanovama često spora i skupa, ansambli su nefleksibilni i slabo mobilni, a produkcija i distribucija predstava često zastarjele. (Matanovac Vučković, Uzelac, Vidović, 2022a)

Mnogi glazbenici i ansambli rade s velikim entuzijazmom kako bi se prilagodili svijetu u kojem se ideje o zvuku, načinu na koji ga stvara, oblikuje ili preoblikuje tehnologija te kako se dijeli s publikom dramatično mijenjaju. Za umjetnike klasične glazbe postoje dodatni izazovi, poput onih povezanih s novim tehnologijama i njihovim utjecajem na glazbu i publiku te koliko se dobro umjetnici prilagođavaju tim promjenama. Glazbenici su svjesni da živimo u svijetu koji zahtijeva stalnu vizualnu stimulaciju, ali istovremeno se brinu da vizualni podražaji mogu ometati slušanje, što je ključno za dublje razumijevanje glazbe. Naše povećano oslanjanje na tehnologiju također je stvorilo publiku s kraćim rasponom pažnje. Ali iskustvo umjetnosti koju volimo često zahtijeva dulje razdoblje koncentracije i slušne pažnje. Ako je suvremenoj publici nemoguća trajna pažnja, trebamo li se prilagoditi tom trendu i značajno smanjiti trajanje i zahtjevnost naših radova? Mnogi glazbenici i čelnici organizacija odgovaraju ne: nećemo se prilagođavati ovom trendu. (Foster, 2022)

Ljudski potencijali temelj su stabilnosti nacionalnog kazališta i ključni su za dugoročnu održivost i uspješnost kazališnih institucija, posebice u nacionalnim kazalištima poput Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Umjetnici, stručnjaci, tehničko osoblje i stručnjaci za organizaciju kazališne djelatnosti od presudne su važnosti. Stabilnost kazališnog sustava ovisi o jasno zacrtanom profesionalnom putu, sustavnom ulaganju u obrazovanje i prilagodbi organizacijskih modela suvremenim izazovima. Suvremeni kazališni menadžment zahtijeva ravnotežu između administrativnog i umjetničkog osoblja. Trenutačni omjer umjetničkog i neumjetničkog osoblja u Republici Hrvatskoj (746:1498) ukazuje na nesrazmjer u odnosu na europske standarde, gdje se naglasak stavlja na veći angažman kreativnog osoblja i racionalizaciju administrativno-tehničkih

funkcija, ističe autor doktorskog rada. Uspješno upravljanje ljudskim resursima u izvedbenim umjetnostima mora biti usmjereno na:

- **Kontinuirano stručno usavršavanje** svih kazališnih djelatnika, osobito umjetnika - profesionalca čije su karijere vremenski ograničene.
- **Strateško planiranje razvoja ljudskih potencijala** koje uključuje prilagođene radnopravne norme specifične za kazališne umjetnike.
- **Povećanje broja umjetničkih izvedbi**, čime se osigurava stalna umjetnička aktivnost i profesionalni rast ansambala.
- **Promociju profesionalnog dostojanstva**, s naglaskom na priznavanje umjetničkog doprinosa kao ključnog čimbenika uspjeha kazališta, navodi autor doktorskog rada.

Iako ljudski potencijali predstavljaju temelj stabilnosti, oni su istovremeno i iznimno krhki, posebice u umjetničkim disciplinama poput baleta. Baletno umjetničko djelovanje odlikuju visoki standardi perfekcionizma, fizičke izdržljivosti i discipline, ali istovremeno i izrazito ograničen profesionalni vijek plesača. Krhkost baletnog ansambla, kako navodi autor doktorskog rada, oslikava se kroz:

- **Ograničeno trajanje baletne karijere**, zbog čega je neophodno povećati broj izvedbi kako bi plesači imali priliku za umjetnički razvoj i kontinuiranu aktivnost.
- **Ovisnost o institucionalnoj infrastrukturi**, posebice o uvjetima rada, kalendaru izvedbi i dostupnosti orkestra. Baletni ansambl i često su u podređenom položaju u odnosu na operne i dramske ansamble u pogledu rasporeda izvedbi, što otežava održavanje forme i umjetničke izvrsnosti.
- **Nedostatak fleksibilnosti unutar ansambla**, što je posljedica rigidnog sustava upravljanja i niskog stupnja mobilnosti unutar nacionalnih kazališnih institucija.

Mihaela Devald Roksandić, primabalerina i baletna pedagoginja, u opširnom intervjuu istaknula je izazove s kojima se baletni ansambl suočava u postojećem sustavu: „*Baletna karijera je izuzetno kratka i svi želimo što više plesati. Nažalost, često se borimo za termine s orkestrom koji svira i operu i balet, što dodatno smanjuje broj naših predstava. Veći broj predstava omogućio bi nam umjetnički napredak i priliku kako bi publika*

stvarno vidjela naš rad." (Izvadak iz intervjua s Mihaelom Devald Roksandić, koji je autor doktorskog rada obavio u Zagrebu, 7. ožujka 2025.). Ovi izazovi naglašavaju potrebu za redefiniranjem modela upravljanja unutar nacionalnog kazališta. Sadašnja struktura, koja integrira Dramu, Operu i Balet pod jednim vodstvom, pokazuje ograničenja u specijaliziranom razvoju svakog ansambla. Modeli upravljanja koji ne uvažavaju specifičnosti pojedinih umjetničkih disciplina mogu dovesti do stagnacije i pada kvalitete izvedbenih umjetnosti. Zaključno, kazališne institucije u Republici Hrvatskoj, a posebice Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu kao referentno nacionalno kazalište, trebale bi provesti temeljitu transformaciju svojih modela upravljanja. Ljudski potencijal u izvedbenim umjetnostima mora biti strateški valoriziran kako bi se osigurala umjetnička izvrsnost, dugoročna održivost i prilagodba suvremenim izazovima. Balet, kao jedan od najspecifičnijih i najosjetljivijih segmenata izvedbenih umjetnosti, posebno ilustrira potrebu za fleksibilnijim i učinkovitijim modelima upravljanja, koji će omogućiti maksimalno iskorištenje umjetničkih potencijala i osigurati budućnost nacionalne kazališne scene, smatra autor doktorskog rada.

7. ZAKLJUČAK

Zaključni dio ovog doktorskog rada sintetizira rezultate istraživanja, ističući ključne doprinose u teorijskom i metodološkom pristupu analizi kazališnog upravljanja i odlučivanja a posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Inovativnost istraživanja ogleda se u dinamičnoj integraciji teorijskih uvida s kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjima, čime je otvoren prostor za sinergiju između povijesnog, društvenog i praktičnog razumijevanja upravljačkih struktura.

Analizirajući ustroj Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i Narodnog kazališta u Beogradu, kao ključnih kazališnih institucija dviju država, jasno je da su se te institucije razvijale u zajedničkom sustavu umjetničkih uprava, oblikovanog kulturnom baštinom bivše zajedničke SFRJ države. Rezultati istraživanja potvrđuju da su sustavi Drame, Opere i Baleta, objedinjeni u jedinstvenu upravljačku strukturu, zapravo ostatak povijesnog modela koji je funkcionirao u specifičnim društveno-političkim i ekonomskim uvjetima prošlog stoljeća. Profesor emeritus Rapaić ističe da je ovaj model inspiriran njemačkim provincijskim kazalištima iz 1920-ih i 1930-ih, gdje su tri umjetničke uprave – Drama, Opera i Balet – bile integrirane u jedinstvenu upravljačku strukturu.

No, unatoč povijesnoj srodnosti, današnje kulturne politike Zagreba i Beograda, uvjetovane suvremenim financijskim i organizacijskim izazovima, ne omogućuju jednak model upravljanja kakav je postojao u prošlosti. Provedeno istraživanje, temeljeno na dubinskim intervjuima sa stručnjacima kulturnih politika, direktorima kazališta Opere i Baleta, ekspertima produkcije i oblikovanja kazališne produkcije, profesionalcima i umjetnicima, te analiza podataka prikupljenih kroz strukturirane upitnike pokazali su ključne izazove i ograničenja ovakvog modela upravljanja.

Ključni argumenti za reformu sadašnje strukture upravljanja temelje se na nemogućnosti razvoja profesionalizma unutar zajedničkog sustava koji koordinira sve umjetničke sektore. Ta nemogućnost postizanja ravnoteže jasno je vidljiva u problemima raspodjele vremena i resursa među različitim sektorima, posebice između Drame, Opere i Baleta. Takva se neravnoteža jasno pokazala analizom povijesnih rasprava, pa tako i izrečenog stava intendanta Marijana Matkovića koji je spoj Drame i Opere opisao kao *"divlji*

nepodnošljivi brak". Jedan od glavnih problema identificiran u istraživanju je neravnomjerna raspodjela resursa unutar nacionalnih kazališta. Jedinstveni model u kojem Drama, Opera i Balet dijele zajedničku infrastrukturu i financijske kapacitete dovodi do natjecanja među umjetničkim sektorima, što često rezultira strukturnom dominacijom dramskog repertoara nauštrb programa Opere i Baleta. Ova neuravnoteženost povezana je i s dosadašnjim sustavom imenovanja intendanta koji, prema zakonu o kazalištima¹⁶ i Statutu HNK u Zagrebu (čl. 17.), proizlazi isključivo iz odluke Ministarstva kulture i medija RH, uz mogućnost prijedloga Grada Zagreba, ali bez odlučujućeg utjecaja. Intendant pak ima apsolutnu kontrolu nad imenovanjem i razrješenjem ravnatelja Drame, Opere i Baleta (čl. 49.), što dodatno otežava autonomiju ovih umjetničkih djelatnosti. (Ministarstvo kulture i medija, 2024)

Istraživanje je ukazalo na nužnost **modernizacije upravljačkog modela**, pri čemu bi se razmatralo razdvajanje Opere i Baleta od Drame u zasebne kazališne ustanove u kontekstualnom primjeru HNK u Zagrebu. Takav pristup bio bi u skladu s europskom praksom, gdje nacionalna kazališta često djeluju kao specijalizirane ustanove, čime se omogućuje veća umjetnička neovisnost, dugoročnije strateško planiranje te financijska održivost. Na temelju provedene analize, **preko 60% ispitanika u sektoru izvedbenih umjetnosti podržava razdvajanje i diobu nacionalnog kazališta HNK-a u Zagrebu u zasebne kazališne ustanove Drame te Opere i Baleta**, ističući pritom potrebu za boljom infrastrukturnom podrškom i većim brojem izvedbenih termina. Osim toga, istraživanje je obuhvatilo i **širi kontekst kulturnih politika i menadžmenta u umjetnosti**, analizirajući dominantne modele upravljanja u kulturnim ustanovama s posebnim naglaskom na javno vlasništvo i organizacijske izazove nacionalnih kazališta. Posebno su naglašeni **visoki standardi umjetničke produkcije**, potreba za **održivim financiranjem**, ali i **razvoj ljudskih resursa** u sektoru kulturnih institucija. Upravo su menadžerski modeli prepoznati kao ključni za osiguranje dugoročne održivosti ovih

¹⁶ Članak 18. (1) Intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra nadležnog za kulturu i gradonačelnika Grada Zagreba. (2) Ako se zajednički prijedlog iz stavka 1. ovoga članka ne utvrdi u roku od sedam dana od dana podnošenja pisanog zahtjeva ministra nadležnog za kulturu ili gradonačelnika Grada Zagreba radi utvrđivanja zajedničkog prijedloga, intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra nadležnog za kulturu). https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_02_23_386.html (27.02.2025.)

ustanova, čime se stvara prostor za prilagodbu suvremenim kulturnim i ekonomskim izazovima.

Na temelju provedenog empirijskog istraživanja i analize odgovora zaposlenika različitih hrvatskih nacionalnih kazališta, može se zaključiti kako u području institucionalne reforme postoji prostor za redefiniranje upravljačkih modela s ciljem jačanja funkcionalne učinkovitosti i umjetničke autonomije. Posebno se ističe slučaj Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, koje u skladu s Kazališnim zakonom Republike Hrvatske (Narodne novine, 2023., čl. 29, st. 2) ima status središnje nacionalne kazališne ustanove. Rezultati kvantitativnog istraživanja pokazuju kako većina ispitanika (52,2%) smatra da bi HNK u Zagrebu, u kontekstu dugoročne održivosti, trebao razmotriti mogućnost institucionalne podjele na dvije samostalne ustanove: Državno kazalište – Dramu te Državnu Operu i Balet. Ovom prijedlogu protivi se 16,5% ispitanika, dok 31,3% nije zauzelo konačan stav, što ukazuje na potrebu za daljnjom javnom i strukovnom raspravom te dodatnim istraživanjima o prednostima i izazovima ovakvog modela.

Zanimljivo je da najveću razinu podrške ideji o podjeli HNK-a Zagreb izražavaju upravo zaposlenici te ustanove, pri čemu se 74,19% slaže s prijedlogom, dok se samo 9,68% protivi, a 16,13% ne može zauzeti jasan stav. Takva unutarnja potpora unutar institucije sugerira postojanje svijesti o potencijalnim prednostima reorganizacije u smislu bolje upravljačke fokusiranosti i funkcionalne specijalizacije. Nasuprot tomu, među zaposlenicima HNK-a Split, razina podrške znatno je niža – tek 21,43% ispitanika slaže se s idejom podjele, dok je jednak postotak protiv, a većina (57,14%) nije sigurna. Sličan oprez prisutan je u HNK-u Osijek (41,67% za, 25% protiv, 33,33% neodlučno), kao i u HNK-u Ivana pl. Zajca Rijeka (33,33% za, 26,67% protiv, 40% ne zna). Među ispitanicima iz drugih kulturnih ustanova, 47,45% ih podržava razmatranje podjele HNK-a Zagreb, dok je 17,52% protiv, a 35,04% neodlučno.

Rezultati statističke analize ($\chi^2 = 34,75$, $p < 0,001$) potvrđuju da su razlike u stavovima zaposlenika iz različitih kazališnih sredina statistički značajne. Vrijednosti Phi (0,34) i Cramerova V (0,24) ukazuju na umjerenu korelaciju između organizacijske pripadnosti i stavova prema podjeli HNK-a u Zagrebu, što implicira da percepcija ovog pitanja nije univerzalna, već uvjetovana institucionalnim i regionalnim kontekstom.

Dodatna analiza stavova o postojećem trodijelnom modelu upravljanja – koji uključuje ravnateljstva Drame, Opere i Baleta – također pokazuje divergentne percepcije među ispitanicima. U HNK-u u Zagrebu, samo 24,73% zaposlenika smatra da ovaj model potiče umjetničku raznolikost, dok 25,81% smatra da ne doprinosi razvoju različitosti, a čak 49,46% nije sigurno. U HNK-u Split 32,14% ispitanika podržava model, 17,86% mu se protivi, a 50% ne zna. U Osijeku je podrška modelu nešto viša (37,5%), uz 25% protivljenja i 37,5% neodlučnih. Najveću podršku trodijelnom modelu bilježi Rijeka – 60% zaposlenika vidi u njemu potencijal za razvoj raznolikosti, dok mu se 13,33% protivi, a 26,67% nema formiran stav.

I ovdje statistički podaci potvrđuju značajne razlike među organizacijama ($\chi^2 = 16,72$, $p = 0,033$), uz vrijednosti Phi (0,24) i Cramerova V (0,17), što ukazuje na prisutnu, ali umjereno izraženu povezanost između organizacijske pripadnosti i stavova o funkcionalnosti modela.

Jedan od aspekata istraživanja bio je i **odnos između umjetničke autonomije i institucionalne strukture**, pri čemu su analizirani izazovi trodijelnog modela upravljanja, koji se u ovom obliku zadržao unatoč tranzicijskim promjenama i osamostaljenju Republike Hrvatske i Republike Srbije. Dok su neka kazališta u Europi nakon pada “željezne zavjese” prilagodila svoje upravljačke strukture modernim standardima menadžmenta u kulturi, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu i Narodno pozorište u Beogradu ostali su **unutar modela centralizirane uprave, u kojem intendant/upravnik ima ključnu ulogu u donošenju svih strateških odluka**. Ova centralizacija dovela je do situacija u kojima su određene umjetničke direkcije bile podložne neravnomjernom tretmanu, što se reflektira i u rezultatima istraživanja provedenim u Republici Hrvatskoj a dijelom epiriskog istraživanja ovog doktorskog rada koji pokazuju razinu nezadovoljstva među profesionalcima, umjetnicima posebno u opernom i baletnom sektoru. Na temelju provedenih analiza, **možemo identificirati ključne probleme trenutnog modela upravljanja nacionalnim kazalištima:**

1. **Prekomjerna centralizacija odlučivanja**, gdje intendant ima apsolutnu kontrolu nad ključnim aspektima umjetničkog i poslovnog djelovanja.
2. **Neravnomjeran razvoj umjetničkih sektora**, pri čemu Drama često dobiva prioritet u raspodjeli svih oblika resursa.

3. **Nedostatak autonomije ravnatelja Drame, Opere i Baleta**, što otežava dugoročno strateško planiranje i programski razvoj.
4. **Organizacijska zastarjelost trodijelnog sustava**, koji više ne odgovara suvremenim izazovima menadžmenta u izvedbenim umjetnostima, posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.
5. **Potencijalni sukobi interesa u procesu imenovanja intendanta**, s obzirom na ekskluzivnu kontrolu Ministarstva kulture i medija nad izborom ključnog upravljačkog kadra, posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

Razmatranje modela razdvajanja Opere i Baleta u zasebne institucije od Dramskog kazališta, pokazuje se kao **održiva i strateški opravdana opcija**, koja bi omogućila bolju organizacijsku efikasnost, veću umjetničku autonomiju te povećanu konkurentnost hrvatskih nacionalnih kazališta na europskoj i svjetskoj razini posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Takav model ne bi bio samo organizacijska promjena već i **važan iskorak u prilagodbi kulturnih politika Republike Hrvatske suvremenim standardima upravljanja u kulturi**. Preporuke istraživanja usmjerene su na potrebu daljnjeg istraživanja utjecaja **modela strateškog upravljanja na izvrsnost izvedbenih kazališnih umjetnosti**, kako bi se pružila dodatna empirijska podloga za donošenje informiranih odluka u području kulturnih politika i institucionalnog razvoja nacionalnih kazališta. Implementacija suvremenih praksi upravljanja i odlučivanja te razvoj novih modela financiranja ključni su faktori u osiguravanju dugoročne održivosti i umjetničke izvrsnosti ovih institucija.

Narativ i organizacijski modeli nacionalnih kazališta u Europi oblikovani su specifičnim kulturnim, institucionalnim i pravnim kontekstima svake države. Austrijski model, temeljen na holding strukturi u stopostotnom državnom vlasništvu, omogućuje strateško upravljanje kazališnim institucijama uz osiguravanje njihove umjetničke autonomije i financijske stabilnosti. Usporedba s hrvatskim sustavom, koji je obilježen mješovitim modelom financiranja i upravljanja nadležnog ministarstva, grada i županije te otvara prostor za razmatranje mogućih reformskih procesa.

Potencijalna implementacija elemenata austrijskog modela u hrvatski zakonski okvir a posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, mogla bi pridonijeti jasnijem razdvajanju strateškog i operativnog upravljanja nacionalnim kazalištem, čime bi se osigurala dugoročna održivost i kazališne ustanove. U tom kontekstu uspostava centralizirane upravljačke strukture, s posebnim naglaskom na financijsku stabilnost i koordinaciju kulturnih politika, mogla bi smanjiti ovisnost kazališnih institucija o promjenjivim političkim faktorima te omogućiti jaču integraciju u europske kulturne mreže. Takva reforma zahtijevala bi prilagodbu postojećih zakonskih rješenja, osobito u okviru Zakona o kazalištima, kao i usklađivanje s nacionalnim i lokalnim kulturnim strategijama kako bi se osigurala ravnoteža između državne potpore i umjetničke neovisnosti.

Zaključno, rezultati istraživanja podržavaju potrebu za transformacijom modela upravljanja kroz razdvajanje direkcije Drame od Opere i Baleta, posebno u kontekstu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Takva dioba omogućila bi specijalizirano i fokusirano djelovanje, što je u skladu s europskim standardima i potrebama suvremenog kazališnog menadžmenta. Pritom je od presudne važnosti zadržati sinergiju unutar nacionalnog kazališta, čime se osigurava jedinstvena kulturna vizija i strategija za budućnost. Ova reforma treba biti usmjerena prema održivosti, umjetničkoj izvrsnosti i unapređenju radnih uvjeta svih dionika kazališta, uz poseban naglasak na važnost profesionalaca-umjetnika kao temelja razvoja i kvalitete.

Na osnovi navedenih analiza može se zaključiti da tripartitni model upravljanja nije percipiran kao univerzalno prihvaćen oblik koji nedvojbeno potiče umjetničku raznolikost. Međutim, on i dalje predstavlja važan normativni okvir za funkcionalno i umjetničko djelovanje nacionalnih kazališta izvan Zagreba, a njegova prilagodba specifičnom regionalnom kontekstu čini se ključnom.

Slijedom istraživačkog uvida, autor ovog doktorskog rada smatra kako ostala četiri nacionalna kazališta Republike Hrvatske, uzimajući u obzir njihove regionalne i kulturne specifičnosti, trebaju nastaviti njegovati model institucionalnog jedinstva triju umjetničkih direkcija – Drame, Opere i Baleta – u okviru jedinstvene i funkcionalno sinergijske organizacijske strukture. Ova struktura, iako različito operacionalizirana u

svakom pojedinom kazalištu, pokazuje potencijal za održiv umjetnički razvoj, osobito ako se implementiraju suvremeni pristupi u kulturnom menadžmentu, strateškom odlučivanju a u sinergiji i strateškoj suradnji s obrazovno-umjetničkim ustanovama.

Hrvatsko narodno kazalište Split, smješteno u specifičnom mediteranskom i nacionalnom kulturnom kontekstu, trebalo bi sustavno nastaviti razvijati integrirani model triju umjetničkih direkcija. U tom procesu posebnu pozornost treba usmjeriti na ozbiljnu problematiku osipanja pojedinih profesionalnih ansambala – osobito opernog ansambla solista – koji predstavlja temelj održivosti i umjetničke izvrsnosti stoljetne splitske tradicije operne vokalne umjetnosti i operne produkcije. Obnova ovog ansambla u profesionalnom i umjetničkom kontekstu je strateški prioritet ustanove u razvoju ljudskih potencijala kao temelja korpusa kazališta. Ključnu ulogu u tom procesu ima suradnja s Umjetničkom akademijom u Splitu i ostalim obrazovnim ustanovama, kako bi se omogućilo sustavno kadrovanje mladih profesionalaca-umjetnika, ali i osigurao kontinuirani prijenos znanja i mentorstvo unutar ansambla. Ova međuinstitucionalna sinergija može poslužiti kao model za obnavljanje i dugoročno jačanje profesionalnog kadra unutar sve tri direkcije. Pored kadrovske obnove, iznimno je važno implementirati suvremene metode kulturnog upravljanja kazalištem koje uključuju strateško planiranje, digitalnu transformaciju, razvoj publike i održive modele financiranja, kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i kompetitivnost kazališta na nacionalnoj i međunarodnoj sceni.

Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca u Rijeci također treba zadržati i dalje razvijati sve tri umjetničke direkcije, uz poseban naglasak na njegovanje talijanske drame kao segmenta kulturnog identiteta regije. Jačanje profesionalnog ansambla, međunarodna kulturna razmjena te usmjerenost prema inkluzivnim umjetničkim praksama, čine temelj strateške orijentacije ove ustanove u budućnosti. Potrebno je institucionalno učvrstiti kontinuiranu suradnju s visokoškolskim umjetničkim ustanovama kako bi se osigurala stabilnost i umjetnička relevantnost ansambala.

Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku, koje trenutačno djeluje unutar dvodijelne umjetničke direkcijske strukture (Drama i Opera), nalazi se u važnom razvojnog trenutku

koji zahtijeva statutarano i pravno utemeljenje treće ravnopravne direkcije – Baleta. Osnivanje baletne direkcije ne predstavlja samo organizacijsku nužnost, već i odgovor na sve izraženije umjetničke potrebe i kulturne aspiracije grada Osijeka, županije i regije. U tom kontekstu, suradnja s Akademijom za umjetnost i kulturu u Osijeku je neizostavan je element u osiguravanju kadrovske stabilnosti i umjetničke izvrsnosti, kako kroz razvoj edukacijskih programa, tako i kroz selekciju i integraciju mladih profesionalaca-umjetnika u ansamble kazališta, i sinergiji suradnje u oblikovanju novih studijskih programa potrebitih za kazalište. Dodatno, implementacija suvremenih modela upravljanja trebala bi biti usmjerena na postizanje optimalne ravnoteže između umjetničke autonomije i institucionalne učinkovitosti.

Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu, iako pretežito usmjereno na dramsku djelatnost, ima iznimnu kulturnu ulogu u sjeverozapadnom dijelu Hrvatske. U skladu s time, potrebno je osnažiti programske segmente glazbenih i plesnih izvedbi koji doprinose raznolikosti kulturne ponude te predstavljaju odgovore na specifične potrebe lokalne i regionalne publike. Uključivanjem vanjskih suradnika i razvijanjem partnerskih odnosa s glazbenim i plesnim institucijama, HNK u Varaždinu može dodatno afirmirati svoju poziciju kao središnja kulturna institucija regije.

Kroz teorijski i metodološki okvir rada, koji uključuje dubinske intervju s relevantnim stručnjacima, kvantitativnu analizu strukturiranih upitnika te komparativni pregled europskih institucionalnih modela, analiziran je dominantni kazališni sustav s posebnim naglaskom na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, kao središnju nacionalnu ustanovu. (Narodne novine, 2023, čl. 29, st. 2)

Empirijski nalazi ukazuju da postojeći integrirani model HNK-a u Zagrebu sve više pokazuje funkcionalne i strateške limite, osobito u pogledu prilagodljivosti suvremenim umjetničkim i menadžerskim izazovima. Istraživanje je ukazalo na nužnost modernizacije upravljačkog modela, pri čemu bi se, u skladu s europskom praksom, razmatrala mogućnost institucionalne diobe kazališta na zasebne subjekte – **Državno dramsko kazalište te Državnu Operu i Balet**. Takav bi model omogućio: specijalizirano upravljanje unutar svake umjetničke domene, veći stupanj umjetničke neovisnosti i

slobode programiranja, bolje definirane razvojne strategije i kadrovske politike, te veću financijsku i operativnu održivost.

Rezultati kvantitativnog istraživanja, provedenog među profesionalnim članovima strukovno-umjetničkih udruga, jasno pokazuju kako većina ispitanika podržava ideju da bi HNK u Zagrebu, u kontekstu dugoročne održivosti, trebao razmotriti institucionalnu podjelu. Ovakva organizacijska transformacija ne bi bila izuzetak, već usklađenje s praksama nacionalnih kazališnih sustava u brojnim europskim državama, gdje dramska i glazbeno-scenska umjetnost institucionalno djeluju odvojeno, ali uz mogućnost suradnje.

Zaključno, preporuke ovog rada usmjerene su na osnaživanje inovacijskog potencijala hrvatskih nacionalnih kazališnih ustanova, profesionalizaciju upravljačkih struktura, jačanje autonomije umjetničkih direkcija te povećanje institucionalne otpornosti i održivosti. Kroz funkcionalnu reorganizaciju, strateško pozicioniranje umjetničkih timova i jasno razgraničenje odgovornosti, moguće je stvoriti održiv okvir za rad suvremenih kazališnih ustanova. Ovaj doktorski rad time predstavlja autorski doprinos u oblikovanju znanstveno utemeljenih preporuka za reformu kazališnog sustava u Republici Hrvatskoj, temeljen na višeslojnoj analizi povijesnih, pravnih i organizacijskih aspekata djelovanja nacionalnih kazališta. Predložene mjere imaju za cilj jačanje umjetničke relevantnosti, administrativne efikasnosti i kulturne otvorenosti, u skladu s vrijednostima javnog interesa i kulturne demokracije.

7.1. Metodološki i znanstveni doprinos istraživanja

Istraživanje u ovom doktorskom radu predstavlja značajan doprinos metodološkom unapređenju istraživačkih pristupa u području kazališnog menadžmenta, dok istovremeno donosi nove znanstvene spoznaje relevantne za analizu i optimizaciju organizacijskih struktura nacionalnih kazališta. Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda omogućila je integraciju teorijskih postavki s empirijskim uvidima, čime je osigurana višedimenzionalna analiza istraživačkog problema.

Metodološka inovacija ogleda se u interdisciplinarnom pristupu koji spaja povijesnu analizu, kvalitativne uvide kazališnih eksperata te kvantitativne analize, čime se nadilazi

tradicionalna dihotomija između teorijske refleksije i empirijske provjere. Ključni metodološki doprinosi istraživanja uključuju:

- **Sinergiju teorije i prakse** – primjena višemetodskog pristupa omogućila je dubinsku analizu upravljačkih modela u kazališnim ustanovama, pri čemu je kombinacija sekundarnih izvora i intervju s ekspertima omogućila povezivanje povijesnih tendencija s aktualnim izazovima kazališnog menadžmenta. Ovaj pristup osigurava kontekstualizirano razumijevanje dinamike kulturnih institucija, čime se doprinosi teorijskoj i praktičnoj valorizaciji istraživanih fenomena.
- **Dinamičan istraživački proces** – istraživanje je provedeno kroz iterativni postupak koji omogućava kontinuiranu interakciju između teorijskih koncepta i empirijskih nalaza. Ova metodološka fleksibilnost omogućila je razvoj prilagodljivog analitičkog modela koji reflektira specifične izazove nacionalnih kazališnih institucija, s posebnim naglaskom na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu kao referentni nacionalno kazalište Republike Hrvatske.
- **Empirijska verifikacija teorijskih hipoteza** – primjenom naprednih statističkih metoda, poput faktorske analize, ANOVA testova i deskriptivne statistike, istraživanje je osiguralo validaciju ključnih teorijskih pretpostavki. Korištenje statističkih alata omogućilo je precizno identificiranje strukturalnih čimbenika koji utječu na organizacijske modele nacionalnih kazališta, što predstavlja značajan doprinos metodološkoj sofisticiranosti istraživanja u području kulturnog menadžmenta.

7.2. Znanstveni doprinos

Znanstvena relevantnost istraživanja očituje se u nekoliko ključnih aspekata koji pridonose razvoju teorijskih i empirijskih uvida u područje upravljanja nacionalnim kazalištima. Istraživanjem su postignuti sljedeći znanstveni doprinosi:

- **Razvoj novog istraživačkog okvira** – istraživanje donosi inovativni model analize kazališnih institucija koji integrira povijesnu kontekstualizaciju, kvalitativne uvide kazališnih eksperata i kvantitativnu evaluaciju organizacijskih struktura. Ovaj multidisciplinarni pristup omogućava dublje

razumijevanje kazališnih organizacijskih modela i njihove prilagodbe suvremenim izazovima kulturne politike.

- **Validacija hipoteza o strukturalnim promjenama u organizacijskom ustroju HNK-a u Zagrebu** – rezultati istraživanja empirijski potvrđuju potrebu za reformom postojećeg modela Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, posebice u pogledu potencijalnog razdvajanja Drame, Opere i Baleta u zasebne statutarne i pravne jedinice. Ovaj zaključak temelji se na preciznoj analizi stavova zaposlenika i dionika kulturnog sektora, čime se pruža čvrsta znanstvena osnova za daljnju raspravu o optimalnim upravljačkim strukturama nacionalnih kazališta.
- **Doprinos teorijskoj raspravi u području kulturnog menadžmenta** – istraživanje nadopunjuje postojeće teorijske okvire raspravama o izazovima nacionalnih kazališnih institucija, pri čemu se posebna pažnja posvećuje pitanjima organizacijske autonomije, financijske održivosti i umjetničke fleksibilnosti. Ovim se radom obogaćuje znanstveni diskurs o specifičnostima upravljanja u području izvedbenih umjetnosti.

Istraživanje se oslanja na precizne kvantitativne metode koje omogućuju objektivnu analizu podataka. Primijenjeni statistički alati uključuju:

- **Deskriptivne analize** – učestalosti odgovora, prosječne vrijednosti, standardne devijacije, mjere asimetrije distribucije (skewness) i zaobljenosti distribucije (kurtosis).
- **Testiranje značajnih razlika između grupa** – primjena hi-kvadrat testa (χ^2) za analizu učestalosti odgovora među različitim skupinama ispitanika te analiza varijanse (ANOVA) za identifikaciju statistički značajnih razlika u kontinuiranim varijablama.
- **Mjerenje povezanosti varijabli** – primjena Pearsonove korelacije (r) za analizu linearne povezanosti između numeričkih varijabli, te hi-kvadrat testa, phi koeficijenta i Cramerovog V za analizu odnosa među kategoričkim varijablama.

Sve statističke analize provedene su u IBM SPSS Statistics 25, čime je osigurana pouzdanost i preciznost rezultata. Vizualizacija podataka ostvarena je kombinacijom grafičkih prikaza iz IBM SPSS-a i Microsoft Excel-a, što omogućava jasnu interpretaciju rezultata. Ovo istraživanje predstavlja značajan znanstveni doprinos razumijevanju organizacijskih modela nacionalnih kazališnih institucija, pri čemu se metodološkim inovacijama i empirijskim analizama pruža temelj za daljnja istraživanja u području kazališnog menadžmenta. Rezultati istraživanja imaju neposrednu primjenjivost u procesu modernizacije organizacijskih struktura HNK-a Zagreb, a istovremeno doprinose akademskoj raspravi o optimalnim modelima upravljanja nacionalnim kazalištima u širem europskom kontekstu.

7.3. Praktični doprinos

Praktični doprinos ovog istraživanja ogleda se u razvoju novih modela upravljanja, s posebnim naglaskom na izdvajanje Ravnateljstva Opere i Baleta od Ravnateljstva Drame kao zasebnih statutarne i pravno samostalnih ustrojbenih jedinica. Predložene strategije podjele temelje se na sinergiji povijesnog naslijeđa i suvremenih kazališnih praksi, što je uobičajena praksa u europskom i svjetskom kontekstu, a imaju za cilj poboljšanje operativne učinkovitosti i jačanje umjetničke autonomije. Istraživanje nudi konkretne smjernice za optimizaciju upravljanja ljudskim resursima, povećanje transparentnosti procesa donošenja odluka i razvoj budućih distribucijskih strategija, uz usklađivanje s europskim kulturnim standardima i praksama.

7.4. Metodološki i znanstveni doprinos istraživanja

Metodološki doprinos istraživanja ogleda se u inovativnom spajanju teorijskog okvira s kvalitativnim i kvantitativnim metodama. Dodavanje kvalitativne analize eksperata uz analizu sekundarnih izvora predstavlja izuzetan iskorak u istraživačkoj praksi.

Ovaj pristup donosi nekoliko ključnih prednosti:

Sinergija teorije i prakse: dubinska analiza sekundarnih izvora i intervjua eksperata u kazališnoj praksi, omogućila je povezivanje povijesnih uvida s aktualnim izazovima kazališnog menadžmenta.

Dinamičan istraživački proces: kroz kontinuirani dijalog između teorije i empirije, istraživanje je omogućilo stvaranje prilagodljivog modela analize koji reflektira

specifične izazove nacionalnih s naglaskom na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu kao referentno nacionalno kazalište.

Kvantitativna analiza u službi teorije: statistički alati poput faktorske analize, ANOVA testova i deskriptivne statistike osigurali su valjanost teorijskih hipoteza i identificirali ključne faktore za unaprjeđenje organizacijskih modela.

Znanstveni doprinos rada obuhvaća razvoj novog istraživačkog okvira koji kombinira povijesnu analizu, kvalitativne uvide kazališnih eksperata i kvantitativne metode, pružajući višedimenzionalno razumijevanje kazališnih struktura, strateško odlučivanje u upravljanju Operom i Baletom nacionalnih kazališta. Validaciju hipoteza o potrebi za razdvajanjem odnosno potencijalnoj diobi Drame, od Opere i Baleta u zasebne statutarne i pravne jedinice Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, modernizacijom postojećeg modela kroz preciznu analizu stavova zaposlenika i dionika. Dopunu teorijskih rasprava u području kulturnog menadžmenta s fokusom na specifične izazove nacionalnih kazališta u regiji.

7.5. Ograničenja istraživanja

Ovo istraživanje donosi značajne uvide u problematiku kazališnog menadžmenta, no suočava se s nekoliko metodoloških i praktičnih ograničenja:

- **Fokus na referentno nacionalno kazalište HNK u Zagrebu:** kao glavni predmet istraživanja što ograničava mogućnost generalizacije rezultata na širu kazališnu zajednicu. Istraživanje je, međutim, obuhvatilo i stavove zaposlenika iz drugih Hrvatskih narodnih kazališta (Split, Osijek, Rijeka, Varaždin), čime je djelomično proširena perspektiva. U upitnicima su bila posebno osmišljena pitanja za Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, usmjerena na stavove o potencijalnoj diobi Drame, Opere i Baleta u zasebne statutarne i pravne jedinice. Ostali dionici su, osim iznošenja zadovoljstva u svojim kazalištima, odgovarali i na pitanja o Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu kao referentnom nacionalnom kazalištu, uključujući mišljenja o njegovoj reorganizaciji.
- **Geografska ograničenja:** istraživanje je bilo fokusirano na kazališta u regiji, uključujući kazališta u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, kao i na

nekoliko međunarodnih referentnih primjera (Kraljevski balet i Opera u Londonu s njegovim ekspertnim timom direktora). Iako ovi primjeri pružaju vrijedne usporedne uvide, šire istraživanje koje bi uključilo veći broj međunarodnih kazališta moglo bi dodatno potvrditi nalaze i povećati njihovu univerzalnost.

- **Subjektivnost odgovora:** upotreba kvalitativnih intervjua i anketnih upitnika omogućila je bogate uvide, no odgovori ispitanika mogu biti podložni subjektivnosti, osobito u pitanjima vezanim uz organizacijske promjene i potencijalnu diobu unutar Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Stavovi ispitanika, oblikovani osobnim iskustvima i interesima, mogu utjecati na interpretaciju rezultata.
- **Vremenska i podatkovna ograničenja:** vremenski okvir istraživanja proveden je od 01.06. 2024 do 01. 03. 2025 te ograničen pristup povijesnim i operativnim podacima pojedinih kazališta predstavljaju dodatna ograničenja. Složenost povijesnih analiza i suvremenih izazova upravljanja u kazališnim sustavima zahtijevala bi opsežniju dostupnost podataka kako bi se povećala preciznost i obuhvatnost nalaza. Unatoč navedenim ograničenjima, primijenjena metodologija, koja kombinira kvalitativne i kvantitativne aspekte istraživanja, nudi značajan potencijal za replikaciju u širem kontekstu. Osim toga, istraživanje doprinosi raspravi o inovativnim modelima upravljanja u kazališnom sektoru, posebice u kontekstu nacionalnih kazališta.

7.6. Preporuke za buduća istraživanja

Na temelju provedenog istraživanja i dobivenih rezultata, preporuke za buduća znanstvena istraživanja usmjeravaju se prema produbljivanju razumijevanja dugoročnih učinaka organizacijskih modela upravljanja na učinkovitost i održivost nacionalnih kazališta u Republici Hrvatskoj i regiji. Posebnu bi pažnju trebalo posvetiti dubljoj analizi o mogućnosti razdvajanja Opere i Baleta od Drame NHK u Zagrebu, kao statutarne i pravne kazališne ustanove. Analizirat produkcije, operativne performanse i upravljačku autonomiju u perspektivi održivosti i samog zadovoljstva umjetničkog i poefesionalnog korpusa kazališne ustanove. Istraživanja bi pritom trebala pratiti dinamiku

institucionalnih promjena u srednjem i dugom roku, uz usporednu evaluaciju kulturnih, organizacijskih i financijskih ishoda tih promjena. Nadalje, komparativne studije modela kazališne organizacije u europskim zemljama mogle bi pridonijeti dubljem razumijevanju odnosa između institucionalne strukture i umjetničke izvrsnosti, kao i uloge kulturnih politika u oblikovanju održivih sustava upravljanja javnim kulturnim ustanovama. Takve studije trebale bi obuhvatiti i mehanizme decentralizacije odlučivanja, oblike participativnog upravljanja, te sustave imenovanja ključnog menadžerskog kadra, s ciljem oblikovanja prijedloga za reformu zakonodavnog i organizacijskog okvira u Republici Hrvatskoj. U metodološkom smislu, preporučuje se daljnji razvoj istraživačkih pristupa koji integriraju povijesne, kvalitativne i kvantitativne dimenzije u interdisciplinarne modele analize, čime bi se omogućila kompleksna evaluacija kulturnih ustanova s obzirom na njihove društvene, umjetničke i ekonomske funkcije. U tom kontekstu, primjena longitudinalnih studija i studija slučaja mogla bi pružiti uvid u evoluciju upravljačkih praksi i njihov učinak na institucionalne kapacitete. Istraživanja bi također trebala adresirati odnos između institucionalne strukture i umjetničke autonomije, posebno u trodjelnim sustavima gdje postoji izražena asimetrija u raspodjeli resursa, vidljivosti i programskim prioritetima između Drame, Opere i Baleta. Buduća istraživanja mogla bi tako istražiti kako specijalizacija institucija doprinosi fokusu umjetničkog razvoja, stabilnijem strateškom planiranju i boljoj alokaciji sredstava. Posebno bi vrijedno bilo istražiti i utjecaj modela upravljanja na profesionalni status i radne uvjete umjetnika, s naglaskom na analizu participacije umjetnika u odlučivanju, položaj ravnatelja umjetničkih sektora te oblike kolektivnog zastupanja unutar kulturnih ustanova. U tom smislu, preporuča se i sustavno proučavanje utjecaja strukovno-umjetničkih udruga na oblikovanje kulturnih politika i mehanizama kulturnog menadžmenta, s ciljem jačanja njihove uloge u oblikovanju inkluzivnih i transparentnih sustava upravljanja. Zaključno, buduća znanstvena istraživanja trebala bi se orijentirati na oblikovanje inovativnih modela strateškog upravljanja koji su utemeljeni na načelima funkcionalne autonomije, kulturne relevantnosti i organizacijske fleksibilnosti, u cilju osiguravanja institucionalne otpornosti i dugoročne održivosti javnih kazališnih ustanova. Takav istraživački fokus mogao bi pridonijeti razvoju učinkovitih i kontekstualno prilagođenih rješenja, koja odgovaraju stvarnim potrebama kulturnog sektora u Republici Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi.

LITERATURA

Popis literature uključuje relevantne teorijske i empirijske radove iz područja kulturnog menadžmenta, organizacijske teorije i kazališnih studija, uz oslanjanje na zakonske dokumente, povijesne izvore i suvremene publikacije.

- Affron, C., & Affron, M. J. (2014). *Grand opera: The story of the Met*. Univ of California Press.
- Agid, P., Tarondeau, J.-C. (2007). *Governance of Major Cultural Institutions: The Case of the Paris Opera*. International Journal of Arts Management, 10(1), 4–18. <http://www.jstor.org/stable/41064904> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- Agid, P., Tarondeau, J. (2010). *The management of Opera*. In Palgrave Macmillan UK eBooks. <https://doi.org/10.1057/9780230299276> [pristupljeno 31. siječnja 2025.]
- Ahmetašević, E. (2023). *Milutin Čekić upravitelj Narodnog kazališta u Zagrebu*. In *Medias Res*, 12(23), 3893–3908. <https://doi.org/10.46640/imr.12.23.8> [pristupljeno 22. travnja 2025.]
- Alby C., Caron A. (1998). *Maria Callas ihre Stimme ihr Leben*. Scherz, Wien
- Alonso-Neira MA, Sánchez-Bayón A, Castro-Oliva M (2023). *An heterodox History of Spanish Economy into the Eurozone: Austrian School of Economics analysis of boom & bust*. Forum Scientiae Oeconomia 11(2):9–41
- Antolović, J. (2009). *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Hadrian
- Asmussen, C. G., Hashai, N., Minbaeva, D. (2024). *Encyclopedia of International Strategic Management*. Edward Elgar Publishing.
- Aspden, S. (2019). *Operatic Geographies: The Place of Opera and the Opera House*. University of Chicago Press
- Auvinen, T. (2000). *Unmanageable opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations*. (Unpublished Doctoral thesis, City University London)
- Auvinen, T. (2001) *Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestation in the organizational structures of five*

opera organizations. The Journal of Arts Management, Law and Society, Vol. 30, No. 4, pp. 268–282.

- Banović, S. (2009). *Druga bitka Julija Benešića za reformu HNK-a (1939. – 1940.)* // Kazalište (Zagreb), XVII, 37/38; pp. 208-225
- Banović, S. (2017). *Zagrebačko-beogradske kazališne razmjene od 1945. do 1960.* // Hrvatsko-srpski/srpsko-hrvatski interkulturalizam danas. Zbornik radova s Desničinih susreta 2016., Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, pp. 71-85
- Banović, S. (2019). *Kazalište i grad-prilozi za povijest Zagreb kroz razvoj njegova kazališta nakon II. svjetskog rata (1945.-1950.)* // Zagreb 1924.-1930. i 1945.-1967. Društvo kultura, svakodnevnica - zbornik radova s Desničinih susreta 2018., Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, pp. 335-347.
- Banović, S. (2021). *Samoupravljanje u hrvatskoj kazalištu kroz polemiku Marijan Matković - Vjekoslav Afrić: Ima li razlike između pekara i glumca?* // Dani Hvarskog kazališta, 47, 1; pp. 333-350
- Bass, B.M. (1981). *Stogdills Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Batušić, N. (1979). *Hrvatsko profesionalno kazalište od Demetra do Miletića*. Dani Hvarskoga kazališta, 6. (1), 55-67. <https://hrcak.srce.hr/102890> [pristupljeno 22. travnja 2025.]
- Baumol, W. J., Bowen W.G. (1965). *On the performing arts: the anatomy of their economic problems*. The American Economic Review, 55 (1/2)
- Begičević Ređep, N., Bejaković, P., et al. (2023). *Osnove javnog menadžmenta*. Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu
- Bereson, R. (2004). *The operatic state: Cultural Policy and the Opera House*. Routledge.
- Berner Theater: <https://www.concerttheaterbern.ch> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Bijakšić, S., Buljubašić, I., Šain, M. (2023). *Utjecaj Edwarda Bernaysa na razvoj odnosa s javnošću i propagande*. South Eastern European journal of communication, 5, 73-83
- Boljšoj teatar (Moskva, Rusija): www.bolshoi.ru/en/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]

- Borić Cvenić, M., Mesić, H., Poljak, R. (2022). *Revitalization of Osijek's forgotten industrial heritage as a potential for the development of cultural and creative industries*. Informatologia (Zagreb), 55, 3-4; pp. 232-245.
- Botti, A., Baldi, G. (2024). *Business model innovation and Industry 5.0: a possible integration in GLAM institutions*. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2023-0825> [pristupljeno 05. siječnja 2025.]
- Brattström, A., Faems, D. (2024). *Innovation theater in corporate venturing units: Cultural design as a (de)legitimizing mechanism*. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12736> [pristupljeno 30. studenoga 2024.]
- Brocke, J. V., Rosemann, M. (2014). *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Springer.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb
- Buble, M. (2009). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
- Bundestheater-Holding GmbH (2024). *Über die Holding*. <https://www.bundestheater.at/de/holding/uber-die-holding/> [pristupljeno 24. ožujka 2025.]
- Bundestheaterorganisationsgesetz (2022). *Gesamte Rechtsvorschrift für Bundestheaterorganisationsgesetz*. <https://www.bundestheater.at/de/holding/daten-zum-download/> [pristupljeno 11. travnja 2025.]
- Burke, S., Macdonald, S. (2014). *Creativity and Conservation: Managing Significance at the Sydney Opera House*. *APT Bulletin: The Journal of Preservation Technology*, 45(2/3), 31–37. <http://www.jstor.org/stable/23799525> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrnes, W. J., Brkić, A. (2019). *The Routledge companion to arts management*. Routledge.
- Cavenago, F., Francesconi, A., Santuari, A. (2002). *The shift in cultural management from government agencies to not-for-profit organisations: an Italian case study*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 16–24.
- Certo, S. C. (2008). *Moderni menadžment*. Mate d.o.o., Zagreb

- Certo, S. C., Certo, S. T. (2014). *Modern management: Concepts and Skills*. Prentice Hall.
- Chong, D. (2001). *Why critical writers on the arts and management matter*. Studies in Cultures, Organizations and Societies, Vol. 6, pp. 225–241
- Colbert, F. (2003). *Company Profile: The Sydney Opera House: An Australian Icon*. International Journal of Arts Management, 5(2), 69–77. <https://www.jstor.org/stable/41064788> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- Čolić Biljanović, D. (n.g.) *Sanjari balkanskog pozorišnog prostora 20. veka: Branislav Nušić, Milan Grol, Milutin Čekić*. 89-103. https://fdu.bg.ac.rs/uploads/files/Institut/ezbornik/Zbornik_6-7/Dragana_Čolić_Biljanovski_SANJARI_BALKANSKOG_POZORIŠNOG_PROSTORA_20.VEKA_-_BRANISLAV_NUŠIĆ,_MILAN_GROL,_MILUTIN_ČEKIĆ.pdf [pristupljeno 2. travnja 2025.]
- Daft, R. L. (2021). *Management*. South-Western College. South-Western College Pub
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Pearson Educación
- Deutsche Oper Berlin https://deutscheoperberlin.de/en_EN/home [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- DeVaro, J. (2020). *Strategic Compensation and Talent Management: Lessons for Managers*. Cambridge University Press.
- DeVereaux, C. (2018). *Arts and cultural management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*. Routledge Research in Creative and Cultural Industries Management.
- Donelli, C. C., Fanelli, S., Zangrandi, A. (2021). *Inside and Outside the Boardroom: Collaborative Practices in the Performing Arts Sector*. International Journal of Arts Management, 24(1), 48–62. <https://www.jstor.org/stable/48650719> [08. veljače 2025.]
- Dragičević Šešić, M., Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: CLIO.
- Dragičević-Šešić, M. (2005). *Demokracija i dometi kulturne politike*. Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti, 8-9.
- Drucker, P. F. (2009). *Management rev ed*. Harper Collins.

- Đukić-Dojčinović V. (1999). *Dihotomija kulturne politike*. Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti, br.3, 255-273, FDU, Beograd, 267.
- Đurinović, M. (2022). *Kad počinje hrvatski balet?* BALETI.hr. <https://www.baleti.hr/index.php?p=article&id=2121> [pristupljeno 03. ožujka 2025.]
- Đurinović, M. (n.g.) *Uvod u temu: Hrvatska plesna kritika*, https://hciti.hr/web/wp-content/uploads/Kretanja_18_web.pdf [pristupljeno 03. ožujka 2025.]
- Dutch National Opera (Amsterdam, Nizozemska): www.operaballet.nl/en/dutch-national-opera [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Enciklopedija.hr. (2024). *Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu*. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/hrvatsko-narodno-kazaliste-u-zagrebu> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Evrard, Y., Colbert, E. (2000). *Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?* International Journal of Arts Management, Vol. 2, n°2, pp. 4-13.
- Fakultet dramskih umetnosti u Beogradu. Milena Dragičević Šešić. (n.g.) *Biografija*. <https://fdu.bg.ac.rs/sr-lat/fakultet/nastavno-osoblje/milena-dragicevic-sesic-24> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Finnish National Opera: <https://oopperabaletti.fi/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Foster, K. (2022). *Arts and cultural leadership: Creating Sustainable Arts Organizations*. Routledge, pp. 18 – 30.
- Gacin, M. (2013). *Anthology of essays by faculty of dramatic arts*. Belgrade
- Galatopoulos S. (1998). *Maria Callas, Sacred Monster*. London
- Galinsky, K. (2014). *MEMORIA ROMANA: Memory in Rome and Rome in Memory*. Memoirs of the American Academy in Rome. Supplementary Volumes, 10, iii–193. <https://www.jstor.org/stable/44423154> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- Gilhespy, I. (1999). *Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model*. International Journal of Arts Management, 2(1), 38–52. <http://www.jstor.org/stable/41064674> [pristupljeno 07. studenoga 2024.]

- Gillett, C., Sheehan, J. (2023). *The Production Manager's toolkit: Successful Production Management in the Theatre and Performing Arts*. Focal Press Toolkit Series.
- Glavaš, J. (2019). *Kreativni gradovi budućnosti – temelj gospodarskog razvoja*. Evropska revija, 1
- Gran Teatre del Liceu: <https://www.liceubarcelona.cat> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Grand Théâtre de Genève: <https://www.gtg.ch> [pristupljeno 20. ožujka 2025].
- Greek National Opera: <https://www.nationalopera.gr/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Hamel, G., Breen, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business Press.
- Haršanji, M. (2023). *Upravljanje čimbenicima financijske održivosti udruga u Republici Hrvatskoj*. Disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:280085> [pristupljeno 28. veljače 2025.]
- Hawken, P. (1999). *Environmentalism, entrepreneur, and Author of natural capitalism*.
- Henze, R. (2017). *Introduction to International arts Management*. Springer VS.
- Heskia, T. (2021). *Public Boards: Questions of Representation on Supervisory Boards of German, Austrian and Swiss Theatres*. International Journal of Arts Management, 24(1), 32–47. <https://www.jstor.org/stable/48650718> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- HNK u Zagrebu (2025). *Obrazloženje financijskog plana Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za 2025. i projekcija za 2026. i 2027.* https://www.hnk.hr/media/uploads/obrazlozenje_fp_2025_-_2027.pdf [pristupljeno 25. ožujka 2025.]
- Hodgson, P. (1990). *Researching the growing market for opera in Britain*. Paper Presented at Symposium on Research and Marketing for the Arts, Florence, Italy.
- Horvat, J., Crnković, B., Mijoč, J. (2020). *Informacijska misija kreativne industrije – popularizacija drevnog pisma u prostorima javne visokoobrazovne ustanove*. Mirna Willer: Festschrift. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2020. pp. 315-331.

- Hraste-Sočo, I. (2020). *Interaction between music and theatre in identity processes*. Croatian-example // Critical Stages, 21, pp. 26-35
- Hrvatsko društvo dramskih umjetnika (n.g.). <http://www.hddu.hr/o-drustvu/povijest-hddu-a.aspx> [pristupljeno 22. siječnja 2025.]
- Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika (n.g.). <https://www.hdgu.hr/drustvo-danas/> [pristupljeno 22. siječnja 2025.]
- Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika (n.g.). https://www.hdpbu.hr/hrvatski/o-drustvu_2/ [pristupljeno 22. siječnja 2025.]
- Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (n.g.) dostupno na: <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/dokumenti/> [pristupljeno 22. siječnja 2025.]
- Hungarian State Opera: <https://www.opera.hu> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Italy Museum (n.g.) *Scala Theater of Milan (Teatro alla Scala)*. <https://www.milan-museum.com/la-scala-milan-theater.php> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Jiang, S., Dai, X. (2024). *Arts management and economic development: The role of cultural organizations in China's regional growth*. Journal of Infrastructure Policy and Development, 8(12), 9680. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.9680> [pristupljeno 10. prosinca 2024.]
- JSTOR (1867). *The Paris Opera House*. Watson's Art Journal, 8(10), 145–145. <http://www.jstor.org/stable/20647723> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Kallmann, H., Haskell, R., Winters, K., Potvin, G. (2013). *Metropolitan Opera*. In The Canadian Encyclopedia. Retrieved from <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/metropolitan-opera-emc> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Kesting J. (1993). *Die Grossen Sanger des 20. Jahrhunderts*. Cormoran, Munchen
- Kesting J. (1996). *Maria Callas*. Econ Tachenbuch. Wien
- Khristova, S., Dragičević-Šešić, M., Duxbury, N. (2015). *Culture and sustainability in European cities: Imagining Europolis*.
- Kinicki, A., Williams, B. K. (2021). *ISE Management*.
- Klepić, I. (2019). *Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises*. Naše gospodarstvo/Our Economy, 65(4), pp. 14–26.

- Klepić, Z., Alfrević, N., Rahimić, Z. (2020). *Menadžment*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
- Komander, V., König, A. (2022). *Organizations on stage: organizational research and the performing arts*. *Management Review Quarterly*, 74(1), 303–352. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00301-9> [pristupljeno 02. veljače 2025.]
- Koskimies, E., Stenvall, J., Kinder, T., Leikas, J., Nieminen, M. (2022). *Artificial intelligence and public innovations*. In Routledge eBooks, pp. 68–91. <https://doi.org/10.4324/9781003230854-5> [pristupljeno 13. veljače 2025.]
- Kotnik, V. (2013). *The Adaptability of Opera: When Different Social Agents Come to Common Ground*. *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music*, 44(2), 303–342. <http://www.jstor.org/stable/23594802> [pristupljeno 11. travnja 2025.]
- Kraljevska švedska opera (Stockholm, Švedska): www.operan.se/en/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Krležijana. (2024). *Hrvatsko narodno kazalište*. <https://krlezijana.lzmk.hr/clanak/hrvatsko-narodno-kazaliste> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- LA Opera: <https://www.laopera.org> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Labaronne, L., Müller, A. (2023). *Mapping out the Roles of Top Management in Nonprofit Arts and Cultural Organizations*. *The Journal of Arts Management Law and Society*, 54(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2285476> [pristupljeno 13. prosinca 2024.]
- Latvijska nacionalna opera i balet (Riga, Latvija): www.opera.lv/en/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Lederer, A. (2019). *Zakon iz kazališta gledan*. *Dani Hvarškoga kazališta*, 45(1), pp. 138-154. <https://hrcak.srce.hr/220354> [pristupljeno 16. veljače 2025.]
- Lederer, A. (2022). *Autobiografski zapisi hrvatskih intendantata*. *Dani Hvarškoga kazališta*, 48(1), pp. 226-239. <https://hrcak.srce.hr/277661> [pristupljeno 12. ožujka 2025.]
- Leksikon Hrvatske radiotelevizije (n.g.) <https://obljetnica.hrt.hr/leksikon?s=j-jrt> [pristupljeno 17. ožujka 2025.]

- Lončar, V. (2008). *Kazalište u Hrvatskoj i mladi (1950. – 2007.)*. Kazalište, XI(33/34), pp. 108-124. <https://hrcak.srce.hr/187923> [pristupljeno 16. veljače 2025.]
- Lončar, V. (2013). *Kazališna tranzicija u Hrvatskoj - kulturni, zakonodavni i organizacijski aspekti / Vitomira Lončar*. Zagreb : Meandarmedia, pp. 389.
- Lukić, D. (2022). *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, Zagreb. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pregled%20kulturnog%20razvoja%20i%20kulturnih%20politika%20u%20Republici%20Hrvatskoj.pdf> [pristupljeno 01. prosinca 2024.]
- Lyric Opera of Chicago: <https://www.lyricopera.org> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Lyric, *Opera of Chicago* (n.g.) Lyric Opera History. <https://www.lyricopera.org/about/history/> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Madhala, P., Helander, N., Raatikainen, M., Rannisto, A., Setälä, M., Mikkonen, T. (2022). *Data-driven value creation in digitalizing public service*. In Routledge eBooks, pp. 92–110. <https://doi.org/10.4324/9781003230854-6> [pristupljeno 19. veljače 2025.]
- Mala scena. *Vitomira Lončar* (n.g.) <https://mala-scena.hr/biografije/v/vitomira-loncar/> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Malerba, P. G. (2010). *The new life of the Teatro alla Scala*. Structure and Infrastructure Engineering, 7(1–2), 51–64. <https://doi.org/10.1080/15732471003588320> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Marijinski teatar (Sankt Peterburg, Rusija): www.mariinsky.ru/en/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Marković Božović, K. (2021). *Ispisivanje nauke: Razvoj menadžmenta pozorišta kroz publikacije predmetnih profesora*. Zbornik radova prošlost – sadašnjost – budućnost. Fakultet dramskih umetnosti u Beogradu, str. 119-120. [https://fdu.bg.ac.rs/uploads/files/strane/Naučni skupovi/fdu-monografija-2021.pdf](https://fdu.bg.ac.rs/uploads/files/strane/Naučni_skupovi/fdu-monografija-2021.pdf) [pristupljeno 22. travnja 2025.]

- Matanovac Vučković, R., Uzelac, A., Vidović, D. (2022a). *Kulturne politike na putu prema održivosti*. Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske: Hrvatska sveučilišna naklada
- Matanovac Vučković, R., Uzelac, A., Vidović, D. (2022b). *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*.
- Mavrin, I., Šebo, D., Glavaš, J. (2022). *Immersive cultural tourism in the context of COVID-19 pandemic: global perspectives and local impacts* // Ekonomski pregled : mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb, 73, 5; pp. 739-767.
- Mead, C. (1995). *Urban Contingency and the Problem of Representation in Second Empire Paris*. Journal of the Society of Architectural Historians, 54(2), 138–174. <https://doi.org/10.2307/990965> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- Menifield, C. E. (2020). *The basics of public budgeting Financial management: A Handbook for Academics and Practitioners*. Hamilton Books.
- Mihaela Devald Roksandić (n.g.) <https://baleti.hr/index.php?p=article&id=2671> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Miklošević, I., Saldić, E., Cobović, M. Vretenar (2023). *Entrepreneurship in The Republic of Croatia - Analysis for the period from 2017-2021*. Book of Proceedings; Varaždin
- Milena Dragičević Šešić. <https://www.unesco.org/creativity/en/biography/milena-dragicevic-sesic> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Miller, L. (2015). *Opera as Politics: The Troubled History of San Francisco's War Memorial Opera House*. California History, 92(4), 4–23. <https://doi.org/10.1525/ch.2015.92.4.4> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Ministarstvo kulture i medija (2024). *Statut Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu*. https://www.hnk.hr/media/uploads/skm_22724110512250.pdf [pristupljeno 30. ožujka 2025.]
- Ministarstvo kulture, Republika Hrvatska (2005). *Prijedlog zakona o kazalištima*. Zagreb. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/Arhiva/102-07.pdf> [pristupljeno 13. travnja 2025.]

- Musa, A. (2014) *Europeizacija i novi upravni modeli: agencije u Hrvatskoj*. U: Koprić, I. (ur.) *Europeizacija hrvatske javne uprave*. Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, pp. 163-210.
- Museum Collection (n.g.) *The history of the Bolshoi Theater creation*. <https://mus-col.com/en/reviews/23722/> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Nacionalni centar za izvedbene umjetnosti (NCPA) (Peking, Kina): <https://en.chncpa.org> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Nairn, A., Bhargava, D. (2025). *An exploration of the impression management and dialogical potential of arts organisations*. Cogent Arts and Humanities, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2451498> [pristupljeno 23. studenoga 2024.]
- Narodne novine, broj 23, Zagreb, 28. veljače 2023., *Zakon o kazalištima*. <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2023/23/386/pdf> [pristupljeno 24. ožujka 2025.]
- Narodno pozorište u Beogradu. (n.g.) *Na Velikoj sceni održana promocija knjige Vladimira Jovanovića „100 godina Opere Narodnog pozorišta u Beogradu“*. <https://www.narodnopozeriste.rs/lat/vesti/na-velikoj-sceni-odrzana-promocija-knjige-vladimira-jovanovica-100-godina-opere-narodnog-pozorista-u-beogradu> [pristupljeno 02. ožujka 2025.]
- Narodno pozorište u Beogradu <https://www.narodnopozeriste.rs/lat> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- National Opera and Ballet Sofia: <https://www.operasofia.bg> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- National Opera Bucharest: <https://operanb.ro> [pristupljeno 20. ožujka 2025].
- National Opera House (Wexford, Irska): www.nationaloperahouse.ie/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- National Theatre Prague: <https://www.narodni-divadlo.cz/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025].
- Nikolić, M. (2015). Zbornik radova fakulteta dramskih umetnosti. *Journal of the Institute of Theatre, Film, Radio and Television*, ISSN 1450–5681
- Nikolić, M. (n.g.) *Trežor-i kolektivnog i individualnog medijskog sećanja*. Зборник радова.

- Nopper, A., Lapierre, L. (2005). *Company Profile: Tony Hall and the Royal Opera House, Covent Garden*. International Journal of Arts Management, 7(2), 66–78. <http://www.jstor.org/stable/41064843> [pristupljeno 14. ožujka 2025.]
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Norwegian National Opera & Ballet: <https://operaen.no/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Oki, Y. (2005). *Growing model of performing art organizations: checklist for management decisions*. Paper Presented at the 8th International Conference of Arts and Cultural Management (AIMAC), Montréal, Canada.
- Oper Graz: <https://www.oper-graz.com> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Opéra Bastille <https://www.operadeparis.fr/en/visits/opera-bastille> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Opéra de Lyon: <https://www.opera-lyon.com> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Opéra de Monte-Carlo (Monte Carlo, Monako): www.opera.mc/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Opéra de Nice: <https://www.opera-nice.org> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Opéra Garnier <https://www.operadeparis.fr/en/info/150-years-of-the-palais-garnier> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Palacio de Bellas Artes (Meksiko City, Meksiko): <https://palacio.inba.gob.mx/recinto/salaprinicipal> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Palazzetti, N. (2021). *Opera Fandom in the Digital Age: A Case Study from the Teatro alla Scala*. The Opera Quarterly, Volume 37, Issue 1-4, Pages 18–42, <https://doi.org/10.1093/oq/kbad004> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Paquette, J., Redaelli, E. (2014). *Arts management and Cultural Policy research*. Palgrave Macmillan.
- Pavón, R. M., Alberti, M. G., Álvarez, A. A. A., Cepa, J. J. (2024). *Bim-based Digital Twin development for university Campus management*. Case study ETSICCP. Expert Systems With Applications, 262, 125696. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.125696> [pristupljeno 08. veljače 2025.]

- Peter Mario Katona. (n.g.) *Biography*. <https://www.rbo.org.uk/people/peter-mario-katona-biography> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Povijest HNK (n.g.). <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/povijest/hnk-u-zagrebu/> [pristupljeno 19. prosinca 2024.]
- Queen Elizabeth Theatre (Vancouver, Kanada): <https://www.coc.ca> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Radalj, M. (2018). *Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
- Radelić, Z., (2006). *Hrvatska u Jugoslaviji 1945.-1991.: od zajedništva do razlaza*. Hrvatski institut za povijest; Školska knjiga, pp. 701.
- Raduski, D. (2016). *Historical development overview of organizational-management model in Serbian theatre from the middle of XIX to the beginning of XXI century*. Megatrend revija. 13, pp. 185-204.
- Ranan, D. (2002). *Berlin's opera predicament*. Paper Presented at the 13th International Conference of the Association for Cultural Economics International (ACEI), Rotterdam, The Netherlands.
- Rapajić Svetozar (n.g.). *Biografija* <https://fdu.bg.ac.rs/sr-lat/fakultet/nastavno-osoblje/svetozar-rapajic-120> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
- Rapajić, S. (2018). *Muzičko pozorište kao umetnička sinteza*.
- Reid, W., Fjellvær, H. (2023). *Co-Leadership in the arts and culture: Sharing Values and Vision*.
- Review, H. B. R. H. B. (2023). *HBR's 10 Must reads on Performance Management*. HBR's 10 Must Reads.
- Ristić M. (2014). *Producent u društvu znanja*. Zbornik fakulteta dramskih umetnosti broj 21. Institut za pozorište, film, radio i televiziju, FDU, Beograd
- Ristić, M. (2020). *Menadžment pozorišta: ljudski resursi u oblikovanju pozorišne predstave*. Beograd, str. 145.
- Ristić, M. (n.g.) *Pozorišni producent: Od antičkog arhonta do lidera novog milenijuma (o nastavi na predmetu pozorišna produkcija)*. Univerzitet umetnosti u Beogradu, Fakultet dramskih umetnosti, str. 99. [https://fdu.bg.ac.rs/uploads/files/Institut/ezbornik/Zbornik_19/Dr Maja Ristić_POZORIŠNI PRODUCENT - OD ANTIČKOG ARHONTA DO](https://fdu.bg.ac.rs/uploads/files/Institut/ezbornik/Zbornik_19/Dr_Maja_Ristic_POZORIŠNI_PRODUCENT_-_OD_ANTIČKOG_ARHONTA_DO)

LIDERA NOVOG MILENIJUMA (O NASTAVI NA PREDMETU POZORIŠNA PRODUKCIJA).pdf [pristupljeno 22. travnja 2025.]

- Rius-Ulldemolins, J., Rubio-Aróstegui, A., Patricio, M. (2024). Model of cultural policy and the governance and management of cultural institutions: comparative analysis of three European opera houses. *Cultural Trends*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09548963.2024.2320658> [pristupljeno 03. prosinca 2024.]
- Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic Management: Concepts*. McGraw-Hill Education, 2nd edition
- Royal Ballet and Opera (n.g.) <https://www.rbo.org.uk/about/the-royal-ballet-and-opera> [pristupljeno 28. ožujka 2025.]
- Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment – Teorija i praksa*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka
- Šain, M. (2015). *Uloga i značaj korporativne podrške u financiranju kazališta u Republici Hrvatskoj (Disertacija)*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:025205> [pristupljeno 23. siječnja 2025.]
- San Francisco Opera: <https://www.sfopera.com> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.
- Schmidt, T. (2020). *Modernes Management im Theater: Praxis Kulturmanagement*. Springer VS.
- Semperoper Dresden: <https://www.semperoper.de> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Seoul Arts Center (Seul, Južna Koreja): www.sac.or.kr/eng/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Sharifi, A. (2017). *Theatre and Migration: Documentation, Influences and Perspectives in European Theatre*. In M. Brauneck & ITI Germany (Eds.), *Independent Theatre in Contemporary Europe: Structures – Aesthetics – Cultural Policy* (pp. 321–416). transcript Verlag. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1xxssd.8> [pristupljeno 10. travnja 2025.]

- Sicca, L.M. and Zan, L. (2005). *Much ado about management: managerial rhetoric in the transformation of Italian opera houses*. International Journal of Arts Management, Vol. 7, No. 3, pp. 46–64.
- Siefert, M. (2004). *The Metropolitan Opera in the American Century: Opera Singers, Europe, and Cultural Politics*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 33(4), 298–315. <https://doi.org/10.3200/JAML.33.4.298-315> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., (2004). *Menadžment*. Masmedia, Zagreb
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga
- SNG Opera in Balet Ljubljana: <https://www.opera.si> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Somoza, M., X., Fernández, R. C. E. (2024). *Culture as a Resilient and Sustainable Strategy in Small Cities*. Sustainability, 16(17), 7582. <https://doi.org/10.3390/su16177582> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Sorjonen, H., Uusitalo, L. (2005). *Does market orientation influence the performance of art organizations?*. Paper Presented at the 8th International Conference of Arts and Cultural Management (AIMAC), Montréal, Canada.
- Sotiropoulos, D. A. (2014). *International Aid to Southern Europe in the Early Postwar Period: The Cases of Greece and Italy*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 656, 22–40. <http://www.jstor.org/stable/24541761> [pristupljeno 10. travnja 2025.]
- Staatsoper Hamburg: <https://www.staatsoper-hamburg.de> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Staatsoper Unter den Linden <https://www.staatsoper-berlin.de/en/> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Stefanović, M. (2017). *Principi novog javnog menadžmenta u kulturi: Instrument razvoja ili standardizacije* (Doctoral dissertation, University of Arts in Belgrade (Serbia)).
- Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022. Dostupno na:

- https://www.hnk.hr/media/uploads/strate%C5%A1ki_plan_hnk_2020.-2022.-kona%C4%8Dni_prijedlog.pdf [pristupljeno 21. veljače 2025.]
- Strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2024-2026. https://www.hnk.hr/media/uploads/lekt_čisto_mg_strateški_plan_hrvatskoga_narodnog_kazališta_u_zagrebu_v1-22_dopuna2025.pdf [pristupljeno 23. ožujka 2025.]
 - Sydney Opera House: <https://www.sydneyoperahouse.com> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Tajtáková, M. (2006). *Flexibility of strategic choices in an opera house management*. Int. J. Business Environment, Vol. 1, No. 3, pp. 365–381.
 - Teatar.hr. *Vitomira Lončar* (n.g.) <https://www.teatar.hr/osobe/vitomira-loncar/> [pristupljeno 26. ožujka 2025.]
 - Teatr Wielki - Polish National Opera: <https://teatr Wielki.pl/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro alla Scala: <https://www.teatroallascala.org/it/index.html> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Colón (Buenos Aires, Argentina): <https://teatrocolon.org.ar> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Comunale di Bologna: <https://www.tcbo.it> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro di San Carlo: <https://www.teatrosancarlo.it> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro La Fenice: <https://www.teatrolafenice.it> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Massimo: <https://www.teatromassimo.it> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Nacional de São Carlos (Lisabon, Portugal): tnsc.pt/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Real: <https://www.teatroreal.es> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Teatro Regio Torino: <https://www.teatroregio.torino.it> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
 - Tel Aviv Performing Arts Center (Tel Aviv, Izrael): www.israel-opera.co.il/eng/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]

- The Editors of Encyclopaedia Britannica (2024). *Metropolitan Opera*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Metropolitan-Opera-Association> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- The Editors of Encyclopaedia Britannica (2025). *Sir Rudolf Bing*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Rudolf-Bing> [pristupljeno 13. travnja 2025.]
- The Metropolitan Opera: <https://www.metopera.org> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- The New National Theatre, Tokyo (Tokio, Japan): www.nntt.jac.go.jp/english/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- The Royal Ballet and Opera: <https://www.rbo.org.uk> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- The Royal Danish Opera: <https://kglteater.dk/en> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- The Royal Opera House Muscat (Muscat, Oman): www.rohmuscat.org.om/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Theater Basel: <https://www.theater-basel.ch> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Theatro Municipal (Rio de Janeiro, Brazil): www.theatromunicipal.rj.gov.br/ [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Throsby, D. (1994). *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*. Journal of Economic Literature, 32(1), pp. 1–29. <http://www.jstor.org/stable/2728421> [pristupljeno 24. ožujka 2025.]
- Tilden, I. (2024). *Royal Ballet and Opera announces ambitious new season – and name change*. Support the Guardian. <https://www.theguardian.com/culture/2024/apr/30/royal-ballet-and-opera-announces-ambitious-new-season-and-name-change-2024-25> [pristupljeno 11. travnja 2025.]
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb – Sarajevo
- Towse, R. (2001). *Quis custodiet? Or Managing the Management: The Case of the Royal Opera House, Covent Garden*. International Journal of Arts Management, 3(3), 38–50. <http://www.jstor.org/stable/41064733> [pristupljeno 14. ožujka 2025.]

- Turzio S. (1993). *Scala diva, Erio Piccagliani fotografo alla Scala (1950-1979)*. Franco Cosimo Panini, Modena
- Vakharia, N., Vecco, M. (2024). *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*.
- Väyrynen, H., Helander, N., Jalonon, H. (Eds.). (2022). *Public Innovation and Digital Transformation* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003230854> [pristupljeno 08. ožujka 2025.]
- Verčič, A. T., Verčič, D., Špoljarić, A. (2022). *Internal communication and employer brands*.
- Volpe, J. (2006). *The Toughest Show on Earth: My Rise and Reign at the Metropolitan Opera*. Knopf.
- Wang, Yunjie. (2024). *Digital Transformation for Cultural Sustainability: The Bolshoi Theatre Experience*. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 112. 32-37.
- Weihrich, H., Koontz, H., (1994). *Menedžment*. Mate d.o.o., Zagreb
- Weiss, J. (2019). *Vloga nacionalnih opernih gledališč v 20. in 21. stoletju – The Role of National Opera Houses in the 20th and 21st Centuries*. Založba Univerze na Primorskem, Festival Ljubljana eBooks. <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-50-4> [pristupljeno 28. siječnja 2025.]
- Wiener Staatsoper: <https://www.wiener-staatsoper.at> [pristupljeno 20. ožujka 2025.]
- Wilmer, S. (2008). *National Theatres in a changing Europe*. Palgrave MacMillan
- Zelenika, K., Grmuša, T., Jurišić, J. (2018). 'Strategic Planning and Public Relations in Culture: The Example of the "Gavella" Drama Theatre', *Medijske studije*, 9(18), str. 0-0. <https://doi.org/10.20901/ms.9.18.5> [pristupljeno 17. prosinca 2024.]
- Zelić, J. (2022). *Nesukladnost menadžmenta HNK u Zagrebu s naglaskom na neovisnost i uspostavu hrvatske državne opere u Zagrebu*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:192607> [pristupljeno 19. ožujka 2025.]

- Zelić, J., Glavaš, Vojinović (2024). *Interdisciplinary management research XX*. Osijek
- Zlatović, S. D., Zlatović, D. (2024). *Posebnosti radnog odnosa kazališnih umjetnika i kazališnih radnika prema novom hrvatskom zakonu o kazalištima*. Zbornik Radova Pravnog Fakulteta U Tuzli, 229–273. <https://doi.org/10.51558/2712-1178.2023.9.2.229> [pristupljeno 13. siječnja 2025.]
- Zurich Opera House: <https://www.opernhaus.ch> [pristupljeno 20. ožujka 2025].
- Žuvela, A. (2022). *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, Zagreb. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pregled%20kulturnog%20razvoja%20i%20kulturnih%20politika%20u%20Republici%20Hrvatskoj.pdf> [pristupljeno 17. prosinca 2024.]

PRILOG 1

Prilozi obuhvaćaju materijale korištene tijekom istraživanja, uključujući transkripte intervju, tablice, grafikone i relevantne zakonske dokumente.

Pitanja intervju - doc. art. dr. sc. Vitomira Lončar,

1. Istraživačka tema je Strateško odlučivanje u upravljanju Operom i Baletom nacionalnih kazališta. Možete li mi reći nešto o našim nacionalnim kazalištima?
2. Možete li komentirati prevladavajući menadžment nacionalnih hrvatskih kazališta kao oblik izvrsnosti u razvoju istih?
3. Komentirajte ostvarene uspjehe i ciljeve iz vašeg iskustva u praksi u kontekstu glazbenih nacionalnih kazališta Opere i Baleta trodijelnog upravljanja.
4. Koliko je moguće strateški osmisliti, a i provesti razvoj ljudskih resursa (profesionalci-umjetnici-zaposleni) u trodijelnom modelu upravljanju Drama-Opera-Balet?
5. Mislite li da je trodijelni sustav upravljanja nacionalnog kazališta Drama-Opera-Balet izloženiji korporativnim krizama u upravljanju?
6. Po Vašem cijenjenom mišljenju koji su razlozi za održavanjem fenomena upravljanja referentnog nacionalnog kazališta u obliku Drama-Opera-Balet kakav je on danas?
7. Koliko su stvarni geopolitički fenomeni upravljanja selektiranog područja nacionalnih kazališta (Narodno pozorište u Beogradu i Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu)?
8. Komentirajte utvrđivanje pretpostavki i sugestija o razdvajanju Direkcije Opere i Baleta u samostalne jedinice koje će svojim statutarnim i pravnim djelovanjem biti usmjerene na razvoj strategije i budućnost jedinstvenog kazališta u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj, a sasvim standardnog i uobičajenog u Europi i svijetu.

PRILOG 2

Pitanja intervjuja - Prof. emer. dr. sc. Milena Dragičević Šešić

I. Kulturne politike u bivšoj SFRJ – Dramsko, Operno i Baletno kazalište

1. Na koji način je kulturna politika bivše Jugoslavije definirala upravljački model nacionalnih kazališta, posebice u kontekstu trodijelne strukture Drame, Opere i Baleta?
2. Jesu li unutar kulturnih politika bivše Jugoslavije postojale inicijative ili rasprave o potencijalnoj reorganizaciji nacionalnih kazališta, posebice u odnosu na autonomiju Opere i Baleta?

II. Tranzicija kazališnih institucija u Zagrebu i Beogradu – Razlozi zadržavanja trojedinstva

3. Jesu li kazališne institucije u HNK-u u Zagrebu i NP-u u Beogradu implementirale prilagodbe suvremenim menadžerskim paradigmatama i socioekonomskim transformacijama u posttranzicijskom kontekstu nakon raspada SFRJ, te ako jesu, na koji način?
4. Koje su ključne razlike u reformama kazališnog sektora između Hrvatske i Srbije u usporedbi s drugim tranzicijskim zemljama poput Češke, Mađarske i Poljske?

III. Suvremene implikacije upravljačkog modela koji objedinjuje Dramu, Operu i Balet – organizacijska i financijska održivost

5. Na koji način trenutačni upravljački model nacionalnih kazališta utječe na njihovu dugoročnu financijsku stabilnost?
6. Trojstvo Drama – Opera – Balet nosilo je snažnu simboličku vrijednost u bivšoj Jugoslaviji i zadržalo se u nekim institucijama (npr. Zagreb, Beograd). Kako gledate na ovu institucionalnu formu danas? Je li to prednost, tradicija koju treba očuvati, ili model koji zahtijeva reformu?
7. Koji su po Vašem mišljenju glavni izazovi i prepreke modela nacionalnih kazališta glavnih gradova koji pod jednim krovom objedinjuju Dramu, Operu i Balet?

8. Smatrate li da trodijelni sustav upravljanja (Drama-Opera-Balet) povećava izloženost kazališta korporativnim i organizacijskim krizama? Koji su ključni izazovi, a koje su prednosti ovog modela?
9. Koje su, prema Vašem mišljenju, prednosti u razdvajanju direkcija Opere i Baleta u samostalne i nezavisne jedinice od Drame? Kako to može utjecati na kvalitetu umjetničkog upravljanja i produkcije?

PRILOG 3

Pitanja intervjua - Peter Mario Katona

I. Pitanja o vašoj karijeri i ulozi u Royal Opera House

1. Kako funkcionira proces odabira pjevača za produkcije u Royal Opera House? Koji su ključni čimbenici u donošenju odluka?
2. Kako se proces planiranja opernog repertoara promijenio tijekom vašeg dugogodišnjeg rada u Royal Opera House?
3. Radili ste s glazbenim direktorima poput Colina Davisa, Bernarda Haitinka i Antonija Pappana. Kako su njihove umjetničke odluke i vizije utjecale na repertoar i radni proces u Royal Opera House?

II. Pitanja o razvoju mladih opernih pjevača

4. Koliko je važno da mladi pjevači budu dio opernog studija ili sličnih programa prije nego što stupe na velike pozornice?
5. Koji su najveći izazovi s kojima se mladi operni pjevači danas suočavaju pri ulasku u profesionalni svijet?
6. Kako prepoznajete potencijal pjevača koji je tek na početku karijere? Što vas uvjerava da je netko spreman za veće uloge?

III. Pitanja o opernoj industriji i njezinim izazovima

7. Kako se publika opere promijenila tijekom vaše karijere? Kako možemo privući novu generaciju gledatelja?
8. Kako balansirate umjetničke kriterije i financijske realnosti prilikom odabira pjevača i oblikovanja repertoara?
9. Što smatrate najvećim izazovom današnje operne industrije? Koji su aspekti možda bili lakši ili drugačiji u prošlosti?

PRILOG 4

Pitanja intervjuja - Oliver Mears

1. Koji su glavni organizacijski ciljevi, misija i vizija Kraljevske opere? Na koji način ova misija doprinosi promicanju kulturne raznolikosti i povezivanju europskih zemalja?
2. Možete li objasniti kako su Kraljevski balet i opera strukturirani u svom glavnom menadžmentu te koji su glavni izvori financiranja?
3. Kako je organizirano upravljanje baletom unutar Kraljevske opere? Koliko autonomije imaju ravnatelji u donošenju odluka o programima i strategijama u Kraljevskom baletu i operi?
4. Koliko traje Vaš mandat i koje su ključne odgovornosti direktora Kraljevske opere?
5. Kako Kraljevska opera pristupa strateškom menadžmentu i upravljanju ljudskim resursima, uključujući umjetnike, profesionalce i administrativno osoblje, s obzirom na zahtjeve vrhunskih umjetničkih produkcija?
6. Kako uravnotežujete financijsku održivost Kraljevske opere s ambicioznim umjetničkim programima? Koje su ključne strategije za usklađivanje ovih ciljeva?
7. Kako geopolitički kontekst i lokalne kulturne politike oblikuju rad opernih kuća u različitim dijelovima svijeta?
8. Trodijelni sustav upravljanja Drama-Opera-Balet imao je snažnu simboličku vrijednost u bivšoj Jugoslaviji i ostao je prisutan u nekim institucijama (npr. Zagreb, Beograd). Kako gledate na ovaj institucionalni model danas? Je li to prednost, tradicija koju treba očuvati ili model koji zahtijeva reformu?
9. Koje su prednosti, po Vašem mišljenju, odvajanja upravljanja operom i baletom od dramskih izvedbi? Kako to utječe na kvalitetu umjetničkog upravljanja i produkcije?

PRILOG 5

Pitanja intervjuja – Prof. emer. art. Svetozar Rapajić

1. Komentirajte ostvarene uspjehe i ciljeve iz vašeg iskustva u praksi u kontekstu modela nacionalnih kazališta Opere i Baleta trodijelnog upravljanja.
2. Je li moguće razvijati izvrsnost u trodijelnom modelu upravljanju Drama-Opera-Balet i ključne elemente kao što su visoki standardi umjetničke produkcije, promocija kulturne raznolikosti te pristup javnosti i samoodrživost istih?
3. Mislite li da povećanjem broja zaposlenih to biva sve teže i teže?
4. Po Vašem cijenjenom mišljenju koji su razlozi za održavanjem fenomena upravljanja referentnog nacionalnog kazališta u obliku Drama-Opera-Balet kakav je on danas?
5. Komentirajte utvrđivanje pretpostavki i sugestija o razdvajanju Direkcije Opere i Baleta u samostalne jedinice koje će svojim statutarnim i pravnim djelovanjem biti usmjerene na razvoj strategije i budućnost jedinstvenog kazališta u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj, a sasvim standardnog i uobičajenog u Europi i svijetu.

PRILOG 6

Pitanja intervjuja - Prof. art. Vladimir Jovanović

1. Istraživačka tema je Strateško odlučivanje u upravljanju Operom i Baletom nacionalnih kazališta. Kako nam možete predstaviti sam početak rada profesionalne direkcije Opere narodnog Pozorišta u Beogradu?
2. Možete li komentirati prevladavajući menadžment u organizacijskim modelima velikih poduzeća temeljne djelatnosti Drame, Opere i Baleta, kao oblik izvrsnosti u razvoju istih organizacijskih umjetničkih cjelina?
3. Komentirajte ostvarene uspjehe i ciljeve, iz Vašeg iskustva u praksi, u kontekstu modelu nacionalnih kazališta Opere i Baleta trodijelnog upravljanja.
4. Koliko je moguće strateški osmisliti, a i provesti razvoj ljudskih resursa (profesionalci-umjetnici-zaposleni) u trodijelnom modelu upravljanju Drama-Opera-Balet?
5. Mislite li da je trodijelni sustav upravljanja nacionalnog kazališta (Drama-Opera-Balet) izloženiji korporativnim krizama u upravljanju?
6. Koje su najčešće krize kojima ste svjedočili zbog upravo takvog trodijelnog sustava?
7. Koliko su stvarni geopolitički fenomeni upravljanja selektiranog područja nacionalnih kazališta (Narodno pozorište u Beogradu i Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu)?
8. Komentirajte utvrđivanje pretpostavki i sugestija o razdvajanju Direkcije Opere i Baleta u samostalne jedinice koje će svojim statutarnim i pravnim djelovanjem biti usmjerene na razvoj strategije i budućnost jedinstvenog kazališta u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj, a sasvim standardnog i uobičajenog u Europi i svijetu.

PRILOG 7

Pitanja intervjua - Mihaela Devald Roksandić

UVODNA PITANJA

1. Koje su ključne faze u Vašem profesionalnom razvoju koje su imale najvažniji utjecaj na Vaše shvaćanje uloge baleta unutar šireg kulturnog i društvenog konteksta?
2. Kako biste analizirali povijesni razvoj baletne umjetnosti u Republici Hrvatskoj? Koje su ključne povijesne okolnosti, kulturne politike i institucije imale presudan utjecaj na oblikovanje domaće baletne scene?

OBRAZOVANJE I PODRŠKA MLADIM UMJETNICIMA

3. Koji su ključni izazovi u obrazovanju mladih baletnih umjetnika u Republici Hrvatskoj i na koji način institucije poput HNK-a mogu pružiti veću podršku?
4. Kako biste ocijenili kvalitetu baletnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj u odnosu na međunarodne standarde? Postoje li sustavne prilike za unapređenje?
5. Na koji način se može osigurati ravnoteža između domaćeg obrazovanja i angažiranja stranih umjetnika u baletnim ansamblima?

USPOREDBA S MEĐUNARODNIM STANDARDIMA

6. Kako ocjenjujete rad baletnih ansambala u HNK-ima u Republici Hrvatskoj u odnosu na vodeće svjetske baletne kuće u pogledu organizacije, financiranja i repertoara?

DIGITALIZACIJA I PROMJENE PUBLIKE

7. Kako digitalne tehnologije oblikuju baletnu umjetnost, od procesa stvaranja i produkcije do dosega publike?

GEOPOLITIČKI I KULTURNO-POLITIČKI KONTEKST/KULTURNE POLITIKE

8. Kako biste ocijenili trenutni model trodijelne organizacije hrvatskih narodnih kazališta (Drama, Opera, Balet)? Smatrate li da ovaj model optimalno zadovoljava potrebe baletne umjetnosti?
9. Kako vidite trodijelni sustav upravljanja u regionalnim kazalištima (Rijeka, Split)? Može li taj model osigurati raznolikost i kvalitetu repertoara u svim segmentima, uključujući balet?
10. U kojoj mjeri lokalna kulturna politika u Republici Hrvatskoj potiče ili ograničava razvoj baletne umjetnosti u usporedbi s europskim i globalnim primjerima?

BUDUĆNOST BALETNE UMJETNOSTI

11. Koje su ključne strateške inicijative u upravljanju koje bi trebale biti implementirane kako bi se unaprijedio status baletne umjetnosti u Republici Hrvatskoj?
12. Koji su Vaši prijedlozi za jačanje baletne scene u Republici Hrvatskoj u okviru postojećih institucionalnih i financijskih ograničenja?

ZAKLJUČNA PITANJA

13. Mislite li da trodijelni sustav upravljanja (kojeg čine Drama, Opera i Balet) više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim narodnim kazalištima Rijeke i Splita?
14. Smatrate li da trodijelni sustav upravljanja (Drama-Opera-Balet) povećava izloženost kazališta korporativnim i organizacijskim krizama?
15. Koje su prednosti i izazovi diobe umjetničkih direkcija Drame od Opere i Baleta u zasebne statutarne i prave organizacijske kazališne institucije Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu? Kako bi takva promjena mogla utjecati na razvoj strategije i implementiranja iste na kvalitetu upravljanja, financiranja i produkcije?
16. Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Nacionalno Dramsko kazalište i Državnu Operu i balet?

PRILOG 8

Upitnik o specifičnim karakteristikama i izazovima u organizacijama izvedbenih kazališnih umjetnosti, profesionalca - umjetnika kroz oblike rada u istima

Poštovana/i, ovaj anonimni upitnik provodi se u sklopu znanstvenog istraživanja u kulturi s naglaskom razvijanja i implementiranja suvremenih metoda menadžmenta i razvoja istih izvedbenih umjetnosti Drame, Opere i Baleta. Molim Vas da izdvojite 5 minuta svoga vremena za popunjavanje upitnika od 52 pitanja, unaprijed Vam se neizmjereno zahvaljujem na izdvojenom vremenu te Vas srdačno pozdravljam. Josip Zelić, doktorand/Doktorska škola Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku/Doktorski interdisciplinarni studij Kultura i umjetnost. Za pitanja i/ili sugestije, molim Vas obratite se na e-mail adresu: jzelic@aukos.hr. Ovaj upitnik treba pružiti detaljan pregled različitih aspekata rada u organizacijama izvedbenih umjetnosti i omogućiti identifikaciju ključnih područja za unapređenje zadovoljstva zaposlenih.

Upitnik je moguće popunjavati i bez prijave na Google račun/slobodni ste se odjaviti prije popunjavanja istoga!

1/j. Vaše godine su;*

- Manje od 18
- 19-25
- 26 -35
- 36-45
- 46-55
- 55 i više

2. Vaš spol*

- M
- Ž
- Preferiram ne izjasniti se

3. Mjesto prebivališta* _____

4. Na kojoj ste visokoškolskoj ustanovi diplomirali?*

- Muzička akademija Sveučilišta u Zagrebu
- Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu
- Akademija likovnih umjetnosti u Zagrebu
- Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku
- Akademija primijenjenih umjetnosti u Rijeci
- Umjetnička akademija u Splitu
- Tekstilno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Nisam diplomirao
- Ostalo

5. Koje je vaše specifično profesionalno - umjetničko polje djelatnosti*

- Glumac profesionalc - umjetnik
- Operni vokalni profesionalc - umjetnik
- Baletni plesač profesionalc - umjetnik
- Instrumentalni profesionalc - umjetnik
- Dramski/profesionalc - umjetnik (...redatelj, dramaturg, scenograf, kostimograf, majstor svjetla...)
- Operni profesionalc - umjetnik (...dirigent, koreograf, korepetitor ...)
- Baletni profesionalc - umjetnik (...dirigent, koreograf, korepetitor ...)
- Profesionalac - umjetnik suvremenog plesa
- Orkestralni profesionalc - umjetnik
- Tehničko - kreativni profesionalc
- Profesionalac u menadžmentu i administraciji
- Ostalo

6. Navedite svoj radni status*

- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a
- Student/ica
- Umirovljenik/ca

- Honorarni djelatnik
- Slobodni profesionalac - umjetnik
- Ostalo

7. Koliko dugo radite u izvedbenim umjetnostima?*

- 0 - 2 godine
- 3 - 5
- 5 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 40 i više

8. Jeste li član strukovno-umjetničke udruge?*

- Hrvatsko društvo dramskih umjetnika
- Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika
- Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika
- Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika
- Udruga plesnih umjetnika Hrvatske
- Hrvatsko društvo skladatelja
- Hrvatska glazbena unija
- Ostalo

9/j. U kojem od niže navedenih kazališta ste zaposleni?*

- Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu
- Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku
- Hrvatsko narodno kazalište Split
- Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka
- Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu
- Ostalo

Molimo Vas da pažljivo pročitate navedene tvrdnje, te da za svaku od njih oznakom jednog broja, odredite stupanj slaganja. Brojevi imaju sljedeća značenja:

- 1 – uopće se ne slažem/vrlo loše
- 2 – uglavnom se ne slažem/loše
- 3 – niti se slažem, niti se ne slažem/osrednje
- 4 – uglavnom se slažem/dobro
- 5 – u potpunosti se slažem/vrlo dobro

1/z. Bitno mi je napredovanje u karijeri.*

1 2 3 4 5

2. Biti uspješan znači zarađivati mnogo novca.*

1 2 3 4 5

3. Ponekad vrednujem sebe prema uspješnosti u karijeri.*

1 2 3 4 5

4. Druge vrednujem s obzirom na njihovu uspješnost.*

1 2 3 4 5

5. Brinem se zbog moguće moje neuspješnosti kao muškarca/žene/ili.*

1 2 3 4 5

6. Najbolji način za uspjeh je natjecanje s drugima.*

1 2 3 4 5

7. Pobjeda je mjera moje osobne vrijednosti i važnosti.*

1 2 3 4 5

8. Težim da budem uspješniji/-a od drugih.*

1 2 3 4 5

9. Brine me kako drugi evaluiraju moju učinkovitost na poslu.*

1 2 3 4 5

10. Važno mi je da sam pametniji/-a ili snažniji/-a od ostalih muškaraca/žena/ili.*

1 2 3 4 5

11/z. Volim se osjećati superiornije od drugih.*

1 2 3 4 5

1/j. Imate li dovoljno prostora za kreativno - umjetnički izraz u svom radu?*

1 2 3 4 5

2. Smatrate li da su vam u produkcijama u kojima sudjelujete omogućene dovoljne kreativne i umjetničke slobode?*

1 2 3 4 5

3. Osjećate li da vaš rad dobiva adekvatno priznanje od strane publike, kolega i nadređenih?*

1 2 3 4 5

4. Smatrate li da je Vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili poslovnoj organizaciji (ili započeli suradnju s njom)?*

1 2 3 4 5

5. Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje.*

1 2 3 4 5

6. Mislim da moje profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji u kojoj radim ili s kojom sam surađivao/a.*

1 2 3 4 5

7. Smatrate li da su vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?*

1 2 3 4 5

8. Smatrate li da vaš rad ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu?*

1 2 3 4 5

9. Smatrate li da osjećate dovoljno podrške od strane kulturne zajednice?*

1 2 3 4 5

10. Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim finansijskim dodatcima?*

1 2 3 4 5

11. Mislite li da imate stabilne izvore prihoda od svog profesionalnog - umjetničkog rada?*

1 2 3 4 5

12. Kako biste ocijenili svoje radne uvjete (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?*

1 2 3 4 5

13. Odgovaraju li radno vrijeme i raspored proba Vašim potrebama i očekivanjima?*

1 2 3 4 5

14. Osjećate li sigurnost u vezi s dugoročnim izgledima za svoju karijeru u izvedbenim umjetnostima?*

1 2 3 4 5

15. Koliko su Vam dostupne mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane?*

1 2 3 4 5

16. Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi Vašeg rada naporni za Vas?*

1 2 3 4 5

17. Imate li pristup resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti?*

1 2 3 4 5

18/j. Koliko Vam organizacija u kojoj radite (ili ste ranije surađivali) nudi/la programe usavršavanja koji podržavaju Vaš profesionalni i umjetnički napredak?*

1 2 3 4 5

1/s. Kako biste ocijenili svoje odnose s kolegama i nadređenima?*

1 2 3 4 5

2. Osjećate li da radite u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju?*

1 2 3 4 5

3. Produkcijski tim i kolege u mojoj organizaciji ponekad se boje izraziti svoje neslaganje s idejama menadžera više razine.*

1 2 3 4 5

4/s. Smatrate li da različitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, poput upravljanja i produkcije, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju vašeg dosadašnjeg ili trenutnog iskustva s organizacijom?*

1 2 3 4 5

1/j. Smatrate li da je organizacija u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a vođena u skladu s trendovima suvremenog menadžmenta u kazališnim izvedbenim umjetnostima?*

1 2 3 4 5

2. Smatrate li da produkcija izvedbenih umjetnosti u organizaciji u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu?*

1 2 3 4 5

3. Smatrate li da Vaša poslovna organizacija (ili organizacija s kojom ste surađivali) ima tendenciju prema postizanju vrhunskih umjetničkih rezultata?*

1 2 3 4 5

4. Mislite li da je trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskih narodnih kazališta idealan model upravljanja?*

1 2 3 4 5

5. Što biste promijenili u organizaciji u kojoj radite (ili ste surađivali) kako bi se povećalo vaše zadovoljstvo i motivacija za rad?

Tekst kratkog odgovora

6. Trodijelno upravljanje i odlučivanje je model koji HNK u Zagrebu kao organizaciju čini čvrstim oblikom menadžmenta umjetnosti? *

1 2 3 4 5

7. Jesu li su politike i procedure vaše organizacije (s kojom ste surađivali) transparentne i podržavajuće? *

1 2 3 4 5

8. Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku koju dobijete (ste dobili u toku suradnje) od nadređenih i menadžmenta? *

1 2 3 4 5

9. Mislite li da trodijelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim Hrvatskim narodnim kazalištima Osijeka, Rijeke i Splita?*

Da

Ne

Ne znam

10J. Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Nacionalno Dramsko kazalište i Državnu Operu i balet?*

Da

Ne

Ne znam

POPIS GRAFIKONA, TABLICA, SHEMA I PRILOGA

Strukturiran popis grafičkih i tekstualnih elemenata olakšava čitateljima praćenje ključnih rezultata i dodatnih materijala koji obogaćuju interpretaciju rezultata istraživanja.

POPIS SLIKA

Slika 3 Spolna struktura po organizacijama rada.....	223
Slika 4 Uzrasna struktura po organizacijama rada.....	224
Slika 5 Prikaz uzorka po instituciji diplomiranja.....	225
Slika 6 Prikaz uzorka po radnom statusu	226
Slika 7 Stupčasti dijagram uzorka po godinama radnog staža.....	227
Slika 8 Prikaz uzorka po mjestu zaposlenja.....	228
Slika 9 Prikaz uzorka po članstvu u udrugama	228

POPIS TABLICA

Tablica 1 Struktura uzorka prema djelatnosti.....	224
Tablica 2 Prikaz uzorka po kazalištu / organizaciji rada	227
Tablica 3 Deskriptivni pokazatelji pitanja „ Imate li dovoljno prostora za kreativno - umjetnički izraz u svom radu? “	229
Tablica 4 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „ Imate li dovoljno prostora za kreativno - umjetnički izraz u svom radu? “	231
Tablica 5 Deskriptivni pokazatelji pitanja „ Smatrate li da su Vam u produkcijama u kojima sudjelujete omogućene dovoljne kreativne i umjetničke slobode? “	232
Tablica 6 <i>Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da su Vam u produkcijama u kojima sudjelujete omogućene dovoljne kreativne i umjetničke slobode?“</i>	233
Tablica 7 Deskriptivni pokazatelji pitanja „ Smatrate li da Vaš rad dobiva adekvatno priznanje od publike, kolega i nadređenih? “	234

Tablica 8 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da Vaš rad dobiva adekvatno priznanje od publike, kolega i nadređenih?”.....	235
Tablica 9 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da je Vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili poslovnoj organizaciji (ili započeli suradnju s njom)?”	236
Tablica 10 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da je Vaš profesionalni i umjetnički vrhunac bio prije nego što ste se pridružili poslovnoj organizaciji (ili započeli suradnju s njom)?”	237
Tablica 11 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje”	239
Tablica 12 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Moj posao ima tendenciju izravnog utjecaja na moje zdravlje.”	240
Tablica 13 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislim da moje profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji u kojoj radim ili s kojom sam surađivao/a.”	241
Tablica 14 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Mislim da moje profesionalne i umjetničke kvalitete nisu dovoljno iskorištene u organizaciji u kojoj radim ili s kojom sam surađivao/a”	242
Tablica 15 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da su Vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?”	243
Tablica 16 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da su Vam u organizaciji u kojoj radite, ili s kojom ste surađivali/a, omogućene dovoljne mogućnosti za profesionalni i umjetnički rast i razvoj?”	244
Tablica 17 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da Vaš rad ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu?”	245
Tablica 18 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da Vaš rad ima pozitivan utjecaj na društvo i kulturnu zajednicu?”	247

Tablica 19 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da osjećate dovoljno podrške od strane kulturne zajednice?”	248
Tablica 20 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da osjećate dovoljno podrške od strane kulturne zajednice?”	249
Tablica 21 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim financijskim dodatcima?”	250
Tablica 22 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da ste zadovoljni svojom plaćom i drugim financijskim dodatcima?”	251
Tablica 23 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislite li da imate stabilne izvore prihoda od svog profesionalnog - umjetničkog rada?”	252
Tablica 24 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da imate stabilne izvore prihoda od svog profesionalnog - umjetničkog rada?”	254
Tablica 25 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako biste ocijenili svoje radne uvjete (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?”	255
Tablica 26 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Kako biste ocijenili svoje radne uvjete (oprema, prostor za probe, tehnička podrška, itd.)?”	256
Tablica 27 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Odgovaraju li radno vrijeme i raspored proba Vašim potrebama i očekivanjima?”	257
Tablica 28 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Odgovaraju li radno vrijeme i raspored proba Vašim potrebama i očekivanjima?”	258
Tablica 29 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Osjećate li sigurnost u vezi s dugoročnim izgledima za svoju karijeru u izvedbenim umjetnostima?”	259
Tablica 30 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Osjećate li sigurnost u vezi s dugoročnim izgledima za svoju karijeru u izvedbenim umjetnostima?”	261
Tablica 31 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko su vam dostupne mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane?”	262

Tablica 32 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Koliko su vam dostupne mogućnosti za stalno zaposlenje ili dugoročne angažmane?”	263
Tablica 33 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi Vašeg rada naporni za vas?”	264
Tablica 34 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Koliko su fizički i emocionalni zahtjevi Vašeg rada naporni za vas?”	266
Tablica 35 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Imate li pristup resursima i podršci za upravljanje stresom i održavanje dobrobiti?”	267
Tablica 36 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje	268
Tablica 37 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Koliko Vam organizacija u kojoj radite (ili ste ranije surađivali) nudi/la programe usavršavanja koji podržavaju Vaš profesionalni i umjetnički napredak?”	269
Tablica 38 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Koliko Vam organizacija u kojoj radite (ili ste ranije surađivali) nudi/la programe usavršavanja koji podržavaju Vaš profesionalni i umjetnički napredak?”	270
Tablica 39 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako biste ocijenili svoje odnose s kolegama i nadređenima?”	272
Tablica 40 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Kako biste ocijenili svoje odnose s kolegama i nadređenima?”	273
Tablica 41 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Osjećate li da radite u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju?”	274
Tablica 42 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Osjećate li da radite u pozitivnom i podržavajućem timskom okruženju?”	275
Tablica 43 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Produksijski tim i kolege u mojoj organizaciji ponekad se boje izraziti svoje neslaganje s idejama menadžera više razine”	276

Tablica 44 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „ Produkcijski tim i kolege u mojoj organizaciji ponekad se boje izraziti svoje neslaganje s idejama menadzera više razine. ”	277
Tablica 45 Deskriptivni pokazatelji pitanja „ Smatrate li da razlicitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, poput upravljanja i produkcije, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju Vašeg dosadašnjeg ili trenutnog iskustva s organizacijom? ”	278
Tablica 46 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „ Smatrate li da razlicitim funkcionalnim područjima unutar organizacije, poput upravljanja i produkcije, ponekad nedostaje kohezije ili jedinstva, na temelju Vašeg dosadašnjeg ili trenutnog iskustva s organizacijom? ”	280
Tablica 47 <i>Deskriptivni pokazatelji skorova Težnje ka postignuću i skorova zadovoljstva poslom</i>	281
Tablica 48 <i>Scree plot odnosa između težnje ka postignuću i zadovoljstva umjetničkom slobodom i rastom</i>	282
Tablica 49 <i>Scree plot odnosa između težnje ka postignuću i zadovoljstva uvjetima</i>	282
Tablica 50 Deskriptivni pokazatelji pitanja “ Smatrate li da je organizacija u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a vođena u skladu s trendovima suvremenog menadžmenta u kazališnim izvedbenim umjetnostima? ”	286
Tablica 51 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „ Smatrate li da je organizacija u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a vođena u skladu s trendovima suvremenog menadžmenta u kazališnim izvedbenim umjetnostima? ”	287
Tablica 52 Deskriptivni pokazatelji pitanja „ Smatrate li da produkcija izvedbenih umjetnosti u organizaciji u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu? ”	289
Tablica 53 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „ Smatrate li da produkcija izvedbenih umjetnosti u organizaciji u kojoj radite ili s kojom ste surađivali/a prati suvremene menadžerske trendove u Europi i svijetu? ”	290

Tablica 54 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Smatrate li da Vaša poslovna organizacija (ili organizacija s kojom ste surađivali) ima tendenciju prema postizanju vrhunskih umjetničkih rezultata?”	292
Tablica 55 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Smatrate li da Vaša poslovna organizacija (ili organizacija s kojom ste surađivali) ima tendenciju prema postizanju vrhunskih umjetničkih rezultata?”	293
Tablica 56 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku koju dobijete (ste dobili u toku suradnje) od nadređenih i menadžmenta?”	294
Tablica 57 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Kako ocjenjujete komunikaciju i podršku koju dobijete (ste dobili u toku suradnje) od nadređenih i menadžmenta?”	296
Tablica 58 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Jesu li su politike i procedure Vaše organizacije (s kojom ste surađivali) transparentne i podržavajuće?”	297
Tablica 59 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Jesu li su politike i procedure Vaše organizacije (s kojom ste surađivali) transparentne i podržavajuće?”	299
Tablica 60 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Mislite li da je trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskih narodnih kazališta idealan model upravljanja?”	300
Tablica 61 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Mislite li da je trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskih narodnih kazališta idealan model upravljanja?”	302
Tablica 62 Deskriptivni pokazatelji pitanja „Trodijelno upravljanje i odlučivanje je model koji HNK u Zagrebu kao organizaciju čini čvrstim oblikom menadžmenta umjetnosti?”	303
Tablica 63 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u različitim organizacijama na pitanje „Trodijelno upravljanje i odlučivanje je model koji HNK u Zagrebu kao organizaciju čini čvrstim oblikom menadžmenta umjetnosti?”	305
Tablica 64 Deskriptivni pokazatelji pitanja “Mislite li da trodijelni sustav upravljanja kojeg čine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim narodnim kazalištima Osijeka, Rijeke i Splita?”	306

Tablica 65 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Mislite li da trodjelni sustav upravljanja kojeg cine Drama, Opera i Balet, više odgovara te potiče razvoj raznolikosti u regionalnim hrvatskim narodnim kazalištima Osijeka, Rijeke i Splita?”	307
Tablica 66 Deskriptivni pokazatelji pitanja “Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?”	308
Tablica 67 Frekvencije i postoci odgovora zaposlenih u razlicitim organizacijama na pitanje „Mislite li da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojoj održivosti treba razmišljati o diobi na Državno dramsko kazalište i Državnu Operu i Balet?”	309

O AUTORU

Josip Zelić

univ. mag. oec., univ. mag. medior. et. rel. publ.

Josip Zelić rođen je u Osijeku. Konzultant je za menadžment profesionalaca-umjetnika te naslovni asistent Odsjeka za Instrumentalne studije i kompoziciju s teorijom glazbe na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku. Osnovnu školu završio je u Đakovu i Osijeku, a srednju Medicinsku školu u Osijeku. Daljnje školovanje nastavio je u Zagrebu, gdje završava srednju glazbenu školu "Blagoje Bersa" (glazbena umjetnost/glazbenik pjevač). Na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku diplomirao je kao Magistar menadžmenta u kulturi i kreativnim industrijama te kao Magistar medija i odnosa s javnošću. Stručno i glazbeno usavršavao se u Berlinu, Grazu i New Yorku, gdje je integrirao znanstvenu i praktičnu ekspertizu u području kulturnog menadžmenta, s posebnim naglaskom na klasičnu glazbu i opernu vokalnu umjetnost. Stečena znanja i vještine objedinio je otvaranjem agencije *Giuseppe Artist Management* koja je prva takva agencija na ovim prostorima te od 2013. do 2019. vodi organizaciju i rukovođenje, prvenstveno kao "djelatnost posrednika u korist pojedinca za dobivanje angažmana u kulturi te na kulturno-umjetničkoj i glazbenoj sceni". Posvećuje se menadžmentu u području klasične glazbe i operne vokalne umjetnosti s posredovanjem profesionalaca-umjetnika diljem Europe i svijeta. Kroz posao posredovanja surađuje s hrvatskim kazalištima i glazbenim institucijama: Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu, Rijeci, Splitu i Osijeku, Hrvatskom radiotelevizijom (u projektima od posebne nacionalne glazbene važnosti: integralno digitalno audio-snimanje (u podjeli uloga) prve hrvatske opere „Ljubav i zloba“ Vatroslava Lisinskog (2014.), Osorskim glazbenim večerima, Dubrovačkim ljetnim igrama (kreativni producent koncerta povodom 200. godišnjice rođenja skladatelja Giuseppea Verdija i Richarda Wagnera na Dubrovačkim ljetnim igrama 2013.) Splitskim ljetom, Simfonijskim orkestrom Hrvatske radiotelevizije i Zagrebačkom filharmonijom. Međunarodnu karijeru upotpunjuje suradnjom s mnogim operama i kazalištima: *Rotterdam Philharmonic Orchestra*, *Bergen Philharmonic Orchestra*, *Royal Liverpool Philharmonic Orchestra*, *Finnish National Opera*, *Royal Ballet and Opera House London*, *Australia Opera (Sydney)*, *Opera House Lausanne*, *Opera House*

Stuttgart, Florida Grand Opera Miami, Teatro Filharmonico of Verona i Narodno pozorište u Beogradu. Prvi je hrvatski posrednik u kulturi koji potpisuje ugovor i posredovanje umjetnika s *Royal Ballet and Opera House London, London Philharmonic Orchestra, China National Opera House (NCPA)* te s 3 puta s *Australia Opera (Sydney)*. Član je Hrvatskog društva dramskih umjetnika Zagreb, producent je Nagrade Hrvatskog glumišta (2018.g. do 2023.g.) i producent *Festivala glumca* (2019., 2020. i 2021.) . Od 2021. predsjednik je Hrvatsko-austrijskog društva za njegovanje kulturnih i gospodarskih odnosa(Zagreb, 1991).

Objavljeni znanstveni radovi

1. Zelić, Josip (2023.) Mogućnost decentralizacije i fragmentiranog prodora u kreativne sektore kontinentalne Hrvatske – studija slučaja festival Dora Pejačević // Kontinentalna Hrvatska / povijesni kontekst, aktualnosti i perspektive u budućnosti (1) / Bratulić, Josip ; Dabo, Krešimir (ur.). Zagreb: Znanstveni kontekst, Zagreb; Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti (HAZU), str. 473-490. (pregledni rad) <https://repozitorij.imin.hr/?object=view&hash=pbAD2FRloJ>

2. Zelić, Josip (2024.) The past in the present in the new media of social networks: photography by Erio Piccagliani and the opera singer Maria Callas through new media // Culture of Communication / Odak, Marko (ur.). Mostar: Sveučilište u Mostaru, Filozofski fakultet, (izvorni znanstveni rad) <https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=1257>

3. Zelić, J., Glavaš, J., & Vojinović, Ž. (2024). Adaptability and strategic management in national opera and ballet theaters: Navigating challenges in the field of music art. In Interdisciplinary Management Research XX (pp. 281–302). Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics. <https://nx15738.your-storageshare.de/s/koTLXbrsS8ycqtP>

Znanstvene konferencije i gostujuća predavanja

Član organizacijskog odbora, Međunarodna znanstveno-stručna konferencija *Mladi znanstvenici u dijalogu*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 2023.

Međunarodna znanstveno i umjetnička konferencija, *The Performativity of Politics in Digital Media, Arts, and Culture*, Royal Birmingham Conservatoire, UK Centre for Interdisciplinary Performative Arts & University of Arts in Belgrade, Serbia Centre for interdisciplinary studies, Beograd 2024.

Koordinator konferencije, **Međunarodna znanstveno, stručna i umjetnička konferencija, *Mladi znanstvenici u dijalogu*, Doktorska škola, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. 2024.**

Član organizacijskog odbora, **Međunarodna znanstvena konferencija *Interdisciplinary Management Research* Osijek "IMR", Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. 2024.**

Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „**Kontinentalna Hrvatska: povijesni kontekst, aktualnosti i perspektive u budućnosti**“, 2023. Đakovo.

Muzička akademija u Zagrebu, predavanje za studente u organizaciji Karijernog centra Muzičke akademije u Zagrebu, *Menadžment u glazbenoj industriji, razvoj karijere umjetnika i tržište*. 2023.

Fakultet muzičke umjetnosti u Beogradu, gostujuće predavanje (Menadžment u glazbenoj umjetnosti. Razvoj karijere umjetnika i tržište), 2024.

Fakultet dramske umjetnosti u Beogradu, gostujuće predavanje (Menadžment u glazbenoj umjetnosti), 2024.