

Владан Церовић

Завод за проучавање културног развитка, Београд

МЕНАЏМЕНТ ПОЗОРИШТА У СРБИЈИ – ИЗАЗОВИ И ПЕРСПЕКТИВЕ

ЦИКЛУС ТРИБИНА ФОРУМ О ОПРАВДАЊУ СТВАРАЛАШТВА

DOI 10.5937/kultura2483225C

УДК 792.02:061.1(497.11)»2023»

Прегледни рад

Датум пријема: 17. 4. 2024.

Датум прихватања: 5. 6. 2024.

Сажетак: У тексту се анализира осам трибина посвећених позоришној уметности које су одржане у Заводу за проучавање културног развитка током 2023. године.¹ У складу са темама трибина у тексту се анализирају аспекти рада позоришта везани за руковођење и менаџмент, статус запослених, начине финансирања, позоришне фестивале, структуру и број позоришта у Србији, као и за развој позоришне публике, улогу позоришта у развоју креативног сектора и музику у Србији као форму позоришне уметности. Позоришта у Србији се суочавају са изазовима прилагођавања 21. веку уз очување уметничких вредности. Ови изазови укључују ограничено финансирање, недостатак јасних критеријума за оснивање и рад и потешкоће у привлачењу млађе публике. Позоришни систем у Србији, између осталог, карактерише недостатак дугорочног планирања, нејасна одговорности и већа централизација. Уколико позоришта у Србији желе да се развијају у складу са савременим тенденцијама из ове области мораће да усвоје и имплементирају неку врсту савременог модела менаџмента, који се заснива на тимском раду, стратешком планирању, јасној дефиницији одговорности и ефикасном финансијском политици. Решавањем идентификованих изазова, доношењем националног закона о позоришту и прихватањем иновативних стратегија за ангажовање публике, позориште у Србији може да настави да буде витални део културног идентитета и креативног сектора земље.

Кључне речи: позориште, Србија, позоришна уметност, позоришна публика, позоришни фестивали

1 Пројекат Завода за проучавање културног развитка „Форум о оправдању стваралаштва“ у 2023. години био је посвећен позоришту, позоришним уметницима, теоретичарима и стручњацима и реализован је кроз осам трибина одржаних од септембра 2023. до фебруара 2024. у Галерији Завода. Модератор разговора био је драматург и доскорашњи управник Позоришта на Теразијама Александар Ђаја, а гости еминентни саговорници из позоришног живота.

Форум о позоришту

Основни извор података за овај текст су транскрипти са осам трибина посвећених позоришној уметности које су одржане у Заводу за проучавање културног развика током 2023. године у оквиру циклуса „Форум о оправдању стваралаштва“. У складу са темама трибина анализирају се аспекти рада позоришта везани за руковођење и менаџмент, статус запослених, начине финансирања, позоришне фестивале, структуру и број позоришта у Србији, као и за развој позоришне публице, улогу позоришта у развоју креативног сектора и музици у Србији као форму позоришне уметности.

Идеја овог форума била је да се покрену важне теме везане за позориште у Србији. У оквиру Завода за проучавање културног развика окупили смо учеснике који су свој вишедеценијски уметнички рад посветили позоришту, са циљем да заједнички сагледамо ситуацију, све проблеме у овој уметничкој области и сазнамо како би позоришни живот у Србији могао да се унапреди. Окупили смо бивше и садашње управнике позоришта, позоришне теоретичаре, драматурге, глумце, редитеље, продуценте, професоре Факултета драмских уметности, припаднике независне позоришне сцене, људе са дугогодишњом праксом у позоришту, финансијске стручњаке из ове области, као и представнике Министарства културе Републике Србије и питали их за мишљење о појединим сегментима, о проблемима и како би могли да се реше.

На основу ових осам свеобухватних трибина које практично представљају истраживање о позоришном животу у Србији, користећи метод испитивања и технику групног интервјуа (фокус група) Завод за проучавање културног развика начиниће препоруке за доносиоце одлука, за Министарство културе Републике Србије, локалне самоуправе као и за сама позоришта и ствараоце у овој области.

Надамо се да ће идеје са овог форума бити корисне и применљиве у стварању будућих стратегија у култури и културних политика.

Увод

Позориште у Србији има богату историју и традицију, али се, попут многих савремених позоришних сцена, суочава са изазовима и могућностима 21. века. Да бисмо разумели ове изазове и перспективе, корисно је ослонити се на релевантне теорије о позоришту које нам омогућавају анализу и увид у то како се српско позориште прилагођава променама и трендовима у савременом свету. Једна од теорија која се чини употребљивом у овом случају је *постмодерна теорија*², са фокусом на деконструкцију и хибридноост и која се може користити за анализу начина на који позориште експериментира са формом и садржајем. Такође, постколонијална теорија нам може помоћи да размотримо како се позориште бави питањима

2 Lehmann, H. T. (2006) *Postdramatic Theatre* (K. Jürs-Munby, Trans.), Routledge; Barthes, R. (1977) The death of the author, in: *Image-Music-Text*, ed. Trans S. and Heath, Hill and Wang, pp. 142-148.

националног идентитета, културе и заступљености у глобалном театарском окружењу. Ове теорије пружају оквир за анализу како се позориште позиционира у односу на доминантне глобалне трендове и на своје национално наслеђе. С друге стране, за разумевање изазова финансирања и управљања, корисне су *економске и институционалне теорије*³, које се баве економским моделом и институционалном структуром позоришта. На општем нивоу ове теорије могу помоћи да се добије увид како се позоришта у Србији финансирају (кроз државне субвенције, тржишне моделе или комбинацију обоје) и на који начин тај систем утиче на његову уметничку слободу, естетске изборе и публику. У суштини, ове теорије нам помажу да размотримо како финансијски и институционални оквир утиче на развој позоришта у Србији.

Примењујући *теорије о дигиталном позоришту и перформансу*⁴, у ери дигитализације можемо утврдити како се позориште у Србији прилагођава новим технологијама и колико се дигитални медији користе за проширење гледаности представа или за стварање нових облика перформанса. Уз помоћ ових теорија можемо анализирати и да ли се и како у позориштима у Србији експериментира са технологијом и да ли те иновације доприносе његовој уметничкој визији и развоју у складу са општом дигитализацијом свакодневног живота.

У односу на тему овог рада, чини се најприкладнијим да се користи *постмодерна теорија о позоришту*, која се развија од краја 20. века, а карактерише је одбацивање традиционалних концепата позоришта са фокусом на деконструкцију, интертекстуалност и перформативност. Једна од кључних основа ове теорије је и одбацивање мимезиса; док класичне теорије позоришта наглашавају опонашање стварности, постмодерна теорија одбацује ову идеју и истиче да модерно позориште не треба да опонаша стварност, већ да је проблематизује и деконструира⁵. У склопу ове теорије наглашава се и интертекстуалност постмодерне позоришне представе⁶, која наглашава да позоришна дела не постоје у изолованом контексту, већ су у интеракцији са другим уметничким делима, културом и друштвом, а постмодерна представа често укључује референце на друга дела, цитате, алузије и пародије, стварајући интертекстуалну мрежу значења. Такође, постмодерна теорија се фокусира на перформативни аспект позоришта, истичући да је позориште у суштини перформанс, а не илузија. Перформативност се не огледа само у глуми, већ у свим аспектима представе, од сценографије и костима до кретања и говора⁷.

3 Reinelt, J. G. and Roach, J. R. (eds.) (2007) *Critical Theory and Performance*, University of Michigan Press. DOI: <https://doi.org/10.3998/mpub.93184>

4 Oliszewski, A., Fine, D. and Roth, D. (2018) *Digital Media, Projection Design, and Technology for Theatre* (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315666976>; Dixon, S. (2007) *Digital performance: A history of new media in theater, dance, performance art, and installation*, MIT Press.

5 Auslander, P. (2017) *From Acting to Performance: Essays in Modernism and Postmodernism*, Routledge.

6 Taylor, D. (2015) *Performance*, Routledge.

7 Sauter, W. (2016) *The Theatrical Event: Dynamics of Performance and Perception*, Oxford Uni-

Постмодерна теорија одбацује идеју о јединственом, универзалном значењу позоришне представе. Према овој теорији, представа има мноштво различитих значења која се конструишу у интеракцији са публиком⁸. С друге стране, ова теорија се често бави политичким и друштвеним питањима, преиспитујући норме и критикујући идеолошке конструкције. Постмодерна представа може се користити за развој критичког мишљења и промишљања најважнијих друштвених проблема⁹.

Постмодерна теорија остаје веома отворена за експериментисање са формом и садржајем позоришне представе, при чему се користе неконвенционалне технике, модификују се традиционалне структуре и жанрови, и истражују нове форме позоришног изражавања¹⁰. Једна од веома важних особина ове теорије је и то што постмодерна теорија у својој основи тежи и активном укључивању публике у позоришни процес. Наиме, публика се у оквиру ових теорија не сматра пасивним приматељем информација, већ активним учесником у конструисању значења представе¹¹.

Све изнете најважније карактеристике постмодерних теорија о позоришту дају основ за коришћење ових теорија у склопу анализе изазова и перспектива позоришта у Србији.

Руковођење, менаџмент и позоришна продукција

Овај део рада се бави изазовима управљања и организације у савременом српском театру. Анализирају се карактеристике централизованог система финансирања и управљања, који карактерише позоришта у Србији, али и предности савременог модела менаџмента који доминира у светским позориштима. Анализа се базира на јавној дискусији одржаној на трибини под називом „Вештине руковођења, менаџмент и позоришна продукција“¹².

Позориште је јединствена институција која стоји на раскршћу уметничког и организационог рада. С једне стране, позориште тежи ка креативном изражавању и уметничкој форми, а са друге стране, мора да функционише ефикасно како би се одржало и развијало. У самој структури овог односа и међузависности уметности и менаџмента јављају се бројни изазови. Могло би се рећи да је један од општих

versity Press.

8 Jackson, S. (2017) *The Routledge Companion to Theatre, Performance and Cognitive Science*, Routledge.

9 Schneider, R. (2015) *Performing Remains: Art and War in Times of Theatrical Reenactment*, Routledge.

10 Jackson, S. (2017) *The Routledge Companion to Theatre, Performance and Cognitive Science*, Routledge.

11 Исто.

12 На трибини су учествовали: Милован Здравковић, продуцент, Југ Радивојевић, редитељ и директор Београдског драмског позоришта, Весна Буројевић, директорка *Музеја позоришне уметности* у Београду и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

закључака јавне дискусије посвећене овом односу да у позориштима у Србији преовладава централизовани систем финансирања и управљања. Овај систем се у највећој мери ослања на финансијска средства додељена из буџета државе, покрајине или локалне самоуправе, а саме управе углавном се састоје од уметника и културних радника. Циљ таквог система је да обезбеди аутономију уметничког рада, мада у пракси често води ка неефикасности, недостатку транспарентности и недовољној брзи о комерцијалном аспект у рада позоришта.

Како је истакнуто, позоришта широм света усвајају неку врсту савременог модела менаџмента који се заснива на тимском раду, стратешком планирању, јасној дефиницији одговорности и ефикасном финансијском политици. Овај модел подразумева професионално руководство које, поред разумевања уметничког рада, поседује и знања и вештине из области маркетинга, финансија, менаџмента, али и људских ресурса.

Током јавне трибине, учесници су разговарали о кључним разликама између система управљања позориштима у Србији и савременог модела менаџмента. Истакнуто је да позоришни систем у Србији, између осталог, карактерише недостатак дугорочног планирања, нејасна подела одговорности и већа централизација. Уколико би се желело прећи на савремени модел менаџмента у позориштима то би представљало веома велики и значајан изазов. Ова промена би подразумевала не само промену система финансирања и управљања, већ и промену културе рада и освајање нових менаџерских вештина. Такође, у овом контексту, дискусија на трибини је указала и на потребу за већом аутономијом позоришта, диверзификацијом извора финансирања, побољшањем сарадње са публиком и привредом, као и на неопходност едукације културних радника у области менаџмента.

Теоријски посматрано, савремени модел менаџмента нуди значајне перспективе за развој позоришта уопште, али би требало водити рачуна да имплементација овог модела не утиче на занемаривање или смањење значаја уметничког рада већ, напротив за његово учвршћивање и развој, као најважнијег сегмента сваког позоришта. Савремени модели менаџмента у позориштима могли би да имају боље резултате у савременом позоришном окружењу између осталог јер би постојала могућност повећања ефикасности и продуктивности рада у позориштима. Примена савремених управљачких метода може довести до боље организације рада, ефикаснијег коришћења ресурса и повећане продуктивности ансамбла. Зато би било потребно увођење ефикасних система планирања, праћења и контроле, као и коришћење нових технологија за оптимизацију пословних процеса. Такође, савремени модели менаџмента могу помоћи у бољој контроли трошкова, повећању прихода и остваривању одрживог финансијског пословања позоришта, кроз унапређење система буџетирања, праћења трошкова и развој ефикасних стратегија за прикупљање средстава. У тесној вези са имплементацијом и развојем ових метода је и значај ефикасног управљања људским ресурсима. Овај сегмент би укључивао развој лидерских вештина менаџера, као и стварање мотивишуће и инклузивне радне атмосфере за све запослене у позоришту.

Једна од најзначајнијих тековина савременог модела позоришног менаџмента је и повећана оријентација ка публици, јер савремени модели менаџмента наглашавају важност разумевања потреба и жеља публике. То би укључивало и редовно спровођење истраживања публике, развој ефикасних маркетиншких стратегија и креирање представа које одговарају укусу и интересовањима публике. С обзиром на то да је савремено друштвено окружење карактеристично по брзим променама савремени модели менаџмента усмеравају позоришта да буду флексибилна и прилагодљива у динамичном окружењу, кроз отвореност за нове идеје, иновативне приступе уметничком раду и спремност за брзо прилагођавање новим трендовима и потребама публике¹³. Неки од модела менаџмента за позоришта могу бити преузети из класичних теорија корпоративног менаџмента, као што су стратешко планирање, управљање пројектима и људским ресурсима, маркетинг и финансијско управљање. Ако би се чак и делимично ови модели могли прилагодити специфичној структури, форми и делатности позоришта, увођење савремених модела менаџмента може значајно допринети успеху позоришта у 21. веку.

Стални радни однос у позориштима - предности, мане и могућа решења

Једно од кључних питања са којима се позоришта суочавају јесте питање ангажовања глумаца. Да ли је боље да позоришта имају стално запослене глумце или да их ангажују за одређене пројекте? Током трибине одржане у Заводу за проучавање културног развоја посвећене овој теми¹⁴ истакнуте су и предности, али и мане „сталног радног односа“ у позориштима.

Као предности издвојене су *стабилност* и *сигурност* за глумце, која им обезбеђује редовну плату и здравствено осигурање, *очување ансамбла*, што омогућава стварање дугорочних уметничких односа и континуитет у раду позоришта, *одржавање традиције*, јер позоришта могу да очувају уметничку визију и идентитет током дужег временског периода.

Као мане издвојене су *недостатак флексибилности*, јер је позориштима теже да се прилагођавају променама у укусу публике и финансијским могућностима, *стагнација у развоју позоришта*, јер је могући губитак мотивације за рад у дужем временском периоду, *неједнакост*, јер неки чланови ансамбла могу бити боље плаћени од других, чак и ако не раде једнако. С друге стране, што се тиче „ансамбла под уговором“, као предности истакнуте су *већа флексибилност*, јер позоришта могу да ангажују глумце за одређене пројекте, што им омогућава да се прилагођавају променама у укусу публике и финансијским могућностима. Као предности

13 Smith, A. and Smith, R. (2015) *Strategic planning for cultural organizations*, Routledge.

14 Тема трибине „Да ли чланови уметничких ансамбала у позориштима треба да буду у сталном радном односу и зашто, или да им се обнављају уговори по одлуци директора“. Учесници: Светозар Рапајић, професор емеритус Факултета драмских уметности у Београду, Небојша Брадић, редитељ, Владан Ђурковић, редитељ и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

истакнути су *мотивација*, јер се претпоставља да су чланови ансамбла под уговором мотивисанији за рад јер знају да ће бити ангажовани само ако имају добре резултате рада, али и *повећана могућност избора глумаца* за различите пројекте. Као мане ансамбла под уговором истакнуте су *несигурност*, јер чланови ансамбла немају загарантовану редовну плату и здравствено осигурање, *недостатак конјиниуитета*, јер је са оваквим ансамблом теже стварати дугорочне уметничке односе и пројекте када се глумци ангажују само за одређене пројекте, али и *убицак традиције*, јер позоришта могу изгубити своју уметничку визију и идентитет када се ангажују различити глумци за различите пројекте.

Сумирајући све наведено, могло би се закључити да би најбоље решење током прелазног периода била нека врста комбинације сталног радног односа и дела ансамбла под уговором, што би омогућило позориштима да имају и стабилност и флексибилност, а омогућило би и ангажовање дела ансамбла за посебне пројекте у складу са специфичним потребама и на крају, ова комбинација омогућила би позориштима да сачувају свој идентитет и профил.

Анализом проблематике ангажовања глумаца у позориштима, издвојен је један веома важан процес везан за позоришне куће. То је профилисање позоришта, као процес дефинисања уметничке визије и идентитета позоришта. Овај процес укључује неколико веома важних сегмената. Први, *одређивање врсте представе* које ће позориште претежно постављати (класика, савремена драма, мјузикл, дечије представе, експериментално позориште, итд.), други, *дефинисање публике*, тј. циљне групе коме се позориште обраћа (деци, одраслима, омладини, љубитељима класике, љубитељима експеримента, итд.), трећи, *избор уметничких метода* (реализам, натурализам, симболизам, експресионизам, постмодернизам, итд.) и четврти, али не и најмање важан, *формирање ансамбла*, које подразумева избор глумаца, редитеља, сценографа, костимографа, композитора, у складу са уметничком визијом позоришта.

Велика важност профилисања позоришта огледа се кроз постојање јасне уметничке визије и идентитета позоришта, што знатно олакшава његово позиционирање на културној сцени, јер позориште постаје препознатљиво по врсти представе које ради и публици којој се обраћа. Добро профилисање позоришта може да допринесе континуитету у раду позоришта и његовом развоју у складу са дефинисаном уметничком политиком и визијом, али и да привуче или обезбеди лојалну публику која ће се поистоветити са уметничком визијом позоришта.

Поглед на финансирање позоришта у Србији

Једно од најважнијих питања са којима се суочавају позоришта уопште, па и позоришта у Србији јесте питање финансирања. На трибини одржаној у Заводу за проучавање културног развоја¹⁵ разговарало се о тренутном стању у области

¹⁵ Тема трибине „Начини финансирања позоришта у Србији“. Учесници: Радован Јокић помоћник министра културе, Александра Делић, продуценткиња и извршна директор-

финансирања позоришта у Србији, са посебним фокусом на изазове са којима се суочавају институције и предложена су потенцијална решењима.

Како је истакнуто, позориште у сваком друштву представља основ културног система, подстичући креативност, дијалог и ангажовање заједнице. Међутим, одржавање позоришта захтева релативно сложен финансијски оквир. У овом делу рада у најкраћим цртама ћемо указати на питање сложености финансирања позоришта у Србији, анализирајући постојеће изазове и истражујући могуће путеве за унапређење. На трибини је истакнуто је да се већина позоришта у Србији финансира преко годишњих финансијских планова или циклусом који траје једну календарску годину. Истакнуто је да овакав систем финансирања значајно утиче на дугорочно планирање и стратешки развој, док релативни недостатак транспарентности у процесима додељивања буџета ствара неизвесност и утиче на финансијску стабилност. Такође, код позоришта у Србији постоје ограничења у начинима на који се додељена средства могу трошити што, такође, ограничава флексибилност финансирања и уметничке наступе.

Као могући смерови за унапређење система финансирања позоришта у Србији, истакнуто је да би требало унапредити транспарентност у процедурама додељивања буџета. Јавни приступ релевантним информацијама побољшао би поверење и одговорност у културном сектору. Такође, као једно од решења истакнуто је и истраживање алтернативних модела финансирања, као што су јавно-приватна партнерства, која би могла да пружи диверзификован ток прихода. Наравно, од кључног значаја у сваком друштву је препознати важност улагања у културу. Улагање у културу, посебно у позориште не само да богати животе људи, већ делује и као катализатор за економски раст и друштвени развој.

Овде треба напоменути да позориште игра значајну улогу у обликовању културног идентитета једне нације. Унапређењем процеса и модела финансирања, стварањем транспарентнијег и кооперативнијег окружења, може се осигурати успешан позоришни систем за генерације које долазе. Даље истраживање које се бавило најбољим међународним праксама у финансирању позоришта и стратегијама развоја публике могло би пружити драгоцене информације за креаторе културних политика и управљање позориштима у Србији.

Позоришни фестивали у Србији

Позоришни фестивали су постали значајан сегмент у културном животу Србије. Окупљајући уметнике и љубитеље уметности, позоришни фестивали нуде простор за размену идеја, креативну експресију и уживање у разноврсним уметничким формама. У овом делу рада указаћемо на значај фестивала, посебно за локалну заједницу, њихову категоризацију, на утицај финансирања, као и улогом уметничких награда у афирмацији уметника.

ка *Позоришних на Теразијама*, Оливера Викторовић Ђурашковић, глумица, оснивачица и власница *Пан театра*, професорка глуме, редитељка и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

На трибини¹⁶ је посебно истакнут значај фестивала за локалне средине, јер позоришни фестивали доприносе ширењу културне свести, обogaђујући културну понуду локалних заједница и омогућавају приступ разноврсним уметничким изразима. Такође, позоришни фестивали привлаче посетиоце, генеришу већу економску активност и развијају културна интересовања грађана. У економској сфери, позоришни фестивали могу да створе нова радна места, значајније унапреде туристичку понуду и подстакну развој локалних предузећа. На крају, у зависности од типа, структуре и категоризације, позоришни фестивал може да игра важну улогу у очувању културног наслеђа и идентитета локалних заједница.

На трибини је било речи и о категоризацији фестивала, где је наглашено да се фестивали генерално могу категоризовати на основу различитих критеријума, од којих се најчешће користе критеријуми *врста уметности* (позоришни, музички, филмски, ликовни...), *формат* (међународни, национални, регионални, локални...), *публика* (фестивали за децу, омладину...), *финансирање* (државни, локални, приватни, фестивали са мешовитим финансирањем...).

Што се тиче финансирања позоришних фестивала, домен финансијске стабилности је један од најважнијих услова како за одржавање фестивала уопште, тако и за његову структуру и уметнички ниво. Уопштено говорећи, извори финансирања могу бити из *државног буџета* (министарства, локалне самоуправе), *спонзорства* (приватне компаније, међународне организације...), *донације* (појединци, фондације...) и продаја карата (приход од улазница).

Део трибине био је посвећен и уметничким наградама и њиховом значају за уметнике. Истакнуто је да су уметничке награде веома значајан стимуланс за уметнике, јер потврђују уметнички квалитет и доприносе афирмацији уметника, што представља подстицај за уметничко стваралаштво и унапређење уметничке изражајности. С друге стране, награђивани уметници добијају ширу медијску пажњу и могућност за представљање свог рада.

Једна од главних тема поменуте трибине било је и питање да ли позоришних фестивала у Србији има превише или премало. Анализом текста са трибине, не може се извући прецизан одговор на ово питање. Као аргументи да позоришних фестивала у Србији има превише издвојили су се *недостатак финансијских средстава*, јер се велики број фестивала бори за ограничена средства намењена фестивалима, што утиче на квалитет њиховог рада, недостатак људских ресурса, јер је релативно мали број људи способно да организују фестивале на високом нивоу и на крају, недостатак квалитета, јер фестивали нису довољно селективни у одабиру представа, што може утицати на њихов укупан утицај. С друге стране, као аргументи да позоришних фестивала у Србији има премало издвојили су се *значај*

16 Тема трибине „Позоришни фестивали у Србији – превише или премало“, учесници: Спасоје Ж. Миловановић, директор Народног позоришта у Нишу, Жељко Јовановић, уметнички директор *Позоришта на Теразијама*, Милош Латинковић, директор *БИТЕФ шешира* и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

фестивала, са аргументацијом да су позоришни фестивали од великог значаја за културни развој локалних средина, афирмацију уметника и оживљавање градова, *разноврсности*, јер позоришни фестивали нуде разноврсну понуду представа, омогућавајући публици да ужива у различитим уметничким изразима и као последњи аргумент је да позоришни фестивали пружају важан стимуланс за уметнике, јер им пружају могућност да представе свој рад и добију признање.

Као нека врста закључка, издвојило се мишљење да се уместо на број позоришних фестивала морамо фокусирати и усмеравати на обезбеђивање *квалитетној, дујорочној и предвидивој финансирања* које би омогућило позоришним фестивалима да раде на високом нивоу и ангажују квалификоване људе. Такође, било би значајно *унапредити организационе капацитете*, што би укључивало едукације и стручне семинаре за организаторе фестивала, али и стимулирати разноврсност кроз подржавање позоришних фестивала који нуде различите уметничке изразе и тиме задовољавају интересовања различитих група у публици.

Сумирајући све наведено, одговор на питање да ли позоришних фестивала у Србији има превише или премало зависиће од *приоритетног модела културне политике, финансијских могућности и интересовања публике*.

Број позоришта у Србији – превише или премало

У оквиру трибине „Број позоришта у Србији као буџетских корисника – превише или премало?“ одржане у Заводу за проучавање културног развоја¹⁷, дискутовало се о стању позоришта у Србији, посебно о изазовима са којима се суочавају позоришта ван већих градова. Анализа је заснована на дискусији између позоришних професионалаца и ослања се на историјски контекст како би се истакла потреба за националним законом о позоришту.

Као најзначајнији проблеми у позоришном систему у Србији истакнути су *недостатак јасних критеријума, неједнако финансирање и уметничка политика*. Наглашено је да тренутном систему недостају утврђени прецизни критеријуми за оснивање или рад позоришта. Одлуке о томе су често произвољне и засноване на појединачним интересима или локалној политици, а не на уметничким критеријумима. Последица овакве ситуације је недоследност у уметничком правцу и недостатак фокуса на уметнички квалитет. Што се финансирања тиче, посебно је истакнуто да је финансирање позоришта ван великих градова у Србији недоследно и недовољно. Не постоје јасне структуре о томе колико се средстава додељује на основу уметничких заслуга или извођења. Недостатак јасних критеријума доводи до недостатка уметничког правца у многим позориштима. Избор представа је вођен жељама менаџмента, а не уметничким стандардима. Поред тога, велики проблем представља недостатак сталног уметничког особља због замрзавања запошљавања, што у значајној мери отежава уметнички развој. Такође, у историји

¹⁷ Учесници: Милован Здравковић, театролог, Живорад Ајдачић, генерални секретар Културно-просветне заједнице Србије, Зоран Карајић, глумац, дугогодишњи директор *Шабачког позоришта* и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

ском контексту, истакнуто је да су у ранијем социјалистичком систему позоришта у мањим градовима добијала доследну подршку владе. Међутим, након промене система, ова позоришта су изгубила редовно финансирање и отада раде без дугорочно дефинисаног и предвидљивог начина финансирања. У дискусији су се помињале земље попут Немачке и Турске за које се тврдило да имају добро дефинисане позоришне modele са јасним стандардима за финансирање и уметничко руковођење. Истакнуто је да овакви модели често укључују централно надзорно тело које обезбеђује квалитет и доследност.

Учесници расправе истакли су потребу за правном реформом, залажући се за доношење националног закона о култури. Истакнуто је да би овакав закон успоставио јасне критеријуме за позоришта, укључујући услове за добијање буџетске подршке, структуре финансирања и уметничко руковођење. Поред тога, могло би се успоставити и централно надзорно тело које би осигурало контролу квалитета.

Учесници трибине су закључили да је тренутно стање позоришта ван већих градова у Србији несигурно. Недостатак јасног законског оквира доводи до доследног финансирања, уметничке стагнације и потешкоћа у привлачењу талента. Историјски контекст показује негативан утицај преласка са социјалистичког система са доследном подршком на тренутно неизвесно окружење за финансирање. Мишљења су да би доношењем националног закона о култури са јасним критеријумима и централним надзорним телом, Србија могла да створи стабилнију и уметнички активнију и разноврснију позоришну сцену широм земље.

Из свега наведеног јасно се уочава потреба за развијањем истраживања утицаја правног оквира на развој позоришта у Србији, али и компаративно у другим земљама. Поред тога, квантитативна анализа расподеле средстава и уметничких остварења у позориштима у Србији могла би да пружи драгоцене увиде.

Развој позоришне пубlike

Развој позоришне пубlike је кључни аспект одржавања позоришне уметничке форме актуелном и напредном у укупном културном систему сваке земље. Историјски посматрано, рано позориште у старој Грчкој и Риму било је јавни догађај, често интегрисан са верским фестивалима. Посећеност је била велика због друштвеног и културног значаја ових представа. Појавом професионалних позоришних компанија у ренесанси, пубlike је постала разноврснија, укључујући племство, трговце и обичне људе. У 20. веку дошло је до успона експерименталног и авангардног позоришта, које је понекад отуђивало традиционалну пубlike. Проналазак телевизије и успон других облика забаве представљали су изазове за позориште. Пубlike је требало мотивисати да напусти своје домове ради представа уживо.

Ово поглавље представља резултат анализе трибине на ову тему одржане у Заводу за проучавање културног развитака.¹⁸ Учесници на трибини истакли су да

18 Тема трибине „Развој позоришне пубlike у Србији“. Учесници: Миодраг Илић, драмски писац, Момчило Ковачевић, драмски писац, Владан Ђурковић, позоришни редитељ и

је данашња публика навикла на брз темпо живота и снажне сензације које нуде дигитални медији, чинећи традиционално позориште мање привлачним. Констатовано је да позоришта у Србији можда не проучавају ефикасно своју публику да би разумела њене преференције, али и да недостатак јасних репертоарских политика може збунити публику. Учесници трибине истакли су значај публике, наглашавајући да позитивно усмерена и негована публика је кључна за успех сваког позоришта, па управо због тога позоришта треба да теже разумевању и испуњавању интересовања публике, јер су енергија и реакције публике саставни делови позоришног искуства. На трибини је било речи и о будућности позоришта у новом окружењу, при чему се учесници нису сложили око утицаја технологије на будућност позоришта. С једне стране, истицано је да би позориште, вођено вештачком интелигенцијом било незанимљиво и безлично, док су други наглашавали да *AI* може да има улогу, али ће позориште и даље захтевати људску интеракцију.

Као нека врста закључка могу се издвојити одређене препоруке, које би могле утицати на позоришта да се боље и организованије укључе у развој сопствене публике. Пре свега, позоришта у Србији треба да проучавају своју публику да би разумела њене преференције. Након упознавања публике, биће могуће развијати јасне репертоарске политике које ће нудити представе у складу са интересовањима публике. Такође, што се млађе публике тиче, потребно је креирати ангажоване позоришне представе за децу које се такмиче са стимулацијом дигиталних медија.

Стратешки посматрано, савремене стратегије развоја публике сугеришу да позориште, нудећи разне продукције, укључујући класике, савремена дела, мјузикле и дечија позоришта, задовољавају различите укусе и различите друштвене групе. Креирање неке врсте образовних програма у позоришту, кроз радионице, предавања и обиласке иза сцене могу демистификовати позориште и учинити га доступнијим новој публици. С друге стране, преношење позоришних продукција у школе, центре заједнице и насеља са недостатком ових садржаја може проширити домет позоришта и обезбедити будућу публику. Коришћење друштвених медија, маркетинга путем имејла и онлајн платформи за продају карата може ефикасно допрети до потенцијалне публике и изазвати интересовање. Изградња односа са локалним предузећима, школама и друштвеним организацијама такође може подстаћи осећај припадности и подстаћи присуство.

Дакле, могло би се рећи да кључ успешне позоришне сцене у Србији лежи у прилагођавању публици која се мења, а да притом позориште остане верно основним вредностима: људској повезаности, заједничком искуству и уметничком изражавању.

Иначе, у истраживачком пројекту Завода за проучавање културног развитка из 2020. године¹⁹, анализирана је и позоришна публика²⁰. У складу са мишљењем уче-

Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

19 Мрђа, С. и Миланков, М. (2020) *Културна партиципација грађана Србије*, Београд: Завод за проучавање културног развитка.

20 Исто, стр. 135-140.

сника трибине посвећене развоју позоришне публике, социо-демографске карактеристике активне позоришне публике показују да их је највише из старосне групе од 31 до 45 година (37.2%), док је просечна старост активне позоришне публике 40 година. У најмлађој старосној групи, од 15 до 30 година, налази се 29.9%, док се у групи од 46 до 65 година налази нешто мање, 27.0%. У најстаријој групи, преко 65 година, имамо само 5.9% активне позоришне публике. Више од половине су они са вишим и високим образовањем (52.8%), са средњом школом имамо 44.5%, а са основном само 2.8%. Доминирају стручњачка занимања (46.1%). Укупно посматрано, чак 80.7% активне позоришне публике посетило је позориште до 5 пута годишње. Потенцијалне редовне публике има 14.2% од укупне активне позоришне публике, док само 5.1% активне позоришне публике спада у редовну позоришну публику²¹.

Улога позоришта у развоју креативног сектора

Концепт креативних индустрија и посебно оних усмерених на културу, постао је кључан у савременом разумевању развоја и идентитета. DCMS (Department for Culture, Media and Sport) дефинише креативне индустрије као оне засноване на индивидуалној креативности и потенцијалу за економски раст. Културне креативне индустрије нису само економски мотор, већ и чувари културног наслеђа и катализатори друштвених промена²². Оне представљају простор где се уметнички израз сусреће са економском снагом. Неки аутори²³ истичу важност креативног сектора у покретању иновација и економског раста, али културне креативне индустрије иду корак даље, промовишући и очување културног идентитета.

Уметност, музика, филм, књижевност и друге културне дисциплине чине срж културних креативних индустрија²⁴. Оне пружају платформу уметницима да изразе себе и деле своје перспективе са ширим аудиторијем²⁵. Такође, креативне индустрије играју важну улогу у едукацији и обогаћивању живота људи²⁶. Међутим, оне су више од једноставног извора забаве. Културне креативне индустрије могу деловати и као агенти друштвених промена, покретајући критичке расправе и пробијајући културне баријере²⁷.

Истраживања упозоравају на релативно значајан економски допринос културних креативних индустрија, где се наводе²⁸ стварање радних места, генерисање

21 Исто, стр. 136-137.

22 Throsby, D. (2008) *The economics of cultural diversity*, Cambridge University Press.

23 Florida, R. (2002) *The rise of the creative class*, Basic Books.

24 UNESCO (2009) Framework for cultural statistics. https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf

25 Pratt, A. C. (2000) *New museology: An introduction*, Routledge.

26 Hek, G. (2005) *Knowledge society and economic valuation*, Edward Elgar Publishing.

27 O'Brien, M. and Dufour, P. L. (2010) *The cultural industries in question: Reviewing the creative economy*, Routledge.

28 Hesmond, A. and Pratt, A. C. (2006) *Museums and social inclusion*, Leicester University Press.

прихода и развој туризма као кључне економске доприносе. Поред тога, културне креативне индустрије могу ревитализовати градска подручја и привлачити инвестиције²⁹.

Дакле, културне креативне индустрије представљају значајну силу у модерном свету. Оне прелазе границе економије и културе, обогаћујући наше животе и стимулишући раст. Будућа истраживања треба да се усмере на даље разумевање јединствене улоге културних креативних индустрија у обликовању друштвеног и економског живота.

Као и у претходним поглављима у тексту и овај део рада представља сажету анализу трибине одржане у Заводу за проучавање културног развоја.³⁰ Дискусија о креативним индустријама и њиховој вези са позориштем показала је да можда не постоји заједничко схватање о томе како се позоришни сектор уклапа у шири концепт креативних индустрија. Условно речено, ова концептуална нејасноћа би могла представљати препреку за развој позоришне уметности у оквиру креативног сектора. Учесници форума су изразили забринутост због недостатка млађе публике, што би могло да укаже на могуће застарело или неиновативно позоришно искуство које не привлачи нове генерације, што би могло кочити раст и развој позоришта као креативне индустрије. Као могући допринос развоју креативног сектора учесници су истакли позоришну независну сцену, која би могла бити покретач креативности и иновација. Такође, наглашавање значаја позоришта за друштвену трансформацију показује да позориште у Србији има амбицију да буде више од забаве. Позоришта која се баве релевантним друштвеним темама могу бити атрактивна за публику и потенцијално допринети развоју креативног сектора културе.

Посматрајући однос позоришне уметности и креативног сектора, могло би се рећи да постоји више начина преко којих позориште може да утиче на развој креативних индустрија. Пре свега, кроз генерисање нових идеја, разноврсност и инклузију, јер је креативни сектор богатији када укључује различите перспективе. Позоришта заснована на различитим животним искуствима, културама и дисциплинама могу довести до ширих и аутентичнијих прича и уметничких дела. То може привлачити ширу публику и створити смисленије искуство.

Креативни пројекти често захтевају сарадњу између људи из различитих области, док подељене и допунске перспективе омогућавају различитим сарадницима да створе кохезиван и иновативни коначни производ. Такође, разумевање позиције циљне публике је кључно за успешно лансирање креативног производа.

29 Landry, C. and Saskia, S. (2006) *Contemporary cultural economy*, Routledge; Kunze, P. C. (2023) Bootlegs over Broadway: musical theatre (re)productions, digital circulation, and the informal media economy, *Creative Industries Journal*, 16(2), pp. 204–221.

30 Тема трибине „Улога позоришта у развоју креативног сектора у Србији“. Учесници: Александра Милошевић, драматуршкиња и музејска саветница Музеја позоришне уметности Србије, Дијана Милошевић, позоришна редитељка, оснивачица и директорка Дах театра, Милован Здравковић, професор и дугогодишњи директор маркетинга Народног позоришта у Београду и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

На крају, креативне индустрије могу деловати као катализатор друштвених промена. Уметници, музичари и филмски ствараоци могу користити своје позиције да укажу на важне друштвене проблеме и изазове. Разумевање различитих позиција омогућава им да створе дела која су релевантна и могу да утичу на јавно мњење. Укратко, позориште може да представља виталан алат у креативном сектору. Оно омогућава стварање иновација, промовише разноликост, побољшава сарадњу, а такође може бити кључно за успех маркетинга и друштвеног утицаја креативних дела.

Музика у Србији као форма позоришта

Тема још једне трибине у оквиру Форума о оправдању стваралаштва посвећеног позоришту у Заводу за проучавање културног развитка била је „Музика у Србији као форма позоришта“³¹. Расправљало се о својеврсном успону певачког глумца и изградњи музичке позоришне традиције у Србији. Учесници дискусије бавили су се еволуцијом музичког позоришта у Србији, посебно се фокусирајући на пионирску улогу *Позоришта на Теразијама* у Београду.

Говорећи о наслеђу драмске глуме, може се рећи да је традиционално, српско позоришно образовање наглашавало драмску глуму, остављајући певање и игру као секундарне вештине. Овај приступ је стварао проблеме када су мјузикли почели да добијају на популарности. Учесници трибине су истицали отпор који су неки глумци имали према певању, став укорењен у образовању и перцепцији смањене уметничке вредности. Упркос препрекама, дух сарадње и посвећености подстакао је напредак. Истакнута је захтевност мјузикла, који од глумаца захтева да се одликују певањем, глумом и игром.

У дискусији је истакнута кључна улога *Позоришта на Теразијама* у подизању музичких позоришних стандарда у Србији. Посвећеност позоришта висококвалитетним продукцијама, са глумцима са заокруженим вештинама, демонстрирано је побољшала целокупну ситуацију, кроз постепени пораст квалитета и прихватања мјузикла, чак и ако продукције можда нису увек уједначено беспрекорне.

Највећи изазови у развоју музичког позоришта су ван Београда. Истиче се да ограничени буџети позоришта ван Београда често захтевају коришћење снимљене музике уместо живих оркестара, а мањим просторима можда недостају и одговарајући звучни системи и бине погодне за сложене продукције. Ова ограничења чине изазовним реплицирање великог музичког искуства које нуди *Позориште на Теразијама*.

Учесници су истакли да пут развоја музичког позоришта подразумева континуирану подршку *Позоришту на Теразијама* и потенцијалну потпунију интегра-

31 Учесници трибине: Светозар Рапајић, редитељ, педагог, театролог и професор емеритус на Универзитету уметности у Београду, Владимир Лазић, директор, уметнички директор и редитељ многих позоришта у Србији, Босни и Херцеговини, Македонији, Драган Вујић, глумац, првак *Позоришта на Теразијама* и Александар Ђаја, модератор трибине, драматург.

цију обуке певања и игре у редовно глумачко образовање. Посебно је наглашена важност подршке владе оваквим обукама широм Србије. Овакав нешто шири приступ могао би да образује нову генерацију глумаца способних да одговоре захтевима музичког позоришта.

Из анализе дискусије могао би се извући закључак да музичка позоришна сцена у Србији иде узлазном путањом, подстакнута неуморним трудом преданих уметника и пионирским духом *Позоришта на Теразијама*. Неговањем културе сарадње, давањем приоритета доброј обуци глумаца и потенцијалним стицањем званичног признања, Србија може да учврсти основу за сопствену јединствену и живу музичку позоришну традицију.

Уместо закључка

У раду су се анализирали неки од најважнијих аспекти рада позоришта везани за руковођење и менаџмент, статус запослених, начине финансирања, позоришне фестивале, структуру и број позоришта у Србији, као и за развој позоришне публике, улогу позоришта у развоју креативног сектора и музику у Србији као форму позоришне уметности. Анализом је било обухваћено 8 трибина и дебата на ове теме. На основу анализе ових трибина можемо издвојити неколико кључних тачака о изазовима и перспективама позоришта у Србији.

Позоришта у Србији се суочавају са изазовима прилагођавања 21. веку уз очување уметничких вредности. Ови изазови укључују ограничено финансирање, недостатак јасних критеријума за оснивање и рад и потешкоће у привлачењу млађе публике. Позоришни систем у Србији карактерише недостатак дугорочног планирања, нејасна подела одговорности и већа централизација. Уколико позоришта у Србији желе да се развијају у складу са савременим тенденцијама из ове области, мораће да имплементирају неку врсту савременог модела менаџмента, који се заснива на тимском раду, стратешком планирању, јасној дефиницији одговорности и ефикасном финансијском политиком. Овај модел подразумева професионално руководство које, поред разумевања уметничког рада, поседује и знања и вештине из области маркетинга, финансија, менаџмента, али и људских ресурса.

Такође, проблеме који настају у пракси могло би делимично да реши и доношење нормативних аката којим би се предвидела већа овлашћења управницима (директорима) позоришта, са циљем повећања радне дисциплине, како глумци не би одбијали улоге³². Наравно, управник или директор би имао већа овлашћења, али реципрочно, и велику одговорност у односу на оснивача.³³ Што се тиче позоришних фестивала, могло би се рећи да имају важну улогу у културном живо-

32 Рецимо, због ангажовања у ТВ серијама или под изговором „не осећам се добро у тој улози“.

33 Примера ради, оснивач би могао да захтева већу ефикасност и да пропише постављање минимум 5 премијера по сезони.

ту Србије, промовишући културну размену, разноликост и привредну активност. Међутим, оптималан број фестивала зависиће од финансирања, интересовања публике и циљева културне политике.

Један од закључака из нормативног домена јесте и да би доношење адекватног закона о позоришту, са јасним критеријумима за финансирање, уметничко руковођење и контролу квалитета могао значајно да унапреди позоришну сцену широм Србије, посебно ван већих градова. Постмодерна теорија која вреднује различите перспективе модерног позоришта могла би да помогне у формулисању националног закона о позоришту.

У домену развоја публике, могло би се констатовати да је за развој позоришта у Србији кључно разумевање и испуњавање преференција позоришне публике. Позоришта би требало да развију јасну репертоарску политику, креирају ангажоване продукције за млађу публику и користе друштвене медије и маркетиншке стратегије за одржавање постојеће и привлачење нове публике. У складу са теоријом рецепције, фокусирајући се на публику и разумевање како публика тумачи представе, позоришта могу да прилагоде своје продукције и маркетиншке стратегије како би се боље повезали са одређеним демографским категоријама, попут млађе публике. Овде би од користи била и теорија перформанса, која наглашава активну улогу публике у стварању значења током представе. Позоришта могу да користе стратегије учешћа публике како би створила привлачније и оригиналније искуство.

Што се тиче улоге и места позоришта у сектору креативних индустрија, могло би се закључити да би позориште могло да има значајну улогу у развоју креативног сектора у Србији подстицајући иновације, сарадњу и промовишући разноликост. Независна позоришна сцена и друштвено релевантне продукције могу додатно допринети овом расту.

Музичко позориште у Србији је у успону, посебно пионирским радом *Позоришта на Теразијама*. Међутим, постоје изазови ван Београда, као што су ограничени буџети и недостатак инфраструктуре. Званична подршка за обуку глумаца у певању и плесу може помоћи у превазилажењу ових препрека. Решавањем идентификованих изазова, доношењем националног закона о позоришту и прихватањем иновативних стратегија за ангажовање публике, позориште у Србији може да настави да буде витални део културног идентитета и креативног сектора земље.

ЛИТЕРАТУРА:

- Auslander, P. (2017) *From Acting to Performance: Essays in Modernism and Postmodernism*, Routledge.
- Barthes, R. (1977) The death of the author, in: *Image-Music-Text*, ed. Trans S. and Heath, Hill and Wang, pp. 142-148.

- Dixon, S. (2007) *Digital performance: A history of new media in theater, dance, performance art, and installation*, MIT Press.
- Florida, R. (2002) *The rise of the creative class*, Basic Books.
- Hek, G. (2005) *Knowledge society and economic valuation*, Edward Elgar Publishing.
- Hesmond, A. and Pratt, A. C. (2006) *Museums and social inclusion*, Leicester University Press.
- Jackson, S. (2017) *The Routledge Companion to Theatre, Performance and Cognitive Science*, Routledge.
- Kunze, P. C. (2023) Bootlegs over Broadway: musical theatre (re)productions, digital circulation, and the informal media economy, *Creative Industries Journal*, 16(2), pp. 204–221. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1996984>
- Landry, C. and Saskia, S. (2006) *Contemporary cultural economy*, Routledge.
- Lehmann, H. T. (2006) *Postdramatic Theatre* (K. Jürs-Munby, Trans.), Routledge.
- O'Brien, M. and Dufour, P. L. (2010) *The cultural industries in question: Reviewing the creative economy*, Routledge.
- Olszewski, A., Fine, D. and Roth, D. (2018) *Digital Media, Projection Design, and Technology for Theatre* (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315666976>
- Pratt, A. C. (2000) *New museology: An introduction*, Routledge.
- Reinelt, J. G. and Roach, J. R. (eds.) (2007) *Critical Theory and Performance*, University of Michigan Press. DOI: <https://doi.org/10.3998/mpub.93184>
- Sauter, W. (2016) *The Theatrical Event: Dynamics of Performance and Perception*, Oxford University Press.
- Schneider, R. (2015) *Performing Remains: Art and War in Times of Theatrical Reenactment*. Routledge.
- Smith, A. and Smith, R. (2015) *Strategic planning for cultural organizations*, Routledge.
- Taylor, D. (2015) *Performance*, Routledge.
- Throsby, D. (2008) *The economics of cultural diversity*, Cambridge University Press.
- UNESCO (2009) Framework for cultural statistics. https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf
- Мрђа, С. и Миланков, М. (2020) *Културна партиципација грађана Србије*, Београд: Завод за проучавање културног развитака.

Vladan Cerović

Institute for Research in Cultural Development, Belgrade

THEATER MANAGEMENT IN SERBIA – CHALLENGES AND PERSPECTIVES

SERIES OF FORUMS ON JUSTIFICATION OF CREATIVITY

Abstract: Theatres in Serbia face the challenges of adapting to the 21st century while preserving artistic values. These challenges include limited funding, lack of clear criteria for establishment and operation and difficulty in attracting a younger audience. The theatre system in Serbia, among other things, is characterized by a lack of long-term planning, unclear division of responsibilities and greater centralization. If theatres in Serbia want to develop in accordance with modern trends in this area, they will have to adopt and implement a kind of modern management model which is based on teamwork, strategic planning, clear definition of responsibility and an efficient financial policy. By addressing the identified challenges, passing a national law on theatre and adopting innovative strategies for audience engagement, theatre in Serbia can continue to be a vital part of the country's cultural identity and creative sector.

Key words: *theatre, Serbia, theatre art, theatre audience, theatre festivals*